



Organización
Internacional
del Trabajo

TELETRABAJO

MODELO, MANUAL Y RECOMENDACIONES
DE POLÍTICA PARA INAPI

MARZO, 2021



TELETRABAJO.

MODELO, MANUAL Y RECOMENDACIONES DE POLÍTICA PARA INAPI

**Proyecto de Colaboración OIT-INAPI
Informe Final de Consultoría**

CONSULTORES

José Inostroza Lara
M. Angélica Pavez García

EQUIPO CONTRAPARTE INAPI

Armin Palma Díaz
Marcela Galleguillos Zumaeta
Carla Vanelli Alarcón

Noviembre, 2020

Contenido del siguiente informe:

**CAPÍTULO N.1:
MODELO, POLÍTICAS Y MANUAL DE TELETRABAJO PARA INAPI**

**CAPÍTULO N.2:
GÉNERO Y TELETRABAJO**

**CAPÍTULO N.3:
DESEMPEÑO, CONTROL Y SUPERVISIÓN EN TELETRABAJO**

**CAPÍTULO N.4:
COMPETENCIAS PARA EL TELETRABAJO**

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO N.1: MODELO, POLÍTICAS Y MANUAL DE TELETRABAJO PARA INAPI	8
Introducción	8
I.- TELETRABAJO	9
¿Qué es el teletrabajo?	9
¿Por qué teletrabajar?	9
¿Cuáles son los beneficios del teletrabajo?	10
Modalidades de Teletrabajo	12
II.- TELETRABAJO EN EL MARCO DE LA ORGANIZACIÓN	13
1.- LIDERAZGO	16
Dirección u orientación	16
Liderazgo de las jefaturas	17
Liderazgo y otros actores	18
2.- ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN	20
Objetivos claros.	20
Política de Teletrabajo	21
3.- PERSONAS	23
El ciclo de gestión de personas	23
Elegibilidad	24
Acuerdo de teletrabajo	27
Competencias y desarrollo de carrera	28
Derechos Laborales	32
Salud y seguridad laboral	34
Conciliación de la vida Personal y Laboral	36
Género y Teletrabajo	37
Cultura Organizacional	39
4.- ALIANZAS Y RECURSOS	41
Marco Normativo	41
Tecnología y seguridad de la información	45

5.- PROCESOS	48
Comunicación, Colaboración y Vínculo con la Organización	49
Gestión del Desempeño y la Productividad	51
6.- RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CIUDADANOS/CLIENTES	57
7.- RESULTADOS EN LAS PERSONAS	58
8.- RESULTADOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	61
9.- RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO	62
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	63
Evaluación y Mejora continua	63
Evaluación	63
Buenas prácticas (Gestión del Conocimiento)	64
CAPÍTULO N.2: GÉNERO Y TELETRABAJO	66
2.1. Revisión de la literatura sobre género y teletrabajo	66
Género en el teletrabajo	66
Conciliación vida personal y laboral	69
El sesgo o estigma de la flexibilidad	71
Otros aprendizajes	72
2.2. Género y teletrabajo en INAPI	73
2.3. Lineamientos de Política	82
CAPÍTULO N.3: DESEMPEÑO, CONTROL, SUPERVISIÓN Y TELETRABAJO	86
3.1. Revisión de literatura	87
3.2. Hallazgos	94
3.3. Instrumentos de medición de desempeño	101
3.3. Actores claves. Entrevista con especialista de teletrabajo de DIPRES.	103
3.4. Sistemas de gestión del desempeño en INAPI	104
3.5. Soportes Tecnológicos	107
3.6. Síntesis diagnóstica	119
3.7. Recomendaciones	121

CAPÍTULO N.4:	
COMPETENCIAS PARA EL TELETRABAJO	123
4.1. Tendencias en materia de competencias laborales	124
4.2. Modelos y enfoques sobre competencias laborales	125
4.3. Competencias y habilidades en la literatura de teletrabajo	132
4.4. Competencias de teletrabajo. Una Propuesta para INAPI	133
REFERENCIAS	137
ANEXOS	143
Anexo N.1: Convenio de aceptación de desempeño	143
Anexo N.2: Listado de entrevistados	144
Anexo N.3. Resumen de tipos de indicadores en el sistema general de evaluación del desempeño	145
Anexo N.4.1. Información complementaria tendencias del mercado laboral	146
Anexo N.4.2. Listado de competencias de Harvard University	147
Anexo N.4.3. Modelo de competencias Workplaceless	148

CAPÍTULO N.1: MODELO, POLÍTICAS Y MANUAL DE TELETRABAJO PARA INAPI

Introducción

Desde antes, pero muy acrecentado por la pandemia, el trabajo remoto ha comenzado a ser una realidad en las instituciones públicas. El primer caso de teletrabajo formal en el sector público fue INAPI (2017), institución que ha acumulado cuatro años de experiencia y aprendizajes importantes. La mayoría de las instituciones públicas solo lleva algunos meses trabajando de modo remoto por razones de emergencia y otro grupo pequeño ha iniciado recientemente un proceso de teletrabajo formal, razones por las cuales los aprendizajes de INAPI resultan particularmente valiosos, pertinentes y urgentes.

Este documento busca aprovechar dichos aprendizajes proveyendo un modelo o marco de observación y lineamientos sobre teletrabajo para INAPI. El mismo identifica un conjunto de buenas prácticas, genera recomendaciones de política y provee información y otros recursos de referencia que quedan a disposición de INAPI y también de otras instituciones públicas interesadas en la gestión del teletrabajo. Para lo anterior se revisó abundante literatura especializada, se realizaron entrevistas individuales con funcionarios de INAPI, talleres, y múltiples reuniones de trabajo con el equipo técnico de la institución encargado de este tema. Los ejes centrales sobre los que se indagó en este proyecto tienen que ver con equidad de género, competencias, rol de los supervisores, y temas de gestión del desempeño. Los hallazgos en esos temas se expresan en el cuerpo central de este documento y en informes particulares disponibles también en este documento.

Para efectos del modelo general para presentar la información, se tomó como marco de referencia el *Common Assessment Framework (CAF)* que es un esquema de análisis especialmente pensado para instituciones públicas (CAF, 2020). Dentro de ese modelo y sus diferentes dimensiones se analizan y describen los elementos claves del teletrabajo. Esta aproximación permite integrar el análisis de teletrabajo dentro de un marco más amplio de gestión institucional, evitando así, que el teletrabajo se entienda como un proyecto aislado, con instrumentos o políticas separadas del resto de la institución.

El contenido de este documento es producto de un trabajo mancomunado entre *OIT para el Cono Sur de América Latina* y equipos profesionales de *INAPI* que se ponen a disposición de la comunidad interesada en el tema. Se trata de una primera versión abierta a la actualización y mejora, idealmente mediante procesos colaborativos. Este primer capítulo está estructurado en dos partes, la primera presenta definiciones y generalidades sobre teletrabajo que sirven como un marco de referencia. La segunda parte aborda el teletrabajo en el contexto organizacional a partir de las dimensiones del CAF.

I.- TELETRABAJO

¿Qué es el teletrabajo?

El teletrabajo es un acuerdo laboral que flexibiliza la modalidad de trabajo independizando el desarrollo de tareas laborales de las oficinas habituales de la organización, y permitiendo así que un trabajador realice sus tareas por ejemplo en su hogar, un lugar compartido u otras instalaciones previamente aprobadas por la organización.

El teletrabajo no es necesariamente un beneficio para todos los trabajadores, y la elegibilidad se determina caso a caso de acuerdo a los criterios que la organización establezca. Existe una diversidad de regulaciones posibles sobre el teletrabajo y sus características más específicas tales como, ubicación, horarios, tareas, intensidad, los cuales se debieran expresar en un acuerdo entre los directivos públicos y los funcionarios. Este acuerdo siempre debe ser voluntario y también reversible en caso necesario por cualquiera de las partes. A su vez, las instituciones pueden no ofrecer teletrabajo y los empleados no están obligados a teletrabajar y pueden negarse si la opción está disponible.

El teletrabajo es una herramienta que junto con su potencial para mejorar el desempeño laboral, puede ofrecer una mejor conciliación entre la vida laboral y personal de los funcionarios, pues permite una flexibilidad que contribuye a una mejor calidad de vida, asegurando al mismo tiempo el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Definición de Teletrabajo

“Teletrabajo es una forma de organizar y llevar a cabo el trabajo, utilizando tecnologías de información en el contexto de un a relación contractual o relación con un empleador, cuando el trabajo que también podría desarrollarse en el recinto del empleador, se desarrolla fuera de esas instancias” (Messenger, 2019, pp. 308-309)

¿Por qué teletrabajar?

La búsqueda de un equilibrio entre la vida personal y laboral es tendencia global. Y por tanto, como parte de una política de gestión moderna de personas, en particular en organizaciones con perfil técnico y elevada tasa de profesionalización, se hace cada vez más necesario generar alternativas de desarrollo para las personas. Además es importante considerar que la prolongada permanencia en las instituciones del personal de planta y contrata, la escasa movilidad vertical con posibilidades de desarrollo de carrera y la existencia de tareas repetitivas, son factores que terminan por afectar la motivación de los funcionarios. De esta manera, surge la necesidad de contar con políticas innovadoras en gestión de personas que fortalezcan los compromisos y motivaciones laborales, siempre

en el marco de los desafíos y deberes de la Administración Pública.

El Teletrabajo no es simplemente trabajo a distancia o fuera de la oficina, sino que es una nueva manera de trabajar, que trae consigo desafíos de organización, localización, manejo tecnológico, gestión de personas, entre muchos otros.

¿Cuáles son los beneficios del teletrabajo?

Esta modalidad puede tener diversos beneficios potenciales; a continuación los más importantes:

- **Mejor calidad de vida.** La flexibilidad de horarios del teletrabajo permite a los trabajadores adecuar sus tiempos en relación a su vida personal y lograr así una mejor conciliación con la vida laboral. Al no tener que trasladarse a las oficinas, los trabajadores ahorran tiempo, reducen costos en transporte y también evitan el estrés asociado al traslado, todo lo cual lleva a una mejor calidad de vida.
- **Inclusión.** Permite que diversos grupos de personas se incorporen y participen en el mercado laboral. El teletrabajo permite compatibilizar de mejor manera el trabajo con los compromisos personales o familiares como por ejemplo, cuidar a los niños, personas enfermas o asistir a adultos mayores. Esto es particularmente importante para las mujeres, que son las que en la práctica usualmente asumen dichos roles. Así también, el teletrabajo puede ser beneficioso para las personas con dificultades de desplazamiento o alguna discapacidad, quienes pueden encontrar en el teletrabajo la oportunidad de trabajar.
- **Atracción y retención de talentos.** En algunos casos, profesionales especialmente talentosos que prefieran trabajar con esta modalidad, o que vivan fuera del alcance territorial de las organizaciones públicas, pueden aprovechar el teletrabajo como una oportunidad para conectarse laboralmente.
- **Cuidado del medioambiente.** El teletrabajo contribuye a la reducción de los desplazamientos y uso del transporte en la ciudad y por lo tanto a un menor consumo de combustibles fósiles, causantes del calentamiento global y de los problemas de la calidad del aire.
- **Salud Pública.** Al reducir la necesidad de asistir a las oficinas y el uso del transporte público, en muchos casos, protege a las personas de enfermedades contagiosas, atributos que han quedado en evidencia con la Pandemia del COVID.

- **Resiliencia institucional y continuidad de servicios**¹. El teletrabajo permite que las organizaciones públicas continúen entregando sus servicios
- durante situaciones de emergencia–tales como desastres naturales, epidemias, contingencias de clima, dificultades en el sistema de transporte u otro tipo de desórdenes. En estos casos, las organizaciones públicas con teletrabajadores podrían asegurar la continuidad de los servicios a la ciudadanía y las operaciones más importantes del Estado.
- **Descentralización y desarrollo regional**. El teletrabajo facilita que las personas puedan decidir vivir lejos de las oficinas centrales y de las grandes ciudades. Esto puede significar menores costos y una mejor calidad de vida para los trabajadores, al mismo tiempo que fomenta la descentralización del país y el desarrollo regional.

Beneficios Potenciales del Teletrabajo

Para los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> ● Reducción de los tiempos de traslado y costos en transporte ● Más flexibilidad en el estilo de vida ● Mayor autonomía laboral ● Mayor satisfacción laboral y menor estrés ● Disminución del conflicto entre la vida personal y laboral ● Mayor posibilidad de ingresar y/o permanecer en el mercado laboral
Para las organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> ● Reducción de los gastos generales ● Menor rotación de los trabajadores ● Mayor atracción de talento ● Mayor compromiso laboral de los trabajadores y mejor clima laboral
Para la sociedad	<ul style="list-style-type: none"> ● Amigable con el medio ambiente ● Menor presión para la infraestructura pública ● Aseguramiento de la continuidad del servicio público ● Disminución de los riesgos de salud pública ● Inclusión de personas con discapacidades

¹ La legislación del Teletrabajo para el Gobierno Federal de Estados Unidos tuvo como una de sus motivaciones esta razón específica: mantener continuidad de servicios ante crisis. El caso de INAPI es notable en este sentido. La institución ha sufrido no solo los problemas de la pandemia, sino también las dificultades de un estallido social y dos incendios de sus instalaciones en el 2020. No obstante estos graves problemas, la organización ha mantenido sorprendentemente niveles similares de continuidad de servicios y producción.

Modalidades de Teletrabajo

La OIT (OIT, 2019b) distingue tres modalidades de teletrabajo: trabajo regular desde la casa, teletrabajo ocasional y teletrabajo de alta movilidad. Todas estas modalidades se realizan con el soporte de tecnologías de Información y Comunicación TIC.

También hay diferencias en relación a la *intensidad* o la *frecuencia* del teletrabajo, lo que puede variar de acuerdo a los tipos de tareas, políticas de la institución o los arreglos específicos con teletrabajadores. La mayor parte de los programas de teletrabajo contemplan una aproximación híbrida, en donde los trabajadores combinan el tiempo de teletrabajo, por ejemplo cuando requieren concentrarse, con tiempo presencial en la oficina para las tareas que requieren colaboración con el equipo. En el caso de INAPI, su política de teletrabajo híbrida contempla modalidades de teletrabajo de días en teletrabajo y oficina en una semana, con frecuencias de 4x1, 3x2, 2x3 o 1x4 (teletrabajo y oficina respectivamente), siendo el más utilizado el de cuatro días de teletrabajo y un día en las oficinas de INAPI).

Trabajo remoto, trabajo desde la casa y Teletrabajo

La idea del teletrabajo ha evolucionado de manera importante en las últimas décadas y hay varios términos para referirse al trabajo lejos de las instalaciones del empleador mediante la utilización de TIC. A continuación algunas distinciones importantes.

Diferencia entre Trabajo a Remoto y Teletrabajo

El trabajo remoto (o también denominado a distancia) es un término que enfatiza el uso de las TIC. Específicamente se sustituyen los desplazamientos a la oficina por el uso de TIC.

Diferencia entre Trabajo desde la casa y Teletrabajo

El trabajo desde la casa es una de las formas del teletrabajo, pues el teletrabajo puede desarrollarse desde la casa, pero también desde otras ubicaciones. Además, el trabajo desde la casa puede ser ocasional y no regular como es el teletrabajo.

Diferencias entre Trabajo Remoto de Emergencia y Teletrabajo

El trabajo a distancia o remoto de emergencia tiene un carácter excepcional, y no necesariamente contempla el acuerdo, las condiciones físicas o tecnológicas para la realización del trabajo.

Fuente ILO, 2020; Messenger, 2019

II.- TELETRABAJO EN EL MARCO DE LA ORGANIZACIÓN

TELETRABAJO + CAF

Uno de los aprendizajes en relación al teletrabajo, tal vez poco evidente en una primera mirada para observadores externos, es que el teletrabajo no es un fenómeno aislado o sólo específico dentro de la organización. Es decir, no es un proyecto, ni tampoco un proceso o una experiencia organizacional encapsulable. La evidencia en el caso de INAPI sugiere que, de distintas maneras, el teletrabajo en la práctica, no solo involucra a los teletrabajadores, sino que progresivamente a toda la organización y, por lo tanto, está relacionado con los estilos de liderazgos, las formas de comunicación, la ciberseguridad, la gestión del desempeño, la percepción de equidad y con la relación con quienes no son teletrabajadores, entre otros temas. Esto ocurre lentamente, pero conforme aumenta el número de teletrabajadores o incluso por el solo por el hecho de desplegarse la iniciativa, el teletrabajo termina afectando a toda la organización de distintas maneras. Se puede afirmar entonces que el teletrabajo tiene un *poder transformador sistémico*.

Por estos motivos, la conceptualización del teletrabajo para una institución, debe presentarse integrada a un modelo más abarcador que muestre a la organización completa. El teletrabajo implica un giro organizacional que obliga a hacer varios ajustes o acomodaciones en la institución pública. No entenderlo de esta manera, puede arriesgar una inserción del teletrabajo negativa y probablemente insostenible.

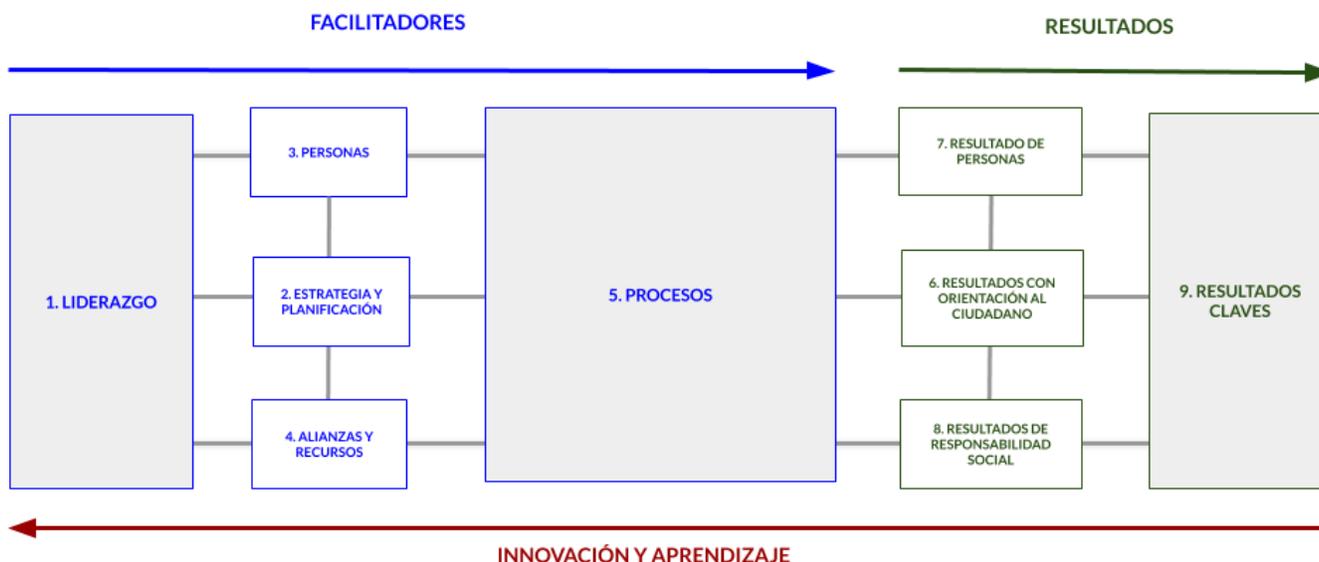
Para visualizar el modelo general de la organización en el cual se inserta el teletrabajo, se ha optado por el *Common Assessment Framework* (CAF). Este modelo se ha popularizado bastante en Europa desde su creación hace 20 años y recientemente se publicó una última versión (CAF, 2020). En esencia, el CAF responde a la larga tradición de los modelos de gestión de calidad total o *Total Quality Management* (TQM), y se emparenta con otros anteriores como el modelo de excelencia para el sector privado EFQM, *European Foundation for Quality Management*, o el Malcolm Baldrige.

El modelo tiene una visión sistémica de las organizaciones públicas, y se basa en la premisa de que un conjunto de seis dimensiones (o criterios) empujan los resultados esperados, estas dimensiones son: Liderazgos, Personas, Estrategia, Alianzas, Procesos y Recursos Clave. A este conjunto de dimensiones se les denomina *facilitadores*. Los resultados esperados en este modelo están en las siguientes dimensiones: *personas, orientados al ciudadano*, de *responsabilidad social* y por último, *los claves*. El modelo además de sus

grandes definiciones conceptuales, ofrece una guía para generar “mejoría continua” mediante la autoevaluación de la organización pública.

Cada gran dimensión o criterio del CAF además tiene subcriterios (28 en total), que especifican aún más la idea general, y a su vez, cada uno de ellos tiene objetivos o líneas de desarrollo claramente definidos. A continuación, el Diagrama N.1 muestra el Modelo CAF y sus dimensiones.

Diagrama N.1: Marco común de evaluación CAF
(Common Assessment Framework)



La forma de abordar adecuadamente el teletrabajo implica gestionar de un modo especial, haciendo los ajustes necesarios, varias de las dimensiones de este modelo CAF. Por ejemplo, el modo concreto de ejercer el liderazgo cambia o tiene ajustes con el teletrabajo, lo mismo con la gestión de personas, y en el caso de resultados, es probable que se deban medir nuevos indicadores o algunos tradicionales deben ser observados de un modo más acucioso considerando el teletrabajo. Y todo esto debe conversar armoniosamente con una serie de iniciativas o desafíos que no tienen que ver con el Teletrabajo. En el marco, se integra, lo que debiera facilitar la gestión general de los directivos.

Las secciones que siguen presentan los elementos centrales del teletrabajo para cada una de las dimensiones del CAF, identificando las contribuciones de la literatura especializada y los aprendizajes de la experiencia de INAPI. Además de proveer recursos e información complementaria sobre teletrabajo, el documento identifica algunas buenas prácticas y entrega recomendaciones de políticas institucionales.

Es importante señalar que este documento no pretende hacer un desarrollo exhaustivo de las relaciones entre los subcriterios del modelo CAF y las temáticas específicas del teletrabajo, pues eso excede el conocimiento acumulado hasta ahora y podría desdibujar las ideas prioritarias en relación al teletrabajo. De esta manera, teniendo a la vista los subcriterios para cada una de las dimensiones del modelo CAF, el análisis que se presenta a continuación se enfoca en los elementos del teletrabajo pertinentes de abordar para cada uno de los nueve criterios del modelo.

1.- LIDERAZGO

En una institución pública el rol de liderazgo de sus autoridades es diferente y complementario al de las autoridades políticas. En esencia, las autoridades de una organización pública deben apoyar a las autoridades políticas en la formulación e implementación de las políticas públicas. En este rol, un buen líder debería crear claridad y unidad de propósitos en la organización, y un ambiente adecuado para que la organización y las personas busquen la excelencia. Asimismo, como directivos los líderes deben crear un adecuado mecanismo de dirección. Como facilitadores, los directivos deben entregar soporte a los funcionarios y asegurar relaciones adecuadas con todos los actores relevantes para la organización.

Para efectos del teletrabajo es muy importante considerar que el rol de liderazgo no solo es ejercido por las más altas autoridades de una institución pública, sino también por todas las jefaturas, a lo menos en relación a generar una buena dirección, ambiente y soporte.

Modelo CAF

Sub criterios en la dimensión de Liderazgo

- 1.1. Dirigir a la organización desarrollando su misión, visión y valores.
- 1.2. Gestionar la organización, su rendimiento y su mejora continua.
- 1.3. Motivar y apoyar a las personas de la organización y actuar como modelo de referencia.
- 1.4. Gestionar relaciones eficaces con las autoridades políticas y otros grupos de interés.

La dimensión de liderazgo y teletrabajo

En línea con la dimensión de liderazgo del modelo CAF, a continuación se presentan los elementos clave del teletrabajo: la dirección, el liderazgo de las jefaturas y el liderazgo con otros actores.

- **Dirección u orientación**

Una primera dimensión es la orientación y motivación que deben entregar los directivos de la organización. Desde el máximo directivo de la organización hasta las otras jefaturas –tales como gestión de personas, administración y finanzas, operaciones– cumplen un rol central vinculando el teletrabajo con la estrategia de la organización.

El teletrabajo es una enorme innovación y como tal no es completamente claro cómo debe implementarse para cada caso en particular; pueden surgir temores, errores, inconsistencias, confusiones o desmotivaciones totalmente comprensibles que un buen liderazgo debe ser capaz de identificar, acompañar y resolver paulatinamente. La evidencia sugiere que cuando los líderes se embarcan con el teletrabajo, facilitan su instalación y aprovechamiento, pero para que eso suceda, este compromiso debe ir más allá de las declaraciones formales (Mayo et al., 2016). Por lo tanto, un buen liderazgo deberá tomar las medidas para asegurar la adecuada integración de esta modalidad en relación a las diversas dimensiones organizacionales, evitando por ejemplo que tenga un desarrollo completamente diferenciado.

Por otra parte, si la institución es muy intensiva en teletrabajo la dirección deberá indagar de qué manera es capaz de mantener las formas comunicativas adecuadas para seguir cumpliendo los fines de dirección. La comunicación para ejercer el liderazgo claramente no es la misma comunicación de coordinación, meramente instruccional o de simple supervisión y es particularmente más complejo hacerlo de modo remoto, por lo que deberá tomarse los resguardos, en la medida de lo posible, para balancear tiempos remotos con tiempos presenciales. Existe mucho espacio de aprendizaje e innovación para desarrollar formas comunicativas asociadas al liderazgo bajo la modalidad de teletrabajo.

- **Liderazgo de las jefaturas**

La literatura reciente evidencia que una buena relación con el supervisor puede ayudar a una mejor conciliación laboral y personal del teletrabajador, promover la innovación y proactividad y en general contribuir a una mayor satisfacción con el teletrabajo (Clark et al., 2017; Solís, 2017). Los estilos de liderazgo excesivamente jerárquicos y de comando y control, parecen no funcionar adecuadamente en ambientes de teletrabajo y el foco debiera estar en la búsqueda del desarrollo de la confianza mutua entre teletrabajador y supervisor.

“El éxito o el fracaso del teletrabajo es producto tanto del desempeño individual como de la competencia de los supervisores y gerentes para hacer uso de esta nueva manera de trabajar en el contexto apropiado” (Messenger, 2019, p. 23).

El teletrabajo plantea nuevos desafíos en la gestión de los trabajadores y sus equipos. En contexto de teletrabajo los supervisores deben estar más atentos a cómo asignan las

cargas de trabajo, los tiempos y demandas. A su vez, los supervisores debieran mantener el contacto y comunicación fluida entre el equipo de trabajo, manejar las expectativas de los involucrados y monitorear permanentemente del funcionamiento del proceso de teletrabajo. Todas estas tareas exigen a los supervisores otras competencias a las habituales y también más tiempo.

La evidencia muestra que el rol de las jefaturas o supervisores para el teletrabajo es estratégico. Una buena relación con el supervisor facilita que la comunicación fluya libremente y fortalece la colaboración, lo que finalmente permite que el teletrabajo opere de buena manera. Además, se ha observado que una relación con el supervisor puede prevenir los efectos negativos del teletrabajo, en particular las dificultades de aislamiento que sufren los teletrabajadores (de Vries et al., 2019).

Dado el rol clave de estos actores, las organizaciones que instauran el teletrabajo, se recomienda contar con jefaturas que tengan sensibilidad y que estén abiertas al teletrabajo. En esta línea, se sugiere también identificar aquellas jefaturas y supervisores que son más “controladores” pues ese estilo de trabajo podría ser contraproducente para el rendimiento y la adaptabilidad de los teletrabajadores. Un estilo de supervisión muy controlador, puede tener efectos negativos en el teletrabajo. El foco debiera estar en la coordinación, no en el control (Solís, 2017).

- **Liderazgo y otros actores**

La institución debe ser responsable con la gestión del teletrabajo porque está involucrada su responsabilidad pública y reputación. En este sentido debe gestionarlo acorde a las expectativas de los principales *stakeholders* o actores claves, en particular respecto de aquellos que tienen facultades de fiscalización o que pueden exigirle rendición de cuentas. En el caso de las expectativas de Dirección de Presupuestos (DIPRES), el liderazgo deberá tener una conducta proactiva de generación de confianza en relación a los temas que más le interesan a dicha institución como puede ser el control de la productividad o el buen uso de los recursos públicos. En el caso de Contraloría, el mayor tema tiene que ver con la legalidad y probidad de las actuaciones. En ambos casos los sistemas de gestión deben diseñarse considerando sus lineamientos y comunicándose adecuadamente con ambas instituciones. Un buen proceso de implementación de teletrabajo supone legitimidad para asegurar su mejor sustentabilidad. En este mismo ámbito, debieran ser muy consideradas las expectativas de las organizaciones de funcionarios públicos en la línea de respeto de los derechos de los mismos.

BUENAS PRÁCTICAS

En Liderazgo

- Que la dirección de la institución y las jefaturas comuniquen permanentemente el propósito del teletrabajo, las expectativas razonables que se pueden tener, sus desafíos y dificultades, así como la manera en que el teletrabajo se integra a la Misión Institucional.
- Que las jefaturas conversen frecuentemente con los teletrabajadores tratando de identificar cómo balancean sus compromisos laborales con la vida personal, generando confianza y alternativas para compatibilizar ambas dimensiones.
- Si es factible, mantener instancias de trabajo presenciales entre jefaturas y el equipo, tratando de coordinar tiempos de teletrabajo y presenciales de todos.
- Dar señales habituales de reconocimiento y entrega de *feedback* a los teletrabajadores fomentando el vínculo con la organización y evitando el sentimiento de aislamiento.
- Generar capacitaciones específicas para que las jefaturas desarrollen o perfeccionen las competencias de liderazgos y dirección en contexto de teletrabajo.
- Generar reuniones, encuentros para las jefaturas para reflexionar sobre el desafío de liderar teletrabajadores o equipos con teletrabajadores, compartiendo también buenas prácticas en la materia.

OTROS RECURSOS

Literatura sobre liderazgo y teletrabajo

- Brunelle, E. (2013). Leadership and mobile working: The impact of distance on the superior-subordinate relationship and the moderating effects of leadership style. *International Journal of Business and Social Science*, 4(11).
- Choi, S. (2018). Managing flexible work arrangements in government: Testing the effects of institutional and managerial support. *Public Personnel Management*, 47(1), 26–50.

RECOMENDACIONES DE POLÍTICA PARA INAPI

En Liderazgo

- Se recomienda revisar específicamente las competencias de los cargos directivos y las jefaturas que tienen teletrabajadores a cargo, de tal manera que consideren con mayor énfasis aquellas competencias o habilidades “blandas” como las comunicacionales y las que ayuden a la cohesión de equipos, considerando que dichas competencias son especialmente críticas como difíciles de implementar en contexto de teletrabajo.

2.- ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN

Para alcanzar la Visión definida por la organización se requiere un adecuado diseño estratégico, con objetivos que consideran las necesidades y expectativas de los actores relevantes para la organización. Se deben fijar prioridades considerando las políticas públicas y las necesidades de dichos actores, todo, dentro de los recursos y capacidades disponibles.

La Estrategia debe definir los productos y servicios que la organización entregará así como sus impactos finales comprometidos, para lo cual debe fijar formas de medición e identificar los factores de éxito. Finalmente, la Estrategia debe expresarse en planes, programas, objetivos operacionales y metas. El monitoreo de la implementación y las necesidades de modernización e innovación también debieran ser parte de la planificación.

Modelo CAF

Sub criterios en la dimensión de Estrategia y Planificación

- 2.1. Reunir información sobre las necesidades presentes y futuras de los grupos de interés así como información relevante para la gestión.
- 2.2. Desarrollar la estrategia y la planificación, teniendo en cuenta la información recopilada.
- 2.3. Comunicar e implementar la estrategia y la planificación en toda la organización y revisarla de forma periódica
- 2.4. Planificar, implementar y revisar la innovación y el cambio

La dimensión de estrategia y planificación sobre el teletrabajo

Desde los lineamientos del modelo CAF (2020), a continuación se describen y analizan los elementos centrales vinculados al teletrabajo en la dimensión de Estrategia y Planificación, estos son: objetivos claros y política de teletrabajo.

- **Objetivos claros.**

Existen distintas razones por las que una institución puede decidir implementar teletrabajo, por ejemplo: reducción de los costos inmobiliarios, la mejora en la calidad de vida de los trabajadores, la disminución de la contaminación ambiental producto del menor uso del transporte, entre varias otras. Para el buen desarrollo de una política de teletrabajo es importante que la organización defina y explicita, de manera clara y significativa cuáles son los propósitos y los objetivos que persigue con el teletrabajo. Mucho mejor si esa definición tiene suficiente legitimidad dentro de la organización. Esto

delimitará las expectativas del personal, respecto a alcances del sistema de teletrabajo para la organización, lo que ciertamente contribuirá a darle sentido y coherencia; y al mismo tiempo facilitará la organización de esfuerzos específicos. Lo normal es que surjan dudas sobre qué dirección o criterios usar en algunas situaciones particulares, un propósito bien declarado ayudará a tener respuestas adecuadas. La declaración del propósito del teletrabajo no solo es importante en términos formales, sino también es una expresión de la visión/misión institucional general que se expresa a través del teletrabajo también.

- **Política de Teletrabajo**

El propósito y los objetivos asociados al teletrabajo deben estar expresados y articulados en una política de teletrabajo, esto es, con principios, objetivos, líneas estratégicas y todos aquellos elementos generales que permitirán alcanzar los objetivos propuestos. La política debe ser clara, pública y con amplia difusión. El teletrabajo no solo afecta a quienes van a teletrabajar o están teletrabajando, sino que a toda la organización. Lo quieran o no, el teletrabajo transforma la manera de trabajar y por lo tanto es clave que estos lineamientos estén claros para todas y todos. Dicha política se puede expresar como énfasis o secciones especiales en las políticas tradicionales como gestión de personas o de tecnologías, o pueden ser documentadas en una política especial. Como se ha planteado antes, la integración armoniosa del teletrabajo puede dar una pista respecto de en qué medida integrar o especializar esta política.

BUENAS PRÁCTICAS
En Estrategia y Planificación

- Revisar planes estratégicos, público o privado, que contengan objetivos, indicadores e iniciativas asociados al teletrabajo.
- Desarrollar estudios, evaluaciones u otras actividades que permitan recabar información relevante sobre el funcionamiento del teletrabajo en la institución, de manera que permita ajustar la estrategia de manera permanente.
- Desarrollar intercambio de experiencias con organizaciones públicas o privadas que tengan experiencia en esta materia.
- Aprender de otros. Revisar las mejores prácticas internacionales en esta materia (Australia, Unión Europea, Colombia, entre otras), extrayendo aprendizajes estratégicos que permitan hacer los ajustes estratégicos necesarios.

OTROS RECURSOS

- Manual de Teletrabajo de Australia, donde se incluyen entre otras ideas, temas relacionados con objetivos y mecanismos de medición e instalación del Teletrabajo. New South Wales Government Manual of Teleworking (2020) de Australia.
http://www.mullumbimby.org.au/wp/wp-content/uploads/rms_teleworking_manual.pdf
- Libro Blanco del Teletrabajo del Gobierno de Colombia
https://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-8228_archivo_pdf_libro_blanco.pdf

RECOMENDACIONES DE POLÍTICA PARA INAPI

En estrategia y planificación

- Se recomienda revisar las definiciones estratégicas (Visión, Misión, Objetivos Estratégicos, Indicadores Estratégicos) y preguntarse si deben ser modificados en algún grado para integrar más explícitamente el desafío del teletrabajo en la organización.
- Debiera identificarse un objetivo estratégico específico sobre teletrabajo, con indicadores clave y las iniciativas relevantes asociadas.
- Se recomienda revisar todas las políticas formales de la institución, en particular de Gestión de Personas y en materia de Tecnología para integrar explícitamente objetivos y principios de teletrabajo.

3.- PERSONAS

Las personas, los funcionarios y funcionarias, son la fuente de valor más importante para las organizaciones públicas. Una buena gestión y relación con ellas le permite a la organización usar sus fortalezas y habilidades para el cumplimiento de la misión y objetivos estratégicos. Asimismo, una buena gestión en este ámbito promueve el compromiso, la motivación, el desarrollo de carrera y la retención del talento.

En el camino de la excelencia institucional se debe considerar especialmente la relación con las personas, el respeto, el sentido de justicia, el desarrollo de diálogos abiertos, el empoderamiento de ellas, la neutralidad política, las recompensas y reconocimientos adecuados por los aportes de los funcionarios, tanto como la creación de ambientes saludables y seguros. Solo funcionarios satisfechos puede llevar a la organización a tener usuarios, clientes o comunidades satisfechas.

Modelo CAF

Sub criterios en la dimensión de Personas

- 3.1. Planificar, gestionar y mejorar los recursos humanos, de acuerdo a la estrategia y planificación, de forma transparente.
- 3.2. Identificar, desarrollar y aprovechar las capacidades de las personas en consonancia con los objetivos tanto individuales como de la organización
- 3.3. Involucrar a los empleados por medio del diálogo abierto y del empoderamiento, apoyando su bienestar.

La dimensión de Personas en el teletrabajo

De todas las dimensiones del modelo CAF (2020), la dimensión de personas comprensiblemente es la que tiene más elementos relacionados con el teletrabajo. A continuación se identifican y analizan los elementos más importantes de teletrabajo en esta dimensión, estos son: el ciclo de gestión de personas, elegibilidad, acuerdo de teletrabajo, derechos laborales, salud y seguridad laboral, conciliación de la vida personal y laboral, género y teletrabajo, y cultura organizacional.

- **El ciclo de gestión de personas**

En el marco del ciclo de gestión de personas de la organización, el teletrabajo agrega nuevos desafíos en las distintas fases: atracción y reclutamiento, selección, inducción y desarrollo, retención y desvinculación.

Un valor tradicional del sector público es la igualdad de trato y la transparencia de los procesos. Esto debiera ser particularmente crítico cuando se diseña un proceso de selección, evaluación y eventual cese de esta modalidad. Una buena y legítima regulación de estos aspectos ayudará a mantener la consistencia necesaria. Además de comunicar adecuadamente las condiciones y requisitos para acceder al teletrabajo, la organización debe establecer un procedimiento claro de postulación y selección de teletrabajadores. Esto implica precisar los tiempos, los modos y criterios de adjudicación, la comunicación de la denegación y formas de resolver las controversias. El proceso debe ser claro y transparente para todos los actores que participan.

Además de los desafíos de gestión de personas específicas para teletrabajo, la modalidad de teletrabajo permea a toda la organización. Por lo tanto es importante que la institución incorpore consideraciones de teletrabajo como parte de todo su ciclo y no sólo para teletrabajadores. Por ejemplo, las nuevas contrataciones debieran incluir criterios relacionados con el teletrabajo; asimismo, los planes de capacitación podrían enfatizar competencias relevantes para el teletrabajo, habilidades de manejo de TIC u otras similares.

- **Elegibilidad**

La elegibilidad responde a la pregunta de ¿quiénes pueden teletrabajar? La experiencia en materia de elegibilidad varía de acuerdo con la organización. Algunas instituciones privilegian a los trabajadores que tienen responsabilidades en el hogar (asistir a adultos mayores o personas enfermas, cuidado de menores), y otras privilegian el teletrabajo para aquellas tareas que requieren mayor concentración (OIT, 2019b). Sin embargo, existe acuerdo en la literatura y las experiencias de teletrabajo sobre algunas características importantes que determinan si las personas pueden o no teletrabajar, relacionadas con: las características de la tarea, las competencias del trabajador, las necesidades y posibilidades de la organización, así como los requisitos que la misma defina para poder teletrabajar.

Características de la tarea.

No todos los cargos o las tareas son teletrabajables, sino que depende de su naturaleza. En general, se recomienda para tareas “de escritorio” o que requieran mucha concentración. Algunas de las características que debieran tener son: baja necesidad de contacto presencial (que no requiera atención presencial de público por ejemplo), que cuente con mecanismos de control de la productividad, autonomía y de fácil apoyo a través de la tecnología. Algunos trabajos que cumplen esos requisitos son: investigación y desarrollo, planificación, trabajo legal, trabajo administrativo, servicios financieros, entre otros.

Por el contrario, el teletrabajo no es recomendable para aquellas funciones que manejen información muy sensible o confidencial, pues el asegurar el cumplimiento de los protocolos para esa información podría incluso ser muy desafiante y más costoso.

Características del Trabajador

El teletrabajo también requiere ciertas características del trabajador que le permita trabajar autónomamente y con poca o incluso sin ninguna supervisión directa; así, el teletrabajo no es para todos. Algunos trabajadores se desempeñan mejor en un entorno tradicional–en las oficinas–y menos aislado, y otros trabajan mejor en un entorno más flexible donde tengan más control sobre su trabajo.

Algunas de las características del trabajador deseables para teletrabajar son: buen manejo de su trabajo, habilidad para planificar y organizar su trabajo, disposición a aprender, habilidad para trabajar solo y sin supervisión, deseos de teletrabajar, buenas habilidades comunicacionales, el contar con el apoyo de su jefatura y compañeros de trabajo, y finalmente–y muy importante, el contar con el apoyo de la familia.

Otros requisitos

Algunas organizaciones solicitan una certificación en competencias asociadas a las TIC. INAPI por ejemplo, en el inicio de su política de teletrabajo, desarrolló una prueba de habilidades a los trabajadores que incluía el manejo de las operaciones básicas–como administración y trabajo con archivos–, manejo de herramientas colaborativas–tales como videollamada, administración de archivos en nube–, entre otras.

La implementación del teletrabajo en INAPI incorporó el requisito de cierta antigüedad del trabajador en la institución, el apoyo de parte de la jefatura, así como una definición de tareas y funciones que eran susceptibles de realizarse en modo teletrabajo.

Otro criterio para la adopción de teletrabajo, es que exista un sistema que permita evaluar la productividad del trabajador de manera clara. La literatura muestra que contar con un sistema de control y evaluación de los trabajadores es un factor que facilitaría la adopción del teletrabajo en las organizaciones (Mello & Dal Colletto, 2019). En el caso de INAPI, la organización también incorporó el criterio de contar con datos de desempeño histórico y la posibilidad obtener información periódica para hacer seguimiento (Fuenzalida et al., 2018).

También como parte de los requisitos para autorizar el teletrabajo, las instituciones evalúan las condiciones pertinentes de higiene y seguridad. En el caso de INAPI, los espacios fueron inspeccionados y autorizados.

Los criterios pueden variar y dependiendo de las necesidades de la institución, las políticas en curso, pero es importante que la organización defina claramente los perfiles de competencias, características personales, así como las descripciones de tareas que podrían ser susceptibles de teletrabajo.

¿Cuáles son los criterios de elegibilidad para teletrabajar?

Los criterios de elegibilidad están asociados a una serie de características y condiciones:

- Características de la tarea
- Características del trabajador
- Condiciones de salud y seguridad
- Condiciones tecnológicas y de conectividad
- Apoyo del supervisor y jefatura directa para teletrabajar
- Otros requisitos que defina la organización, tales como antigüedad en la organización, certificación de competencias, existencia de un sistema de medición de la productividad, entre otros.

Equidad e inclusión

La organización debe cautelar el principio de la inclusión y la equidad en la selección de quienes podrán acceder al teletrabajo, siempre en coherencia con sus principios orientadores. Así por ejemplo, si la organización busca promover la inclusión de grupos minoritarios, explicitar de qué manera incluirá ese criterio en la selección de los teletrabajadores.

Es importante recordar que el teletrabajo trae una oportunidad para avanzar hacia la inclusión. Esto es particularmente importante para grupos minoritarios tales como: jóvenes, personas de mayor edad, personas con discapacidad y para las mujeres, u otros grupos considerados prioritarios. Es importante que la política de teletrabajo de la organización contemple un plan para promover la inclusión.

Otra dimensión importante en la selección de los teletrabajadores es la equidad. No todas las tareas son adecuadas para el teletrabajo, ni todas las personas tienen las características profesionales o personales para teletrabajar. Además, la intensidad del teletrabajo probablemente no será la misma para todos los trabajadores. Por ejemplo, mientras para algunos solo será conveniente trabajar un día a la semana, quizás para otros el esquema adecuado será teletrabajar de manera más intensiva cuatro días de la semana. Las diferencias pueden generar tensiones, envidias o sentimientos de injusticia entre los trabajadores. Por esta razón, es muy importante que la institución se haga cargo de estas dificultades, comunicando activamente los criterios de elegibilidad, enfatizando que el acuerdo de teletrabajo es individual, y promoviendo el diálogo de los distintos actores.

- **Acuerdo de teletrabajo**

El teletrabajo debe ser un acuerdo esencialmente voluntario entre el trabajador y la organización. Este acuerdo debiera definir de la manera más clara posible todos los elementos asociados al nuevo arreglo laboral en que participará el trabajador, tales como qué tareas realizará en teletrabajo, en qué lugar(es), en qué modalidad(es), con quiénes se relacionará, en qué horarios trabajará o estará disponible para ser contactado, y cómo se medirá su desempeño. Este acuerdo expresa el arreglo laboral y es fruto de un proceso que debe estar marcado por la claridad, la transparencia y el respeto de los derechos laborales.

En términos del lugar, en algunas organizaciones los trabajadores pueden trabajar desde cualquier lugar (como por ejemplo en un café), mientras que en otras, éstos deben teletrabajar desde una ubicación fija que haya sido previamente aprobada en términos de higiene y seguridad laboral. En el caso de INAPI, la práctica ha sido el teletrabajo desde el hogar.

También hay diferencias en términos de horarios y el grado de autonomía que tiene el teletrabajador para decidir en qué horario trabajar. Algunas instituciones definen productos o resultados y no regulan mayormente los horarios, otras exigen que el teletrabajador esté disponible en un “horario laboral”, y también existen arreglos mixtos, existe un rango de horario en el cual el teletrabajador debe estar disponible, pero con flexibilidad para que pueda manejar sus tiempos. En esta última línea está la experiencia de INAPI.

El acuerdo debe estar documentado y firmado por el empleador y el trabajador. En el caso de INAPI, y en concordancia con el mandato legal, el acuerdo queda reflejado en el

*Convenio de Aceptación y Desempeño*² en el cual el funcionario acepta teletrabajar en las condiciones dispuestas por el marco legal y reglamentario de la institución.

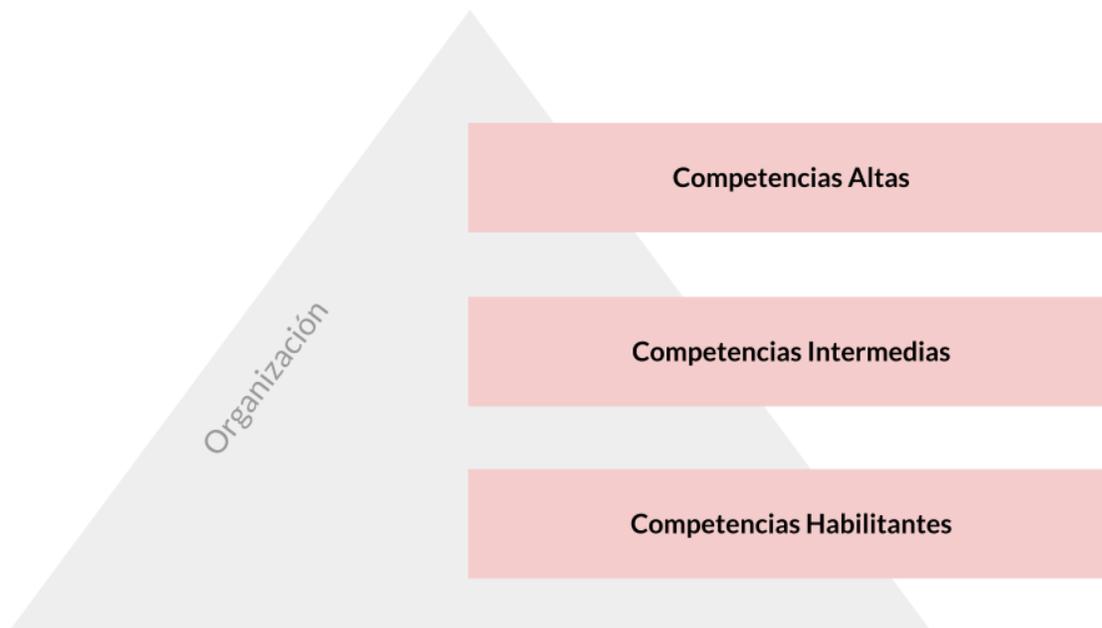
<p>¿Cuáles son los elementos esenciales de un acuerdo formal de teletrabajo?</p> <ul style="list-style-type: none">● Objetivos de trabajo a realizar● Ubicación del teletrabajo● Intensidad o frecuencia del teletrabajo● Frecuencia de trabajo en la oficina● Sistemas de seguimiento y medición del desempeño.● Consideraciones de horario laboral	<p>¿Sobre qué otros aspectos es recomendable conversar y acordar para un buen desarrollo de teletrabajo?</p> <ul style="list-style-type: none">● Expectativas● Formas y frecuencia de la comunicación● Horario de las reuniones● Normas y reglas de trabajo en equipo● Procesos de soporte tecnológico● Otras circunstancias personal a considerar
--	--

- **Competencias y desarrollo de carrera**

Existen una serie de competencias especialmente asociadas al teletrabajo. En algunos casos los trabajadores contarán con todas las competencias, pero en la mayor parte de los casos, deberá generarse un plan de capacitación y apoyo para el desarrollo. En este caso es importante que la política tenga un enfoque integral de la organización y contemple acciones tanto para trabajadores, supervisores y también a los equipos de trabajo donde hay teletrabajadores.

² Extracto del Artículo 43 Ley N°20.971 del 2016 que da origen al CAD, Convenio de Aceptación y Desempeño: “Los funcionarios sujetos a este artículo deberán suscribir un convenio con el Servicio, mediante el cual se obligan a ejercer sus funciones bajo la modalidad dispuesta en él; a concurrir a la Institución de así requerirlo su jefatura o ejecutar cometidos funcionarios o comisiones de servicio; y, cumplir con los protocolos de seguridad.”

Diagrama N. 2 Pirámide de Competencias para el Teletrabajo



Fuente: Elaboración propia

La pirámide de competencias del diagrama no pretende ser exhaustiva, sino recoger las siguientes ideas orientadoras: i) Las competencias de teletrabajo tienen distintos “niveles” o grados de complejidad; ii) Las competencias para el teletrabajo se van desarrollando y potenciando; iii) Estas competencias de teletrabajo no son separables de aquellas competencias laborales de la organización en su conjunto

Las jefaturas y los estilos de liderazgo en un contexto de teletrabajo no son necesariamente los mismos que el que se ejerce en entornos presenciales, y por lo tanto, se requieren competencias distintas. Algunas de las principales competencias para las jefaturas o supervisores para teletrabajadores son: habilidad de demostrar empatía, saber escuchar, visión, la habilidad de influenciar a otros a través de los ideales y también la capacidad de inspirar y proveer estimulación intelectual (Brunelle, 2013; de Vries et al., 2019).

Además de las competencias del teletrabajador y de las jefaturas con teletrabajadores, otra de las competencias relevantes del teletrabajo es la relación con los compañeros de trabajo, tanto teletrabajadores o no, así como la relación con la organización. En esa línea, están las capacidades de “trabajo en equipo” y también “conciencia de la organización”.

Competencias deseables para el teletrabajador y para la Jefatura

	Competencias	Competencias en un entorno de teletrabajo
Para teletrabajar	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la tarea • Capacidad para trabajar sin supervisión • Manejo de los tiempos • Planificación del trabajo • Entrega de resultados • Iniciativa • Autorregulación 	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de confianzas • Conciencia de la organización • Trabajo en equipo y colaboración • Buenas habilidades comunicacionales • Aprendizaje continuo
Para Jefaturas con teletrabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • Delegar • Saber Escuchar • Empatía • Gestión de equipos de trabajo • Mentoría y desarrollo de otros 	

Para un teletrabajo exitoso, sin duda las competencias claves son las de teletrabajadores y sus jefaturas, sin embargo, el teletrabajo afecta a toda la organización, por lo que en términos de capacidades, es toda la organización la que teletrabaja. Esto refuerza la importancia que la institución promueva y fortalezca estas capacidades de manera transversal.

BUENA PRÁCTICA INAPI PROGRAMA DE LIDERAZGO A DISTANCIA Y EN CRISIS

¿Qué problema se resuelve?

Por la pandemia fue necesario que los directivos y jefaturas se adaptaran al trabajo a distancia, para mantener el cumplimiento de los objetivos. Fue necesario capacitarlos en este nuevo escenario de estrés. Las jefaturas no tienen tiempo suficiente para la supervisión a distancia; surgieron desafíos la comunicación y frecuencia; los contactos puntuales o espontáneos se complicaron; con el teletrabajo surgió una autoinhibición para estas conversaciones.

¿Cómo se hizo?

Para la *comunicación en equipo*, INAPI puso a disposición algunas herramientas TIC, que permitieran emular la presencialidad, esto implicó un proceso paulatino de aprendizaje. Se motivó a las jefaturas a tener más flexibilidad con su equipo dado el contexto. Se descubrió que con los nuevos medios se generaron relaciones más horizontales, dado que el contexto virtual es idéntico para todos. Se comenzaron a observar prácticas con el equipo como los saludos en la mañana, o saludos mediante herramientas (ej. Telegram).

Para el caso de la *comunicación institucional* o de la organización como un todo, se tendió a centralizar más las comunicaciones, por ejemplo, con correos electrónicos más didácticos, mediante afiches en el cuerpo del email, usando técnicas de marketing digital; algo similar se hizo con intranet. Todos los días se comunica algo.

Para el programa de teletrabajo se definieron *tres áreas clave de adaptación*: competencias técnicas para teletrabajar, vínculo con la organización y recomendaciones de trabajo en espacios domésticos. En ese marco, INAPI capacitó en diversos temas tales como: administración y uso del tiempo, comunicación efectiva, autonomía; automotivación, gestión del cambio, entre otros. Y en relación a la supervisión a distancia se capacitó en herramientas digitales tales como videoconferencias y seguimiento de proyectos. Estas capacitaciones fueron oportunas, bien evaluadas por los funcionarios y favorecieron la adaptación para la pandemia.

¿Qué logró? ¿Qué resultados obtuvieron?

- El programa fue bien evaluado, con mejor percepción del grupo de teletrabajadores
- Contribuyó a desarrollar una mejor narrativa al interior de los hogares.
- Mejor manejo del tiempo y adaptación a las condiciones de la pandemia.

¿Qué facilitadores hubo?

- El programa de teletrabajo desarrollado.
- Constitución de equipos previos y el conocimiento de las jefaturas de sus teletrabajadores.
- Plasticidad (innovación y comprensión) de INAPI para pensar un programa de capacitación.
- Apoyo de asociación de funcionarios.

¿Qué obstaculizadores se encontraron?

- Edad avanzada de funcionarios.
- Capacidad de gestión más lenta/menos ágil para suministrar equipos/recursos dado la Pandemia.
- Los hitos de autorización son más lentos.

Datos de contacto:

Marcela Galleguillos
Encargada Unidad de Teletrabajo y
Control de Gestión.
INAPI, Ministerio de Economía
mgalleguillos@inapi.cl
28870415

Datos de contacto:

Carla Vanelli
Jefa Departamento de Gestión
y Desarrollo de Personas
INAPI, Ministerio de Economía
cvanelli@inapi.cl
28870421

- **Derechos Laborales**

Los teletrabajadores tienen los mismos derechos laborales que los no teletrabajadores y es importante resguardar esos derechos, pues su incumplimiento amenaza la legitimidad y sustentabilidad del teletrabajo en la administración pública. El teletrabajo no es una modalidad de contratación o relación laboral diferente. En caso de que los trabajadores firmen una adenda o anexo a su contrato, en ningún caso eso modifica la relación laboral anterior.

Igualdad de trato

Aunque los trabajadores no estén físicamente en la oficina, deben mantener los mismos derechos laborales establecidos en el régimen público que sus compañeros presenciales: acceso a capacitación, oportunidades de desarrollo de su carrera profesional (promoción, ascenso) y debieran estar sujetos a las mismas políticas de evaluación de desempeño. Esto se traduce en la igualdad de trato, esto es, a igual tarea y responsabilidad, los trabajadores deben recibir el mismo salario, independientemente de cómo o desde dónde trabajen. Por lo tanto, es importante que la organización considere medidas de igualdad de condiciones entre los trabajadores presenciales y teletrabajadores.

Voluntariedad y reversibilidad

Un elemento central del teletrabajo es la voluntariedad. El trabajador debe manifestar una decisión voluntaria y libre para teletrabajar –independiente de la modalidad o frecuencia de teletrabajo que escoja– en acuerdo con su empleador. En caso de iniciarse una relación laboral con modalidad de teletrabajo, en este caso obviamente la voluntariedad está en iniciar dicha relación.

Otra característica es la reversibilidad del teletrabajo. Independientemente del acuerdo de teletrabajo establecido, el trabajador tiene el derecho de volver a trabajar de manera presencial cuando lo estime conveniente. Asimismo, la organización puede solicitar que el trabajador vuelva a su puesto presencial. En este sentido, la reversibilidad se aplica en ambas direcciones. De la misma manera que el principio de voluntariedad, a futuro puede ser que las instituciones contemplen la contratación de nuevos trabajadores exclusivamente en modalidad de teletrabajo, en cuyo caso, el principio de reversibilidad no operaría.

Derechos colectivos y de asociación

En línea con la idea “trabajo decente,” planteado por la OIT–aquel trabajo productivo que se realiza en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana–(OIT, 2011, 2020), el hecho de teletrabajar no puede significar un deterioro de los derechos

asociativos o de participación. Así, los derechos colectivos y de asociación de los teletrabajadores son idénticos a los de los trabajadores presenciales. La dirección institucional debe tener un especial cuidado que el teletrabajo no signifique un detrimento en la práctica de este derecho y por tanto debiera desarrollar una gestión y generar las facilidades necesarias por no afectarlo.

El derecho a la desconexión

Dado que los límites entre la vida personal y laboral se desdibujan, uno de los riesgos más comunes del teletrabajo es la dificultad de los teletrabajadores para desconectarse, llegando incluso a trabajar los fines de semana y más allá de sus obligaciones. Desde la perspectiva del trabajador, la constante comunicación es parte de sus esfuerzos para disminuir el aislamiento, pero también para “mostrarse visible” ante su jefatura y compañeros de trabajo ante lo cual los teletrabajadores responden mostrando que son muy productivos cuando trabajan desde la casa y estando siempre muy accesibles, por lo tanto responden rápidamente los e-mails, los mensajes instantáneos y llamadas telefónicas. Sin embargo, todos estos esfuerzos pueden llevar al agotamiento laboral y la denominada hiperconexión.

El “derecho a la desconexión”, y la regulación que conlleva, surge como una manera de limitar los posibles efectos negativos que puede tener el uso intensivo de TIC y la intensidad del teletrabajo, protegiendo el tiempo de descanso de los trabajadores y previniendo de esa manera posibles conflictos entre la vida laboral y personal del trabajador. Las experiencias en esta materia son diversas, en algunos casos se trata de prácticas acordadas, pero en otros casos hay medidas más estrictas, prohibiciones o regulaciones, algunos ejemplos son: la protección de un mínimo de 11 horas de descanso entre días hábiles, la obligación a las empresas de negociar el uso de TIC con los trabajadores para asegurar el descanso, el bloqueo del acceso al correo electrónico en días de descanso, normativa de “intervención mínima en el tiempo libre”, entre otras medidas (OIT, 2019b).

Esta creciente preocupación para garantizar el derecho a descanso, va acompañada de evidencia sobre los efectos negativos en salud que tiene el uso excesivo de TIC en los trabajadores en general, y más aún en los teletrabajadores (OIT, 2019b). La falta de límites entre el trabajo y el tiempo personal lleva a trabajar largas horas, las que están relacionadas con fatiga, otros problemas de salud—tales como cardiovasculares y gastrointestinales—, además de graves problemas de salud mental—tales como ansiedad, depresión y trastornos del sueño, entre otros (Vallecillo, 2020). De esta manera, el nuevo escenario laboral, con uso intensivo de TIC y dificultades de límites, trae consigo nuevos riesgos para los trabajadores, especialmente en el ámbito psicosocial (Williams, 2020).

BUENAS PRÁCTICAS “DE DESCONEJIÓN”

- La institución o los equipos de trabajo acuerdan reglas de trabajo y mensajería e instalar una política que resguarde el derecho de desconexión y el merecido descanso del trabajador.
- Acordar los horarios en los que el teletrabajador estará accesible
- Sistemas de programación de mensajería o de trabajo en plataformas que resguarde el tiempo personal de las y los trabajadores.
- Una buena práctica que podría considerarse es limitar el uso de redes sociales multipropósito o personales para la comunicación (ej. WhatsApp). En la medida que se pueda, las organizaciones debieran migrar a redes especializadas para ámbito laboral.

- **Salud y seguridad laboral**

El teletrabajo requiere ciertas condiciones de salud y seguridad para desarrollarse de buena manera. En el caso de quienes trabajan desde el hogar, debe asegurarse que el trabajador cuente con un espacio que cumpla con ciertas condiciones de higiene-luz, ventilación, que sea ergonómicamente adecuado y que al mismo tiempo cuente con las condiciones de seguridad para proteger la información. Las organizaciones deben cautelar estas condiciones y asegurar permanentemente su cumplimiento.

En el caso de INAPI, el cumplimiento de condiciones mínimas de higiene y seguridad es un requisito para autorizar el teletrabajo y posterior firma del convenio de aceptación y desempeño³

Ergonomía y seguridad

1. El monitor del computador frente a la persona, asegurando que la altura de los ojos quede en la parte superior de la pantalla.
2. Mantener una distancia con el monitor del computador de al menos 60 centímetros.
3. Las manos sobre el teclado no deben doblarse más de 10 centímetros hacia arriba o hacia los lados.
4. Los pies deben estar apoyados en el suelo (nunca deben quedar colgando)
5. Descansar la vista
6. El respaldo de la silla debe cubrir toda tu espalda del teletrabajador.

Más consejos sobre la seguridad en el teletrabajo disponible en:

https://www.achs.cl/portal/documents/teletrabajo/ACHS_Consejos_Preventivos.pdf

³ De acuerdo a lo estipulado en la Ley 16.744.

BUENA PRÁCTICA INAPI ASPECTOS ERGONÓMICOS DEL TELETRABAJO

¿Qué problema se resuelve?

Todo funcionario y funcionaria debe trabajar en un contexto de seguridad de acuerdo a estándares. La prevención de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales (ley 16.774) también debe cumplirse en contexto de teletrabajo, la legislación chilena no hace diferencias. El incumplimiento de dichos estándares legales puede exponer a la institución a graves sanciones. Por lo tanto, INAPI debía enfrentar el desafío de asegurar el cumplimiento de la normativa para sus teletrabajadores. Obviamente, cumplir estándares en otros espacios e infraestructuras que no son institucionales entraña mayores desafíos.

¿Cómo se hizo?

INAPI contactó a la *Asociación Chilena de Seguridad (ACHS)* quien analizó el proyecto de teletrabajo y concluyó que debía aplicarse la misma normativa que para trabajo presencial. Dado eso, INAPI construyó una *lista de chequeo específico* de condiciones para teletrabajo, tanto *obligatorias* como *deseables*, en materia de iluminación, ergonomía (tipo de silla, estación de trabajo), ruido, instalación eléctrica, vías de evacuación y otros. No siempre se cumplían estos requisitos, por ejemplo, en algunos departamentos no existían *planes de evacuación*, lo que llevó a un trabajo adicional para que el edificio estuviera conforme a las normas. Usualmente, fueron los mismos funcionarios quienes impulsaron los trámites para lograr las adecuaciones, lo que tomó tiempo.

Los postulantes a teletrabajar fueron capacitados en estos temas y debieron hacer una *declaración formal sobre el cumplimiento de los estándares de higiene y seguridad* como requisito para postular. Además, un prevencionista de riesgo visitó cada hogar y, en caso de no cumplimiento, emitía un informe técnico detallado—incluyendo fotos—, con recomendaciones y plazos para subsanar la situación. Mientras no estuviera todo en orden, el funcionario no teletrabajaría en su hogar.

¿Qué logró? ¿Qué resultados obtuvieron?

- Todos los teletrabajadores cumplen los estándares obligatorios de higiene y seguridad.
- Ausencia de accidentes del trabajo ni enfermedad profesional producida con ocasión del teletrabajo.

¿Qué facilitadores hubo?

- Normas y estándares claros y la convicción de INAPI de cumplir estándares altos para garantizar la seguridad en sus funcionarios en cualquier circunstancias.

¿Qué obstaculizadores se encontraron?

- En un inicio, la falta de claridad sobre el rol de la aseguradora de accidentes del trabajo para teletrabajo.
- Varias condiciones dependen de infraestructura superior al hogar (ej. Edificio) lo que implica un esfuerzo adicional.

Datos de contacto:

Carla Vanelli
Jefa Departamento de Gestión
y Desarrollo de Personas
INAPI, Ministerio de Economía



cvanelli@inapi.cl
28870421

Además de la salud física, la organización debe cuidar la salud mental de los teletrabajadores, principalmente por el aislamiento laboral. La falta de contacto con los compañeros de oficina, lleva a una sensación de desconexión y disminución de la

autoestima laboral que incluso puede llevar a un menor desempeño (Beauregard et al., 2019).

Es importante que la organización no subestime los efectos que tiene el trabajo a distancia para los trabajadores y los equipos. Algunas maneras de prevenir estos problemas es a través de modalidades de teletrabajo menos intensivas, también se recomienda que las organizaciones promuevan espacios de encuentro (virtuales y físicos) que en general que generen un buen ambiente laboral.

- **Conciliación de la vida Personal y Laboral**

Uno de los beneficios más importantes del teletrabajo es la contribución a una mejor conciliación entre la vida personal y laboral. La flexibilidad del teletrabajo permite que los teletrabajadores ganen tiempo personal y de esa manera mejoren su calidad de vida.

Esta conciliación usualmente tiene que ver con la vida familiar y los compromisos del hogar, pero no se limita a esa dimensión. La conciliación entre la vida laboral y personal da cuenta de los muy diversos proyectos de vida personal que pueden tener los trabajadores. Por ejemplo, las personas pueden ser solteras, pueden o no tener hijos. Sin embargo, esa conciliación no es tarea fácil y tiene varios matices que es importante cautelar, pues en la medida que el trabajo se instala en el hogar, los límites entre la dimensión laboral y personal se desdibujan, y con eso también se generan tensiones que es importante gestionar de manera permanente.

¿Cómo se entiende la conciliación de la vida personal y laboral?

INAPI define esta conciliación de la vida personal, laboral y laboral como: “Equilibrio entre las demandas del ámbito del trabajo y vida Personal, determinado por la definición de condiciones y manejo de factores asociados al ejercicio de ambos roles y que resulta en una experiencia laboral, familiar y personal que favorece el bienestar subjetivo de las funcionarias y funcionarios”.

Dado que los límites del hogar y el trabajo están menos claros, a los teletrabajadores se les puede hacer difícil o “desconectarse” del trabajo, llevando a que el trabajo afecte su vida familiar o que la vida familiar interrumpa el trabajo, además el nuevo escenario lleva a nuevos arreglos y negociaciones al interior del hogar que pueden generar nuevas tensiones y conflictos. En este escenario, en general son las mujeres las que experimentan

mayores niveles de conflicto. La conciliación es un proceso permanente y por tanto las jefaturas debieran estar atentas a las situaciones personales de los trabajadores.

BUENA PRÁCTICA DE CONCILIACIÓN PERSONAL Y LABORAL

- Mantener claros los límites entre los espacios de trabajo y el hogar. Idealmente en una habitación separada del resto de las actividades. El contar con un espacio claro y definido, protege de las “distracciones” del hogar. Si no es posible un espacio separado, buscar maneras de diferenciar los espacios laborales y personales.

• **Género y Teletrabajo**

Históricamente las mujeres han estado en una posición desaventajada en el mundo del trabajo, con mayores tasas de desempleo, menor participación laboral, menor salario y en general, peores condiciones laborales, etc. (OIT, 2019a). Dada estas dificultades, el teletrabajo ha sido visto como un facilitador de la incorporación de las mujeres al mercado laboral, especialmente porque permitiría compatibilizar de mejor manera las tareas del hogar con el trabajo.

Las mujeres son quienes tienen mayor disposición a teletrabajar, y lo hacen porque de esa manera podrán compatibilizar el trabajo con su rol de madres o cuidadoras, entonces por un lado hay un gran beneficio, pero por otro lado, también hay riesgo de sobre exigencia o incluso de autoexplotación. Así, es importante no perder de vista que el teletrabajo tiene una expresión de género. Reconociendo los beneficios, las mujeres que teletrabajan enfrentan muchos desafíos para compatibilizar la vida familiar y laboral. Los asuntos domésticos interfieren con el trabajo de las mujeres e incluso refuerzan la división de tareas por género en el hogar, intensificando sus roles de madres y por tanto reduciendo de manera importante las oportunidades de ocio y tiempo libre para ellas y generando agotamiento laboral (Gálvez et al., 2020; Hilbrecht et al., 2013; Weinbaum et al., 2018).

Es importante que las instituciones entiendan esta problemática y acompañen y gestionen adecuadamente la experiencia de teletrabajo de las mujeres, pues de otro modo, podrían generarse efectos no deseados.

BUENA PRÁCTICA INAPI

PROTOCOLO DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL, FAMILIAR Y LABORAL

¿Qué problema se resuelve?

INAPI contaba desde el 2016 con lineamientos en gestión de personas para cautelar la mejor calidad de vida de los funcionarios, promover mejores ambientes laborales y mejorar la calidad del empleo. Sin embargo, la pandemia y el trabajo remoto excepcional reveló con fuerza las numerosas dificultades que enfrentan funcionarios y funcionarias para conciliar de buena manera sus deberes laborales con su vida personal. Todo esto llevó a INAPI a revisar temas de control, comunicación, flexibilidad de horarios, permisos, entre otros, dando origen a un nuevo protocolo.

¿Cómo se hizo?

En el contexto del trabajo remoto de emergencia desarrollado por motivo de la pandemia, quedaron al descubierto las numerosas tensiones que viven funcionarios y funcionarias para cumplir sus obligaciones laborales en armonía con su vida personal. Si bien, INAPI como institución tenía experiencia en teletrabajo y había avanzado de manera importante en los temas de desconexión, control de jornada y comunicaciones, el nuevo contexto reveló situaciones críticas donde los lineamientos anteriores no eran tan claros para situaciones de teletrabajo en tiempos de pandemia o trabajo remoto de emergencia.

Para la elaboración del nuevo protocolo, se conformó una mesa de trabajo participativa, que estuvo compuesta por un integrante de cada subdirección de INAPI, un representante de la asociación de funcionarios y el encargado técnico de la unidad de gestión de personas, recogiendo las visiones de distintas unidades de la organización. A través de una estrategia colaborativa, se levantaron dificultades y se discutieron y acordaron los elementos claves del protocolo.

¿Qué logró? ¿Qué resultados obtuvieron?

- Un nuevo protocolo de conciliación de vida personal, familiar y laboral, construido de manera colaborativa y que está acorde a las nuevas demandas y necesidades.
- Basado en los principios de no discriminación, equidad y valoración de la vida personal, el protocolo avanza en aspectos clave tales como el derecho a la desconexión, jornada útil entre 9 de la mañana y 18:30, prohibición de uso de WhatsApp para dar instrucciones laborales, entre otros temas.

¿Qué facilitadores hubo?

- La existencia de un protocolo aprobado y conocido en la organización
- La experiencia del programa de teletrabajo en manejo de los tiempos
- El uso de métodos participativos para la elaboración y validación de los lineamientos del protocolo.
- La importancia que la institución le dio al tema, dando espacio para avanzar en temas sensibles para la vida de funcionarios y funcionarias.

¿Qué obstaculizadores se encontraron?

- Distintas miradas sobre elementos a priorizar, tales como productividad o Cumplimiento de horario, flexibilidad o disponibilidad.

Datos de contacto:

Mario Morales

Encargado Subdepartamento de Soporte de la Gestión de Personas
INAPI, Ministerio de Economía



mmorales@inapi.cl
28870424

- **Cultura Organizacional**

El último elemento en la dimensión de personas corresponde a la cultura de la institución u organización, es decir el conjunto de valores, creencias, actitudes de los miembros de una organización. Dado que el teletrabajo es una innovación, puede estar o no acorde a la tradición cultural de una organización. Si no existe un ajuste entre dicha cultura y los requerimientos del teletrabajo es probable que se generen inconsistencias y se dificulte el logro de los propósitos. La instalación del teletrabajo requiere un cambio cultural de las organizaciones, pues las nuevas dinámicas impactan los procesos de trabajo y las interacciones entre trabajadores. Se necesita un set de habilidades y estrategias de trabajo muy distintas a las que funcionaban en escenarios laborales tradicionales (Greer & Payne, 2014).

Desde el punto de vista del cambio están las preguntas: ¿qué tan innovadora es la organización? ¿con qué interés sigue las nuevas tendencias? Desde el punto de los elementos a conservar, ¿qué elementos de la cultura se deberá procurar cuidar, mantener, incluso en ambiente remotos? ¿qué elementos de la cultura son esenciales para lograr los resultados deseados y que el teletrabajo podría poner en riesgo? En tal caso, ¿cuáles son los ajustes finos para impulsar una buena gestión del teletrabajo? Un ejemplo podría ser la creencia que el trabajo participativo y en equipo es el modo adecuado de trabajo, pero el teletrabajo mal gestionado podría terminar contradiciendo en la práctica. En ese caso, ¿cómo podría emularse del mejor modo posible una modalidad de teletrabajo que cuide ese aspecto?

Con el tiempo, la cultura puede ser modificada. ¿Qué aspectos de la cultura deben ser modificados con la secuencia adecuada para ir preparando a la institución a teletrabajar? Es cierto que se puede teletrabajar o trabajar de modo remoto existiendo las condiciones mínimas, pero un riesgo que se deriva de no gestionar la cultura en este aspecto es que el teletrabajo no tenga los impactos deseados, o sean negativos, o peor aún, que no sea sustentable.

BUENAS PRÁCTICAS

En Personas

- Conversación permanente entre jefaturas y equipos de trabajo tratando de identificar cómo los teletrabajadores balancean sus compromisos laborales con la vida personal, generando confianza y alternativas para compatibilizar ambos ámbitos.
- Comunicaciones más allá de la coordinación laboral para mantener el vínculo más humano en la relación.
- Si es factible, mantener instancias de trabajo presenciales con el equipo, tratando de coordinar tiempos de teletrabajo y presenciales de todos.
- Contar con una política clara y transparente de selección de los teletrabajadores
- Explicitar los criterios de equidad en el teletrabajo y asegurar su cumplimiento (por ejemplo si priorizan personas con discapacidad, mujeres, etc.).

OTROS RECURSOS

Literatura sobre conciliación de la vida laboral y personal

- Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*.

Literatura sobre género y teletrabajo

- Glass, J. L., & Noonan, M. C. (2016). Telecommuting and earnings trajectories among American women and men 1989–2008. *Social Forces*, 95(1), 217–250.
- Hill, E., Jenet, Shannon, L. L., Brennan, R. T., Blanchard, V. L., & Martinengo, G. (2008). Exploring the relationship of workplace flexibility, gender, and life stage to family-to-work conflict, and stress and burnout. *Community, Work and Family*, 11(2), 165–181.
- Kim, J., Henly, J. R., Golden, L. M., & Lambert, S. J. (2020). Workplace Flexibility and Worker Well-Being by Gender. *Journal of Marriage and Family*, 82(3), 892–910.
- Solís, M. (2017). Moderators of telework effects on the work-family conflict and on worker performance. *European Journal of Management and Business Economics*.

RECOMENDACIONES DE POLÍTICA PARA INAPI

En Personas

- Para permitir mejores ajustes en la conciliación de vida laboral y personal, se recomienda aumentar progresivamente las alternativas de lugares de trabajo más allá del domicilio. Esto en la medida que no afecte elementos esenciales de los deberes organizacionales, como estándares de seguridad y el cumplimiento de normativas de otro tipo.

4.- ALIANZAS Y RECURSOS

Las organizaciones públicas necesitan recursos de muy diferentes fuentes, para soportar la implementación de su estrategia, de la planificación, y de todas las operaciones de sus procesos. Se trata de recursos que no son sólo materiales y además, pueden ser recursos tanto internos como externos. Diferentes tipos de aliados o colaboradores—tales como otras instituciones públicas, organizaciones sin fines de lucro, instituciones académicas o proveedores privados de servicios—aportan sus competencias expertas a la organización y estimulan su enfoque externo. Es por esto que la colaboración con la sociedad civil y la ciudadanía es cada vez más relevante. Las organizaciones públicas son cada vez más parte de cadenas o sistemas de creación de valores o impactos específicos, como por ejemplo en el caso de los sistemas de salud o de seguridad.

Además de las alianzas y colaboraciones, las organizaciones necesitan gestionar adecuadamente recursos clave. Recursos financieros, conocimiento, tecnologías, equipamiento y las instalaciones que requieren. Estos recursos se deben gestionar de modo eficiente, innovador y también transparentemente, de tal forma de poder rendir cuentas adecuadamente ante diferentes actores interesados

Modelo CAF

Sub criterios en la dimensión de Alianzas y Recursos

- 4.1. Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes
- 4.2. Desarrollar y establecer alianzas con los ciudadanos/ clientes.
- 4.3. Gestionar las finanzas
- 4.4. Gestionar la información y el conocimiento.
- 4.5. Gestionar las tecnologías
- 4.6. Gestionar las instalaciones

Alianzas y recursos relacionados para el teletrabajo

A partir de los lineamientos del CAF (2020), a continuación se describen y analizan los elementos más importantes relacionados con el teletrabajo en vinculación con esta dimensión.

- **Marco Normativo**

En una perspectiva muy amplia, se puede considerar el marco normativo como un recurso o algo que permite el desarrollo del teletrabajo.

Para el sector público no existe una regulación permanente para esta modalidad laboral, solo normativas puntuales y transitorias. El Teletrabajo en INAPI fue autorizado a través del artículo 43 de la ley 20.971 (2016) para el 10% de su dotación por un periodo y posteriormente prorrogado hasta el 2021, aumentado el máximo de dotación susceptible, mediante el artículo 42 N°21.196 del año 2019. De un modo escueto, la regulación exime a algunos trabajadores de la obligación del “control horario de la jornada de trabajo”

Artículo 43 Ley N°20.971, 2016.

“Facúltase, durante los años 2017, 2018 y 2019, al Director Nacional del Instituto Nacional de Propiedad Industrial, para eximir del control horario de jornada de trabajo hasta el 10% de la dotación máxima del personal del Servicio, con excepción de aquellos pertenecientes a la planta Directiva o que desempeñen funciones de jefatura, quienes podrán realizar sus labores fuera de las dependencias institucionales, mediante la utilización de medios informáticos dispuestos por el Servicio.

Por resolución del Director Nacional se regularán, a lo menos, los criterios de selección del personal que voluntariamente desee sujetarse a la modalidad dispuesta en el inciso anterior; las áreas o funciones de la institución que podrán sujetarse a dicha modalidad; los mecanismos y la periodicidad en que se asignarán las tareas, las que deberán ser acordes en cantidad y calidad a la jornada de trabajo que tuviera el funcionario; los mecanismos y periodicidad para la rendición de cuentas de las labores encomendadas; los protocolos de seguridad, y medidas de control jerárquico que aseguren el correcto desempeño de la función pública. [...]”

Fuente: (Ley N.20.971, 2016)

Artículo 42 Ley N°21.196, 2019.

“Prorrógase para los años 2020 al 2022 la facultad otorgada al Director Nacional del Instituto Nacional de Propiedad Industrial para eximir del control horario de jornada de trabajo hasta un 35% de la dotación máxima del personal del Servicio, en los términos establecidos en el artículo 43 de la ley N°20.971.

El porcentaje de dotación máxima que estará afecta a lo dispuesto en este artículo se fijará mediante resolución de la Dirección de Presupuestos, previa propuesta del Instituto Nacional de Propiedad Industrial.

El Instituto Nacional de Propiedad Industrial informará mediante oficio, durante el mes de marzo del año 2021 y 2022, a la Comisión Especial Mixta de Presupuestos del Congreso Nacional y a la Dirección de Presupuestos, la evaluación de la aplicación de la modalidad dispuesta en este artículo”

Fuente: (Ley N.21.196, 2019)

Desde este marco regulatorio INAPI desarrolló la resolución exenta 256 (2018) y anexos de contrato. En todo lo demás, los teletrabajadores siguen regidos por las normas generales de la función pública como la Ley Orgánica de bases de la Administración y el estatuto Administrativo⁴. Es importante señalar que en un futuro el marco regulatorio

⁴ El Estatuto administrativo (Ley 18.834) como regla general establece en su artículo 61, letra d) la obligación del funcionario de “cumplir la jornada de trabajo”, y artículo. 64, letra a) la obligación de autoridades y jefaturas de ejercer el control jerárquico y de la actuación del personal de su dependencia. No existe una obligación de usar “reloj control”, puede ser otro método para controlar la jornada de trabajo que es de 44 horas semanales distribuidas de lunes a viernes con un máximo de 9 horas diarias (art. 65, ley 18.834). La ley 20.971, exime de ese control horario. El siguiente es un dictamen de Contraloría que interpreta y aplica las normas comentadas, disponible acá: www.contraloria.cl/pdfbuscador/dictamenes/033097N11/html.

podría cambiar y ser por ejemplo mucho más extenso y detallado. El mayor desafío en esta dimensión es tener claro y actualizado el marco normativo que rige a teletrabajadores, hacer una buena implementación para respetar los derechos y obligaciones, y al mismo tiempo satisfacer los requerimientos que en virtud de sus facultades hagan organismos como la Contraloría o DIPRES. Asimismo, la regulación administrativa debe ser comprensible y clara para todas las partes y reflejar de modo consistente las políticas nacionales e institucionales en la materia.

Guía Operativa y Convenio de Aceptación de Desempeño, CAD

La experiencia de INAPI

(I parte)

La resolución 256 exenta de (2018) aprueba la nueva Guía Operativa de Teletrabajo y el Modelo de Convenio de Acuerdo de Desempeño. La guía define conceptos basales del sistema: Productividad, Convenio de Aceptación y Desempeño (CAD); Jefatura Directa, Cargo, cupos máximos. A continuación los elementos más importantes del CAD:

El objetivo del Sistema de Teletrabajo en INAPI:

- Lo define del siguiente modo: “3. Objetivo del Sistema de Teletrabajo: El sistema de Teletrabajo tiene por objetivo implementar, monitorear y evaluar los resultados de la experiencia en INAPI, rescatando aprendizajes, identificando resultados e impactos diferentes variables. Su propósito es flexibilizar la modalidad de trabajo de los funcionarios y funcionarias independizando el desarrollo de tareas laborales del lugar de trabajo, con lo cual se busca mejorar el desempeño laboral junto con favorecer una mejor compatibilización de responsabilidades laborales y familiares y funcionarias de INAPI”

Sobre ¿quiénes pueden teletrabajar?

- Define que el sistema es aplicable a todos los funcionarios y funcionarias con “excepción de aquellos funcionarios y funcionarias pertenecientes a la plata directiva, quienes desempeñen funciones de jefatura y aquellos que por la naturaleza propia de su función no son susceptibles de acogerse a modalidad de Teletrabajo, como por ejemplo quienes atienden público en las oficinas de INAPI”

Sobre frecuencia o intensidad del teletrabajo

- El sistema contempla al menos 1 día de trabajo presencial.

Sobre medición de cumplimiento de Tareas

- Se realizará mensualmente, lo mismo que la asignación de tareas como sus rendiciones. Se determinará “un nivel de producción diarios asimilable a la jornada de trabajo”

Sobre el proceso de Postulación y condiciones habilitantes

- Se comunicará la apertura del proceso, cupos disponibles y los términos de referencia de la postulación, especialmente condiciones objetivas de elegibilidad.
- El postulante debe manifestar que dispondrá de conexión a Internet, lo cual debe ser verificado por la subdirección de tecnología.
- INAPI debe aprobar condiciones de Higiene y Seguridad, con informe favorable de prevencionista de riesgos.
- Se debe identificar el indicador(es) de producción.

Sobre criterios de Selección y forma de acreditación:

- Desempeño Funcionario (Nota proceso de evaluación del desempeño)
- Conocimiento del cargo y de la institución (tiempo en el cargo)
- Conocimiento TIC (prueba TIC)
- Conocimiento sobre seguridad de la Información (aprobación de la prueba sobre SSI)

Guía Operativa y Convenio de Aceptación de Desempeño, CAD
La experiencia de INAPI
(II parte)

Principales Deberes y Obligaciones del Teletrabajador(a):

- De representación institucional dentro y fuera del país.
- Cumplir con nivel de producción acordado en CAD
- Concurrir a reuniones presenciales solicitadas por su jefatura.
- Disponibilidad para ser contactado por medios definidos previamente por ejemplo, celular o a través de teleconferencia.
- Cumplir protocolos de seguridad
- Emplear con cuidado los equipos suministrados.
- No permitir acceso a terceros los mismos.
- Cumplir con normas de seguridad de la información
- Mantener confidencialidad de información reservada o confidencial.
- Mantener conexión a Internet adecuada. El costo será de cargo del funcionario
- Asistir a las capacitaciones.
- Mantener actualizada información del domicilio donde se teletrabaja.
- Responder a los instrumentos de seguimiento.
- Prohibición de descargar software sin previa autorización de la subdirección de tecnología.
- Prohibición de compartir claves.

Sobre el proceso para fijar indicadores de medición de productividad.

- El postulante propondrá a su jefatura los indicadores de medición, que deben estar fundados en datos históricos. Lo mismo con mecanismo de asignación de tareas y rendición de dichos indicadores.
- El indicador aprobado se remite al “coordinador de implementación” del teletrabajo.
- Dicho coordinador sistematizará las propuestas y las presentará al comité directivo de INAPI, quien debe aprobar.

Sobre entrenamiento:

- INAPI proveerá un proceso de inducción para la modalidad de Teletrabajo sobre aspectos jurídicos, tecnológicos, competencias, y en prevención en salud y riesgos laborales.

La Guía regula otros aspectos como: Protocolos de Seguridad, Medidas de Control jerárquico, supervisión y Retroalimentación, Término de la modalidad.

La Guía operativa se encuentra en este link de INAPI <https://documentos.inapi.cl/>
(código de validación: 535229861520).

- **Tecnología y seguridad de la información**

Existen una serie de requerimientos tecnológicos para teletrabajar. Por una parte está la tecnología habilitante o básica, que es aquella que posibilita el trabajo a distancia y que incluye un computador, VPN o escritorio remoto y aplicaciones de soporte, conexión a internet, un teléfono. Por otra parte, está la tecnología para la productividad y la efectividad, que constan de aplicaciones y soportes que permiten realizar las tareas más específicas del trabajo o funciones de comunicación o coordinación con distintos propósitos.

El teletrabajo aumenta la demanda de nuevas y mejores soluciones. Si bien hoy existe una enorme variedad de posibilidades, se requiere una gestión especial para identificar qué soluciones se ajustan mejor a las necesidades y recursos de la institución, de los trabajadores y de las tareas que ellos y ellas realizan.

Tecnología para Teletrabajar

- Un computador con capacidad para la tarea
- Un teléfono
- Conexión a internet
- VPN o acceso remoto
- Aplicaciones y herramientas para la comunicación y colaboración
- Soporte de la unidad de tecnología de información
- Estándares de seguridad de la información

Sin duda la tecnología es un espacio especial para la innovación, y dado que el teletrabajo es intensivo en uso de TIC, tiene el potencial para impulsar cambios transversales en la organización. El descubrimiento de nuevas tecnologías y prácticas derivadas irá permeando a toda la institución porque se observarán las bondades de usarlas y además existirán complicaciones si se usan sistemas separados. Por ejemplo, si existe un sistema electrónico de gestión de los procedimientos para teletrabajo rápidamente surgirán los contrastes en el caso que el resto de la institución no lo use, así como con mecanismos de gestión de productividad y otras comunicaciones.

El teletrabajo implica nuevas formas de manejo de información a través de las TIC en espacios distintos a la oficina, cuestión que abre nuevos riesgos de manejo inadecuado de la información tales como la pérdida de datos, filtraciones o alteraciones, todo lo cual plantea nuevos desafíos en materia de seguridad de la información. Por esta razón, es importante que la organización cuente con una política que defina claramente el abordaje de la seguridad de la información en el teletrabajo, incluyendo lineamientos de integridad,

autenticidad, legalidad y confidencialidad. En la medida que las políticas sobre seguridad de información sean claras y se verifiquen de manera permanente, será posible también identificar oportunamente los riesgos de seguridad de información y diseñar soluciones para mitigarlos.

BUENAS PRÁCTICAS **En Alianzas y Recursos**

- Desarrollar políticas de seguridad de la información
- Establecer protocolos en materia de cuidado de recursos informáticos y confidencialidad de datos.
- Usar sistemas tipo VPN para acceder a los sistemas de la institución.
- Generar capacitaciones específicas en materia de seguridad de la información.
- Crear sistemas de gestión documental electrónicos institucionales amplios e integrales que minimicen el uso de otras herramientas como el email más expuestos a hackeo.

OTROS RECURSOS

- Resolución 256 de 2018 en la sección que INAPI protocoliza normas con temas tecnológicos y de seguridad de la información. <https://documentos.inapi.cl/> (código de validación: 535229861520).

BUENA PRÁCTICA INAPI

TRABAJO REMOTO DE EMERGENCIA CON CONDICIONES TECNOLÓGICAS ADECUADAS.

¿Qué problema se resuelve?

En abril del 2020 la pandemia llevó al 100% de los funcionarios a la modalidad de teletrabajo o trabajo remoto. La mayoría no tenía computadores y tampoco contaban con las condiciones de seguridad. Pero antes de esto INAPI tuvo el desafío de habilitar la tecnología para el Teletrabajo.

¿Cómo se hizo?

Lo primero fue proveer un computador a quienes no lo tuvieran. Se habilitó la tecnología de “escritorio remoto” que permitió acceder a los computadores y sistemas de la institución desde el hogar del funcionario, el *firewall* de INAPI lo permitía. En varios casos, los computadores no contaban con accesorios para videoconferencia (cámara y micrófono), INAPI gestionó la compra y envió a los domicilios.

El siguiente desafío fueron las *habilidades digitales* de algunos funcionarios/as, especialmente para tareas un poco más complejas como *gestionar la conexión a un módem o instalar un VPN*. Para avanzar en esta materia fue clave el *soporte remoto* y también la posibilidad de *controlar el computador a distancia* desde INAPI para hacer los ajustes necesarios. Se utilizaron algunas herramientas gratuitas como ANYDESK lo que permitió trabajar desde fuera de la red institucional. El uso del VPN limita la velocidad de conexión a internet, cuestión que afectó especialmente las videoconferencias, por lo que para dichos efectos, se recomendó desactivar el VPN puntualmente. Sin embargo, sin VPN existían riesgos de seguridad de la información y dado que el foco fue mantener los estándares en cualquier entorno, INAPI debió integrar tecnología de firewall con antivirus para mantener restricciones de acceso y bloqueo permanente a ciertos sitios.

Otro desafíos para teletrabajar fue abandonar la cultura del papel. Para esto, la solución fue la gestión documental electrónica ya implementada en INAPI en 2018. El gestor documental permite dar los vistos buenos, hacer seguimiento de tareas y así prescindir del papel. En este contexto de digitalización, la Dirección Nacional utiliza Firma Electrónica Avanzada.

¿Qué logró? ¿Qué resultados obtuvieron?

Los funcionarios mantuvieron la continuidad laboral, facilitando el avance hacia una organización electrónica, lo que sumando otros factores, como la mejoría de procesos, logró mantener la productividad de la institución.

¿Qué facilitadores hubo?

- El mayor facilitador era la experiencia ya desarrollada en teletrabajo.
- El compromiso de los funcionarios
- Una cultura favorable al trabajo electrónico.

¿Qué obstaculizadores se encontraron?

- Inicialmente, el acceso a Internet en las casas de los funcionarios. Asimismo, la escasa disponibilidad de laptops.

Datos de contacto:

Octavio Montecinos
Jefe Departamento Tecnologías
de la Información
INAPI, Ministerio de Economía



omontecinos@inapi.cl
28870579

5.- PROCESOS

Las organizaciones públicas operan tan bien o tan mal en función de la calidad de sus procesos. Los procesos son un conjunto articulado de actividades que transforman los recursos o insumos en un conjunto de productos o servicios (outputs) con los cuales se pretende generar impacto (*outcome*) en la ciudadanía y/o sociedad.

Hay tres clases de procesos, los primeros son los procesos centrales o *core*⁵ que materializan las definiciones de la misión y la estrategia institucional entregando productos y servicios directos a los usuarios, clientes, comunidades ciudadanas (ej. Entrega de servicio de educación o salud a un usuario; procesamiento administrativo que resuelve una petición de un ciudadano o usuario). Los segundos son los procesos de gestión, aquellos que están pensados para dirigir una organización internamente (ej. Proceso estratégico). Y los terceros son los procesos de soporte; es decir aquellos que facilitan los recursos necesarios para los procesos anteriores (ej. Proceso de abastecimiento; proceso de gestión de personas).

Esta dimensión de proceso se focaliza en los procesos centrales o *core*. Los otros procesos son abordados en las dimensiones pertinentes (1, 2, 3, y 4). El nivel de abstracción o precisión de los procesos centrales o *core* en el sector público puede variar mucho, por ejemplo, puede ir desde procesos de regulación de un mercado a entrega de servicios muy concretos como construcción de un puente o ayuda médica. Los principales motivos para innovar y mejorar continuamente los procesos son la necesidad de agregar más valor a la sociedad directamente y hacer una producción con mayor eficiencia.

Modelo CAF

Sub criterios en la dimensión de Procesos

- 5.1. Identificar, diseñar, gestionar e innovar en los procesos de forma continua, involucrando a los grupos de interés.
- 5.2. Desarrollar y prestar servicios y productos orientados a los ciudadanos/ clientes.
- 5.3. Coordinar los procesos en toda la organización y con otras organizaciones relevantes.

La dimensión de los Procesos en el teletrabajo

A partir de los lineamientos del modelo CAF (2020) sobre la dimensión de procesos, a continuación se describen y analizan los elementos más importantes relacionados con el teletrabajo.

⁵ También denominados “de negocio” en el mundo privado.

- **Comunicación, Colaboración y Vínculo con la Organización**

Una forma de entender un proceso es describiéndolo como una combinación de divisiones tareas y acciones de coordinación, comunicación. El teletrabajo puede transformar muy intensamente la manera en que los funcionarios se comunican, colaboran y se relacionan con la organización de modo habitual. El cambio desde una cultura laboral basada en la presencia, hacia un ambiente mediado por la tecnología genera desafíos complejos que deben ser cuidadosamente observados y gestionados. La necesidad de coordinación y relaciones interpersonales en los procesos puede variar mucho dependiendo de las funciones y de cómo estén diseñados los procesos.

Se pueden distinguir tres niveles de complejidad en la comunicación, que son: Comunicación puntual, coordinación y el vínculo con la institución.



Un primer nivel apunta al uso de las TIC para comunicarse entre los distintos actores, el cual puede tener varios objetivos, tales como informar, consultar o conversar. Así, la comunicación puede ser simplemente un correo electrónico o un mensaje que informe sobre algo, pero también puede ser una pregunta o un hilo de conversación entre los integrantes de un equipo mediante el uso de alguna plataforma.

Un segundo nivel es el de la coordinación/colaboración. Si bien hay diferencias de acuerdo al tipo de tarea que desempeña un teletrabajador, en general, el teletrabajo implica trabajar con otros, y en la medida que las tareas son más interdependientes, los efectos del teletrabajo van más allá del ámbito individual de quien teletrabaja, afectando a otros actores y a la organización. Así, la colaboración apunta a cómo los integrantes de un equipo trabajan de manera conjunta, toman decisiones, se apoyan en las habilidades y talentos de los integrantes del equipo. La colaboración implica compartir un propósito y tener metas comunes que facilitan el trabajo de equipo.

Un tercer nivel de esta dimensión es la conexión o el denominado el vínculo con la organización. Dada la distancia física y el cambio en las dinámicas laborales, uno de los principales riesgos que enfrenta el teletrabajo es la pérdida del sentido de pertenencia con la organización y el aislamiento laboral. El teletrabajo requiere también un tipo de

comunicación que valore a cada uno de los trabajadores, los haga parte de un proyecto común, mantenga las relaciones sociales entre los integrantes del equipo de trabajo, celebre y reconozca los logros de cada uno y del grupo, entre otros aspectos.

De esta manera, estos tres elementos, la comunicación puntual, colaboración y el vínculo con la organización son centrales para el éxito del teletrabajo en la organización, pero esto implica el uso de las TIC como también instancias presenciales.

La tecnología y las TIC son el gran facilitador para el Teletrabajo. Sin embargo, es importante advertir que el uso excesivo de las tecnologías puede llevar al denominado “tecnoestrés” o “hiperconexión digital”, generando agotamiento laboral y afectando negativamente la productividad tanto de los trabajadores como de la organización (Serrano, 2019; Suh & Lee, 2017; Windeler et al., 2017).

Además, hay evidencia de que los teletrabajadores pueden ser objeto de mayores interrupciones a través de distintos formatos tecnológicos (email, mensajes de texto o chats) que sus colegas que están en la oficina, lo que desafía una importante ventaja del teletrabajo que es la posibilidad de disminuir las distracciones del trabajo y mejorar la concentración (Boell et al., 2016). Así también, el uso de dispositivos de tecnología personales (como smartphones) para fines laborales estaría relacionado con la percepción de un menor control de los tiempos por parte del teletrabajador (Thulin et al., 2019). Dado estos riesgos, es importante que todos los actores involucrados en el teletrabajo cautelen el uso de la tecnología y logren un justo equilibrio. La comunicación es central, pero el exceso puede abrumar a los trabajadores y hacer del teletrabajo una experiencia negativa.

BUENAS PRÁCTICAS EN TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

- Identificar con claridad las diferentes necesidades y funciones de comunicación y asociar prácticas específicas con la herramienta tecnológica adecuada.
- Para comunicaciones puntuales, uno a uno, puede ser útil mensajería electrónica, llamados telefónicos o reuniones vía videoconferencia.
- Para comunicaciones más formales como parte de un procedimiento estructurado documental puede ser útil concentrar la comunicación con sistemas de gestión documental electrónicos ad hoc.
- Cuando se necesite coordinación de varias personas en un equipo de trabajo puede ser útil usar herramientas que generen ambientes de proyecto tales como: Slack, Microsoft Teams, Facebook Workplace Groups, Chanty, Bitrix24, Fleep, RingCentral Glip, Troop Messenger, Zulip.

¿Es recomendable usar herramientas como Whatsapp?

La respuesta a esta pregunta es: depende. Si se trata de comunicaciones más bien esporádicas no es problema. Sin embargo, WhatsApp es una herramienta de carácter social, personal, y no de comunicación laboral así que podrían generarse confusiones o traslapes entre los ámbitos de la vida personal y laboral, que ya son difíciles de separar en contexto de teletrabajo. Podría sentirse como una injerencia laboral en el trabajo.

Lo conveniente es generar acuerdos en los equipos de trabajo e idealmente con alguna homogeneidad en la institución respecto del uso de herramientas, pues los funcionarios pertenecen a distintos equipos de trabajo.

- **Gestión del Desempeño y la Productividad**

Otra de las dimensiones desafiantes del teletrabajo es la gestión del desempeño y la productividad. Si bien esta dimensión no es exclusiva del teletrabajo, la nueva modalidad laboral modifica la manera en que se observa y gestiona a los trabajadores, así como las dinámicas de supervisión y control relacionadas. En el caso de INAPI, la gestión del desempeño y en particular la existencia de indicadores individuales de productividad fue un factor facilitador para implementar el teletrabajo en la institución.

Tanto la experiencia internacional como la literatura especializada tienden a sugerir que el enfoque más adecuado en materia de gestión del desempeño para el teletrabajo es la orientación hacia los resultados finales más que al control detallado de la producción. El utilizar sistemas de gestión de desempeño basado en resultados es un componente central de una cultura de trabajo basada en la confianza, cuestión central para una sana relación de teletrabajo. La evaluación orientada al resultado, se basará en un acuerdo entre el trabajador y empleador sobre cuáles serán los mecanismos de medición y evaluación, incluyendo objetivos, tareas, hitos, y sistemas de monitoreo (ILO, 2020). El desafío de aplicar este enfoque es que se debe contar con indicadores de resultados, los cuales normalmente son difíciles de obtener a nivel institucional y con mayor dificultad a nivel individual.

El debate sobre cuáles son las maneras de gestionar el desempeño de los teletrabajadores aún está en curso. Dada la distancia física entre el empleador y trabajador, los sistemas gestión tradicionales y basados en la supervisión directa pierden eficiencia en el contexto del teletrabajo. La OIT plantea que los sistemas de control del desempeño deben ser capaces de mostrar el progreso, pero al mismo tiempo no deben generar una excesiva

carga de trabajo en el reporte. Los sistemas deben permitir la flexibilidad y autonomía de los teletrabajadores (ILO, 2020).

La evidencia señala que en algunos casos la mayor productividad individual de los teletrabajadores se debe a tres razones, primero, a las menores interrupciones lo que haría más fácil la concentración en las tareas; segundo porque los teletrabajadores en realidad destinan más tiempo trabajando que sus contrapartes de la oficina, entonces como trabajan más horas producirían más; y tercero, porque al tener un mayor nivel de discrecionalidad, los teletrabajadores pueden administrar mejor sus tiempos y manejar las condiciones bajo las cuales desarrollan el trabajo (Beauregard et al., 2019; OIT, 2019b).

En general, el ámbito de la gestión de la productividad es probablemente uno de los ámbitos más difíciles de gestionar. Qué enfoque, técnica, práctica usar es muy dependiente de la naturaleza del trabajo, la disponibilidad de datos y los niveles de confianza alcanzados en la relación entre trabajadores y supervisores. Lo que sí es claro que las respuestas, satisfactorias o no, que se den a este desafío con seguridad determinará la utilidad del teletrabajo y al mismo tiempo las prácticas generales de medición de productividad en las organizaciones.

En el desarrollo de un modelo de productividad se debe procurar suavizar la natural tendencia a tener sistemas muy específicos para diversas funciones dentro de la organización. Si la tendencia es a una profundización en la divergencia de sistemas de ese tipo, pueden generarse críticas en los distintos grupos de trabajo si algunos sistemas son más exigentes que otros.

Rendimiento individual y organizacional

- Rendimiento individual o laboral: es una construcción multidimensional que puede incluir: comportamientos específicos de las tareas; conductas específicas no relacionadas con las tareas, tareas comunicacionales, esfuerzo, apoyar a grupos o colegas, y tareas directivas.
- Rendimiento o desempeño Organizacional: es una definición amplia más allá de la productividad de la mano de obra, rentabilidad, sino también el desarrollo del trabajo y problemas del personal, como ausentismo, contratación y retención, motivación y compromiso del personal y satisfacción del cliente.

Fuente: (OIT, 2019b)

Flexibilidad y desempeño

Además de los efectos positivos de la conciliación trabajo-familia, el teletrabajo puede mejorar el desempeño individual siempre y cuando cuente con ciertos grados de autonomía. La evidencia internacional y estudios en esta materia muestran que el mejor aprovechamiento del teletrabajo se da en contextos en donde el trabajador puede manejar sus tiempos. Por ejemplo, el estudio de Solís (2017) constató que los teletrabajadores que tienen más flexibilidad y que cuentan con la confianza de sus supervisores tienen se adaptan mejor y además tienden a ser más proactivos e innovadores en el trabajo. Además, la flexibilidad en el uso de los tiempos está asociada con una serie de resultados positivos como mejora en la productividad, bajo ausentismo laboral, mayor retención de los trabajadores y satisfacción laboral (Beauregard et al., 2019; Greer & Payne, 2014; OIT, 2019b). Sin embargo, debido a los mecanismos de control, algunos sistemas de teletrabajo no entregan esta flexibilidad, ya sea porque requieren que los trabajadores ingresen a un sistema o porque deben estar siempre disponibles, todo lo cual impacta negativamente los efectos positivos del teletrabajo (Allen et al., 2015). Es por esto, que una regulación del teletrabajo debiera ser más amplia que restrictiva, pues regulación muy detallada puede atentar contra la autonomía que el teletrabajo requiere (Messenger, 2019).

Control y desempeño

Es importante enfatizar que contrario a la idea general que el teletrabajo lleva a mayor flexibilidad y menos supervisión, estudios muestran que el teletrabajo puede intensificar la jerarquía y el control. Esto es, que situaciones que no tenían supervisión y quedaban a discrecionalidad del trabajador, al iniciar el teletrabajo, pasan a ser controladas (Sewell & Taskin, 2015).

El paso desde sistemas simples y directos de vigilancia (que están basados en la presencia física), hacia sistemas de control más complejos, no es fácil. Las organizaciones han ido buscando nuevos modos de seguimiento del desempeño para asegurar que los teletrabajadores cumplan sus tareas, pero esto puede llevar a prácticas de mayor control que pueden ser incluso intrusivas basados en al acceso remoto o la intensificación del uso de TIC tales como presencia en línea permanente, manejo virtual de los tiempos, *trackers* de productividad, reuniones virtuales recurrentes, obligación de estar en la estación de trabajo durante la jornada laboral. Más que una modificación de las relaciones laborales para adaptarse al nuevo escenario del teletrabajo, estas prácticas de mayor control de los trabajadores se tratan más bien de un reordenamiento de los controles y nuevas normas que se asociaban con el trabajo tradicional, tales como la visibilidad, la presencia, la confianza y la disponibilidad (Sewell & Taskin, 2015).

Para aprovechar los beneficios del teletrabajo y lograr los mejores resultados la recomendación es fortalecer el diálogo y la cooperación entre trabajadores y jefaturas (ILO, 2020). En la medida que haya confianza en el teletrabajador y en sus capacidades, y exista un acuerdo sobre los modos de medición, supervisión y evaluación, los sistemas que se definan deberían reflejar esa confianza y esos acuerdos (Solís, 2017; ILO, 2020).

Teletrabajo y productividad

Alguna literatura y experiencias sugieren que el teletrabajo contribuye a una mayor productividad y mejor desempeño de los trabajadores. Sin embargo, dichos efectos dependen de una serie de factores tales como el tipo de trabajo, la conciliación familia-trabajo, así como las propias percepciones de los teletrabajadores (Boell et al., 2016; De Menezes & Kelliher, 2011; Messenger, 2019; Solís, 2017; Van der Lippe & Lippényi, 2018).

El teletrabajo también puede afectar el desempeño individual debido al aislamiento laboral. El no tener contacto con los compañeros de oficina, lleva a una sensación de desconexión y disminución de la autoestima laboral (Beauregard et al., 2019). Sin embargo, también hay evidencia que indica que en los equipos donde hay más teletrabajadores se observan desempeños inferiores. En la medida que las labores son más interdependientes entre pares, el desempeño es menor (Allen et al., 2015). Esto releva la importancia de no sólo considerar el desempeño individual, sino también la influencia que tiene el trabajo en equipo y para entender el desempeño tanto de teletrabajadores como de no teletrabajadores (Van der Lippe & Lippényi, 2018).

Recomendaciones sobre la medición de la productividad de los teletrabajadores

La OIT recomienda algunas medidas para acompañar la medición de la productividad de los teletrabajadores:

- Establecer y comunicar objetivos y plazos claros de la misma manera que se hace con los trabajadores en un espacio de trabajo físico.
- Formular planes para aumentar la rendición de cuentas.
- Analizar las tareas importantes y hacer un seguimiento de los progresos en un plazo determinado.
- Evaluar la calidad y la cantidad del trabajo, y no el tiempo trabajado: medir «tareas realizadas y su calidad» en lugar de «horas empleadas».
- Realizar un seguimiento de los logros.

Fuente: OIT, 2020

BUENAS PRÁCTICAS En Procesos

Sobre la gestión del Desempeño

- Contar con sistemas de registro de actividades lo más automatizados posible para evitar una carga adicional a los teletrabajadores en el registro de sus tareas. Esto es especialmente crítico para las áreas organizacionales que no han contado con indicadores individuales ni sistema de registro de actividades. Estos sistemas deben procurar alimentarse de información de sistemas ya existentes.
- Es conveniente distinguir funcionalidades de los sistemas de registro de actividades. Por una parte existen sistemas simples para cumplimiento de mínimos de rendición de cuenta en sistemas formales de control. Por otra parte, existen sistemas más ágiles de trabajo como las aplicaciones basadas en el modelo Kanban (ejs. Trello, Kanbanchi, Monday) para facilitar la colaboración, construcción de confianza y regulación de las cargas de trabajo al interior de los equipos.
- Una buena práctica es la integración de sistemas de gestión documental genéricos con sistemas de registro de actividad que conviven con sistemas más especializados. La Superintendencia de Casinos en Chile y la Comisión de Mercado Financiero tienen sistemas de gestión documental que reportan funcionalidades de registro de cumplimiento de tareas automatizados simples.

Procesos electrónicos

- El teletrabajo se basará crecientemente en procesos electrónicos, por lo que la transformación de los procesos análogos en electrónicos irá presionando por la revisión constante de los mismos. Dicha revisión debiera realizarse de un modo sistemático por una unidad especializada que desde un enfoque de mejoría continua mejore los procesos en sus formatos electrónicos. Un buen ejemplo es el caso de la Superintendencia de Casinos documentado en www.transformacionpublica.cl

OTROS RECURSOS

Literatura sobre control del desempeño

- De Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2011). Flexible working and performance: A systematic review of the evidence for a business case. *International Journal of Management Reviews*, 13(4), 452-474.
- Sewell, G., & Taskin, L. (2015). Out of sight, out of mind in a new world of work? *Autonomy, control, and spatiotemporal scaling in telework. Organization Studies*, 36(11), 1507-1529.

RECOMENDACIONES DE POLÍTICA PARA INAPI En Procesos

- Se recomienda, crear un objetivo estratégico que empuje un trabajo sistemático de optimización y digitalización de procesos, además de las ventajas por sí misma, esta política hará más factible y mejor el teletrabajo para diversos ámbitos de la organización.

BUENA PRÁCTICA INAPI

DISEÑO DE UN SISTEMA DE MEDICIÓN DE TELETRABAJO Y REPORTABILIDAD

¿Qué problema se resuelve?

Para iniciar el teletrabajo y cumplir las exigencias de DIPRES y Contraloría, INAPI debió definir y sistematizar indicadores y generar reportes de control jornada de trabajo y productividad.

¿Cómo se hizo?

Cuando se inició el teletrabajo en INAPI, la institución ya tenía buenas mediciones de productividad en sus procesos principales, lo que ayudó a definir las funciones elegibles para el mismo. Había dos plataformas de control: IPAS para el proceso de marcas y patentes y el *call center* con un sistema de registro de actividad/producción. Al principio la construcción de reportes fue bastante manual, pero hoy ya es un subproceso automatizado. El área de estrategia institucional provee información a las jefaturas extrayendo datos directamente desde IPAS y creando una copia “espejo”. Sobre esa información se opera con *Tableau*, un software de *business intelligence* (BI).

La reportería tiene distintos niveles de agregación/desagregación según el nivel de jefaturas y responde también a necesidades de información de cada unidad. La información está disponible en carpetas compartidas resguardando los respaldos. En el caso del *call center* la jefatura de la unidad genera reportes en base al sistema contratado.

¿Qué logró? ¿Qué resultados obtuvieron?

Contar un sistema de control y visualización *ad hoc* a distintos niveles de jerarquía y funciones en el ámbito de patentes y marcas. Se pueden obtener consultas casi instantáneas porque el sistema está en línea y estructura las consultas previamente. La producción se visualiza a nivel grupal e individual. Además tiene las siguientes ventajas:

- Brinda seguridad a los trabajadores pues un sistema externo indica la carga de trabajo. Los funcionarios no tienen la necesidad de “demostrar” lo que hacen, lo que además significa un importante ahorro de tiempo.
- Contraloría y DIPRES están satisfechos con el sistema de control
- Permitió evaluar y mostrar que el teletrabajo genera buenos resultados.
- Se identificaron brechas y permitió diseñar metas pertinentes, facilitando la mejoría continua.

¿Qué facilitadores hubo?

- El sistema IPAS y de Control de Gestión provienen de un modelo más amplio y anterior de mejoría continua en gestión de procesos de INAPI.
- La visión estratégica de modernización de la dirección de INAPI
- La colaboración OMPI, organismo internacional de Naciones Unidas que articula las oficinas de propiedad industrial en el mundo.
- La estabilidad institucional para desarrollar proyectos de mediano plazo.

¿Qué obstaculizadores se encontraron?

- No se ha podido extender el sistema del mismo modo en las áreas donde hay menos estructura de procesos y sistemas tecnológicos completos.

Datos de contacto:

Felipe Welch Petit
Encargado Depto. Estrategia Institucional
INAPI, Ministerio de Economía



fwelch@inapi.cl
228870406 / 991995263

6.- RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CIUDADANOS/CLIENTES⁶

El uso de los conceptos de ciudadano y cliente muestra la complejidad de la relación que tiene la administración pública con la sociedad. En un sentido más alto, ciudadano refleja principalmente derechos políticos de las personas en relación a la ciudadanía, donde existen derechos muy relevantes como ser un actor que debe ser escuchado o puede exigir cuenta, y al mismo tiempo que debe soportar cargas como deberes de actuación o pago de impuesto. Por otra parte, la idea de cliente, alude a una relación mucho más concreta en cuanto a la calidad de receptores de un servicio específico ya sea de modo directo como un usuario de un servicio o de un modo más indirecto. En esta calidad, surgen deberes como pagar una tasa, tarifa o pago por un servicio, y los derechos de ser tratados adecuadamente en el trato por ejemplo. La frontera entre ambos conceptos en la práctica es difusa⁷.

Esta dimensión o sexto criterio describe los resultados que está logrando la organización pública en relación a sus ciudadanos y clientes. Se distinguen dos tipos de resultados en este caso, por una parte la percepción subjetiva que tienen los mismos ciudadanos y clientes sobre dicha satisfacción (por ejemplo la entrega o no del servicio; la calidad del trato por otra parte, una medición más objetiva en relación al desempeño de los productos y servicios que reciben los ciudadanos y clientes (ej. tiempo de espera de atención, tiempo de espera de resultados)

Modelo CAF

Sub criterios en la dimensión de Resultados a los ciudadanos/clientes

- 6.1. Mediciones de la percepción
- 6.2. Mediciones de resultados.

Resultados orientados a los ciudadanos, específicamente respecto de Teletrabajo

Dado el marco de autorización del teletrabajo en el cual existe una atención muy especial por parte de DIPRES de que no baje la productividad lograda por los servicios públicos; y,

⁶ Hay que recordar que en el modelo CAF, cuando hablamos de resultados, estamos hablando de medición de indicadores cuantitativos de resultados.

⁷ En la teoría de Mark Moore de valor público, también surge otra categoría más compleja aún, las comunidades (varios ciudadanos articulados de alguna forma) (Moore, 1998)

por otra parte, la preocupación de la Contraloría de que la medición de la productividad compense la exención del control horario de la jornada, se ha considerado razonable incluirla como un espacio de diseño y gestión.

De qué modo se mide la productividad, depende de la naturaleza de los productos. Idealmente el nivel de exigencia y calidad debieran ser similares entre distintas unidades de la institución. Tiene aparejada la dificultad que no en todos los casos es fácil identificar el producto generado y el sistema razonable de registro de datos. Pueden existir mediciones muy simples de productividad individual para cumplir funcionalidades básicas como mediciones más complejas que son más exigentes.

En el caso de INAPI, el sistema IPAS permite un registro y medición al detalle para el área de marcas y patentes, sistema que fue uno de los elementos claves en la instalación exitosa de la estrategia. Sin embargo, aún quedan desafíos en otras áreas sobre cómo medir adecuadamente la productividad.

7.- RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Esta dimensión o criterio de resultados de la organización se refiere a las competencias, motivación, compromiso, desempeño y la satisfacción laboral de sus propios funcionarios. Al igual que en la dimensión de resultados en ciudadanos y clientes, en este caso, se trata de resultados que se observan y se miden de distintas maneras. Por una parte mediante la percepción de los propios funcionarios, como por ejemplo en relación al desempeño general de la organización, comportamiento ético de la organización. Por otra parte, una medición en base a indicadores más objetivos desarrollados por la propia organización, tales como tasa de rotación, reportes de problemas éticos, satisfacción laboral, entre otros.

Modelo CAF

Sub criterios en la dimensión de Resultados en las Personas

- 7.1.** Mediciones de percepción
- 7.2.** Mediciones de desempeño

Resultados en las Personas específicamente en relación al Teletrabajo

Otro de los resultados de una política de teletrabajo es la satisfacción de los distintos actores con su trabajo, y el cómo el teletrabajo contribuye o no a dicha satisfacción.

Anualmente INAPI evalúa la calidad de vida laboral (CVL) desde una perspectiva multidimensional, observando elementos propios del trabajo como salario, ambiente laboral, beneficios, desarrollo de carrera, motivación laboral, así como factores como la seguridad, higiene o la satisfacción laboral.

¿Qué es la calidad de vida laboral?

“Adecuación de las condiciones de trabajo definidas estratégica y dinámicamente por INAPI para facilitar una experiencia laboral que conozca y reconozca las necesidades, recursos y realidad personal/familiar de las y los funcionarios, fortaleciendo con ello su desempeño, motivación, satisfacción y bienestar (físico, psicológico y social) y por tanto aportando al cumplimiento de los objetivos institucionales y la entrega de mejores servicios a la ciudadanía” (INAPI, 2019)

Uno de los grandes beneficios del teletrabajo es que contribuye a una mejor conciliación entre la vida personal y laboral. Sin embargo, es un ámbito delicado que la organización debe observar constantemente, especialmente respecto del componente de género en la conciliación.

Uno de los beneficios ampliamente estudiados y documentados del Teletrabajo es la atracción de talentos, esto es, la posibilidad de reclutar trabajadores que no estarían dispuestos a trabajar de manera presencial permanentemente. De una manera similar, otro indicador frecuente de resultados es la retención de los trabajadores, que se observa mediante el número de trabajadores que permanecen en la organización o la disminución de la intención de renunciar (Allen et al., 2015). Si bien para el caso de INAPI, y en general en la administración pública chilena la rotación de trabajadores es muy baja, de todos modos es importante observar la atracción de talentos, la retención y la intención de renunciar.

Otros resultados del teletrabajo que ha sido ampliamente documentado en la literatura, es la disminución de los días de licencia médica (*sick days*) y en general un menor ausentismo laboral (Brown & Koettl, 2015; Gschwind & Vargas, 2019). INAPI por ejemplo, ha observado una disminución de las apelaciones a los resultados de la evaluación de desempeño desde la implementación del teletrabajo.

¿Qué resultados clave podrían medirse en relación a personas/funcionarios y Teletrabajo?

- Ausentismo laboral
- Satisfacción Laboral
- Conciliación vida laboral y personal
- Atracción de talentos y retención de trabajadores

BUENA PRÁCTICA INAPI DESDE LA MEDICIÓN DEL TELETRABAJO, HACIA LA MEDICIÓN INTEGRAL PARA LA GESTIÓN

¿Qué problema se resuelve?

La instalación del programa de teletrabajo de INAPI contó con una encuesta que permitía medir resultados y rendir cuentas a DIPRES, en especial sobre la dimensión de conciliación entre la vida personal y laboral. Los resultados en general fueron positivos, pero conforme el teletrabajo fue madurando en la institución, INAPI constató la necesidad de contar con más y mejor información, la que además de rendir cuentas, permitiera una mejor comprensión del fenómeno, ayudará a priorizar, tomar decisiones y gestionar medidas en la organización.

¿Cómo se hizo?

En vista de esta necesidad, INAPI desarrolló un nuevo instrumento (encuesta) que fuera capaz de medir aspectos más específicos del teletrabajo, tales como el liderazgo, la confianza entre los miembros de los equipos, herramientas tecnológicas, etc. Para este proceso tomaron el modelo CAF (2020) como eje orientador, y así, desarrollaron un nuevo instrumento desde una mirada integral de la organización y alineado con las normas del Servicio Civil.

Una vez diseñada la primera versión del instrumento tuvo una aplicación piloto, luego incorporó la retroalimentación del Servicio Civil y DIPRES, y posteriormente su aplicación fue acompañada de un proceso de sensibilización con las jefaturas y la asociación de funcionarios, para luego aplicarse el 2020.

¿Qué logró? ¿Qué resultados obtuvieron?

- Reconocer que el teletrabajo no es un proceso aislado, sino que abarca y transforma a toda la organización.
- Contar con un instrumento de medición validado y de calidad donde el teletrabajo está enmarcado en la gestión integral de la organización.
- Un instrumento que provee más y mejor información, y así permite identificar prácticas y ámbitos de mejora.
- Las mediciones del 2020 permitieron a INAPI construir un plan de gestión y desarrollo para el 2021.

¿Qué facilitadores hubo?

- La existencia de una encuesta de medición de aspectos de teletrabajo.
- Cultura organizacional que reflexiona sobre su gestión y busca mejorar permanentemente, y funcionarios que valoran el aporte de las encuestas.
- Colaboración de organismos externos tales como Servicio civil y DIPRES, que nutrieron la encuesta y legitiman su aplicación.
- Participación y apoyo de la asociación de funcionarios

¿Qué obstaculizadores se encontraron?

- Exceso de encuestas que los funcionarios tienen que responder en un año, cosa que hay que cautelar.
- Vencer las inercias en aplicación de instrumentos.

Datos de contacto:

Armin Palma
Director Administración y Finanzas
INAPI, Ministerio de Economía



apalma@inapi.cl
228870

8.- RESULTADOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

La dimensión de resultados de responsabilidad social apunta a observar el aporte de la organización pública más allá de su labor específica. La principal misión de una organización pública es satisfacer un grupo específico de necesidades de la sociedad que responde a su mandato. Más allá de ese mandato particular, las organizaciones públicas, al igual que las privadas deberían tener un ámbito de influencia mayor, como por ejemplo contribuyendo al desarrollo sustentable del país tanto en lo medioambiental, económico y social. Por ejemplo, podría incluir elementos tales como: mejorar la calidad de vida de las personas, protección medioambiental, comportamiento ético, o desarrollo local.

De esta manera, la organización pública debiera considerar estos aspectos tanto al momento de generar sus decisiones de actuación como al momento de enfrentar la responsabilidad por las consecuencias de sus actos. Como impacto de un comportamiento socialmente responsable, la organización pública debiera alcanzar cada vez más, una mejoría en su reputación, en su capacidad para atraer, motivar, comprometer y retener a sus equipos, y en las relaciones con otras organizaciones.

Modelo CAF

Sub criterios en la dimensión de Resultados de Responsabilidad Social

- 8.1. Mediciones de percepción
- 8.2. Mediciones del rendimiento organizacional.

Resultados de Responsabilidad Social asociados al teletrabajo

Otro tipo de resultados es la reducción de costos que puede traer consigo el teletrabajo, tales como espacio físico en las oficinas (liberación de espacio o disminución del arriendo) que se traduce en menores costos, así como menor uso de papel, impresiones o reducción de las cuentas servicios básicos en las oficinas (electricidad, calefacción).

En coherencia con los objetivos del teletrabajo de organizaciones tanto públicas como privadas, algunas de ellas incorporan resultados asociados a la contribución al medio ambiente. Disminución del uso del transporte público, reducción (y cálculo) de la reducción de emisiones o la huella de carbono.

Otra contribución del teletrabajo es la posibilidad de incorporar al mercado del trabajo a grupos desaventajados, especialmente personas con discapacidad.

¿Qué resultados debieran medirse en relación a la responsabilidad social en donde el teletrabajo contribuye?

- Metas de disminución de la huella de carbono
- Contribución a la descentralización. Por ejemplo, el porcentaje de personas que trabajan en lugares distintos a la Región Metropolitana.

9.- RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO

Esta dimensión o criterio apunta a las mediciones de los resultados en aquellos aspectos que son considerados como esenciales para las organizaciones públicas tanto para el corto como para el largo plazo. Estos resultados representan la capacidad de alcanzar la misión y objetivos en relación a la misión, visión y planes estratégicos, y pueden ser externos o internos. Los externos relacionados con la entrega de productos y servicios, el impacto vinculado a elementos de la estrategia, los planes, productos o servicios de procesos *core*, así como o en relación a los *stakeholders* (actores interesados), y también los resultados internos tales como eficiencia, relacionados con las personas/funcionarios, con procesos *core*, y en general en relación al proceso de construcción de la excelencia.

Modelo CAF

Sub criterios en la dimensión de Resultados Clave del Rendimiento

- 9.1.** Resultados externos: resultados e impacto a conseguir.
- 9.2.** Resultados internos: nivel de eficiencia.

INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE

El modelo general de gestión del teletrabajo no finaliza con los resultados del teletrabajo, esto es, con la sola medición de ciertos indicadores. Siguiendo la lógica sistémica del modelo, se requiere evaluación y aprendizaje permanente.

- **Evaluación y Mejora continua**

Los resultados de la política de teletrabajo pueden ser satisfactorios o no, estables en el tiempo o no. Si no son satisfactorios debe indagarse sobre las causas que generan esa situación, y en base a ese aprendizaje, se deberán generar planes de mejoría. Esas causas y esos planes pueden estar vinculados a cualquier ámbito de este modelo general. Pueden ser problemas con el Liderazgo, en la gestión del desempeño, en el soporte tecnológico, etc. Esto es lo que se denomina mejoría continua, lo cual es recomendable en general para cualquier organización y en particular para las innovaciones como es el caso del teletrabajo.⁸

- **Evaluación**

La evaluación es un concepto amplio que involucra las distintas fases del ciclo de la política, desde su formulación o diseño específico, pasando por los elementos de contextos, los distintos procesos de la política, hasta la manera en que se observan los resultados.

La evaluación de la política de teletrabajo debiera tener una aproximación que combine métodos cuantitativos y cualitativos. Dependiendo del tipo de evaluación y aspectos que se quieran evaluar, éstas pueden ser realizadas por el equipo encargado del teletrabajo de la organización u otra unidad interna, o bien puede realizarse por especialistas externos. También la evaluación puede ser o no con la participación de los involucrados, pero en principio sería recomendable.

Pueden existir evaluaciones generales y sistemáticas o evaluaciones focalizadas en algún aspecto de la política. En cualquier caso, es importante determinar con claridad cuáles son los objetivos de la evaluación y las expectativas. A veces esto se olvida y se obtienen evaluaciones desorientadas o mal enfocadas.

⁸ Buena parte de las nuevas metodologías de innovación tienen fuertes componentes de testeo o evaluación continua: *Design Thinking, Lean, Agile, Kanban*, etc.

En evaluación, lo central es mantener un espíritu permanente de revisión y mejoría, de aprendizaje, pues dado que el teletrabajo es una innovación, es probable que requiera ajustes y mejorías permanentes por un buen tiempo.

BUENA PRÁCTICA INAPI APLICACIÓN GESTIÓN DE CALIDAD EN PROCESOS DE NEGOCIO	
¿Qué problema se resuelve? Al estudiar algunas mejorías puntuales de procesos, INAPI identificó la necesidad de una gestión sistemática de oportunidades de mejoría. Las intervenciones puntuales no eran suficientes, y se requería un trabajo continuo, que acumulara conocimiento y permitiera introducir la cultura de procesos en la organización.	
¿Cómo se hizo? El área de patentes y marcas tenía poca información de sus procesos y sus sistemas eran antiguos. En ese contexto, surgió la idea de trabajar/diseñar mejor los procesos en base a los datos disponibles. De esto surgió la necesidad de competencias profesionales internas permanentes en el ámbito de diseño y gestión de procesos, creándose en 2012 un Departamento de Desarrollo de Procesos, el que posteriormente se fusionó con la Unidad de Gestión Estratégica. Los nuevos profesionales tenían experiencia con empresas privadas y nuevas metodologías (ej. Six Sigma). Dado que INAPI es autoridad internacional de búsqueda y examen preliminar de patentes (ISA e IPEA), OMPI exigió a INAPI un <i>sistema de gestión de calidad</i> , y en este contexto, también se levantaron procesos. Esta mirada en los procesos se mantiene e INAPI está certificado ISO 9001:2015 y también en los procesos ISA e IPEA. Esto está reforzado en las recientes orientaciones estratégicas hacia la calidad. Ahora INAPI está embarcada también en mejorar más la calidad técnica de sus pronunciamientos.	
¿Qué logró? ¿Qué resultados obtuvieron? <ul style="list-style-type: none"> • Alta valoración de usuarios internacionales y nacionales respecto del servicio de ISA e IPEA, tanto que OMPI otorgó reconocimiento internacional a INAPI como autoridad para estos servicios. • Instalación de la función permanente de diseño y gestión de procesos lo que facilitó innovaciones tecnológicas. • Instalación y mejoría de la cultura de trabajo en base a procesos, lo que se expresa por ejemplo en que las jefaturas demandan modelar y mejorar sus procesos. • Reconocimiento nacional (ej. Premio excelencia) de diversas entidades respecto de la seriedad y reputación profesional de INAPI facilitando así, otros procesos de innovación, por ejemplo con el Teletrabajo. • Generación de un sistema virtuoso de motivación interna para enfrentar procesos de gestión del cambio. 	
¿Qué facilitadores hubo? <ul style="list-style-type: none"> • Competencias técnicas y experiencia en levantamiento, mejoramiento y evaluación de procesos. 	¿Qué obstaculizadores se encontraron? <ul style="list-style-type: none"> • No se identifican
Datos de contacto Felipe Welch Petit Encargado Depto. Estrategia Institucional INAPI, Ministerio de Economía	
 fwelch@inapi.cl 228870406 / 991995263	

- **Buenas prácticas (Gestión del Conocimiento)**

Desde una perspectiva interna de la organización, es probable que distintos teletrabajadores o supervisores enfrenten problemáticas similares en la puesta en marcha

de sus proyectos de teletrabajo. Frente a dichas problemáticas habrá distintas prácticas que exploran las mejores soluciones de un modo heurístico. Por ejemplo, frente al desafío de mantener la cohesión de los equipos a distancia, pueden existir ciertas prácticas concretas de comunicación o generación de eventos (reuniones de coordinación, actividades más sociales, pequeñas comunicaciones frecuentes etc.) que a una jefatura le resulten mejor que a otras. En ese caso es recomendable abrir una conversación en esta materia con otras jefaturas en instancias preparadas para el efecto y compartir experiencias.

En algunos casos habrá mejores respuestas y en otras no. Muchas de esas “buenas prácticas” serán muy específicas para el contexto de la organización, pero eventualmente tienen ciertos atributos abstractos que pueden ser útiles en otros contextos. Todo esto es una gran oportunidad para aprender y mejorar, el desafío es identificar dichas prácticas, registrarlas de un modo fácil de gestionar, y hacer los esfuerzos necesarios para comunicarlas de manera fácil y clara.

No basta con identificar y transmitir, en general se ha demostrado que es mejor co-interpretar y ajustar de un modo reflexivo dichas prácticas. Generar mecanismos y métodos tan simples como buenas conversaciones sobre el tema entre los involucrados será de mucha utilidad.

BUENAS PRÁCTICAS PARA EVALUAR EL TELETRABAJO

- Desarrollar procesos anuales de evaluación de la experiencia
- Talleres internos para compartir y monitorear la implementación.
- Explorar otras experiencias nacionales e internacionales para tener referencias.
- Aplicar encuesta de satisfacción laboral.
- Fomentar círculos de conversación entre jefaturas y teletrabajadores para reflexionar sobre la experiencia
- Invitar a la asociación de funcionarios a los procesos de evaluación.
- Realizar estudios externos de evaluación.

CAPÍTULO N.2: GÉNERO Y TELETRABAJO

Introducción

En base a una revisión bibliográfica, el análisis de la documentación disponible, las entrevistas y los talleres desarrollados, este capítulo se enfoca en las características, tensiones y desafíos de equidad de género y teletrabajo⁹.

La primera parte de este capítulo resume y analiza la literatura con foco en temas de género y conciliación de la vida personal-laboral, mostrando beneficios y tensiones asociados a esta modalidad laboral. Luego, la segunda sección sistematiza la experiencia de INAPI sobre esta materia, analizando las características y también las preocupaciones de la institución en materia de género y teletrabajo. Finalmente, la última sección del capítulo presenta reflexiones de política y propone algunos lineamientos preliminares a desarrollar en la política institucional.

2.1. Revisión de la literatura sobre género y teletrabajo

A partir de la revisión de literatura reciente, esta sección presenta los principales hallazgos en materia de género y teletrabajo, incluyendo aspectos conceptuales, participación de la mujer, disposición y motivaciones, dinámicas de teletrabajo, conciliación vida personal-laboral y los estigmas asociados al teletrabajo. La revisión recoge las tensiones sobre género para distintas modalidades de teletrabajo, pero con especial atención en los estudios centrados en las formas de teletrabajo que se realizan desde el hogar mediante la utilización de tecnologías de información y comunicación, TIC.

Género en el teletrabajo

La masiva incorporación de las TIC ha ido potenciando el teletrabajo y con eso ha generado nuevas oportunidades laborales para las mujeres. Son ellas quienes sufren de mayores tasas de desempleo, menor tasa de participación laboral, perciben salarios más

⁹ Este capítulo es la versión revisada y mejorada del informe N.1 de consultoría en Teletrabajo para INAPI.

bajos y en general tienen peores condiciones laborales (OIT, 2019a). Dada estas desventajas, el teletrabajo ha sido visto como un facilitador de la incorporación y también de permanencia de las mujeres en el mercado laboral. Sin embargo, esta ventaja debe ser mirada con cautela, ya en el 2011 la OIT advertía que en ningún caso esta modalidad debe considerarse exclusivamente para las mujeres (OIT, 2011). Así, si bien la literatura plantea una serie de ventajas y oportunidades del teletrabajo para las mujeres, también observan tensiones y riesgos.

La participación por género en el teletrabajo en los países es variada y en general no se puede que haya claras diferencias o tendencias en relación al género (Messenger, 2019). En algunos países la mayor parte de quienes teletrabajan son hombres—como es el caso de Gran Bretaña, Japón, Francia y Holanda, pero en otros países la proporción de géneros es más equilibrada—como Argentina, Suecia y Estados Unidos. Las diferencias en la configuración por género en los distintos países se deben a factores culturales e institucionales de cada uno de los países (OIT, 2019b).

La evidencia muestra que tanto hombres como mujeres que tienen obligaciones familiares son quienes presentan una mayor disposición para teletrabajar, pues para ambos implica una mejor conciliación de su vida personal y familiar, así como el ahorro de los tiempos de traslado (Beauregard et al., 2019; Weinbaum et al., 2018). Sin embargo, la investigación da cuenta que las motivaciones para teletrabajar para hombres y mujeres tienen diferencias. En general, los hombres valoran la flexibilidad laboral porque creen que puede beneficiar su desempeño laboral, en cambio las mujeres valoran el teletrabajo pues les permite reducir el conflicto entre el trabajo y la familia (Sprung et al., 2015).

Si bien hombres y mujeres reconocen y valoran los beneficios del teletrabajo, lo hacen de manera diferente. Por ejemplo, al indagar en las ventajas, ellas reconocen que la principal ventaja es poder manejar las tareas del hogar y el cuidado de los niños, y ellos señalan como principal ventaja el poder pasar más tiempo de calidad con la familia (Grant, 2009). Las cifras respaldan estas ideas, en esta línea, Sato (2019) constata que al indagar sobre el factor más beneficioso del teletrabajo, un 42% de las mujeres y un 16.5% de los hombres consultados indican los asuntos relacionados con la familia. En contraste, el aumento de la eficiencia y mayor productividad es valorada en un 48% por las mujeres y un 58% por parte de los hombres teletrabajadores (Sato, 2019). Como se observa, para las mujeres el teletrabajo está más relacionado con las tareas domésticas y su rol de madres y cuidadoras. Hay consenso en la literatura que para ellas la principal motivación para teletrabajar, es la búsqueda de una mejor conciliación entre las tareas domésticas y el trabajo (OIT, 2019b; Maruyama & Tietze, 2012; Gálvez et al., 2020; Messenger, 2019).

Consistente con esta motivación los estudios constatan que las mujeres tienen una mayor disposición para teletrabajar que los hombres (Allen et al., 2015; Sprung et al., 2015), y de entre las mujeres, aquellas que tienen mayor carga doméstica suelen ser quienes utilizan el teletrabajo y otras medidas de flexibilidad laboral con mayor frecuencia (Gálvez et al., 2020; Hill et al., 2008). También se ha constatado que, de las distintas modalidades de trabajo a distancia, las mujeres tienden a preferir modalidades de flexibilidad laboral que pueden desarrollar desde el hogar (Kim et al., 2020; Munsch et al., 2014). Así también las mujeres con mayor probabilidad de teletrabajar son aquellas que tienen hijos menores de seis años o que se encuentran en el rango de edad de entre 35 y 44 años (Hill et al., 2008).

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

La importancia del cuidado de los hijos es tal, que algunos estudios incluso observan cómo el teletrabajo puede utilizarse como una estrategia que permite “extender” la licencia de maternidad, optando por esta modalidad laboral para no retornar presencialmente al trabajo y así poder cuidar de los hijos pequeños. Esta dinámica ayuda a evitar que las mujeres se retiren del mercado laboral y promueve una política compartida del cuidado de los hijos (Giovanis, 2018; Martínez-Cárdenas et al., 2017).

La situación familiar es relevante para el teletrabajo, y en eso, la evidencia en la literatura es robusta y por tanto es posible afirmar que el teletrabajo tiene claras expresiones de género. Esto implica que a la hora de diseñar políticas de teletrabajo, las organizaciones debieran considerar las responsabilidades que tienen las mujeres más allá del trabajo, incluyendo el cuidado de los hijos y otras personas a cargo, cuestión que es incluso más importante en aquellos casos que no existe flexibilidad en los horarios de trabajo (Solís, 2017). En ese sentido, dadas las variadas preferencias y las circunstancias tan heterogéneas en los hogares, no todos los teletrabajadores se verían beneficiados por los mismos arreglos de flexibilidad laboral (Eddleston & Mulki, 2017; Kim et al., 2020).

Además de las tareas domésticas y el cuidado de los hijos, se observan otras diferencias de acuerdo al género. Por ejemplo, los hombres tienden a trabajar con patrones de horarios

similares a los de sus horarios presenciales, mientras que las mujeres tienden a combinar sus horas de trabajo con las tareas del hogar (Gschwind & Vargas, 2019). Así también, la evidencia señala que más que las mujeres, son los hombres quienes tienden a percibir los efectos positivos en su trabajo desde la casa, mejorando así su desempeño laboral (Thulin et al., 2019).

Junto con una mayor disposición para teletrabajar, las mujeres tienen mayores expectativas sobre el impacto positivo del teletrabajo en sus vidas. Sin embargo, esto plantea desafíos importantes para las organizaciones, pues cuando ellas no pueden participar en los programas de teletrabajo de sus organizaciones, son quienes se sienten más insatisfechas con su trabajo; las mujeres son más sensibles que los hombres a la posibilidad de teletrabajar (Bae & Kim, 2016; Kim et al., 2020).

Conciliación vida personal y laboral

La literatura constata los beneficios del trabajo flexible y teletrabajo para una mejor conciliación de la vida personal y laboral, o familia-trabajo¹⁰. Las mujeres presentan una actitud más favorable hacia el teletrabajo, en tanto alivian el estrés asociado a las tareas del hogar y por lo tanto tienden a ver una mejora en la conciliación familia-trabajo (Bae & Kim, 2016; Giovanis, 2018; OIT, 2019b). Las mujeres que teletrabajan valoran el sistema y lo contraponen con los trabajos presenciales, los cuales consideran “masculinos” e incompatibles con una buena conciliación de la vida laboral y familiar (Gálvez, 2014).

Sin embargo, la relación familia-trabajo tiene muchas aristas que han sido exploradas desde distintas perspectivas. Por ejemplo, la literatura ha indagado en cómo la esfera familiar interfiere en el trabajo, pero también en cómo el trabajo interfiere en las dinámicas del hogar (Eddleston & Mulki, 2017; Solís, 2017). En la medida que el teletrabajo desdibuja los límites entre el trabajo y la familia, lleva a nuevos arreglos y negociaciones al interior del hogar que pueden generar nuevas tensiones (Cleveland et al., 2015).

La gran parte de los estudios plantean que el teletrabajo lleva a una mejor conciliación de la vida familiar-laboral (Hill et al., 2008; Munsch et al., 2014), y especialmente para

¹⁰ Existe abundante literatura que refiere a la conciliación familia-trabajo. Sin embargo, el término o concepto más amplio refiere al equilibrio o conciliación entre vida personal y laboral (*work-life balance*). Este último da cuenta de una mirada más integral de la vida privada de las personas, una que no solo incluye la idea de familia (Eddleston & Mulki, 2017; ILO, 2020).

teletrabajadores que tienen hijos pequeños (Thulin et al., 2019). Sin embargo, existen numerosas investigaciones que matizan estos hallazgos o incluso plantean lo contrario, y ven que el teletrabajo puede acrecentar el conflicto entre el trabajo y la familia (Boell et al., 2016; Munsch et al., 2014). Un estudio sobre teletrabajo en nueve países europeos con más de 11 mil trabajadores, mostró que tanto para hombres como para mujeres el trabajar desde la casa alivia el conflicto trabajo-familia. Sin embargo, también constató que esto está mediado por la cultura de la organización, pues “donde la norma es trabajar duro, trabajar sobre tiempo y llevar trabajo a casa o trabajar durante los fines de semana para poder estar en la delantera de la organización, el trabajar desde la casa podría llevar un mayor conflicto entre el trabajo y la familia” (Van der Lippe & Lippényi, 2018, p. 15).

Dado que los límites del hogar y el trabajo están menos claros, a los teletrabajadores se les puede hacer difícil o “desconectarse” del trabajo, llevando a que eso afecte su vida familiar o que la vida familiar interrumpa el trabajo (Eddleston & Mulki, 2017). En estas interferencias, en general son las mujeres las que experimentan mayores niveles de conflicto (Thulin et al., 2019; Van der Lippe & Lippényi, 2018). Al profundizar en cómo lidian los teletrabajadores con las interferencias-familia-trabajo o trabajo-familia-se reflejan importantes diferencias por sexo; para los padres el trabajo es una prioridad “la mayor parte de ellos se refieren a la necesidad de asegurar que sus hijos entendieran que el trabajo debe ir primero” en cambio las mujeres tienen una aproximación diferente, en para ellas “el valor principal del teletrabajo es estar disponible para sus hijos cuando las necesiten” (Hilbrecht et al., 2013, p. 138). En una línea similar, otros estudios constatan que el conflicto es mayor para madres que tienen niños en edad preescolar y también para aquellas mujeres que se hacen cargo del cuidado de personas adultas (Hill et al., 2008).

Existen distintas modalidades de teletrabajo, las que tienen también diferentes arreglos de flexibilidad horaria. Algunos estudios muestran que los resultados beneficiosos del teletrabajo están relacionados con los grados de mayor flexibilidad horaria (Clark et al., 2017; Weinbaum et al., 2018). El contar con mayor autonomía para organizar el trabajo, es un elemento que disminuiría el conflicto o interferencia vida personal-laboral o familia-trabajo (Hill et al., 2008; Martínez-Cárdenas et al., 2017). Otros estudios observan cómo un teletrabajo de alta frecuencia puede aumentar el conflicto familia-trabajo. Los asuntos domésticos interfieren con el trabajo de las mujeres e incluso refuerzan la división de tareas por género en el hogar, intensificando sus roles de madres y por tanto reduciendo de manera importante las oportunidades de ocio y tiempo libre para ellas (Hilbrecht et al., 2013; Weinbaum et al., 2018). Las mujeres teletrabajadoras son más proclives que sus contrapartes masculinas a sufrir fatiga y agotamiento, especialmente cuando cumplen un rol de cuidadoras (Hill et al., 2008).

Diversas investigaciones dan cuenta que la implementación del teletrabajo incrementa las horas totales de trabajo (Beauregard et al., 2019; OIT, 2019b). Esto implica que en vez de un uso del teletrabajo en horarios más flexibles para compatibilizar mejor las tareas del hogar, en la práctica tiende a aumentar las horas totales de trabajo (Glass & Noonan, 2016). Esta mayor exigencia horaria tiene graves consecuencias en el uso del tiempo libre para ponerse al día con el trabajo, lo que finalmente hace más difícil la conciliación del trabajo con la familia (OIT, 2019b).

En el marco de una mejor conciliación de la vida personal y laboral, la distribución de las tareas del hogar también ha sido objeto de interés en la literatura. En base a un estudio longitudinal en el Reino Unido, Giovanis (2018) observa mayor probabilidad que las mujeres señalen que las tareas del hogar—como limpieza, cocina, planchado, cuidado de los hijos—sean más compartidas cuando su pareja es un teletrabajador. Además, las mujeres declaran estar más felices cuando ellas o sus parejas trabajan a distancia. Sin embargo, es importante señalar que incluso cuando las mujeres perciben que las tareas son más compartidas, ellas destinan más tiempo a las tareas del hogar que sus parejas hombres, reforzando los roles tradicionales (Giovanis, 2018). Este mayor bienestar en la familia tiene efectos multiplicadores tanto a nivel personal como laboral, llevando a una conciliación familia-trabajo más balanceada que se traduce en un mejor desempeño laboral (Giovanis, 2018). Desde el punto de vista de los estereotipos de género y la sobrecarga de las mujeres con las tareas domésticas, la promoción del teletrabajo en los hombres puede contribuir a la reconstrucción de las relaciones de género (Hilbrecht et al., 2013).

Como se ha observado, los estudios sobre teletrabajo realizados en distintas partes del mundo, más que tendencias claras, lo que hacen es develar las complejidades de la conciliación de vida personal y laboral y mostrar algunos factores que inciden en esa relación. Contrario a las expectativas iniciales, el teletrabajo parece no ser la solución para resolver las tensiones entre la vida personal y el trabajo, por el contrario, la relación entre el trabajo y la familia, se hace más compleja y con más matices (Eddleston & Mulki, 2017; Hilbrecht et al., 2013).

El sesgo o estigma de la flexibilidad

Independiente de la política formal de flexibilidad laboral que tenga una organización, existen dinámicas informales y culturales que juegan un rol en la mantención de los roles de género tradicionales y ponen barreras para un mejor aprovechamiento de modalidades de teletrabajo (Munsch et al., 2014; Sprung et al., 2015). Este conjunto de actitudes y prácticas se agrupan en lo que la literatura ha denominado el “estigma de la flexibilidad” o

el “sesgo de flexibilidad” (Williams et al., 2013). En el caso de las mujeres, el estigma se asocia a su rol de madres, lo que puede derivar en peores evaluaciones de desempeño, menor promoción laboral, menores salarios, y a una percepción de riesgo laboral (Munsch et al., 2014; Sprung et al., 2015). Algunos estudios constatan que este sesgo es una suerte de “penalización a la maternidad.” El poder del estigma es tan poderoso que puede llevar a que incluso cuando existan beneficios de flexibilidad laboral en la organización, las mujeres no los utilicen por temor a ser objeto de ese estigma (Sprung et al., 2015).

Consistente con este estigma, algunos estudios profundizan en estas tensiones. Por ejemplo, que en general, aquellas mujeres que teletrabajan, son quienes perciben en mayor medida que sus contrapartes hombres que el teletrabajo las “invisibiliza”, lo que pone en peligro su desarrollo laboral. Además, las mujeres que teletrabajan más del 50% del tiempo, reportan una reducción de la visibilidad en la empresa y temor de no avanzar profesionalmente (Maruyama & Tietze, 2012).

Además, las mujeres plantean una crítica a las dinámicas de trabajo que no necesariamente son más productivas. Las teletrabajadoras critican también la cultura de la inmediatez y la idea de estar disponibles para el trabajo en todo momento, incluso cuando no se trata de algo urgente (Gálvez, 2014). Este estigma se relaciona con la construcción social del “trabajador ideal,” aquel que siempre está disponible, característica más presente en hombres que en mujeres, por lo que se intensifica el sesgo (Munsch et al., 2014).

En el caso de los hombres, el estigma opera en la dirección contraria a la de las mujeres, el tener responsabilidades familiares no lleva a una penalización, salvo cuando el hombre se hace cargo de esas responsabilidades (a cargo de los hijos o cuidado de personas enfermas) o las plantea públicamente en el trabajo (Coltrane et al., 2013). Por lo tanto, las mujeres son penalizadas por cumplir su rol de género, y los hombres cuando no cumplen su rol de género esperado (Sprung et al., 2015; J. C. Williams et al., 2013).

Otros aprendizajes

La revisión de literatura también entrega una serie de aprendizajes sobre factores que podrían facilitar o tienen un efecto positivo en la conciliación de la vida personal y laboral. Algunos de éstos son: una buena relación empleador-trabajador que tiene efectos positivos en la mejor conciliación laboral (OIT, 2019b). La importancia que los líderes de la organización le dan a la conciliación del trabajo con la vida familiar más allá de las declaraciones formales (Mayo et al., 2016). El rol del supervisor o la jefatura con quienes se relacionan las teletrabajadoras, pues para ellas, el contar con un supervisor “apoyador”

en los temas de trabajo-familia se relaciona con menos efectos negativos del teletrabajo (Clark et al., 2017). También se ha constatado que cuando las organizaciones tienen minorías raciales o mujeres en sus posiciones de autoridad son más proclives a ofrecer beneficios de conciliación familia-trabajo como el teletrabajo (Sprung et al., 2015). Así, la cultura de la organización, y la manera en que respeta los tiempos y espacios personales, también juega un rol clave para la mejor o peor conciliación de vida personal y laboral, (Van der Lippe & Lippényi, 2018).

Otro de los elementos que ayuda a una mejor conciliación entre la vida personal y laboral es contar con un espacio de trabajo claro al interior del hogar que proteja de las “distracciones” o “intervenciones familiares” (Hilbrecht et al., 2013; Kim et al., 2020). Asimismo, la investigación constata que si se quiere lograr una buena conciliación entre la vida personal y laboral, los arreglos laborales y de flexibilidad no debieran ser estandarizados, pues lo que funciona para algunas trabajadoras, no necesariamente funciona para otras (Clark et al., 2017; Eddleston & Mulki, 2017).

2.2. Género y teletrabajo en INAPI

INAPI es una institución compuesta mayoritariamente por mujeres las que a su vez son mayoría dentro de los funcionarios/as que teletrabajan (67%). A partir de las entrevistas a autoridades y jefaturas de INAPI, talleres realizados con teletrabajadores y la información secundaria disponible en INAPI; esta sección sintetiza algunas preocupaciones y tensiones sobre género y teletrabajo en la institución.

- **Apertura a trabajar y reflexionar sobre género**

Las autoridades y los profesionales de INAPI están conscientes de los desafíos de la institución en materia de equidad de género en general, y sobre género y teletrabajo en particular. Todos los entrevistados manifestaron interés en explorar las posibles tensiones de género, plantean preguntas y en general tienen una genuina preocupación sobre cómo es posible avanzar en estas materias. Todo esto es consistente con la mirada de excelencia de la institución, los lineamientos de la Dirección y también con el trabajo sistemático en materias de equidad de género que INAPI ha realizado a través de la Sub Dirección de Desarrollo de Personas y la Unidad de Género.

- **Género en el teletrabajo**

INAPI es una institución con alta presencia femenina, y consistente con su estructura, el 67% de quienes teletrabajan en INAPI son mujeres. Las mujeres teletrabajadoras tienen

en promedio 46 años y la mayoría de ellas llevan varios años trabajando en la institución. La Tabla N.1 a continuación, presenta distribución de teletrabajadores por género de acuerdo a las dependencias de la institución.

Tabla N.1. Teletrabajadores de acuerdo a género y dependencia institucional
(Subdirecciones de INAPI)

	N	%	Edad promedio	SDP	SDM	SDTC	DAF	SDO	SDT	SDJ	TIC	SSU
Hombres	20	32,8	42,5	7	9	1	1	0	0	0	1	1
Mujeres	41	67,2	46,2	15	14	0	6	3	0	3	0	0

Fuente: Elaboración Propia sobre datos de "Maestro de Teletrabajadores 2020" proporcionada por INAPI

- **Motivación para Teletrabajar**

Los entrevistados entienden que las características de sus teletrabajadores y teletrabajadoras son únicas. Llama la atención que la mayor parte de los entrevistados conoce muy bien las circunstancias de los teletrabajadores de sus unidades, y relevan aquellas características que los motivaron a teletrabajar, los logros del proceso y las dificultades que han tenido en el camino. Esto da cuenta de profesionales que valoran el teletrabajo en la institución y que, explícita o implícitamente, entienden que las características del teletrabajo no son generalizables, sino caso a caso.

Congruente con lo que revela la literatura y las investigaciones previas desarrolladas sobre INAPI (Darville et al., 2018; Fuenzalida et al., 2018), las entrevistas muestran que la principal motivación de las mujeres de INAPI para trabajar están vinculadas al ámbito familiar. Con foco en el cuidado y pasar más tiempo con los hijos, y en algunos casos también haciéndose cargo del cuidado a adultos mayores o personas enfermas. Otra gran motivación para teletrabajar, tanto para mujeres como para hombres, es evitar los largos tiempos de traslado. Varios de los teletrabajadores viven en comunas alejadas del centro de la capital como Puente Alto o Maipú, por lo que teletrabajar les implica un ahorro de al menos dos horas diarias que pueden destinar a la familia u otros asuntos, cuestión que es especialmente importante para las mujeres con hijos pequeños.

Sin considerar a los hombres que optan por teletrabajar, la información recopilada permite identificar al menos cuatro perfiles (no excluyentes) de teletrabajadoras. Estos perfiles están relacionados con su etapa de vida y las responsabilidades que tienen en el hogar: mujeres solteras sin hijos, mujeres con hijos pequeños o adolescentes, mujeres que tienen

adultos mayores o personas enfermas a su cargo, y también aquellas mujeres que son jefas de hogar. En general, la visión de los entrevistados de INAPI percibe que aquellas mujeres con mayor responsabilidades en el hogar son aquellas que valoran más el teletrabajo y se han visto beneficiadas con este nuevo arreglo laboral. Así también, algunos de los entrevistados destacan que son las mujeres quienes mejor organizan sus tiempos de trabajo, pues justamente tienen que compatibilizar sus roles y tareas.

- **Conflictos o dificultades del teletrabajo y género**

La mayor parte de las dificultades surgieron con mayor fuerza en el primer y especialmente en el segundo año de implementación del teletrabajo en la institución. Algunas experiencias de teletrabajadoras fueron particularmente complejas, que es el caso de aquellas mujeres que al teletrabajar prescindieron del apoyo doméstico y/o del transporte escolar o tomaron decisiones que las llevaron a asumir una mayor carga de tareas en el hogar. Las jefaturas entrevistadas plantean que esas decisiones fueron negativas, generaron mayor cansancio, problemas de rendimiento y además profundizan los roles de género. Varios de los entrevistados se refieren al síndrome de la “*superwoman*” de algunas teletrabajadoras, pues ellas creyeron que podían hacer todas las labores de la casa y rendir igualmente en el trabajo, cuestión que no fue así. Esto llevó a varios ajustes y aprendizajes sobre equilibrios de tiempos, responsabilidades y también nuevos arreglos domésticos en los hogares.

- **Sesgo o estigma de la flexibilidad**

La literatura llama la atención sobre el denominado sesgo de la flexibilidad, que en el caso de las mujeres también se asocia a la penalización de la maternidad. Los entrevistados aseguran que esto no sucede en INAPI, que no hay diferencias en ascensos, salario, evaluaciones u otra consideración de promoción laboral. De esta manera, las mujeres no verían disminuidas sus posibilidades laborales por su condición de teletrabajadoras. Sin embargo, es importante corroborar estas percepciones con algunos indicadores tales como evaluaciones, ascensos, u otros y monitorear esto en el mediano y largo plazo.

La institución ha declarado abiertamente que la condición de teletrabajo, a excepción de las horas extraordinarias, va aparejada de igualación de derechos laborales. En los convenios de aceptación de desempeño que contraen los teletrabajadores, se establece claramente estos derechos, así como la obligatoriedad de participar en las capacitaciones, las comisiones de servicio u otras actividades.

También está la idea del estigma de la flexibilidad, el cual se atribuye tanto a hombres

como a mujeres. La visión institucional de INAPI está lejos de los estigmas, por el contrario, el proyecto partió como una iniciativa innovadora y un desafío institucional, al parecer, sin sesgo de género. Sin embargo, la idea del estigma es más profunda que las declaraciones. Algunas de las entrevistas mostraron luces sobre algunos estigmas asociados al teletrabajo, algo que la literatura advierte como un peligro, pues no solo castiga a quienes teletrabajan, sino que disminuye la adhesión de la institución a la política.

Tanto en las entrevistas como talleres desarrollados, funcionarios relataron que especialmente al principio del proyecto de teletrabajo, hubo fuertes reacciones de trabajadores hombres en contra de la idea del teletrabajo, evidenciando sesgos de género, tales como: “no voy a hacer teletrabajo para estar todo el día en mi casa con mi señora”, o “si teletrabajo tendría que hacer las cosas de la casa”. En una línea similar, también hay señales que algunas personas que no postularon al teletrabajo pues asumieron que otras funcionarias lo necesitaban más, ya sea porque vivían muy lejos o porque tenían hijos más pequeños y las complejidades domésticas que eso acarrea (Darville et al., 2018). Estas situaciones, si bien son aisladas, dan cuenta del estigma.

En general, este es un tema que hasta ahora ha sido poco explorado en la institución, aún no se han realizado estudios de carácter cualitativo que permitan ahondar en las percepciones e interpretaciones de los trabajadores y teletrabajadoras sobre estos sesgos. Así también, la importancia y el protagonismo del teletrabajo en INAPI, entrega muy poco espacio para declaraciones abiertas que desafíen la visión de la institución en esta materia, sin embargo, eso no significa que no existan.

- **Conciliación vida personal-laboral**

INAPI ha puesto foco especial en la conciliación entre vida personal y laboral y muy abiertamente en el proyecto de teletrabajo. Desde sus inicios el proyecto tuvo una clara intención de contribuir a una mejor conciliación de la vida laboral, familiar y personal de sus trabajadores y trabajadoras. En esa línea, desde marzo del año 2017, INAPI aplica sistemáticamente la encuesta de calidad de vida laboral¹¹ y conciliación de vida personal,

¹¹ INAPI define calidad de vida laboral de la siguiente manera: “Adecuación de las condiciones de trabajo definidas estratégicamente y dinámicamente por INAPI para facilitar una experiencia laboral que conozca y reconozca las necesidades, recursos y realidad personal/familiar de las y los funcionarios, fortaleciendo con ello su desempeño, motivación, satisfacción y bienestar (físico, psicológico y social) y por tanto aportando al cumplimiento de los objetivos institucionales y la entrega de mejores servicios a la ciudadanía” (INAPI, 2020b).

familiar y laboral¹², monitoreando las diferencias entre teletrabajadores y no teletrabajadores, y la situación de funcionarios y funcionarias en las distintas áreas de la institución. Desde el 2019 esta medición además incluye una mirada más focalizada en temas de género (INAPI, 2019).

Los documentos y las entrevistas desarrolladas revelan que los límites entre la vida familiar y el trabajo al parecer fueron más complejos al inicio de la implementación del teletrabajo (Fuenzalida et al., 2018). Los dos primeros años fueron desafiantes para todos, fueron años de errores y ajustes. Estas dificultades que enfrentaron tanto trabajadores como jefaturas, son valoradas y vistas como importantes aprendizajes. Algunas jefaturas plantean que los errores que se cometieron en los primeros años, ya no se cometen y que ellos y ellas tienen más herramientas para orientar a sus teletrabajadores para una mejor conciliación familia-trabajo. En el caso de las mujeres, la experiencia se traduce en consejos, compartir las buenas prácticas, y en general, en no cometer los errores que otras funcionarias cometieron en años anteriores.

Es importante señalar que no hay mayores antecedentes sobre las dificultades de las teletrabajadoras en contexto de teletrabajo normal-pre-pandemia. Esto puede significar que los temas se han ido superando y manejando adecuadamente, pero también hay un riesgo de normalización de ciertas situaciones complejas que viven las teletrabajadoras, por lo que parece importante profundizar en percepciones y estrategias que tienen las mujeres para conciliar la vida laboral y personal. Claramente la pandemia impuso nuevos matices a esta pregunta.

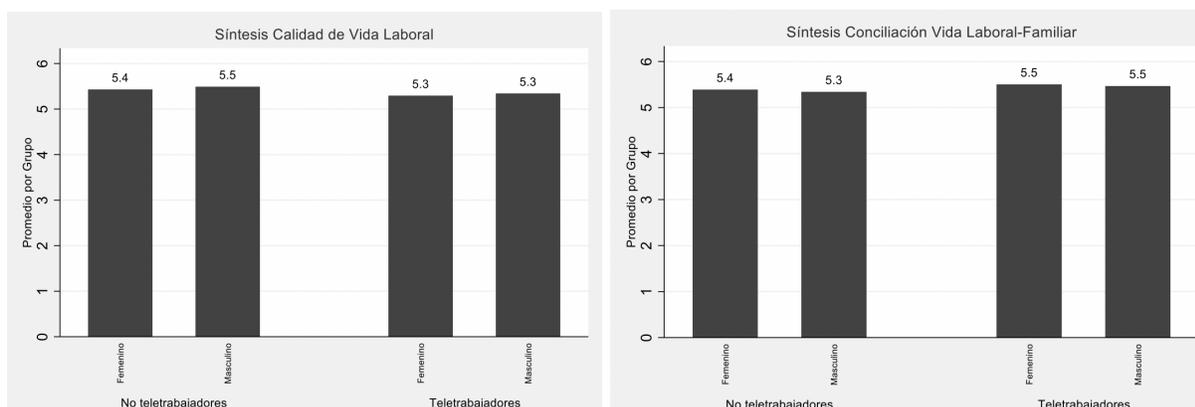
En el último diagnóstico/monitoreo institucional sobre teletrabajo desarrollado por la Unidad de Teletrabajo y Control de Gestión, se consigna que los teletrabajadores perciben una mejora generalizada en sus relaciones familiares desde que teletrabajan, tienen más tiempo disponible e incluso algunos señalan que perciben una distribución más equitativa de las tareas domésticas en el hogar (INAPI, 2020a). Estos hallazgos son consistentes con la alta valoración del teletrabajo y la importancia que tanto teletrabajadores como la institución le dan en tanto se considera un “beneficio”.

¹² Por otra parte, INAPI entiende la conciliación de la vida personal, familiar y laboral como: “Equilibrio entre las demandas del ámbito del trabajo y vida Personal, determinado por la definición de condiciones y manejo de factores asociados al ejercicio de ambos roles y que resulta en una experiencia laboral, familiar y personal que favorece el bienestar subjetivo de las funcionarias y funcionarios” (INAPI, 2020b).

Por otra parte, al analizar en detalle la última aplicación de la encuesta de calidad de vida y conciliación pre-pandemia (INAPI, 2019) no se evidencia que el teletrabajo sea un factor en sí mismo diferenciador para calidad de vida laboral o conciliación, lo que se ilustra en los siguientes gráficos.

Gráficos N. 1 y N.2

Calidad de vida laboral y conciliación vida laboral-familiar de acuerdo a género y condición de teletrabajo



Fuente: Informe de aplicación de la encuesta de calidad de vida y conciliación de vida familiar-laboral. Diciembre 2019 (INAPI, 2019) ¹³

Respecto de la calidad de vida laboral, el gráfico N.1 muestra que no existe una diferencia importante en el caso de las mujeres (solo una décima), y en el caso de las hombres, quienes teletrabajan presentan un índice de calidad de vida laboral levemente inferior que el de sus pares que no teletrabajan. En general se podría observar que hay cierta paradoja pues aunque las diferencias no son importantes, los indicadores de calidad de vida laboral son levemente más bajos para teletrabajadores que para quienes trabajan de manera presencial.

En relación a la conciliación de la vida laboral y familiar del gráfico N.2, el indicador tampoco revela grandes diferencias entre hombres y para mujeres, pero al separar por condición de teletrabajo, se observa que para la medición del 2019, los teletrabajadores muestran un índice levemente superior que el de quienes no teletrabajan. Para entender adecuadamente estas cifras, habría que explorar en mayor profundidad las condiciones

¹³ Estas cifras deben ser analizadas con cautela, especialmente considerando el estallido social de octubre del 2019 y lo que eso pudo implicar respecto de los arreglos laborales.

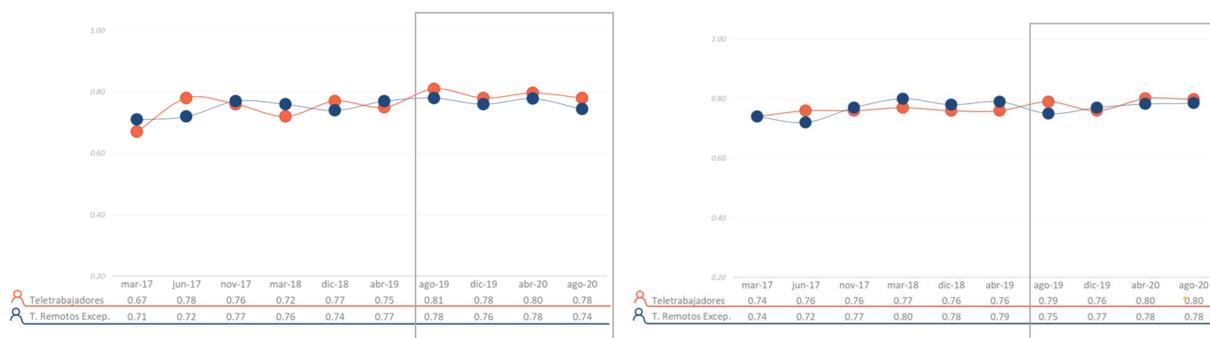
iniciales de conciliación, pues probablemente quienes postularon al teletrabajo, tanto hombres como mujeres, tenían una línea base de conciliación más negativa.

Por otra parte, algunas entrevistas y también las reflexiones que surgieron de los talleres realizados con teletrabajadores de INAPI, observan que para las mujeres dicha conciliación ha sido más difícil de lo esperado, pero la alternativa de volver a trabajar de manera presencial es muy problemática para sus arreglos familiares, y ante eso, las teletrabajadoras tienden a no manifestar ese problema para cuidar el denominado “beneficio”. Así, es tal la valoración de la modalidad laboral para las teletrabajadoras que están dispuestas a asumir los costos adicionales que eso implique. Si esto fuera así, sería una situación que podría implicar efectos negativos acumulados.

A partir de la aplicación de la XIII encuesta, los siguientes gráficos muestran la evolución de estos índices desde marzo del 2017 a agosto del 2020, por lo que consideran la situación el período de la pandemia (y por eso la denominación de trabajadores remotos excepcionales-no teletrabajadores).

Gráfico N.3 y N.4

Evolución de los índices de calidad de vida laboral y conciliación vida personal, familiar y laboral (marzo 2017- agosto 2020)



Fuente: Informe de aplicación de la XIII encuesta de calidad de vida y conciliación de vida familiar-laboral (INAPI, 2020b)

- **Aprendizajes**

Consultados los entrevistados por los aprendizajes, no se resaltaron aspectos que se puedan asociar directamente con el género. Indirectamente algunas dimensiones podrían ser importantes para la equidad de género. Una buena supervisión, que mantenga buena comunicación con el teletrabajo, que sea capaz de ajustar las instrucciones y programas de trabajo con criterio, que tenga grados de flexibilidad adecuados pueden ser un factor

importante para ayudar a balancear las tensiones que vivencian las mujeres en la conciliación familia-trabajo. Del mismo modo, desarrollar un buen trabajo de equipo en el sentido de fomentar el apoyo mutuo entre compañeros/as ante las dificultades del teletrabajo sería importante en general y derivadamente se puede pensar, para las mujeres y sus desafíos propios.

- **Algunas tensiones más estructurales.**

Control vs. Flexibilidad. Varios entrevistados destacan la importancia de la flexibilidad para las mujeres como una manera de conciliar deberes laborales con la atención de ocupaciones familiares (ej. cuidar a los hijos). Por otra parte, INAPI ha experimentado algunos casos anecdóticos de abuso de la flexibilidad inicial lo que motivó a la institución a crear un conjunto de regulaciones más estrictas conocido como el “Catálogo”. Esta regulación habría generado algún alivio en las jefaturas para enfrentar situaciones ambiguas, pero también frustración en los teletrabajadores que perdieron flexibilidad. La pérdida de flexibilidad debería ser una complicación especial para las teletrabajadoras de INAPI en función de lo señalado en la literatura. Así, el balancear el control con flexibilidad es un desafío pendiente en INAPI. En este contexto es particularmente preocupante que ante otros riesgos que se visualicen en el futuro la respuesta sea más controlada en perjuicio de la flexibilidad. Es plausible pensar que esa tendencia complica especialmente a las mujeres o quienes deban cuidar hijos. Esa tendencia de control podría ser producto también de exigencias de DIPRES y Contraloría. En la medida que se avance a un sistema sustantivo de control de desempeño más inteligente y eficiente esa dicotomía podría diluirse. Una idea a este respecto podría ser generar sistemas especiales y temporales para los casos que más requieran flexibilidad, como cuando se debe cuidar niños.

Teletrabajo pro equidad de Género vs. multiplicador de la inequidad de Género. Algunas autoridades están preocupadas por evitar que un teletrabajo mal diseñado termine multiplicando o expandiendo los problemas de género al facilitar que las mujeres vuelvan al hogar a cumplir “roles históricos”. Por una parte está la evidente valoración de las mujeres por la oportunidad, pero al mismo tiempo se observa ese riesgo al volver al hogar. Ante esta situación se piensa en algunas capacitaciones y otros apoyos, pero no se quiere interferir en la vida privada. Al mismo tiempo es evidente que el teletrabajo facilita que las mujeres con conflictos de conciliación de vida laboral y familiar puedan seguir trabajando mientras cuidan a sus hijos.

Flexibilidad vs. Visibilidad. En el informe de monitoreo de INAPI (2020) se destaca que algunos teletrabajo quisieran tener más herramientas que les faciliten la visibilidad ante sus jefaturas. Un riesgo de eso puede ser realizar más reuniones virtuales para facilitar esa

presencia virtual, pero esto podría implicar pérdida de autonomía por la necesidad de estar más disponible en horarios normales.

Flexibilidad vs. conexión permanente. Para la ANFINAPI resulta de particular interés que se establezcan medidas conducentes al derecho de la desconexión de los teletrabajadores. Lo estiman como un aspecto crítico, que ha cobrado mayor relevancia por la mayor carga doméstica y de cuidados de hijos y personas mayores, instalada en el contexto de pandemia. Señalan que hay muchos funcionarios y funcionarias teletrabajadores, más de un 50% que trabajan hasta las 20:00 horas y en fines de semana. La encuesta de calidad de Vida Laboral (2019) efectivamente recoge que los teletrabajadores ocupan más tiempo para terminar sus labores. Para tener una idea más segura sobre este punto se debe profundizar con más datos y entrevistas.

- **Otros problemas.**

La experiencia de teletrabajo en INAPI ha sido positiva y bien evaluada tanto por hombres como por mujeres, y en general, las cifras y análisis hasta ahora no revelan problemas importantes en relación a la dimensión de género. Sin embargo, tanto la dirección de INAPI como los entrevistados, están interesados en avanzar hacia una mejor conciliación de la vida personal y laboral, promoviendo la corresponsabilidad y equidad.

Pese a lo anterior y aunque no se trata de percepciones necesariamente compartidas por todos los entrevistados, el análisis identificó varias preocupaciones que se presentan brevemente a continuación.

- Sobrecarga y cansancio de las mujeres teletrabajadoras, especialmente aquellas que tienen hijos, para poder compatibilizar la vida familiar y al mismo tiempo cumplir las metas laborales. Hay preocupación por la alta exigencia que INAPI impone sobre las mujeres. Ellas valoran mucho el beneficio del teletrabajo y por lo tanto aceptan ese ritmo de trabajo.
- Percepción de algunos entrevistados que aquellas mujeres que teletrabajan tienen “la cabeza” en la casa, lo que acarrea un menor compromiso con la institución. Está la percepción que algunas de ellas una vez que empiezan a teletrabajar, cambian de actitud. Esto se traduce por ejemplo, en el tipo de capacitaciones a las que las teletrabajadoras asisten, escogiendo aquellas capacitaciones más “lights” que no les exijan mucho en términos de esfuerzo y movilidad desde el hogar. Para algunos entrevistados, esta actitud contraviene los valores de alta exigencia que tiene la institución.

2.3. Lineamientos de Política

Esta sección es un primer intento por sintetizar el problema, desde un ángulo más institucional, e identificar alternativas, pros y contras, de políticas en relación al tema de género. Se basa principalmente del análisis de literatura, entrevistas, los talleres desarrollados, trabajo con el equipo de contraparte y estudios específicos de INAPI.

¿Hay un problema de género y teletrabajo que amerite una política de género?

El primer planteo del problema es que existen dudas institucionales si la gestión del Teletrabajo por parte de INAPI debiera o no considerar más especialmente la problemática de género. Existe la hipótesis plausible que el teletrabajo puede estar reforzando roles históricos y perjudiciales de las mujeres si “vuelven” al hogar. Asimismo, existirían algunos indicios de que efectivamente las mujeres están atendiendo más labores domésticas que los hombres. En general, la evidencia en INAPI confirma que las mujeres en teletrabajo asumen más carga doméstica, pero eso no sería un problema particular asociado al teletrabajo, es decir, ellas asumen más que los hombres que teletrabajan, pero no más que las mujeres que no teletrabajan. Al menos así lo sugieren los datos de la encuesta de Calidad de Vida (2019). La preocupación sobre el tema de género de todas maneras tiene suficiente justificación en la literatura revisada.

Hay un hecho central más claro en INAPI, las mujeres que necesitan cuidar a sus hijos u otra persona, y por ese motivo ven en el teletrabajo una oportunidad, independiente de si asumir esa modalidad es muy gravosa o inequitativa en términos de carga. Las teletrabajadoras podrían estar aumentando su dificultad para conciliar bien trabajo y familia en su casa, sin embargo, esto podría ser considerado un problema de menor importancia comparado con el contra factual de tener que conciliar todo sin teletrabajar. Dicha situación, si fuera correcta, podría generar cansancio acumulado que tal vez no se esté manifestando con suficiente claridad mediante los instrumentos utilizados actualmente. Por esta razón, la política debiera promover una revisión de los instrumentos de monitoreo para confirmar o no esa hipótesis.

¿Debería INAPI tener una política especial en materia de género?

Más allá de la claridad y especificidad del problema, INAPI se pregunta si corresponde o no que se haga algo, y si puede o no hacer algo. Una respuesta posible es no, porque es una situación cultural general del país y excede a las potestades y capacidades de INAPI. Se puede argumentar que INAPI aunque quisiera no podría cambiar significativamente los patrones de equidad doméstica en el hogar de sus teletrabajadores, sería un asunto

“privado”. Hay otro argumento en contra: el respeto a la sensibilidad de la información y el espacio privado. Se podría argüir que dicha intervención implicaría inmiscuirse en el ámbito privado de los teletrabajadores.

Por otra parte, existen dos argumentos favorables para iniciar alguna acción institucional o profundizar las realizadas. Por un parte, la idea general que si efectivamente el teletrabajo puede generar problemas de profundización del rol histórico de la mujer, entonces en el marco de una política más general del Estado con su funcionarios sería plausible pensar que debe existir algún tipo de acción, sobre todo si el teletrabajo puede avanzar a convertirse en un fenómeno social-laboral más masivo y creciente (ej. 20% de la fuerza laboral nacional). En este caso, esta acción dependerá probablemente más de orientaciones generales de política pública. Por otra parte, otra razón favorable a una acción en el tema de género, está basada en la conveniencia institucional de mantener un buen desempeño. Si las mujeres que teletrabajan están asumiendo más carga que el resto de los funcionarios, quiere decir que existe un riesgo (difícil de estimar ahora) de agotamiento de las mujeres teletrabajadoras y eso terminará redundando negativamente en el desempeño institucional, sobre todo porque INAPI está especialmente constituido por mujeres. En este caso, existiría una razón muy atendible para que INAPI desarrolle una política al respecto.

¿Hay algún aspecto positivo en materia de género y teletrabajo que deba cuidarse?

Sí lo hay. Las mujeres con niños pequeños pueden estar tensionadas por tener que optar entre el trabajo o el cuidado personal de los hijos. Evidentemente ante esta tensión, la existencia del teletrabajo es un beneficio porque entrega una alternativa de conciliación. Está claro que este problema es particularmente intenso en sociedades con alta inequidad de género como Chile. De este modo pareciera ser que el teletrabajo es una política especialmente favorable para que las mujeres no pierdan la conexión laboral y su desarrollo profesional.

¿Qué factor es crítico de cuidar en el teletrabajo y asuntos de género?

Pareciera ser que la flexibilidad en el uso del tiempo es crítico para conciliar mejor la vida laboral con el cuidado de niños y otras labores domésticas. Si esto es así, medidas que tiendan a sobre controlar el uso del tiempo de los teletrabajadores serían anuladoras de los efectos positivos del teletrabajo para esa conciliación. Lamentablemente, existen enfoques o tendencias que pueden colisionar, pues también hay buenas razones para aumentar el control en el teletrabajo. La existencia del “catálogo” en INAPI es un ejemplo de ello. Esta tendencia también se estaría observando en algunas prácticas por ejemplo en

el sector público en EE. UU. (Weinbaum, 2018). La misma tendencia se estaría reforzando en la administración pública chilena (debe indagarse mejor) con las posturas de DIPRES y Contraloría. Si esto no se hace con cuidado, podría afectar la flexibilidad necesaria para la conciliación que favorece a las mujeres. Con el tiempo, podrían mantenerse los costos del teletrabajo y no capturar todo sus beneficios. Una estrategia útil sería mantener flexibilidad horaria en la medida de lo posible y mejorar el control de desempeño sustantivo. Por otra parte, hay cierta evidencia que sugiere que la falta de estructura de tiempos de los teletrabajadores en sus jornadas puede terminar perjudicando la vida familiar. Tal como se observó en la revisión de la literatura, no hay respuestas fáciles y en estos casos se deben desarrollar consensos que recojan las preferencias, diversidades de casos, y experiencia de gestión de los funcionarios y funcionarias, para diseñar un buen ajuste.

¿Cuáles son los espacios y posibles medidas de diseño más específicas en relación a la temática de género?

- Clarificar más el enfoque general de INAPI en relación al teletrabajo. Por ejemplo, debería explicitarse mejor los objetivos formales de teletrabajo especialmente en función a temas de: conciliación de familiar-laboral, atracción o retención de talento femenino. En función de esos objetivos, medir y evaluar más precisamente las tendencias en los efectos del teletrabajo y su forma de ser gestionado. Por ejemplo, ¿las mujeres con mayor dificultades de conciliación de cuidado de niños están quedándose o postulando a INAPI? ¿Las teletrabajadoras están teniendo diferencialmente peores resultados en conciliación? ¿por qué?
- En esta misma línea habría que monitorear mejor el cansancio acumulado de las teletrabajadoras. La sobrecarga, fatiga y otros factores similares pueden afectar el desempeño, en tal caso habría que pensar en soluciones alternativas o ajustes. Esto se debe tener muy presente como criterio para autorizar y para definir la intensidad del teletrabajo en cada caso.
- Distribuir los cupos de teletrabajo de un modo que compense el sesgo de INAPI en la postulación. Para esto habría que mirar los datos de postulantes vs. cupos vs. dotación por género. Si se quiere mejorar la tendencia de equidad por género tal vez INAPI debiera acercarse a fomentar mayores cupos de teletrabajo en hombres. En principio pareciera ser una medida favorable para la sociedad y las mujeres en el largo plazo y en general un buen esfuerzo para disminuir la asociación femenina al teletrabajo. El contra de esta medida es que dado que las mujeres valoran más el teletrabajo, es probable que esta medida tenga costos importantes en la frustración de las mujeres que no tengan la oportunidad de teletrabajar. Una solución equilibrada sería hacer un ajuste no muy drástico.

- Disminuir la intensidad del teletrabajo. Hoy el esquema mayoritario en INAPI es 4x1, esto es, 4 días de teletrabajo y 1 día trabajando en la oficina, que es el arreglo más intensivo de teletrabajo. Hay evidencia que apunta a que mientras más tiempo se trabaja fuera de la oficina, hay efectos adversos, tales como sensación de aislamiento, percepción de invisibilidad, así como mayor exposición a las tareas del hogar. El contra de esta medida sería que la factibilidad y preferencias de las mujeres sea baja por otra modalidad, porque eventualmente les podría complicar en su organización personal con el cuidado de sus hijos por ejemplo.
- Diseñar programas que contribuyan a elaborar estrategias y prácticas para conciliar vida personal-laboral que favorezcan a la mujer. Se podrían realizar cursos o iniciativas similares, para mostrar mejores prácticas, fomentar la colaboración entre funcionarios/as, técnicas específicas para organizar labores del trabajo en la casa, negociar roles dentro del hogar, manejo de conflictos etc.
- Desarrollar programas de apoyo de salud mental en favor de las teletrabajadoras. Esto sería una suerte de programa en el marco de prevención de problemas de salud laboral producto de estar trabajando en el hogar. También se podría considerar dentro del marco general de bienestar y seguridad social, por ejemplo con servicios de salud más especializados. Se sugiere explorar ideas con la Mutual. Dicha entidad podría tener incentivos en colaborar debido a que: (a) en este contexto los accidentes y enfermedades profesionales en el hogar son de su responsabilidad y por otra parte por el hecho (b) que las personas se desplacen menos por las calles con seguridad disminuye los riesgos laborales asociados al traslado. Acciones de este tipo probablemente gestionan mejor el riesgo de salud mental y aumentarán el compromiso de las funcionarias. Debe ser muy bien evaluado para no incurrir en exceso de esfuerzo con bajo impacto. Lo primero es precisar el problema y su magnitud.
- Desarrollar programas especializados o módulos para las jefaturas/supervisores que deben gestionar con teletrabajo. La literatura y las entrevistas muestran con claridad la importancia de esas figuras para colaborar en la gestión del teletrabajo en el hogar especialmente en el caso de las mujeres.

CAPÍTULO N.3: DESEMPEÑO, CONTROL, SUPERVISIÓN Y TELETRABAJO

Introducción

INAPI ha sido pionero en implementar el Teletrabajo (TT) en el sector público en Chile y por lo mismo su experiencia ha sido foco de atención para extraer lecciones de política. En estos años de teletrabajo, una de las dimensiones de interés y preocupación es la gestión del desempeño de los teletrabajadores. Entendemos por tal un concepto amplio que incluye dimensiones de control básico de los trabajos, gestión de productividad, gestión de carrera y desarrollo, gestión de la confianza y alineamiento entre jefaturas y funcionarios.

Dado el proceso de maduración de la experiencia del teletrabajo en INAPI, surge la pregunta sobre qué elementos particulares y/o qué mecanismos debiera INAPI considerar para una mejor gestión del desempeño de sus teletrabajadores. ¿Es la gestión del desempeño distinta para el caso del teletrabajo? ¿Existe algún riesgo en la productividad y el modo cómo se gestiona en el caso del teletrabajo? ¿Qué aspectos son importantes considerar para ajustar la gestión del desempeño? ¿Qué vínculos existen entre la gestión del desempeño de los trabajadores y la gestión del resto de la organización? ¿Existe algún riesgo en la gestión del teletrabajo en relación a algún enfoque de la gestión del desempeño?

Este capítulo¹⁴ intenta responder algunas de estas preguntas, para lo cual acudió a literatura especializada en teletrabajo, revisión de material de INAPI, trabajo con el equipo contraparte de la institución, entrevistas a funcionarios y actores claves tanto de INAPI como externas a la institución, y en particular un conjunto de entrevistas focalizadas en aspectos de la gestión de desempeño, las que incluyeron revisión de prácticas, sus objetivos así como sus soportes tecnológicos.

¹⁴ Este capítulo es la versión revisada y mejorada del informe N.2 “Gestión de desempeño y teletrabajo” de septiembre del 2020.

A continuación se presenta una breve revisión de literatura sobre teletrabajo, con foco en los temas de desempeño, supervisión y control. Posteriormente, el capítulo presenta el análisis y principales hallazgos. Luego se describe someramente los actuales sistemas de gestión del desempeño que operan en INAPI así como las características de sus sistemas de soporte tecnológico. Finalmente, el capítulo ofrece una síntesis diagnóstica y lineamientos de mejora en materia de gestión de desempeño.

3.1. Revisión de literatura

A partir de la revisión de literatura reciente sobre teletrabajo, esta primera sección sintetiza algunos elementos sobre desempeño, control y supervisión. De manera complementaria, al final de este capítulo se presentan los objetivos y funciones de la gestión de desempeño.

El Teletrabajo no es simplemente trabajo a distancia o fuera de la oficina, sino que es una nueva manera de trabajar, que trae consigo desafíos de organización, localización y manejo tecnológico (Messenger & Gschwind, 2016). En este contexto, una de las principales preocupaciones que tienen las organizaciones es cómo mantener el desempeño en la modalidad de trabajo a distancia. Hoy los gerentes enfrentan el desafío de gestionar trabajadores que no están disponibles en el trabajo, o que incluso pueden no estar disponibles durante el horario laboral (Wojcak et al., 2016).

El debate sobre cuáles son las maneras de gestionar el desempeño de los teletrabajadores aún está en curso. Dada la distancia física entre el empleador y trabajador, los sistemas gestión tradicionales y basados en la supervisión directa pierden eficiencia en este contexto (Limburg & Jackson, 2008). El teletrabajo efectivamente exige más a las jefaturas, éstas deben ser más vigilantes de la gestión, estar atentos a cómo asignan las cargas de trabajo, los tiempos y demandas. Todas tareas que exigen otras habilidades y también más tiempo (Brown & Koettl, 2015; Greer & Payne, 2014).

Los estudios empíricos observan que el teletrabajo tiende a tener un efecto positivo sobre el desempeño individual, esto es, que los teletrabajadores tienen mejor desempeño que sus contrapartes que trabajan desde la oficina (Allen et al., 2015; Messenger, 2019). Además, de las distintas modalidades de teletrabajo estudios revelan que la mayor productividad se da en formas de teletrabajo desde el hogar (OIT, 2019b). La evidencia señala que esta mayor productividad individual de los teletrabajadores se debe a tres razones, primero, debido a las menores interrupciones, lo que haría más fácil la concentración en las tareas; segundo, porque los teletrabajadores en realidad destinan más tiempo trabajando que sus contrapartes de la oficina, entonces como trabajan más

horas producirían más; y tercero, porque al tener un mayor nivel de discrecionalidad, los teletrabajadores pueden administrar mejor sus tiempos y manejar las condiciones bajo las cuales desarrollan el trabajo (Beauregard et al., 2019; OIT, 2019a).

La literatura en general muestra que el teletrabajo contribuye a una mayor productividad y mejor desempeño de los trabajadores (Boell et al., 2016; Messenger, 2019). Sin embargo, dichos efectos dependen de una serie de factores tales como el tipo de trabajo, la conciliación familia-trabajo, así como las propias percepciones de los teletrabajadores (De Menezes & Kelliher, 2011; Solís, 2017; Van der Lippe & Lippényi, 2018). Además, el teletrabajo también puede disminuir el desempeño individual debido al aislamiento laboral. El no tener contacto con los compañeros de oficina, lleva a una sensación de desconexión y disminución de la autoestima laboral (Beauregard et al., 2019).

Además del desempeño individual, la literatura también revela que el teletrabajo genera efectos positivos en el desempeño de las organizaciones (OIT, 2019b). Sin embargo, también hay evidencia que indica que en los equipos donde hay más teletrabajadores se observa desempeños inferiores. En la medida que las labores son más interdependientes entre los pares, el desempeño es menor (Allen et al., 2015). Esto releva la importancia de no sólo considerar el desempeño individual, sino también la influencia que tiene el trabajo en equipo y el rol de otros para entender el desempeño individual tanto de teletrabajadores como de no teletrabajadores (Van der Lippe & Lippényi, 2018).

La evidencia muestra que los gerentes aprueban el teletrabajo para los trabajadores respecto de los cuales pueden demostrar un buen rendimiento y tienden a oponerse a iniciativas de teletrabajo si es que consideran que sus trabajadores son flojos o podrían abusar del beneficio (Brown et al., 2016). La dificultad para controlar las tareas, o tipos muy rigurosos de supervisión, ha sido vista como una desventaja del teletrabajo y también una de las principales resistencias para su instalación en varios países (Filardí et al., 2020). Los supervisores y jefaturas en general prefieren el monitoreo presencial, éstos tienden a tener una mejor evaluación del trabajo de sus equipos cuando tienen menos trabajadores en teletrabajo, evidenciando que éstos valoran más el monitoreo directo y presencial (Van der Lippe & Lippényi, 2018). Así, muchas de las resistencias de los gerentes hacia el teletrabajo se asocian a temores sobre cómo organizar, supervisar y controlar las actividades remotas de sus trabajadores (Choi, 2018).

Además de los efectos positivos de la conciliación entre la vida personal y laboral, el teletrabajo puede mejorar el desempeño individual siempre y cuando cuente con ciertos grados de autonomía, por lo que una regulación del teletrabajo debiera ser más amplia que restrictiva. Una regulación muy detallada puede atentar contra la autonomía que el

teletrabajo requiere (Messenger, 2019). En esta línea, varias investigaciones constatan la importancia de la confianza entre la jefatura y el trabajador para un mejor desempeño. Al comparar teletrabajadores con no teletrabajadores y observar los estilos de supervisión y control, Solís (2017) observó que aquellos teletrabajadores que tienen más flexibilidad y que cuentan con la confianza de sus jefaturas tienden a ser más proactivos e innovadores en el trabajo. Asimismo, los menores controles también tendrían efectos significativos para una mayor adaptabilidad (Solís, 2017).

La literatura observa que la flexibilidad en el uso de los tiempos está asociada con una serie de resultados positivos como mejora en la productividad, bajo ausentismo laboral, mayor retención de los trabajadores y satisfacción laboral (Beauregard et al., 2019; Greer & Payne, 2014; OIT, 2019a). Sin embargo, debido a los mecanismos de control, algunos sistemas de teletrabajo no tienen tal flexibilidad, pues requieren que los trabajadores ingresen a un sistema o porque deben estar siempre disponibles, impactando negativamente los efectos positivos del teletrabajo (Allen et al., 2015).

La discusión sobre el desempeño está entonces estrechamente ligado a la gestión. De acuerdo a Messenger “el éxito o el fracaso del teletrabajo es producto tanto del desempeño individual como de la competencia de los supervisores y gerentes para hacer uso de esta nueva manera de trabajar en el contexto apropiado” (Messenger, 2019, p. 23).

Parte de los desafíos del teletrabajo es avanzar hacia formas de supervisión alejadas del control tradicional. La literatura destaca que se destina mucho tiempo a la revisión de lo que los teletrabajadores hacen en casa. Los supervisores debieran avanzar hacia mecanismos de evaluación centrados en objetivos y metas, y monitorear la calidad de los resultados y cumplimiento de los plazos (Solís, 2017). El utilizar sistemas de gestión de desempeño basado en resultados es un componente central de una cultura de trabajo basada en la confianza, cuestión aún más importante para una sana relación de teletrabajo (Limburg & Jackson, 2008). Así, distintos estudios coinciden que la mejor manera de supervisar y controlar el desempeño de los teletrabajadores es a través de la gestión por resultados, basados en acuerdos entre el trabajador y empleador sobre cuáles serán los mecanismos de medición, incluyendo objetivos, tareas, hitos, y sistemas de monitoreo (ILO, 2020). El contar con un sistema de evaluación de los trabajadores basado en resultados y un sistema de control previamente a la adopción del teletrabajo es un factor que facilita la adopción de teletrabajo (Mello & Dal Colletto, 2019) Además, se ha observado que un sistema de desempeño basado en resultados también aumenta la confianza en el teletrabajo (Brown et al., 2016).

La OIT plantea que los sistemas de control del desempeño deben ser capaces de mostrar el progreso, pero al mismo tiempo no deben generar una excesiva carga de trabajo en los

reportes. Los sistemas deben permitir la flexibilidad y autonomía de los teletrabajadores (ILO, 2020).

A las tareas propias del teletrabajo se suman otras medidas de control formal e informal mediante el uso de TIC, las cuales pueden tener efectos adversos. La comunicación mediante TIC es un factor clave para disminuir la distancia entre el supervisor y el trabajador y le permite al teletrabajador recrear de alguna manera el espacio de trabajo (Greer & Payne, 2014; Limburg & Jackson, 2008). Dadas las dificultades adicionales de comunicación que conlleva el trabajo lejos de la oficina, los teletrabajadores se comunican mediante uso intensivo de TIC. Sin embargo, tanto los teletrabajadores como los supervisores invierten más tiempo para lograr una comunicación eficiente (Greer & Payne, 2014; Wojcak et al., 2016).

Hay que recordar que la propia naturaleza del teletrabajo requiere uso de TIC, y el exceso uso las herramientas tecnológicas puede llevar al denominado “tecnoestrés”, afectando negativamente la productividad de los trabajadores y de la organización (Suh & Lee, 2017). Los teletrabajadores pueden ser objeto de mayores interrupciones a través de distintos formatos tecnológicos (email, mensajes de texto o chats) que sus colegas que están en la oficina, lo que desafía una importante ventaja teletrabajo que es la posibilidad de disminuir las distracciones del trabajo y mejorar la concentración (Boell et al., 2016). Así también, el uso de dispositivos de tecnología personales (como smartphones) para fines laborales estaría relacionado con la percepción de un menor control de los tiempos por parte del teletrabajador (Thulin et al., 2019). Así, es importante advertir que el uso de las TIC y los constantes esfuerzos que hacen los teletrabajadores para coordinarse y mantenerse vinculados con la oficina ha demostrado estar relacionado con un mayor agotamiento laboral (Windeler et al., 2017).

Sin duda el teletrabajo ha ido modificando la manera en que se controla y supervisa a los trabajadores, pero el tipo de transformaciones puede ir en distintas direcciones. Por una parte, algunos estudios plantean que el teletrabajo ha disuelto la diferenciación jerárquica entre superiores y subordinados, avanzando hacia estilos de liderazgo menos directivos. Esto se expresa en nuevas formas de evaluación tales como el desempeño colectivo o apoyo con base en los reportes de consumidores para la identificación de los problemas (Sewell & Taskin, 2015). Coherente con esta perspectiva menos controladora son los sistemas en base a resultados, estrategias de coaching, autocontrol o autonomía, así como el control de pares (Limburg & Jackson, 2008). La instalación del teletrabajo requiere un cambio cultural de las organizaciones, pues las nuevas dinámicas impactan los procesos de trabajo y las interacciones entre trabajadores. Se necesita un set de habilidades y estrategias de trabajo muy distintas a las que funcionaban en escenarios laborales

tradicionales (Greer & Payne, 2014).

Por otra parte, y contrario a la idea general que el teletrabajo lleva a mayor flexibilidad y menos supervisión, otros estudios muestran que puede intensificar la jerarquía y el control. Esto es, que situaciones que no tenían supervisión y quedaban a discrecionalidad del trabajador, al iniciar el teletrabajo, pasan a ser controladas (Sewell & Taskin, 2015). Se ha observado que hay un paso desde sistemas simples y directos de vigilancia (que están basados en la presencia física), hacia sistemas de control más complejos e incluso intrusivos basados en el acceso remoto y la intensificación del uso de TIC.

Las organizaciones han ido buscando nuevos modos de seguimiento del desempeño para asegurar que los teletrabajadores cumplan sus tareas. Algunas de las prácticas en este nuevo escenario son acuerdos más estrictos sobre las características y condiciones del teletrabajo, conexión y presencia en línea permanente, manejo virtual de los tiempos, trackers de productividad, reuniones virtuales recurrentes, mentoría, obligación de estar en la estación de trabajo durante la jornada laboral, entre otras estrategias. En estos casos, el teletrabajo estaría lejos de modificar las relaciones laborales hacia estilos menos controladores, si no más bien se trataría de un reordenamiento de los controles y nuevas normas que se asociaban con el trabajo tradicional, tales como la visibilidad, la presencia, la confianza y la disponibilidad (Sewell & Taskin, 2015).

Los teletrabajadores utilizan estos mecanismos de control y comunicación como señales para mostrar que están disponibles y también para disminuir su sensación de aislamiento. Ellos y ellas hacen importantes esfuerzos para mostrar su trabajo permanentemente y mantener las dinámicas laborales (Sewell & Taskin, 2015; Van der Lippe & Lippényi, 2018). Dado que teletrabajadores enfrentan el complejo desafío de manejar las percepciones de sus compañeros de trabajo que están en la oficina, y responden a eso mostrando que son muy productivos cuando trabajan desde la casa y estando siempre muy accesibles, esto es “respondiendo rápidamente los e-mails, los mensajes instantáneos y llamadas telefónicas para manejar las percepciones respecto de cuánto están trabajando” (Greer & Payne, 2014, p. 107). Paradójicamente, los teletrabajadores estarían dispuestos a ceder grados de autonomía con tal de ser escuchados y oídos, y de esa manera aceptan que sus actividades sean más controladas y organizadas burocráticamente (Sewell & Taskin, 2015; Van der Lippe & Lippényi, 2018).

Investigaciones recientes plantean interesantes matices sobre el efecto del teletrabajo y el desempeño, diferenciando aquellas organizaciones en donde el teletrabajo es una excepción de aquellas donde es la norma. En las primeras, los teletrabajadores se sienten responsables y hacen muchos esfuerzos para compensar su ausencia física como por

ejemplo, trabajando más horas o estando en línea permanentemente, pero en aquellas organizaciones donde el teletrabajo es la norma, son los trabajadores de la oficina quienes se adaptan a la dinámica del teletrabajo (Beauregard et al., 2019).

Dada la complejidad y carácter multifacético del teletrabajo, no hay consenso en la literatura sobre el tipo de monitoreo de desempeño más adecuado, pero si algunos lineamientos generales. Dado que los sistemas de monitoreo tradicional no funcionan, es importante buscar nuevas maneras de gestión del desempeño, ojalá basados en la confianza y con foco en resultados (Limburg & Jackson, 2008). Además, el tipo de monitoreo dependerá del tipo de trabajo que se realiza y el nivel de discrecionalidad que se requiere del teletrabajador. No es lo mismo un trabajo operativo, que uno en donde deben tomarse decisiones (Sewell & Taskin, 2015). Es importante recordar que no todas las tareas son teletrabajables, el teletrabajo requiere que los trabajadores tengan ciertas capacidades y características para poder trabajar con poca o incluso sin supervisión directa (Wojcak et al., 2016).

Así, la mejor manera de lograr buenos resultados con el teletrabajo es fortaleciendo el diálogo y la cooperación entre trabajadores y jefaturas (ILO, 2020). Junto con apoyar las prácticas de teletrabajo, el empleador debe confiar en las capacidades de sus trabajadores y considerar que el teletrabajo es pertinente para la tarea, hábitos de trabajo y el avance de la carrera laboral del trabajador, ese es el punto de partida (Mello & Dal Colletto, 2019).

A la hora de controlar el desempeño de los teletrabajadores, los supervisores deben apoyarse en mediciones de resultados, pero también mediante técnicas de monitoreo alternativas “Usualmente utilizando tecnología así como también confianza tanto para evaluar como para manejar el desempeño en cantidad y calidad” (Beauregard et al., 2019, p. 5). En la medida que haya confianza en el teletrabajador y acuerdo sobre los modos de medición, supervisión y evaluación, los sistemas que se definan deberían reflejar esa confianza y esos acuerdos (Solís, 2017; ILO, 2020).

Otro elemento que contribuye a un mejor desempeño, es una buena relación entre el trabajador y el empleador, y en particular, la literatura enfatiza el rol estratégico que cumple el supervisor. Una buena relación entre el supervisor y el teletrabajador, facilita que la comunicación fluya libremente y fortalece la colaboración, lo que finalmente permite que el teletrabajo opere de buena manera (Solís, 2017; Wojcak et al., 2016). Además, se ha observado que una relación con el supervisor puede prevenir los efectos negativos del teletrabajo, en particular las dificultades de aislamiento que sufren los teletrabajadores (de Vries et al., 2019). Dado el rol clave de estos actores, las organizaciones que instauran el teletrabajo, deben contar con jefaturas que tengan

sensibilidad y que estén abiertas al teletrabajo (C. Brown et al., 2016). En esta línea, se sugiere también identificar aquellas jefaturas y supervisores que son más “controladores” pues ese estilo de trabajo podría ser contraproducente para el rendimiento y la adaptabilidad de los teletrabajadores. Un estilo de supervisión muy controlador, puede tener efectos negativos en el teletrabajo. El foco debiera estar en la coordinación, no en el control (Solís, 2017).

- **Funciones de la gestión de desempeño**

La gestión de desempeño y su medición refiere a distintos objetivos y funciones. La siguiente tabla identifica 8 objetivos a los que puede responder la gestión de desempeño.

Tabla N. 3.1. Funciones de la Gestión del Desempeño

Objetivo	Preguntas a la que responde	Enfoques
Evaluar	<i>¿Qué tan bien se está desempeñando una determinada organización pública?</i>	Conocimiento de los insumos, del impacto y de los factores externos que inciden en este último
Controlar	<i>¿Cómo incidir en el comportamiento de funcionarios para el cumplimiento de estándares definidos (o mínimos)?</i>	Énfasis en los insumos que pueden ser regulados
Presupuestar	<i>En qué programas, proyectos o propósitos se deberían invertir más recursos públicos</i>	Foco en medidas de eficacia, comparando insumos con lo que se produce
Motivar	<i>¿Cómo motivar a funcionarios, directivos, colaboradores (e.g. empresas externas) jefes de división y departamentos a hacer lo necesario para mejorar?</i>	Mediciones en tiempo real de lo que se produce en virtud de lo esperado
Promover	<i>¿Cómo convencer a autoridades políticas, medios de comunicación, stakeholders, y la ciudadanía que se está haciendo un buen trabajo?</i>	Entender a cabalidad qué aspectos del desempeño le importan a la ciudadanía
Celebrar	<i>¿Cuáles logros son relevantes personal y grupalmente dentro de la organización y motivan el cumplimiento de desafíos futuros?</i>	Establecimiento periódico de objetivos, cuyo cumplimiento brinde una sensación de logro colectivo e individual
Aprender	<i>¿Qué funciona y qué no? ¿Por qué?</i>	Mayor énfasis en información detallada y desagregada
Mejorar	<i>¿Qué es exactamente lo que se debe hacer distinto para mejorar el desempeño?</i>	Adentrarse en las operaciones de la organización para distinguir qué es lo que se debe cambiar para un cambio en los productos y resultados

Fuente: Inostroza (2014) partir de Behn (2003)

Tal como se observa en la tabla anterior, dado que las funciones de la gestión del desempeño son muy variadas, éstas pueden ser abordadas de un modo u otro dependiendo de los contextos organizacionales o de políticas públicas específicas.

De esto se deduce que se debe tener muy clara la función específica de la gestión del desempeño que es requerida o más prioritaria, para entender bien el problema y hacer los análisis correspondientes. Por ejemplo, si la función necesaria o a mejorar es controlar estándares mínimos, como puede ser el cumplimiento de la jornada laboral, el análisis del problema y de las soluciones deberían probablemente ser muy distintos que si lo que se requiere generar es evidencia de aumento de la productividad o impacto organizacional para un organismo supervisor como DIPRES.

Así, es probable y comprensible que en una organización existan múltiples sistemas o prácticas que contribuyan a la gestión del desempeño. Cada uno de estos sistemas buscan objetivos diferentes, y aunque sean coherentes y estén idealmente alineados, puede que no estén necesariamente integradas operacionalmente en un solo sistema. Lo importante es tener la visión estratégica para organizar el tema de un modo más sistémico, no mecánico o reduccionista.

Las entrevistas realizadas pueden clasificarse según los propósitos con los cuales se solicitaron. Las más numerosas son las *entrevistas en profundidad* y donde se exploraron varios tópicos de este estudio, dentro las cuales estuvo el *desempeño*. Por otra parte, se desarrollaron algunas entrevistas puntuales *focalizadas en los temas más operativos de los sistemas de control de gestión*. Asimismo, se entrevistó a un experto en teletrabajo de la DIPRES para levantar temas más generales de teletrabajo, donde también se abordó el tema de los *indicadores de productividad*. Por último, se desarrolló una entrevista grupal al equipo de gestión de personas de DIRECON para conocer su experiencia, sus modelos de trabajo en gestión del desempeño y su soporte tecnológico.

3.2. Hallazgos

En el marco de este proyecto de colaboración, se han desarrollado entrevistas en profundidad con funcionarios, jefaturas y otros actores (listado de entrevistados está disponible en el anexo). Uno de los temas abordados en esas entrevistas corresponde a la

gestión del desempeño. A continuación se sintetizan las reflexiones más importantes que surgen del análisis de las entrevistas¹⁵.

La construcción de confianzas entre jefatura y funcionarios

Una de las reflexiones que surgen de las entrevistas apuntan a la importancia de la gestión de las confianzas entre jefaturas y teletrabajadores y no teletrabajadores. Un primer elemento que ha contribuido a esta confianza es la experiencia y la relación previa al ingresar al teletrabajo, como señala una entrevistada “personas con camino... es importante porque ya se conocen... saben cómo trabajan, saben qué tienen que preguntar si es que tienen dudas y la jefatura confía que las personas van a preguntar si es que tienen dudas”. En la misma línea, otra jefatura enfatiza, “Lo central es la medición de la confianza mutua y esa confianza se construye”. Varios entrevistados reconocen que sin duda un elemento facilitador de la confianza es la comunicación, como plantea un entrevistado “mucho comunicación, es clave”.

Sin embargo, esa confianza también se basa en evidencia, cómo plantea una entrevistada “Tenemos el gran desafío de encontrar una manera de controlar/supervisar las tareas. ¿Qué evidencias tengo? ¿cómo generar esa evidencia? ¿cómo generar evidencia... Como jefatura tengo que posicionarme en el escenario que como estoy a distancia, tienen que haber algunas actividades necesarias que van hacia construir esa confianza de que vamos hacia ese objetivo. Que existen actividades esenciales que se realizan. Reuniones periódicas, una determinada forma de información de ida y vuelta, una comunicación oportuna de dificultades, un espacio para expresar las dificultades”.

El tipo de control de gestión/desempeño y tipo de tareas y funciones

En general, los distintos entrevistados están conscientes que los trabajos más complejos pueden requerir un control muy diferente en comparación a los más mecánicos, rutinarios. Así lo plantea una de las entrevistas, “Dependiendo de la función, la necesidad de mayor o menor control. Hay algunas que son mecánicas, otras que son más críticas, como por ejemplo un fallo y ahí entonces incluso ahí me meto yo.” También está el factor del tiempo, pues las distintas unidades tienen tiempos diferentes para distintas tareas, “En marcas, el proceso es de 5 meses, en patentes pueden ser mucho más tiempo, hasta 3-4 años, en este caso es más difícil observar.” En una línea similar, otra jefatura enfatiza la importancia que tienen las propias jefaturas para identificar tareas, funciones, y tiempos, señala “El rol de

¹⁵ La síntesis se apoya en citas de las entrevistas realizadas. Es importante mencionar que las entrevistas no fueron grabadas, por lo que las citas no corresponden a transcripciones de las entrevistas, sino basadas en los apuntes tomados por los consultores durante esas entrevistas.

las jefaturas son muy importantes en asignar tareas. A veces son cosas más conceptuales, más complicadas y no sólo de procesos simples. Los tiempos no son tan claros, dependen de tantas tareas”.

El sistema IPAS como facilitador la gestión del desempeño

En general hay buena percepción sobre la funcionalidad de IPAS¹⁶. Su implementación y posterior desarrollo fue un esfuerzo previo que permitió diseñar procesos, fijar objetivos estratégicos prioritarios, tales como aumentar la producción para reducir los casos pendientes. Desde aquí, es importante recalcar que los logros asociados a IPAS no se explican sólo por un asunto meramente de tecnología disponible, sino principalmente por un enfoque general de mejoría continua y progresiva, en un esfuerzo importante de innovación desarrollado por INAPI.

Hay acuerdo entre los entrevistados sobre el importante aporte que ha significado IPAS para su gestión, como expresa una de las entrevistadas, “Ese control tiene métricas, hay una medida que es muy cuantitativa y te permite hacer ese control”. De manera similar, otra jefatura plantea “IPAS permite medir la productividad y eso ya estaba antes del piloto de TT. Permite todo online y metas individuales”. Los entrevistados reconocen que IPAS es un buen sistema que ha sido clave para lograr los altos estándares de INAPI, “Si no los hubiéramos tenido [IPAS], lo hubiéramos tenido que hacer de manera manual llevando monitoreo de cada cosa. Eso hubiera sido imposible y muy costoso. Nosotros en INAPI pudimos, pero obviamente otros servicios probablemente no pueden”.

Pese a la valoración de IPAS, los distintos entrevistados concuerdan con que hoy son otros los desafíos, los cuales van por el lado de avanzar en elevar los estándares de calidad. Hay algunas voces que consideran que IPAS no es suficiente para avanzar en calidad, como lo planteó un entrevistado, “En los indicadores de desempeño hay que avanzar. Hoy tenemos a la gente en IPAS donde el indicador es bastante simple, por ejemplo, número de resoluciones por día. Pero por otro lado, hay un tema de calidad que hay que tocar. Esto era una preocupación antes y ahora también sigue siendo un tema que nos preocupa. Qué pasa si es que alguien se pone a sacar resoluciones [para lograr sus metas], pero luego las

¹⁶ El sistema IPAS busca contribuir a una mayor eficiencia operativa y mejorar la calidad del servicio, la OMPI pone a disposición de las oficinas de Propiedad Industrial un conjunto de programas informáticos para facilitar la tramitación de solicitudes de derechos de PI mediante el establecimiento de un registro electrónico, el control de los procesos de trabajo y las normas operativas, y que luego queda a disposición de servicios en línea para los usuarios locales e internacionales.

tiene que rehacer nuevamente o las hace a la rápida. No debiera ser suficiente solo el número. Para aquellos que están en IPAS ya no es suficiente”.

Las entrevistas permitieron observar que ya hay esfuerzos hacia la mejora de la calidad de las resoluciones, como expresó una entrevistada, “estamos generando resoluciones pre-definidas en los sistemas de los típicos errores que cometen las personas. Y se están generando. Eso ya nos da un marco de resoluciones más típicas”. Esto es particularmente interesante porque muestra que mejores resultados o mejor desempeño institucional no solo se basa en sistema de gestión del desempeño individual sino también en mejoría de procesos y aplicación de tecnología especializada.

Un buen sistema de control de productividad, depende del modelo o enfoque de trabajo, calidad del proceso, sistemas de control, y tecnología disponible. A partir de la experiencia y los testimonios de funcionarios, pareciera ser que en el caso de INAPI está más asociado a un tema de mejoría continua que a un cambio disruptivo producto de una tecnología en particular, de hecho el excesivo foco en la tecnología sin consideraciones más amplias podría generar problemas.

Esfuerzos de comunicación

La dinámica de TT trae consigo desafíos en materia de comunicación. La distancia física ha llevado a los equipos de INAPI a desplegar estrategias para mantener una comunicación continua y fluida. Esto ha implicado un proceso de ensayo de diferentes prácticas y tecnologías para lograr ese mismo objetivo, por ejemplo, una jefatura comentó que en un principio crearon un grupo de WhatsApp para coordinarse en temas de trabajo con el equipo, pero el grupo derivó en algunos conflictos por la comunicación así que tuvo que cerrarlo. Otras jefaturas señalan que también han buscado herramientas ágiles para gestionar el día a día (en modalidad *Kanban*, muy visuales) tales como *Trello* y *MeisterTask*.

Si bien la mayor parte de la comunicación con los teletrabajadores se realiza a través del uso de TIC, los equipos también han instaurado otras maneras de mantener una buena comunicación con sus equipos dada las dinámicas de teletrabajo. Al respecto una jefatura resalta la importancia que han adquirido las reuniones habituales: “Antes, nos juntábamos una vez a la semana, 1 hora de reunión. Eso se ha mantenido en trabajo remoto. Todo esto ha ayudado a que fuéramos más productivos que antes”.

DIPRES y sus orientaciones

Varios entrevistados reconocen la importancia que ha tenido DIPRES y sus lineamientos sobre el modelo TT en INAPI. INAPI ha debido adaptarse, con mayor o menor facilidad, a

estas normativas y exigencias de DIPRES que tiene objetivos muy claros en materia de productividad. El énfasis es que el TT no resta productividad a la institución.

Las exigencias por el lado de la desconfianza hacia el sector público y sus trabajadores, como lo expresa claramente un entrevistado, “Ellos [DIPRES] parten de la lógica que primero hay que demostrarles que el teletrabajo funciona. Y parte de la premisa que las personas en TT no van a funcionar”. Varios entrevistados cuestionan este énfasis en la productividad, pero al mismo tiempo entienden que esas son las reglas del juego que hay que seguir, como lo expresa otra entrevistada quien señaló en relación al rol de DIPRES, “es el cliente final. La DIPRES requiere productividad, y para eso requieren indicadores equivalentes”.

El desafío de sistemas de control para las áreas de apoyo

La instalación del teletrabajo en INAPI y la necesidad de seguimiento del desempeño de los teletrabajadores, ha dejado al descubierto que no todas las áreas cuentan con sistemas que les permitan hacer un buen monitoreo. Al respecto son constantes las comparaciones entre IPAS de patente y negocio y otros sistemas o formas de gestionar el desempeño. En particular, se plantearon debilidades en los sistemas de Administración y Finanzas, tanto en términos conceptuales, de operación así como de funcionalidades de las herramientas tecnológicas de soporte.

En línea con lo que plantea la literatura, una derivada de la problemática de no poder visualizar con claridad o facilidad el trabajo que se hace, es la ansiedad especialmente de los teletrabajadores por demostrar a sus jefaturas que efectivamente se está trabajando y en qué. Al respecto, una entrevistada señala “Ese año el desafío fue cómo las personas de apoyo se iban a poder acostumbrar a esto, sin indicadores [para el mundo online]. Al principio las personas lo pasaron mal, las personas de soporte estaban muy estresadas... había que llenar una planilla para poder acreditar que se trabajó. Ahí buscamos una manera de acreditar el cumplimiento de metas. Ese fue un gran sufrimiento para buscar modelos de medición de productividad para soporte”. En un principio la primera alternativa fue aprovechar los registros que se hacen en el sistema de gestión documental (SIGEDOC) que usan otras unidades, pero existe bastante insatisfacción sobre su funcionalidad para este tema. Una jefatura señala, “Hoy tenemos SIGEDOC donde registramos acciones que se encargan (a un funcionario), y el tipo de acciones son diferentes de acuerdo al tipo de subdirección”.

Entrevistados de INAPI reconocen la importancia del monitoreo y el registro para los teletrabajadores, pero también advierten que puede convertirse en un problema, como lo

comenta una entrevistada, “Cada subdirección asigna valores, tiempos, etc. cada equipo busca medidas y formas de medir el trabajo. La medición finalmente fue incluso más costosa y se convirtió en un sin sentido”.

La pregunta por la equidad

Si bien hay acuerdo que las distintas tareas y funciones requieren distintas métricas y sistemas de soporte, algunos de los entrevistados levantaron un potencial problema de equidad en el tema de gestión del desempeño, porque consideran que existe más exigencias en el control de gestión con los teletrabajadores que pertenecen a las áreas de negocio.

Para algunos entrevistados habría problemas crecientes en la divergencia entre áreas de negocio con teletrabajo y otras áreas de la institución, como un entrevistado señala, “El problema que ha comenzado a aparecer es que INAPI tendría dos mundos uno muy objetivo de evaluación individual y otro no: Administración y Finanzas”. De alguna manera, el teletrabajo lo que ha hecho es visibilizar una gestión anterior, tal como lo plantea una entrevista “los desafíos de indicadores se ven más en teletrabajo”. Sin embargo, en el caso de algunas unidades, esto significó esfuerzos muy importantes de generación de indicadores y mostrar trabajo. Una entrevistada reflexiona en esta línea, “El problema fue el indicador de desempeño, en algunos casos quedó muy improvisado. En el caso de IPAS era muy fácil. Pero en el resto... Había que repensar, muchas metas pensadas para lo físico.”

Más que un problema sobre objetividad de las mediciones, la reflexión evidencia las diferencias entre las unidades al interior de INAPI, preguntándose por la pertinencia de esos esfuerzos. Entonces, y tal como una autoridad plantea, “tenemos indicadores para el core de INAPI: software para marcas, patentes y atención de usuarios. Pero hay otras áreas. ¿Cómo se establecen indicadores adecuados?”

Control de jornada

Una de las preocupaciones iniciales con relación al TT en el caso del sector público estaba relacionada con el control de la jornada. INAPI resolvió desde un inicio este problema, asegurando que los teletrabajadores estuvieran eximidos de “marcar” reemplazando esta marca por una tasa de producción.

En algunos casos, atendida la naturaleza de la función que cumplen los teletrabajadores por ejemplo (atención a público, clientes externos e internos) el requerimiento es que tienen que estar disponibles en determinados horarios. Los teletrabajadores han organizado sus propios sistemas de horarios y turnos para asegurar la continuidad de los

servicios, pero al mismo tiempo respetar los tiempos y necesidades de los teletrabajadores en el hogar.

Sin embargo, en las demás áreas, hay algunas señales que apuntan al control horario de los teletrabajadores. Debido a problemas de abuso puntuales, la regulación de los horarios de TT se hizo más estricta. Esto se realizó a través del denominado “Catálogo de buenas prácticas” el cual definió una jornada de 9 a 6 donde los teletrabajadores debían estar contactables más presencia en eventos de relevancia. En general, esta regulación fue bien recibida por las jefaturas pues les permitió gestionar más fácilmente a sus teletrabajadores, pero por otro lado, algunos trabajadores resintieron la pérdida de flexibilidad que trajo consigo el catálogo.

El registro simple de las tareas

Más allá de los indicadores formales, los entrevistados comentan que el registro simple de las tareas ha sido un desafío en sí mismo. Distintas áreas han buscado nuevas formas para registrar y apoyar las tareas. Un entrevistado señala que propuso un “*summary time*”¹⁷, es decir una herramienta para registrar el uso del tiempo, el que conoció en bufete de abogados, “A mí me funcionó sin duda y la adaptación permitió que me acostumbrara. Cuando llegué a INAPI lo conversé con algunas personas y lo encontraron muy draconiano y lo traducimos en una hoja de rendimiento y los examinadores identificaban los casos en los que trabaja”. De manera similar, otra jefatura señala que “se evaluó un software de Microsoft 365 (con funciones especiales) que permitía monitoreo en línea y constante de todo lo que se hacía en el computador... incluso si estás chateando mientras estás en reunión según calendario. El costo económico era muy alto por eso no se hizo. Habría sido un tema duro con funcionarios. En todo caso no afectaba la privacidad, solo datos estadísticos. Se pensó en poner GPS en los computadores, pero había problemas de privacidad”

En relación al monitoreo de tareas, para los casos que no cuentan con seguimiento a través de la plataforma IPAS una jefatura señala que existe una gran tensión sobre “la cantidad de trabajo adecuado para la función. El TT visibiliza las holguras o déficits de capacidad ¿Cómo se identifica la necesidad de profesionales necesarios?”. Por otra parte, en otra unidad una entrevistada plantea las deficiencias del sistema de gestión documental para estos fines, “Hoy SIGEDOC va rindiendo [las tareas]. Toma tiempo, no está diseñado para esto. Quisiéramos tener una herramienta de gestión que fuera de verdad de gestión”.

¹⁷ Ejemplo de *summary time*: <https://getehour.com/features/weekly-timesheets/>

La necesidad de controlar tareas en teletrabajo ha ido permeando las metodologías que se deben usar para los no teletrabajadores. Esto es muy interesante por la influencia del TT en el resto de la organización, sería un efecto positivo no buscado explícitamente (externalidad). Si las metodologías son adecuadas será positivo, pero si por el apuro de estandarizar lo que no es posible, se genera una “sobre gestión de la producción” podrían aparecer algunas dificultades.

Calidad de vida

La calidad de vida es una preocupación de teletrabajadores y de sus jefaturas. No solo porque es el principal motivador para el teletrabajo, sino porque la institución observa esos indicadores y está genuinamente preocupada de esa dimensión de sus trabajadores. En general, las jefaturas entrevistadas conocen a sus teletrabajadores, sus preocupaciones y atienden a sus necesidades con buena disposición y diálogo. Pese a esto, de todos modos surge la pregunta por el derecho a la desconexión, la acumulación de trabajo y el trabajo nocturno. Al respecto un entrevistado comenta: “El tema es la calidad de vida...si acumulas trabajo y después te quedas hasta muy tarde si es necesario, pero pierden calidad de vida”.

Sobre el exceso de trabajo y las demandas, hay algunas referencias sobre diferencias de exigencias entre teletrabajadores y no teletrabajadores, observando que a quienes teletrabajan se les exige más trabajo, como señala una entrevista “Obvio que los teletrabajadores tienen más productividad porque se les da más trabajo...por la función, por estar en la casa.... No debería exigirse más. Esto nunca se ha transparentado. Esto se ha normalizado, tener un delta más. El estándar debe ser el mismo para teletrabajadores y para los trabajadores presenciales”.

3.3. Instrumentos de medición de desempeño

En todas las entrevistas surge claramente la distinción de dos ámbitos. El primero es el sistema general de gestión del desempeño de INAPI, el que se debe llevar por mandato legal y que está formalmente reglamentado. Este incluye el Plan de Desarrollo Individual (PDI) y el Compromiso de Desempeño Individual (CDI). Los entrevistados señalan que el sistema general considera aspectos cualitativos y una dimensión cuantitativa en la cual se establecen metas. Por otra parte existe, el *convenio de desempeño de productividad específico que suscriben los teletrabajadores*, el cual es mandado por el marco normativo del sistema de teletrabajo. Esto se expresa en un convenio entre la autoridad y el teletrabajador con una larga lista de deberes mínimos, derechos, y un acápite de “metas”. Dichas metas son las mismas que están expresadas en el sistema general de desempeño

(aplicable a TT y no). Todos consideran razonable esta integración de esfuerzos de reportería adicional y asegura más coherencia.

Respecto del sistema de metas en general, se observa que *todos los entrevistados de esta submuestra deben llevar una planilla de cálculo* con un registro bastante minucioso para determinar los indicadores comprometidos. Esto ocurre para teletrabajo y no teletrabajo. Dichos registros, especialmente en el caso de las funcionarias entrevistadas de Administración y Finanzas, es un registro que expresa necesidad de registro general de la función, es decir, no se observa una duplicación o un desarrollo *ad hoc* para el teletrabajo, lo cual en principio parece bastante positivo. En el caso del funcionario del departamento de informática, el registro llevado pareciera ser un registro más especial para el caso del teletrabajo lo cual a su juicio genera duplicación de esfuerzos.

Otros aspectos que surgen del análisis de las entrevistas con bastante claridad, es la distinción de la *naturaleza de las funciones*. En el caso del profesional de informática, de la encargada de teletrabajo, y de la psicóloga encargada de desarrollo de personas (capacitación), las funciones claramente eran del tipo proyectos o iniciativas no estructuradas o que no son rutinarias. Es decir parecían menos procesos regulares y más un conjunto variable y cambiante de tareas. Esto era especialmente notorio en el caso de informática, donde por ejemplo, las tareas esenciales son el desarrollo de soluciones informáticas *ad hoc* en la plataforma de INAPI. En otro caso de jefatura, las funciones eran típicas de coordinación, asignación de tareas, y supervisión, es decir, funciones estables, pero de difícil medición con indicadores. Pero en el caso de otra funcionaria, las tareas eran típicas de un proceso muy estructurado, estandarizado y con datos fáciles de obtener para indicadores pertinentes.

En los casos de difícil medición el indicador predominante tenía la forma de *actividades o productos realizados sobre los planificados*, el cual se podría decir es un indicador por *default* que pretende objetivar la observación del desempeño en casos más difíciles de medir. No está claro, en todo caso, que se puedan mejorar dichos indicadores de modo fácil.

Respecto de la operatividad misma de llevar un registro para el control de la gestión, claramente el caso más complejo es el de informática. En los demás, pareciera ser una tarea asumida por los funcionarios. Es importante destacar que estas tareas de registros están lejos de ser amables desde el punto de vista del usuario y del buen uso del tiempo. En el caso de la funcionaria con un proceso más estructurado, la planilla de registro parecía muy valiosa no sólo para fines de reportes individuales sino para los generales.

En general, llama la atención el uso de planillas de cálculo y el esfuerzo riguroso de su gestión, pero todos los entrevistados concuerdan que lo ideal sería tener un sistema que facilite esta operación.

Los sistemas de registros observados son los mismos para teletrabajadores y no teletrabajadores. En principio no hay argumentos ni tampoco se observaron razones para hacer algo diferenciado, pero surge la preocupación de si un sistema de registro en planillas podría terminar desmotivando o mitigando los beneficios esperados asociados a la flexibilidad en el uso del tiempo en el caso de los teletrabajadores. Esto podría ser más gravoso para los teletrabajadores que tienen modalidades de 1x4 o 2X3, no así para quienes trabajan en modalidad 4x1.

En las entrevistas desarrolladas en informática y Administración y Finanzas, se observó el uso herramientas basadas en la metodología *Kanban*¹⁸. En el caso de informática es *Trello* y en el otro caso *MeisterTask*. En ambos casos hubo comentarios favorables sobre su funcionalidad, especialmente en el caso de la jefatura de Administración y Finanzas, quien señaló que la herramienta “me cambió la vida”, pues le permitió visibilizar el trabajo. Es importante mencionar que ni *Trello* ni *MesterTask* están vinculadas formalmente al sistema general de gestión del desempeño y son de implementación reciente.

3.3. Actores claves. Entrevista con especialista de teletrabajo de DIPRES.

Los objetivos de esta entrevista fueron conocer la orientación de DIPRES en relación con el teletrabajo en general, su enfoque en materia de gestión del desempeño y también identificar mejores prácticas.

Sobre la orientación de políticas el entrevistado informó que el Presidente de la República anunció una ley de Teletrabajo en el sector público (La Tercera, 2020), y a propósito de eso se han desarrollado algunas minutas internas. No obstante, el entrevistado no tiene claro la certeza de que ocurra lo anunciado por ser las políticas laborales en el sector público siempre objeto de bastantes controversias y negociaciones complejas. No es claro

¹⁸ Método de trabajo de origen japonés que busca gestionar la carga de trabajo de modo visible, identificando claramente una fase de tareas por hacer, otra de tareas haciéndose y una última de tareas hechas. Todo es visual y transparente al equipo en general. De este modo, se observaría con claridad la carga actual de trabajo, tiempos de despacho y la distribución de trabajo con una mirada de equipo. Los trabajadores tendrían con esta herramienta comunicar de mejor modo su desempeño antes sus jefaturas y el control social-horizonta del equipo sería un elemento muy útil.

tampoco que se continúe con las políticas de planes pilotos autorizados en leyes misceláneas con duración temporal de dos años. Estima que es probable que sí ocurra.

En términos generales, dada la evidente necesidad de avanzar en estas materias, producto de la pandemia y su esperable extensión, es probable que la política de teletrabajo se desarrolle. Asimismo, el entrevistado informó que ya hay varias consultas de instituciones públicas que han solicitado sumarse a la modalidad de teletrabajo.

En lo que se refiere al enfoque de gestión del desempeño, la preocupación de DIPRES es que el teletrabajo se haga bien de tal modo de tener los mejores beneficios, pero que al mismo tiempo se gestionen los riesgos percibidos, por ejemplo en materia de productividad. Al respecto tienen la hipótesis que por razones de naturaleza del trabajo y por razones de medición no todas las funciones son igualmente teletrabajables. Por estos motivos se ha ido autorizando teletrabajo en funciones de negocios y se ha exigido un compromiso individual de desempeño con indicadores cuantitativos. Sobre esto último el entrevistado reconoce la dificultad de desarrollar indicadores individuales, cosa que no es factible en todos los casos, lo que podría hacer pensar razonablemente poner más foco en indicadores institucionales.

Asimismo hay consciencia de la necesidad de desarrollar sistemas de registros que favorezcan la recolección de datos para los indicadores de desempeño, por ejemplo en sistemas informáticos asociados a funciones de apoyo (personas, compras públicas, finanzas, etc.). Al respecto surgió la idea de explorar esas posibilidades con los nuevos sistemas que se están muy preliminarmente desarrollando desde DIPRES o el Servicio Civil.

Finalmente, en lo que se refiere a la existencia de buenas prácticas en la materia, el entrevistado señaló que en los otros casos de instituciones públicas piloto en teletrabajo no observa mejores prácticas que puedan ser útiles para INAPI, principalmente porque los demás casos partieron recién el 2019, segundo semestre, en un contexto de complejidad de estallido social, y por tanto no se han podido sacar lecciones relevantes aún.

3.4. Sistemas de gestión del desempeño en INAPI

En esta sección se describen brevemente los distintos sistemas de gestión del desempeño que existen en INAPI y la manera en que se relacionan con el teletrabajo. Los sistemas son: Control de jornada, Convenios de Alta Dirección Pública, Sistema de incentivos asociados

a las MEI, Sistema de Gestión de Desempeño o de evaluación anual asociado a la carrera, Convenio de Aceptación y Desempeño de teletrabajo y otros sistemas ad hoc de las distintas jefaturas.

- Control de Jornada

El fin formal del sistema es dar evidencia del control de jornada que legalmente debe hacerse con los funcionarios públicos (normas), lo normal es usar un reloj control, y en el caso de los teletrabajadores se ha reemplazado por evidencia de productos. Lo relevante aquí es equilibrar la necesidad de mostrar que se cumple jornada sin perjudicar la flexibilidad esperada y asociada al teletrabajo.

- Convenios Alta Dirección Pública, ADP

El director, y todos aquellos altos directivos que hayan sido seleccionados a través de ADP, deben firmar un convenio de desempeño con sus propias jefaturas. Este sistema está regulado legalmente y supervisado por el Servicio Civil. Incluye metas cuantitativas. No tiene mayor relación con el teletrabajo.

- Sistema de incentivos, MEI.

Las MEI es un sistema similar a los PMG, está regulado por ley y en esencia ante el cumplimiento de ciertas metas institucionales, los funcionarios reciben un incentivo económico. Hasta ahora no se observa relación alguna hoy con teletrabajo. Tradicionalmente, tanto los PMG como las MEI han sido utilizados como instrumentos para implementar ciertos estándares y prácticas deseables desde la perspectiva de la Dirección de Presupuestos, por lo que es plausible pensar que DIPRES considere estos sistemas para implementar ciertos estándares asociados al teletrabajo. Ante esta posibilidad habría que reforzar la idea de coherencia de los distintos instrumentos de medición del desempeño para evitar duplicaciones de esfuerzos.

- Sistema de Gestión de Desempeño Individual

Es el sistema mediante el cual se evalúa a todos los funcionarios con la finalidad específica de determinar posibilidades de ascensos, mantención o retiro de la institución. Es de antigua data y de carácter muy formal.

INAPI ha innovado en el diseño de este sistema, instalando conceptos más relacionales entre jefaturas y funcionarios a efectos de determinar metas, hacer seguimiento y evaluarlas. En general, considera dimensiones cualitativas, y en el caso del INAPI también cuantitativas desde el 2014. Es un proceso bastante extensivo al interior de la institución y está soportado en un módulo del ERP de Administración y Finanzas de INAPI, es *as a service*, es decir, un servicio en línea por

el que se paga una licencia o arriendo. La empresa *Browse* diseñó específicamente el módulo para INAPI dada la estructura levemente peculiar de su modelo de evaluación en comparación a otros servicios públicos.

El sistema registra todo el proceso: compromisos, metas, resultados de las evaluaciones, observaciones, etc. El proceso supone tres etapas: a) con la jefatura que evalúa a sus funcionarios; b) junta calificadora que sanciona esa evaluación y donde se pueden discutir las calificaciones, c) y finalmente la instancia de apelación ante la dirección del servicio.

El siguiente es un ejemplo de un indicador cuantitativo:

Indicador N°1	Objetivo	Resultado	Formula del indicador	Meta		Ponderación (%)
% de Presupuesto Capacitación ejecutado.	Gestionar la ejecución de la Capacitación.	Presupuesto anual de Capacitación ejecutado. 1) Memos de solicitud de adquisición de capacitación. 2) Invitaciones de capacitaciones enviadas a los participantes. 3) Minutas de capacitación. 4) Resoluciones de cometido que autorizan capacitación. 5) Reporte de ejecución de capacitación.	Presupuesto de capacitación ejecutado acumulativo *100 / Glosa Capacitación (Ejecutado: capacitaciones iniciadas)	Febrero	0%	
				Marzo	4%	
				Abril	12%	
				Mayo	23%	
				Junio	35%	
				Julio	57%	
				Agosto	68%	
				Septiembre	85%	
				Octubre	95%	
				Noviembre	100%	
	Diciembre	100%				

Cuadro que muestra el número de apelaciones al sistema de gestión de desempeño, se observa claramente la disminución desde la instalación del nuevo modelo.

Algunos Resultados

5. Distribución por listas de calificación y cantidad de apelaciones por período

Período	Personal Calificado	Lista 1	Lista 2	Lista 3	Lista 4	Apelaciones
2010 - 2011	159	153	6	0	0	5
2011 - 2012	155	142	13	0	0	2
2012 - 2013	152	141	10	1	0	10
2013 - 2014	159	156	3	0	0	19
2014 - 2015	168	162	6	0	0	0
2015 - 2016	160	158	2	0	0	0
2016 - 2017	167	165	2	0	0	1
2017 - 2018	170	167	3	0	0	0

- Sistema especial de teletrabajo

Producto de las regulaciones entregadas por DIPRES los teletrabajadores, entre otras obligaciones, deben firmar compromisos de productividad, e INAPI utiliza las metas del sistema general de desempeño para identificar las metas de los teletrabajadores. Esto es algo destacable porque en INAPI han informado que el hecho que el sistema de metas cuantitativas estén consideradas en el sistema general facilita esta determinación, en otras instituciones públicas no existen metas cuantitativas individuales en el sistema de gestión de desempeño general, por lo que sería probablemente una dificultad o derechamente un impedimento para avanzar en el teletrabajo si es que DIPRES considera que deben existir dichas mediciones para implementar teletrabajo.

Además, de estos sistemas formales de gestión del desempeño, existen prácticas puntuales *ad hoc* como Trello o *MeisterTask* en algunas unidades. Se desconoce si existen otros sistemas no formales.

3.5. Soportes Tecnológicos

En algunos casos los sistemas señalados tienen soporte tecnológico dentro de INAPI. No tienen ese soporte, los convenios de ADP, el MEI. A continuación se describen brevemente las características de los sistemas que actualmente utiliza INAPI, estos son: *Browse*, Planillas Excel, IPAS, SIGEDOC. También se presentan las características de otros sistemas

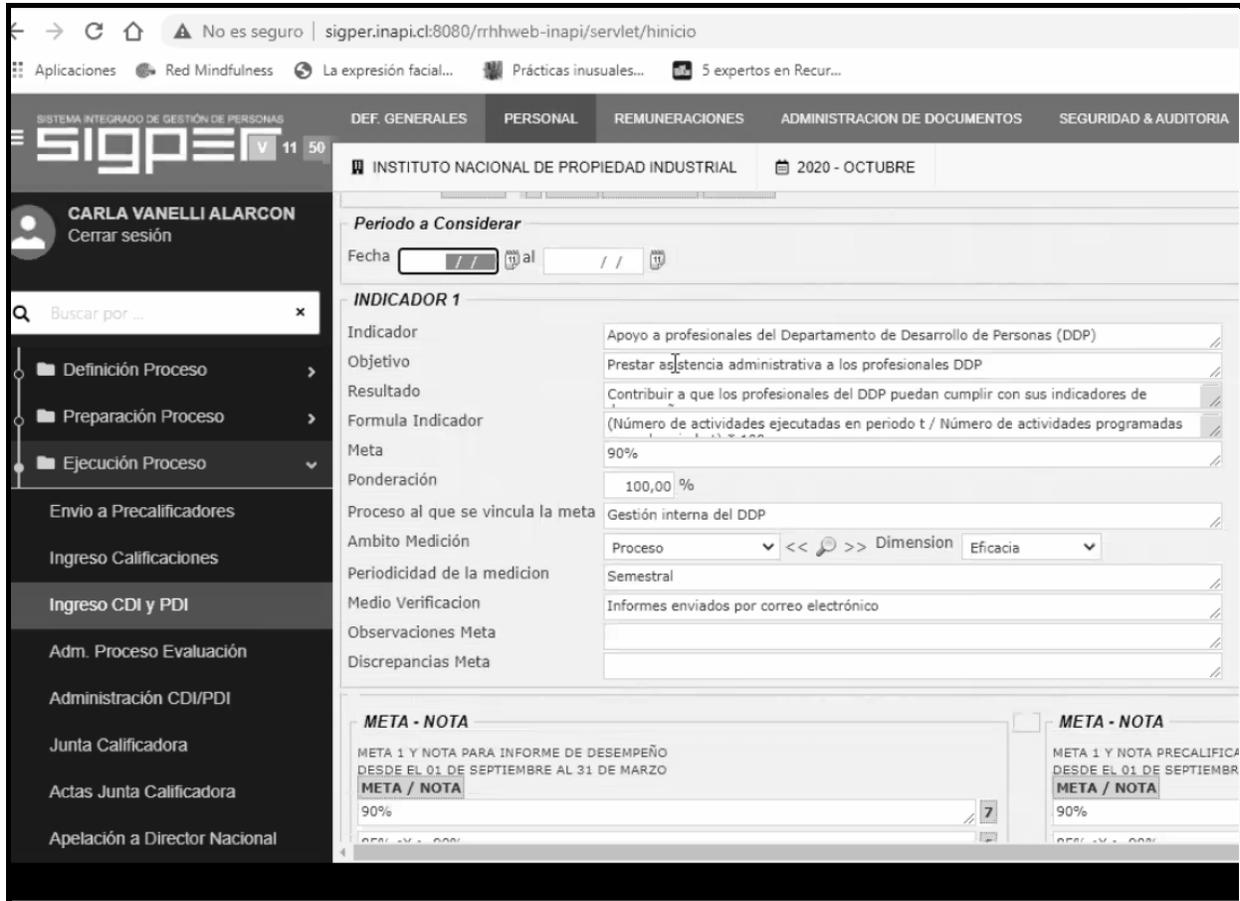
actualmente en uso en INAPI así como otros disponibles en el sector público que podrían ser útiles en materia de desempeño.

a) SIGPER (*Browse*)

El principal sistema es el que soporta el sistema de gestión de desempeño general, consiste en un módulo del ERP de Administración y Finanzas especialmente diseñado para INAPI. Carla Vanelli, jefa del departamento de gestión de personas, presentó con bastante detalle el sistema. Se trata de un soporte que cubre casi todas las fases del sistema de evaluación, y tienen características de funcionalidad básicas. Sin duda es un gran apoyo porque antes de su existencia como en muchas instituciones públicas el proceso es manual o casi completamente en papel. No obstante esa virtud, el sistema no tiene todas las facilidades de uso típicas que las expectativas naturales de los usuarios de tecnología esperarían.

El sistema es fruto de un esfuerzo muy grande en los años recientes para implementar el modelo de evaluación y sus sistemas tecnológicos. Es difícil mejorar mucho el actual sistema, dado que depende de un sistema mayor el ERP de INAPI. Tampoco es claro que sea conveniente hacer un cambio drástico o cambio de proveedor por los costos de hacer el cambio. Tener un sistema más óptimo podría ser muy costoso por los esfuerzos de adaptación. Lo ideal sería que el servicio civil provea una solución general.

Pese a lo anterior, en una lógica de mejora continua, deberían perfeccionarse algunas funcionalidades y especialmente las interfaces usuarias. Dado que el proceso de evaluación es un proceso de suyo complejo y tensionante, un sistema tecnológico amable puede facilitar la ejecución del mismo. La siguiente imagen muestra una vista de la pantalla del sistema *SIGPER* de *Browse* en la sección de formulación de indicadores cuantitativos.



b) SIGFE 2.0

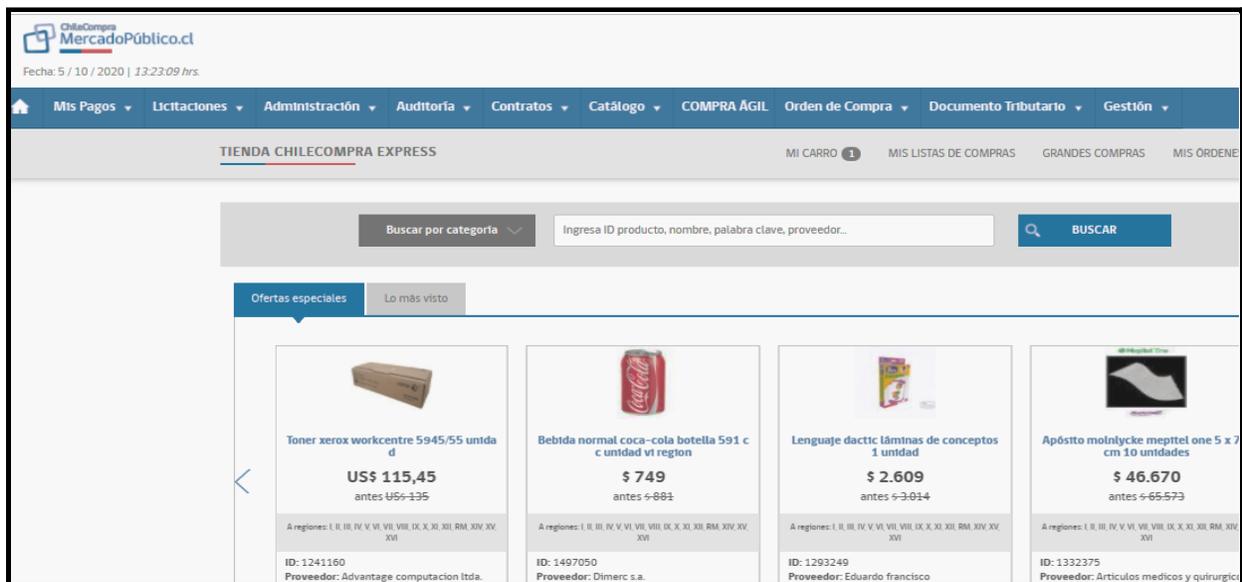
Es el sistema central de información financiera, contable y presupuestario del sector público. Cuyo objetivo es capturar, procesar y reportar la ejecución presupuestaria, generar la contabilidad de INAPI y realizar los cobros y pagos. Este sistema es operado por el Subdepartamento de Finanzas y Contabilidad, vinculando también al Subdepartamento de Adquisiciones.

El sistema opera con claves individuales y registros online, lo que facilita el trabajo desde cualquier lugar donde exista internet. Adicionalmente, ha experimentado importantes avances en materia de inter operación con otros sistemas, por ejemplo, actualmente es posible vincular información del sistema de compras “Mercadopúblico” y sistema de facturas del Servicio de Impuestos Internos, generando una modalidad de pago centralizada a través de la Tesorería General de la República.



c) MERCADOPUBLICICO

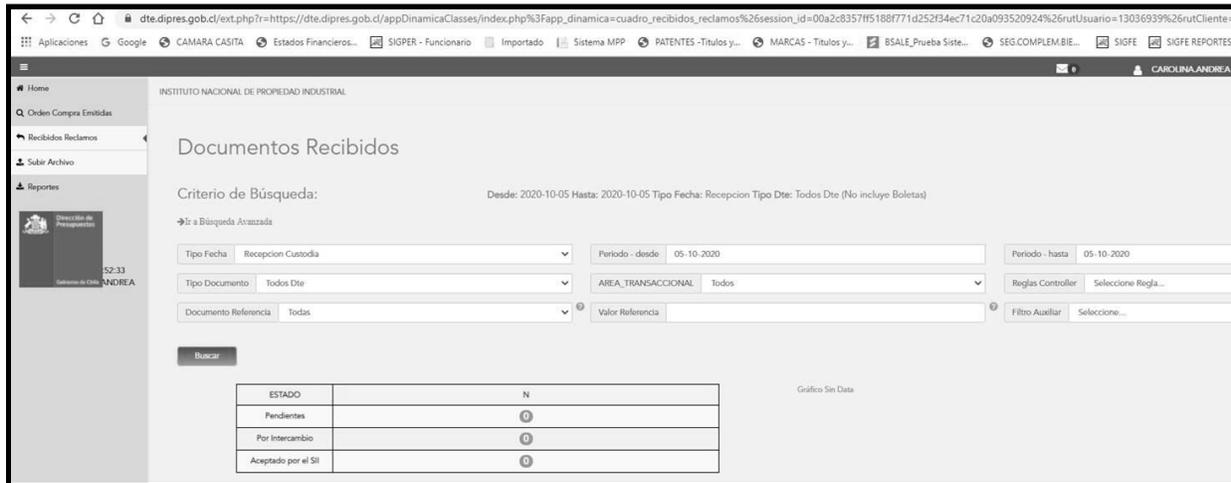
Es la plataforma electrónica donde opera el sector público para realizar sus procesos de compras y contrataciones, permitiendo gestionar las distintas etapas del proceso de planificación, ejecución y gestión de contrataciones. Es administrada por el Subdepartamento de Adquisiciones, opera de manera online, y tiene su respectiva clave personal de ingreso. Últimamente ha experimentado una interesante característica, al permitir interoperar con otros sistemas del Estado, permitiendo centralizar los pagos del Estado.



d) Sistema de Gestión DTE

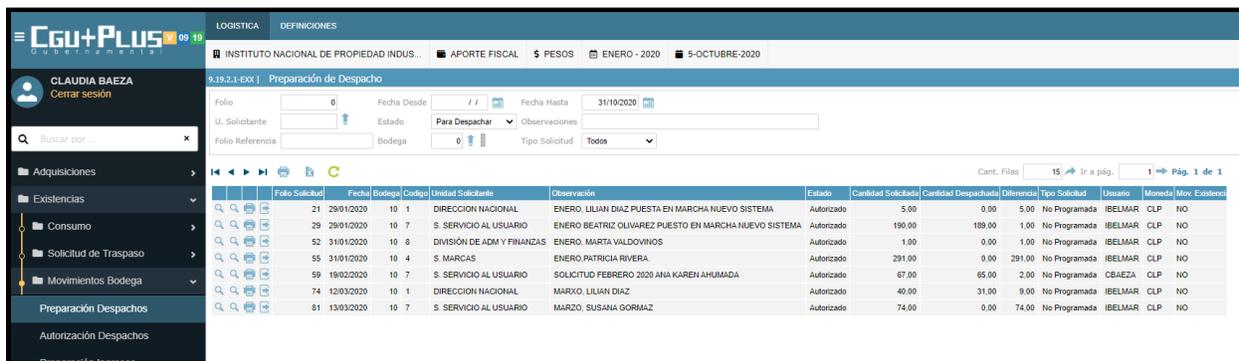
Sistema integrado que tiene como objetivo reemplazar la función de digitación de facturas, por un sistema automático de procesamiento de los documentos tributarios

electrónicos (DTE), obteniendo información de las órdenes de compra y sus recepciones conformes, recepcionando y validando el documento tributario para luego integrarlo al sistema SIGFE. Este sistema es operado por el Subdepartamento de Adquisiciones y Subdepartamento de Finanzas y Contabilidad, funciona online y tiene su respectiva clave personal de operación.



e) SIGAS (BROWSE)

Sistema de gestión de activos y servicios que administra los procesos de adquisición de bienes y gestiona el sistema de stock de inventario de bodega. Además permite el control físico y contable de los bienes que forman parte del activo físico de INAPI. La SIGAS es administrado por el Subdepartamento de Adquisiciones, opera de manera online, y tiene su respectiva clave personal de ingreso.



CGU+PLUS 99.19 LOGÍSTICA DEFINICIONES INSTITUTO NACIONAL DE PROPIEDAD INDUSTRIAL APORTE FISCAL PESOS ENERO - 2020 5-OCTUBRE-2020

CLAUDIA BAEZA
Cerrar sesión

9.19.2.1-APX | Administración de Bienes

Selección Selección (Clasif. Bienes) Selección (Otros) Selección (Compra) Selección (Ubicación) Selección (Características Específicas)

Código: Fecha: 07/10/2020 Hasta: 05/10/2020 P.P. 0 Fecha Actual de Proceso: 20203

Estado: Todos Descripción: Bienes Patrimonial Todos Alta postergada Todos

Centro Costo: 0 Observación: Normal/Inversión Todos Grupo homogéneo Todos

Cont. Filas 12 Ir a página 1 de 341

Código	DESCRIPCIÓN	Fecha Bien	Valor Inicial	Valor Líquido	Programa Presupuestario	Catálogo	Grupo	SubGrupo	Clase	SubClase	Tipo	Estado	Código	Dependencia Administrativa	Doc. Compra	No. Doc. Compra	Observación	PS
100000001	26 VERIFICADOR DE BILLETES	01/01/2009	79.990	79.990	100	99	1	1	1	1	Inv.Administ.	Alta	2	INAPI				
100000002	28 PERFORADOR	01/01/2009	49.403	49.403	100	99	1	1	1	1	Inv.Administ.	Alta	2	INAPI				
100000003	35 CAJONERA	01/01/2009	89.695	89.695	100	99	1	1	1	1	Inv.Administ.	Alta	2	INAPI				
100000004	49 EXTINTOR	01/01/2009	54.990	54.990	100	99	1	1	1	1	Inv.Administ.	Alta	2	INAPI				
100000005	50 EXTINTOR	01/01/2009	54.990	54.990	100	99	1	1	1	1	Inv.Administ.	Alta	2	INAPI				
100000006	64 PIZARRA	01/01/2009	23.790	23.790	100	99	1	1	1	1	Inv.Administ.	Alta	2	INAPI				
100000007	71 PIZARRA	01/01/2009	23.790	23.790	100	99	1	1	1	1	Inv.Administ.	Alta	2	INAPI				
100000008	84 MONITOR	01/01/2009	90.000	90.000	100	99	1	1	1	1	Inv.Administ.	Alta	2	INAPI				
100000009	85 MESA CENTRO	00/00/0000	134.001	134.001	100	99	1	1	1	1	Inv.Administ.	Alta	2	INAPI				
100000010	90 EXTINTOR	01/01/2009	54.990	54.990	100	99	1	1	1	1	Inv.Administ.	Alta	2	INAPI				
100000011	109 CARRO TRANSPORTE 2 BANDEJAS	06/05/2013	101.150	101.150	100	99	1	1	1	1	Inv.Administ.	Alta	2	INAPI				
100000012	110 CARRO TRANSPORTE 2 BANDEJAS	06/05/2013	101.150	101.150	100	99	1	1	1	1	Inv.Administ.	Alta	2	INAPI				

f) Planillas Excel

Adicional a este gran sistema central de *Browse*. Las jefaturas y los funcionarios, incluyendo los teletrabajadores llevan en varios casos planillas *Excel* con el registro de los datos y evidencia para calcular sus indicadores de desempeño. La siguiente es un ejemplo de esas planillas personales.

ADQUISICIONES 2020 (Compartido) - Microsoft Excel

Advertencia de seguridad Se ha deshabilitado la actualización automática de los vínculos Opciones...

ID	PROYECTO PLAN DE COMpras	INDICADOR	MONTO PROYECTO (M\$)	INDICADOR INVENTARIO PLAN DE COMpras	TIPO DE RESPUESTA	Nº Orden de Compra	Fecha requerimiento	FUNCIONARIO QUE SOLICITA	DESCRIPCIÓN DEL BIEN O SERVICIO	Rubro	CONTRAPARTE TECNICA	Tipo de compra	Proceder Solicitante	ID (orden o meses)	MONEDA	MONTO SOLICITADO EN MONEDA	VALOR TIPO DE OFERTA	MONTO SOLICITADO EN PESOS	FECHA DE SOLICITUD DISPONIBILIDAD	OBSERVACIONES	Fecha recepción DP	EP	Monto DP \$
151	Mantenimiento servicio res base de	Mantenimiento servidores base de datos	TIC	519902-121-AG20	15-06-2020	CAROLINA FIGUEROA	ADQUISICIÓN DE 10 CAMARAS WEB	OCTAVIO MONTECINO S	CONVENIO MARCO						\$	469.991,00	1,00	469.991	15-06-2020	FORMULARIO DE SOLICITUD, COTIZACIÓN SE ENCUENTRA EN CARPETA	15-06-2020	170	469.991
161	Mantenimiento servicio res base de	Mantenimiento servidores base de datos	TIC	519902-151-CM20	08-07-2020	CAROLINA FIGUEROA	15 Discos WD 500 GB SSD 2.5", Blue	HANG BIRCHMEIER	CONVENIO MARCO						uS	1.249,50	890,00	1.097.085	08-07-2020	FORMULARIO DE SOLICITUD, COTIZACIÓN SE ENCUENTRA EN CARPETA	10-07-2020	179	1.037.085
171	Mantenimiento Sitio Institucional		DN		17-09-2020	CONSTANZA ZULICH	286 HH MANTENCION SITIO WEB 2020	CONSTANZA ZULICH	CONVENIO MARCO						UF	185,90	28.800,00	5.353.930	21-09-2020	FORMULARIO DE SOLICITUD, COTIZACIÓN SE ENCUENTRA EN CARPETA			
181	Difusión	Mantenimiento Intranet	DN	0	02-06-2020	CAROLINA FIGUEROA	42 HH MANTENCIÓN INTRANET	CONSTANZA ZULICH	CONVENIO MARCO						UF	33,60	29.000,00	974.400	02-06-2020	SE ADJUNTA FORMULARIO DE SOLICITUD Y COTIZACIÓN	03-06-2020	159	974.400
191	Difusión	Difusión	DN	FUERA DEL PORTAL	29-01-2020	ALVARO GONZALEZ	SUSCRIPCIÓN ANUAL PLATAFORMA DE VISUALIZACIÓN INFOGRAM CONSIDERAR TRANSFERENCIA BANCARIA	ALVARO GONZALEZ	TRATO DIRECTO						US	804,00	812,00	655.200	30-01-2020	SE ADJUNTA FORMULARIO DE SOLICITUD Y COTIZACIÓN	10-02-2020	77	655.200
201	Reparación Correctiva vs Aire Acondicionado	Reparación Correctiva Aire Acondicionado	INST	0	15-01-2020	CAROLINA FIGUEROA	LICITACIÓN DE CLIMATIZACIÓN MANTENCIÓN CORRECTIVA AIRE ACONDICIONADO PERIODO FEBRERO ABRIL 2020	SERVICIOS DE APOYO MAURICIO DIAZ	LICTACIÓN CLIMABEST						\$	6.498.125,00	1,00	6.498.125	15-01-2020	SOLICITUD PROPIETARIA CONTRATO VIGENTE / MANTENCIÓN CORRECTIVA	23-01-2020	57	6.498.125
211	Papel Carta y Oficio	Materiales de escritorio	INST	519902-46-CM20	21-01-2020	VANNIA VITALI	SOLICITUD COMPRA DE RESAMAS DE PAPEL CARTA Y OFICIO AÑO 2020	SERVICIOS DE APOYO IRENE BELMAR							\$	2.000.000,00	1,00	2.000.000	21-01-2020	SOLICITUD PERIODO DE 2020	03-03-2020	91	2.000.000
221	Papel Carta y Oficio	Materiales de escritorio	INST	0	21-01-2020	VANNIA VITALI	SOLICITUD COMPRA DE RESAMAS DE PAPEL CARTA Y OFICIO AÑO 2020	SERVICIOS DE APOYO IRENE BELMAR							\$	2.000.000,00	1,00	2.000.000	21-01-2020	SOLICITUD PERIODO DE 2020	03-03-2020	91	2.000.000

Otro ejemplo de Planilla Excel

	B	C	D	E	F	G	H	I	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
32		Temática de Capacitación	Valor	Valor real	OC	Inicio	Término	Res C	Hora	Provee	RUT Pri	Act. Planificad	H	N	R	Informe t	E. Rea	Obse	Ac	Código	Etapa	Sispubl	
33		Organización del Tiempo para	5.000.000	163.200	1	19302-70-CM	18-03-2019	08-04-2019	112	Lunes	U. Católica	81.698.900	Gestión y organi	30	CM	17-04-2019	Responde	IT enviada	DN	399902	Ejecutado		
34		Idiomas (Inglés)	195.149	50	1	19302-82-CM	21-03-2019	20-08-2019	1	Días M	Instituto	76.485.424	Idiomas (Inglés)	60	CM	27-06-2019	Enviada	MONTO	3	408681	Ejecutado		
35		Idiomas (Inglés)	259.000	\$443.800	1	19302-82-CM	22-03-2019	06-06-2019	1	Días M	Instituto	76.485.424	Idiomas (Inglés)	33	CM	27-06-2019	Enviada		3	408681	Ejecutado		
36		Programa Calidad de Vida Pausa	3.500.000	\$2.454.100	1	19302-83-CM	01-04-2019	15-10-2019	1	Días M	IANSTAR C	76.125.011	Programa Calida	0	CM	8-2019 y 08-11-2019	N/A	Sispubl	2	400141	Ejecutado		
37		Diplomado de Gerencia Pública	2.487.113	\$1.000.000	1	19302-147-SE	10-05-2019	19-10-2019	178	Viernes	U. Chile	60.910.000	Diplomados de	120	SE	27-09-2019	Enviada	en sisp	4	399802	Completar Encue		
38		Diplomado en Cambio y	1.980.000	\$1.000.000	1	19302-146-SE	10-05-2019	31-08-2019	179	Viernes	U. Católica	81.698.900	Diplomados de	100	SE	30-09-2019	Enviada		4	399921	Ejecutado		
39		Idiomas (Francés)		\$238.000	1	19302-127-MC	29-04-2019	10-06-2019	148	Lunes	U. Instituto	81.414.200	Idiomas (Inglés)	36	CM	20-06-2019	Respondida		2	399503	Ejecutado		
40		Idiomas (Inglés)		\$9.757.440	22	19302-95-CM	22-04-2019	08-07-2019	1	Martes	Eclass	76.140.374	Idiomas (Inglés)	182	CM	13-09-2019	Enviada	Faltan	2	399402	Completar Encue		
41		Idiomas (Inglés)		\$459.360	1	19302-111-CM	22-04-2019	08-07-2019	1	Martes	Eclass	76.140.374	Idiomas (Inglés)	182	CM	09-09-2019	Enviada		3	399582	Ejecutado		
42		Idiomas (Inglés)	1.282.560	\$459.360	1	19302-155-CM	03-06-2019	25-09-2019	1	Lunes	Eclass	76.140.374	Idiomas (Inglés)	182	CM	08-10-2019	Respondida		6	399601	Ejecutado		
43		Idiomas (Inglés)	928.000	\$461.859	1	19302-172-CM	12-06-2019	30-10-2019	1	Miércoles	Reinoso	76.439.300	Idiomas (Inglés)	22	CM	solicitado factura y certificado		3	402441	Ejecutado			
44		Idiomas (Inglés)		\$459.360	1	19302-167-CM	03-06-2019	25-09-2019	1	Miércoles	Eclass	76.140.374	Idiomas (Inglés)	182	CM	09-10-2019	Renunci	7	402481	Ejecutado			
45		Oratoria Presentaciones de Alto		\$292.000	1	19302-150-CM	29-05-2019	30-05-2019	198	Miércoles	Dale Carr	76.928.678	Idiomas (Inglés)	16	CM	12-06-2019	Enviada		4	400061	Ejecutado		
46		Gestión de Calidad	2.500.000	\$2.394.000	12	19302-156-CM	22-05-2019	27-06-2019	1	Días 22	Bureau V	76.374.090	Gestión de	16	CM	01-07-2019	Enviada	Sispubl	2	400341	Ejecutado		
47		Gestión del tiempo y	5.500.000	\$6.549.664	29	19302-169-CM	12-06-2019	31-07-2019	1	Miércoles	CDO	76.617.224	Gestión y	16	CM	20-08-2019	Enviada	Enviar	2	403301	Ejecutado		
48		Gestión del tiempo y Teletrabajo Colaborativo STAFF	121.290		24	169	12-06-2019	01-08-2019	1	Miércoles	CDO	76.386.844	Gestión y organización	16	CM	20-08-2019	Enviada	Enviar correo	2	403301	Ejecutado		
49		Trabajo en Equipo y Teletrabajo	2.300.000	\$2.299.080	21	19302-125-CM	12-06-2019	06-08-2019	1	Miércoles	CDO	76.617.224	Trabajo en Equi	16	CM	7-2019 y 09-08-2019	Enviada		3	400382	Ejecutado		
50		Alfabetización Tecnológica	2.500.000	\$2.500.004	17	19302-171-CM	03-06-2019	29-07-2019	1	Lunes	VALEDUC	77.727.699	Alfabetización	20	CM	02-08-2019	Solo falta Denis	7	400401	Ejecutado			
51		HERRAMIENTAS DE RESOLUCIÓN	1.000.000	\$997.500	21	19302-186-CM	11-06-2019	11-06-2019	1	14:00 a	INNOVA	76.386.844	Buen Trato y	4	CM	12-06-2019	Enviada		4	403361	Ejecutado		
52		Atención a usuarios	1.100.000	\$1.459.992	8	19302-195-CM	17-06-2019	29-07-2019	1	Lunes	G2000 CA	76.621.044	Atención a	12	CM	26-09-2019	Enviada		7	407422	Ejecutado		
53		Normativas de asociaciones de	600.000	\$598.000	10	19302-198-CM	21-06-2019	04-07-2019	1	Viernes	INNOVA	76.386.844	Normativas de	4	CM	05-07-2019	Enviada, recorda	DN	4	408721	Ejecutado		
54		Normativas del Sector Público y	950.000	\$998.000	20	19302-198-CM	04-07-2019	04-07-2019	1	Jueves	INNOVA	76.386.844	Normativas del	4	CM	05-07-2019	Enviada, recorda	DN	4	410361	Ejecutado		

g) IPAS

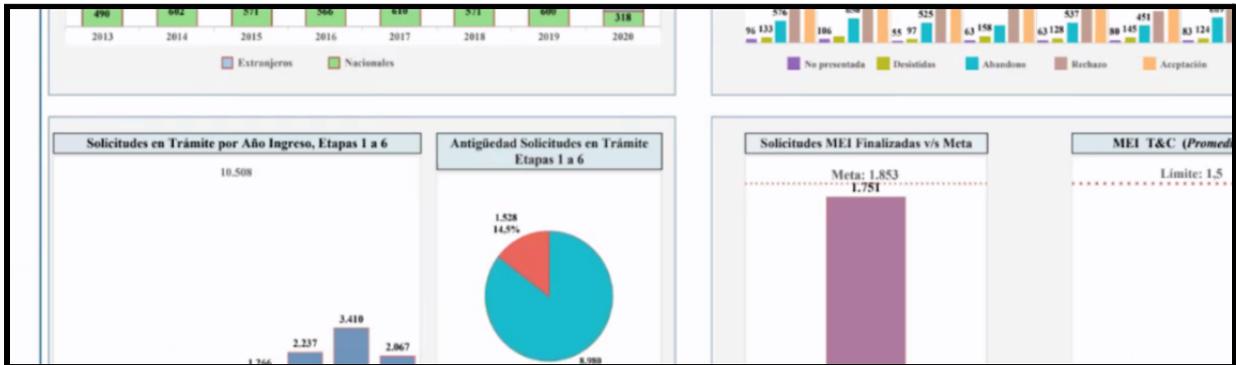
A diferencia de otras unidades de INAPI, Patentes y Marcas tienen la peculiaridad de contar con un soporte integral del proceso de tramitación de casos especializado para sus tareas. Recordemos que la función de INAPI en estos casos es estudiar solicitudes de registro de marcas y patentes, y aprobarlas. Para ello INAPI se vale de un modelo informático facilitado por la OMPI, organización mundial de propiedad industrial, denominado IPAS, que fue instalado en el 2011. El desarrollo de IPAS supuso el diseño de procesos adecuados a la legislación nacional para usar el sistema. Hay consenso entre los usuarios que es un buen sistema, útil, funcional y ha sido un gran facilitador para ejecutar el proceso de revisión de solicitudes de inscripción y al mismo tiempo para entregar los datos que soportan la medición del desempeño.

El sistema permite hacer consultas a una base de datos, las cuales son ingresadas a una carpeta compartida, desde la cual el sistema de control de gestión de INAPI extrae los datos para visualizarlos en un *dashboard* de reportería general y por trabajadores mediante el software *Tableau*. En general, el sistema es bastante amable y de fácil gestión, por lo que es bien evaluado por quienes lo utilizan, y es claramente un ámbito distintivo respecto de las demás áreas de INAPI. Este modelo es una solución bastante ideal, desde el punto de vista de la pertinencia, integración de necesidades y facilidades de uso.

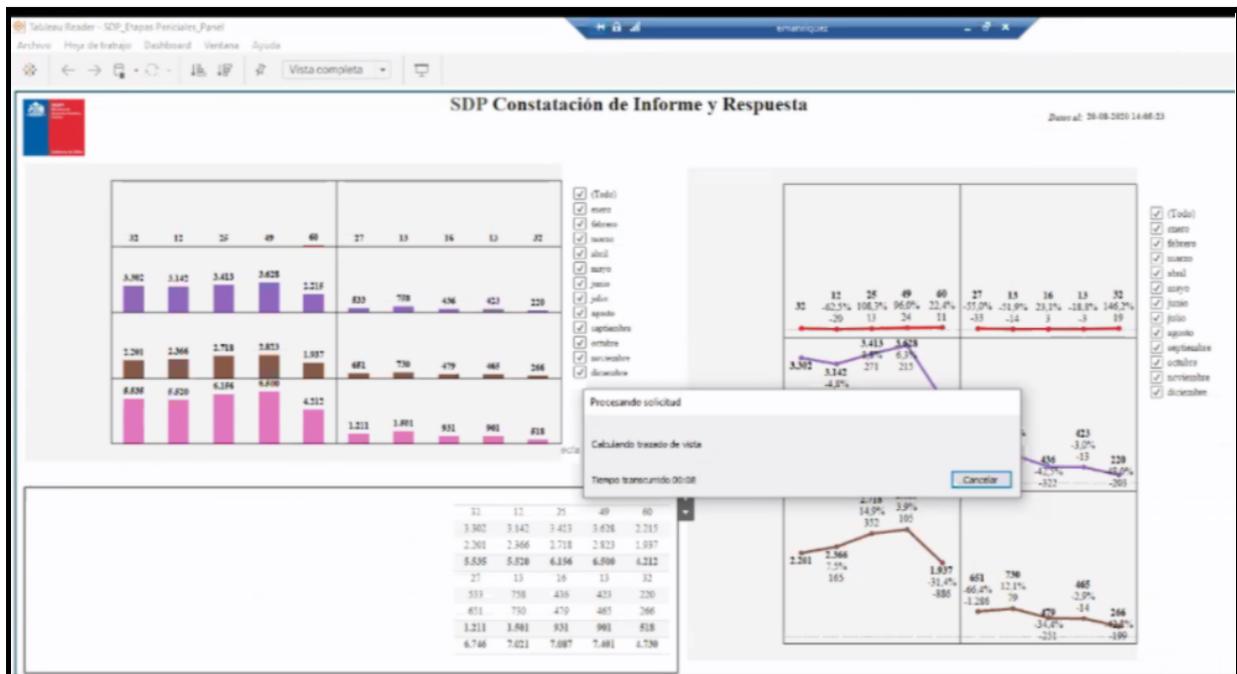
Editar trámite

Solic:2018/500 - UN IMPULSOR PARA UNA BOMBA QUE SE PUEDE ROTAR EN UNA DIRECCIÓN HACIA ADELANTE ALREDEDOR DE UN EJE DE - Weir Minerals Europe Limited - En etapa resolutive (sin oposición)

Eventos						
Status administrativo		Suspende a	Suspendido por			
Tipo	Fecha	Action By	Descripción	Notas	Evento 1	Evento 2
e-doc	23/02/2018 04:25:03		Patente de invención PCT	Contenido certificado el 24/02/2018 Por INAPI_PAT	Contenido e-doc	PDF
Evento	26/02/2018 05:23:13	Patricia Guerre	Fin de captura diaria de expedientes		Detalles	
Escrito	03/04/2018 01:51:35		Docum: Escrito - Acompaña documentos (Doc2018/3725)	Admitido (09/04/2018) .		PDF
Evento	16/04/2018 04:45:32 19/04/2018 Gaceta	Carolina Cortes	Resolución de observaciones de poder (internacional)	Notificado (19/04/2018) .	Detalles	PDF
Escrito	11/05/2018 01:21:38		Docum: Contesta - Observaciones de poder (Doc2018/5425)	Admitido (14/05/2018) .		PDF
Evento	14/05/2018 05:02:52	Karim Peralta	Proseguir excepcionalmente antes del vencimiento del plazo		Detalles	
Evento	21/05/2018 01:47:31	Luis Gomez	Constatación de poder en forma para examen formal		Detalles	
Evento	31/05/2018 09:34:12	Luis Gomez	Asignación de responsable para examen formal		Detalles	
Evento	05/06/2018 07:14:25	Carlos Reyes	Asignación de especialidad pericial	ME 13	Detalles	



Reportería generada en un software de BI Tableau.



h) Sistema de Gestión Documental, SIGEDOC:

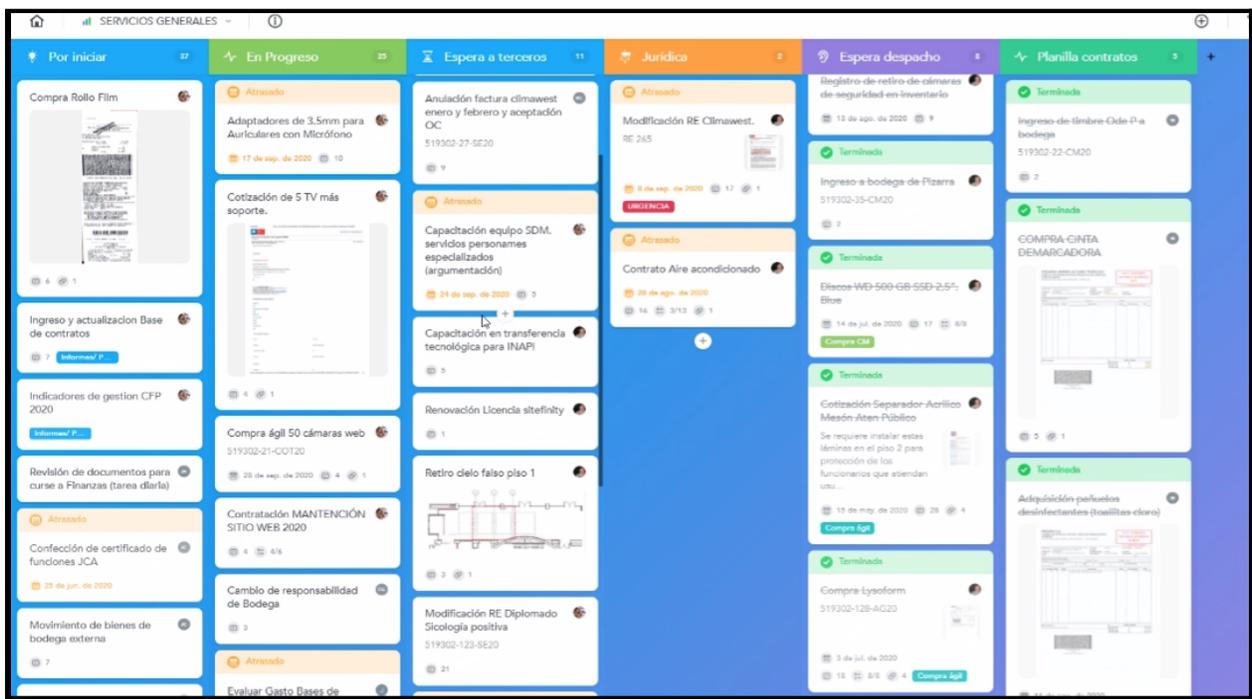
Es el sistema de gestión documental que ha sido usado en algunos casos como sistema de registro para calcular algunos indicadores. Al parecer no ha sido bien evaluado para esa función.

i) PCT

Es un sistema similar, pero no tan completo como IPAS, pero especializado en las tramitaciones internacionales que hace INAPI. Se complementa algunas funciones con planillas Excel.

j) MeisterTask/Trello

Es una herramienta en línea usada por la jefatura de Administración y Finanzas para la gestión habitual con los funcionarios. Está basada en la metodología *Kanban*, identificando tareas por hacer, haciendo, y hechas. Es muy visual, amable con el usuario, y se puede compartir la información en el equipo. En Informática ocupan algo muy similar, de la empresa *Trello*.

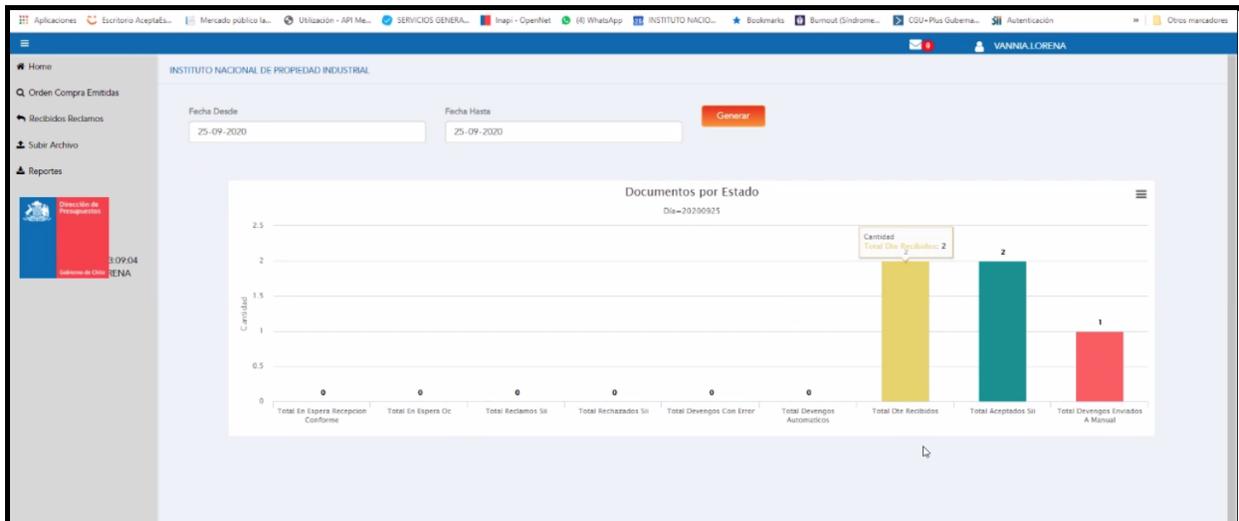


k) Otros sistemas centrales del Gobierno para gestión de desempeño

- **DTE o plataforma de Documentos Tributarios Electrónicos:** de DIPRES, que permite medir los tiempos de demora en pagos de factura.

N°	ID	FECHA	CANAL	FILTROS	TOTAL REGISTROS	ESTADO	RUT USUARIO
1	91.033.559	2020/09/15 16:26	RECIBIDOS	Desde=2020.08.01 Hasta=2020.08.31, Tipo Fecha=Recepcion Estado=Aceptado por el SII(Tipo Doc=Todos(menos Bolitas) Receptor=Emisor=Folio= Parametros	44	OK	15.539.942.2
2	90.439.415	2020/09/11 13:36	RECIBIDOS	Desde=2020.08.01 Hasta=2020.08.31, Tipo Fecha=Recepcion Estado=Documento Recibido (Todos(Tipo Doc=Todos(menos Bolitas) Receptor=Emisor=Folio= Parametros	107	OK	15.539.942.2
3	85.848.550	2020/08/14 13:16	RECIBIDOS	Desde=2020.08.01 Hasta=2020.08.14, Tipo Fecha=Recepcion Estado=Aceptado por el SII(Tipo Doc=3) Receptor=Emisor=Folio= Parametros	29	OK	15.539.942.2
4	85.586.690	2020/08/12 18:59	RECIBIDOS	Desde=2020.08.01 Hasta=2020.08.12, Tipo Fecha=Recepcion Estado=Documento Recibido (Todos(Tipo Doc=Todos(menos Bolitas) Receptor=Emisor=Folio= Parametros	51	OK	10.430.530.K
5	85.075.070	2020/08/08 10:15	RECIBIDOS	Desde=2020.06.01 Hasta=2020.06.08, Tipo Fecha=Recepcion Estado=Documento Recibido (Todos(Tipo Doc=Todos(menos Bolitas) Receptor=Emisor=Folio= Parametros	77	OK	10.430.530.K
6	84.187.647	2020/08/03 11:50	RECIBIDOS	Desde=2020.06.03 Hasta=2020.08.03, Tipo Fecha=Recepcion Estado=Documento Recibido (Todos(Tipo Doc=Todos(menos Bolitas) Receptor=Emisor=Folio= Parametros	136	OK	13.183.733.K

Reporte de DTE



- **Sistepubli del Servicio Civil:** para registro de los procesos de capacitación.

SISPUBLI

sispubli.cl/dnsc-sispubli2/app/gestionar_actividad_capacitacion?execution=e5s1

SISPUBLI 2.0

Versión: 2.0.0.0.0.0.0
 Fecha: 2019-08-14 10:00:00
 Usuario: [Nombre de Usuario]
 IP: [Dirección IP]

Actividades de Capacitación

El presente cuadro registra los datos de las actividades de capacitación que se han realizado o programado, para el periodo de tiempo que se indica en el filtro de búsqueda. Para registrar una nueva actividad, se debe utilizar el botón "Nueva Actividad" o "Carga Masiva Actividad".

Filtros de Búsqueda

Nombre Actividad:

Región:

Fecha de Inicio:

[Buscar](#)

Acciones	Código	Código subido	Nombre	Región	Costo ITEM 001	Otros Costos	Costo Total	Horas Ejecutadas	Nº Participantes	Nº Resolución	Fecha de Inicio
Ver	408921		EXCEL BÁSICO	Región Metropolitana de Santiago	\$102.935	\$0	\$102.935	18	1	OC 189	21/06/2019
Ver	418883		DL-318 CURSO DE NIVEL AVANZADO SOBRE LA BÚSCUEDA DE INFORMACIÓN CONTENIDA EN LAS PATENTES	Región Metropolitana de Santiago	\$0	\$0	\$0	120	1		06/04/2019
Ver	457042		PRIMERA RESPUESTA FRENTE A EMERGENCIAS DE SALUD	Nivel Central	\$0	\$0	\$0	2	8		12/09/2019
Ver	464061		Ciencias asociadas a las áreas de Patentes	Nivel Central	\$674.486	\$0	\$674.486	36	1	OC 43	04/11/2019
Ver	402441		IDIOMA INGLES 4	Región Metropolitana de Santiago	\$461.859	\$0	\$461.859	22	1	OC 172	12/08/2019
Ver	399402		IDIOMA INGLES 1	Región Metropolitana de Santiago	\$9.757.440	\$0	\$9.757.440	182	22	OC 95	22/04/2019
Ver	400061		ORATORIA Y PRESENTACIONES DE ALTO IMPACTO	Región Metropolitana de Santiago	\$292.000	\$0	\$292.000	16	1		29/05/2019
Ver	409121		IDIOMA INGLES	Región Metropolitana de Santiago	\$461.859	\$0	\$461.859	22	1	OC 188	01/07/2019
Ver	403521		HERRAMIENTAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE CONSULTAS CON SQL SERVER	Región Metropolitana de Santiago	\$432.000	\$0	\$432.000	36	1	REX N° 231 AUTORIZA TRATO DIRECTO.	31/07/2019
Ver	403261		Capacitación de Inducción CEA de Contraloría General de la República	Región Metropolitana de Santiago	\$0	\$0	\$0	23	5		04/03/2019
Ver	410422		EXCEL AVANZADO	Región Metropolitana de Santiago	\$120.000	\$0	\$120.000	24	1		13/08/2019

sispubli.cl/dnsc-sispubli2/app/gestionar_actividad_capacitacion?execution=e5s1

SISPUBLI 2.0

Versión: 2.0.0.0.0.0.0
 Fecha: 2019-08-14 10:00:00
 Usuario: [Nombre de Usuario]
 IP: [Dirección IP]

Actividades de Capacitación

El presente cuadro registra los datos de las actividades de capacitación que se han realizado o programado, para el periodo de tiempo que se indica en el filtro de búsqueda. Para registrar una nueva actividad, se debe utilizar el botón "Nueva Actividad" o "Carga Masiva Actividad".

Filtros de Búsqueda

Nombre Actividad:

Región:

Fecha de Inicio:

[Buscar](#)

Acciones	Código	Código subido	Nombre	Región	Costo ITEM 001	Otros Costos	Costo Total	Horas Ejecutadas	Nº Participantes	Nº Resolución	Fecha de Inicio
Ver	408921		EXCEL BÁSICO	Región Metropolitana de Santiago	\$102.935	\$0	\$102.935	18	1	OC 189	21/06/2019
Ver	418883		DL-318 CURSO DE NIVEL AVANZADO SOBRE LA BÚSCUEDA DE INFORMACIÓN CONTENIDA EN LAS PATENTES	Región Metropolitana de Santiago	\$0	\$0	\$0	120	1		06/04/2019
Ver	457042		PRIMERA RESPUESTA FRENTE A EMERGENCIAS DE SALUD	Nivel Central	\$0	\$0	\$0	2	8		12/09/2019
Ver	464061		Ciencias asociadas a las áreas de Patentes	Nivel Central	\$674.486	\$0	\$674.486	36	1	OC 43	04/11/2019
Ver	402441		IDIOMA INGLES 4	Región Metropolitana de Santiago	\$461.859	\$0	\$461.859	22	1	OC 172	12/08/2019
Ver	399402		IDIOMA INGLES 1	Región Metropolitana de Santiago	\$9.757.440	\$0	\$9.757.440	182	22	OC 95	22/04/2019
Ver	400061		ORATORIA Y PRESENTACIONES DE ALTO IMPACTO	Región Metropolitana de Santiago	\$292.000	\$0	\$292.000	16	1		29/05/2019
Ver	409121		IDIOMA INGLES	Región Metropolitana de Santiago	\$461.859	\$0	\$461.859	22	1	OC 188	01/07/2019
Ver	403521		HERRAMIENTAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE CONSULTAS CON SQL SERVER	Región Metropolitana de Santiago	\$432.000	\$0	\$432.000	36	1	REX N° 231 AUTORIZA TRATO DIRECTO.	31/07/2019
Ver	403261		Capacitación de Inducción CEA de Contraloría General de la República	Región Metropolitana de Santiago	\$0	\$0	\$0	23	5		04/03/2019
Ver	410422		EXCEL AVANZADO	Región Metropolitana de Santiago	\$120.000	\$0	\$120.000	24	1		13/08/2019

3.6. Síntesis diagnóstica

En general INAPI tiene un sistema de gestión del desempeño variado, exigente, construido con bastante lógica en comparación a la realidad media de los servicios públicos. No es un sistema único, sino que son varios subsistemas con uno principal.

Los desafíos que plantea la situación actual es producto de sus altos estándares más que de la gravedad de sus déficits. Asimismo, esos desafíos son empujados por los efectos y necesidades derivadas del teletrabajo.

La realidad de las áreas de Patente y Marcas es notoriamente positiva debido al sistema IPAS y la madurez general del modelo de gestión. No obstante esto, existirían oportunidades de mejora en la calidad de algunos productos.

En el caso de Administración y Finanzas, los desafíos son relativamente más importantes, tanto en la maduración del modelo como en la calidad de algunos indicadores. Construir buenos indicadores, pertinentes, relevantes, simples de medir, en general no es una tarea fácil y probablemente requiere varias iteraciones. A esto se suma que tampoco cuentan con buenos sistemas tecnológicos para colaborar con el registro de evidencia que ayude en el cálculo de los indicadores.

Desde una perspectiva general, el sistema de Gestión del Desempeño para fines de la carrera funcionaria, es un buen sistema, innovador, pues considera equilibradamente aspectos cualitativos y cuantitativos, y sobre todo porque fomenta aspectos relacionales en el proceso. Hay un avance destacado en la cultura organizacional y prácticas de evaluación que se han ido instalando y madurando en los últimos años desde la reforma en el 2014, la que habría facilitado el teletrabajo mismo. Un indicador de éxito del sistema es la reducción del número de apelaciones de sus evaluaciones por parte de los funcionarios. No obstante esto, debe mejorar en la facilidad de uso del sistema.

Otro aspecto positivo es la aplicación de las mismas metas cuantitativas del sistema general de evaluación de desempeño para efectos de la medición de productividad en el caso de los teletrabajadores. Esta integración no sólo ha sido positiva para hacer seguimiento al teletrabajo, sino que ha tenido un impacto positivo en la manera en que la institución trabaja sus metas.

En general no se observan razones para tener sistemas de gestión del desempeño distintos entre teletrabajo y no. INAPI ha mostrado una buena gestión al respecto.

Pese a todas estas virtudes, el análisis de la gestión del desempeño permite identificar espacios de mejoras que se presentan brevemente a continuación.

- En el caso de funciones caracterizadas por proyectos o actividades no repetitivas, se debe explorar indicadores que representen de mejor modo la productividad deseada.
- En general, pareciera que los instrumentos tipo *Kanban* son una buena solución para la gestión habitual más allá de los indicadores.

También se identifican algunos espacios de riesgos importantes de cautelar.

- Se debe cuidar que el sistema mantenga una consistencia general evitando que exista una divergencia entre las áreas de negocio de apoyo. Hoy no se observa que sea una tendencia, pero podría ocurrir si es que el marco de crecimiento no oriente adecuadamente los desarrollos particulares. En especial este riesgo existe debido a la heterogeneidad de sistemas, y por los muy diversos niveles de madurez. Las áreas con más facilidad de construcción de indicadores cuantitativos podrían resentir un exceso de presión con otras áreas con sistemas menos exigentes respecto de la precisión.
- Otro espacio de riesgo es que exista fatiga o desmotivación de algunos funcionarios, por las exigencias de registros o gestión del sistema. Esto no es un problema exclusivo de los teletrabajadores, sino que probablemente la sobrecarga de sistemas y plataformas también es un riesgo para los funcionarios públicos en general. Tal vez en el caso de los teletrabajadores que no tienen un sistema claro de reportería podría generarse una ansiedad especial por este riesgo. Además, en el caso de los teletrabajadores, este riesgo se suma a otros riesgos del teletrabajo tales como la difícil conciliación familia-trabajo, el tecnoestrés o la necesidad de visibilizar las tareas que realiza el teletrabajador.
- En el caso de los teletrabajadores, existe un riesgo de profundizar excesivamente el control cuantitativo al punto que generar desmotivación o pérdida de compromiso, sobre todo si estos sistemas implican pérdidas de flexibilidades razonables asociados al teletrabajo. La literatura alerta sobre los riesgos de los controles excesivos, llevando a afectar los elementos positivos del teletrabajo.
- Si no se mejora la calidad o pertinencia de algunos indicadores es posible que se genere desmotivación debido a su bajo valor. El caso más normal de indicador normal es ejecución versus planificación.

- Otro riesgo es que el sistema *Browse* actual no evolucione adecuadamente por el costo de generar cambios en el sistema informático sobre todo de usabilidad.

En resumen, el sistema actual que ha ido construyendo INAPI es bastante adecuado, no se observaron problemas graves con relación a los teletrabajadores en el ámbito de negocio, sin perjuicio de continuar una mejoría continua en temas de calidad. En las otras áreas, debe madurarse el modelo de metas cuantitativas, y calidad de algunos indicadores, todo lo cual debe hacerse en un proceso continuo. En general, los procesos de registros de tareas y cálculo de indicadores deben mejorar. Se debe tratar de usar herramientas más flexibles y leer datos de los crecientes sistemas tanto internos como externos.

En ningún caso los sistemas deben exceder un cierto límite que signifique agobio y mal uso del tiempo de los funcionarios, teletrabajadores o no.

3.7. Recomendaciones

- Desarrollar la integralidad del sistema de desempeño, sirviendo a un modelo lógico y con objetivos priorizados. Debe ser un modelo que en la medida de lo posible sea orientado por un marco general para todos los funcionarios/as evitando divergencias muy notorias, entre áreas de negocio y no, entre teletrabajo y no.
- El modelo debe ser equilibrado evitando que cada subsistema crezca maximizando sus posibilidades locales. En especial se debe evitar el agobio producto del control, siguiendo las recomendaciones de la literatura a este respecto.
- Enfoque para el cambio: El cambio debe ser empujado por la madurez del modelo, por tanto debe seguir la idea de una mejoría continua más que un cambio muy disruptivo.
- Las soluciones tecnológicas deben responder a ese modelo evitando que la solución sea guiada por las lógicas internas de los sistemas.
- En la medida posible se debe tender a la automatización o al menos la minimización del registro manual de datos. Para esto se pueden aprovechar el crecimiento de sistemas conectados a procesos operativos, como los que está desarrollando DIPRES, Servicio Civil y otros.

- En general, debe cuidarse que las soluciones tecnológicas que exigen un cobro por uso generen dependencia de la institución.
- Se debe distinguir con mucha claridad los diferentes objetivos del modelo de gestión del desempeño, tales como:
 - Gestión Estratégica y mejoras de operaciones.
 - Gestión habitual y más flexible entre jefaturas y funcionarios, que sirva para la coordinación, construcción de equipos, y confianza.
 - Gestión para el sistema de carrera formal.
 - Gestión de reportería para DIPRES o Contraloría.
 - Gestión de estándares básicos para mostrar control de jornada
- Se debe poner atención al modelo de desempeño general de Administración y Finanzas, para derivar con mayor criterio general los indicadores por secciones, la calidad de algunos indicadores, los cuales deben distinguir procesos estructurados continuos de iniciativas o proyectos. En su crecimiento debe atender a la necesidad de metas cuantitativas individuales, pero esto no puede ser a costa de la mala calidad de indicadores o el sobre trabajo de la reportería. Este punto es el más desafiante. Se sugiere crear una fuerza de tareas especial para mejorar la calidad de los actuales indicadores.

CAPÍTULO N.4:

COMPETENCIAS PARA EL TELETRABAJO

Introducción

Todas las organizaciones necesitan alinear sus orientaciones estratégicas con el talento de sus colaboradores. Un punto de conexión de lo anterior son las competencias laborales transversales o genéricas entendidas como el conjunto de *conocimientos, habilidades y actitudes* para ejercer un trabajo. Este capítulo¹⁹ busca responder a la pregunta: ¿cuáles son esas competencias laborales genéricas más relevantes en el caso de los teletrabajadores y para sus jefaturas? La utilidad de responder a esta pregunta estriba en que con ella se puede, entre varias funcionalidades:

- definir mejor de la elegibilidad de los teletrabajadores;
- promover el desarrollo de carrera;
- mejorar la gestión del desempeño,
- y servir como eventual referencia para un proceso de supervisión, acompañamiento y evaluación de los teletrabajadores, entre otras aplicaciones.

Para responder a dicha pregunta, este capítulo se basa en la revisión de literatura especializada, diccionarios de competencias laborales, en las entrevistas y talleres realizados, así como la información provista por INAPI respecto de su experiencia de teletrabajo.

A continuación el capítulo presenta una reflexión sobre los principales desafíos en materia de competencias para los próximos años. Luego, revisa y discute varios enfoques o modelos sobre competencias identificando aquellas competencias y habilidades que en la literatura aparecen como relevantes para teletrabajar. Finalmente, se presenta una propuesta de competencias de teletrabajo transversales para INAPI.

¹⁹ Este capítulo es una versión revisada del informe N.3 del proyecto de consultoría sobre teletrabajo. Octubre 2020.

4.1. Tendencias en materia de competencias laborales

El mundo del trabajo está en una constante y también acelerada transformación. El reciente reporte del World Economic Forum (WEF, 2020) observa que, la pandemia estaría acelerando estos ya complejos cambios en el mundo del trabajo. Lo que conlleva importantes desafíos de adaptación para los países. La Tabla N.4.1 a continuación presenta aquellos trabajos que tienen una creciente o decreciente demanda, relevando el cómo los trabajos del futuro están cada vez más relacionadas con competencias de “alto nivel” y obviamente muy asociados a temas tecnológicos.

Esta información es pertinente a INAPI porque siendo una institución muy implicada con teletrabajo y por ende con tecnología, podría ir adquiriendo o sumándose a algunas de las tendencias en alza identificadas en el cuadro de abajo, todas asociadas a transformación digital, análisis de datos, IA (Inteligencia Artificial), entre otros. No es claro cuánto tiempo ni con qué intensidad INAPI se verá implicada, pero es evidente que irá ocurriendo; de hecho INAPI ya tiene aplicaciones de IA en materia de revisión de imágenes. Por lo tanto una planificación estratégica de mediano y largo plazo en temas de competencia debería considerar esta tendencia.

Tabla N.4.1. Trabajos de creciente y decreciente demanda en distintas industrias

↗ Increasing demand		↘ Decreasing demand	
1	Data Analysts and Scientists	1	Data Entry Clerks
2	AI and Machine Learning Specialists	2	Administrative and Executive Secretaries
3	Big Data Specialists	3	Accounting, Bookkeeping and Payroll Clerks
4	Digital Marketing and Strategy Specialists	4	Accountants and Auditors
5	Process Automation Specialists	5	Assembly and Factory Workers
6	Business Development Professionals	6	Business Services and Administration Managers
7	Digital Transformation Specialists	7	Client Information and Customer Service Workers
8	Information Security Analysts	8	General and Operations Managers
9	Software and Applications Developers	9	Mechanics and Machinery Repairers
10	Internet of Things Specialists	10	Material-Recording and Stock-Keeping Clerks
11	Project Managers	11	Financial Analysts
12	Business Services and Administration Managers	12	Postal Service Clerks
13	Database and Network Professionals	13	Sales Rep., Wholesale and Manuf., Tech. and Sci.Products
14	Robotics Engineers	14	Relationship Managers
15	Strategic Advisors	15	Bank Tellers and Related Clerks
16	Management and Organization Analysts	16	Door-To-Door Sales, News and Street Vendors
17	FinTech Engineers	17	Electronics and Telecoms Installers and Repairers
18	Mechanics and Machinery Repairers	18	Human Resources Specialists
19	Organizational Development Specialists	19	Training and Development Specialists
20	Risk Management Specialists	20	Construction Laborers

Fuente: WEF, 2020

Para el caso del sector público, el reporte del WEF señala que en promedio, un 14,8% de los trabajadores del sector público están en riesgo de desplazamiento del mercado laboral,

es decir, que dadas sus competencias, no tendrán un espacio en el nuevo escenario (WEF, 2020). En el caso de Chile, es probable que las tendencias normales al resguardo de la fuente laboral en el Estado operen adecuadamente, pero no obstante esto es un desafío mayor integrar a todos los trabajadores a las nuevas condiciones y tendencias.

Por otra parte, las principales barreras que enfrentan las organizaciones públicas para adoptar y adaptarse a las nuevas tecnologías son, la dificultad para atraer talento especializado y la insuficiente comprensión de las oportunidades y las brechas de competencias laborales tanto para trabajadores como para los líderes de las organizaciones (WEF, 2020). Así, este escenario genera enormes desafíos a las organizaciones públicas de adaptación, que requiere potenciar el talento de sus trabajadores, generar políticas de capacitación y reconversión laboral.

Otro estudio, también muy reciente desarrollado por la OECD releva la importancia que tienen las competencias para el teletrabajo. A partir del análisis de una encuesta sobre competencias en adultos (PIAAC) aplicada en 38 países, se observa que aquellos trabajadores que tienen competencias de más alto nivel, tienen una mayor probabilidad de teletrabajar. En el caso de Chile, el estudio observa que menos del 20% de los trabajadores chilenos tiene dichas condiciones de competencias para teletrabajar, lo que lleva a que el país se ubique en el tercio inferior de los países del estudio. Encabezan el ranking, países como Bélgica (Flandes), Holanda, Finlandia, Israel, Canadá, en donde se estima que el porcentaje de trabajadores con dichas competencias va entre un 35 y un 40%. Así, la probabilidad de teletrabajar se relaciona con el nivel de competencias de los trabajadores (Espinoza & Reznikova, 2020). En una línea similar, esta probabilidad de teletrabajar para el continente africano está bajo el 15%, y en el caso de América latina presenta un promedio de 21, 3%, encabezados por Uruguay sobre el 30%, y luego Brasil y Chile con un 26% (CEPAL, 2020).

En promedio en la OECD las profesiones con mayor probabilidad de teletrabajar están en el ámbito de administración y negocios, las TIC, los gerentes, directores ejecutivos, funcionarios seniors, legisladores, ciencia e ingeniería, todos relacionados con competencias laborales elevadas (Espinoza & Reznikova, 2020). Más información disponible en el Anexo 4.2.

4.2. Modelos y enfoques sobre competencias laborales

Existen varias aproximaciones para observar/agrupar/organizar los tipos de competencias de los teletrabajadores. Algunas distinguen *competencias de conocimiento, actitudinales y personales*, otras identifican y definen competencias para el mundo del trabajo. A

continuación se revisarán algunos de ellos, observando sus características generales y distinciones fundamentales.

CHILEVALORA

El sistema nacional de certificación de competencias, ChileValora plantea las competencias laborales como: “todos los conocimientos, actitudes y habilidades necesarias para cumplir exitosamente las actividades que componen una función laboral, según estándares por el sector productivo” (ChileValora, 2020). Los conocimientos son los saberes para ejecutar una función laboral, las actitudes son las disposiciones o posturas frente a la ejecución de la función laboral, y las habilidades las capacidades de ejecutar una función laboral. La institución plantea una metodología de construcción de perfiles ocupacionales–con sus competencias laborales–en busca de definir estándares de desempeño asociadas a ciertas funciones y que permiten orientar tanto a los trabajadores como empleadores, sobre lo que se espera de ellos y su trabajo. Actualmente, existen cerca de 3000 perfiles ocupacionales y más de 18.000 trabajadores certificados, sin embargo, no se observan perfiles relacionados con teletrabajo (ChileValora, 2020).

La metodología o el “modelo” de ChileValora distingue tres grandes categorías de competencias: habilidades, aplicación en contexto y conocimientos. En la primera dimensión de *habilidades* está la información, resolución de problemas, uso de recursos y comunicación. En la dimensión de *aplicación en contexto* identifica el trabajo con otros, la autonomía y ética y responsabilidad. Finalmente, están los conocimientos, los cuales variarán de acuerdo al trabajo específico. (ChileValora, 2018). El esquema general del modelo se presenta a continuación en la Tabla N.4.2.

Tabla N. 4.2. Marco de cualificaciones de competencias laborales

DIMENSIONES	HABILIDADES	APLICACIÓN EN CONTEXTO	CONOCIMIENTOS
Subdimensiones	Información (Habilidades Cognitivas) Resolución de Problemas Uso de Recursos (Técnicas) Comunicación	Trabajo con Otros Autonomía Ética y Responsabilidad	Conocimientos
Niveles			
1			
2			
3	RESULTADOS DE APRENDIZAJE POR NIVEL Y SUBDIMENSIÓN		
4			
5			

Fuente: Metodología ChileValora

Si bien la metodología está orientada a la certificación de competencias, revela un marco conceptual que es común a diversas aproximaciones sobre competencias laborales, en donde se distinguen ciertos ámbitos y también niveles de desarrollo de las competencias.

El modelo tiene ventajas para INAPI porque es de amplio uso en Chile y por tanto puede servir para conectarse a mejores prácticas. El modelo conceptual mismo puede ser útil también para construir o refinar mejor los perfiles de INAPI. La desventaja es que no está especializado en sector público y dado el rol del Servicio Civil y sus atribuciones en materias técnicas, es probable que sea este último, quien termine fijando pautas.

En esta revisión no se pudo identificar un *diccionario de competencias*, sino únicamente casos de perfiles completos por oficio. Se debe revisar esta información por si hay algún error en la búsqueda.

CLAD

El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, CLAD, plantea una aproximación específica de competencias laborales para el sector público. La organización enfatiza la importancia de las competencias en su *orientación al valor público*, entendiendo como “finalidad de las organizaciones del sector público, que expresa los resultados/ servicios destinados a fortalecer, atender, responder a derechos, demandas y expectativas de la ciudadanía” (CLAD, 2016, p. 7). Este modelo contempla competencias transversales, competencias estratégicas y competencias funcionales.

El modelo distingue competencias directivas y competencias profesionales. Un primer ámbito son las denominadas competencias transversales las que incluyen el aprendizaje continuo, el compromiso con el sector público, desarrollo de relaciones institucionales y la integridad institucional. En el caso de los directivos y la dimensión estratégica, el modelo del CLAD plantea la gestión de resultados, gestión de vínculos y la conducción del cambio. En el caso de los profesionales, las competencias estratégicas apuntan a la orientación a resultados y de implicación en procesos de mejora. Finalmente, las competencias funcionales para ambos tipos de cargos dependerán de cada una de las organizaciones y de los perfiles laborales más específicos (CLAD, 2016). A continuación la Tabla N.4.3 y N.4.4 presentan las competencias tanto para directivos como para profesionales.

Tabla N.4.3. Competencias para Directivos Públicos

COMPETENCIAS DIRECTIVAS			
TRANSVERSALES	ESTRATÉGICAS		
Gestión institucional	Gestión de Resultados	Gestión de Vínculos	Conducción del Cambio
<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje continuo. • Compromiso con el servicio público. • Desarrollo de Relaciones Interpersonales • Integridad institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del desarrollo de las personas. • Gestión de la calidad. • Liderazgo efectivo. • Manejo de Recursos. • Planificación • Relación con Directivos. • Resolución de problemas. • Toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación interpersonal. • Gestión de la participación ciudadana. • Negociación. • Orientación al ciudadano. • Relaciones Institucionales. • Trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de políticas. • Construcción de Redes • Gestión del cambio. • Gestión Digital • Innovación • Pro-actividad. • Trabajo bajo presión. • Visión estratégica.
COMPETENCIAS FUNCIONALES pendientes de incorporar por la organización real.			

Fuente: CLAD (2016)

Tabla N.4.4. Competencias Para Profesionales del Sector Público

COMPETENCIAS PROFESIONALES (personal sin personas a su cargo)		
TRANSVERSALES	ESTRATEGICAS	
Gestión institucional	Orientación a Resultados	Implicación en Procesos de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje continuo • Compromiso con el servicio público. • Desarrollo de Relaciones interpersonales • Integridad institucional 	<ul style="list-style-type: none"> • Aporte técnico profesional • Comunicación efectiva • Programación del trabajo • Respuesta a requerimientos • Uso de tecnologías de la información y la comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención de problemas • Creatividad • Gestión de procedimientos de calidad • Instrumentación de decisiones • Manejo emocional
COMPETENCIAS FUNCIONALES: Tienen mayor incidencia en los perfiles profesionales y se incorporan en el propio ámbito de desempeño.		

Fuente: CLAD (2016)

Tal como se observa, en la dimensión de gestión institucional aparecen dos competencias que están vinculadas más directamente con el trabajo en el sector público, estas son el compromiso con el servicio público y la integridad institucional. Destaca también de este modelo, la intención de separar las competencias de los directivos (quienes tienen trabajadores a cargo) de los profesionales.

Pero el CLAD no es la única organización que incorpora la idea de competencias laborales específicas para quienes trabajan en el sector público. Colombia ha venido desarrollando una detallada política sobre talento humano, que reconoce cuatro áreas o grupos de competencias de comportamiento específicamente vinculadas a los servidores públicos: la orientación a resultados, orientación al usuario y ciudadano, el compromiso con la organización y finalmente la transparencia. Los cuales debieran estar presentes en todos los servidores públicos, independientemente de la jerarquía y posición que ocupen (ESAP, 2018).

¿Por qué puede ser útil este modelo si no es específico al teletrabajo? El tema de las competencias, si se le mira con algo de profundidad, es complejo, porque cuando se habla de competencias para el teletrabajo no solo se debieran considerar aquellas evidentes y nuevas más asociadas por ejemplo al manejo de las TIC. En este sentido, las competencias laborales tradicionales o esperables como las que desarrolla el CLAD podrían verse afectadas de un modo u otro con la nueva modalidad de trabajo. Así, parte del desafío es tener muy claro qué competencias son esenciales para la función pública y cuidar, gestionar, para que no se vean afectadas por el teletrabajo. Por ejemplo, ¿el compromiso con el servicio público o integridad institucional se ven afectados de alguna manera en el mediano plazo por el teletrabajo? Al existir una experiencia menos social, colectiva o institucional, es plausible que en el mediano plazo exista alguna dificultad en esta materia. Entonces la pregunta es ¿cómo podemos emular los mecanismos presenciales de adhesión institucional en un contexto de teletrabajo?

HARVARD UNIVERSITY

La Universidad de Harvard entiende competencias como aquellas ‘cosas’ en las que un individuo debe demostrar ser efectivo en un trabajo, rol, función, tarea o deber” (Harvard University, 2011, p. 4). La universidad desarrolló un diccionario que identifica y define 31 competencias genéricas distinguiendo tres niveles: 1) comportamiento relevante para el trabajo, esto es, aquello que la persona dice o hace que lleva a buen o mal desempeño; 2) Motivación, el cómo una persona siente acerca de un trabajo, organización o localización; 3) habilidades/conocimiento técnico, que es lo que una persona sabe o demuestra sobre hechos, tecnologías, profesión, procesos, un trabajo, una organización, etc.

A partir del estudio de un trabajo, un rol o posición, es posible identificar las competencias necesarias, no se trata de un listado aplicable de manera discrecional. La Universidad recomienda que se seleccionen unas pocas competencias y que desde ahí se desarrollen progresivamente otras. La aproximación del diccionario es intencionalmente al nivel individual, de manera que el trabajador pueda hacerse cargo de su propio desarrollo. El listado de las 31 competencias del diccionario está disponible en el Anexo N.4 de este informe.

Este modelo fue construido con colaboración de la consultora Development Dimension International (DDI), cuya aproximación general al tema se desarrolla a continuación.

DDI

La consultora especializada Development Dimension International (2020) propone un modelo de desarrollo y medición de competencias que responde a 4 preguntas:

(1) ¿Qué es lo que la persona sabe? Aludiendo al **conocimiento**, aquellas destrezas técnicas y profesionales para desempeñar el trabajo de buena manera. Se refiere a conocimientos específicos de distintas áreas tales como adquisiciones;

(2) ¿Qué es lo que la persona puede hacer? Lo que apunta al ámbito de las competencias, observando los **comportamientos** que se despliegan en un trabajo determinado tales como la toma de decisiones, planificación, organización, entre otros;

(3) ¿Qué es lo que la persona es? Que responde a los **atributos personales** del trabajo tales como la disposición al liderazgo, aversión al riesgo o aversión al riesgo.

(4) Finalmente, ¿qué es lo que la persona ha hecho? Que da cuenta de la **experiencia del trabajador**, su educación y logros profesionales que ayudan a desarrollar el trabajo de buena manera (DDI, 2020).

Una buena definición de perfiles tiene una serie de ventajas: entrega información sobre las competencias que se requieren para determinados puestos de trabajos y provee la capacitación y formación necesaria para desarrollarlos, también permite conectar a los trabajadores con la estrategia organizacional y ayudan a alinear las expectativas de los distintos actores. Además, la claridad de los perfiles permite que los trabajadores comprendan qué habilidades requieren para realizar su trabajo actual o los trabajos que quieran desempeñar en el futuro (DDI, 2020). Otro de los beneficios que tiene una buena

definición de perfiles es que entrega información para construir y manejar los equipos de trabajo, cuestión que reduce los riesgos y aminora la confusión sobre lo que se espera del equipo y cómo debiera conformarse.

Esta última idea es especialmente significativa para el caso del teletrabajo, como ya se ha repetido, es una experiencia muy innovadora por lo tanto la incertidumbre es alta. Esta incertidumbre se puede intentar morigerar haciendo progresivamente mejores perfiles del teletrabajo de tal forma que todos, el teletrabajo mismo, los equipos, los supervisores tengan una referencia que oriente mejor la implementación y mejoría.

WORKPLACELESS

Otra aproximación interesante sobre competencias laborales, y en este caso especialmente para el teletrabajo ha sido desarrollada por *WorkPlaceless* -que puede traducirse como trabajo sin lugar-, una empresa estadounidense de capacitación y certificación de competencias especialmente para Teletrabajo. La organización propone un modelo de gestión de competencias que distingue las siguientes tres dimensiones: 1) comunicación y destrezas tecnológicas, 2) desempeñar, gestionar y mejorar el trabajo, y 3) cultura y desarrollo.

A diferencia de los enfoques anteriores, este modelo tiene una clara especialización en el teletrabajo y sus dimensiones. En primer lugar, incorpora como una dimensión clave la comunicación y las destrezas tecnológicas, cuestión sin la cual el teletrabajo no puede ocurrir y que es un elemento relevante de gestionar para un teletrabajo exitoso. Así también, el modelo incorpora explícitamente la dimensión de la cultura y el desarrollo, un ámbito que es especialmente sensible a las dinámicas del teletrabajo.

Otra característica distintiva es que el enfoque de competencias de *WorkPlaceless* considera las distintas perspectivas de actores que participan en las dinámicas de teletrabajo:

- El teletrabajador,
- El líder de equipos donde hay teletrabajadores o de equipos donde existen miembros que trabajan remotamente, y finalmente también
- Ejecutivos de organizaciones que promueven el trabajo remoto.

Esta distinción da cuenta de otro de los grandes desafíos que tienen las organizaciones con teletrabajo que no están circunscritos al teletrabajador, sino que en la medida que hay un teletrabajador, toda la organización debe desarrollar competencias para el teletrabajo.

Un diagrama del enfoque y algunas de las competencias que distingue el modelo está disponible en el Anexo de este informe.

Sobre los enfoques o modelos

En el ámbito de las competencias, sin duda existen varios modelos y aproximaciones con sus respectivas definiciones. Los modelos recién revisados proveen referencias para una discusión mayor sobre el marco de las competencias de teletrabajo para INAPI. Al respecto algunas reflexiones:

- INAPI tiene un modelo de teletrabajo que ha ido madurando, y con él no solo los teletrabajadores y sus jefaturas, sino toda la Institución. Prueba de esto, ha sido la adaptación positiva a la difícil situación de la pandemia. Hay una cultura organizacional instalada, hay competencias relacionadas con el teletrabajo que han ido permeando a la institución en su conjunto.
- Existen algunos modelos de teletrabajo que enfatizan aspectos propios de la función pública. El teletrabajo desafía tanto al mundo privado como público, pero dado los riesgos asociados a la distancia, hay algunas competencias propias del sector público que quizás debieran cautelarse especialmente.

Independiente de los modelos de competencias laborales y los enfoques que están detrás, tanto la literatura en la materia, como la propia experiencia de INAPI muestran un conjunto de habilidades, destrezas y características de las personas que teletrabajan. La siguiente sección de este informe sintetiza y describe aquellas más importantes en miras a la construcción de un marco de competencias de teletrabajo orientador para INAPI.

4.3. Competencias y habilidades en la literatura de teletrabajo

La literatura en la materia y la experiencia de distintas organizaciones, muestra que en general, los criterios de elegibilidad para el teletrabajador dan cuenta de las habilidades, competencias y destrezas esperadas para teletrabajar. Los teletrabajadores mostrarían una favorable *actitud frente a las TIC* (Álvarez, 2012). Asimismo, se reportan como competencias favorables la *automotivación*, *autonomía* para organizar el trabajo y *habilidades comunicacionales* (Beauregard et al., 2019).

Las aproximaciones iniciales al teletrabajo se centraban en las habilidades del trabajador, y no le dieron mayor énfasis al rol supervisor. Hoy en día la literatura destaca la importancia del supervisor y también se enfoca en otros actores y dinámicas del teletrabajo, tales

como la *relación con los compañeros de trabajo y con la propia organización* (Brunelle, 2013; Choi, 2018; Greer & Payne, 2014; Wojcak et al., 2016)

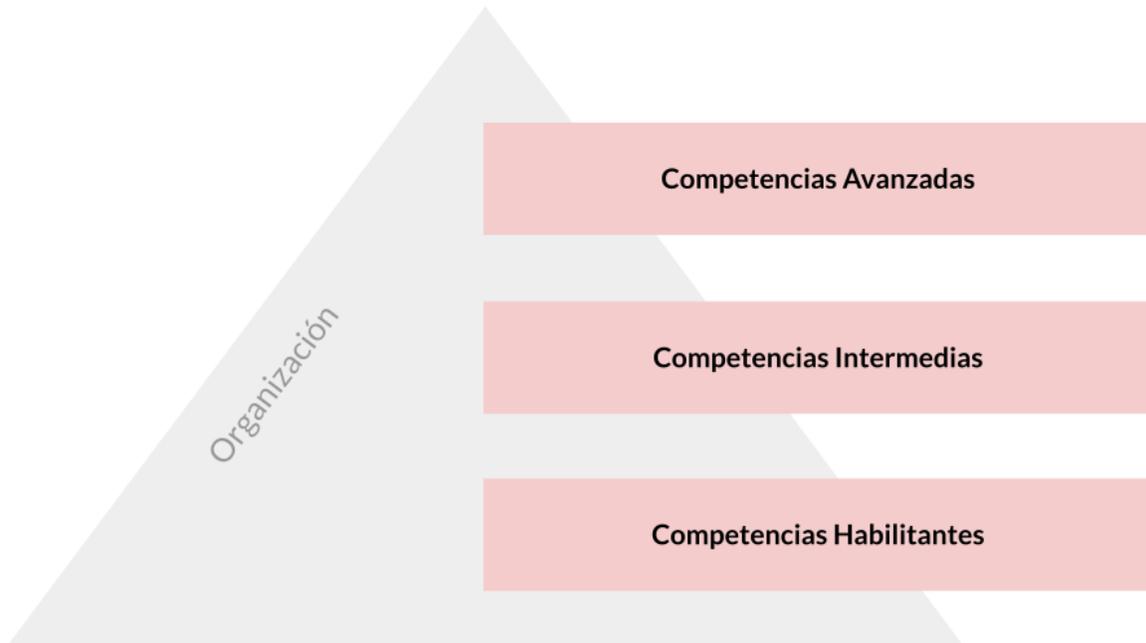
En el caso de los supervisores o líderes, se requiere un tipo de liderazgo y competencias distintas a los ambientes jerárquicos o de control (de Vries et al., 2019). Las jefaturas y líderes que tienen teletrabajadores en sus equipos no son necesariamente las mismas que las que se ejercen en entornos presenciales o siendo similares o las mismas hay énfasis muy marcados, algunas de las que destaca la literatura son: habilidad de demostrar empatía, saber escuchar, visión, la habilidad de influenciar a otros a través de los ideales y también la capacidad de inspirar y proveer estimulación intelectual (Brunelle, 2013).

En un estudio cualitativo de dos organizaciones en Estados Unidos, una pública y otra privada Burbach (2014) señala las siguientes competencias para supervisores de teletrabajo: Uso de herramientas TIC, habilidades de comunicación verbal para supervisores (buen uso del teléfono para mejores instrucciones); buenas reuniones presenciales periódicas; apertura, honestidad, accesibilidad en orden a generar confianza en la relación; escucha activa (por ejemplo para prevenir conflictos); capacidad de generar unidad de equipos; capacidad de desarrollar contacto sociales personalmente; capacidad de generar un buen marco de expectativas sobre el trabajo; de promover interacciones sociales; capacidad de *mentoring face to face* (o mentoría cara a cara); capacidad de monitorear desempeño. Para el caso de los miembros de equipo, proactivos y orientados a resultados; autónomos o empoderados para aprender de sus propios errores.

4.4. Competencias de teletrabajo. Una Propuesta para INAPI

A continuación se presenta una propuesta para pensar las competencias de teletrabajo pertinentes para INAPI, y que denominaremos “la pirámide de competencias del teletrabajo” compuesto por tres niveles de competencias. Un primer nivel son las competencias habilitantes, o aquellas que permiten que un trabajador pueda trabajar en un lugar distinto de la oficina. Por ejemplo, el manejo de TIC, sistemas de comunicación y uso de plataformas o formatos específicos asociados a su labor. Un segundo nivel apunta a las competencias de tipo intermedia, y finalmente el tercer nivel de competencias ya incluyen destrezas y habilidades más complejas tales como pensar una organización desde el espacio virtual, entre otras. El modelo se resume en el Diagrama N.4.3.

Diagrama N. 4.3. Pirámide de Competencias para el Teletrabajo



El modelo no pretende ser comprensivo, sino más bien recoger las siguientes ideas orientadoras:

- Las competencias de teletrabajo tienen distintos “niveles” o grados de complejidad.
- Las competencias para el teletrabajo se van desarrollando y potenciando
- Estas competencias de teletrabajo no son separables de aquellas competencias laborales de la organización en su conjunto.

El siguiente esquema sintetiza el conjunto de competencias, por dimensión, por rol, y por nivel. Es una propuesta muy preliminar e incompleta; INAPI debiera ir validando, ajustando y completando. Se basa en los modelos revisados. El esquema tiene como objetivo tener un mapa general de competencias para el Teletrabajo que contribuirá a:

- *Reclutar nuevos funcionarios para INAPI (todos los nuevos ingresos debieran ser aptos para teletrabajo)*
- *seleccionar participantes de programa de Teletrabajo*
- *capacitar,*
- *evaluar*
- *y generar apoyos a la función o tarea.*

Las competencias señaladas no son necesariamente exclusivas del Teletrabajo, pero son especialmente importantes en este caso. Las competencias pueden tener distintos niveles de desarrollo, parece razonable tener al menos tres, pero es algo discutible, y depende de la capacidad adecuada de hacer distinciones.

- *Habilitantes*, es decir, aquellas sin las cuales no se puede hacer teletrabajo
- *Intermedias*, es decir, aquellas que agregan valor más allá de un nivel habilitante
- *Avanzadas*, es decir, aquellas casos donde la competencia genera gran impacto y es más bien escasa.

PROPUESTA MAPA DE COMPETENCIAS PARA EL TELETRABAJO

Rol genérico	Habilidades individuales y relacionales	Conocimientos	Actitudes, Competencias Transversales
Profesionales	<p><i>Habilitantes:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Planificar tiempos de trabajo ● Organizar y negociar adecuadamente condiciones de trabajo en el hogar o lugar de TT <p><i>Intermedias:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Saber trabajar en equipo. ● Comunicar con efectividad ● Preocupación por el orden y la calidad ● Saber planificar sus tiempos de trabajo ● Capacidad de autocuidado de salud mental y física en contexto de Teletrabajo. 	<p><i>Habilitantes:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Conectividad a Internet ● Uso de herramientas TIC de oficinas (correo, calendario, documentos compartidos, etc.) ● Conexión a red institucional ● Software de Videollamadas ● Software de herramientas de control de tareas, proyectos ● Software de redes sociales o colaborativas. <p><i>Intermedias:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Configuración de VPN ● Gestión documental electrónica 	<p><i>Habilitantes:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Integridad, probidad. ● Valoración del uso de tecnologías <p><i>Intermedias:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Autonomía ● Automotivación ● Aprendizaje continuo. <p><i>Avanzadas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Compromiso profundo con el sentido del servicio público ● Valoración por la innovación.

Rol genérico	Habilidades individuales y relacionales	Conocimientos	Actitudes, Competencias Transversales
Jefaturas/ Supervisores	<p><i>Habilitantes:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Las mismas que profesionales Comunicación efectiva <p><i>Intermedias:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Las mismas que profesionales. Empatía Capacidad de escuchar Capacidad de comunicación efectiva verbal vía telefónica, escrita y por redes sociales. Manejo de reuniones por videoconferencias. Capacidad de mentoría individual para el desempeño. Capacidad de distribución de tareas. Capacidad para estimular trabajo en equipo <p><i>Avanzadas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Capacidad por promover interés intelectual o técnico Capacidad por promover sentido de propósito Capacidad para construir confianzas. Capacidad de construcción de compromisos e identidad organizacional. 	<p><i>Habilitantes:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Las mismas que profesionales <p><i>Intermedias:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Las mismas que profesionales Manejo intermedio de herramientas colaborativas, de gestión del desempeño. 	<p><i>Habilitantes:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Las mismas que profesionales <p><i>Intermedias:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Las mismas que profesionales Valoración por el enfoque de transformación Digital <p><i>Avanzadas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Las mismas que profesionales
Alta Dirección	<p><i>Habilitantes:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Las mismas que Jefaturas/Supervisores <p><i>Intermedias:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Las mismas que Jefaturas/Supervisores Capacidad de Diseño Estratégico Liderazgo transformacional mediante herramientas digitales Construcción de equipos directivos Gestión Política, del Cambio Comunicación que construye membresía con posicionamiento digital <p><i>Avanzadas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Las mismas que Jefaturas y Supervisores 		<p><i>Habilitantes:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Las mismas que Jefaturas/Supervisores <p><i>Intermedias:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Las mismas que Jefaturas/Supervisores Compromiso con generación de impacto relevante o generación de valor público.

Fuente: Elaboración propia

REFERENCIAS

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68.
- Álvarez, A. (2012). La introducción del teletrabajo en la administración general del Estado. Mejoras profesionales y personales. *Sociología Del Trabajo*, 75, 73–92.
- Bae, K. B., & Kim, D. (2016). The impact of decoupling of telework on job satisfaction in US federal agencies: Does gender matter? *The American Review of Public Administration*, 46(3), 356–371.
- Beauregard, T. A., Basile, K. A., & Canonico, E. (2019). Telework: Outcomes and facilitators for employees. *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior*, 60.
- Behn, R. D. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public Administration Review*, 63(5), 586–606.
- Boell, S. K., Cecez-Kecmanovic, D., & Campbell, J. (2016). Telework paradoxes and practices: The importance of the nature of work. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 114–131.
- Brown, A. J., & Koettl, J. (2015). Active labor market programs-employment gain or fiscal drain? *IZA Journal of Labor Economics*, 4(1), 12.
- Brown, C., Smith, P., Arduengo, N., & Taylor, M. (2016). Trusting telework in the federal government. *Qualitative Report*, 21(1).
- Brunelle, E. (2013). Leadership and mobile working: The impact of distance on the superior-subordinate relationship and the moderating effects of leadership style. *International Journal of Business and Social Science*, 4(11).
- CAF. (2020). *Common Assessment Framework. The European model for improving public organisations through self-assessment*. European Institute of Public Administration (EIPA) & European public administration network (EUPAN).
<https://www.eipa.eu/wp-content/uploads/2019/11/CAF-2020.pdf>
- CEPAL, N. (2020). *Universalizar el acceso a las tecnologías digitales para enfrentar los efectos del COVID-19*.
- ChileValora. (2018). *Metodología ChileValora para la certificación de competencias laborales* (p. 10). Comisión Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales- ChileValora.
<https://www.chilevalora.cl/wp-content/uploads/2019/09/bases-metodologicas.pdf>
- ChileValora. (2020). *Competencias Laborales*. Comisión Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales- ChileValora.
<https://www.chilevalora.cl/competencias-laborales/que-son/>
- Choi, S. (2018). Managing flexible work arrangements in government: Testing the effects of institutional and managerial support. *Public Personnel Management*, 47(1), 26–50.
- CLAD. (2016). *Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público* (p. 53). Centro latinoamericano de administración para el desarrollo CLAD.
<https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Guia-Referencial-Iberoamericana-de-Competencias-Laborales-en-el-Sector-Publico-07-2016.pdf>

- Clark, M. A., Rudolph, C. W., Zhdanova, L., Michel, J. S., & Baltes, B. B. (2017). Organizational support factors and work–family outcomes: Exploring gender differences. *Journal of Family Issues*, 38(11), 1520–1545.
- Cleveland, J. N., Fisher, G. G., & Sawyer, K. B. (2015). Work–life equality: The importance of a level playing field at home. In *Gender and the work-family experience* (pp. 177–199). Springer.
- Coltrane, S., Miller, E. C., DeHaan, T., & Stewart, L. (2013). Fathers and the flexibility stigma. *Journal of Social Issues*, 69(2), 279–302.
- Darville, P., Díaz, R., Fuenzalida, J., Soto, T., Vera, C., & Vera, C. (2018). *Evaluación Sistema de Teletrabajo del Instituto Nacional de Propiedad Industrial* (p. 101) [Informe de Resultados]. División de Control de Gestión, Dirección de Presupuestos-Centro de Sistemas Públicos, Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.
https://www.dipres.gob.cl/598/articles-171733_doc_pdf.pdf
- DDI. (2020). *Competency Management at its Most Competent* [Competence Management]. Development Dimensions International.
https://media.ddiworld.com/articles/competency-management-at-its-most-competent_article_ddi.pdf
- De Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2011). Flexible working and performance: A systematic review of the evidence for a business case. *International Journal of Management Reviews*, 13(4), 452–474.
- de Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2019). The benefits of teleworking in the public sector: Reality or rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 570–593.
- Eddleston, K. A., & Mulki, J. (2017). Toward understanding remote workers' management of work–family boundaries: The complexity of workplace embeddedness. *Group & Organization Management*, 42(3), 346–387.
- ESAP. (2018). *Sistema de gestión del talento humano por competencias laborales en el sector público colombiano*. (Proyecto Desarrollo de Gestión Del Talento Humano Por Competencias Nacional) [Catálogo de competencias laborales [propuesta]].
- Espinoza, R., & Reznikova, L. (2020). Who can log in? The importance of skills for the feasibility of teleworking arrangements across OECD countries. *OECD Centre for Skills*, N. 243.
- Fílardí, F., CASTRO, R. M. P., & Zaníní, M. T. F. (2020). Advantages and disadvantages of teleworking in Brazilian public administration: Analysis of SERPRO and Federal Revenue experiences. *Cadernos EBAPE. BR*, 18(1), 28–46.
- Fuenzalida, J., Díaz, R., Darville, P., Soto, T., & Vera, C. (2018). Teletrabajo en el Estado de Chile: Efectos y desafíos para su diseño e implementación. *Centro de Sistemas Públicos. FCFM Universidad de Chile*, N.16.
- Gálvez, A. (2014). Teletrabajo y producción de subjetividad: Una encrucijada de resistencias/Telework and Subjectivity: An intersection of resistences. *Revista Polis e Psique*, 4(3), 189–216.
- Gálvez, A., Tirado, F., & Martínez, M. J. (2020). Work–Life Balance, Organizations and Social Sustainability: Analyzing Female Telework in Spain. *Sustainability*, 12(9), 3567.
- Giovanis, E. (2018). Are Women Happier When Their Spouse is Teleworker? *Journal of Happiness Studies*, 19(3), 719–754.

- Glass, J. L., & Noonan, M. C. (2016). Telecommuting and earnings trajectories among American women and men 1989–2008. *Social Forces*, 95(1), 217–250.
- Grant, W. (2009). Intractable policy failure: The case of bovine TB and badgers. *The British Journal of Politics & International Relations*, 11(4), 557–573.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-856X.2009.00387.x>
- Greer, T. W., & Payne, S. C. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(2), 87.
- Gschwind, L., & Vargas, O. (2019). Telework and its effects in Europe. In *Telework in the 21st Century*. Edward Elgar Publishing.
- Harvard University. (2011). *Harvard Competency Diccionario* (p. 76).
https://www.campuservices.harvard.edu/system/files/documents/1865/harvard_competency_dictionary_complete.pdf
- Hilbrecht, M., Shaw, S. M., Johnson, L. C., & Andrey, J. (2013). Remixing work, family and leisure: Teleworkers' experiences of everyday life. *New Technology, Work and Employment*, 28(2), 130–144.
- Hill, E., Jenet, Shannon, L. L., Brennan, R. T., Blanchard, V. L., & Martinengo, G. (2008). Exploring the relationship of workplace flexibility, gender, and life stage to family-to-work conflict, and stress and burnout. *Community, Work and Family*, 11(2), 165–181.
- ILO. (2020). Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A practical guide. *International Labour Organisation (ILO)*. <https://www.voced.edu.au/content/ngv:87335>
- INAPI. (2019). *Informe de Resultados de la XI aplicación de la encuesta de la Calidad de Vida y Conciliación Vida Laboral-Familiar* [Informe de resultados]. Análisis realizado por el consultor Rodrigo Salas para el Instituto Nacional de Propiedad Industrial, INAPI.
- INAPI. (2020a). *Informe diagnóstico sistema teletrabajo. Febrero 2019-Abril 2020* (p. 21). Unidad de Teletrabajo y Control de Gestión. División de Administración y Finanzas. Instituto Nacional de Propiedad Industrial, INAPI.
- INAPI. (2020b). *Resultados de la XIII aplicación de la encuesta de la Calidad de Vida y Conciliación Vida Laboral-Familiar-Personal* [Reporte de Resultados]. Análisis realizado por la consultora MyDO para el Instituto Nacional de Propiedad Industrial, INAPI.
- Inostroza, J. (2014). *Propuestas de Mejora de política pública en relación al plan de Reforma de la gestión del Estado. Informe Final* [Informe para el Ministerio de Hacienda].
- Kim, J., Henly, J. R., Golden, L. M., & Lambert, S. J. (2020). Workplace Flexibility and Worker Well-Being by Gender. *Journal of Marriage and Family*, 82(3), 892–910.
- Ley N.20.971. (2016). *Ley N.20.971 Concede aguinaldos y otros beneficios que indica*.
<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1096846>
- Ley N.21.196. (2019). *Otorga reajuste de remuneraciones a los trabajadores del sector público, concede aguinaldos que señala, concede otros beneficios que indica, y modifica diversos cuerpos legales*.
<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1140300>
- Limburg, D., & Jackson, P. (2008). Performance management for teleworking: The role of workflow management systems. *The Journal of EWorking*, 2(2), 149–176.

- Martínez-Cárdenas, B. M. M., Cote-Rangel, Ó., Dueñas, Z., & Camacho-Ramírez, A. (2017). El teletrabajo: Una nueva opción para la extensión de la licencia de maternidad en Colombia. *Revista de Derecho: División de Ciencias Jurídicas de La Universidad Del Norte*, 48, 7–20.
- Maruyama, T., & Tietze, S. (2012). From anxiety to assurance: Concerns and outcomes of telework. *Personnel Review*.
- Mayo, M., Gomez-Mejia, L., Firfiray, S., Berrone, P., & Villena, V. H. (2016). Leader beliefs and CSR for employees: The case of telework provision. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Mello, A., & Dal Colletto, A. (2019). Telework and its effects in Brazil. In *Telework in the 21st Century*. Edward Elgar Publishing.
- Messenger, J. C. (2019). Introduction: Telework in the 21st century—an evolutionary perspective. In *Telework in the 21st Century*. Edward Elgar Publishing.
- Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). Three generations of Telework: New ICT s and the (R) evolution from Home Office to Virtual Office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195–208.
- Moore, M. (1998). *Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público*, Paidós, Barcelona.
- Munsch, C. L., Ridgeway, C. L., & Williams, J. C. (2014). Pluralistic ignorance and the flexibility bias: Understanding and mitigating flextime and flexplace bias at work. *Work and Occupations*, 41(1), 40–62.
- OIT. (2011). *Manual de buenas prácticas en Teletrabajo*. Organización Internacional del Trabajo y Ministerio del Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Argentina.
- OIT. (2019a). *Panorama Laboral N.5: Mujeres en el mundo del trabajo. Retos pendientes hacia una efectiva equidad en América Latina y el Caribe* (N.5; Panorama Temático Laboral, p. 200). OIT/ Oficina Regional para América Latina y el Caribe.
- OIT. (2019b). *Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar. Consecuencias en el ámbito laboral* (p. 77) [Informe Conjunto OIT- Eurofound]. OIT/ Eurofund. Organización Internacional del Trabajo, OIT y Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo. https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_712531/lang--es/index.htm
- OIT. (2020). *Promover el empleo y el trabajo decente en un panorama cambiante*. (p. 415) [Conferencia Internacional del Trabajo, 109a reunión, 2020]. Oficina Internacional del Trabajo • Ginebra.
- Sato, A. (2019). Telework and its effects in Japan. In *Telework in the 21st Century*. Edward Elgar Publishing.
- Serrano, M. (2019). Digitalización, tiempo de trabajo y salud laboral. *Revista d'anàlisi de Dret Del Treball, IUSLabor*, 2.
- Sewell, G., & Taskin, L. (2015). Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control, and spatiotemporal scaling in telework. *Organization Studies*, 36(11), 1507–1529.
- Solís, M. (2017). Moderators of telework effects on the work-family conflict and on worker performance. *European Journal of Management and Business Economics*.
- Sprung, J. M., Toumbeva, T. H., & Matthews, R. A. (2015). Family-friendly organizational policies, practices, and benefits through the gender lens. In *Gender and the work-family experience* (pp. 227–249). Springer.

- Suh, A., & Lee, J. (2017). Understanding teleworkers' technostress and its influence on job satisfaction. *Internet Research*.
- Thulin, E., Vilhelmson, B., & Johansson, M. (2019). New telework, time pressure, and time use control in everyday life. *Sustainability*, 11(11), 3067.
- Vallecillo, M. R. (2020). El derecho a la desconexión digital: Perspectiva comparada y riesgos asociados. *Relaciones Laborales y Derecho Del Empleo*, 8(1), 112–126.
- Van der Lippe, T., & Lippényi, Z. (2018). Beyond formal access: Organizational context, working from home, and work–family conflict of men and women in European workplaces. *Social Indicators Research*, 1–20.
- WEF. (2020). *The future jobs report 2020*. World Economic Forum.
http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf
- Weinbaum, C., Triezenberg, B. L., Meza, E., & Luckey, D. (2018). *Understanding Government Telework: An Examination of Research Literature and Practices from Government Agencies*. RAND Corporation.
- Williams, I. (2020). *El contexto cambiante de los riesgos psicosociales. Riesgos emergentes y el impacto de la tecnología*. 95–111.
- Williams, J. C., Blair-Loy, M., & Berdahl, J. L. (2013). Cultural schemas, social class, and the flexibility stigma. *Journal of Social Issues*, 69(2), 209–234.
- Windeler, J. B., Chudoba, K. M., & Sundrup, R. Z. (2017). Getting away from them all: Managing exhaustion from social interaction with telework. *Journal of Organizational Behavior*, 38(7), 977–995.
- Wojcak, E., Bajzikova, L., Sajgalikova, H., & Polakova, M. (2016). How to achieve sustainable efficiency with teleworkers: Leadership model in telework. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 229, 33–41.

ANEXOS

Listado de anexos:

Anexo N.1: Convenio de Aceptación de Desempeño

Anexo N.2: Listado de entrevistados

Anexo N.3: Resumen de tipo de indicador de evaluación de desempeño

Anexo N.4.1. Información complementaria tendencias de mercados laborales

Anexo N.4.2. Listado de competencias de Harvard University

Anexo N.4.3. Modelo de competencias laborales WorkPlaceless

Anexo N.1: Convenio de aceptación de desempeño

Anexo N.2: Listado de entrevistados

Nombre	Cargo	Institución
Loreto Bresky	Directora	INAPI
Armin Palma	Jefe División Administración y Finanzas	INAPI
Marcela Galleguillos	Unidad de Teletrabajo y control de Gestión	INAPI
Carla Vanelli	Dpto de Gestión y Desarrollo de Personas	INAPI
Paulina Correa	Subdirectora Jurídica (*Encargada de Género y Seguridad de la Información)	INAPI
Ruth Miranda	Presidenta Asoc. Funcionarios	INAPI
Ernesto Manriquez	Subdirector Patentes	INAPI
Dario Sanchez	Subdirector Servicio al cliente	INAPI
Bernardita Dittus y Lorena Mansilla	Subdirección Marcas	INAPI
Gabriela Alegría	Jefa área de renovación (marcas)	INAPI
María José García	Sub Dir Transferencia del Conocimiento	INAPI
Octavio Montecinos	Sub Director TICs	INAPI
Vania Vitali	Jefa de Abastecimiento y Compras	INAPI
Saja Kim	Jefa del Departamento/unidad de Capacitación	INAPI
Francisco Puelma	Profesional de Informática	INAPI
Rommy Castro	Profesional del Departamento de Abastecimiento	INAPI
Claudio Osorio y Carolina Vásquez	Subdirección de Personas	DIRECON
Rodrigo Díaz	Especialista teletrabajo	DIPRES
Pedro Guerra	Subdirección de Personas	Registro Civil
Catalina del Piano	Programa Conciliación familia- trabajo.	Fundación Chile Unido

Anexo N.3. Resumen de tipos de indicadores en el sistema general de evaluación del desempeño

INDICADORES ACORDADOS CON LOS FUNCIONARIOS

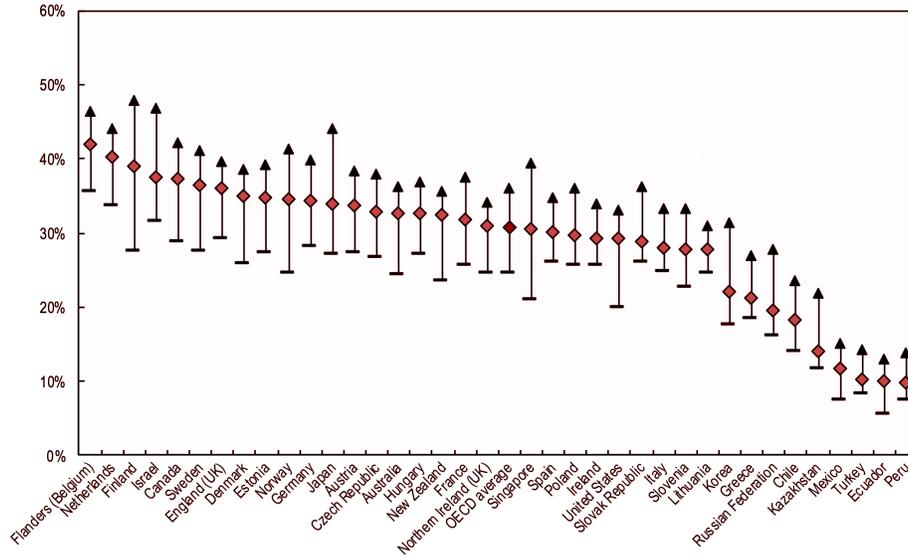
Cantidad Indicadores según Ámbito por período

Período	Personal Calificado	Proceso	Producto	Resultado	Total Indicadores
2014 -2015	168	102	102	34	238
2015 -2016	160	73	104	80	257
2016 -2017	167	148	79	171	398
2017-2018	170	131	85	105	321

Período	Personal Calificado	Proceso	Producto	Resultado	Total Indicadores
2014 -2015	168	43%	43%	14%	100%
2015 -2016	160	28%	40%	31%	100%
2016 -2017	167	37%	20%	43%	100%
2017-2018	170	41%	26%	33%	100%

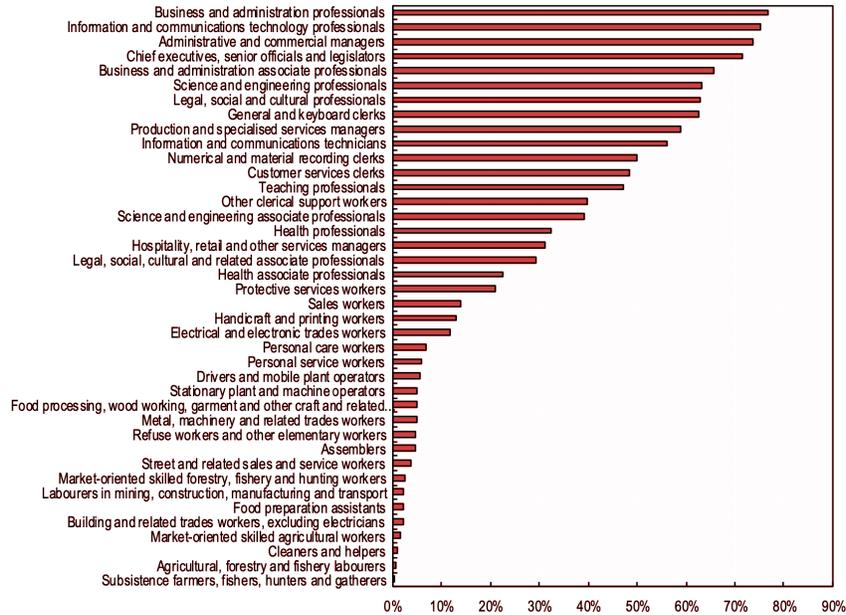
Anexo N.4.1. Información complementaria tendencias del mercado laboral

Posibilidad de teletrabajar en países de la OECD (límites superiores e inferiores de las estimaciones)



Fuente: Estudio OECD, en Espinoza & Reznikova, 2020

Posibilidad promedio de teletrabajar por ocupación (promedio de los países OECD)



Fuente: Estudio OECD, en Espinoza & Reznikova, 2020

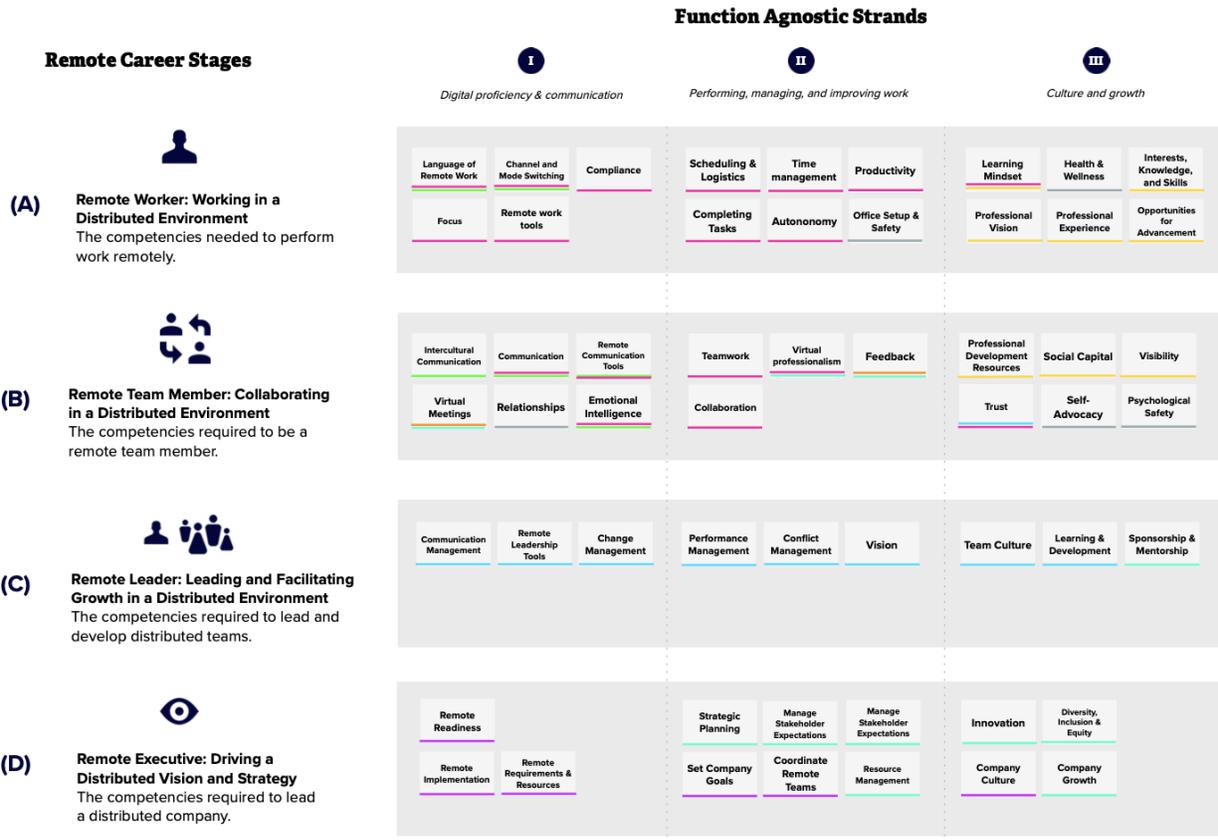
Anexo N.4.2. Listado de competencias de Harvard University

A continuación están las 31 competencias identificadas en el diccionario de Harvard. En color **rojo** aquellas vinculadas más específicamente con el teletrabajo

1. Capacidad de influir
2. Rendición de cuentas
3. Aprendizaje aplicado
4. Atención a los detalles
5. Construir un equipo de alto rendimiento
6. Creación de equipo y alianzas
7. **Construir la confianza**
8. **Habilidades de comunicación**
9. **Aprendizaje continuo**
10. Enfoque en el cliente
11. Toma de decisiones
12. Delegación
13. **Entrega de resultados**
14. Orientación hacia el cambio
15. **Innovación**
16. **Habilidades interpersonales**
17. Conocimiento del trabajo
18. Vivir la visión y los valores
19. Manejo de conflictos
20. Negociación
21. **Conciencia de la organización**
22. Persuasión
23. **Planificación y organización**
24. Análisis y resolución de problemas
25. Orientación a la excelencia
26. Asignación de recursos
27. Tomar riesgos
28. Pensamiento estratégico
29. **Trabajo en equipo y colaboración**
30. **Manejo de los tiempos**
31. Valoración de la diversidad

Fuente: Diccionario de Harvard (Harvard University, 2011)

Anexo N.4.3. Modelo de competencias Workplaceless



- Coverage in Workplaceless Programs**
- Workplaceless Remote Work Certification
 - Leadplaceless
 - Trainplaceless
 - Goplaceless
 - Thriveplaceless
 - Growplaceless
 - Speakplaceless
 - Workshops & Future Courses