

Algunos aspectos económicos y sociales del teletrabajo: discusión internacional y caso chileno

Autores

Nicolás Martínez Aránguiz
Correo electrónico:
nmartinez@bcn.cl

Tel.: +56 2 2271885

Mauricio Holz Guerrero
Correo electrónico:
mholz@bcn.cl

Tel.: +56 2 2271819

N.º SUP: 125.944

Resumen

El presente documento aborda aspectos económicos y sociales del teletrabajo, tanto en la discusión internacional como en el caso chileno.

Entre los económicos, la aplicación de la noción de costos de transacción, las asimetrías de información, el comportamiento oportunista, y la satisfacción laboral correlacionada con la productividad, permiten visualizar la importancia de la cultura de gestión en el éxito del teletrabajo en una organización, que conciba a esta modalidad laboral como una nueva lógica y no sólo como estrategia de eficiencia económica.

En una perspectiva social relacional del teletrabajo, importa visualizar el sujeto teletrabajador y la relación con sus pares y con la organización, las formas de mitigar el aislamiento social, y de articular acción colectiva y ejercicio de derechos. Casi toda la evidencia estudiada proviene de experiencias de teletrabajo en tiempos normales, a diferencia de la actual, forzada por las circunstancias de la pandemia Covid 19. No obstante ello, la revisión de las aplicaciones previas en Chile (donde destaca la de INAPI en el sector público), así como de ejercicios durante la crisis en curso, con el telón de fondo del conjunto de la discusión, permiten distinguir elementos y levantar preguntas para pensar el teletrabajo más allá de esta coyuntura. Proyectándolo como una política de teletrabajo para su implementación en régimen, con la probable ampliación y profundización de la respectiva ley actualmente vigente.

Contenido	
I. Introducción	2
II. Algunos aspectos económicos del teletrabajo	4
a) Costos de transacción.....	4
b) Contratos explícitos y normas implícitas en las relaciones laborales formales	5
c) Teletrabajo y contratos.....	6
d) Control en contextos de teletrabajo	7
e) Teletrabajo, productividad y satisfacción laboral	7
III. Algunos aspectos sociales del teletrabajo	10
a) Sujeto teletrabajador e Identidad	10
b) Aislamiento social y compromiso organizacional.....	12
c) Acción colectiva, articulación y ejercicio de derechos	13
IV. Conclusiones	15

I. Introducción¹

Desde mediados de la década de 1990, a partir de la masificación del acceso a las Tecnologías de Información (TICs), se ha venido implementando el teletrabajo² como una modalidad de funcionamiento, tanto en el sector privado como público, en el mundo y en Chile. En nuestro país, el teletrabajo ha cobrado relevancia masiva a partir del estallido social del 18 de octubre de 2019 y meses posteriores, dada la afectación de los sistemas de transporte y circulación urbanos, y el estado de excepción, circunstancias ambas que restringieron los desplazamientos de las personas. A ello se han venido a sumar, a partir de marzo de 2020 el establecimiento de cuarentenas como medidas de control de la pandemia de COVID 19 y sus efectos.

Situada en el contexto del cambio del paradigma productivo, que se aleja del fordismo-taylorismo desde los '60, y la revolución de las TICs y la sociedad del conocimiento desde fines de los '90, la práctica del teletrabajo se ha extendido casi como un rasgo de modernidad, en muchos países con distintos niveles de desarrollo –en sentido amplio-, tanto en sector público como privado, en distintas industrias, de distintos bienes y servicios, de bienes tangibles e intangibles, etc. Se han planteado en literatura muy diversa, valoraciones de distinto signo respecto de implicancias del teletrabajo, más o menos de modo recurrente: la conciliación entre vida personal y laboral, los efectos psicolaborales sobre el teletrabajador,

¹ Otros documentos BCN relativos a distintos aspectos del teletrabajo: Álvarez, Paola (2018) *Teletrabajo en la Experiencia Extranjera Los casos de Argentina, Brasil, Bélgica, España, Estados Unidos de Norteamérica, Francia, Italia y Portugal*; Lampert, Pilar & Poblete, Mario (2018) *Efectos positivos y negativos del teletrabajo sobre la salud*; Álvarez, Paola, Cifuentes, Pamela & Lampert, Pilar (2020), *Teletrabajo y conciliación de trabajo y familia: equidad de género Casos: Francia, Finlandia, Nueva Zelanda*

² Definido por la OIT como: “Trabajo a distancia (incluido el trabajo a domicilio) efectuado con auxilio de medios de telecomunicación y/o de una computadora”. Disponible en: <http://bcn.cl/2f9gw> (agosto, 2020).

los aumentos (o no) de productividad en el teletrabajo *versus* el trabajo convencional, y la cuestión de la regulación normativa.

El presente análisis³ procura abordar aspectos menos tratados, respecto a los mencionados. En lo que toca a los aspectos económicos, se aborda el teletrabajo y sus características desde la perspectiva de la organización u empresa, en cuanto agrupación formal, cuya naturaleza es reducir los costos de transacción de las contrataciones de tareas, a través de la generación de confianzas y contratos implícitos de buena fe, entre el trabajador y el empleador. En cuanto a los aspectos sociales, se centra en el sujeto teletrabajador(a) en sentido colectivo, situado en un mundo del trabajo *per se* en crisis, su autopercepción y su percepción del trabajo y de la organización que integra (en primera instancia, diríamos, las 'relaciones laborales' en la dinámica del teletrabajo). Tiene entonces un énfasis más relacional (de sujetos sociales) más que individual.

La aplicación actual del teletrabajo no tiene precedentes por el contexto de la crisis de salud, el peligro de la propagación del COVID 19, origen del confinamiento forzoso que está tras la extensión del teletrabajo a un gran número de organizaciones. Por esas circunstancias excepcionales, se puede considerar que la llamada al teletrabajo es forzada: sin la pandemia, la mayor parte de estas organizaciones probablemente no habrían implementado prácticas de teletrabajo de manera masiva. En el futuro post pandemia podrá evaluarse si la crisis actuó como motor para el teletrabajo a futuro, o si solo fue una medida temporal sin efectos a largo plazo (Belzunegui y Erro, 2020).

En nuestro país a propósito de la masificación de las TICs ya se habla de teletrabajo, a nivel de estudios, desde principios del presente siglo. El año 2005 una publicación de la Dirección del Trabajo, a partir de estudios empíricos, se refiere al teletrabajo como 'nuevo dispositivo de organización del trabajo', implantado por las empresas con objetivos de mejorar productividad y competitividad (Salamé, 2005, p. 69). Por su parte el Informe de Desarrollo Humano en Chile "Las nuevas tecnologías: ¿un salto al futuro?" (PNUD, 2006, p.18) alude a una promesa sólo parcialmente cumplida, en tanto el gran horizonte de las TICs, en el campo del trabajo, más allá de la productividad, es que ellas posibiliten formas de organización más participativas, más flexibilidad en los procesos y en el manejo de los tiempos información. La CEPAL (2012), en un panorama latinoamericano respecto de la medición del teletrabajo, se refiere al caso chileno como el de un teletrabajo con diagnóstico en construcción. Varas & Romanik (2011) aluden a la invisibilidad estadística del teletrabajo, por una escasa utilización en las empresas chilenas. Incluso visto desde el segmento más vinculado a las tecnologías de información, al desarrollo, a la consultoría en ese ámbito, empresas agrupadas en la ACTI, consideran el teletrabajo como una práctica incipiente (Salazar & Olde, 2006). En general, estamos hablando de una práctica emergente, de una modalidad en definición, con una más bien baja incidencia en el mundo del trabajo en Chile.

El 2016 desde el Estado se realiza una experiencia de implementación señera del teletrabajo, en el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI). Una aplicación voluntaria y parcial, con sólo una parte de la dotación integrada al teletrabajo, a modo de grupo experimental (y el resto, grupo de control), permitiendo confrontar efectos diferenciados. La evaluación observó el piloto en sí, además de impactos

³ Análisis documental, de carácter secundario, basado en fuentes de acceso público.

sobre las y los funcionarios, en algunas dimensiones, entre ellas, la conciliación de su trabajo, vida personal y familiar, su calidad de vida laboral y su productividad.

Como hemos dicho, la aplicación o implementación más masiva del teletrabajo hoy, en buena parte del mundo y en Chile en particular, dice relación con la circunstancia de la pandemia COVID-19, y las correspondientes medidas sanitarias, en particular el confinamiento. Es en ese contexto en el cual muchas organizaciones, de muy diverso tipo, con distintos niveles de capacidad para ello, se han visto forzadas a implementar teletrabajo. Lo que presentamos a continuación es el análisis de algunos elementos económicos y algunos elementos sociales de la discusión en la literatura sobre teletrabajo, que responde a investigaciones y reflexiones en torno al teletrabajo practicado en tiempos normales. Por eso mismo, procura proveer preguntas y elementos para una política de teletrabajo más allá de esta coyuntura, en que estamos vivenciando esta modalidad laboral de modo amplio.

En particular en el contexto de la pandemia, en esta implementación masiva del teletrabajo, es que ha tenido lugar la promulgación de la ley de teletrabajo (Ley N° 21.220)⁴, norma que probablemente sea ampliada, en la perspectiva de un ejercicio de teletrabajo en régimen, en condiciones de normalidad. Y a esa discusión, en la perspectiva de una política de teletrabajo, pretende aportar este documento.

II. Algunos aspectos económicos del teletrabajo

Los aspectos económicos relacionados al teletrabajo que se consignan en este documento tienen que ver con las relaciones laborales modernas, caracterizadas por crecientes niveles de autonomía y de horizontalidad en los procesos de producción, particularmente en industrias o sectores en los que el uso del conocimiento como factor de producción es crucial. En este sentido el teletrabajo se plantea como una alternativa que fomentaría estas condiciones, las cuales podrían asociarse a mayores niveles de productividad. No obstante, el teletrabajo plantea desafíos debido a que podría reproducir de manera deficiente vínculos de confianza al interior de las organizaciones, que permiten reducir los riesgos de comportamientos oportunistas y de reacciones acertadas en contextos de incertidumbre. Lo anterior tiene como contexto general la teoría de las Costos de Transacción, planteada por el economista Oliver Williamson en 1974.

a) Costos de transacción

En las relaciones económicas existe un riesgo de que habiéndose definido estrictamente las acciones a realizar por cada una de las partes el resultado de las mismas no satisfaga el beneficio esperado. El

⁴ “Modifica el Código del Trabajo en materia de trabajo a distancia”. Disponible en: <http://bcn.cl/2f9gx> (agosto, 2020)

riesgo se relaciona al incumplimiento de las actividades pactadas (oportunismo y conductas de *free rider*⁵), como también a cambios en las condiciones ambientales que no permiten que se obtenga el beneficio esperado (incertidumbre) (Williamson, 1974).

Las medidas que los agentes económicos toman para reducir los riesgos señalados conforman lo que en economía se denomina costos de transacción. Los costos en los que incurren las partes para reducir el riesgo van desde búsqueda y procesamiento de información relevante, la implementación de burocracias de control, el diseño de contratos extensos y complejos, entre otras.

No obstante, estas medidas se diseñan por agentes económicos (seres humanos) con recursos cognitivos (racionalidad) y tecnológicos limitados para procesar toda la información necesaria para predecir, por una parte, eventos futuros que afecten los resultados de la relación económica; y por otra parte, para identificar *ex ante* comportamientos oportunistas. Bajo este paradigma teórico, las relaciones laborales de dependencia formal, en el marco de la organización de una empresa, se justifican por la minimización de los costos de transacción que generan.

b) Contratos explícitos y normas implícitas en las relaciones laborales formales

Las relaciones económicas al interior de una organización están mediadas por un contrato explícito (contrato de trabajo) que establece derechos (beneficios) y obligaciones (acciones), que a su vez se enmarca en un contexto jurídico normativo, como es la legislación y la jurisprudencia judicial y administrativa de carácter laboral. Este contrato, debido a la racionalidad limitada de los agentes, sería incompleto dado que no se podrán identificar enteramente los riesgos de oportunismo de las partes, ni la incertidumbre del contexto, ni por lo tanto, explicitar en el contrato las medidas necesarias para evitar estos riesgos.

Por otra parte, las relaciones al interior de una organización están mediadas también por normas implícitas según las cuales se espera que los trabajadores entiendan los fines y valores de la organización, y comprometan esfuerzos para el cumplimiento del propósito de la misma; y, a su vez se espera que el empleador provea seguridad, perspectivas de crecimiento profesional, reconocimiento, entre otros “beneficios” no monetarios. Las normas implícitas promoverían actitudes como la confianza en los miembros de la organización, la cooperación, compartir información, la autonomía, superación profesional, entre otras (Bromiley, 2006). Estas normas implícitas se aprenden y refuerzan en las sucesivas interacciones sociales que ocurren al interior de la organización.

Estas normas implícitas y las actitudes que promueve, reducirían los costos de transacción de las relaciones laborales. Lo anterior dado que complementarían las condiciones de los contratos explícitos para evitar riesgos de conductas oportunistas, y para la normalización de conductas cooperativas ante la incertidumbre. La ausencia de las normas implícitas, y de actitudes como la confianza aumentaría significativamente los costos de transacción de las relaciones laborales (Zak, 2006).

⁵ La imagen del *free rider* surge cuando la tecnología de producción de un bien permite que varias personas se beneficien simultáneamente, sin que sea posible excluir de ese beneficio a aquellos agentes que no participaron del proceso de producción del mismo.

Dicho lo anterior, bajo formas de trabajo remoto, la disminución de las interacciones sociales tendría como consecuencia una reducción del vínculo entre trabajador y organización, limitando el refuerzo, aprendizaje y control de actitudes tales como la confianza y la cooperación dentro de la organización. Así, el menor vínculo entre organización y trabajador podría redundar en un aumento del riesgo de comportamientos oportunistas o poco colaborativos en tiempos de incertidumbre, tanto por parte del trabajador como del empleador, aumentando los costos de transacción de la relación económica.

c) Teletrabajo y contratos

Según Taskin (2005), el teletrabajo implica la deconstrucción de la regla de las tres unidades, que se da en el trabajo presencial. Estas son la unidad espacial, es decir que todos los miembros de una organización realizan sus actividades en el mismo lugar físico; la unidad de tiempo, es decir que todos los miembros de la organización realizan sus actividades en el mismo lapso; y la unidad de acción, es decir que los miembros de una organización realizan sus actividades bajo procedimientos, métodos y normas colectivas (Taskin & Edwards, 2007). Así, la condición del teletrabajo tiene, entonces, implicancia visto desde el paradigma de los costos de transacción.

Por una parte la no-presencialidad generaría una reproducción deficiente de los normas implícitas entre el trabajador y la organización, generada por una disminución de las interacciones sociales, y de un proceso de individualización institucional (Taskin, 2005) bajo el cual los trabajadores estarían sujetos a procedimientos y normas específicas, y a una transferencia de la responsabilidad por sus resultados⁶ (Taskin, 2005). Estos procesos de individualización se intensifican por la falta de una regulación formal del teletrabajo, y de una cultura que lo considere como una forma de organizar el trabajo, y no como un tipo de relación laboral específica (Pyoria, 2011). Lo anterior generaría, por una parte, una sensación de “aislamiento”, lo que redundaría en un menor compromiso del teletrabajador con la organización, y por otra parte de “invisibilidad”, lo que afectaría su desarrollo profesional y la sensación de seguridad laboral (Taskin, 2005; Nakrosiene, 2019), alentando comportamientos oportunistas, y posibles comportamientos disfuncionales ante escenarios imprevistos, tanto del trabajador como del empleador.

Por otra parte, la no-presencialidad impediría la supervisión directa y observable del desempeño del empleado y por lo tanto la capacidad de hacer cumplir de facto condiciones del contrato explícito. Lo anterior es la principal razón que dan los supervisores para mostrarse reacios a implementar el teletrabajo (Pyoria, P 2011).

No obstante, la cultura de gestión de la organización, influenciaría el efecto de la falta de control sobre la propensión al teletrabajo (Pyoria, 2011; Taskin, 2007). Así, organizaciones más horizontales, que transfieren autonomía a los empleados en los procesos y se centran en la supervisión de resultados, más que de procesos, estarían más propensas a la implementación del teletrabajo. Por el contrario,

⁶ Se refiere específicamente a que las condiciones del teletrabajador comienzan a depender cada vez más de factores individuales, por lo que la responsabilidad del resultado de ese trabajo se identifica más con esas condiciones más que con condiciones propias de la organización.

organizaciones con un alto grado de jerarquización en la toma de decisiones estarían menos propensas a impulsar el teletrabajo, en ausencia de medios tecnológicos efectivos para implementar el control⁷.

Es decir, en culturas organizacionales que refuerzan actitudes de confianza, autonomía, y trabajo en equipo, el teletrabajo podría ser considerado una consecuencia de un modo de gestión de los recursos humanos más horizontal, y no así una dificultad en la gestión del comportamiento de las personas. Es en este sentido que se vincula al teletrabajo a una nueva forma de administración y gestión en las organizaciones (Bosua, 2013), y no solamente a un fenómeno tecnológico o de conciliación entre la vida familiar y el trabajo.

d) Control en contextos de teletrabajo

Cabe señalar que hay casos reportados que muestran procesos de implementación de teletrabajo a los que se incorporan sistemas intensivos de control. En el caso de la implementación del teletrabajo en un servicio público en Chile (INAPI), cabe señalar que uno de los facilitadores del proceso fue la presencia de un Sistema de Información de Gestión (SIG) remota que “permite el monitoreo periódico, oportuno y plenamente validado e integrado de la gestión diaria de las áreas de negocio, con información histórica, mínimo de tres años, sobre productividad individual y grupal” (Dipres, 2018). Así también lo señala el estudio de Tomás Soto (Soto et al, 2018) que observa que uno de los facilitadores de la implementación del teletrabajo en INAPI fue que este servicio “contara con sus procesos digitalizados desde el año 2012, (lo que) posibilitó la generación de métricas cuantitativas de fácil monitoreo, siendo fundamental para el estudio de la experiencia de teletrabajo” (Soto et al, 2018, p.16).

Asimismo, Taskin reporta la implementación del teletrabajo en dos instituciones públicas en Bélgica. En la primera institución la implementación del teletrabajo implicó la instalación de mecanismos de control remotos, basados en la verificación de estándar específicos de desempeño o productividad (Taskin 2005). En la segunda institución, se observaron estrategias de auto-control de los trabajadores para mantenerse visibles, como el aumento del envío de mensajes a compañeros y supervisores y la respuesta inmediata de correos electrónicos. Lo anterior se vincularía a la presión social de demostrar trabajo.

e) Teletrabajo, productividad y satisfacción laboral

Una serie de estudios muestran la positiva relación entre teletrabajo y productividad (Nakrosiene, 2019; Pyoria, 2011; Bosua, 2013; Boell, 2014). La asociación entre el teletrabajo y la productividad está

⁷ La naturaleza de la tarea a desempeñar juega, también, un rol en la asociación entre teletrabajo y control. Si el resultado del trabajo se base en la aplicación de una rutina de procesos estandarizados, en la que la autonomía del trabajador es limitada o nula, la implementación del teletrabajo dificultaría, en comparación al trabajo presencial, el control de la ejecución de esos procesos. Mientras que cuando el resultado de la tarea se basa en procesos flexibles y de baja estandarización la supervisión de los procesos es menos relevante, y por lo tanto la implementación del teletrabajo no se entendería como una dificultad.

influenciada por una serie de factores contextuales e individuales, no obstante, teórica y empíricamente se asocia a una mayor flexibilidad en la distribución del tiempo entre trabajo y actividades personales, adecuada a la racionalidad del individuo y no sujeta a restricciones impuestas por la organización.

En primer lugar, una parte importante de la literatura señala que la relación entre productividad y teletrabajo se asocia a la disminución de las interrupciones que se generan en el trabajo presencial, por interacciones sociales y laborales con otros miembros de la organización, y que genera un consecuente aumento del tiempo productivo⁸. Estudios basados en experiencias de teletrabajo en el sector de las telecomunicaciones, muestran que la reducción en los tiempos de interacción con compañeros de trabajo tiene un efecto positivo tanto sobre la satisfacción del teletrabajo, como también sobre la productividad auto-percibida (Nakrosiene, 2019). A su vez, el estudio cualitativo de percepciones del teletrabajo, que analiza distintas organizaciones, tanto privadas como gubernamentales en Australia, muestra que el teletrabajador percibe una fuerte relación entre aumentos de productividad y menor interacción social en la organización (Bosua et al 2013, p. 7). Lo mismo declaran los teletrabajadores del servicio público de Chile, del Instituto Nacional de propiedad Industrial (INAPI), que señalan que la reducción de reuniones y la disminución de la sociabilidad con los compañeros les permite focalizarse en el trabajo y ser más eficientes (Dipres, 2018).

Dicho lo anterior, el efecto positivo sobre el desempeño individual que produce la disminución de las interacciones sociales en la organización, podría verse contrarrestado por el efecto negativo sobre el desempeño de la organización como un todo (Taskin, 2005), debido al debilitamiento del vínculo entre el trabajador y la organización, y el consecuente debilitamiento de las normas implícitas y las actitudes que refuerza, tanto en el empleador como en el trabajador.

Por otra parte, la autonomía en el uso del tiempo que se le asigna al teletrabajador, le permitiría concentrar la mayor proporción de su trabajo en sus horas más productivas. Asimismo, las horas que se liberan vis a vis trabajo presencial, producto de la concentración del trabajo en ciertas horas, permite destinarlas a usos que son preferidos para el trabajador, y que generan una satisfacción personal, la que redundaría en una mejor disposición y motivación hacia las tareas que desempeña en la organización (Martínez Sánchez, 2007). Consecuentemente, la propia autonomía generaría una satisfacción laboral, que redundaría en mayores niveles de productividad.

No obstante, la literatura recoge ciertas condiciones que afectan la relación entre la autonomía en el uso del tiempo y una mayor productividad individual.

En primer lugar, existirían ciertas condiciones propias de la actividad de la organización que serían más propicias al teletrabajo. Organizaciones intensivas en capital físico (maquinaria) tendrían una menor capacidad para el teletrabajo, dado que la presencia del trabajador es requerida allí donde ocurre la elaboración del bien o servicio (Martínez Sánchez, 2007).

Por otro lado, si la actividad de la organización se basa en la aplicación de una rutina de procesos estandarizados, en la que la autonomía del trabajador es limitada o nula, la implementación del teletrabajo podría no redundar en aumentos de productividad, a contrario sensu, si la actividad se basa

⁸ Ver las revisiones de la literatura de Bosua, 2013; Taskin, 2005; Nakrosiene, 2019.

en procesos flexibles y de baja estandarización en donde la posibilidad de implementar el teletrabajo es más alta, debido a su mejor adecuación al proceso de producción.

En este sentido, ciertas tareas en el marco de la actividad general de la organización, podrían ser más propicias que otras para la implementación del teletrabajo. La productividad de tareas que requieren de altos niveles de concentración, como la producción de textos o que requieren de pensamiento creativo para su desarrollo se vería favorecidas por el teletrabajo. No así en tareas que son intensivas en el intercambio de ideas, en la retroalimentación (*feedback*) y en términos generales en decisiones de equipo (Boell, 2014). En esta línea de argumentación, algunos autores destacan una mayor pertinencia del teletrabajo para empleados con mayor nivel de capital humano, en comparación con empleados encargados de cumplir tareas administrativas rutinarias (Neiroti, 2013).

No obstante, la evidencia de teletrabajo en organismos del Estado en Chile en que se ha implementado esta modalidad, sería contradictoria con la argumentación anterior, e indicaría que la naturaleza de la actividad no es un factor determinante en la implementación del teletrabajo. Así lo muestra la implementación del teletrabajo en el INAPI, que fue destinado a un grupo de trabajadores que realizan una tarea rutinaria y especializada que es posible de cumplir remotamente vía medios tecnológicos (DIPRES, 2018). Si bien existe una aparente contradicción con el argumento de que trabajos rutinarios serían menos propicios para la modalidad teletrabajo, cabe señalar que la fundamentación del INAPI para implementar teletrabajo fue la motivación que generaría en el teletrabajador la satisfacción de poder trabajar desde su casa y poder liberar horas para conciliación familiar, más que buscar incrementos directos de productividad. Es decir, en este caso, el impacto y la mejora en la productividad sería indirecto, y se debería más bien a los aspectos motivacionales que genera en los trabajadores la posibilidad de realizar su trabajo de manera remota, que al despliegue de habilidades de autogestión, autonomía y de flexibilización de procesos. Como antecedente de lo anterior, cabe mencionar que el estudio de evaluación del teletrabajo en el servicio público chileno INAPI, muestra incrementos significativos en la satisfacción de los teletrabajadores con respecto a la conciliación entre familia y trabajo, es decir disponer de mayor tiempo para tareas personales y familiares, no obstante muestra resultados mixtos y no concluyentes en cuanto a productividad (DIPRES, 2018).

Por otra parte, se ha demostrado que cuando el teletrabajo es implementado como parte de una política general de mayor flexibilidad al interior de una organización, los efectos en la productividad serían positivos, y no así, cuando es motivada principalmente, en el ahorros de costos, o como respuesta a un clima organizacional o condiciones de trabajo estresantes (Neiroti & Tremblay, 2012). Así lo muestra un análisis cualitativo de la implementación del teletrabajo en un organismo del Estado en Bélgica, que señala la falta de “apoyo de la organización” como una de las posibles causas de que la política de teletrabajo se haya descontinuado (Taskin, 2007). En esta misma línea, el análisis cuantitativo de una muestra de 156 empresas españolas, de distintos sectores económicos, que implementan el teletrabajo, muestra una relación positiva entre teletrabajo y desempeño, relación que se explicaría por estrategias de capacitación en planificación del tiempo, toma de decisiones, para trabajadores en contextos de autonomía y flexibilidad laboral (Martínez Sánchez, 2007). Lo mismo es posible señalar en el caso de INAPI, dado que la implementación del teletrabajo venía precedida de políticas de flexibilización horaria, y de mayor autonomía en la gestión del trabajo (Dipres, 2018).

III. Algunos aspectos sociales del teletrabajo

Los aspectos sociales acá aluden al sujeto teletrabajador como parte de una organización, como sujeto colectivo, cruzado por la llamada “opacidad aumentada” (conectada con la alienación del trabajo), la tendencia a la autoexplotación, la “colonización sistémica del mundo de vida” (Habermas). Varias debilidades reportadas en la práctica del teletrabajo se sitúan justamente en este ámbito social relacional, y se agudizarían en experiencias dentro de un contexto de crisis como la actual en Chile⁹, la crisis como emergente estratégico (Miano, 2004, p. 3) que hay tras este recurso al teletrabajo.

Según Giannini & Minervini (2006), la mayor parte del debate sociológico, al estudiar el teletrabajo, ha encontrado que los problemas no son balanceados por los beneficios. En lo que sigue, abordaremos con espíritu abierto algunos aspectos sociales del teletrabajo.

a) Sujeto teletrabajador e Identidad ¹⁰

Una de las temáticas menos tratadas en la literatura relativa a teletrabajo, es la del sujeto teletrabajador o teletrabajadora, no como un individuo, ni como un agente productivo, sino que como un actor en relación con sus pares y con la organización. Consideramos aquí al teletrabajador como un sujeto en relación con una organización productiva, y con una particular conciencia de sí mismo, en tanto trabajador en esa modalidad, de su quehacer y de la referida organización. Se trata de un sujeto colectivo, que se puede entender como un grupo con interés supraindividual y capacidad de agencia. Como veremos, debido a la heterogeneidad de la práctica del teletrabajo, desde su propia definición aún no unívoca, no tiene mucho sentido pensar en un sujeto homogéneo, sino bastante diverso.

Gálvez Mozo (2014) ha relevado el tipo de sujetos y la subjetividad que tendería a constituir esta ‘modalidad laboral emergente’, en tanto sostiene que el teletrabajo impondría una ‘reconceptualización social, física y psicológica de lo laboral’. Aparecerían “una nueva identificación del teletrabajador con la organización, una nueva representación de la identidad laboral y una nueva relación con los compañeros de trabajo” (pp.7 y 8). Esto sin perjuicio de la discusión acerca de si el teletrabajo constituye o no una nueva lógica organizativa, si representa realmente, como cuestiona Belzunegui (2001), un “corte radical con los principios de organización conocidos”¹¹(automatización, economía de tiempo, estandarización).

En la perspectiva de esa identidad subjetiva del teletrabajador o teletrabajadora, no habría demasiada evidencia empírica, por cuanto el sujeto teletrabajador no ‘reportaría’ muchas veces acerca de elementos de su subjetividad (incluidos los aspectos más señalados, en el ámbito de los efectos en la vida individual). Muchos estudios parecen no ir mucho más allá de esos efectos individuales, de la

⁹ Probablemente también adopte una intensidad específica en instituciones burocráticas muy presencialistas, con la tradición del puesto de trabajo del funcionario, en que un indicador es el horario cumplido *per se*, cuando el teletrabajo se sitúa más abiertamente en el trabajo por objetivos.

¹⁰ Cabe declarar que por deslinde analítico y extensión no se ha incorporado una variable muy relevante, cual es la de género. Según mucha evidencia empírica, en el teletrabajo suelen reproducirse los patrones de división sexual del trabajo, asumiendo las mujeres labores domésticas, de cuidado de niños y adultos mayores, además de su propio teletrabajo.

¹¹ Asunto planteado en la época de la masificación de las TICs, que pareciera mantenerse 20 años después *ad portas* de la denominada revolución industrial 4.0 y todo el imaginario conexo.

productividad y de los aspectos regulatorios, sin abordar en sentido más amplio “el impacto que el teletrabajo genera sobre la subjetividad” (Miano, 2004, p.9).

Algunos rasgos que se relevan en la literatura en cuanto a subjetividad, percepción e identidad del sujeto teletrabajador¹²: objetivos difusos del trabajo (Rodríguez & D’Errico, 2017), disolución de la estructura jerárquica de la organización (Belsunegui & Elro, 2020), mayor grado de autonomía, identidad laboral pendiente de definición (Henríquez, 2005, p. 26).

En cuanto a la autonomía, se trata de uno de los rasgos más difundidos como ventajas o pros de la práctica del teletrabajo. No obstante, como hemos visto de la discusión económica, no se trata de un rasgo que se presente de modo homogéneo en cualquier tipo de organización productiva, ni respecto de cualquier trabajo. Como se ha visto, un trabajo con alto contenido creativo, que supone un mayor o alto grado de formación, tenderá a presentar más este rasgo en el teletrabajo, en relación a una labor más rutinaria. Parece claro en todo caso que la autonomía en el teletrabajo no sería tanto consecuencia directa de los medios tecnológicos que lo posibilitan, como sí sería de formas de organización más horizontales (Henríquez, 2005, p. 60).

A propósito de la identidad, una tendencia ya señalada sirve de base: la pérdida de centralidad del trabajo como núcleo de identidad, es una tendencia cultural desde las últimas décadas del siglo XX (Sennet et al); al respecto cabe analizar cómo opera el teletrabajo sobre ese escenario preexistente. Para Rodríguez & D’Errico (2017) parece claro que la autopercepción no sería la norma, esto es, no se identificarían como teletrabajadores. Asimismo con la variabilidad de resultados del teletrabajo conforme el tipo de trabajo en cuanto, por ejemplo, a mayor o menor contenido creativo o condición rutinaria, también ello podría determinar diversas percepciones a nivel identitario, por parte del sujeto teletrabajador¹³

En el caso chileno, justamente en la línea de los nuevos teletrabajadores – a diferencia de las experiencias antiguas de ‘trabajo a distancia’ – según Henríquez (2005, p.26) se trataría en proporción importante de profesionales calificados, que buscan la referida autonomía en el teletrabajo, cuya identidad abre interrogantes. La autonomía -o independencia ejecutiva-, al menos en las experiencias con teletrabajadores calificados sería creciente, y como señalábamos antes, no sólo resultado de la mayor flexibilidad que proveen los medios tecnológicos, sino también producto de una mayor horizontalidad y cooperación en las relaciones de trabajo. Cooperación que tendería a ‘atenuar el control y a aumentar la autonomía en el trabajo’ (Henríquez, 2005, p.60)¹⁴.

Tanto en el estudio de la ACTI (Salazar & Okalde, 2006) como en la experiencia de INAPI y su evaluación (DIPRES, 2018) se omite la dimensión subjetiva. Sin perjuicio de ello, se puede observar dos casos muy particulares: el de ACTI compuesto fundamentalmente por ingenieros informáticos o similares dedicados al desarrollo, grupo identitariamente más o menos homogéneo, y con altos grados de

¹² Otros rasgos se verán en el apartado siguiente, relativo al aislamiento.

¹³ En la discusión económica hemos consignado lo relevante de este contenido creativo para la posibilidad de mayor autonomía, satisfacción laboral y por esa vía, aumento en la productividad en el contexto de teletrabajo.

¹⁴ Esta autonomía podría indicar un mayor grado de conocimiento del teletrabajador respecto del proceso completo de trabajo, y en esa medida, una menor alienación del trabajo, en la jerga clásica.

autonomía, contenido creativo del quehacer y satisfacción laboral; y el del INAPI, más heterogéneo, de tareas más rutinarias, pero con testimonio positivo de la experiencia de teletrabajo.

La dimensión subjetiva, en la perspectiva relacional que hemos planteado, resultaría crítica en cualquier política de teletrabajo que se pretenda implementar, más allá de las variables relevantes ya planteadas, como sector productivo, naturaleza de las tareas (más creativas, más rutinarias), entre otras.

b) Aislamiento social y compromiso organizacional

En la práctica del teletrabajo, como una constante recurrente, se releva la tendencia al aislamiento social (o también denominado, profesional) del teletrabajador, como fundamento de la percepción de exclusión, por la fuerte reducción de interacciones, 'que conlleva su condición', a la que se suma la ambigüedad del rol que debe cumplir a distancia¹⁵.

Algunos rasgos que aparecen como parte del aislamiento, efectos o elementos conexos de éste, según la literatura, son: falta de referentes jerárquicos a quién dirigirse (Rodríguez & D'Errico, 2017); limitaciones de retroalimentación significativa, disminución de oportunidades para compartir experiencias y fragmentación de trabajo que limita su comprensión y participación en el conjunto¹⁶ (Vega & Brennan, 2000); percepción de pérdida de visibilidad del teletrabajador y con ello de oportunidades de promoción y avance en la carrera (Leal, Leal & Carneiro, 2017).

Otro aspecto que se releva en esta materia es la asimetría de información, en beneficio de los empleadores, falta de información sobre los empleadores y las tareas a desarrollar¹⁷. Esta aproximación matizaría y restringiría una anterior, relativa a la autonomía y la definición propia que haría el teletrabajador respecto de su quehacer¹⁸. Asimismo para Mandl & Curtarelli (2017, p.73) se constataría la falta de apoyo de pares y superiores.

Como ya se indicó, en la fragmentación de las tareas, el teletrabajador podría perder integración en el proceso productivo completo. Parece claro que en condiciones de confinamiento la importancia de la comunicación en el teletrabajo (incluida la conversación social¹⁹) aumenta significativamente, por cuanto es una de las instancias de sociabilidad que pueden desarrollarse en esas condiciones excepcionales, mediante el uso de las TICs (Eurofund, 2015, p.78).

La OIT (2019) ha señalado la necesidad de medidas para evitar que el teletrabajador sea aislado del resto de la comunidad de trabajo de la organización²⁰.

¹⁵ Varios autores citados en el estudio *Teletrabajo en el Estado de Chile: Efectos y desafíos para su diseño e implementación*.

¹⁶ Esta percepción de fragmentación comprensiva de la dinámica laboral, en toda su extensión, podría vincularse a la referida noción de alienación.

¹⁷ Este particular, desarrollado en la discusión económica, abre espacio para comportamiento oportunista, en beneficio de trabajador o empleador.

¹⁸ Ya señalado en apartado anterior, relativo a sujeto teletrabajador.

¹⁹ Asociado al aislamiento está la pérdida de acceso a la información informal (*soft facts*) (Mandl & Curtarelli, 2017).

²⁰ Esto, en el entendido, al parecer de una organización que tiene un grupo de trabajadores presenciales y otro de teletrabajadores.

En el caso chileno, de diversas experiencias de teletrabajo en condiciones normales, dentro de los últimos quince años, se recoge la importancia asignada a los encuentros presenciales, como parte de los programas de teletrabajo, a objeto “de fortalecer su sensación de pertenencia...y asegurar así su lealtad y productividad” (Henríquez, 2005, p.21). El vínculo regular entre teletrabajadores y empleadores se releva como una buena práctica (Henríquez, *op.cit.*).

En la antes referida evaluación de la experiencia en INAPI, se declara el peso que fue adquiriendo, a lo largo del estudio, la pérdida de vínculo con compañeros como desventaja de la modalidad (DIPRES, p.57).

Esta pérdida, como parte del aislamiento señalado, contribuiría a tornar más desafiante la identificación y responsabilidad hacia la organización, ya dificultadas por se por el desarrollo de funciones de forma remota. En esa medida, el impacto negativo sobre el compromiso organizacional sería directo (Wiesenfeld, Raghuram & Garud, 1998; Thatcher & Zhu, 2006; de Vries, Tummers & Bekkers, 2018)²¹.

En el contexto específico del teletrabajo forzado por las circunstancias de la pandemia covid 19, y las medidas sanitarias respectivas -particularmente el confinamiento prolongado-, es dable pensar que aumente este efecto negativo del teletrabajo sobre el compromiso organizacional. De hecho, así lo constató una encuesta sobre el particular, realizado por la consultora Circular HR (parte de Fundación Chile), en Brasil, Colombia, Ecuador, Perú y Chile, durante abril y mayo de 2020. El estudio *Engagement y teletrabajo en contexto COVID-19*²² mostró un nivel ‘alarmantemente’ bajo de *engagement*²³ (que asociamos aquí libremente a compromiso organizacional), para el conjunto de países, presentando Chile el menor nivel de *engagement* en el período de análisis²⁴.

El fenómeno del aislamiento social o profesional debe ser considerado como un elemento a abordar en una implementación robusta del teletrabajo, en tiempos normales. Probablemente sea posible imaginar soluciones que lo puedan mitigar, de la mano del desarrollo tecnológico.

c) **Acción colectiva, articulación y ejercicio de derechos**

Manteniendo el foco sobre el colectivo ‘sujeto teletrabajador’, y habida cuenta del mencionado fenómeno de aislamiento profesional (o social) que se podría verificar en la práctica del teletrabajo, surge la pregunta por las relaciones laborales en el contexto del mismo. Como ha sido nuestro énfasis, en una perspectiva relacional, entre sujeto colectivo y organización, no tanto en cuanto a la regulación, sino más bien asumiendo que ésta ya existe. La cuestión aquí es cómo se articula el colectivo para ejercer sus derechos, asumiendo que estos ya estarían regulados y garantizados por alguna norma (que siempre podría perfeccionarse, por cierto).

²¹ Citados en *Teletrabajo en el Estado de Chile: Efectos y desafíos para su diseño e implementación*

²² Disponible en: <http://bcn.cl/2f9h2> (agosto, 2020).

²³ El estudio lo define como “Estado de activación positiva relacionado con el trabajo, caracterizado por altos niveles de energía, entusiasmo y la sensación de estar inmerso/a en el trabajo”. Aquí lo asimilamos como una *proxy* del compromiso organizacional.

²⁴ Disponible en: <http://bcn.cl/2f9h3> (agosto, 2020).

El acuerdo marco UE (2002) ha señalado la necesidad de garantizar que los derechos de los teletrabajadores sean los mismos que los de quienes se desempeñan de modo presencial (por ejemplo en cuanto al acceso a oportunidades de capacitación y desarrollo de carrera). Asimismo en cuanto a los derechos colectivos, y específicamente en que “No deberá obstaculizarse la comunicación con los representantes de los trabajadores”.

En este ámbito, Lenguita y Miano (2005) identifican el impacto, como norma, en tanto se obstaculizarían los circuitos de socialización e integración social del trabajo, con tendencia al deterioro de los vínculos sociales en el medio laboral.

Es natural pensar que el ejercicio colectivo de derechos laborales se podría ver dificultado en el teletrabajo, por una tendencia a la individualización de las negociaciones, considerando el aislamiento antes analizado. En esa línea, Belzunegui (2001) señala que ciertas estrategias de teletrabajo conducen a “una reducción de la capacidad negociadora de la fuerza de trabajo”, en beneficio de los empleadores. En esto, como vimos en la discusión económica, incidirían las asimetrías de información, para dar pie al comportamiento oportunista del empleador.

En Chile, hasta mediados de la primera década de este siglo, el concepto referencial, a nivel de imaginario, era el del trabajo a distancia, fuertemente asociado a trabajadoras que realizaban trabajo desde sus hogares, con alto nivel de precarización. Henríquez (2005, p.19) constata la inexistencia de relaciones colectivas de trabajo, tanto en la ley, como en la práctica concreta, en el marco de la dispersión propia y una fuerte subordinación a las definiciones del empleador. Salvando las diferencias, algo de esta impronta inicial, se mantiene como preocupación en el análisis sobre el teletrabajo, ahora con uso intensivo de medios tecnológicos, particularmente en este ámbito de la articulación y los derechos colectivos.

En la experiencia chilena en el Estado, en el caso de INAPI conforme la evaluación, particularmente en el ámbito de la calidad de vida laboral, casi como corolario del aislamiento ya tratado antes, se puede extrapolar dificultades para la articulación de la acción colectiva. Particularmente en lo que dice relación con los problemas en la “Coordinación y comunicación laboral y en el Clima laboral, puntualmente en la percepción reportada de “Disminución del vínculo con compañeros e institución” (DIPRES, 2018, p.71).

Determinado por el contexto específico de la crisis sanitaria y el recurso del teletrabajo, como ya se ha señalado, único expediente de funcionamiento para muchas organizaciones de todo tipo, privadas y públicas, se promulgó la ley que regula el teletrabajo, N° 21.220²⁵. En opinión de Lizama (2020) esta ley se hace cargo del debilitamiento del ejercicio de los derechos laborales, particularmente aquellos colectivos, que podría suponer el teletrabajo. A su juicio, la norma establece determinados mecanismos que permitirían que “el trabajador desde su casa pueda ser parte de un sindicato, negociar colectivamente y hacer efectiva la huelga”. Asimismo, sostiene que la tecnología será la herramienta más eficiente para prevenir abusos de los empleadores. Con los propios programas y aplicaciones que

²⁵ Literalmente “Modifica el Código del Trabajo en materia de trabajo a distancia”. Disponible en: <http://bcn.cl/2f9h4> (agosto, 2020).

utilizan los trabajadores, y la posibilidad de chequear en ellas los tiempos de cumplimiento de trabajo y descanso.

Este particular se relaciona con el muy tratado ya ‘derecho a la desconexión digital’²⁶. Sin perjuicio de lo anterior, el Ejecutivo ha señalado la voluntad de incorporar modificaciones a esta ley, a objeto extender su aplicación al sector público (entre otras cosas)²⁷. Como hemos planteado antes, también deberá tenerse presente una lógica o política de teletrabajo, para implementar en tiempos de normalidad, en el entendido de que ni todas las organizaciones, ni todas las labores, ni todas las trabajadoras y trabajadores, poseen las condiciones que requiere esta modalidad laboral.

IV. Conclusiones

Resulta insoslayable insistir en que el análisis realizado se basa en estudios de diversa data, pero en todos los casos, relativos al ejercicio del teletrabajo en tiempos normales. Varios de los aspectos reseñados encuentran un contexto pleno para su consideración en esas condiciones. Muy distinta es la situación de necesidad imperativa de realizar teletrabajo, como último recurso para el funcionamiento de distintas organizaciones productivas tanto públicas como privadas, en contexto de crisis sucesivas, con limitaciones de desplazamiento de las personas por medidas de seguridad pública o de carácter sanitario. En tales circunstancias, como han sido las de Chile desde octubre de 2019, la práctica del teletrabajo se presenta como la única posibilidad de mantener el funcionamiento, más allá del análisis de fortalezas y debilidades específicas, tanto individuales de los trabajadores como organizacionales, para llevarlo a acabo del mejor modo posible.

Sin perjuicio de esto, y de la práctica masiva (y bastante heterogénea) del teletrabajo hoy en Chile, ejercicio forzado por las circunstancias, debemos convenir en que sigue siendo una práctica bastante minoritaria en nuestro país, asociada a capas profesionales, en algunas actividades de quehacer, con predominio de componente de trabajo intelectual. No obstante ello, es importante visualizar el escenario del teletrabajo en régimen, aún como ejercicio no generalizado, más allá de un contexto de crisis, y teniendo en vista, como telón de fondo, los procesos de automatización en curso²⁸, y sus impactos en el mundo del trabajo.

Aspectos como los costos de transacción, las asimetrías de información y los comportamientos oportunistas, las distintas variables que se relacionen positivamente con la productividad, el peso de la cultura de la gestión de la organización, entre otros, debieran ser parte de esa visualización del teletrabajo futuro. Asimismo, se releva la premisa central de que para potenciar su probabilidad de éxito, el teletrabajo debe ser entendido como una lógica de organizar el trabajo, y no como una estrategia de eficiencia económica vía ahorro de costos.

²⁶ Incluido en la ley antes referida, en su artículo 152 quáter J (como ‘derecho a desconexión’).

²⁷ “Marco de Entendimiento para Plan de Emergencia por la Protección de los ingresos de las familias y la reactivación económica y del empleo”, suscrito entre Ministerio de Hacienda y la Comisión de Hacienda ampliada, el 14 de junio de 2020.

²⁸ Nos referimos a la denominada por algunos ‘revolución industrial 4.0’.

Y profundizando esa premisa hacia la concepción de una política de teletrabajo, resultará ineludible abordar elementos cualitativos de lo social, en una perspectiva relacional, en que se reconozca a un sujeto teletrabajador, en proceso de definiciones identitarias, que enfrenta el aislamiento y que se articula, pese a la distancia, para ejercer sus derechos colectivos.

Con todo ello quizá pueda ocurrir con mayor probabilidad, que el teletrabajo cumpla finalmente su promesa, y que sus beneficios no solo equilibren, sino que sobrepasen con creces a sus problemas.

Referencias

Belzunegui, Angel (2001) *El teletreball, una nova lògica organitzativa?* Revista Catalana de Sociologia, 15 (2001), p. 69-86. Disponible en: <http://bcn.cl/2f9h6> (agosto, 2020).

Belzunegui, Angel & Erro, Amaya (2020). *Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis Sustainability*, MDPI, Open Access Journal, vol. 12(9), pages 1-18, May. Disponible en: <http://bcn.cl/2f9h7> (agosto, 2020).

Bromiley, Philip & Harris, Jared (2006) *Trust, transaction cost economics, and mechanisms*. Handbook of Trust and Research. R. Bachman and A. Zaheer.

Bosua, R. (2013) *Telework, productivity and wellbeing An Australian perspective*. Telecommunications Journal of Australia, Volume 63, Number 1, 2013

CEPAL -Sánchez Galvis, Martha (2012). *Un acercamiento a la medición del teletrabajo: Evidencia de algunos países de América Latina*: Disponible en: <http://bcn.cl/2f9h9> (agosto, 2020).

Diana, Nicolás (2020) *Virtuales pero reales Análisis de una experiencia de organización gremial de trabajadores de entornos virtuales*. Disponible en: <http://bcn.cl/2f9ha> (agosto, 2020).

DIPRES (2018) Evaluación Sistema de Teletrabajo del Instituto Nacional de Propiedad Industrial. Disponible en: <http://bcn.cl/2f9hc> (agosto, 2020).

DIRECCIÓN DEL TRABAJO – CHILE Henríquez, Helia, Cárdenas, Ana & Selamé, Teresa (2005). *Trabajo a domicilio en el siglo XXI: Tres miradas sobre el teletrabajo*. Cuaderno de Investigación, 26. Disponible en: <http://bcn.cl/2f9hd> (agosto, 2020).

DIRECCIÓN DEL TRABAJO CHILE Varas, Gabriela & Romanik, Katy (2011) *Una mirada a la figura del Teletrabajo* Informe de Actualidad Laboral N°1. Disponible en: <http://bcn.cl/2f9hg> (agosto, 2020).

Eurofound (2015), *New forms of employment*, Publications Office of the European Union, Luxembourg. Disponible en: <http://bcn.cl/2f9hh> (agosto, 2020).

Gálvez Mozo, Ana María (2014) *Teletrabajo y Producción de Subjetividad: una encrucijada de resistencias* Rev. Polis e Psique, 2014; 4(1): 189-216 DOI: <https://doi.org/10.22456/2238-152X.44874>

Giannini, Mirella & Minervini, Darío (2006) *Teleworking Through Cooperation*, Revue Interventions économiques 34 Disponible en: <http://bcn.cl/2f9hi> (Agosto, 2020).

Leal, Igor; Leal, Carlos & Carneiro, Afonso (2017) *Critical aspects of telework in a multinational company* Cad. EBAPE.BR vol.15 no.spe Rio de Janeiro set. 2017 Disponible en: <http://bcn.cl/2f9hj> (agosto, 2020).

Lenguita, Paula y Miano, Amalia (2005). *Las relaciones laborales invisibles del teletrabajo a domicilio*. En Estado y relaciones laborales: transformaciones y perspectivas. Buenos Aires (Argentina): Prometeo

Lizama, Luis (2020). Teletrabajo: la ley que la crisis del Covid-19 ayudó a aprobar Palabra Pública Vicerrectoría de Extensión y Comunicaciones, U, de Chile. Abril, 2020. Disponible en: <http://bcn.cl/2f9x2> (agosto, 2020).

Mandl, Irene & Curtarelli, Maurizio (2017) *Crowd Employment and ICT-Based Mobile Work—New Employment Forms in Europe* en Policy Implications on Virtual Job, Meil, Pamela & Kirov, Vasili , Edit Palmgrave Macmillian. Disponible en: <http://bcn.cl/2f9hk> (agosto, 2020).

Miano, Amalia (2004). *El teletrabajo en Argentina: su sentido ideológico frente a la práctica laboral precarizante*. Segundo Congreso ON LINE del Observatorio para la CiberSociedad: ¿Hacia qué Sociedad del Conocimiento?. Observatorio para la CiberSociedad, Congreso virtualSede en Barcelona. Disponible en: <http://bcn.cl/2f9hm> (agosto, 2020).

Nakrošienė, Audronė; Bučiūnienė, Ilona & Goštautaitė, Bernadeta (2019) *Working from home: characteristics and outcomes of telework*, International Journal of Manpower, Disponible en: <https://doi.org/10.1108>. (Agosto, 2020).

Neiroti, Paolo; Paolucci, Emilio & Raguseo, Elisabeta (2013). *Telework Configurations and Labour Productivity: Some Stylized Facts*. © 2012 Neiroti et al.; licensee InTech. This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License

Novotny, Ádám (2004) *The Present and Future of Teleworking* 6th International Conference on Applied Informatics Eger, Hungary, January 27–31, 2004

OIT (2019). *Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral*. Disponible en: <http://bcn.cl/2f9ho> (agosto, 2020)

PNUD (2006) *Informe de Desarrollo Humano en Chile Las nuevas tecnologías¿un salto al futuro?* Disponible en: <http://bcn.cl/2f9hp> (agosto, 2020)

Pyori, Pasi (2011) *Managing telework: risks, fears and rules* Management Research Review Vol. 34 No. 4, 2011 pp. 386-399 q Emerald Group Publishing Limited 2040-8269 DOI 10.1108/01409171111117843

Rodríguez, Alejandro & D'Errico, Julieta (2017). *Teletrabajadores: entre los discursos optimistas y los contextos precarizados. Una aproximación desde el caso argentino*. Disponible en: <http://bcn.cl/2f9hq> (agosto, 2020).

Salazar, Cristián & Olalde, Karle (2006) *Situación Actual del Teletrabajo en la Asociación Chilena de Empresas de Tecnologías de la Información (ACTI)*, X Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos, 2006 Valencia, pp. 1515-1525. Disponible en: <http://bcn.cl/2f9hr> (Agosto, 2020).

Soto, Tomás; Vera, Camilo; Fuenzalida, Javier; Díaz, Rodrigo; Darville, Paula (2018) *Teletrabajo en el Estado de Chile: Efectos y desafíos para su diseño e implementación*. Serie Sistemas Públicos, Centro de Sistemas Públicos, Ingeniería Industrial, Universidad de Chile. Disponible en: <http://bcn.cl/2f9hs> (Agosto, 2020).

Taskin, Laurent & Edwards, Paul. (2007). *The Possibilities and Limits of Telework in a Bureaucratic Environment: Lessons From the Public Sector*. New Technology, Work and Employment. 22. 195 - 207. 10.1111/j.1468-005X.2007.00194.x.

Taskin, Laurent & Devos, Valérie. (2005). *Paradoxes from the Individualization of Human Resource Management: The Case of Telework*. Journal of Business Ethics. 62. 13-24. 10.1007/s10551-005-8710-0.

UE (2002). *Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo*. Disponible en: <http://bcn.cl/2f9ht> (agosto, 2020).

Vega, Gina & Brennan, Louis (2000) *Isolation and technology: The human disconnect*. Journal of Organizational Change Management, 13, 468-481. Disponible en: <http://bcn.cl/2f9hu> (Agosto, 2020).

Zak, Paul J. (2006). *The Neuroeconomics of Trust* Hendricks Symposium--Department of Political Science. 9. Disponible en: <http://bcn.cl/2f9xt> (Agosto, 2020).

Nota aclaratoria

Asesoría Técnica Parlamentaria está enfocada en apoyar preferentemente el trabajo de las Comisiones Legislativas de ambas Cámaras, con especial atención al seguimiento de los proyectos de ley. Con lo cual se pretende contribuir a la certeza legislativa y a disminuir la brecha de disponibilidad de información y análisis entre Legislativo y Ejecutivo.



Creative Commons Atribución 3.0
(CC BY 3.0 CL)