

2021-01

# DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES EL TELETRABAJO EN ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE LA GRAN MINERÍA CHILENA

GRIFFITHS HURTADO, MAUREEN ALEJANDRA

---

<https://hdl.handle.net/11673/50698>

*Repositorio Digital USM, UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA*



DEPARTAMENTO DE  
**INGENIERIA COMERCIAL**  
UNIVERSIDAD TECNICA  
FEDERICO SANTA MARIA

**UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERIO SANTA MARÍA**

**Departamento de Ingeniería Comercial**

**MBA, Magíster en Gestión Empresarial**

**DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES  
DEL TELETRABAJO  
EN ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE LA  
GRAN MINERÍA CHILENA**

Tesina de Grado presentada por

**Maureen Alejandra Griffiths Hurtado**

Como requisito para optar al grado de

**MBA, Magíster en Gestión Empresarial**

Guía de Tesina Mg. Cristián Raggio Donoso

**Enero de 2021**

**TITULO DE TESINA:**       **“DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES DEL  
TELETRABAJO EN ÁREAS  
ADMINISTRATIVAS DE LA GRAN MINERÍA  
CHILENA”**

**AUTOR:**                       **Maureen Alejandra Griffiths Hurtado**

**TRABAJO DE TESINA**, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de MBA, Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

**OBSERVACIONES:** \_\_\_\_\_

**COMISIÓN DE TESINA:**

- Mg. Cristián Raggio Donoso, **Profesor Guía**
- Dr. Pablo Isla Madariaga, **Profesor Co-Referente Interno.**
- Mg. José Luis Andías Pantoja, **Profesor Externo**

Santiago, Enero de 2021

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: MAUREEN ALEJANDRA  
GRIFFITHS HURTADO

Fecha: 05 DE ENERO DE 2021

## 1. Resumen Ejecutivo

---

El año 2020 trajo consigo el desarrollo de una de las Pandemias más masivas que se ha conocido en la historia, el Covid19, virus que a la fecha ha cobrado casi 1.4 millones de vidas y ha afectado a casi 59 millones de personas en el mundo.

Chile no fue la excepción, y a partir de marzo de 2020 activó distintas medidas para la controlar la expansión del virus, como cuarentenas obligatorias, restricciones de ingreso y salida del país, testeo de la población y cualquier otra en orden con privilegiar el distanciamiento social, lo que impactó fuertemente la economía del país por la cantidad de actividades económicas que vieron imposibilitada su continuidad. Dado este escenario desfavorable, tanto sectores públicos como privados replantearon la forma de organizar el trabajo, para minimizar el impacto negativo de las medidas.

La minería fue considerada parte de las actividades productivas esenciales del país, por lo que mantuvo sus procesos productivos a flote pero, activando rápidos planes de acción, que consideraron, en un inicio, la paralización de todos los proyectos en desarrollo, la modificación de los turnos de trabajo a periodos más extensos, aplicación de medidas de salud minuciosas y obligatorias y, por último, la activación del teletrabajo para todos aquellos puestos no imprescindibles para la continuidad operacional de las faenas.

El teletrabajo se posicionó, en primera instancia, como una medida de protección del empleo, sin embargo, no tardaron en ponerse de manifiesto otros aspectos no considerados hasta entonces por inexperiencia del país en torno a esta forma de trabajar.

Este trabajo abordó el análisis de los aspectos más fundamentales del teletrabajo tomando como área de control las labores administrativas de la Gran

---

Minería del cobre chileno. Iniciando con un análisis de la experiencia extranjera, tanto previo a la pandemia como durante la misma, donde fue posible identificar que, durante mucho tiempo, los puntos predominantes consideraban tener legislación para el uso de sistema, ya sea por medio de leyes o mediante convenios colectivos, y establecer la forma de controlar las jornadas de trabajo, definir quién y cómo financia los gastos en que incurre un empleado al trabajar desde su domicilio, los aspectos de salud y seguridad en el trabajo y los salarios de quienes trabajar en esta modalidad. Sin embargo, tras el inicio de la Pandemia, se presentaron desafíos para los que ningún país estaba preparado, pues el teletrabajo ya no estaba supeditado solo a la condición del empleado, sino a las obligaciones que tenía dependiendo del contexto en que se encontrara, con otras personas. Es así, como a aquellos marcos regulatorios y definiciones ya existentes, se incorporaron medidas como licencias y permisos de excepción de trabajo para quienes debían utilizar su tiempo en casa para cuidar a personas que contraían la enfermedad, o población de riesgo, o niños pequeños que ya no tenían posibilidad de asistir a sus establecimientos educacionales. Asimismo, en Chile, se relevaron aspectos relacionados con la habilidad de las empresas para liderar a sus equipos de trabajo, distribuir cargas laborales y, por, sobre todo, el impacto en la salud mental de los empleados que se incrementó a medida que se prolongaban las restricciones relacionadas con la pandemia, dejando de manifiesto el desafío que implica el uso de esta metodología en el país.

---

## Contenidos

|                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Resumen ejecutivo.....</b>                                  | <b>8</b>  |
| <b>2. Executive summary.....</b>                                  | <b>10</b> |
| <b>3. Introducción.....</b>                                       | <b>12</b> |
| <b>4. Origen y propósito del estudio .....</b>                    | <b>13</b> |
| 4.1. ANTECEDENTES .....                                           | 13        |
| 4.2. MINERÍA EN TIEMPOS DE PANDEMIA.....                          | 18        |
| 4.3. TELETRABAJO .....                                            | 21        |
| <b>5. Hipótesis y objetivos del estudio .....</b>                 | <b>23</b> |
| 5.1. HIPÓTESIS .....                                              | 23        |
| 5.2. OBJETIVO GENERAL .....                                       | 24        |
| 5.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....                                  | 24        |
| <b>6. Alcance y metodología .....</b>                             | <b>25</b> |
| <b>7. Desarrollo.....</b>                                         | <b>28</b> |
| 7.1. ANÁLISIS DE LA DEFINICIÓN DE TELETRABAJO .....               | 28        |
| 7.2. EXPERIENCIA EXTRANJERA EN TORNO AL TELETRABAJO .....         | 32        |
| 7.3. EXPERIENCIA CHILENA EN TORNO AL TELETRABAJO.....             | 35        |
| 7.4. ASPECTOS GENERALES DEL TELETRABAJO .....                     | 40        |
| 7.5. ASPECTOS DEL TELETRABAJO EN MINERÍA .....                    | 42        |
| 7.6. MIRADA EMPRESARIAL DEL TELETRABAJO .....                     | 45        |
| 7.7. IMPACTO ECONÓMICO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO ..... | 48        |
| <b>8. Conclusiones .....</b>                                      | <b>57</b> |
| 8.1. CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS.....                           | 57        |
| 8.2. COMENTARIOS.....                                             | 62        |

---

|            |                                                               |            |
|------------|---------------------------------------------------------------|------------|
| 8.3.       | PROYECCIONES Y RECOMENDACIONES.....                           | 63         |
| <b>9.</b>  | <b>Anexos.....</b>                                            | <b>64</b>  |
| 9.1.       | ANEXO 1: EXPERIENCIA EXTRANJERA EN TORNO AL TELETRABAJO ..... | 64         |
| 9.2.       | ANEXO 2: ENCUESTA GENERAL SOBRE EL TELETRABAJO .....          | 71         |
| 9.3.       | ANEXO 3: ENCUESTA SOBRE EL TELETRABAJO EN MINERÍA .....       | 88         |
| 9.4.       | ANEXO 3: ENTREVISTA A EXPERTOS .....                          | 102        |
| 9.5.       | ANEXO 5: CÁLCULO USO OFICINAS .....                           | 109        |
| <b>10.</b> | <b>Bibliografía.....</b>                                      | <b>112</b> |

## 2. Introducción

---

El presente trabajo tiene su origen en el interés por analizar la factibilidad real que existe en torno a la implementación del teletrabajo en Chile, tomando como referencia las áreas administrativas de la Gran minería chilena.

Como parte del estudio, se revisará, de manera global, las experiencias que existen con respecto a esta modalidad de trabajo en distintos países del mundo, tomando, de manera adicional, aquellos aspectos que se incorporaron a raíz de la experiencia reciente que se generó por las medidas asociadas a la Pandemia por Coronavirus.

En el caso de Chile, el panorama es bastante atractivo, dado que el teletrabajo ha demostrado ser una herramienta útil para el desarrollo de aquellas actividades que no requieren intervención manual y ha permitido

En el transcurso de este análisis, se abordará de manera secuencial, los antecedentes sobre el teletrabajo en la experiencia extranjera, en la experiencia chilena y luego, se analizarán las oportunidades en las áreas administrativas de la gran minería chilena.

---

### 3. Origen y Propósito del estudio

---

#### 3.1. Antecedentes

Durante los últimos meses, Chile ha experimentado una serie de cambios en el comportamiento y la interacción social de quienes conforman el país, en primer lugar, por el impacto del movimiento social de octubre de 2019 y, en la actualidad, por la pandemia mundial asociada al Covid19. Estos eventos han tenido repercusión tanto al interior del país, a nivel político, social y económico, como en su relación con otros países por la paralización parcial y/o total de algunas actividades e industrias.

El estallido social marcó un antes y un después en nuestro país, dado que representa el hito donde se produce la convergencia de distintas demandas sociales que se habían levantado por varios años de manera independiente, pero que, tenían como base común, relevar la importancia de centrar la mirada en lo social en temas como salud, educación y pensiones, teniendo en consideración la consolidación económica que se estaba gestando en el país. El estallido se inicia el 14 de octubre de 2019, cuando estudiantes secundarios y universitarios se organizan para evadir de manera masiva el pasaje del metro de Santiago, tras el alza de 30 CLP que había anunciado el gobierno.

---



*Imagen 1: Manifestación de estudiantes en el metro de Santiago*

(Fuente: [https://www.cnnchile.com/pais/reuters-fotos-50-dias-movilizaciones-chile\\_20191206/](https://www.cnnchile.com/pais/reuters-fotos-50-dias-movilizaciones-chile_20191206/))

Tras este hito, se desencadenaron una serie de hechos de violencia, que terminaron con la destrucción de varias instalaciones del metro y, por consiguiente, la suspensión del servicio. Con el avance de los días, se decidió decretar estado de emergencia en el país, que tuvo una duración de 10 días y que generó un aumento del malestar social.



*Imagen 2: Daño a las instalaciones de metro en octubre de 2019*

(Fuente: <http://politicayeconomia.cl/el-estallido-social-que-pone-en-jaque-al-gobierno-de-pinera/>)

Las manifestaciones se extendieron hasta noviembre de 2019, mes en que se firmó un acuerdo entre Gobierno y oposición para la realización de un plebiscito nacional, que permitirá a los ciudadanos decidir si quieren o no una nueva Constitución.

En diciembre de 2019, y tras el acuerdo antes mencionado, el país inició un proceso progresivo de recuperación, el cual, para sorpresa de las expectativas económicas, se tradujo en un crecimiento de un 1.1% según consignó el IMACEC<sup>1</sup>.

Un nuevo golpe se hizo presente en el país, cuando el 03 de marzo de 2020, se declara el primer caso de Covid. Desde ese momento, el virus inició su propagación por país, alcanzando, en septiembre de 2020, más de 430 mil contagios y casi 12,000 muertes. Con esto, se hizo necesario decretar una serie de medidas sanitarias, las que a la fecha han incluido cuarentenas comunales, cordones sanitarios, suspensión de servicios y actividades no esenciales y una fuerte campaña educacional para la prevención del contagio. En agosto de 2020 y tras varios meses de cuarentenas dinámicas, el gobierno anunció el Plan Paso a Paso, que consiste en 5 escenarios o pasos graduales desde la cuarentena hasta la apertura avanzada. Cada paso flexibiliza algunas restricciones y, su avance o retroceso está sujeto a indicadores epidemiológicos, red asistencial y trazabilidad<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Fuente:

<https://www.emol.com/noticias/Economia/2020/02/03/975441/Imacec-diciembre-2019-11-crisis.html> visitado en septiembre de 2020.

<sup>2</sup> Fuente: <https://www.gob.cl/pasoapaso/> visitado en septiembre de 2020

---

En términos estadísticos, estos impactos se han traducido en una disminución de la actividad económica y en un aumento de la desocupación nacional, hablando incluso de la contracción más profunda en 35 años<sup>3</sup>.

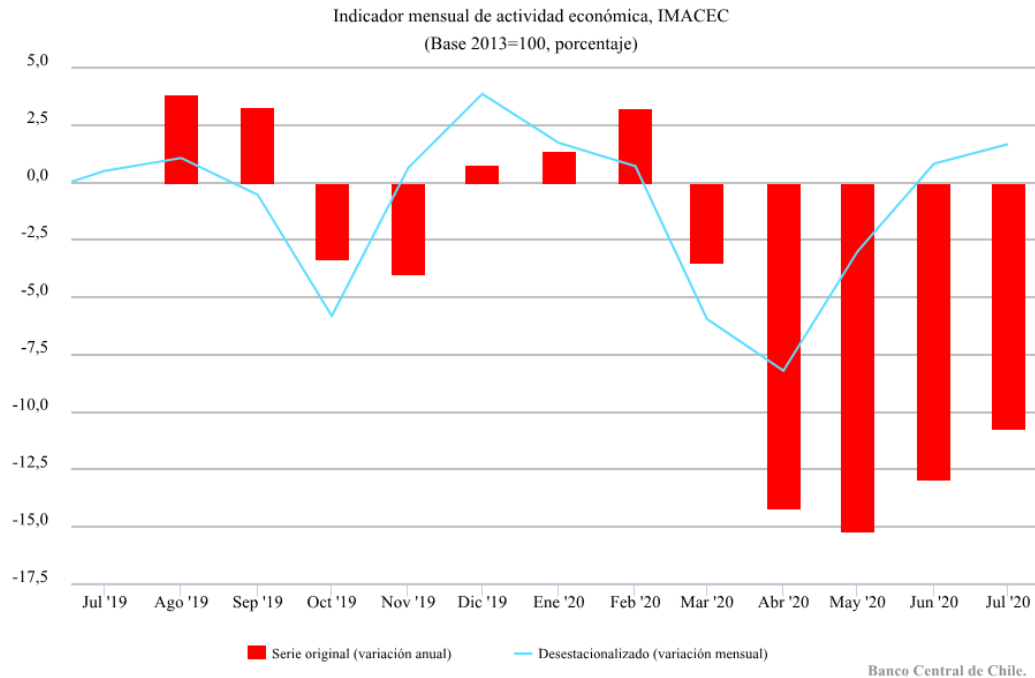


Imagen 3: Indicador mensual de actividad económica, IMACEC

(Fuente: Banco Central de Chile)

---

<sup>3</sup> Fuente: <https://www.pauta.cl/economia/contraccion-economica-mas-profunda-en-35-anos-el-diagnostico-banco-central> visitado en septiembre de 2020

---

La tasa de desocupación del país muestra claramente los efectos de la Pandemia en el ámbito laboral, alcanzando un valor de 13.1% en el reporte de agosto de 2020, siendo la más alta en toda la serie desde el 2010<sup>4</sup>.

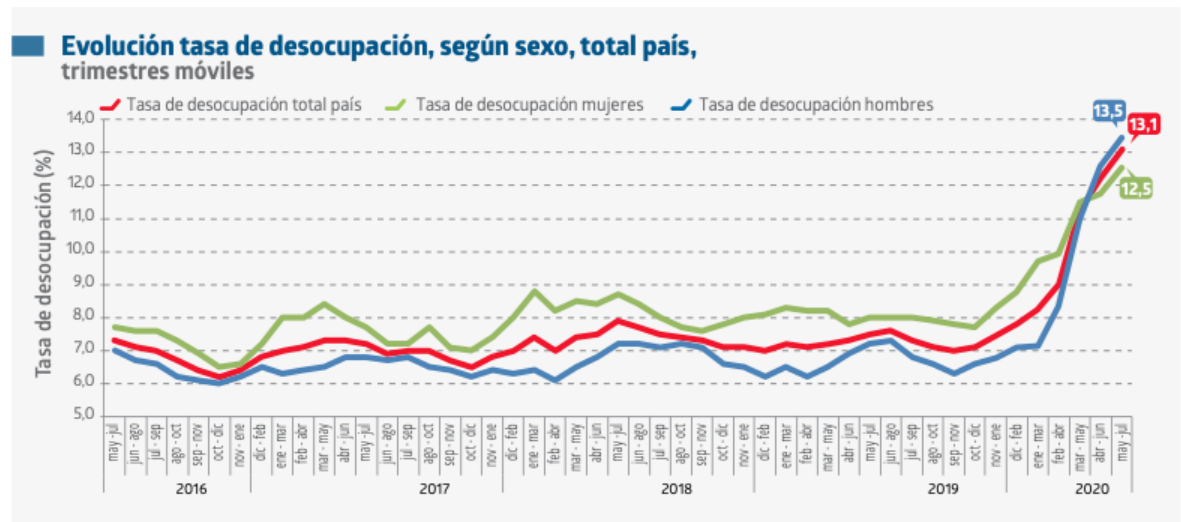


Imagen 4: Evolución tasa de desocupación en Chile (Fuente: [www.ine.cl](http://www.ine.cl) 11 de septiembre 2020)

En esta misma materia, muchas empresas, principalmente aquellas con solidez económica, han optado por adaptar la condición laboral a los nuevos tiempos, establecimiento jornadas laborales diferentes y prácticas como el trabajo a distancia, más conocido como “teletrabajo”, en aquellas funciones que así lo permiten.

<sup>4</sup> Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas.

### 3.2. Minería en tiempos de Pandemia

Por otro lado, y como es sabido, la Minería chilena, es una de las actividades productivas más representativas del país, principalmente en lo referido al Cobre, donde Chile es el mayor productor a nivel mundial, con un 29% de participación<sup>5</sup>

Al cierre del año 2019 representaba el 9.0% del PIB Nacional y tenía una participación de 9.3% en el empleo total del país, compitiendo con sectores como la industria manufacturera y el comercio, restaurantes y hoteles.



Imagen 5: PIB del sector minero y su participación en el PIB nacional

(Fuente: Consejo Minero a partir de la información del Banco Central de Chile, 2020)

<sup>5</sup> Fuente: Consejo Minero a partir del Servicio Geológico de EEUU, de Sernageomin y Cochilco, 2019.

Durante el estallido social, este sector se vio golpeado, al igual que otras actividades, por la discontinuidad operacional que se generó a causa de las complejidades que enfrentaron las diversas faenas para trasladar al personal desde las ciudades donde habita el personal hasta los puntos de trabajo y de las controversias internas que causaron los distintos movimientos que se gestaron en torno a la crisis social del país. Sin embargo, durante el periodo asociado a la Pandemia, el impacto ha sido, incluso positivo.

La Minería fue declarada como una actividad esencial, lo que permitió la continuidad en las distintas faenas del país, pero con una serie de medidas que obligaron a reformular la manera de trabajar. Cada faena abordó la crisis de distinta manera, pero con puntos comunes como sacar de exposición a la población de riesgo, modificar los turnos de trabajo, suspender todas actividad no crítica, como los proyectos en desarrollo, y una serie de medidas sanitarias aplicables en el traslado, habitación, oficinas y comedores de cada faena.

Gracias a estas medidas, el sector ha podido salir a flote en medio de la crisis sanitaria que vive el país, presentando un índice de actividad estable durante los últimos meses, contrario a lo que ocurren con el resto de sector económicos.

---

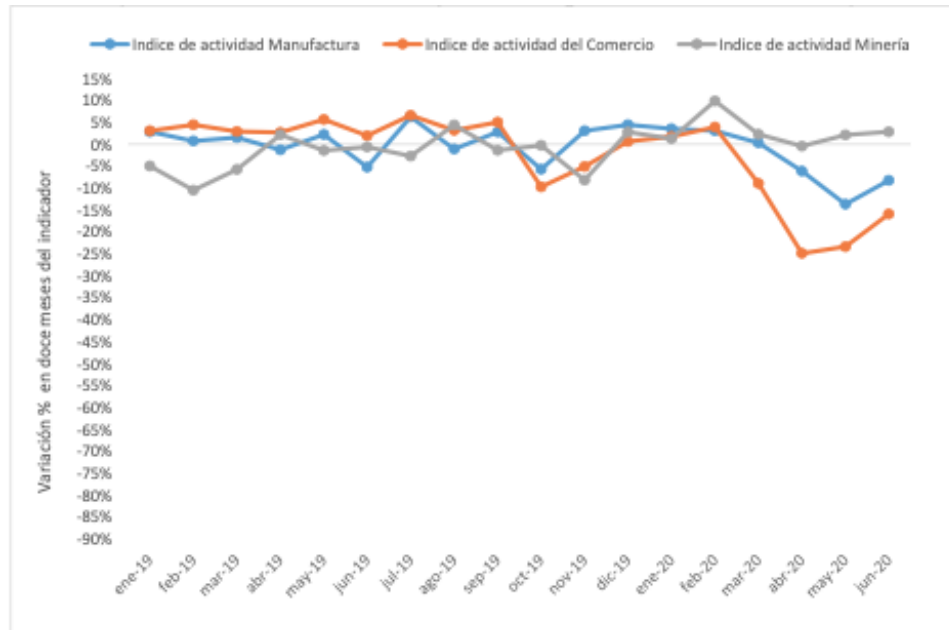


Imagen 6: Evolución de la variación porcentual en dos meses de la actividad manufacturera, minería y comercio enero 2019 - junio 2020

(Fuente: Efectos de la crisis sanitaria sobre la actividad económica por sectores, agosto 2020)

### 3.3. Teletrabajo

Dada la condición en que se estaba replanteando el trabajo tanto en la Minería como en otras industrias en Chile y el mundo, el teletrabajo ganó protagonismo y atención por parte de empleados y empleadores, quienes entendían a grandes rasgos el beneficio que generaba tener la posibilidad de trabajar a distancia dada la contingencia, pero que, sin embargo, tenían diversas dudas sobre las precisiones que se abordarían para una implementación formal.

El primer punto relevante es conocer cuál es el significado del Teletrabajo. Según la Real Academia de la Lengua Española, se define Teletrabajo como el “trabajo que se realiza desde un lugar fuera de la empresa utilizando las redes de telecomunicación para cumplir con las cargas laborales asignadas”.

El teletrabajo ha sido utilizado como una manera de organizar el trabajo que puede ser realizando tanto en las instalaciones propias de cada empresa, como fuera de ella, empleando las tecnologías de la información como herramienta. Si bien muchos países cuentan con regulaciones con respecto a esta modalidad de trabajo, o bien, han propiciado su incorporación al ambiente laboral por medio de convenios colectivos y/o políticas públicas, no ha sido, sino hasta ahora, que su regulación ha tomado una especial relevancia en nuestro país. Esto en el marco de la pandemia que generó una paralización de muchas actividades económicas por las limitaciones asociadas al distanciamiento social y los desplazamientos.

En la actualidad, y según cifras estadísticas, la mayor parte de los empleos que tienen la opción de acceder a esta modalidad de trabajo, se encuentran en la Región Metropolitana, esto debido a que la mayor parte de las oficinas centrales de las grandes empresas chilenas, se encuentran concentradas en esta región, y es donde se realiza la mayor cantidad de trabajo administrativo. Sin embargo, esta no es la realidad que se vive en el resto de regiones el país. Por su parte, el norte del

---

país, con foco en la actividad minera, requiere de mano de obra en terreno para operar y mantener las distintas minas y plantas productivas que generan concentrados y cátodos para comercializar y, por otra parte, el Sur del país, centrado en la actividad silvo-agro-pecuaria, requiere mano de obra en terreno para mantener la actividad propia de este sector económico.

El teletrabajo ha abierto discusiones en distintos planos asociado al ámbito laboral, donde se presenta como una alternativa atractiva para las empresas en términos económicos, pues permite la realización de las labores administrativas en instalaciones externas a las de la empresa, disminuyendo y, en algunos casos, eliminando, los gastos asociados a arriendo de espacio físico, servicio de aseo, servicio de alimentación, mantención, mobiliarios, etc. Por otra parte, es atractivo para el personal que tienen la posibilidad de acceder a esta modalidad, pues permite, en algunos casos, flexibilizar en los horarios laborales, ahorrar tiempo en traslados y horarios de colación/almuerzo, trabajar en un ambiente personal, ahorrar dinero en transporte y alimentación y vivir en el lugar que más acomode según la realidad personal. Sin embargo, también abre la discusión sobre temas legislativos (Ley 21.220: Modifica el código del trabajo en materia de trabajo a distancia, abril 2020), calidad de vida, vínculo con la empresa, procesos de selección, conciliación de vida familiar y laboral y un sinfín más.

---

## 4. Hipótesis y objetivos del estudio

---

### 4.1. Hipótesis

Por lo expuesto hasta el momento, se está en condiciones de plantear la siguiente hipótesis:

- El teletrabajo es una modalidad de trabajo aplicable a las labores administrativas de la Gran Minería Chilena.
  - El teletrabajo presenta ventajas para los empleados dado que fomenta la conciliación de vida familiar y laboral y permite la incorporación, a la fuerza laboral, de personas con discapacidades físicas que actualmente no tienen acceso a algunos puestos debido a la falta de condiciones físicas en los lugares de trabajo.
  - El teletrabajo presenta ventajas para la empresa en términos económicos pues permite reducir los gastos asociados al arriendo o compra de infraestructura y de todos los servicios de operación y mantención asociados a ella.
-

## 4.2. Objetivo General

Dado lo expuesto hasta el momento y las hipótesis planteadas, se está en condiciones de presentar el siguiente objetivo general y los subsecuentes específicos:

**“Definir la factibilidad y el impacto de la implementación del teletrabajo en las áreas administrativas de la Gran Minería Chilena posterior al periodo asociado a la Pandemia por Covid19.”**

## 4.3. Objetivos específicos

Para poder abordar el objetivo general planteado, se han definido los siguientes objetivos específicos que se desarrollarán a lo largo de los capítulos del presente informe.

1. Análisis de la definición de teletrabajo.
  2. Levantamiento de información sobre la experiencia extranjera previo al Covid19 y durante el periodo de Pandemia.
  3. Levantamiento de información sobre la experiencia chilena en torno al teletrabajo.
  4. Identificación de los factores más relevantes con respecto al Teletrabajo desde la perspectiva de los empleados.
  5. Identificación de los desafíos y oportunidades en torno al teletrabajo desde la perspectiva de las empresas.
  6. Evaluación económica del potencial beneficio de la implementación del teletrabajo en oficinas administrativas de la Gran Minería Chilena.
-

7. Definir recomendación con respecto al teletrabajo en el periodo post pandemia en las áreas administrativas de la Gran Minería Chilena.

## 5. Alcance y Metodología

---

De acuerdo a lo declarado en los Objetivos, el desarrollo de este trabajo tendrá como alcance la evaluación de aspectos cualitativos y cuantitativos con respecto a la implementación de la modalidad de Teletrabajo en las áreas administrativas de la Gran Minería chilena.

En base a la información recopilada, se definirá una serie de recomendaciones con respecto a la Implementación de la modalidad de Teletrabajo en las áreas administrativas de la Gran Minería chilena.

### **Objetivo específico 1:** Análisis de la definición de teletrabajo.

- Metodología: revisión bibliográfica de la definición de teletrabajo o trabajo a distancia.

### **Objetivo específico 2:** Levantamiento de información sobre la experiencia extranjera previo al Covid19 y durante el periodo de Pandemia.

- Metodología: revisión bibliográfica sobre la experiencia extranjera en torno al teletrabajo previo al periodo de Pandemia, durante el periodo de Pandemia y la legislación correspondiente.
-

**Objetivo específico 3:** Levantamiento de información sobre la experiencia chilena en torno al teletrabajo.

- Metodología: revisión bibliográfica sobre la experiencia chilena en torno al teletrabajo previo al periodo de Pandemia, durante el periodo de Pandemia y la legislación vigente.

**Objetivo específico 4:** Identificación de los factores más relevantes con respecto al Teletrabajo desde la perspectiva de los empleados.

- Metodología: encuesta al grupo de interés, compuesto por empleados/as de las áreas administrativas de la Gran Minería Chilena.

**Objetivo específico 5:** Identificación de los desafíos y oportunidades en torno al teletrabajo desde la perspectiva de las empresas.

- Metodología: encuesta al grupo de interés, compuesto por empleados/as de las áreas administrativas de la Gran Minería Chilena y entrevistas a profesionales de las áreas de Recursos Humanos de las mismas empresas para obtener información sobre la visión de futuro en torno a la materia, revisión de estudios disponibles sobre las expectativas del país en materia laboral.

**Objetivo específico 6:** Evaluación económica del potencial beneficio de la implementación del teletrabajo en oficinas administrativas de la Gran Minería Chilena.

- Metodología: Elección de una empresa referencia, estimación de gastos anuales de arriendo, operación y mantención de las oficinas. Estimación de
-

gastos en que debe incurrir el empleador para cubrir los servicios y equipamiento de quienes desarrollen teletrabajo. Análisis comparativo.

**Objetivo específico 7:** Definir recomendación con respecto al teletrabajo en el periodo post pandemia en las áreas administrativas de la Gran Minería Chilena.

- Metodología: identificar los factores relevantes levantados durante el estudio para recomendar la conveniencia o no de implementar el teletrabajo en las áreas administrativas de la Gran Minería Chilena.

## 6. Desarrollo

---

### 6.1. Análisis de la Definición de Teletrabajo

La palabra teletrabajo, es la composición entre el prefijo “tele” que significa lejos y “trabajo”, que corresponde a la acción o actividad de trabajar, y que proviene del latín popular *tripalliare* que significa atormentar, torturar con el tripallium. En la actualidad, se utiliza para referirse a aquellos trabajos que se realizan lejos de las instalaciones de la compañía donde se laboral, tal como lo indica la definición de la RAE presentada con anterioridad, la que agrega el uso de las redes de telecomunicaciones para la realización del trabajo.

A lo largo de los últimos años, esta palabra ha cobrado relevancia en algunos países, partiendo por Estados Unidos, donde surgió en los años 70 como una forma distinta de organizar el trabajo. Sin embargo, no fue hasta la crisis sanitaria que se vive en torno al Covid19 que cobró real sentido y operatividad, como una medida para proteger el empleo.

Si bien, su definición suena bastante clara, cada país donde se utiliza esta modalidad de trabajo, ha establecido su propia definición, lo que ha permitido establecer qué es y qué no es teletrabajo.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), ha definido el “Trabajo a domicilio” por medio del C177 – Convenio sobre el trabajo a domicilio, 1998 (núm. 177), donde indica:

---

## “Artículo 1

A los efectos del presente Convenio:

- (a) la expresión **trabajo a domicilio** significa el trabajo que una persona, designada como trabajador a domicilio, realiza:
    - (i) en su domicilio o en otros locales que escoja, distintos de los locales de trabajo del empleador;
    - (ii) a cambio de una remuneración;
    - (iii) con el fin de elaborar un producto o prestar un servicio conforme a las especificaciones del empleador, independientemente de quién proporcione el equipo, los materiales u otros elementos utilizados para ello,a menos que esa persona tenga el grado de autonomía y de independencia económica necesario para ser considerada como trabajador independiente en virtud de la legislación nacional o de decisiones judiciales;
  - (b) una persona que tenga la condición de asalariado no se considerará trabajador a domicilio a los efectos del presente Convenio por el mero hecho de realizar ocasionalmente su trabajo como asalariado en su domicilio, en vez de realizarlo en su lugar de trabajo habitual;
  - (c) la palabra **empleador** significa una persona física o jurídica que, de modo directo o por conducto de un intermediario, esté o no prevista esta figura en la legislación nacional, da trabajo a domicilio por cuenta de su empresa.”
-

Por su parte, la Unión Europea desarrolló el Acuerdo Marco Europeo (2002) sobre Teletrabajo, que busca sentar una base para esta modalidad de trabajo en los países que quieran activarla. En él se establece:

“El teletrabajo es una forma de organización y/o de realización del trabajo, utilizando las tecnologías de la información en el marco de un contrato o de una relación de trabajo, en la cual un trabajo que podría ser realizado igualmente en los locales de la empresa se efectúa fuera de estos locales de forma regular.

El presente acuerdo cubre a los teletrabajadores. Se entiende por teletrabajador toda persona que efectúa teletrabajo según la definición anterior”

Adicionalmente, la misma OIT, indicó en el “Manuel de buenas prácticas en Teletrabajo, 2011” que el Teletrabajo se puede definir de múltiples maneras:

“El teletrabajo es la forma de organizar y realizar el trabajo a distancia mediante la utilización de las TIC en el domicilio del trabajador o en lugares o establecimientos ajenos al empleador. (Declaración de lineamientos y compromisos en materia de teletrabajo, para la promoción de trabajo decente y como garantía de calidad laboral, firmada en Buenos Aires en 2010.)

“Se entiende por teletrabajo a los efectos de esta ley, a la realización de actos, ejecución de obras o prestación de servicios en los términos de los artículos 21 y 22 de la ley N.º. 20744 (texto ordenado en 1976) y sus modificatorias, en las que el objeto del contrato o relación de trabajo es

---

realizado total o parcialmente en el domicilio del trabajador o en lugares distintos del establecimiento o los establecimientos del empleador, mediante la utilización de todo tipo de tecnología de la información y de las comunicaciones.” (Proyecto de ley de julio de 2007.)

“El teletrabajo es una forma de organización y/o de realización del trabajo, utilizando las tecnologías de la información en el marco de un contrato o de una relación de trabajo, en la cual un trabajo que podría ser realizado igualmente en los locales de la empresa se efectúa fuera de estos locales de forma regular”. (Acuerdo marco europeo sobre teletrabajo, Bruselas, 16 de julio de 2002.)

El teletrabajo es el trabajo a distancia (incluido el trabajo a domicilio) efectuado con auxilio de medios de telecomunicación y/o de una computadora. (Tesauro OIT, 6.a edición, Ginebra, 2008.)”

Tomando en cuenta las distintas experiencias extranjeras en torno al Teletrabajo, en el mismo documento indica los aspectos más relevantes al momento de activar la modalidad de Teletrabajo:

- Voluntariedad
  - Reversibilidad
  - Perfil del trabajador
  - Contrato individual
  - Evaluación y desarrollo
  - Compensación de gastos por teletrabajo
-

- Negociación colectiva y la libertad sindical
- Prevención en la salud y la seguridad
- Privacidad y confidencialidad de la información y protección de los activos de la empresa en el teletrabajo
- Impacto en la conciliación laboral, familiar y social
- Responsabilidad social y teletrabajo

En base a las definiciones presentadas con anterioridad, es posible definir el Teletrabajo, en términos generales, como la modalidad de trabajar fuera de las instalaciones del empleador, ya sea en el domicilio o en otro lugar definido, utilizando tecnologías de la información y de las comunicaciones.

## **6.2. Experiencia extranjera en torno al Teletrabajo**

Tomando todas estas definiciones, se hace necesario ahondar en las diferencias y similitudes con que diferentes países han abordado el uso del Teletrabajo.

El teletrabajo es una modalidad de abordar las interacciones laborales que se ha convertido en una realidad en muchos países del mundo durante última década. Existen países que han establecido regulaciones normativas con respecto al teletrabajo, mientras que otros lo han abordado por medio de convenios colectivos y/o políticas públicas.

---

En cualquiera de los casos, el teletrabajo tiene como fin generar un beneficio para la fuerza laboral en materia de conciliación entre la vida personal y laboral y, por parte de la empresa, de eliminar los gastos y gestiones asociadas a la infraestructura y los servicios asociados a la presencia del personal.

En el caso de Sudamérica, Colombia es principal referente en esta materia, dado que cuenta con un marco normativo que regula el teletrabajo, por un lado, la Ley N° 1221 del 2008 y el Decreto N°284 del 20212, que lo reglamenta.

Dentro de las experiencias internacionales, los principales puntos que se abordan, ya sea en la norma, en políticas y/o en convenios, guardan relación con la definición del teletrabajo, condiciones de empleo, instrumentos de trabajo, jornada de trabajo y descanso, higiene y salud y derechos colectivos.

Entre los países que han legislado en torno al teletrabajo, se encuentran Brasil, Francia, Portugal y Colombia, mientras que dentro de aquellos que han utilizado los convenios colectivos como medio de regulación, se encuentran: Argentina, España, Bélgica, Estados Unidos e Italia.

En general, todos estos países coinciden en los temas relevantes que se deben abordar para la masificación de esta forma de organizar el trabajo, y presentan diferencias en el detalle de la aplicación.

La tabla a continuación presenta los ejes principales que son comunes a los distintos países donde se utiliza el teletrabajo:

|                              |                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Voluntario</b>            | La activación del teletrabajo debe tener un carácter voluntario, donde tanto empleado como empleador tomen acuerdo. En caso de que una de las dos partes quiera activar la modalidad de trabajo presencial, se debe tomar acuerdo nuevamente. |
| <b>Condiciones de empleo</b> | Los empleados que decidan trabajar en modalidad de teletrabajo o que se encuentren en esta condición a solicitud                                                                                                                              |

---

|                                                     |                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                     | del empleador, se rigen por la misma regulación que los empleados que laboran de forma presencial.                                                                                                                                        |
| <b>Salud y Seguridad</b>                            | Los empleados que trabajen en modalidad de teletrabajo, deberán ser informados de los riesgos que atañen a su función y contarán con cobertura en caso de que sufran una enfermedad o un accidente a causa del trabajo.                   |
| <b>Jornada laboral</b>                              | Esta debe estar acordada entre ambas partes, en algunos países se permiten excepciones como horas extraordinarias y trabajo nocturno, las que deben ser acordadas de igual forma. En algunos países se da énfasis al respeto al descanso. |
| <b>Equipos y servicios para ejecutar el trabajo</b> | Estas deben ser proporcionadas por el empleador y cuidadas por el empleado. Dependiendo de cada país, la forma de entregar estos materiales puede variar, así como la forma de hacerse cargo de los costos que esto implica.              |
| <b>Formación</b>                                    | Los teletrabajadores tendrán derecho a formación y desarrollo de carrera en igual de condiciones que los trabajadores presenciales.                                                                                                       |

Tras el inicio de la Pandemia, muchos países replantearon las regulaciones existentes en torno al teletrabajo, incorporando nuevos elementos dado el contexto en que se encontraban o encuentran los teletrabajadores. Algunos aspectos relevados para la toma de nuevas definiciones fueron:

- Exposición al asistir al lugar de trabajo
- Población de riesgo
- Establecimientos educacionales cerrados
- Imposibilidad de contar con apoyo para el cuidado de enfermos

Tomando estas consideraciones y conforme la realidad económica, algunos países activaron medidas en línea con prestar apoyo a aquellas personas que se vieron imposibilitadas de trabajar por no formar parte de la fuerza laboral de actividades esenciales, o por contar con restricciones para asistir de manera presencial dado algunos de los aspectos antes mencionados. Estas medidas consideraron desde bonos, hasta la activación de licencias especiales durante el periodo de duración de la Pandemia.

Asimismo, distintos países, incluidos algunos de los mencionados anteriormente, plasmaron estas nuevas consideraciones en la legislación vigente con el fin de dar garantías, tanto a empleados como empleadores.

### 6.3. Experiencia chilena en torno al Teletrabajo

El caso de Chile fue similar al de otros países. A lo largo de la historia, se han presentado distintas referencias con respecto al teletrabajo, que han permitido que esta forma de organizar el trabajo sea utilizada, sin embargo, no de manera masiva. Por lo que, no fue hasta el inicio de la Pandemia, que se gatillaron acciones concretas para regular en torno a esta materia.

En Chile, se cuenta con la primera referencia al trabajo a domicilio en el Código del Trabajo de 1931, donde se indicaba que *“el trabajador a domicilio no trabaja para sí, como el artesano o el pequeño industrial, sino para otros cumpliendo las directivas e instrucciones del dador*

---

*del trabajo*<sup>6</sup>, definición que se mantuvo durante la vigencia de este código y el Decreto de Ley N°2200/1998, de acuerdo a los cuales, el contrato a domicilio se consideraba un contrato de trabajo. En el año 1981, esta definición sufre un cambio, con la ley N° 18018, que dispuso en el Código del Trabajo *“Tampoco dan origen a dicho contrato (el de trabajo) los servicios prestados en forma habitual en el propio hogar de las personas que los realizan o en un lugar libremente elegido por ellas, sin vigilancia, ni dirección inmediata del que los contrata”*, excluyendo a los trabajadores a domicilio de la aplicación de la normativa laboral. Años más tarde, se realizó una corrección de esta situación, por medio de la Ley N° 19250, que estableció *“no hacen presumir la existencia de contrato de trabajo los servicios prestados en forma habitual en el propio hogar de las personas que los realizan o en un lugar libremente elegido por ellas, sin vigilancia, ni dirección inmediata del que los contrata”*. No es sino hasta el año 2001, donde el teletrabajo tiene un reconocimiento específico, por medio de dictación de la Ley N°19759, que introdujo un nuevo inciso al artículo 22 del Código del Trabajo, incorporan la figura de teletrabajador, definiéndolo como *“aquellos que prestan sus servicios preferentemente fuera del lugar o sitio de funcionamiento de la empresa, mediante la utilización de medios informáticos o telecomunicaciones”*<sup>7</sup>.

Tras varios años sin avances formales en materia de Teletrabajo, y debido a las medidas que se adoptaron para la protección del empleo en el periodo de pandemia, en abril de 2020, entró en vigencia la Ley N° 21220 que Modifica el Código del Trabajo en material de trabajo a distancia.

---

<sup>6</sup> Artículo 7° del Código del Trabajo de 1931.

<sup>7</sup> Ruiz, Rodrigo (2015). El Teletrabajo: hacia una nueva forma de trabajo en Chile.

---

## Ley N° 21220

La ley N° 21220 regula lo referido a trabajo a distancia, estableciendo definiciones y las condiciones en que se debe desarrollar el trabajo a distancia y el teletrabajo, indicando que *“Es trabajo a distancia aquel en el que el trabajador presta sus servicios, total o parcialmente, desde su domicilio u otro lugar o lugares distintos de los establecimientos, instalaciones o faenas de la empresa. Se denominará teletrabajo si los servicios son prestados mediante la utilización de medios tecnológicos, informáticos o de telecomunicaciones o si tales servicios deben reportarse mediante estos medios. Los trabajadores que prestan servicios a distancia o teletrabajo gozarán de todos los derechos individuales y colectivos contenidos en este Código, cuyas normas les serán aplicables en tanto no sean incompatibles con las contenidas en el presente Capítulo”*.

Esta definición es uno de los primeros focos de atención de la ley chilena con respecto a los casos extranjeros presentados con antelación, dado que no solo regula el teletrabajo, que ya definimos con aquel que se realiza fuera de las instalaciones del empleador por medio del uso de tecnologías de la información y las comunicaciones, sino que, también, regula el trabajo a distancia, que se realiza fuera de las instalaciones del empleador pero que no involucra las tecnologías mencionadas.

Dentro de los puntos relevantes de esta ley destacan los siguientes:

- **Lugar de trabajo:** las partes deberá acordar el lugar donde el trabajador prestará los servicios, siendo el domicilio u otro sitio. También puede acordarse de que el trabajador elija libremente donde ejercerá sus funciones.
-

- **Retorno a modalidad presencial:** la ley establece que si el acuerdo de trabajo a distancia o teletrabajo, se inició después del inicio de la relación laboral, cualquier de las partes podrá, unilateralmente, volver a las condiciones originalmente pactadas en el contrato de trabajo, previo aviso por escrito a la otra con una anticipación mínima de treinta días.
  - **Jornada laboral:** indica expresamente que el trabajo a distancia o teletrabajo, podrá ser aplicada al total de las jornadas laborales o en un formato combinado entre trabajo presencial en las instalaciones del empleador y tiempo fuera de ella. Para esto, se debe considerar los límites máximos de jornada diaria y semanal y establecer una comunicación con al menos una semana de anticipación sobre la modalidad de trabajo escogida. Destaca el tiempo de desconexión, que deberá ser de, al menos, doce horas continuas en un periodo de 24 horas, donde el empleador no podrá establecer comunicaciones ni formular órdenes u otros requerimientos en días de descanso, permisos o feriado anual de los trabajadores.
  - **Contrato de trabajo:** deberá contener, al menos, información sobre el acuerdo entre las partes sobre el trabajo a distancia o teletrabajo, especificando si es total o parcial, en lugar o lugares donde se prestarán los servicios o la libertad del trabajador de elegir, el periodo de duración del acuerdo, los mecanismos de supervisión, indicar si el trabajador se encuentra excluido de la limitación de jornada de trabajo y el tiempo de desconexión.
  - **Equipamiento y servicios:** tanto los equipos, como herramientas y materiales para realizar el trabajo en modalidad de trabajo a distancia como teletrabajo, deberían ser proporcionados por el empleador al trabajador, al
-

igual que los costos de operación, funcionamiento, mantención y reparación de los mismos.

- **Salud y seguridad:** el empleador comunicará al trabajador las condiciones de seguridad y salud del puesto de trabajo que debe cumplir. El empleador deberá informar por escrito al trabajador, sobre los riesgos que entrañan a sus labores, las medidas preventivas y los medios de trabajo correctos y, en forma previa al inicio de labores a distancia o teletrabajo, el empleador deberá efectuar una capacitación al trabajador acerca de las principales medidas de seguridad y salud que debe considerar para dichas labores.
- **Participación en actividades colectivas:** el trabajador a distancia o teletrabajador podrá acceder siempre a las instalaciones de la empresa y el empleador deberá garantizar su participación en las actividades colectivas que se realicen, siendo el traslado del cargo del empleador.

Revisado tanto la evolución de la regulación en el extranjero y en Chile, es posible identificar que los ejes centrales sobre los cuales se basa la implementación del teletrabajo son similares, sin embargo, en cada país, se establece una manera distinta de dar cumplimiento a los objetivos que se plantean. Dado que esta es la primera ley que se promulga de manera específica para abordar este tema, aún o recoge aspectos propios de lo vivido en el periodo de pandemia, como si lo han abordado otros países que nos llevan ventaja.

---

#### 6.4. Aspectos generales del Teletrabajo

Con todos los antecedentes recopilados, y el planteamiento de los objetivos de este trabajo, se buscó identificar los aspectos relevantes de la implementación del Teletrabajo en Chile, para lo cual, se realizó una encuesta que consideraba 10 preguntas aplicadas a un total de 53 personas.

En base a la información recopilada, es posible inferir la percepción de los encuestados con respecto a distintos aspectos relacionados con la aplicación de teletrabajo como modalidad, sin embargo, dada la diversidad de ocupaciones de los encuestados, la información de esta primera encuesta será utilizada como base para una segunda encuesta con foco en trabajadores del área en la que se base el presente estudio.

##### ***Aplicación del teletrabajo***

De la información recopilada, es posible inferir que existe una marcada preferencia de los encuestados por trabajar en una modalidad combinada, con días de trabajo presencial y días con teletrabajo, esto enlazado con aquellos aspectos identificados tras la experiencia vivida con el teletrabajo permanente que experimentó un gran número de personas durante el periodo de pandemia.

Por una parte, se encuentran los aspectos personales, donde se destaca que el teletrabajo permite que aquellas personas que deben hacerse cargo de las labores del hogar y el cuidado de niños y enfermos, lo puedan hacer sin perder su fuente laboral. Sin embargo, esto trae consigo el fenómeno llamado “doble presencia”, que impacta negativamente la productividad de la persona, pues durante la jornada de trabajo, su foco no está puesto en las labores que debe realizar sino en un sinnúmero de focos dependiente de la realidad familiar.

---

### ***Aspectos positivos del teletrabajo***

Dentro de aquellos puntos que las personas identifican como positivos de tener la opción de activar jornadas de teletrabajo, se encuentra:

- Desarrollo de habilidades tecnológicas, pues esta metodología obliga a quienes la aplican a conocer herramientas nuevas, principalmente comunicaciones, y utilizarlas.
- Flexibilidad en los horarios de trabajo, dado que esta modalidad permite que cada persona se organice, para poder ajustar horarios para compatibilizar sus responsabilidades labores y familiares.
- Medida de protección del empleo, pues permitió dar continuidad a los trabajos de quienes tienen carga principalmente administrativa.

### ***Brechas que se generan con el teletrabajo***

Los aspectos más relevantes que se visualizan como brechas al momento de activar una modalidad de teletrabajo, son los siguientes:

- Falta de espacio físico.
  - Falta de equipamiento y herramientas tecnológicas.
  - Falta delimitar el tiempo laboral con el tiempo personal y, por lo tanto, falta de foco y concentración en ambos ámbitos.
  - Definiciones sobre las “reglas” en que se desarrollará el teletrabajo entre empleador/empleado: horarios, metas, flexibilidad y entrega de recursos.
-

## 6.5. Aspectos del Teletrabajo en minería

Dada la primera encuesta realizada, se procedió a analizar en específico la percepción de los empleados en las áreas administrativas de la minería chilena por medio de una segunda encuesta.

### ***Aplicación del teletrabajo***

Al igual que en la encuesta inicial, se identifica una marcada preferencia de las personas hacia la activación de una modalidad mixta de trabajo, con jornadas presenciales y jornadas de teletrabajo según la necesidad de cada persona y el acuerdo existente con la empresa.

### ***Aspectos positivos del teletrabajo***

Como aspectos positivos se destaca el ahorro en tiempos de traslado, factor relevante en la minería, dado que varios puestos de trabajo se desempeñan en las faenas, lo que implica que una parte del personal deba desplazarse entre regiones conforme al sistema de turno vigente, a lo que se suma el desplazamiento propio de cada jornada de trabajo desde los puntos de alojamiento hasta el puesto de trabajo.

Adicionalmente, se destaca el contar con flexibilidad para establecer los horarios de trabajo, sin embargo, dentro de la misma encuesta se indica que el cumplimiento de jornadas de trabajo acorde a la ley, es uno de los desafíos con esta modalidad de trabajo, pues existe una tendencia a trabajar más horas estando en la casa.

---

La tercera preferencia entre los encuestados, indica que el trabajo se hace más expedito gracias al uso de herramientas tecnológicas. Este punto, junto al teletrabajo mismo, da cuenta de la sub utilización de formas de trabajo que han estado disponibles en los últimos años pero que no han logrado posicionarse como válidas dentro de las empresas. Un claro ejemplo de esto, son las videoconferencias, que hoy constituyen arte esencial del desarrollo diario de la actividad laboral, pero que, sin embargo, eran utilizadas en una mínima parte previo a la pandemia, obligando incluso a que muchas personas de cada organización realizaran viajes por un día para hacer reuniones presenciales.

Finalmente, se destaca la conciliación entre la vida familiar y laboral como aspecto positivo, muy en línea con las dos primeras preferencias, sobre el ahorro de tiempo en traslados y la flexibilidad para definir los horarios de trabajo, esto hace suponer, que la expectativa de los trabajadores es, que un escenario de teletrabajo sin pandemia, podrán distribuir las jornadas de trabajo entre presencial y teletrabajo en conformidad a los requerimientos personales y laborales que tengan, cuidando cumplir con las horas laborales legales de trabajo semanal o según corresponda al turno de trabajo involucrado.

Tomando la mirada de los trabajadores, pero esta vez, hacia la empresa, los encuestados consideran que la activación del teletrabajo permitirá a las empresas ahorrar en materia de infraestructura y mantención de la misma, orientar los esfuerzos en terreno hacia las labores operativas por sobre las administrativas, que se realizarían fuera de las instalaciones del empleador y, por último, avanzar en materia tecnológica, entendiendo que ante la necesidad de realizar actividades utilizando tecnologías de la información y las comunicaciones, será necesario contar con capacitación y herramientas que permitan sustentar los procesos administrativos de la empresa de manera eficiente y segura.

---

***Brechas identificadas ante la aplicación del teletrabajo***

Con respecto a las oportunidades de mejora, la primera preferencia guarda relación con la gestión del cambio que han realizado (o no realizado) las empresas al momento de implementar un sistema de teletrabajo para sus trabajadores, esto debido a que, dado el corto plazo en que se tomaron definiciones durante la pandemia para activar esta modalidad de trabajo, no se establecieron reglas claras para su desarrollo, lo que ha abierto diversos temas como el respeto por la jornada laboral (tema que aparece como relevante dentro de la encuesta), la distribución de cargas de trabajo, la forma de organizar los equipos, la entrega de herramientas y capacitaciones tecnológicas, entre otros. En segundo lugar, se destaca el poco cumplimiento de los horarios de trabajo, algo que se espera sea un aspecto positivo del teletrabajo, termina siendo un aspecto brecha debido a que las personas tienen dificultad para “desconectarse” de su jornada laboral, pues no existen reglas que permitan ordenar lo que ocurre en la agenda de cada uno de ellos.

Por último, el liderazgo aparece como una brecha relevante, dado que, al aplicar una modalidad de trabajo como esta, se espera que los líderes puedan orientar a los equipos para la organización del trabajo, establecer reglas que permitan mantener el respeto por los horarios de trabajo y monitorear el equipo con el fin de abordar medidas que permitan sobrellevar un sano equilibrio entre comunicación, apoyo y trabajo. En línea con esto, se abre la discusión sobre la salud mental de los empleados, quienes se enfrentan día a día a complejidades como el cumplimiento paralelo del rol de trabajador y de padre/madre/dueño de casa, etc; no contar con espacios ni herramientas adecuadas para realizar sus labores desde el hogar, la sobrecarga laboral y la incertidumbre de la estabilidad laboral.

Muchas empresas han implementado medidas relacionadas con la legislación vigente en Chile sobre el teletrabajo y para el monitoreo de la salud mental de sus trabajadores, sin embargo, a la fecha aún existen puntos por cubrir.

---

## 6.6. Mirada empresarial del Teletrabajo

Se realizaron entrevistas a 3 profesionales de las áreas de Recursos Humanos de BHP y Codelco, dos de las grandes compañías mineras que cuentan con operaciones en nuestro país y que han sido partícipes de la transformación vivida en términos laborales a causa de la Pandemia.

Considerando la información recopilada, es posible identificar los focos que se están revisando en las empresas mineras con respecto a la posible implementación del teletrabajo como modalidad formal dentro de las alternativas que ofrece la empresa para sus trabajadores. A continuación, se presentará un análisis de los puntos identificados como relevantes, complementado con la bibliografía revisada durante el desarrollo del estudio y la experiencia personal en torno al teletrabajo.

### ***Implementación del Teletrabajo como modalidad en las áreas administrativas de la Gran Minería chilena***

Tanto en las encuestas aplicadas a trabajadores como en las entrevistas realizadas a profesionales de recursos humanos, es posible inferir que la modalidad de teletrabajo es atractiva y representa una posibilidad real para el trabajo una vez que se normalicen las jornadas post restricciones de pandemia, sin embargo, no se habla de teletrabajo total, sino de la implementación de una modalidad mixta, esto debido a que las personas manifiestan que quieren tener flexibilidad para poder trabajar desde sus domicilios algunos días a la semana o algunos días dentro del turno de trabajo, pero no quieren perder las instancias de monitorear y monitorearse dentro del equipo que conforma, el vínculo con los compañeros de trabajo y la empresa y la certidumbre que entrega la pertenencia y participación. La

---

*presencialidad* aparece como un elemento necesario, y que, de no darse, como ha ocurrido durante los meses de pandemia, hace necesario que las empresas activen planes de monitoreo y apoyo psicológico a sus trabajadores, con el fin de controlar el impacto en la salud mental de quienes experimentan el aislamiento laboral y sus derivados.

Con respecto a las “normas” para el desarrollo del teletrabajo, mucho de lo que aparece como brecha en la encuesta, queda resuelto con lo indicado en la Ley N°21.220, dado que en ella se aborda explícitamente el aporte de recursos que debe hacer el empleador al empleado que trabaja en modalidad de teletrabajo, sin embargo, con lo indicado en la encuesta, queda de manifiesto que la aplicación de la ley no ha sido rápida ni difundida, lo que deja las inquietudes planteadas por los encuestados, tanto de la encuesta general como la que tuvo foco en las áreas administrativas de la minería chilena, que plantean su preocupación por la forma de solventar los gastos asociados al equipamiento que se requiere para trabajar de manera permanente desde casa y los servicios requeridos para establecer conexión.

Por su parte, y no menos importante, el respeto por la jornada laboral es un factor muy importante a considerar. Durante el periodo asociado a la pandemia, la evaluación de este punto cuenta con un sesgo relevante debido a la carga de trabajo familiar que se genera por el cierre de jardines, colegios, y establecimientos educacionales en general, la falta de servicios de apoyo para enfermos, la falta de servicios de apoyo para las labores del hogar y otras restricciones asociadas a las medidas sanitarias que se han instaurado con el fin de proteger la salud de la población, sin embargo, lo que sí es evidente, es que al implementar el teletrabajo, se pierden los espacios informales de conversación, las reuniones improvisadas y la visualización de lo que ocurre en los entornos de trabajo, lo que obliga a agendar encuentros tanto para temas breves como las reuniones rutinarias de los equipos de trabajo, generando agendas sobrecargadas y el uso de mayor cantidad de

---

tiempo para resolver una misma cantidad de carga de trabajo. Asimismo, se abre la necesidad de validar en forma permanente en qué se encuentra cada miembro del equipo. Como resultado, las personas experimentan distintas sensaciones, de ansiedad y agobio, dadas por la sobrecarga de tareas por la suma entre las obligaciones laborales y las obligaciones del hogar y, por otro lado, por no tener claridad de la posición en que se encuentran hacia su empresa y el equipo de trabajo al cual pertenecen. Esto es reforzado por lo indicado por los profesionales de recursos humanos entrevistados.

A continuación, se presenta un resumen de los puntos que ha identificado la empresa para la implementación de esta modalidad de trabajo.



## 6.7. Impacto económico de la implementación del teletrabajo

Con la información recopilada en las encuestas y entrevistas, es posible inferir que tanto empleados como empleadores se encuentran a favor de la implementación de una modalidad mixta de trabajo por sobre el teletrabajo a tiempo completo, sin embargo, para hacer la evaluación del potencial impacto económica de esta medida, se contrastarán dos escenarios.

Tras la llegada el coronavirus a Chile, varias empresas, dentro de ellas, las empresas mineras, adoptaron el teletrabajo para poder dar continuidad a sus actividades. Se estima que un 20% de los trabajadores del país se encuentra trabajando en esta modalidad, en el caso de la minería, se estima que solo 4% de la fuerza laboral puede optar a esta opción dada la naturaleza de las labores principales<sup>8</sup>. Según el Boletín estadístico: empleo trimestral, publicado por el INE en agosto de 2020, la cantidad de personas que componen la fuerza laboral en Chile es de 8,138,640 personas, de las cuales, el 9.3% trabaja en el sector minero. Con eso, podemos inferir que el potencial de personas que puedan acceder a teletrabajo en este sector económico se encuentra alrededor de 30,000 personas.

La minería del cobre concentra la mayor parte de sus labores administrativas en la Región Metropolitana. a continuación, se muestra la ubicación de algunas de estas oficinas, las que se encuentran principalmente en Las Condes.

---

<sup>8</sup> Fuente: Estudio realizado por la consultora Page Personnel entre 500 ejecutivos, según el artículo del Diario Financiero “Las cifras detrás del teletrabajo: ¿Quiénes han podido implementar la modalidad y dónde?” <https://www.df.cl/noticias/economia-y-politica/laboral-personas/las-cifras-detras-del-teletrabajo-quienes-han-podido-implementar-la/2020-04-07/201218.html>

---



*Imagen 7: Mapa de algunas oficinas mineras en la Región Metropolitana*

*(Elaboración propia en Google Maps)*

Los gastos en que incurre las empresas para mantener las instalaciones donde trabajan los equipos de las áreas administrativas, están asociados, principalmente, al arriendo de instalaciones, aseo, mantención y los servicios para su operación.

Para poder hacer un análisis comparativo del impacto que se podría generar con la implementación del teletrabajo en una empresa minera de control, se tomarán las siguientes consideraciones:

- Implementación de teletrabajo en el 100% de empleados asociados al edificio: con esto se realizará la comparación del gasto asociado a un año de mantención del personal en las oficinas versus el monto que debería incurrir la empresa para financiar el equipamiento y los servicios para cada empleado, en base a lo que estipula la Ley N° 21220.

- Se considerará como edificio referencia las instalaciones de BHP ubicadas en Cerro El Plomo 6000, Las Condes, dado que se encontraron datos referenciales del valor asociado a su arriendo.
- BHP mantiene en arriendo 9,000 m<sup>2</sup> en el Edificio Cerro El Plomo, cuyo tamaño total es de 27,000 m<sup>2</sup> generando ingresos anuales en arriendo por más de 300,000 UF<sup>9</sup>.
- Se consideran 15 m<sup>2</sup> por persona<sup>10</sup>.
- Se consideran como gastos administrativos y de mantenimiento, los indicados en la tabla a continuación, que fue construida la tabla base del Informe “Análisis de los costos en oficinas administrativas y comerciales de la empresa eficiente utilizada para regulación tarifaria”, con valores actualizados a moneda 2020, utilizando la fórmula:

$$Valor\ final = Valor\ inicial * \frac{IPC\ final}{IPC\ inicial}$$

- 1.00 CLP (año 2005) = 1.63 CLP (año 2020)

---

<sup>9</sup> Fuente: “Ref: Acompaña documentos relativos a la Emisión de Bonos por Líneas de Títulos de Deuda de Fondo de Inversión Independencia Rentas Inmobiliarias”, febrero de 2019. Disponible en:

[http://www.cmfchile.cl/sitio/aplic/serdoc/ver\\_sgd.php?s567=beadf998b7005ee45dc4fe9c93a7d20eVFdwQmVFOVVRWHBOUKVGNIQwUIZNMDFSUFQwPQ==&secuencia=-1&t=1552160454](http://www.cmfchile.cl/sitio/aplic/serdoc/ver_sgd.php?s567=beadf998b7005ee45dc4fe9c93a7d20eVFdwQmVFOVVRWHBOUKVGNIQwUIZNMDFSUFQwPQ==&secuencia=-1&t=1552160454)

<sup>10</sup> Fuente: GTD Ingenieros Consultores, “Análisis de los costos en oficinas administrativas y comerciales de la empresa eficiente utilizada para regulación tarifaria”, 2008, página 62.

---

*Tabla 1: Costos administrativos en oficinas (Fuente: elaboración propia con base en informe "Análisis de los costos en oficinas administrativas y comerciales de la empresa eficiente utilizada para regulación tarifaria", 2008, página 65)*

| Ítem                  | Valor unitario<br>(CLP/m2 año)<br>Año 2005 | Valor unitario<br>(CLP/m2 año)<br>Año 2020 |
|-----------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Electricidad          | 6500                                       | 10595                                      |
| Agua                  | 1500                                       | 2445                                       |
| Gas                   | 500                                        | 815                                        |
| Servicio de Aseo      | 2500                                       | 4075                                       |
| Áreas verdes          | 300                                        | 489                                        |
| Servicio de seguridad | 500                                        | 815                                        |
| Seguros               | 500                                        | 815                                        |
| Mantenimiento         | 8000                                       | 13040                                      |

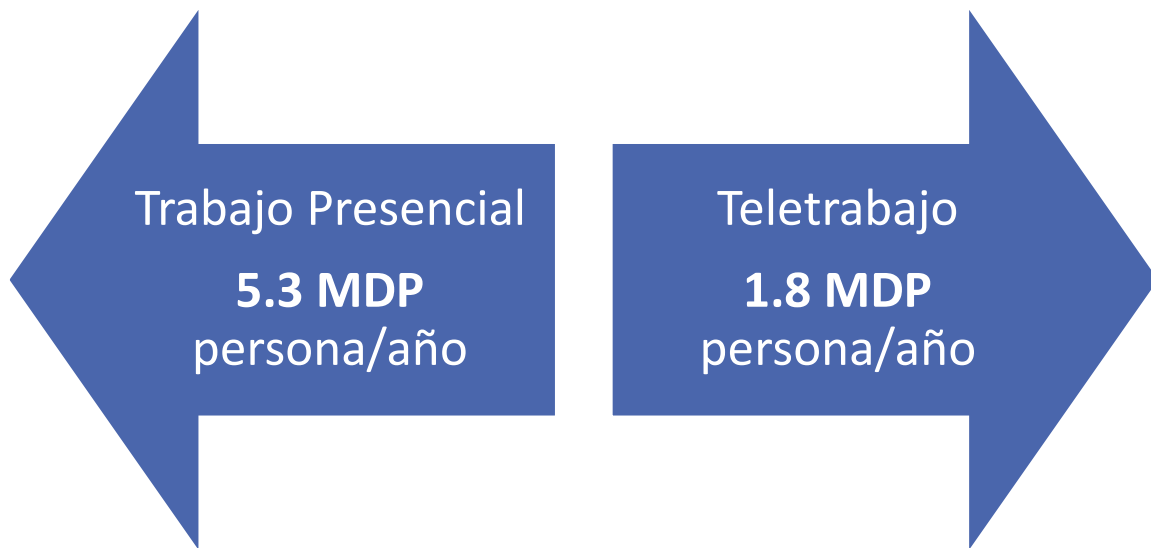
- Los requerimientos básicos de equipamiento y servicios para que una persona trabaje en su hogar, tomando como referencia el equipamiento con que cuentan en las oficinas de Cerro El Plomo, corresponden a:
  - Silla ergonómica
  - Notebook
  - Monitor
  - Mouse, audífonos
  - Escritorio
  - Internet ilimitado

- Celular
  - Energía
- Se indican precios estimados para el equipamiento y servicios tomando como referencias proveedores cuyos valores están disponibles en internet.

| Ítem       | Valor unitario<br>(CLP/año)<br>Año 2020 |
|------------|-----------------------------------------|
| Escritorio | 150,000                                 |
| Silla      | 150,000                                 |
| Notebook   | 500,000                                 |
| Monitor    | 150,000                                 |
| Accesorios | 50,000                                  |
| Internet   | 360,000                                 |
| Celular    | 360,000                                 |
| Energía    | 120,000                                 |

## Comparación económica

Con los datos antes expuestos, se realizan los cálculos para determinar la estimación total de gastos por persona por año, los que se adjuntan en los anexos de este informe. Como resultado se obtiene:



(\*) MDP: Millones de pesos chilenos

### **Valor de mantención de las oficinas por persona/año: 5,278,108 CLP**

- Valor arriendo instalaciones: 2,869,064,000 CLP
- Valor mantención y operación por año: 297,801,000 CLP
- Capacidad de las oficinas: 600 personas

### **Valor de equipamiento y servicios por persona/año: 1,840,000 CLP**

---

Los resultados de la estimación realizada son prometedores cuando se considera la implementación de teletrabajo en un 100%, sin embargo, dada las preferencias detectadas en las encuestas y entrevistas y la legislación vigente, donde una persona puede retornar a la modalidad de trabajo presencial, este escenario no podría ser establecido. La condición optativa y acordada del Teletrabajo, obliga a las empresas a contar con infraestructura para recibir a la totalidad de empleados, entendiendo que, por distintos motivos, se podría generar el retorno de todos a la modalidad de trabajo presencial.

Realizando un cruce entre los factores que determinan el nivel de implementación del teletrabajo y las experiencias conocidas hasta ahora, es posible identificar que existen escenarios intermedios que presentan beneficios y brechas para empleados y empleadores.

### **Escenario 1: Definición de turnos fijos de teletrabajo**

Corresponde a la activación de teletrabajo en días definidos de la semana para todo el personal, por ejemplo, trabajo presencial de lunes a miércoles más teletrabajo jueves y viernes.

#### ***Beneficios***

- Flexibilidad laboral.
  - Ahorro de mantención del edificio por la disminución de carga laboral en los días de teletrabajo (menos presencia implica menor uso de instalaciones).
  - Mantener el sentido de pertenencia por mantener instancias presenciales comunes para los equipos de trabajo.
  - Visualización de cargas de trabajo.
-

- Solo presenta beneficio económico si se logra utilizar la capacidad de infraestructura en los tiempos libres para otros usos y si se regula el uso de servicios conforma a la cantidad de personal presente en las instalaciones (servicios de aseo y alimentación, por ejemplo).

### **Desafíos**

- Desarrollar una estrategia de optimización del uso de instalaciones
- Definición de aportes del empleador para los días en que se activa el teletrabajo

### **Escenario 2: División de los equipos de trabajo**

Esta práctica se ha desarrollado a lo largo de la pandemia, sin embargo, se mantiene en la actualidad porque ha permitido a distintas empresas poder trabajar cumpliendo las medidas de distanciamiento social y presentar flexibilidad para los empleados. Consiste en dividir la fuerza laboral en dos grupos para que trabajen de manera intercalada, es decir, una semana en las instalaciones del empleador y la otra en teletrabajo.

### **Beneficios**

- Generar un equilibrio entre los beneficios y desafíos del trabajo presencial en tiempos de pandemia y el teletrabajo.
  - Si permite capturar un beneficio económico en el mediano plazo cuando disminuyan las medidas de distanciamiento social, pues, al ser una jornada establecida, permitirá disminuir la cantidad de espacio requerido para el personal asistente y, por consiguiente, la demanda de servicios de apoyo.
-

### ***Desafíos***

- Definición de aportes del empleador para los días en que se activa el teletrabajo.

## 7. Conclusiones

---

### 7.1. Cumplimiento de los objetivos

En base al objetivo general planteado de *“Definir la factibilidad y el impacto de la implementación del teletrabajo en las áreas administrativas de la Gran Minería Chilena posterior al periodo asociado a la Pandemia por Covid19”*, y al desarrollo de los objetivos específicos para dar respuesta a la problemática, es posible indicar lo siguiente.

Es factible implementar el teletrabajo en las áreas administrativas de la Gran Minería chilena, hecho que quedó comprobado en la experiencia adquirida por las diferentes empresas que operan en nuestro país, sin embargo, realizado el estudio, es posible indicar, que esta implementación, debe tomar en consideración los siguientes puntos:

- Hoy existe un marco que regula la implementación del Teletrabajo, lo que permite sentar una base de trabajo tanto para empleados como empleadores. Sin embargo, presenta desafíos pues no es clara para definir su aplicabilidad en aquellos casos en que el teletrabajo no se realice a tiempo completo, sino de manera parcial. Desde el punto de vista del empleador, la Ley es compleja en su aplicabilidad, especialmente en lo referido a los temas de Salud y Seguridad asociados al teletrabajo, dado que no hay claridad de cómo abordar este punto por parte de las empresas. En la actualidad, es posible evidenciar que las empresas no han sido capaces de aplicar a cabalidad lo que indica la ley en temas específicos, como el derecho a
-

desconexión y el aporte de equipos y herramientas tecnológicas a quienes laboren en modalidad de teletrabajo.

- Flexibilidad laboral: tanto empleados como empleadores (representados por las áreas de Recursos humanos entrevistadas), consideran que es factible implementar una modalidad de teletrabajo pero mixta, es decir, con días de trabajo presenciales y días en modalidad de teletrabajo, esto en línea con tomar los beneficios planteados con respecto al teletrabajo: flexibilidad laboral, conciliación de la vida personal y laboral, disminución de tiempos de traslado, entre otros, pero evitando la generación de impactos en la salud mental de los trabajadores asociado al aislamiento laboral que se experimenta en una modalidad 100% teletrabajo, manteniendo el vínculo con el equipo y la empresa en las oportunidades en que el trabajador desarrolle su trabajo de manera presencial.
  - Tecnología: con la experiencia vivida durante la pandemia, es posible indicar que las tecnologías actuales son suficientes para poder desarrollar el teletrabajo cumpliendo con las actividades propias del rol administrativo de la Gran Minería, solo requieren la explotación de su potencial. Si bien no fue un aspecto significativo dentro de las encuestas y entrevistas, es posible indicar que hay casos puntuales en que existe brecha tecnológica, por lo que, ante una implementación parcial o total de teletrabajo, es necesario que la empresa involucre recursos para capacitar y entrenar al personal con el fin de sentar una línea base de trabajo que permita al trabajador afecto, ejercer su labor sin complejidad.
  - Perfiles profesionales: para trabajar en esta modalidad, se requiere pulir algunas habilidades profesionales, tanto de líderes como de liderados. En el caso de los líderes, se presenta un desafío considerable, dado que deben ser capaces de unir el mundo interno de la empresa con el mundo externo donde se encuentran los teletrabajadores, en este punto, las habilidades
-

técnicas quedan en un segundo plano, pues lo que prima es la habilidad para dirigir y motivar al teletrabajador a hacer su trabajo, hacerlo sentir parte del equipo a pesar de la distancia, fomentar su productividad, generar confianza con los miembros del equipo de trabajo, entregar cargas de trabajo acorde con las jornadas establecidas y detectar de manera oportuna a quienes presenten complicaciones a causa del aislamiento laboral para intervenir. Por parte del teletrabajador, se requiere un alto compromiso con la empresa, responsabilidad y dinamismo para enfrentar el trabajo, comunicación activa con el líder y el resto del equipo de trabajo.

- Jornada Laboral: este es uno de los puntos que no ha sido abordado de manera correcta durante la experiencia vivida en el periodo de pandemia, adicionalmente a lo que indica la ley, es necesario que las empresas sean conscientes de la obligación de cumplir las exigencias legales en materia de jornada laboral, para lo cual, se deberá optar por un camino que defina, por un lado, horarios específicos de trabajo, o bien, que indique que el trabajador queda liberado de funciones al cumplir con su jornada laboral semanal legal. Adicionalmente, se debe reforzar el derecho a desconexión, algo que, en la práctica, tampoco ha tenido el efecto deseado.
  - Productividad: se ha comentado que la productividad ha aumentado con la incorporación de teletrabajo, sin embargo, es prematuro aseverar que este parámetro de evaluación se haya visto beneficiado por la incorporación del teletrabajo, pues existe un sesgo asociado al temor de perder el empleo en el panorama de incertidumbre que se vive en la actualidad, donde, si bien la minería no ha sido golpeada en comparación a otros sectores, si se encuentra sujeta a la evolución del panorama nacional y mundial, lo que genera inseguridades en los trabajadores de las distintas empresas, provocando un sobre esfuerzo que permita mostrar su compromiso con el trabajo que desempeñan.
-

- Gestión del cambio: la precipitada forma en que irrumpió el teletrabajo en la minería y en el país en general, no dio oportunidad a generar el proceso de gestión del cambio de manera adecuada. Al momento de incorporar esta modalidad post pandemia, será necesario sentar una base que permita identificar roles y responsabilidad, los cambios en los procesos y las implicancias en todo ámbito de esta modalidad de trabajo, con el fin de lograr el involucramiento y el entendimiento por cada una de las partes involucradas para asegurar una correcta implementación.
  - Impacto económico: al realizar la comparación entre tener una persona en la oficina y una persona trabajando de manera remota fuera de las instalaciones del empleado, el cambio es significativo, sin embargo, tomando en cuenta lo indicado en las encuestas, entrevistas y la ley N° 21220, será muy difícil que las empresas puedan realizar una optimización significativa de los gastos asociados a infraestructura, debido a:
    - La ley indica que para aquellos trabajadores que se hayan acogido al teletrabajo posterior a la firma de su contrato, existe la posibilidad de retornar al trabajo presencial por solicitud propia o del empleador, esto implica que la empresa debe contar con espacio físico para recibir a estas personas en cualquier momento. Distinto es el caso de quienes inicien su contrato en modalidad de teletrabajo, sin embargo, este no es el caso de la minería en la actualidad.
    - Las preferencias tanto de encuestados como lo manifestado por recursos humanos, indican que la factibilidad está orientada a una modalidad mixta, es decir, la empresa necesita contar con instalaciones para recibir a sus trabajadores aquellos días en que laborarán de manera presencial.
-

- Si bien, con una modalidad mixta, la cantidad de personal en oficinas será un poco menor, no es posible hacer una optimización significativa en un comienzo dado que las instalaciones tendrán que mantenerse disponibles de manera permanente.

## 7.2. Comentarios

El teletrabajo se abrió paso en el país gracias a dos hechos históricos que marcaron la necesidad de organizar de manera distinta el trabajo, permitiendo que todos aquellos puestos que no requieran de contacto físico ni uso de herramientas en terreno, se adaptaran rápidamente a la realización de labores a distancia.

Este escenario, genera una serie de oportunidades, no solo en la minería, sino de manera transversal en todos los sectores económicos del país.

En primer lugar, deja en evidencia la lentitud con la que se están abordando los temas que tienen relación con materia laboral, donde no existe un plan claro que indique cuales son los próximos pasos. Es necesario, visualizar desde ya que otras oportunidades se generan en torno al teletrabajo en el país. Pensar en el largo plazo implica, también, ampliar la mirada de la mano con los avances tecnológicos que están disponibles y de los cuales no se ha sacado provecho. En el caso de la minería, se habla de teletrabajo en áreas administrativas, sin embargo, hay una serie de oportunidades adicionales en áreas productivas que pueden aportar en materia de mejora de las condiciones laborales, prueba de ellos es la remotización de operaciones que ha tenido lugar en distintas faenas del país, y que continúa su avance.

Adicionalmente, abre la puerta a mejorar en materia de inclusión, sobre todo en lo referido a personas con alguna capacidad física, quienes tienen posibilidades limitadas de acceder a trabajos pues no todas las instalaciones están adaptadas para recibirlos, sin embargo, en esta modalidad se pueden desempeñar sin mayores complicaciones.

---

### 7.3. Proyecciones y recomendaciones

Dentro del estudio, además de los temas propios abordados, aparecieron dos temas en los que se recomienda ahondar en estudios futuros:

- Corresponsabilidad: tanto en una de las entrevistas como en artículos recientes, se da cuenta de la brecha que existe en el país con respecto a la corresponsabilidad del hogar y la familia entre hombres y mujeres en nuestro país. Reflejo de ellos es el impacto que la pandemia ha tenido de manera marcada en el empleo femenino, donde muchas mujeres se han retirado del mercado laboral porque son trabajadores, madres y dueñas de casa a la vez. Hay poca participación masculina en las responsabilidades propias del hogar, lo que en la actualidad está repercutiendo en la empleabilidad de la mujer.
  - Salud mental y teletrabajo: si bien, siempre se ha hablado del teletrabajo como una modalidad que aporta en la conciliación de la vida personal y laboral y que entrega herramientas al trabajador para ordenar su propio tiempo, en la práctica, se ha evidenciado sus impactos negativos por el aislamiento que pueden experimentar quienes trabajan en esta modalidad. Las empresas han tenido que implementar progresivamente distintas maneras de monitorear la salud mental de sus trabajadores por medio de encuestas y encuentros, con el fin de contener situaciones desfavorables que se pudiesen presentar. En las líneas profesionales de la gran minería, se agrega como factor la competencia laboral que existe por tener desarrollo de carrera, el cual también se ve impactado con esta modalidad, pues para el trabajador no es fácil poder identificar su posición en el equipo y las fortalezas y oportunidades de mejora que tienen para poder avanzar.
-

## 8. ANEXOS

---

### 8.1. Anexo 1: Experiencia Extranjera en torno al Teletrabajo

- **Brasil:** regula el teletrabajo de manera legal, definiéndolo como aquella prestación de servicios que se realiza preponderantemente fuera de las dependencias del empleador, empleando tecnologías de la información y comunicación. La indicación de preponderante implica que el empleado puede presentarse en las dependencias del empleador si así lo estima, sin que la condición de teletrabajo se vea afectada. Se hace hincapié entre la diferencia entre teletrabajo y trabajo externo, dado que el primero es aquel que puede ser realizado de manera indistinta tanto en las instalaciones del empleador como fuera de ellas, mientras que el trabajo externo, es aquel que implica su realización en el exterior. Con respecto a las condiciones contractuales que rigen esta organización del trabajo, se encuentra que este es de carácter voluntario y que debe existir una disposición expresa al respecto en el contrato de trabajo, además, se podrá alternar entre régimen presencial y de teletrabajo siempre y cuando exista un mutuo acuerdo de ambas partes registrado en un anexo de contrato. Con respecto a los instrumentos de trabajo, indica que todos los gastos que el empleado realice con respecto a la adquisición, mantenimiento o suministro de los equipos tecnológicos y de infraestructura necesaria para el desarrollo de sus labores, deben estar previstos en el contrato de trabajo por escrito. En cuanto a higiene y seguridad, el empleador tiene la obligación de entregar los términos de responsabilidad al empleado, siendo este responsable de cumplir con los estipulado. Con respecto a la jornada de trabajo y descanso, aquellos
-

empleados que se encuentren sujetos a teletrabajo, no tendrán acceso de horas extraordinarias, adicionales por trabajo nocturno o de adicional por régimen de sobre aviso o de prontitud.

- **Francia:** rige el teletrabajo según lo establecido en el Acuerdo Marco Europeo de 2002 desde el año 2005. El año 2017, se realizó una modificación del Código del Trabajo, en busca de configurar el teletrabajo como una modalidad de trabajo fácil de implementar por parte de la empresa y fácil de solicitar por los trabajadores. Según esto, el teletrabajo se define como cualquier forma de organizar el trabajo que podría haberse realizado en las instalaciones del empleador, pero que se realiza fuera de estas en forma voluntaria empleando las tecnologías de información y la comunicación. Esta modalidad de trabajo es de tipo voluntario, y se puede establecer como parte de un convenio colectivo u otro acuerdo, no requiere de una forma especial de formalización, cabe destacar las personas que utilizando el teletrabajo tienen los mismos derechos que quienes realizan su trabajo en las instalaciones de la empresa. Con respecto al equipamiento para la realización del trabajo, se indica que es responsabilidad del empleador suministrar, instalar y mantener la conformidad de las instalaciones eléctricas y los lugares de trabajo.
  - **Portugal:** define el teletrabajo como una prestación laboral realizada bajo subordinación jurídica, habitualmente fuera de las instalaciones del empleador y utilizando tecnologías de la información y de la comunicación. Indica que, para poder trabajar en este régimen, debe existir un contrato de trabajo, se indica, adicionalmente, que el empleador no puede oponerse al régimen de teletrabajo en aquellos casos en que el trabajador sea víctima de violencia doméstica y/o cuando tenga un hijo con edad hasta 3 años, en
-

ambos casos siempre y cuando el régimen sea compatible con la actividad desempeñada. Con respecto a los instrumentos del trabajo, presume que, si no se encuentran estipulados en el contrato, pertenecen al empleador, que debe garantizar la instalación, mantenimiento y el pago de los gastos inherentes. En términos de protección en materia de higiene y seguridad, los trabajadores que laboran en régimen de teletrabajo se encuentran sujetos a las normas generales para todos los trabajadores, incluyendo las normas relativas a accidentes del trabajo y enfermedades profesionales. La jornada de trabajo deberá estar señalada en el contrato de trabajo y no puede superar los límites de la jornada normal, el descanso debe ser respetado, por lo que las visitas del empleador con objeto del control de las actividades laborales y de los equipos proporcionados, solo se pueden realizar entre las 9.00 y 19.00 horas, con presencia del trabajador o quien designe. Las condiciones de empleo deben asegurar los mismos derechos que existen para los trabajadores de régimen convencional, destacando que debe existir igualdad de trato respecto de la capacitación, promoción de carrera y otras condiciones laborales, seguridad y salud laboral e indemnización de los daños derivados de accidentes o enfermedades profesionales.

- **Colombia:** en este país, se entiende el teletrabajo como la forma de organización laboral que considera el desempeño de actividades remuneradas que utiliza tecnologías de la información y la comunicación para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin la presencia del trabajador en un sitio específico de trabajo. En este caso, se definen tres tipos de trabajadores en régimen de teletrabajo, los autónomos, que corresponden a quienes utilizan su propio hogar u otro lugar que ellos definan, desarrollando su actividad siempre fuera de la empresa, los móviles, que no tienen un lugar de trabajo establecido y cuyas herramientas de trabajo con las TICs móviles
-

y, los suplementarios, que corresponden a quienes trabajan dos o tres días a la semana en casa y el resto en las instalaciones del empleador. Existe una política pública de fomento del teletrabajo como instrumento de generación de empleo y autoempleo. En términos contractuales, este régimen es voluntario y el trabajador tiene derecho a solicitar volver su actividad en las instalaciones de la empresa si así lo considera. El empleador es responsable de proveer y garantizar el mantenimiento de los equipos de los teletrabajadores, conexiones y programada, el valor de la energía y los desplazamientos ordenados por él para el desarrollo de sus funciones. El empleador debe contemplar al trabajador dentro de los planes y programas de salud ocupacional, así como contar con una red de atención de urgencias donde este puede acceder en caso de un accidente o enfermedad cuando se encuentre trabajando. Se debe enviar una nómina con el registro de teletrabajadores a los Inspectores del Trabajo del respectivo municipio y, donde estos no existan, al Alcalde Municipal. Con respecto a la jornada, a quienes trabajen en ese régimen no le son aplicables las disposiciones sobre jornada de trabajo, horas extraordinarias y trabajo nocturno, a excepción de aquellos casos donde la sea posible verificar la jornada laboral de teletrabajo y exista un trabajo solicitado por el empleador donde la jornada exceda la cantidad de horas normales. Con respecto a las condiciones contractuales, el trabajador que labora en este régimen cuenta con igualdad de trato que los trabajadores en el régimen normal.

Por su parte, los países donde no existe una legislación formal con respecto al teletrabajo, pero donde se ha implementado esta práctica por medio de convenios colectivos, también abordan temáticas y prácticas comunes a las ya mencionadas.

---

- **Argentina:** en Argentina se habla de trabajo a domicilio, el que se encuentra regulado por la ley y que promueve la igual de trato entre los trabajadores a domicilio y el resto de trabajadores asalariados en términos de seguridad y salud en el trabajo, protección en términos de seguridad social, remuneraciones, derecho a afiliarse a las organizaciones que escojan y a participar de sus actividades. Dado que la regulación no es específica con respecto al teletrabajo, este se ha normado por medio de la suscripción de convenios colectivos.
  - **España:** en este país, existe regulación con respecto al trabajo a distancia, estableciendo el principio de igualdad entre los trabajadores a distancia y presenciales y definiendo el trabajo a distancia como aquel en que la prestación de la actividad se realiza en forma preponderante en el domicilio del trabajador o en otro lugar fuera la empresa elegido por el mismo. Considera que los trabajadores que laboran en este régimen tienen igual de derechos que los trabajadores que presentan sus servicios dentro de las instalaciones de la empresa y establece la obligación del empleador a establecer los medios necesarios para asegurar el acceso efectivo de los trabajadores a la formación profesional para el empleo y la obligación de informar a los trabajadores en este régimen cuando se generen vacantes para el desarrollo presencial en el centro de trabajo.
  - **Bélgica:** se define el teletrabajo como la organización o realización del trabajo utilizando tecnologías de la información en el marco de un trabajo, donde el trabajador puede realizar su labor tanto fuera como dentro de las instalaciones del empleador. Es una modalidad de trabajo voluntario donde el trabajador puede siempre solicitar volver a su modalidad de trabajo anterior. Debe estar contenida en un contrato escrito donde se indique la
-

frecuencia con que se requiere la presencia del trabajador en la empresa y los periodos y medios en que debe ser localizable. El empleador es responsable de proporcionar, instalar y mantener los equipamientos necesarios para que el trabajador pueda realizar su trabajo fuera de las instalaciones del empleador, o bien, financiar lo que el trabajador haya gastado en ello.

- **Estados Unidos:** en este caso, el mayor desarrollo en la implementación del teletrabajo, se ha concentrado en las agencias y departamentos federales. Se define el teletrabajo como el acuerdo de flexibilidad laboral bajo el cual un empleado desempeña las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo en un lugar aprobado distinto al del empleador.
- **Italia:** no existe una regulación específica para el teletrabajo, sin embargo, el año 2017 se introdujo el concepto de “Lavoro agile” o “Smart working”, tanto en para el trabajo dependiente como al sector público, donde se busca flexibilidad con respecto a la modalidad en que se desarrolla el trabajo en busca de mejoras en la conciliación de la vida laboral y personal del trabajador. Esta flexibilización considera la adopción de distintas formas para ejecutar el trabajo, con foco en el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Durante la pandemia, varios países donde el Teletrabajo ya era una modalidad de trabajo en uso y algunos que masificaron su uso como método para

---

enfrentar el impacto en el empleo, se pronunciaron con respecto a nuevas consideraciones:

- **Argentina:** promulgó la Ley de Teletrabajo durante el año 2020. Permite la suspensión de la asistencia al lugar de trabajo con derecho a remuneraciones.
  - **España:** promulga el Real Decreto-ley 8/2020 que favorece la conciliación trabajo-familia.
  - **Francia:** permite activar una licencia simplificada, preventiva o por enfermedad, para suspender labores del teletrabajo. Instauro Servicios de Guarderías para que quienes deben asistir a sus lugares de trabajo de manera presencial.
  - **Italia:** promulga el Decreto de ley “Cura Italia” con foco en evitar que los efectos económicos de la pandemia, se transfieran a las familias.
  - **Nueva Zelanda:** genera un esquema de Licencia de Trabajadores esenciales y un subsidio salarial para trabajadores de servicios no esenciales.
-

## 8.2. Anexo 2: Encuesta general sobre el Teletrabajo

### Antecedentes de la encuesta

Para definir los aspectos relevantes del Teletrabajo a nivel general, se aplicó una encuesta abierta, realizada entre el 13 y 14 de agosto, a un universo de 53 personas.

Se aplicaron 10 preguntas, que se detallan a continuación:

#### 1. ¿En qué sector productivo trabajas?

Respuesta: Alternativas

- Silvoagropecuario
- Comercio, restaurantes, hoteles
- Construcción
- Manufacturera
- Minería
- No estoy trabajando
- Otro

#### 2. ¿En qué área de la empresa desarrollas tu trabajo?

Respuesta: Alternativas

---

- Dirección
- Administración/Recursos humanos
- Producción
- Finanzas/Contabilidad
- Marketing
- Informática/Tecnología
- No estoy trabajando
- Otro

### **3. ¿Has tenido la oportunidad de trabajar en modalidad de teletrabajo?**

Respuestas alternativas

- Sí, es mi modalidad habitual de trabajo.
- Si, solo por el periodo de pandemia.
- Si, en oportunidades puntuales. Tengo trabajo flexible.
- Nunca

### **4. En comparación a la modalidad presencial, ¿cuál es tu percepción con respecto al teletrabajo?**

Respuesta: Alternativas

- Prefiero el teletrabajo a tiempo completo
  - Prefiero trabajar en una modalidad combinada, entre presencial y teletrabajo
  - Me da lo mismo
  - Prefiero trabajar en modalidad presencial
-

**5. ¿Cuáles son los DOS mayores retos a los que te enfrentas actualmente al trabajar desde casa?**

Marcar dos respuestas:

- Espacio físico disponible para trabajar
- Demasiadas distracciones en el hogar
- No tener acceso a las herramientas o a la información necesarias para realizar el trabajo en casa
- Conectividad a internet
- Cuidado de los niños
- Aislamiento social
- Dificultad para comunicarme con mis compañeros de trabajo
- Ayudo a personas que están enfermas o yo estoy enfermo/a
- Mantener un horario regular
- Ansiedad general por el impacto del coronavirus en mi vida
- Otro

**6. ¿Cuentas con todo el equipo necesario para realizar tu trabajo desde casa**

Respuesta: Alternativas

- Si
  - No
-

**7. ¿Tienes un lugar específico para realizar tu trabajo en casa?**

Respuesta: Alternativas

- Si
- No

**8. ¿Qué tan seguido sigues un horario regular de trabajo en casa?**

Respuesta: Alternativas

- Todos los días
- La mayoría de los días
- Casi la mitad del tiempo
- Casi nunca
- Nunca

**9. ¿Qué herramientas/elementos necesitas para abordar adecuadamente tus actividades laborales mientras trabajas en modalidad de teletrabajo?**

Respuesta abierta

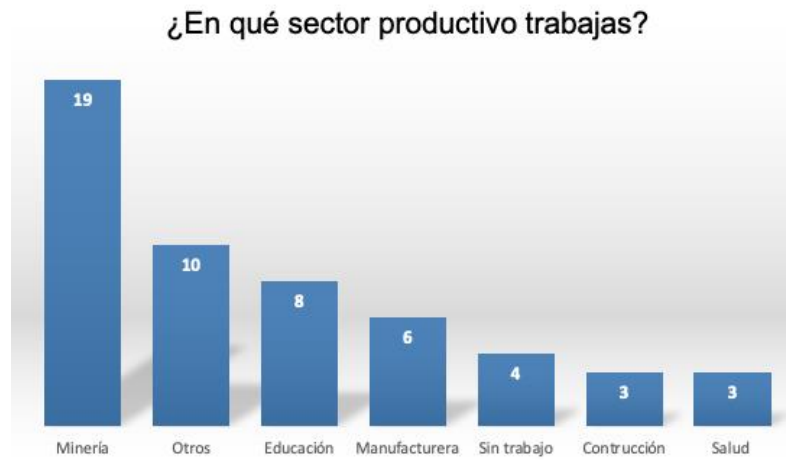
**10. ¿Qué consideras que deberían hacer las empresas para fomentar la implementación del teletrabajo?**

Respuesta: Texto libre.

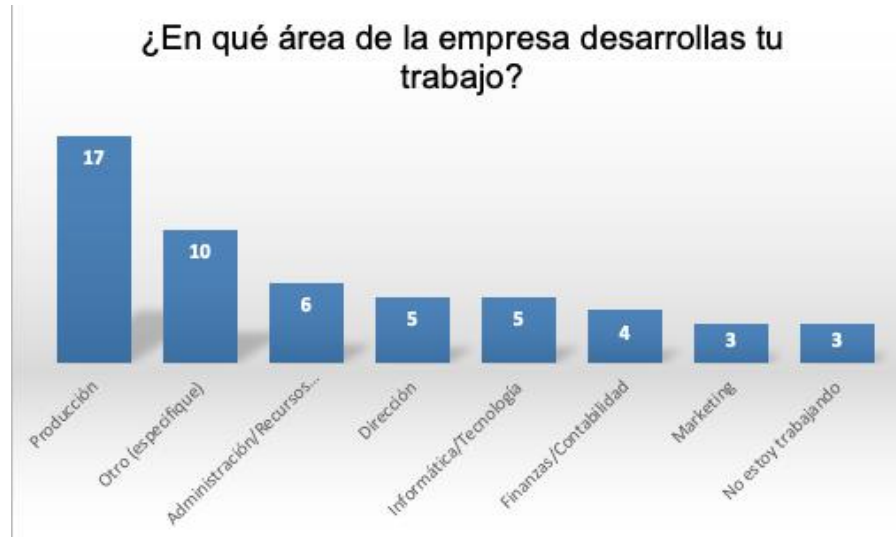
---

## Resultados de la encuesta N° 1

### 1. ¿En qué sector productivo trabajas?



### 2. ¿En qué área de la empresa desarrollas tu trabajo?

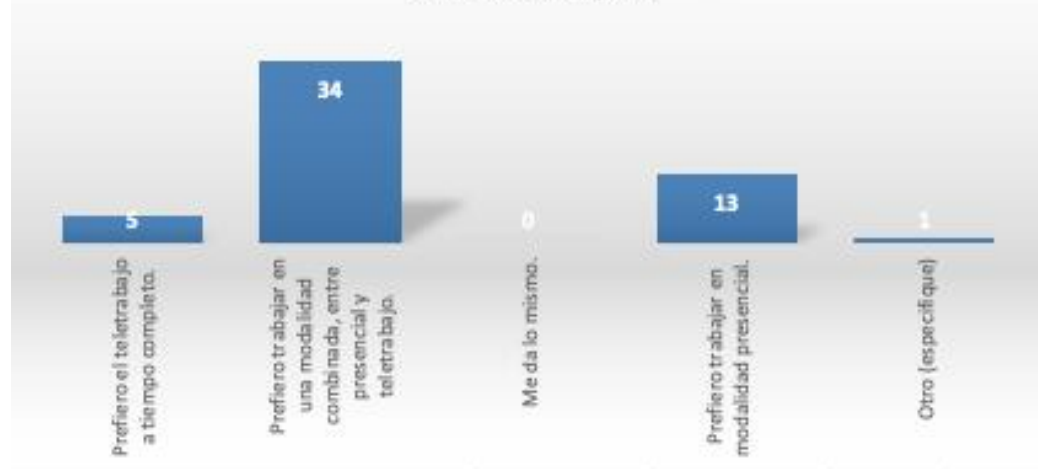


### 3. ¿Has tenido la oportunidad de trabajar en modalidad de teletrabajo?

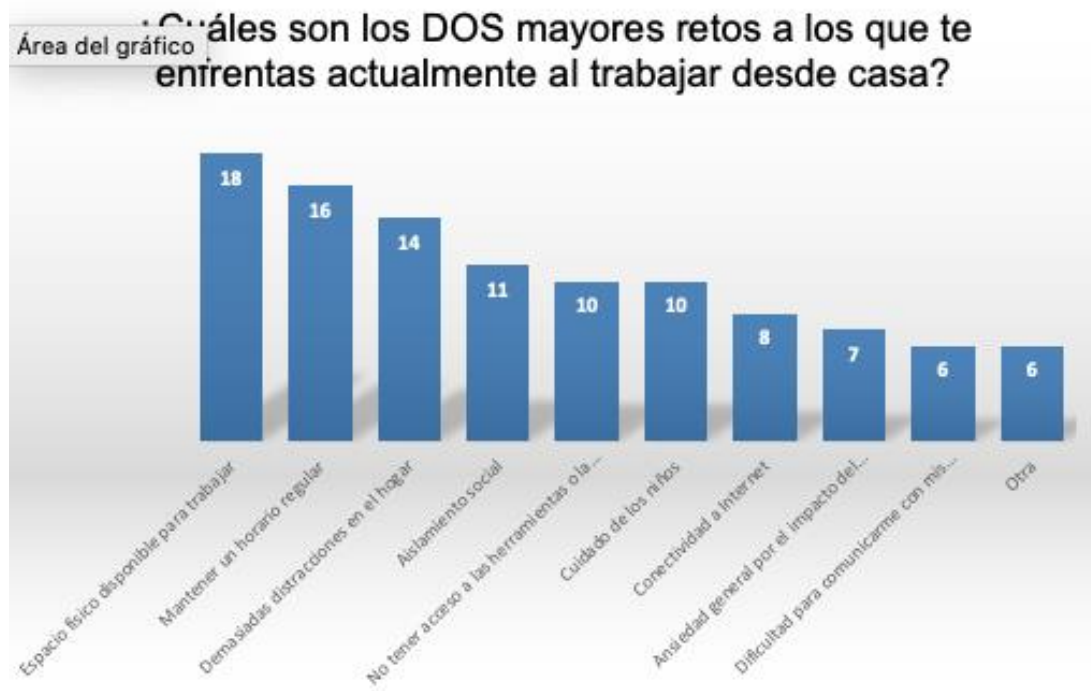


### 4. En comparación a la modalidad presencial, ¿cuál es tu percepción con respecto al teletrabajo?

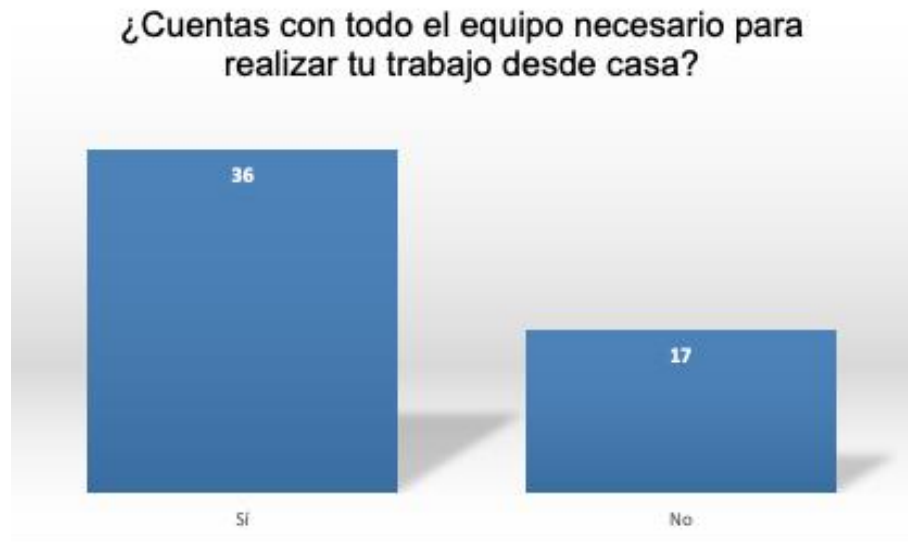
¿En comparación a la modalidad presencial, cuál es tu <sup>Área del gráfico</sup> preferencia con respecto al teletrabajo?



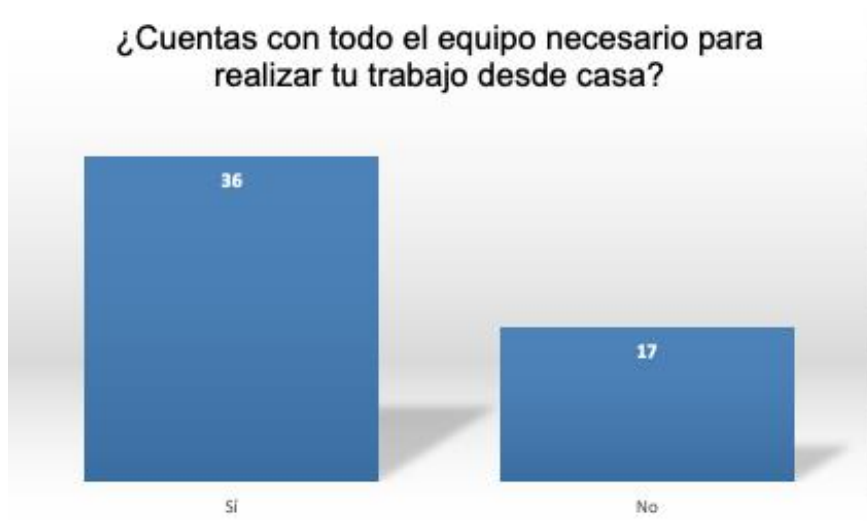
5. ¿Cuáles son los DOS mayores retos a los que te enfrentas actualmente al trabajar desde casa?



6. ¿Cuentas con todo el equipo necesario para realizar tu trabajo desde casa



7. ¿Tienes un lugar específico para realizar tu trabajo en casa?



8. ¿Qué tan seguido sigues un horario regular de trabajo en casa?

### ¿Qué tan seguido sigues un horario regular de trabajo en casa?



**9. ¿Qué herramientas/elementos necesitas para abordar adecuadamente tus actividades laborales mientras trabajas en modalidad de teletrabajo?**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Computador, teléfono, internet.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Computador, celular, internet, audífonos, silla adecuada, escritorio.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Un lugar adecuado, conectividad estable, herramientas de trabajo remoto.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Un lugar aislado.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>2 monitores, micrófono, buena conexión a internet, Microsoft Teams, una silla cómoda.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Pc, internet, material de apoyo psico emocional.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Escritorio.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Fundamentalmente mi unidad necesita actualizarse en herramientas tecnológicas que fomenten el trabajo en equipo, pero de manera digital, que ordene las prioridades y que efectivamente todos y todas tengas acceso a esa seguidilla de tareas para cumplir el objetivo. También hace mucha falta en actualización digital por parte de la mayoría de los integrantes y por sobretodo de los líderes o jefaturas, ellos deben ser los primeros en aprender a liderar bajo esta modalidad.</b> |
| <b>Buena conexión a Internet.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Hardware compatible con los requerimientos laborales.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Computador, celular e internet.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Una silla ergonómica, 3 pantallas para dividir las ventanas de trabajo.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Mejor conectividad.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Adecuada planificación de tareas, entregar computador y red de internet adecuada. En momentos de pandemia será complicado en los hogares donde hay niños sin colegio o jardines pues necesitan mucha atención y cuidados más los quehaceres del hogar. Pero en tiempos regulares creo que podría funcionar muy bien para algunos empleos.</b> |
| <b>Mi trabajo no es compatible con teletrabajo.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Notebook, conexión a internet, acceso a software vía remota (VPN empresa), Un lugar en el exterior (patio) para revisar muestras.</b>                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Internet, pc, escritorio, silla</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Un espacio adecuado, computador, celular y buena conexión a internet.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Computador.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Material digital sobre materias específicas a enseñar a l@s alumn@s. Pizarra interactiva.</b>                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Buena red de Internet y una plataforma digital adecuada.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Escritorio, sala aislada, pantalla de mayor tamaño.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Tengo las herramientas.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Conectividad.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Espacio de trabajo apropiado.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Computador, conectividad a internet, plataforma interactiva, aplicaciones de interacción (Zoom, Meet), material visual y concreto relacionado a las habilidades de abordaje con alumnos.</b>                                                                                                                                                  |
| <b>Computador, espacio, silencio.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Una pantalla adicional a mi pc.</b>                                                         |
| <b>Computador, pantallas, teléfono.</b>                                                        |
| <b>Escritorio, silla.</b>                                                                      |
| <b>Computador.</b>                                                                             |
| <b>Solo el computador.</b>                                                                     |
| <b>Escritorio, notebook, pantalla, buena silla, buena luz, cámara, audífonos, internet.</b>    |
| <b>Habilitar un espacio exclusivo para trabajar, contar con mejor conectividad a internet.</b> |
| <b>Conexión a Internet, un buen computador y una buena aplicación de comunicación.</b>         |
| <b>Una buena conexión a internet.</b>                                                          |
| <b>Manuales e información específica.</b>                                                      |
| <b>Computador.</b>                                                                             |
| <b>Escritorio y accesorios.</b>                                                                |
| <b>Nada particular, mouse, internet y computador.</b>                                          |
| <b>Mobiliario, espacio, impresora, escáner, oficina, etc.</b>                                  |
| <b>Escritorio una buena silla y conexión a Internet.</b>                                       |
| <b>Una oficina.</b>                                                                            |
| <b>Un espacio cómodo.</b>                                                                      |
| <b>Computador, internet, acceso vpn. Artículos de oficina.</b>                                 |
| <b>Agilidad en las reuniones, disponibilidad de las personas.</b>                              |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Notebook e internet.</b>                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Ajustar los horarios de trabajo. Se trabaja en exceso.</b>                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>10. ¿Qué consideras que deberían hacer las empresas para fomentar la implementación del teletrabajo?</b>                                                                                                                                                                      |
| <b>Mejorar canales de interacción, conectividad asegurada.</b>                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Mejorar plataformas para conectividad online.</b>                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Reconocer que muchas tareas se pueden hacer remotamente, como las reuniones ejecutivas. Disponer de las tecnologías telemáticas suficientes para el trabajo online, como manejo de proyectos, aplicaciones para reuniones, servicios en la nube, entre otros.</b>             |
| <b>Hacerse responsable de los insumos mínimos.</b>                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Dar la opción de retirar implementos de oficina y traerlos a la casa o, en su defecto, dar un bono para compras de implementos (sillas, mouse, audífonos, por ejemplo)</b>                                                                                                    |
| <b>Tener horarios determinados, sin sobrecargar al empleado por el hecho de estar en casa.</b>                                                                                                                                                                                   |
| <b>Adaptarse a los cambios de manera definitiva.</b>                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Fundamental la educación, educar a la gente a trabajar así, desde secretarías hasta CO y por supuesto, implementación de tecnologías básicas para poder trabajar a distancia (pc, internet, celular, audífonos, sillas ergonómicas, plataformas de interacción, software)</b> |
| <b>Proveer de internet.</b>                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Más conectividad entre equipos.</b>                                                                                                                                                                                                                                           |

|                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Entregar condiciones adecuadas en el lugar donde se realiza el teletrabajo (silla, escritorio, internet, bonificación por electricidad).</b>                                                                                                          |
| <b>Pagar por el ancho banda y velocidad de la conexión de Internet de los trabajadores.</b>                                                                                                                                                              |
| <b>Respetar los horarios laborales de las personas, en la mayoría de los casos que conozco existe una sobrecarga de horas trabajadas al día y no se respeta un horario, causando problemas en alimentación, descanso y vida familiar muy importante.</b> |
| <b>Brindar los implementos óptimos para sus trabajadores y respetar horarios establecidos.</b>                                                                                                                                                           |
| <b>Apoyo económico para el aumento de los consumos básicos (agua, luz e internet). Apoyo para la implementación de estaciones de trabajo adecuadas (sillas ergonómicas, etc).</b>                                                                        |
| <b>Cambiar la mentalidad.</b>                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Deberían respetar los horarios de trabajo habituales, o si se flexibilizan diariamente, tener un tope de horas semanales según contrato, para de este modo no interferir en horarios personales o familiares del trabajador(a).</b>                   |
| <b>Organizar mejor los objetivos a cumplir.</b>                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Trabajar en base a metas y/o tareas a cumplir.</b>                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Generar plataformas adecuadas para el fácil acceso a info, base de datos, correos de la empresa, conferencias, etc y dar un bono que cubra lo que se utilice en luz en el hogar durante teletrabajo, agua, internet, gas, etc.</b>                    |

|                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Apoyar con herramientas y elementos.</b>                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Dar flexibilidad y no tanto horario.</b>                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Conectividad.</b>                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Entender que es un complemento al trabajo presencial, por lo que debe ser coordinado/negociado con los diversos sectores dentro de la organización para que sea provechoso para ambas partes.</b>                                          |
| <b>Forzar al menos un día de teletrabajo a la semana.</b>                                                                                                                                                                                     |
| <b>Computador, escritorio pequeño, silla ergonómica, pantalla de ser necesario, internet o banda ancha móvil.</b>                                                                                                                             |
| <b>Planificar e implementar las condiciones necesarias para trabajar en casa, además de respetar las jornadas laborales.</b>                                                                                                                  |
| <b>Conexión en línea a todo tipo de documentación y reportabilidad periódica.</b>                                                                                                                                                             |
| <b>Flexibilidad en los días que se trabajan, poner metas semanales o mensuales y no diarias para que todos puedan ajustar sus rutinas a los momentos del día que más se acomoden de acuerdo a su realidad personal.</b>                       |
| <b>Definir reglas (horarios; apoyar con implemento necesarios, apoyar con pago de luz/internet)</b>                                                                                                                                           |
| <b>Dar las condiciones necesarias para trabajar desde casa, considerando que no se gastaría en inmobiliario no en otras cosas en la oficina, bien se podría armar algo para cada empleado en esa modalidad y así suplir las deficiencias.</b> |
| <b>Solo tener ganas y ofrecer beneficios como Internet.</b>                                                                                                                                                                                   |

|                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Pagar internet y dar herramientas tecnológicas.</b>                                                                                                             |
| <b>Entrega de equipos adecuados, subvencionar Internet, digitalización de manuales, especificar horarios.</b>                                                      |
| <b>Adoptarlo y punto!</b>                                                                                                                                          |
| <b>Aceptar el teletrabajo, ya que no es necesario estar siempre de forma presencial en la empresa.</b>                                                             |
| <b>Creo que deberían dejar uno o dos días de teletrabajo opcional, ya que ayuda a poder compatibilizar los temas laborales y familiares.</b>                       |
| <b>Establecer condiciones base para facilitar el teletrabajo.</b>                                                                                                  |
| <b>Adecuar los hogares para que sus trabajadores puedan trabajar de manera óptima. Por ejemplo instalación puntos de red, comprometer sillas ergonómicas, etc.</b> |
| <b>Implementar y disponer de los recursos necesarios para cada trabajador.</b>                                                                                     |
| <b>Desarrollar tecnologías que logren que uno no sienta que está en teletrabajo.</b>                                                                               |
| <b>Capacitar en buenas prácticas del teletrabajo. Fomentar agendas estructuradas y formales de reuniones.</b>                                                      |
| <b>Tener horarios fijos de trabajo, además de tener la flexibilidad de trabajo y quehaceres del hogar.</b>                                                         |
| <b>Entregar las herramientas necesarias.</b>                                                                                                                       |
| <b>Mantener una buena comunicación con sus empleados y generar encuentros presenciales cada cierto tiempo.</b>                                                     |

### 8.3. Anexo 3: Encuesta sobre el Teletrabajo en Minería

#### Antecedentes de la encuesta

Para evaluar la percepción con respecto al Teletrabajo, del grupo específico de trabajadores que tiene relación con el presente estudio, se contactó a trabajadores de áreas administrativas de la Gran Minería chilena, obteniendo un total de 31 encuestas respondidas entre el 16 y el 28 de agosto.

Los trabajadores encuestados laboran en las siguientes empresas:

- Codelco
- Angloamerican
- Teck
- BHP
- Antofagasta Minerals
- Vantaz (colaborador Gran Minería)
- Accenture (colaborador Gran Minería)

Se aplicaron 12 preguntas, que se detallan a continuación:

**1. Actualmente, ¿trabajas en alguna de las empresas de la Gran Minería chilena?**

Respuesta: Alternativas

- Si
  - No
-

## **2. ¿En qué área desarrollas tu trabajo?**

Respuesta: Alternativas

- Planificación
- Administración
- Sustentabilidad
- Control metalúrgico
- Comercialización
- Proyectos
- Tecnología/Informática
- Innovación
- Jurídica
- Comunicaciones
- Otro

## **3. ¿Has trabajado en modalidad de teletrabajo?**

Respuesta: Alternativas

- Es mi modalidad de trabajo habitual
  - Trabajo en modalidad mixta (presencial y teletrabajo)
  - Trabajo en modalidad teletrabajo por el periodo asociado a la Pandemia
  - Nunca he trabajado en esta modalidad
-

**4. En comparación a la modalidad presencial, ¿cuál es tu percepción con respecto al teletrabajo?**

Respuesta: Alternativas

- Prefiero el teletrabajo a tiempo completo
- Prefiero el teletrabajo a tiempo completo pero complementado con encuentros presenciales programados
- Prefiero trabajar en una modalidad combinada, entre presencial y teletrabajo, conforme a mis necesidades
- Me es indiferente
- Prefiero trabajar en modalidad presencial

**5. ¿Consideras que tu trabajo actual se puede realizar en modalidad de teletrabajo?**

Respuesta: Alternativas

- Si, totalmente
- Sí, pero con algunos ajustes
- Solo algunas cosas, requiero realizar algunas actividades de manera presencial
- No

**6. Con respecto al teletrabajo, ¿qué aspectos (3) consideras que hacen complejo para ti trabajar en esta modalidad?**

---

Respuesta: Alternativas

- Falta de espacio físico exclusivo para trabajar.
- Falta de conocimiento/dominio de herramientas tecnológicas.
- Falta de equipamiento (monitor, escritorio, silla ergonómica, accesorios, etc.)
- Aumento en el gasto de la energía, internet y telefonía fija/móvil.
- Distracciones en el hogar.
- Cuidado de los niños.
- Labores del hogar.
- Falta de interacción con otros miembros de la empresa.
- Sensación de aislamiento laboral.
- Falta de limitación entre el tiempo laboral y personal.
- Falta de disciplina personal.
- Inestabilidad laboral.
- Posible impacto en el salario.

**7. Con respecto al teletrabajo, ¿qué aspectos (3) consideras como positivos con respecto a la modalidad de trabajo presencial?**

Respuesta: Alternativas

- Flexibilidad para establecer mis horarios de trabajo.
  - Conciliación de la vida laboral y personal.
  - Ahorro de tiempo en traslado.
  - Optimización de gastos en traslado y alimentación.
  - Mejor calidad de vida.
  - Trabajar en un ambiente personalizado.
  - Mejor ambiente de trabajo.
-

- Facilidad para realizar el trabajo gracias al uso de herramientas tecnológicas.

**8. En tu opinión, ¿qué tan preparado(a) te sientes para trabajar en modalidad de teletrabajo?**

Respuesta: Alternativas

- Muy preparado(a)
- Preparado(a)
- Moderadamente preparado(a)
- Poco preparado(a)
- No preparado(a)

**9. En tu opinión, ¿qué tan preparada está tu empresa para activar la modalidad de teletrabajo en tu área?**

Respuesta: Alternativas

- Muy preparada
- Preparada
- Moderadamente preparada
- Poco preparada
- No preparada

**10. ¿Qué aspectos (3) consideras que complejizan la activación de la modalidad de teletrabajo por parte de tu empresa?**

---

Respuesta: Alternativas

- Líderes no cuentan con la preparación para orientar el trabajo en esta modalidad.
- Falta de herramientas tecnológicas para soportar los procesos.
- Falta de reglas para el desarrollo del teletrabajo.
- Falta delimitar los horarios de trabajo.
- Falta de conocimiento/entrenamiento sobre el uso de herramientas tecnológicas.
- Entrega de equipamiento y servicios de conectividad.
- Falta de control por sobre el quehacer de las personas que laboran en modalidad de teletrabajo.
- Dificultad para distribuir la carga de trabajo.
- Poca preparación para dar soporte psicolaboral a las personas que trabajan en esta modalidad.

**11. ¿Qué aspectos (3) consideras que son positivos para tu empresa para activar la modalidad de teletrabajo?**

Respuesta: Alternativas

- Ahorro en oficinas y su mantención.
  - Ahorro en servicios complementarios como casinos/cafeterías.
  - Facilidad para organizar el trabajo.
  - Mayor productividad por parte de los equipos de trabajo.
  - Distintas opciones para compensar el gasto en equipamiento y conectividad por parte de sus empleados(as).
-

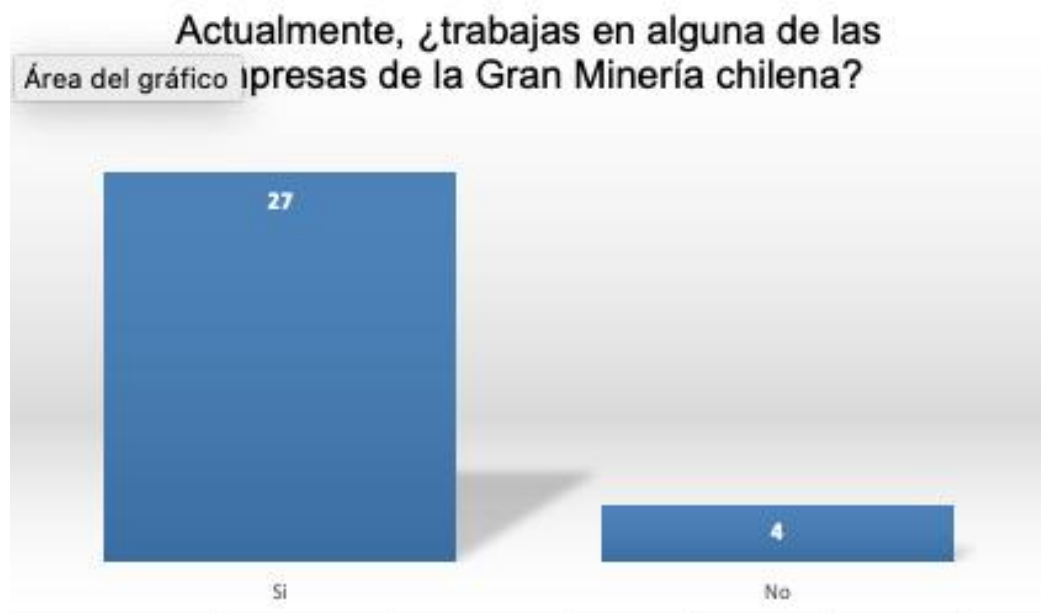
- Avanzar en materia tecnológica.
- Tener empleados(as) más comprometidos con la empresa.
- Enfocar los esfuerzos de la empresa en las áreas productivas.

**12. ¿Consideras que hay algún aspecto relevante del teletrabajo que no esté mencionado en esta encuesta?**

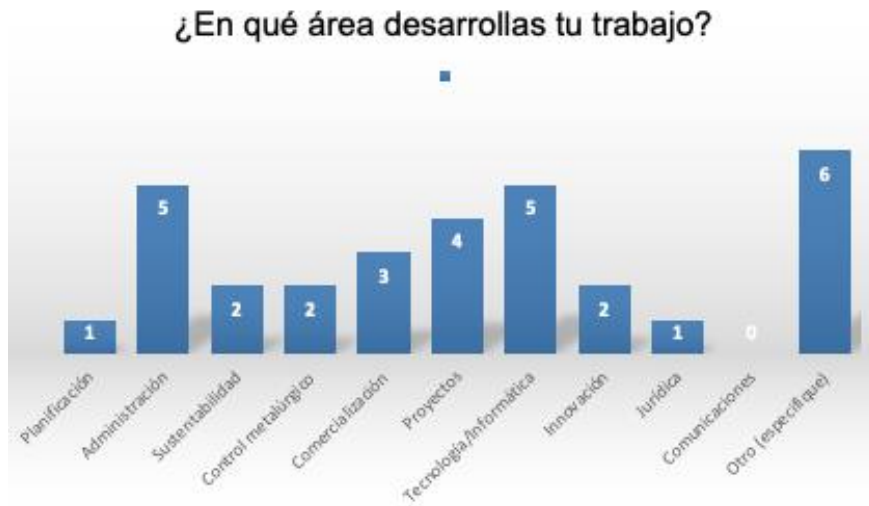
Respuesta: Texto libre

#### **Resultados de la encuesta N° 2**

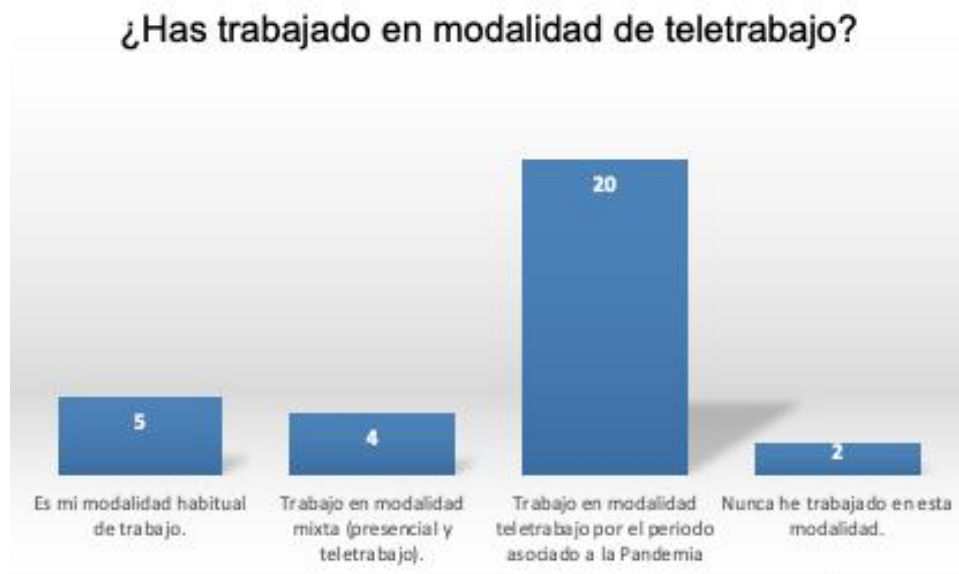
**1. Actualmente, ¿trabajas en alguna de las empresas de la Gran Minería chilena?**



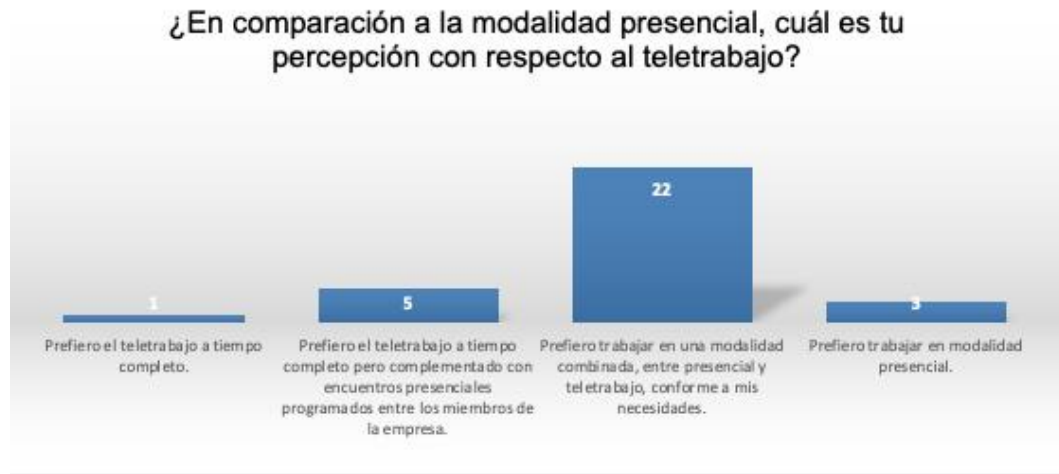
## 2. ¿En qué área desarrollas tu trabajo?



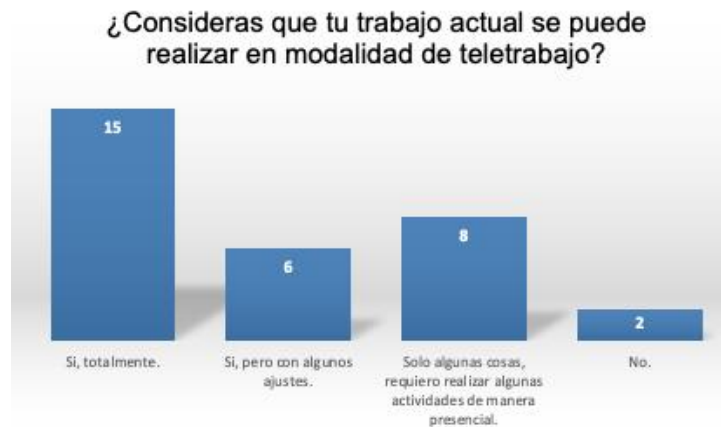
## 3. ¿Has trabajado en modalidad de teletrabajo?



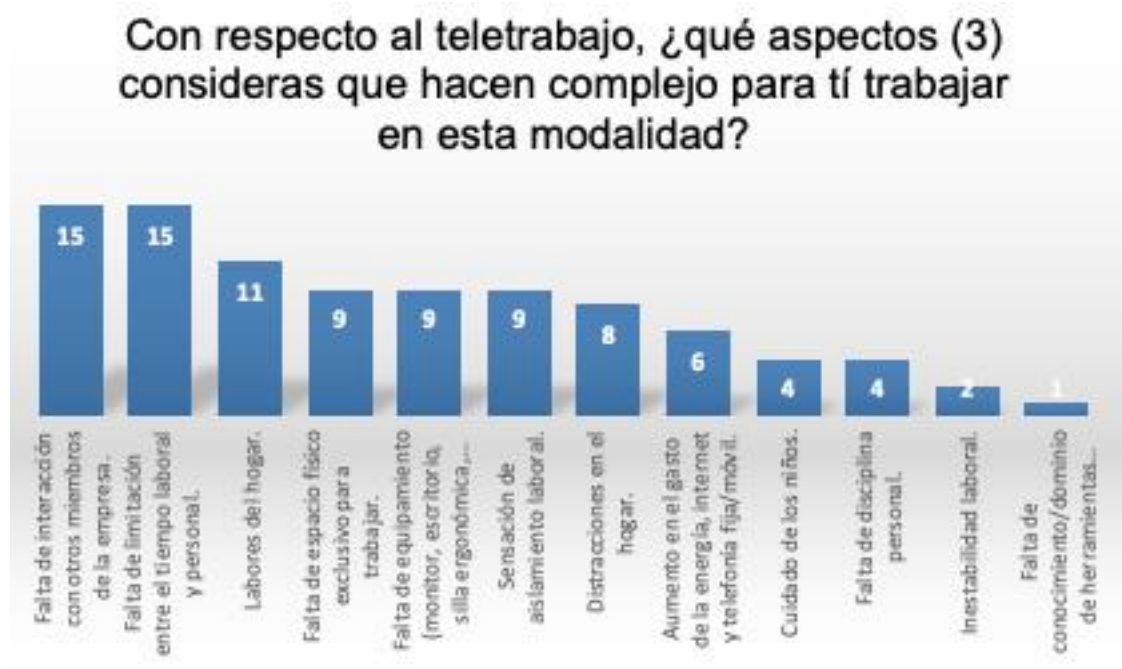
**4. En comparación a la modalidad presencial, ¿cuál es tu percepción con respecto al teletrabajo?**



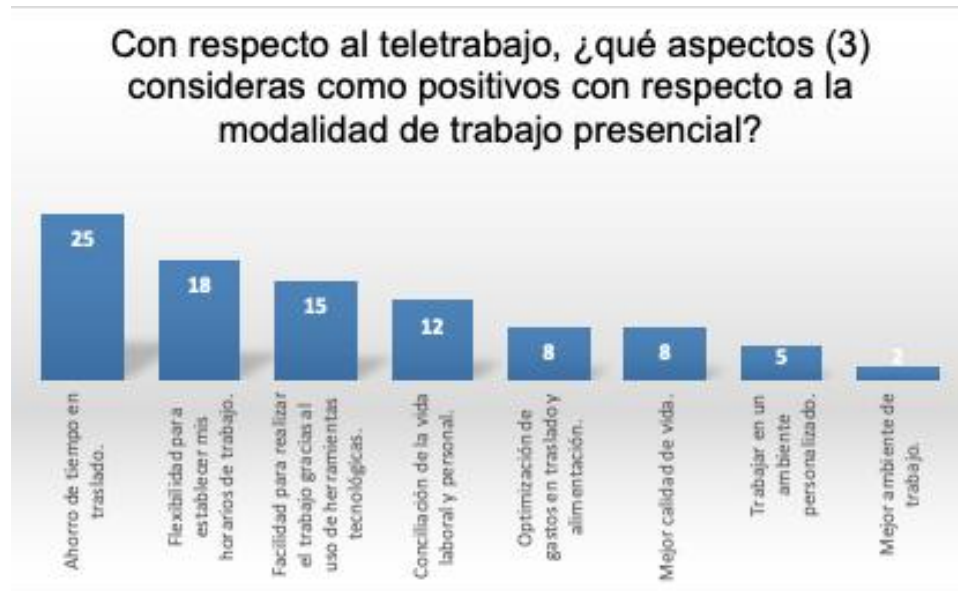
**5. ¿Consideras que tu trabajo actual se puede realizar en modalidad de teletrabajo?**



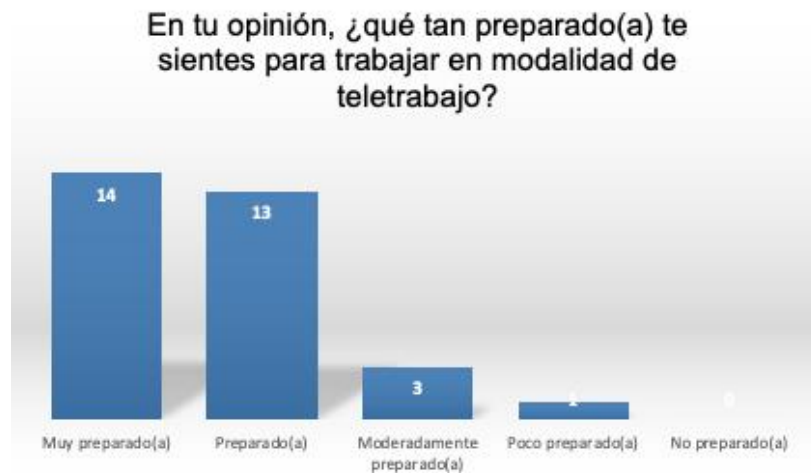
6. Con respecto al teletrabajo, ¿qué aspectos (3) consideras que hacen complejo para ti trabajar en esta modalidad?



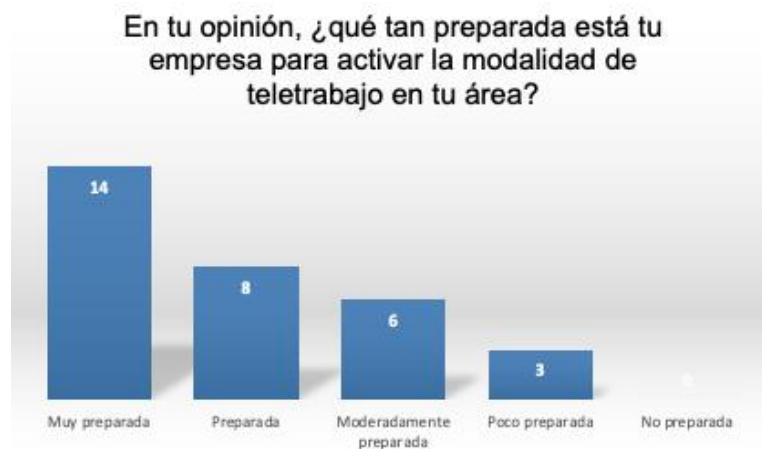
7. Con respecto al teletrabajo, ¿qué aspectos (3) consideras como positivos con respecto a la modalidad de trabajo presencial?



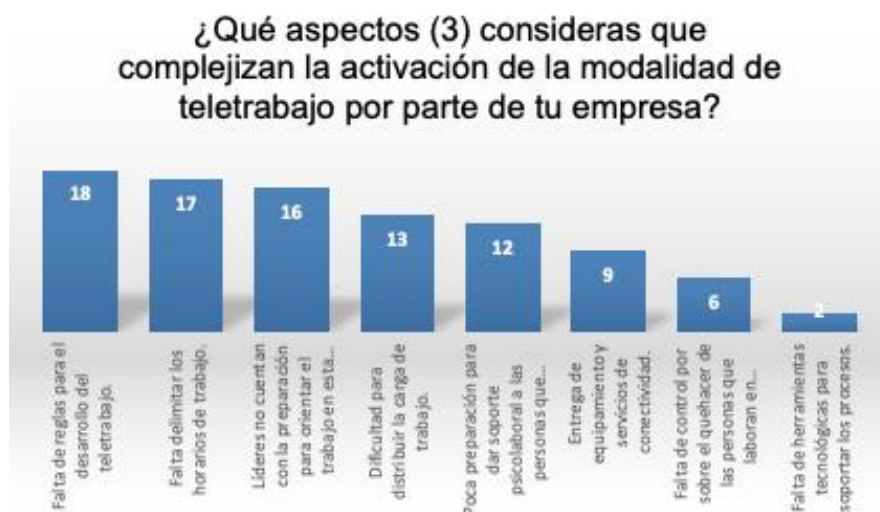
8. En tu opinión, ¿qué tan preparado(a) te sientes para trabajar en modalidad de teletrabajo?



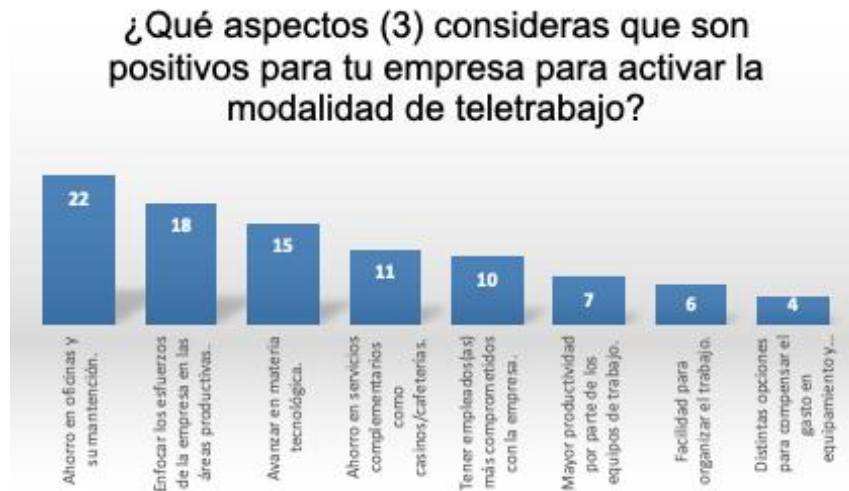
**9. En tu opinión, ¿qué tan preparada está tu empresa para activar la modalidad de teletrabajo en tu área?**



**10. ¿Qué aspectos (3) consideras que complejizan la activación de la modalidad de teletrabajo por parte de tu empresa?**



11. ¿Qué aspectos (3) consideras que son positivos para tu empresa para activar la modalidad de teletrabajo?



12. ¿Consideras que hay algún aspecto relevante del teletrabajo que no esté mencionado en esta encuesta?

|                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| La pérdida de eficiencia del teletrabajo.                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Para la gente nueva es difícil partir porque no conocen a nadie y cada uno está muy inmerso en sus compromisos.                                                                                                                                                                           |
| Es necesario dar énfasis a la ergonomía del lugar de trabajo cuando este se realiza en la casa, sería bueno contar con una o asesoría de un especialista. Además (no es mi caso) hay personas que por situaciones familiares les es mucho más complejo realizar el trabajo desde la casa. |
| Que el trabajo es más eficiente pues se administra mejor el tiempo                                                                                                                                                                                                                        |

**Preocupación y facilidades del empleador por condiciones psicológicas en teletrabajo.**

**Falta de contacto interpersonal genera distanciamiento con el equipo y pérdida de feeling del trabajo en equipo/interdisciplinario, lo que incide en la valoración del trabajo que uno hace individualmente y por ende la inseguridad se hace más presente.**

**Falta entendimiento de impactos psicolaborales y de salud ocupacional.**

**Considerar asignación de costos por teletrabajo y que debe asumir el empleador**

**Creo que se han abordado la mayoría de los puntos pero de forma generalizada, se podría profundizar más en el tema Psicológico que conlleva un cambio así.**

**Cambios de turnos por teletrabajo. Reforzar lo poco que se respetan los horarios.**

#### 8.4. Anexo 3: Entrevista a Expertos

Se entrevistó a tres profesionales del área de Recursos Humanos de Codelco y BHP, con el fin de obtener información sobre la percepción de la empresa con respecto a la implementación del teletrabajo, teniendo como referencia, la experiencia desarrollada durante la pandemia.

Estas se realizaron entre el 21 y 22 de agosto.

Se realizaron siete preguntas guía para el desarrollo de la entrevista:

1. ¿Consideras que el Teletrabajo es una modalidad de trabajo aplicable una vez que terminen las restricciones asociadas a la pandemia?

2. ¿Cuáles son los principales desafíos que se presentarían para la empresa en que trabajas si se implementara el teletrabajo como modalidad para las áreas no operativas?

3. ¿Cuáles son las ventajas que identificas de esta modalidad de trabajo para la empresa en que trabajas?

4. ¿Cuáles son las desventajas que identificas de esta modalidad de trabajo para la empresa en que trabajas?

---

5. ¿Cuáles son las ventajas que identificas de esta modalidad de trabajo para los trabajadores de la empresa en que trabajas?

6. ¿Cuáles son las desventajas que identificas de esta modalidad de trabajo para los trabajadores de la empresa en que trabajas?

7. ¿Tienes algún comentario adicional?

---

## Resultados de la entrevista

### ***Profesional 1***

Para las áreas de staff el teletrabajo es una opción pues nos ha permitido hacer el trabajo. Incluso ha sido más fructífero, acostumbrándose a las nuevas tecnologías tu puedes llegar a todos lados; en vez de ir a las áreas, haces reuniones, te conectas todo el día por Teams®. Como herramienta si es llevable.

Si pensamos en el caso de las mujeres y lo que se produce en la casa con respecto a la sobrecarga de trabajo, porque tienen que hacer su trabajo más las cosas de la casa y los hijos, no es un tema muy saludable.

Como empresa se podría aplicar.

Uno de los principales desafíos es lo relacionado con la Norma 3262, seguir trabajando culturalmente la corresponsabilidad, porque ahí es donde está el problema las mujeres quieren volver a trabajar porque no dan más en sus casas. A eso se agrega el cuidado de los niños.

Las ventajas y desventajas van por la misma línea.

La ventaja es que este sistema permite comunicarse más rápido sin moverse más allá. Se propician y aceptan las reuniones de esta forma, por lo que es más fácil hacer contacto de manera inmediata.

Como desventaja, está el aislamiento social, porque no estás en contacto con la gente y como seres humanos necesitamos el contacto con los compañeros y compañeras de trabajo y el estrés que se produce al trabajar desde la casa.

Considero que el teletrabajo es algo que llegó para quedarse, aunque no más del 30% de la población puede trabajar de esa forma.

---

Considero que no tiene desventajas desde el punto de vista de la empresa, más bien, hay desventajas desde el punto de vista de las personas.

## **Profesional 2**

Esta modalidad de trabajo flexible ya está dentro de las políticas de BHP. Lo que he visto es que varias empresas mineras y no mineras están revisando como llevar a sus empresas a teletrabajo. Codelco está revisando el tema sin un plan claro de cómo implementarlos aún. Algunas empresas estatales también están revisando la opción.

Creo que uno de los desafíos es generar la confianza necesaria con los equipos de trabajo de que serán igual o más productivos que en la oficina. Otro desafío tiene que ver con la tecnología y la calidad de internet y quien asume los costos. En los primeros contratos de Minera Collahuasi de teletrabajo se acordó con los empleados que la empresa asumiría los costos de internet y que la persona debía estar presente al menos una vez al mes en la faena minera. Hay que responder además la pregunta de quién asume los costos de internet, por ejemplo, o de la infraestructura necesaria en casa. Silla, escritorio, etc., y, por último, el desafío de poner límite en los horarios de trabajo. En general, se ha visto que, por distintas razones, se trabaja en casa con horarios más largos, menos respeto en horas de almuerzo con reuniones a toda hora.

Las ventajas que veo dicen relación con que el compromiso de los/as empleados/as podría mejorar porque es una forma de trabajo que disminuye las distancia (en especial cuando se trabaja en faena) o los traslados, evitando largos tiempos de desplazamientos. Mejora en la percepción del empleado hacia la empresa y su líder, que confía en que él hará su trabajo aun cuando no esté presente en la oficina, podría haber disminución de licencias médicas o en el ausentismo. En general, mejoras la calidad de vida de tus empleados y con eso mejoras el *engagement* con la compañía. Creo que, además, disminuye los costos de tener grandes oficinas equipadas para muchas personas. Creo que incluso

---

puede mejorar el clima. Me parece que va en favor de la imagen de la compañía, para atraer y retener talento.

Con respecto a las desventajas, creo que podría verse afectada la interacción entre las personas de los equipos de trabajo al no estar presencialmente en la oficina. La sensación de pertenencia, la sensación de cohesión, pero creo que son más bien prejuicios y que el teletrabajo no atenta hacia esto si el equipo es sólido. Creo que esto su implicaría cambios en la gestión de la cultura, en la forma de generar equipo a pesar de la distancia.

Con respecto a las ventajas, ahorro de tiempo, mejora de calidad de vida, mejora de productividad. Mejora compromiso con el líder pues reconoce que este está confiando en su trabajo.

Para aquellas personas que tienen la tendencia a controlarlo todo, es un atentado. Para aquellos que tienen niños en casa y no tienen donde dejarlos es complicado. Creo que naturalmente se extienden horarios de trabajo. Costos de internet pueden ser más altos si los asume el empleado, hay que asegurar tener una buena internet para estar en casa. No todos los lugares tienen acceso a cableado de internet, pero hay alternativas para eso. A veces, el encierro de la casa puede atentar con la salud mental. Ver otras personas e interactuar físicamente, puede mejorar para algunos la calidad de las relaciones.

---

### **Profesional 3**

Considero que el teletrabajo si es aplicable, pero más bien en una modalidad de teletrabajo mixto. Estamos trabajando en un piloto de teletrabajo estructural, con el fin de aprovechar la oportunidad que se abrió con la pandemia, que permitió acelerar la implementación de esta modalidad de trabajo. Esto nos permitirá trabajar en el sello de Codelco para la conciliación del trabajo y la vida familiar.

Uno de los desafíos, es evaluar es la productividad. Estamos trabajando para poder cuantificar la productividad en ambas modalidades para saber si las acciones se pueden cumplir en la misma medida y hacer con la misma efectividad. Dicho esto, en teletrabajo abre dos focos, conciliación y productividad. Adicionalmente, abre las puertas a que personas con discapacidad puedan trabajar en minería.

Se creó la Dirección de Diversidad e Inclusión, que trabajará de la mano con la Gerencia de Estudios que está evaluando el tema productividad, con el fin de cumplir el objetivo de identificar los KPIs a medir con respecto a la productividad para hacer la comparación en ambos escenarios (trabajo presencial y teletrabajo) y definir si hay efectividad en el teletrabajo.

Con respecto a las ventajas de le empresa, considero que uno de los puntos más relevantes, es la democratización del trabajo, pues permitirá avanzar en materia de inclusión.

Como desventaja, considero que la salud mental es un foco, debido al aislamiento laboral (físico) y la ansiedad por no tener claridad sobre cómo abordar el trabajo por el cambio del proceso, no tener contexto afecta. La brecha tecnológica, también ha sido un punto a abordar, en este ámbito, hemos realizado un trabajo de educación personalizada con quienes necesitaban apoyo. Adicionalmente, muchas personas no tienen espacio para trabajar o comparten con otras personas, hay que identificar los requerimientos del trabajo versus la disponibilidad de recursos en la casa, los temas ergonómicos e higiénicos deben

---

ser abordados con rapidez. Y, por último, aparece el tema de los horarios de trabajo y como controlarlos. En Angloamerican han instaurado la práctica de monitorear la programación de agenda y verificar que no se programen actividades fuera de los horarios de trabajo.

### 8.5. Anexo 5: Cálculo Uso Oficinas

|          |           |
|----------|-----------|
| Valor UF | 28,673.90 |
|----------|-----------|

| Antecedentes Evaluación          | Valor (CLP) |
|----------------------------------|-------------|
| Cantidad de personas             | 600         |
| Oficinas (m2)                    | 9,000       |
| Gasto arriendo anual (UF)        | 100,000     |
| Espacio por persona (m2/persona) | 15          |

| Ítem                  | Valor unitario (CLP/m2 año) |
|-----------------------|-----------------------------|
| Electricidad          | 10,595                      |
| Agua                  | 2,445                       |
| Gas                   | 815                         |
| Servicio de Aseo      | 4,075                       |
| Áreas verdes          | 489                         |
| Servicio de Seguridad | 815                         |
| Seguros               | 815                         |
| Costos mantenimiento  | 13,040                      |
| Total                 | 33,089                      |

| Gasto                 | Valor (CLP)   |
|-----------------------|---------------|
| Gastos totales año    | 3,165,191,000 |
| Gasto por persona/año | 5,275,318     |





## 9. Bibliografía

---

Aguayo, Irina (2020). Asesoría técnica parlamentaria. Estimaciones de los efectos del COVID-19 sobre el empleo.

Álvarez, Paola (2020). Asesoría técnica parlamentaria. Teletrabajo y conciliación de trabajo y familia: equidad de Género.

Álvarez, Paola (2018). Asesoría técnica parlamentaria. Teletrabajo en la experiencia extranjera.

Cifuentes, Pamela (2020). Asesoría técnica parlamentaria. Conciliación trabajo-familia en el contexto de crisis sanitaria Covid-19.

Departamento de Estudios Dirección del Trabajo, 2005. Trabajo a domicilio en el siglo XXI, tres miradas sobre el teletrabajo.

Dirección del Trabajo (2011). Informe de actualidad laboral nº1. Una mirada a la figura del teletrabajo, noviembre 2011.

Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda (2018). Evaluación sistema de teletrabajo del Instituto Nacional de Propiedad Intelectual.

---

García, Nicolás (2018). Asesoría técnica parlamentaria. Jornadas laborales en países de la OCDE y América Latina.

Holz, Mauricio (2020). Asesoría técnica parlamentaria. Efectos de la crisis sanitaria sobre la actividad económica por sectores.

Instituto Nacional de Estadísticas (julio, 2020). Boletín estadístico: empleo trimestral, edición nº261, 31 de julio de 2020.

Labra, Marcela (2007). Memoria para optar al grado de Licencia en Ciencias Jurídicas y Sociales. Teletrabajo en Chile, una oportunidad hacia el bicentenario.

Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra (2018). Conferencia Internacional del trabajo 107<sup>a</sup> reunión 2018. Garantizar un tiempo de trabajo decente para el futuro.

Rojas, Jorge (2019). Memoria para optar al grado de Licenciado en Ciencias Jurídicas y Sociales. El teletrabajo, su naturaleza jurídica, principios y regulación.

Ruiz, Rodrigo (2015). El teletrabajo: hacia una nueva forma de trabajo en Chile. Revista de derecho de Universidad San Sebastián 21/2015.

---

Soto, Tomás; Vera, Camilo; Fuenzalida, Javier; Díaz, Rodrigo; Darvile, Paula (2018). Club de la Innovación Pública: Teletrabajo en el Estado de Chile: efectos y desafíos para su diseño e implementación.

Visita al sitio [www.starmeup.com](http://www.starmeup.com) el 25 de septiembre de 2020.

<https://www.starmeup.com/blog/es/historias-de-clientes/mejores-empresas-para-trabajar/>

---