



UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Escuela de Administración y Negocios

Ingeniería en Administración de Recursos Humanos.

**Gestión de buenas prácticas laborales del sector público
en trabajo remoto**

**Proyecto de Tesis para optar al Título de Ingeniera en
Administración de Recursos Humanos.**

Estudiante: María Silvana Fernández A.

Profesor guía: Jorge Caro Fernández

Diciembre 2020

Dedicatoria

A Taté, Andoni y Amaia.

Agradecimientos

A mis hermanos Erick y Roxana por la fe y la motivación, a Jimena por el apoyo incondicional, a mis padres por la inspiración, a Andrés por la ayuda en el momento oportuno, a mis amigos, compañeros y docentes que han creído en mis capacidades y me alientan cada día para seguir avanzando.

Resumen

A lo largo de su historia, todas las organizaciones sobrellevan diversas transformaciones que conducen al inevitable cambio. Por ello, el propósito de esta tesis es analizar las buenas prácticas laborales en el servicio público que provienen de la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC) y su influencia en Gestión y Desarrollo de las Personas del sector público con motivo de la pandemia por Covid-19 y la implementación experimental del trabajo remoto para gran parte de sus funcionarios.

La investigación, que tiene carácter cualitativo exploratorio, ha sido diseñada para analizar documentalmente su aplicación por parte de Gestión y Desarrollo de las Personas y observar qué ocurre en las instituciones públicas cuando se manifiesta el cambio, para así determinar si resulta efectiva la normativa vigente. Para esto, se comparan estudios realizados a servicios públicos y registros con casos de aplicación elaborados en el periodo a investigar – a nivel institucional y gremial -, a fin de establecer un nexo entre la teoría y la realidad de los servicios y así generar propuestas que permitan contribuir a la toma de decisiones estratégicas enfocadas en la cultura de la innovación y el compromiso institucional.

De esta manera, se pretende reflexionar sobre la importancia de las buenas prácticas laborales en un contexto de trabajo remoto, su aporte al desarrollo de las condiciones de trabajo, los cambios que implica en la gestión de las personas y analizar si efectivamente favorecen las relaciones laborales y la promoción del bienestar laboral.

Índice

Capítulo I: Introducción

1.1 Antecedentes	1
1.2 Identificación del problema.....	4
1.3 Justificación.....	5
1.4 Objetivo General	6
1.5 Objetivos Específicos	6
1.6 Interrogantes de la investigación	6
1.7 Delimitaciones.....	6
1.8 Hipótesis	7

Capítulo II: Marco Teórico

2.1 La Modernización de la Gestión Pública en Chile	8
2.1.1 Definiciones	8
2.1.2 Evolución de los modelos de gestión	9
2.2 RRHH en el sector público	11
2.2.1 Dirección Nacional del Servicio Civil	11
2.2.2 Innovación en RRHH	14
2.3 Buenas prácticas laborales en el sector público	16
2.3.1 Marco legal y normativa vigente	19

2.3.2 Subsistemas de personas.....	24
2.3.3 Aplicación del trabajo remoto.....	30
2.3.3 Buenas prácticas laborales en trabajo remoto.....	33
Capítulo III: Marco Metodológico	
3.1 Método de investigación.....	36
3.1.1 Tipo de estudio.....	36
3.1.2 Tipo de diseño.....	37
3.1.3 Técnicas e instrumentos	38
3.1.4 Tipo de muestreo.....	38
3.1.5 Validez de la investigación.....	38
3.2 Producción y análisis de datos	39
Capítulo IV: Resultados.....	40
Capítulo V: Conclusiones	53
Bibliografía y Referencias.....	56
Anexos	61

Capítulo 1:

Introducción

1.1 Antecedentes

Según Osborne & Brown (2005),

uno de los mayores desafíos que enfrentan las organizaciones públicas es su adaptación a los cambios sociales, administrativos y tecnológicos (...) Esto requiere que dichas agencias innoven y adopten nuevas prácticas de gestión que rompan la forma tradicional de entender el trabajo en el Estado.

Uno de los cambios a los que se enfrenta actualmente el servicio público es el trabajo remoto y las buenas prácticas laborales en este contexto por COVID-19 marcado por la incertidumbre. La gestión de RRHH juega un papel fundamental en la implementación de esta “otra manera” de trabajar y las reformas que conlleva instaurar este proceso: cambio en las competencias, en las prácticas de los subsistemas de personas, y en los modelos de liderazgo. En el caso de los servicios público con larga historia, la transformación se traduce en reaprender y reinventarse constantemente, generar cambios que permitan actualizar la manera de hacer las cosas, así es posible ampliar la gestión de RRHH que repercutirá favorablemente para la organización y los trabajadores.

La Dirección Nacional del Servicio Civil (en adelante DNSC), en su rol rector que orienta y define los estándares y marcos mínimos en materias de gestión de personas para el servicio público -según lo establecido en la Ley N° 20.955-, ha sido la encargada de alinear las condiciones laborales, de desempeño y las necesidades estratégicas de las instituciones a través de un conjunto de normas y estándares referentes a las buenas prácticas laborales,

velando por una correcta gestión del desempeño de las personas en su ciclo de vida laboral y colectivo de las organizaciones.

La innovación como política pública -de la mano de la DNSC y el Laboratorio de Gobierno, entre otros-, que ha ido actualizando la gestión hacia un modelo acorde a las tendencias de la globalización, también apunta al desarrollo integral de los trabajadores y el uso de nuevas tecnologías para lograr mayor eficiencia. Estos cambios son de vital importancia, ya que como señala Waissbluth (2008),

“una vez que las tecnologías han logrado implantarse e incorporarse en las prácticas de trabajo, ellas sirven para “cristalizar” el cambio. La evolución institucional suele darse en pequeñas fases, que luego “cristalizan” para luego dar el siguiente paso. Las tecnologías son un potente agente “cristalizador”, siempre que se hayan desarrollado con sentido común, prediseñando y optimizando los procesos de trabajo, y convirtiéndose en una verdadera ayuda para el funcionario y el ciudadano. Una vez que una tecnología ha sido implantada con éxito, y a través de ella se han formalizado procesos y prácticas adecuadas de trabajo, la vuelta atrás es difícil.” (p. 13)

Conforme lo anterior, debemos situar la gestión del RRHH en el contexto de pandemia por Covid-19 en el año 2020, implementación del trabajo remoto y de nuevas tecnologías en gran parte de las instituciones públicas. La DNSC, a través de la Subdirección de Gestión y Desarrollo de las Personas, puso en marcha un sistema de acompañamiento técnico – para todos los ministerios y sus servicios dependientes o relacionados- con el fin de resguardar las políticas y prácticas del área en el servicio público, para así dar cumplimiento a la normativa y estándares establecidos con “el fin de lograr los resultados organizacionales y mejorar la calidad del empleo público.” (DNSC, 2020)

Se generaron nuevas estrategias y acciones para realizar este acompañamiento, como asesorías, capacitación y formación, monitoreos, encuentros, definición de lineamientos y estándares en gestión y desarrollo de personas. Además, se trabajó de manera coordinada con los servicios relacionados y/o dependientes de Ministerios, con la finalidad de cumplir con los siguientes objetivos:

- Integrar los objetivos y agendas estratégicas de autoridades gubernamentales, ministeriales y de los servicios a los desafíos de desarrollo y prácticas en gestión de personas.
- Posicionar a nivel de autoridades y directivos y otros actores relevantes, la importancia de la gestión y desarrollo de las personas en el cumplimiento y los mejores resultados organizacionales.
- Establecer una relación de socios estratégicos a través de una contraparte única por parte del Servicio Civil y una gestión coordinada por parte de los ministerios.
- Estandarizar y homologar alcances y desarrollos esperados en Gestión y Desarrollo de Personas, en los sectores y servicios públicos, orientando hacia avances transversales y un nivel de desarrollo para todas las áreas de personas en las instituciones.
- Fortalecer la gestión ministerial en desarrollo de personas, considerando avances y desafíos de los servicios de manera transversal, definir estándares comunes para las instituciones, visibilizar resultados y prácticas institucionales.
- Articulación y trabajo activo con Dirigentes y Asociaciones de Funcionarios.

- Compartir y difundir experiencias y buenas prácticas que sirvan como referentes para los servicios y que contribuyan a generar aprendizajes colectivos entre las instituciones. (DNSC, 2020)

Así entonces, el material y las herramientas de apoyo a la gestión, las asesorías, experiencias e iniciativas de distintos servicios públicos que nacen de este acompañamiento -ministerios y sus servicios dependientes o relacionados- se transforman en un banco de buenas prácticas laborales, facilitando y promoviendo algunas soluciones reales a las problemáticas que están enfrentando buena parte de las instituciones, las cuales - como podremos ver en los estudios realizados en este período por distintas organizaciones – requieren una necesaria revisión de la realidad que contraste la visión institucional. De esta manera, se pueden detectar las oportunidades de mejora y una efectiva aplicación para esta modalidad de trabajo que ha instaurado de manera indefinida en el servicio público.

1.2 Identificación del Problema

En marzo de 2020, las instituciones públicas deben implementar de manera imprevista y experimental el trabajo a distancia debido a la pandemia por el Covid-19 y la posterior instrucción gubernamental que establece esta nueva modalidad de trabajo en el contexto de emergencia que vive el país y el mundo, en donde los jefes de servicio pueden definir extraordinariamente y por un tiempo definido, mecanismos de trabajo remoto para todos los funcionarios y servidores, asegurando el cumplimiento de la función pública y de los principios de eficiencia y eficacia en la entrega de los servicios básicos a la ciudadanía. (Ministerio del Interior, 2020)

Esto implica un desafío para el área de Gestión y Desarrollo de las Personas, responsable de llevar a cabo la profunda transformación organizacional que involucra todo el ciclo del RRHH en un contexto inesperado, ajustándose a la normativa y resguardando las condiciones laborales de los funcionarios públicos, su relación con el puesto de trabajo y la organización.

Según Bernal (2006) en investigación, problema es todo aquello que se convierte en objeto de reflexión y sobre el cual se percibe la necesidad de conocer y, por lo tanto, de estudiar, dando como resultado una solución útil en un contexto práctico. Esta investigación pretende analizar la brecha entre “lo que es” y “lo que podría llegar a ser” en este gran cambio de paradigma porque, como indica Arias (2006), para resolver un problema práctico, se requiere plantear y dar respuesta a problemas de investigación.

1.3 Justificación

Esta investigación tiene una justificación práctica, porque “su desarrollo ayuda a resolver un problema, o por lo menos, propone estrategias que al aplicarse contribuirían a resolverlo” (Bernal, 2006).

De ahí que es necesaria una revisión a las buenas prácticas laborales y su aplicación en el trabajo remoto en base a las recomendaciones entregadas, para obtener un conocimiento más amplio y profundo respecto del contexto de los funcionarios públicos en una nueva modalidad de trabajo, como parte del desarrollo y modernización de las instituciones que ha llevado a cabo la DNSC. Por otra parte, se debe asegurar que las medidas estén enmarcadas en línea con las normas laborales nacionales e internacionales, y cimentadas en la participación del trabajador y el diálogo social. Las normas internacionales del trabajo brindan un fundamento sólido para mitigar las consecuencias negativas para los trabajadores

y sus familias, de esta manera, se garantiza que todos tengan derecho a las medidas de apoyo en el lugar de trabajo, y que todos las conozcan, entiendan y se sientan cómodos aplicándolas. (UNICEF, 2020, p. 3)

1.4 Objetivo General

Analizar las buenas prácticas laborales y su influencia en Gestión y Desarrollo de las Personas del sector público en trabajo remoto por el periodo marzo-agosto de 2020.

1.5 Objetivos Específicos

- Analizar la implementación del trabajo remoto a través de Gestión y Desarrollo de las Personas en los servicios públicos.
- Identificar los subsistemas que conforman los puntos críticos de las buenas prácticas laborales.
- Determinar los factores que pueden ser mejorados a través de la gestión institucional.

1.6 Interrogantes de la investigación

- ¿De qué manera se pueden gestionar las buenas prácticas laborales en trabajo remoto?
- ¿Cuáles son los subsistemas de RRHH que presentan problemas en trabajo remoto y cuáles son las causas que los ocasionan?

1.7 Delimitaciones

El análisis se enmarca en el período marzo-agosto de 2020 en el contexto de trabajo remoto y las indicaciones entregadas por el DNSC a los servicios públicos (delimitación de tiempo).

La investigación se basa en documentación de libre acceso por medios digitales respecto a la normativa vigente, estudios e investigaciones elaboradas en el período y cuestionario aplicado a especialistas. (delimitación de información).

El universo está conformado por los todos los ministerios y sus servicios relacionados o dependientes que se encuentran en modalidad de trabajo remoto (delimitación de población de estudio).

Cabe señalar que el análisis solo corresponde a la Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas de la DNSC. No considera la gestión de la Subdirección de Alta Dirección Pública, así como el Consejo de Alta Dirección Pública, que también pertenecen a la DNSC.

1.8 Hipótesis

Las buenas prácticas laborales en el servicio público aseguran un óptimo desempeño en el trabajo remoto.

Capítulo 2:

Marco Teórico

2.1 La Modernización de la Gestión Pública en Chile

2.1.1. Definiciones

La génesis de la Administración del Estado es estar en directo servicio de cada individuo, siendo su finalidad única y esencial promover el bien común, considerando para ello las necesidades que la comunidad posea, procurando a su vez que dicha satisfacción de necesidades sea llevada a cabo de manera: continua, permanente, oportuna, expedita y transparente, y fomentar el desarrollo del país a través del ejercicio de las atribuciones que le confiere el ordenamiento jurídico, encabezado por la Constitución Política y demás leyes, lo que justifica la existencia o necesidad de cualquier organismo público. Podemos entender como Sector Público al conjunto de instituciones en los cuales el Estado tiene representación, participación o aporte de capital, siendo definido esto en el artículo 1º de la Ley 18.575, Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado.

Se entiende por rol del Estado al modo, ámbito y grado en el que éste y sus instituciones participan en el desarrollo. Esta participación se ve influenciada por la comunidad, el gobierno en ejercicio, el contexto económico y la política internacional.

La definición de Administración Pública es un tema en el que los teóricos aún no han llegado a un consenso. El problema central que impide el establecimiento de una definición consensual es la complejidad del objeto de estudio, ya que la Administración Pública está constituida por múltiples elementos, cada uno de los cuales presenta una dinámica y complejidad propias.

Al problema antes señalado se agrega el hecho de que la Administración Pública es una disciplina relativamente nueva y que, por lo tanto, su estudio científico y sistemático es relativamente reciente. Lo anterior lleva a que el problema de la definición del concepto sea adoptado desde distintos aspectos. Según el Diccionario de la Administración Pública, se pueden distinguir definiciones desde la RAE, como así también de la ciencia, el arte, la concepción orgánica y la actividad. Para efectos de este estudio nos ajustaremos a la definición de este último: “Actividad que el Estado realiza para atender y satisfacer las necesidades públicas y dar cumplimiento a los fines públicos, a través del conjunto de organismos o instituciones que componen el poder ejecutivo.”

Los servicios públicos son órganos de la administración del Estado los cuales están encargados de satisfacer necesidades de índole general y colectivas y con la característica de hacerlo de manera regular y continua. Estas instituciones acometen actividades necesarias para el fiel cumplimiento de sus propias funciones, las que generalmente están entregadas en cada Ley Orgánica Institucional, aun cuando, y considerando lo anteriormente indicado, también, les corresponde la aplicación de políticas, planes y programas que a través de cada Ministerio apruebe el Jefe de Estado. Estos están bajo la autoridad máxima –mayor jerarquía– de un servidor público denominado Director o Jefe de Servicio.

2.1.2 Evolución de los modelos de gestión

El modelo de organización burocrática de Max Weber, por el cual nuestra Administración Pública se basó en su gestión, propone procedimientos administrativos eminentemente racionales, destinados a promover la eficiencia de la organización, y garantizar la transparencia en los procesos de toma de decisiones. Es así, que este modelo organizacional adquiere una gran vigencia durante el transcurso de alrededor de cien años.

No obstante, en la actualidad aparece desgastado y obsoleto, pues este concepto burocrático se ha tornado en una organización lenta, rígida, ineficiente, adquiriendo una connotación negativa.

Hace aproximadamente tres décadas a la fecha, las administraciones públicas han estado experimentando variadas modificaciones que tienen como punto de partida los mismos cambios que ha sufrido la naturaleza del Estado, es decir, desde un Estado benefactor a uno de participación más efectiva. De esta manera surge una Nueva Gestión Pública, paradigma que implica considerar un conjunto de principios que permiten establecer una nueva manera de pensar en la administración pública, y que a su vez incorpora nuevas formas de desempeño institucional.

En el caso de nuestro país, la Nueva Gestión Pública comenzó a ser adoptada representándose en la modernización que ha tenido el Estado chileno y su gestión desde la década del noventa. En virtud de ello, se puede señalar que se estuvo en presencia de un proceso de cambio desde un paradigma weberiano hacia uno gerencial, es decir un cambio desde un modelo legal-funcional a un modelo de gestión con gran énfasis en la obtención de resultados, implantando una gestión preponderante tendiente a la Eficiencia, la Eficacia y la Calidad, siendo estos los principios que sustentan este proceso.

En la última década ha surgido un nuevo modelo administrativo, de tipo neogerencial, que se impulsa desde la perspectiva de lo que se ha denominado el “Consenso de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)” que intenta retomar las experiencias y aprendizajes del pasado para adaptarlos a las nuevas circunstancias y realidades, estampando a su vez una nueva lógica, filosofía y racionalidad a la administración pública.

Este paradigma neogerencial se sustenta en la idea de un gobierno que trabaje mejor, cueste menos y genere mayores beneficios para la sociedad. El objetivo es mejorar la capacidad de gobernar, generar valor agregado a los ciudadanos, contribuir de un modo efectivo en el mejoramiento de sus condiciones de vida y convivencia, de hacer aportes significativos en la solución de los grandes problemas sociales y económicos, por medio de la legalidad y el respeto al Estado de derecho, la transparencia, la responsabilidad, la rendición de cuentas y la participación ciudadana, conceptualizada como gobernanza. En materia laboral, este modelo de gerencia pública recomienda la reubicación de talentos, la capacitación y la eliminación de procesos innecesarios y obsoletos, en lugar de los despidos masivos. Por ello, propone como alternativa de largo plazo el servicio civil de carrera como un medio para profesionalizar la administración y asegurar resultados satisfactorios para los clientes del gobierno. (Valdez, 2019)

2.2 Recursos Humanos en el Sector Público

2.2.1 Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC)

Los servicios públicos, como organización, están conformados por personas, que mientras mejor puedan desarrollarse en los subsistemas del ciclo de su vida laboral a través de una completa gestión, aprovecharán las competencias de cada integrante y podrán aportar mayor valor agregado a los bienes o servicios que entregan a los ciudadanos.

Ya en 2003, la Carta Iberoamericana de la Función Pública señala la relación positiva entre los sistemas de función pública o servicio civil y los niveles de confianza de los ciudadanos en la administración pública, la eficacia gubernamental y la lucha contra la corrupción, y la capacidad de crecimiento económico sustentable de los países. Agrega, además, que para hacer posible la existencia de sistemas de tal naturaleza es necesario que la

gestión del empleo y los recursos humanos al servicio de los gobiernos incorpore los criterios jurídicos, organizativos y técnicos, así como las políticas y prácticas que caracterizan a un manejo transparente y eficaz de los recursos humanos.

De esta manera, el Servicio Civil puede ser definido como:

conjunto de reglas, jurídicas e instrumentales, relativas al modo y condiciones en que el estado asegura la disponibilidad de personal con las aptitudes y actitudes requeridas para el desempeño eficiente de actividades encuadradas en el cumplimiento de su rol frente a la sociedad. (BID, 2001, p. 2)

Según el texto desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), esta norma garantiza a los ciudadanos la profesionalización de los funcionarios públicos, vocación democrática y respeto a los principios de igualdad, mérito y capacidad durante la carrera funcionaria, asegurar el ingreso del personal más apto a través de metodología y criterios específicos, la ubicación en los puestos de trabajo, evaluaciones de desempeño periódicas que permita la estabilidad, reconocimiento y compensación, vigencia de derechos y obligaciones que permitan su realización profesional. Todo esto, colocando la gestión del empleo y los recursos humanos en el sector público como parte importante de cualquier proyecto de modernización del Estado.

En nuestro país, en el año 2003 fue promulgada la Ley N°19.882 del Nuevo Trato Laboral para la Administración Pública, la cual creó el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) y la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC). Esta ley definió una institucionalidad y un procedimiento para el reclutamiento y selección de directivos de primer y segundo nivel jerárquico, además de organizar bajo una misma estructura la coordinación, supervisión y perfeccionamiento de políticas y prácticas para una mejor gestión de personas en la administración del Estado.

Este aspecto había estado ausente en las medidas orientadas a la modernización del Estado, y reconoce la importancia de la gestión y el desarrollo de las personas que trabajan en el sector público como una variable indispensable en este proceso, sentando las bases para el avance en la gestión pública fundada en los principios de mérito, excelencia, probidad y transparencia.

Con el correr de los años, estos principios fueron cada vez más demandados por la ciudadanía a través de servicios de calidad, eficientes y eficaces, lo que abrió un nuevo debate público sobre la necesidad de mejorar y perfeccionar el SADP y la DNSC - debido a la falta de definición de políticas de carácter vinculante, ya que la Ley del Nuevo Trato Laboral no la faculta para impartir normas, solo le otorga un rol orientador - asumiendo el papel clave en la consolidación de las reformas de empleo público, la gestión de personas y profesionalización de la dirección pública, diseñando e implementando políticas de personal, modelando procedimientos y buenas prácticas laborales en el sector público, e impulsando y desarrollando la innovación en el quehacer de los servicios del Estado, así como fortalecer las relaciones laborales con las Asociaciones de Funcionarios.

En octubre del año 2016 se promulga la Ley N° 20.955, que perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil, la cual define a este último como autoridad en materia de gestión de personas, complementando las funciones de la Dirección de Presupuesto (DIPRES). Se consagra legalmente la existencia de la Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas dentro de la estructura de la DNSC, otorgándole un rol rector que la faculta para impartir normas de aplicación general en materia de gestión y desarrollo de personas en la administración pública instruyendo, monitoreando y sancionando (a través de la Contraloría General de la República). Dichas normas y orientaciones son visadas por un Comité Triministerial compuesta por los ministros de

Hacienda, Trabajo y Secretaría General de la Presidencia. Igualmente, se le otorga responsabilidad en temas de ética y probidad pública, impartiendo normas de aplicación que dicta Códigos de Ética para los servicios públicos, además de la implementación de Sistemas de Integridad en el Estado.

Según la DNSC (2018), el objetivo es alinear las condiciones laborales, desempeño y necesidades estratégicas de las instituciones, con el propósito de aumentar la calidad de los bienes y servicios que se brinda a la ciudadanía a través de la gestión de los distintos subsistemas de RRHH desde la misión, cultura y estrategia organizacional de cada institución, en coherencia con el desempeño de las personas en su ciclo de vida laboral y colectivo de la organización.

De esta manera, la DNSC ha participado activamente en el proceso de profesionalización y mejoramiento de la gestión pública a través de las buenas prácticas laborales, impulsando y asesorando a servicios, organismos y autoridades de gobierno en materia de Gestión Estratégica de Personas.

2.2.3 Innovación en Recursos Humanos

En el contexto del desarrollo organizacional, Gómez (2005, p. 642) señala que “la idea de innovación alude a la modificación intencional de productos o procesos para producir beneficios significativos para la organización. Esta modificación debe ser conocida no solo por quien la realiza, sino que por los otros miembros de la organización”. Esta definición diferencia a las innovaciones de los cambios comportamentales o pequeñas mejoras que se producen de manera casual y que, por lo tanto, pueden desaparecer repentinamente. A la vez, enfatiza en que la innovación requiere de creatividad y sistematicidad, pero que se diferencia por la obtención de resultados evaluables y sistemáticos.

Según la OCDE (2017), las investigaciones sobre innovaciones del sector público sugieren que las ideas innovadoras suelen ser iniciadas por jefaturas de nivel medio o personal de primera línea. Cuando existe apoyo y motivación institucional, pueden desempeñar un papel activo en presentar ideas innovadoras y trabajarlas en todas las etapas del proceso. Por lo tanto, la gestión de personas es una palanca importante para sostener la innovación del sector público y se ha identificado como un área clave en la que los países deben centrar sus esfuerzos en aumentar su potencial. De esta manera, promover la innovación dentro de la fuerza de trabajo es una prioridad absoluta para la reforma en la gestión de RRHH en los países de la OCDE.

Esta reforma incluye factores como las redes de comunicación, las recompensas y las estructuras de incentivos, los estilos de gestión y liderazgo, las prácticas organizativas relacionadas con el ciclo del RRHH en la organización (subsistemas), que aseguran un impacto positivo en la toma de decisiones.

En esta línea, el estudio realizado en Chile por la OCDE en esta materia (publicada en el año 2017), entrega recomendaciones sobre cómo desarrollar una visión y comprensión común de la innovación pública y cómo alinear esta visión con las actividades de las instituciones responsables de su implementación. En cuanto a la gestión de RRHH, la responsabilidad recae precisamente en la Dirección Nacional del Servicio Civil, en su rol de orientación y supervisión de los temas de gestión de recursos humanos en el sector público y al administrar el Sistema de Alta Dirección Pública, promoviendo la innovación en las instituciones, en particular a través de su gestión de personas y el desarrollo de sus funcionarios.

2.3 Buenas prácticas laborales en el sector público

Robbins (2013, p. 566) señala que las políticas y prácticas de recursos humanos de una organización representan fuerzas importantes que dan forma al comportamiento y las actitudes de los empleados.

Por otra parte, Chiavenato (2011, p. 104) destaca que las políticas de recursos humanos establecen el código de valores éticos de la organización, por medio de los cuales rige sus relaciones con los empleados, accionistas, consumidores, proveedores, etcétera. En base a ellas se definen los procedimientos (guías de acción predeterminados para orientar operaciones y actividades) como un plan permanente para guiar a las personas en la realización de sus tareas en la organización y en la consecución de los objetivos, ya que buscan proveer coherencia a la ejecución de las actividades, además de garantizar un trato equitativo a todos los participantes y en todas las situaciones.

En base a esto, las buenas prácticas laborales establecen, a juicio de la OIT (2005), una experiencia de carácter colectivo que en el marco de respeto a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, puede ser calificada como exitosa para garantizar el bienestar de los trabajadores y el progreso de las organizaciones, mejorando el nivel de relaciones internas, garantizando condiciones adecuadas de trabajo y empleo, facilitando el incremento de la productividad y el salario y desarrollando una cultura de concertación puesta en marcha por el acuerdo de trabajadores y empleadores, es decir, facilitando el trabajo decente. (p.7)

En la misma línea, para la DNSC constituyen una iniciativa ejemplar, que apuntando a generar condiciones laborales que favorezcan el buen clima y el aumento del rendimiento

colectivo, se sustenta en valores y principios fundamentales. En definitiva, es una expresión concreta de una gestión estratégica de recursos humanos que origina un gran paso hacia la consecución de la excelencia institucional.

Para Villanueva (2007), los beneficios de contar con una política de buenas prácticas laborales son:

- Procesos productivos más eficientes, transformando a los trabajadores en un recurso estratégico al ser un aporte directo al mejoramiento de la organización, por medio de capacitación y desarrollo de destrezas u ofreciendo soluciones creativas (“stock de competencias”).
- De gran utilidad para afrontar nuevos desafíos de desarrollo y crecimiento, así como para superar periodos de crisis.
- Otorgan mayor competitividad y constituyen un factor diferenciador entre organizaciones.
- Favorecen el desarrollo de un buen clima laboral y permiten establecer relaciones basadas en la confianza, la cooperación y la transparencia.

Según un estudio de la Cepal en el año 2010, las buenas prácticas laborales en el sector público comienzan a formar parte de la discusión durante los años noventa en el contexto de modernización del Estado - en toda América Latina - por medio de los premios de calidad en gestión pública (Carrasco, 2015, p. 92). En nuestro país, la DNSC generó diversos documentos con orientaciones y recomendaciones en materia de desarrollo de personas, abrió espacios de encuentro e intercambio con las jefaturas del área, organizó talleres para abordar los cambios específicos que introdujo la Ley N° 19.882 en algunas materias específicas, entre otras acciones. Y posteriormente, la implementación del Código

de Buenas Prácticas Laborales (primer instructivo aplicado a la Administración Pública) fue realizada mediante varias fases, que incluyeron actividades de autodiagnóstico de los servicios públicos, acciones de difusión, elaboración de planes trienales para la implementación y cumplimiento, seguimiento estratégico e informes de avance de dichos planes.

Los objetivos que buscan las buenas prácticas laborales en el sector público son:

- Reafirmar la voluntad del Estado, en su rol de empleador, de impulsar políticas y medidas contra la discriminación y que tiendan a promover la igualdad de oportunidades y de trato en el empleo en el sector público.
- Generar y/o garantizar condiciones que promuevan la igualdad de oportunidades en los órganos de la Administración del estado, asegurando la vigencia del principio de no discriminación y en especial, el de igualdad en el trato entre mujeres y hombres, en lo relativo al acceso al empleo, la retribución, la promoción, la formación profesional y las condiciones de trabajo.
- Fomentar y favorecer el desarrollo de políticas públicas de recursos humanos en los órganos de la Administración Central del Estado, destinadas fundamentalmente a prevenir y erradicar discriminaciones, directas e indirectas.
- Fomentar el desarrollo o aplicación de medidas que permitan a mujeres y hombres conciliar las responsabilidades laborales y las obligaciones familiares.
- Propender hacia el mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo.

En resumen, las políticas de buenas prácticas laborales se orientan al mejoramiento del clima laboral, la promoción de la igualdad de género, la inversión en políticas de capacitación, el desarrollo del personal, las políticas de promoción de la salud en el trabajo y

de participación de los trabajadores. De igual manera, la implementación de buenas prácticas constituye una oportunidad de cambios en las relaciones laborales al interior de la organización (pública o privada), y se espera que sean compartidas por los trabajadores para que se sientan partícipes de las mismas y que estas, finalmente, contribuyan al fortalecimiento de los derechos laborales, reflejándose en una mejor gestión de los recursos humanos, la presencia de un clima laboral positivo y la disposición para una mayor participación de los trabajadores. (Carrasco, 2015, p. 93).

2.3.1 Marco legal y normativa vigente

Marco Legal

Las políticas, orientaciones y recomendaciones de buenas prácticas laborales en el sector público tienen sustento en las siguientes normas del ordenamiento jurídico nacional y en tratados internacionales:

- Constitución Política de la República de Chile, artículos 1 y 19 – inciso 2, 3, 16 y 17 – que refieren a la igualdad de trato, de oportunidades y de acceso a derechos, la prohibición de discriminar, así como los deberes del Estado en esta materia.
- Ley N° 16.744 accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.
- DFL N° 29, de 2004. Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.834, sobre Estatuto Administrativo.
- Ley N° 18.575 Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado.
- Ley N° 20.005 Tipifica y sanciona el Acoso Sexual.

- Convenio de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) N° 100, sobre igualdad de remuneración.
- Convenio OIT N° 103, Sobre la Protección de la Maternidad.
- Convenio OIT N° 111, Sobre la Discriminación (empleo y ocupación).
- Convenio OIT N° 156, Sobre los Trabajadores con Responsabilidades Familiares.
- Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW), artículo 2 letras b-e-f; artículo 5 letra y artículo 11.
- Código del Trabajo.
- Reglamento N° 69 sobre concursos del Estatuto Administrativo.
- Instructivo Presidencial N° 14 sobre Acoso Sexual.
- Ley N° 20.348, Resguarda el Derecho a la Igualdad en las Remuneraciones.

Normativa vigente

En junio de 2006 se promulga el primer “Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en la Administración Central del Estado”, por el cual el gobierno de Michelle Bachelet asumió el desafío de “avanzar sustantiva y cualitativamente en la profundización de los principios de igualdad de oportunidades y de trato, incentivando el necesario salto cultural requerido para la inserción de la mujer en el mundo laboral y profesional” (DNSC, 2018). De este instructivo se implementa el Código de Buenas Prácticas sobre No Discriminación mediante un Plan Trienal de Buenas Prácticas elaborado por la DNSC, la cual contiene las instrucciones para llevarlo a cabo por 171 servicios públicos pertenecientes a la Administración Central del Estado.

Este primer instructivo se basa en siete directrices:

- Procesos de reclutamiento y selección

- Desarrollo de carrera y acceso a la capacitación
- Representación equilibrada o paritaria entre hombres y mujeres en cargos de jefatura y responsabilidad directiva
- Condiciones de trabajo
- Protección de los derechos de maternidad y responsabilidades parentales
- Conciliación de responsabilidades laborales con obligaciones familiares
- Prevención y sanción del acoso laboral y/o sexual en el trabajo

La importancia de este primer instructivo fue el planteamiento de varios temas que no habían sido introducidos en el área de gestión de personas, brindando una visibilidad que fundó las bases para desarrollos futuros.

En el año 2013, en el gobierno de Sebastián Piñera, se dicta el “Instructivo Presidencial impulsa Políticas Descentralizadas en Gestión de Personas en la Administración Central del Estado” que promueve el diseño e implementación descentralizadas de políticas en materias de gestión de personas. El instructivo asigna un rol de coordinación a la DNSC y señala que cada jefe de servicio debe actualizar o diseñar sus propias Políticas de Gestión de Personas y elaborar un plan para su ejecución, basado en siete contenidos mínimos:

- Rol de Jefaturas
- Provisión de vacantes en Contrata
- Gestión del Desempeño
- Recontrataciones en grado superior y Movilidad en la Contrata
- Capacitación y Formación
- Definición y Actualización de Perfiles de Cargo
- Ambientes Laborales

Si bien este instructivo no tuvo una mayor implementación, sus contenidos fueron integrados y perfeccionados en el siguiente “Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado”, promulgado por el gobierno de Michelle Bachelet en el año 2015, considerado uno de los principales impulsos en la modernización de la gestión y desarrollo de personas en el sector público. (DNSC, 2018)

El documento se sustenta en cuatro principios orientadores:

- “Aspiramos a un Estado moderno para Chile, que promueva la igualdad de oportunidades, el fortalecimiento de la democracia y facilite el diálogo y la participación de sus funcionarios y funcionarias y de sus asociaciones representativas, así como de los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil.

- Aspiramos a impulsar cambios legales y prácticas de gestión, que contribuyan a avanzar hacia un Empleo Público coherente con la definición de Empleo Decente formulada por la Organización Internacional del Trabajo, promoviendo para ello un marco participativo e inclusivo de los funcionarios y funcionarias y sus respectivas asociaciones.

- Aspiramos a un Estado innovador, que garantice a los ciudadanos y ciudadanas el acceso a servicios públicos de calidad, donde prevalezca el buen trato, en condiciones laborales dignas, que actúe con transparencia y que permita fortalecer a los servicios públicos como referentes de los mejores lugares para trabajar. Entendemos por Estado Innovador aquel que no sólo promueve acciones innovadoras, sino aquel que cuenta con funcionarias y funcionarios debidamente reconocidos y preparados, capaces de aportar con sus experiencias y motivaciones al mejoramiento de procesos, bienes y/o servicios.

- Manifestamos la decidida voluntad del gobierno de revalorizar la función pública, destacando el prestigio de esta labor ante la ciudadanía. Para ello, es necesario generar buenas prácticas en desarrollo de personas, con el objeto de garantizar en los servidores públicos la

posesión de atributos tales como el mérito, eficacia en el desempeño de su función, innovación, responsabilidad, probidad y adhesión a los principios y valores de la democracia -tal como indica la Carta Iberoamericana de la Función Pública-, con el objetivo de tener servidores públicos comprometidos, con espacios de desarrollo y empleabilidad, motivados y que ejercen la función pública de cara a la ciudadanía.”

Además, define tres ejes de acción:

- Derechos laborales
- Condiciones laborales
- Ambientes laborales

Este instructivo se implementa a través de un Plan Trienal que pasa a ser una herramienta de planificación estratégica, al definir formalmente una Política de Desarrollo de Personas que cuenta con la participación de las Asociaciones de Funcionarios para su ejecución y que integra contenidos ausentes hasta el momento: egreso, revalorización de la función pública, cultura del reconocimiento, rol de las jefaturas en la gestión de personas, innovación, participación, entre otros.

En el año 2016 se publica la Ley N° 20.955 – anteriormente mencionada en el punto 2.2.2 – que crea en la Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas el Área de Desarrollo Normativo que, hasta octubre de 2017, desarrolla once cuerpos normativos, los que están contenidos en las Resoluciones N° 1 y 2 de 2017 y tienen relación con las siguientes materias:

- Estructura y Estándares de las Áreas de Gestión y Desarrollo de Personas.
- Políticas de Gestión y Desarrollo de Personas.
- Cumplimiento de Estándares en Procesos de Reclutamiento y Selección.
- Concursabilidad y Carrera Funcionaria.
- Cumplimiento de Estándares en Programas de Inducción.

- Gestión de Prácticas Profesionales.
- Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral.
- Participación Funcionaria.
- Cumplimiento de Estándares en Formación y Capacitación de Funcionarios Públicos.
- Rol de Jefaturas en Dirección de Equipos.
- Gestión del Desempeño Individual y Sistema de Calificaciones.

Este conjunto de normas consolida el trabajo impulsado por los Instructivos Presidenciales sobre Buenas Prácticas Laborales, pero no es suficiente para potenciar la gestión de personas en la administración. Se requiere una efectiva estrategia de difusión, posicionamiento, acompañamiento y asesoría, que permita instalar y desarrollar la gestión estratégica de personas al servicio del Estado y la ciudadanía.

2.3.2 Subsistemas de personas

Chiavenato (2011, p. 100) señala que el ciclo de la gestión de personas se estructura en cinco procesos básicos (subsistemas): Integrar, Organizar, Retener, Desarrollar, Controlar.

Estos subsistemas están interrelacionados y son interdependientes, es decir, todo cambio en uno de ellos influye en los otros, que a su vez retroalimentará nuevas influencias y así sucesivamente hasta generar ajustes en todo el sistema.

Asimismo, Werther y Davis (2008, p. 21) plantean que

todas las actividades de administración de capital humano mantienen una relación entre sí [...] Cada subsistema es influido por los objetivos y las normas del departamento de personal en general, así como por el entorno

externo en que opera la organización. Cada uno de los subsistemas influye en los demás, y los especialistas deben mantener este dato presente.

En este contexto, la DNSC busca desarrollar acciones para mejorar los procesos del ciclo de vida laboral a través de directrices mínimas y políticas específicas para asegurar el avance hacia un nivel estratégico en gestión y desarrollo de personas:

- **Reclutamiento y Selección:**

El ciclo del empleo comienza con una clara comprensión de los puestos que se necesita cubrir y los planes que se han formulado para llenarlos. En ese punto, el departamento de recursos humanos recluta y ayuda a seleccionar a las personas necesarias para que la corporación alcance sus objetivos. La identificación y la selección de talento son de importancia crucial. (Werther y Davis, 2008, p. 87)

La normativa relacionada indica que los servicios públicos deberán publicar a través de la plataforma de empleos públicos - o el determinado por la DNSC - todas las convocatorias a procesos de selección para la provisión de cargos, y establece la utilización de los medios de difusión que se estime conveniente.

- **Inducción:**

“Es la instancia en que las personas conocen cuál es su rol, su aporte a la organización y cómo se traduce esto en la entrega de mejores servicios a la ciudadanía, aumentando su satisfacción y generando valor público. De esta forma, la institución debe entregar las herramientas necesarias para facilitar la adaptación de quienes se integran a ella, fortaleciendo el compromiso de éstos con la labor que realizan, al entregarles los conocimientos básicos y aspectos transversales de la labor que desempeñarán”. (DNSC, 2018)

La normativa indica que los servicios públicos deben elaborar y aplicar programas de inducción considerando como estructura y contenidos mínimos las Bases Generales de la Administración del Estado, así como su estructura, organización e historia; Ética Pública, Probidad y Transparencia Administrativa; marcos normativos; derechos y deberes laborales individuales y colectivos; normas de protección de funcionarios y funcionarias con responsabilidades familiares; y en general contenidos que permitan orientar, socializar, alinear y fortalecer las competencias específicas relacionadas con el cargo.

El Centro de Estudios de la Administración del Estado – que depende de la Contraloría General de la República – es el encargado de entregar alguno de estos tópicos para quienes ingresan por primera vez a la Administración Pública, a través del curso “Inducción a la Administración del Estado”.

- **Gestión del Desempeño Individual:**

Para Chiavenato (2011, p. 202), la gestión de desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en su puesto y detecta su potencial de desarrollo. La evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona.

Asimismo, la DNSC señala que la gestión del desempeño se basa en el principio de desarrollo y mejoramiento continuo, disponiendo de herramientas (como el Reglamento Especial de Calificaciones) y orientaciones adecuadas para potenciar, alinear y guiar a las personas según las necesidades de la institución.

El procedimiento que dicta la norma implementa un sistema que considera la planificación, gestión, retroalimentación, evaluación y mejora del desempeño como puntos clave que permiten fortalecer prácticas de liderazgo, al gestionar

adecuadamente el desempeño de los equipos de trabajo y prácticas de mejoramiento continuo a nivel individual.

- **Gestión de la Capacitación:**

“La capacitación y desarrollo ayudan a los miembros de la organización a tener los conocimientos y habilidades que se requieren para realizar bien su trabajo, asumir nuevas responsabilidades y adaptarse a los cambios.” (Jones & George, 2006, p. 427).

Según la normativa, la gestión de capacitación en el servicio público debe tener un carácter estratégico, con un ciclo que considere las proyecciones, desafíos y objetivos institucionales. El Plan Anual de Capacitación (PAC) es el encargado de incorporar temáticas técnico – transversales y los contenidos necesarios que garanticen el conocimiento y la mejora continua. Tiene, además, carácter participativo, al promover y asegurar las condiciones para el funcionamiento del Comité Bipartito de Capacitación (CBC).

- **Procesos de Movilidad:**

La DNSC (2016) define Movilidad como

“parte de los mecanismos de desarrollo de carrera, y se inserta en las posibilidades que la organización cuenta para ofrecer espacio de desarrollo, ya sea a través de un aumento de responsabilidades, nuevos desafíos o funciones, participación de proyectos relevantes dentro o fuera de la institución, entre otros. Pretende hacer calzar las expectativas que cada persona tiene al momento de definir una línea de desarrollo, recogiendo los intereses e instancias formativas y de crecimiento, con las oportunidades posibles de generar por parte de la organización.”

De esta manera, se asegura que en el servicio público existan concursos de promoción interna o ascensos (en el caso de carrera funcionaria para personal de Planta) o procesos de movilidad interna para el personal de Contrata, que estén enmarcados en criterios de transparencia, no discriminación y mérito. Todas las instituciones se comprometen a aplicar los procedimientos señalados en la normativa para cada caso cada vez que determine la necesidad de proveer un cargo vacante.

- **Gestión de Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral:**

Según Chiavenato (2011, p. 276), calidad de vida “implica crear, mantener y mejorar el ambiente laboral, trátase de sus condiciones físicas (higiene y seguridad) o de sus condiciones psicológicas y sociales.” Esto favorece un ambiente laboral positivo, ya que mejora la calidad de vida de los trabajadores dentro y fuera de la organización.

La Resolución N° 1 de 2007 indica que la DNSC generará prácticas con la finalidad de

“Potenciar a los servicios públicos para que desarrollen acciones que promuevan ambientes laborales saludables, de mutuo respeto y no discriminación, propendiendo a mejorar los grados de satisfacción, la calidad de vida laboral y el bienestar físico, psicológico y social por parte de las personas en su labor y en su entorno de trabajo, con el fin de aumentar la productividad, cumplir con los objetivos institucionales y así entregar mejores servicios a la ciudadanía.”

Estas acciones se desarrollarán en un Programa de Calidad de Vida Laboral que incluye evaluaciones periódicas de clima laboral y de factores psicosociales,

acciones de conciliación que permitan compatibilizar las responsabilidades laborales – personales – familiares, y la difusión y promoción de Políticas de Prevención del Maltrato, Acoso Laboral y Sexual.

- **Rol de Jefaturas y Personas con personal a cargo:**

Para la DNSC, el rol de jefatura y el estilo de liderazgo debe estar en concordancia a la estrategia y valores institucionales, y a través de la normativa se compromete a fortalecer sus habilidades directivas por medio de programas y/o acciones de formación y evaluación de desempeño.

Esto se debe a la responsabilidad que tienen con los equipos de trabajo que dirigen, por cuanto se debe asegurar su labor a través de estilos y prácticas de gestión motivadoras, de participación y formación de sus colaboradores. De esta manera se desarrollan liderazgos positivos, promoviendo las buenas prácticas laborales con respeto a la dignidad de las personas.

- **Gestión de la Participación:**

“El subsistema para el mantenimiento de los recursos humanos exige relaciones constantes entre la organización, los colaboradores y las entidades representativas. Las relaciones con las personas se bifurcan, por un lado, en relaciones internas, con los propios colaboradores en el día a día de la organización, y por otro, en relaciones externas, con los representantes de los colaboradores.” (Chiavenato, 2011, p. 296)

La normativa señala al respecto que el servicio público reconoce a la Asociación/es de Funcionarios como interlocutor válido de las necesidades y demandas de los funcionarios, con el compromiso para generar instancias de trabajo periódicas con las altas autoridades del servicio y/o de gestión de personas,

en la que se abordarán y desarrollarán agendas de trabajo y temas estratégicos de la organización, así como lo referente al cumplimiento de los desafíos institucionales y los ambientes laborales, entre otras materias.

- **Egreso:**

Se define Egreso como cese del ejercicio de los funcionarios o servidores públicos, por cualquiera de las causales establecidas en la ley, o lo establecido en el respectivo contrato de prestación de servicios, de conformidad con la relación que exista con la institución. (DNSC, 2018)

Se desarrollan acciones para gestionar el egreso de manera adecuada que contemplan estrategias de comunicación, acompañamiento y/o asesorías, siempre basado en el respeto a la dignidad de la persona. Asimismo, se gestiona la transferencia de conocimientos desde aquellos funcionarios que se retiran de la institución y su reconocimiento al servicio público, cuando lo amerite.

La operacionalización del egreso se hará a través del Procedimiento de Egreso desarrollado por cada institución.

2.3.3 Aplicación del trabajo remoto

En marzo de 2020, la modalidad de trabajo remoto se instaura de manera imprevista en gran parte del país debido a la pandemia por el Covid-19, y junto con esta implementación se publica la Ley N° 21.220 que modifica el Código del Trabajo, incluyendo un capítulo sobre Teletrabajo, con el fin de regular esta materia a partir del uso de los avances tecnológicos y nuevas formas de comunicación como herramientas de inclusión laboral, que

permitan el desarrollo integral de los trabajadores, sin que ello signifique un menoscabo en sus condiciones laborales ni salariales. (Ministerio del Interior, 2020)

La Ley establece la distinción entre trabajo a distancia (trabajo remoto) y teletrabajo de la siguiente manera:

- Trabajo a distancia (trabajo remoto): aquel en 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.
- Teletrabajo: si los servicios son prestados mediante la utilización de medios tecnológicos, informáticos o de telecomunicaciones, o bien, si tales servicios deben reportarse mediante estos medios.

La falta de regulación del trabajo remoto en el servicio público impulsó la creación de un marco normativo por parte de la Contraloría General de la República (CGR), aunque con carácter excepcional y por el estado de emergencia. De esta manera, a través del Dictamen 3610/2020 la CGR busca resguardar la función pública y salvaguardar las remuneraciones, teniendo presente la protección de la integridad de los funcionarios y ciudadanía como foco central. (Rossi, 2020)

Los principales hitos de este dictamen son:

- Faculta el trabajo remoto sin importar la calidad jurídica del funcionario.
- Puede ser realizado desde su domicilio o donde se encuentre.
- Aquellos funcionarios que cuyas funciones son incompatibles con el trabajo remoto y no se requiere su asistencia de manera presencial, están facultados para eximir su asistencia manteniendo el goce de sus remuneraciones.

- El trabajo remoto puede ser total o parcial dentro de una institución, sin importar si los funcionarios están dentro de los grupos de riesgo.
- Se pueden crear grupos o unidades que presten servicios mínimos si fuera necesario.
- Aplicación de horario flexible para evitar aglomeraciones en horario punta del transporte público.
- No existe jornada extraordinaria bajo esta modalidad de trabajo.
- No hay obligación para tomar feriado legal en este contexto.
- Todo esto bajo la lógica de la continuidad de la prestación de servicios por parte del Estado y sus instituciones.

Además, el dictamen faculta a los jefes de servicio para adoptar las medidas de gestión interna necesarias para hacer frente a la situación sanitaria por pandemia a través de una resolución exenta dictada especialmente para tal efecto, la que debe considerar al menos las siguientes recomendaciones:

- Indicación expresa de que las partes han acordado la modalidad de trabajo a distancia o teletrabajo, especificando si será de forma total o parcial y, en este último caso, la fórmula de combinación entre trabajo presencial y trabajo a distancia o teletrabajo.
- El lugar o los lugares acordados con la institución desde donde se prestarán los servicios.
- El período de duración del acuerdo de trabajo a distancia o teletrabajo.
- En caso de existir, señalar los sistemas de control y gestión que utilizará la institución respecto de los servicios convenidos con el trabajador.

- Determinar la propiedad de los equipos y materiales con los que se prestarán los servicios pactados, y la especificación de las condiciones físicas y técnicas de restitución de aquellos elementos que sean de propiedad de la institución.
- De ser el caso, la circunstancia de haberse acordado que el trabajador podrá distribuir su jornada en el horario que mejor se adapte a sus necesidades.
- Señalar las condiciones de seguridad y salud que debe cumplir el puesto de trabajo del trabajador. (Ministerio del Interior, 2020)

2.3.4 Buenas prácticas laborales en trabajo remoto

En este punto, el término teletrabajo se utiliza también para hacer referencia al trabajo remoto, ya que no se evidencia distinción entre ambos conceptos en la literatura y estudios analizados, exceptuando la diferenciación establecida en la Ley N° 21.220 vista en el apartado 2.3.3.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019) señala que la definición para teletrabajo abarca distintas categorías:

- Trabajo realizado con ayuda de TIC fuera de las dependencias del empleador,
- Trabajo desarrollado desde casa de manera regular,
- Trabajo ocasional desde casa u otras ubicaciones, o ambas, con bajo nivel de movilidad.

Para Salazar (2007), el teletrabajo se puede entender como

“una forma flexible de organización del trabajo que consiste en el desempeño de este fuera de [su] espacio habitual (...), durante una parte importante de su

horario laboral, pudiendo realizarse a tiempo parcial o completo. Engloba una amplia gama de actividades y requiere el uso frecuente de TIC's para el contacto entre el trabajador y la institución. Además, puede ser realizado por cualquier persona, independiente de su género, edad y condición física”.

Respecto a las buenas prácticas laborales en teletrabajo, existe muy poca literatura sobre su desarrollo e implementación, concentrando los estudios en el periodo previo a la crisis sanitaria por Covid-19.

Uno de ellos, elaborado en nuestro país, evalúa la experiencia de implementación de teletrabajo llevada a cabo en el Instituto Nacional de Propiedad Intelectual (INAPI) en el año 2017 y en el cual participó el 10% de su personal (17 funcionarios). A pesar de lo acotado del estudio, sus datos aportan información importante y atinente al contexto sanitario/laboral actual en el sector público.

Primeramente, el estudio da cuenta del cambio de paradigma que conlleva esta modalidad de trabajo. Del clásico paradigma del sector público basado en el control (permanencia en el puesto de trabajo, entorno tutelado, interacción cara a cara, por ejemplo), se puede observar un cambio de modelo de trabajo enfocado “hacia liderazgos más flexibles, mecanismos de coordinación orientados a la adaptación mutua, uso de sistemas de evaluación más objetivos y basados en resultados cuantitativos” (INAPI, 2018)

Este paradigma requiere, además, el desarrollo de nuevas habilidades y competencias. (Figura 1)

En cuanto a las buenas prácticas laborales en teletrabajo, predomina la conciliación de la vida laboral/familiar/personal (CVLF) que se entiende como “la ausencia de conflicto

entre los roles de cada uno de estos ámbitos junto con una adecuada distribución de tiempos entre ellos” (Soto et al., 2018) y la calidad de vida laboral (CVL) relacionada con el individuo y la organización, la satisfacción con las relaciones laborales y el rendimiento. Esto, debido a los potenciales riesgos psicosociales derivados de la pérdida de las relaciones sociales laborales (el cara a cara), la incertidumbre por el futuro laboral o en el rol a cumplir en modalidad remota, las condiciones físicas para realizar la labor, entre otras.

En un nivel organizacional, el teletrabajo puede afectar la gestión de una institución, por ejemplo, modificando la coordinación de los equipos de trabajo de presencial a remota por medio de las TIC’s (canales sincrónicos como el email o asincrónicos como Teams, Zoom, etc.).

Por otra parte, puede mejorar las estrategias de reclutamiento, inducción y todos aquellos subsistemas del ciclo de RRHH que puedan ser ejecutadas remotamente, dependiendo de la modernización de procesos en cada institución pública que habiliten el desarrollo de funciones a distancia (digitalización de la información, por ejemplo.) permitiendo una apertura virtual a la sociedad acorde a los nuevos tiempos.

Finalmente, se evidencia que es necesario “contemplar la adecuada articulación con otros subsistemas e instrumentos de gestión de personas, como son la evaluación de desempeño, los planes de capacitación y formación, la actualización de un perfil genérico del teletrabajador y su jefatura, que incluya la descripción de tareas, competencias y prácticas a desarrollar, entre otros instrumentos.” (INAPI, 2018)

Capítulo 3: Marco metodológico

3.1 Método de Investigación

La presente investigación es un estudio de tipo cualitativo que, según Hernández, Fernández y Baptista (2014)

“puede concebirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo “visible”, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es naturalista (porque estudia los fenómenos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales y en su cotidianidad) e interpretativo (pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en función de los significados que las personas les otorguen)”.

Cabe mencionar, que para esta investigación es fundamental considerar la historicidad, contemplándola como un contexto importante que enmarca el desarrollo del tema que se está estudiando, considerando los hechos del pasado, como los actuales.

Finalmente, se puede indicar que este método será de gran aporte al sentido y orientación que se quiere dar a la investigación, el cual es analizar un fenómeno determinado, desde hechos particulares, considerando la mirada crítica de los estudios realizados en la temática que se desea abordar.

3.1.1 Tipo de Estudio

El tipo de estudio es de carácter descriptivo-exploratorio, entendiendo que en este tipo de investigación se describen los hechos tal como son observados.

Según lo indicado por Hernández, Fernández y Baptista (2014), a través de este tipo de estudios describimos los fenómenos, situaciones, contextos y eventos, se detallan como son y se manifiestan, además de mostrar las características de comunidades o grupos de personas.

Únicamente se pretende medir y recoger información de manera objetiva, por lo tanto, describir tendencias de este grupo de la población y someter a análisis las buenas prácticas laborales del sector público, con la escasa información existente respecto a la relación de estas con el trabajo remoto.

3.1.2 Tipo de Diseño

El tipo de diseño que se ajusta a la investigación que se desea desarrollar es de tipo no experimental, es decir, ex post facto, ya que el tema que se está investigando es una realidad existente, donde los hechos que nos importan ya acontecieron.

Se aplicará el diseño documental (o investigación documental) según lo indica Arias (2006). El diseño documental es el proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales, y su propósito es aportar nuevos conocimientos al tema de estudio. Además, este diseño tiene carácter transversal, “ya que trata de una exploración inicial en un momento específico. Por lo general, se aplican a problemas de investigación nuevos o poco conocidos” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

3.1.3 Técnicas e Instrumentos

Como técnica de recolección de datos, se utilizará el análisis documental de datos secundarios obtenidos y procesados anteriormente por organismos oficiales, instituciones, entre otras:

- Programa #CuidémonosEntreTodos: Acompañamiento a servicios públicos. (material y herramientas de apoyo a la gestión en materias de buenas prácticas laborales y experiencias de algunas instituciones). DNSC 2020
- Estudio “Trabajar en tiempos de pandemia. Trabajadoras y trabajadores de los servicios públicos en Chile”. Fundación Nodo XXI – PSI (julio 2020)
- Estudio “Buenas prácticas laborales para la salud mental en tiempos de Covid-19”. Fundación Chile Unido (julio 2020)

3.1.4 Tipo de muestreo

El muestreo de la investigación se caracterizará por ser selectivo, ya que las unidades escogidas a consultar siguen criterios de importancia o significación y son congruentes respecto a los objetivos de la investigación. Para este caso en particular nos aportan una gran riqueza de información debido al nivel de atingencia que tienen con relación al fenómeno que se está estudiando.

3.1.5 Validez de la investigación

La validez busca dar cuenta de los procedimientos a fin de demostrar cómo llegamos a los resultados obtenidos. Es decir, la validez busca establecer cómo y bajo qué procedimientos se establece la objetivación de la investigación.

Al ser una investigación de carácter no experimental, hay mayor validez externa, ya que es posible generalizar los resultados a otros individuos o situaciones comunes (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

3.2 Producción y Análisis de datos

La investigación documental se centró en obtener material por medio de investigaciones en diferentes fuentes escritas y electrónicas, basados en el análisis y estudios relacionados con la aplicación del trabajo remoto en el sector público e investigaciones, normativa y publicaciones asociadas a la DNSC:

1. Selección de un instrumento de recolección de datos: Análisis documental.
2. Revisión del modelo de Gestión de Personas en el sector público y aplicación de las buenas prácticas laborales.
3. Caracterización de tendencias aplicadas en contexto de trabajo remoto.

Capítulo IV: Resultados

De los resultados que a continuación se presentan, es importante señalar que las fuentes seleccionadas para el análisis documental permiten una primera aproximación al tema de estudio de manera óptima, por cuanto se ajustan a las dimensiones en las que se gestionan, desarrollan y aplican las buenas prácticas laborales:

- Dimensión gubernamental: DNSC y Laboratorio de Gobierno, a través del programa #CuidémonosEntreTodos.
- Dimensión institucional: Responsables de RRHH de las organizaciones participantes (públicas y privadas) del “Estudio de buenas prácticas laborales para la salud mental en tiempos de Covid-19”.
- Dimensión gremial: Trabajadores representados por la PSI (Public Services International) que agrupa en Chile a la ANEF (Agrupación Nacional de Empleados Fiscales), la AFIICH (Asociación Nacional de Fiscalizadores del SII), ANEIICH (Asociación Nacional de Empleados del SII), ANEJUD (Asociación Nacional de Empleados Judiciales de Chile), ASEMUCH (Confederación Nacional de Funcionarios Municipales de Chile), CONFEMUCH (Confederación Nacional de Funcionarios de la Educación Municipal de Chile), CONFUSAM (Confederación Nacional de Funcionarios de la Salud Municipal), FENPRUSS (Confederación de Profesionales Universitarios de los Servicios de Salud) y FENATRAOS (Federación Nacional de Trabajadores de las Obras Sanitarias) en el estudio “Trabajar en tiempos de pandemia”.

Cabe destacar que ninguno de los estudios analizados considera la totalidad del ciclo de RRHH y sus subsistemas, siquiera de manera tangencial, ya que, en el contexto de pandemia y emergencia actual, solo lo referente a las buenas prácticas laborales en gestión de ambientes laborales y calidad de vida tiene un impacto directo, visible e inmediato en la integridad personal y laboral de los trabajadores. Para el resto de los subsistemas, se evidencian experiencias y casos de algunos servicios públicos lo que se difunden a través del banco de buenas prácticas laborales en trabajo remoto por la DNSC en su sitio institucional.

Resultados dimensión gubernamental:

El análisis de esta dimensión se realiza en base a la siguiente fuente:

- Programa #CuidémonosEntreTodos: Acompañamiento a servicios públicos.
DNSC 2020 (marzo 2020)

En este programa, que se ha implementado a contar de marzo de 2020, se identifican acciones, orientaciones y apoyo a la gestión de personas en trabajo remoto relacionados con las directrices de la DNSC – en base a la normativa vigente - derivadas de los subsistemas de recursos humanos, los que funcionan como referente. Estas actividades se dividen en cinco puntos:

- Material y herramientas de apoyo a la gestión:

Material oficial para difusión de los contenidos, entregar recomendaciones para la gestión de personas o nuevas directrices basadas en la normativa implementada durante la pandemia por COVID-19 respecto a las siguientes materias:

- Bienestar y Autocuidado: Apoyo psicológico a distancia para la regulación emocional en crisis sanitaria y cuarentena.

- Plan Anual de Capacitación 2020: Ajustes e indicaciones al PAC 2020 por disminución de la glosa presupuestaria fiscal por el Plan Económico de Emergencia ejecutado por el gobierno para paliar la crisis sanitaria por COVID-19.
- Conciliación y Trabajo Remoto: Orientaciones para trabajo a distancia en contexto de crisis sanitaria.
- Ley N° 21.220 Teletrabajo: Informativo respecto a la ley que aplica a los funcionarios contratados bajo el Código del Trabajo.
- Reuniones Efectivas: Orientaciones para jefaturas para implementar reuniones virtuales.
- Trabajo a Distancia Rol de la Jefatura: Recomendaciones para jefaturas y líderes de equipo en trabajo remoto.
- Guía de Trabajo a Distancia en el Estado: Documento base elaborado en conjunto con el Laboratorio de Gobierno, con orientaciones y buenas prácticas laborales para implementar en contexto de emergencia sanitaria.
- Reclutamiento, Selección y Procesos de Contratación: Ajustes e indicaciones en estas materias por disminución de la glosa presupuestaria fiscal por el Plan Económico de Emergencia ejecutado por el gobierno para paliar la crisis sanitaria por COVID-19.
- Herramientas de Colaboración en Línea: Informativo que entrega indicaciones y tips para el uso de herramientas digitales para el trabajo a distancia.
- Gestión del Desempeño y Retroalimentación: Orientaciones en estas materias para jefaturas y supervisores y consideraciones en el contexto de trabajo a distancia.

- Asesoría y acompañamiento para una mejor gestión:

El programa #CuidémonosEntreTodos dispone de asesorías, capacitaciones y contenidos técnicos para las áreas de gestión y desarrollo de personas. De esta manera, se aclaran dudas y aúnan criterios para la gestión vigente y nuevas prácticas que contribuyan al desempeño y resultados de los servicios. Los ámbitos que abarcan son: Trabajo Remoto: Prácticas y Desafíos; Gestión de Reuniones Virtuales Efectivas; Técnicas de Autocuidado; Tensiones Conciliatorias Trabajo, Persona y Familia; Gestión del Desempeño; Ambientes Laborales y Buen Trato; Desafíos en la Selección a Distancia; Gestión de la Capacitación y Formación, y Liderazgo y Trabajo Colaborativo.

- Experiencias e iniciativas de servicios públicos:

Es un Banco de iniciativas y experiencias implementadas en algunos servicios que pueden ser de utilidad para otras instituciones que requieran realizar actividades en el contexto de COVID-19 o innovar en su gestión, en materias de autocuidado, guías para trabajar de manera remota, recomendaciones para la salud mental y psicosocial, entre otras.

- Apoyo y participación de expertos y colaboradores externos:

Difusión de actividades realizadas por profesionales expertos que colaboran con el Servicio Civil a través de distintas instancias como webinar, presentaciones, conversatorios o talleres, por ejemplo. Entre las actividades divulgadas se

encuentra el estudio “Buenas prácticas laborales para la salud mental en tiempos de Covid-19” de la Fundación Chile Unido que se analizará más adelante.

- Compartiendo experiencias de apoyo sectorial de redes asistenciales:

Consta de módulos con presentaciones, webinar, documentos y material de apoyo para respaldar la gestión de personas en equipos de salud.

Esta dimensión cumple con el objetivo de presentar las buenas prácticas laborales en el contexto de trabajo remoto desde la perspectiva de gobierno (a través de la DNSC y Laboratorio de Gobierno, por ejemplo), y si bien trata de abarcar todo el ciclo de la gestión de personas, es desde una mirada mayoritariamente teórica. En el caso de las experiencias e iniciativas de otros servicios públicos, se presenta la actividad, pero no se evalúa el impacto real en cada institución.

Resultados dimensión institucional:

El análisis de esta dimensión se realiza en base a la siguiente fuente:

- Estudio “Buenas prácticas laborales para la salud mental en tiempos de Covid-19”. Fundación Chile Unido (julio 2020)

El estudio se desarrolló durante el mes de junio de 2020 por la Fundación Chile Unido, mediante una encuesta auto aplicada en modalidad online a los responsables del área RRHH de 186 organizaciones participantes, del ámbito público (20%) y privado (80%).

Los resultados más relevantes de este estudio, atinentes a los dos sectores (público y privado), son los siguientes:

- Ante la consulta ¿Qué tan prioritario ha sido la salud mental de los colaboradores al interior de las políticas de su organización?

El 83% de las organizaciones encuestadas consideran que la salud mental de los colaboradores es un tema prioritario, lo que significa un aumento del 23% respecto al contexto antes de pandemia. (Gráfico 1)

- ¿Cuáles han sido las preocupaciones que les han manifestado los colaboradores a los equipos de RR.HH. en este tiempo de pandemia?

Las principales preocupaciones de los colaboradores tienen relación con los mecanismos psicológicos y fisiológicos que producen deterioro emocional (incertidumbre, ansiedad, angustia, estrés) y de diseño y organización del trabajo (dificultad para teletrabajar, mayor carga laboral). (Gráfico 2)

- ¿Cuáles son las principales preocupaciones de los equipos de RR.HH. en materia de salud mental y bienestar de los colaboradores en este tiempo de COVID-19?

Las principales preocupaciones mencionadas por los equipos de RR.HH. se refieren a las propias de esta pandemia de manera general: COVID-19, salud mental y teletrabajo, las que se subdividen en detalle como se muestra en el Gráfico 3.

- ¿Qué medidas para la salud mental y bienestar de los colaboradores están implementando en su organización debido a la pandemia?

Las buenas prácticas laborales más incorporadas corresponden mayoritariamente al trabajo desde casa, apoyo emocional a través de encuestas y/o contacto telefónico y orientación técnica para el manejo del estrés y ansiedad. (Gráfico 4)

- Principales medidas que a futuro se están pensando implementar para contribuir a la salud mental y bienestar de los colaboradores. (Gráfico 5)

Finalmente, el estudio señala que los hallazgos que se evidencian pueden concluir en cinco puntos principales (Gráfico 6):

1. La Salud Mental de las personas es una prioridad dentro de las organizaciones y con la pandemia por COVID-19 ha cobrado aún más importancia y se le ha asignado mayores recursos.
2. Las Buenas Prácticas Laborales para la Salud Mental están logrando impactos positivos en el rendimiento de los equipos de trabajo.
3. Las principales preocupaciones de los colaboradores y los equipos de Recursos Humanos en este tiempo de pandemia son el COVID-19, la Salud Mental, el Teletrabajo y la situación de la Organización.
4. Las organizaciones se han movilizad para desplegar una amplia y diversificada gama de Buenas Prácticas Laborales para contribuir a la Salud Mental y Bienestar de sus colaboradores.
5. A futuro, la Salud Mental seguirá teniendo protagonismo en las Políticas de RRHH.

Resultados dimensión gremial

El análisis de esta dimensión se realiza en base a la siguiente fuente:

- Estudio “Trabajar en tiempos de pandemia. Trabajadoras y trabajadores de los servicios públicos en Chile”. Fundación Nodo XXI – PSI (julio 2020)

El estudio “Trabajar en tiempos de pandemia. Trabajadoras y trabajadores de los servicios públicos en Chile” se realizó entre el 26 de mayo y el 16 de junio de 2020 mediante un cuestionario online que se aplicó a 8.997 funcionarios públicos, considerándose 7.001 respuestas como válidas.

La finalidad de esta investigación es la de profundizar en las condiciones de trabajo y de salud laboral en el sector público antes y durante la crisis sanitaria, para visibilizar la realidad de los trabajadores de los servicios públicos del país, y de esta manera establecer medidas de apoyo, entregar herramientas de apoyo para los eventuales proyectos de ley que modifiquen las condiciones de trabajo y empleo, y, por último, plasmar la urgencia de establecer políticas públicas que fortalezcan a estos organismos.

Se han seleccionado los resultados más relevantes en base al criterio de trabajo remoto, ya que el estudio contempla las tres modalidades de trabajo observadas durante la crisis sanitaria en el periodo de aplicación del cuestionario: presencial, teletrabajo y mixta.

Como primera caracterización, observamos que cada modalidad se encuentra distribuida con escasa diferencia con un 36,4% para el trabajo remoto, 35,2% mixta y 28,5% presencial (Gráfico 7), pero en detalle por sector da cuenta de la heterogeneidad existente (Gráfico 8).

Respecto a las variables “Autonomía en el trabajo” – como el trabajador influye en el modo en que se ejecutan algunos aspectos de su trabajo en cuanto a velocidad, cantidad, tiempos de descanso y organización -, “Flexibilidad de la jornada” – trabajar fuera del horario normal, como madrugada/noche, o los fines de semana – y “Flexibilidad salarial” – si el salario es fijo o variable -, se mide la situación previa a la crisis sanitaria COVID-19 y los cambios ocurridos durante ella, así se pueden establecer los aspectos que han sido modificados.

En un contexto previo a la crisis sanitaria los trabajadores presentaban un nivel de autonomía en el trabajo media-alta al ejecutar sus labores, con un 68% que indica influir siempre o casi siempre en su método de trabajo; un 58% que señala influir siempre o casi siempre en la velocidad con que trabaja; un 43,7% que declara influir siempre o casi siempre en la cantidad de trabajo que se le asigna y un 33,8% en la influencia de sus tiempos de descanso. (Gráfico 9)

En referencia a la flexibilidad de la jornada previa a la crisis sanitaria, un 58% indica que nunca o rara vez trabaja fuera de su horario laboral y un 53,9% señala que nunca o rara vez trabajaba los fines de semana. (Gráfico 10)

En cuanto a la flexibilidad salarial el estudio determina que el 23,9% de los funcionarios públicos recibía un salario mensual líquido totalmente fijo - incluyendo bonos trimestrales - o fijo en su mayor parte (42%) antes de la crisis sanitaria por COVID-19. La variación está dada por la realización de horas extras. El estudio hace notar que, en el caso de aquellos que señalan que la mayor parte de su salario es variable o totalmente variable (22,3% y 11,9% respectivamente), consideran la entrega de un bono de productividad o por cumplimiento de metas como parte de un sueldo variable. (Gráfico 11)

Durante la pandemia, la situación de estas tres variables – autonomía en el trabajo, flexibilidad de la jornada, flexibilidad salarial – cambia para una buena parte de los encuestados, quienes evidencian un aumento en la cantidad del trabajo a la vez que disminuyen los tiempos de descanso, también se extiende la jornada laboral fuera del horario estipulado, por ejemplo. (Gráfico 12)

En el caso de los trabajadores con modalidad de trabajo a distancia, se observa un aumento considerable en la cantidad y velocidad de trabajo, así como trabajar fuera de la jornada. (Gráfico 13)

Por otra parte, el estudio busca caracterizar las condiciones de trabajo de quienes están cumpliendo sus funciones a distancia, aunque sea en un contexto de pandemia, ya que existen elementos que pueden establecer de manera exploratoria algunos conflictos a considerar si se mantiene esta modalidad de trabajo en el futuro. Los principales hallazgos son los siguientes:

- La media de personas por hogar es de 3,2 y el 73,6% realizan su trabajo en un espacio compartido.

El número de personas por hogar pueden dificultar la ejecución de las labores, ya que hay un aumento en la necesidad de compartir espacios, tiempos de cuidados e interacciones cotidianas, lo que repercute en la calidad del servicio prestado, en destinar otros tiempos durante el día para realizar el trabajo y los desajustes que provoca compartir el espacio con otro miembro de la vivienda que trabaja o estudia.

- El 93,7% utiliza conexión a internet propia, así como el 90,1% emplea su teléfono celular y el 75,2% el computador o notebook personal.

Dado que gran parte de los insumos son de propiedad de los trabajadores, el impacto en la calidad del trabajo va en directa relación a su capacidad de pago o de haber contado con dichos insumos antes de la crisis sanitaria COVID-19.

- Al consultar por la calidad de los elementos que dispone en el hogar para trabajar, el 30,6% indica que su silla es de buena o muy buena calidad y el 38,4% señala lo mismo de la mesa o escritorio que utiliza.

Esto implica un problema técnico importante, ya que puede generar o agravar enfermedades músculo esqueléticas y psicosociales. La falta de elementos

ergonómicos que soporten adecuadamente la jornada laboral repercute directamente en el desempeño y la integridad del trabajador.

- Un 29,8% señala que nunca o rara vez a tenido problemas con el VPN.

El VPN (Red Privada Virtual por sus siglas en inglés) es la herramienta de conexión remota segura (encriptada) a la red institucional dispuesta a nivel gubernamental. Por lo tanto, los problemas que este ítem presente afecta el acceso a las herramientas tecnológicas para realizar su trabajo de forma continua.

- Respecto al apoyo del empleador, un 42,9% afirma que entregó elementos para ayudar a organizar el trabajo y la jornada de manera remota, un 52% que entregó medidas de seguridad e higiene, mientras que un 38,9% indica que recibió información relativa a accidentes profesionales.

El apoyo del empleador se encuentra en un nivel medio-bajo, lo que ratifica que la responsabilidad y los costos de trabajar en medio de una crisis sanitaria han sido de los trabajadores.

- El tiempo de conexión promedio de quienes realizan teletrabajo es de 9,2 horas diarias, lo que implica una conexión permanente a plataformas como Whatsapp con un 52,3%, Zoom con 31,9%, Intranet 31,8%, Teams 23,8% o Meet con un 12,5%.

Este punto también ratifica lo indicado al principio del estudio, sobre la extensión de la jornada de trabajo diario, cumpliendo con sus labores fuera de sus horarios habituales o los fines de semana.

- Un 33,6% señala que nunca pudo desconectarse al menos 12 horas continuas y un 23,1% indica que rara vez.

El derecho a desconexión laboral solo está estipulado por normativa para el sector privado.

Asimismo, la salud laboral también es caracterizada en este estudio con algunos aspectos de la salud física y mental de los trabajadores. La medición se basa en lo establecido en la evaluación de riesgos psicosociales establecidas en SUSESO-ISTAS21. En lo que respecta al teletrabajo, esta modalidad presenta un 90,4% de trabajadores en riesgo de enfermar física y mentalmente por temas relativos a la intensidad del trabajo y la doble presencia. También se establece la posibilidad de que los malestares físicos presentados durante la crisis sanitaria pueden ser síntomas de enfermedades psicosomáticas asociadas al estrés y la ansiedad.

Finalmente, las principales conclusiones del estudio “Trabajar en Tiempos de Pandemia” respecto al trabajo remoto son las siguientes:

- Se constata que antes de la crisis sanitaria por COVID-19 los trabajadores contaban con una autonomía media-alta para influir en aspectos de su trabajo, una jornada laboral que variaba en un nivel medio-bajo y un salario mensual mayormente fijo.
- Durante la pandemia se evidencia un aumento considerable de la intensidad del trabajo y un desdibujamiento de su jornada laboral (horarios poco convencionales o fines de semana).
- La mayor parte de los trabajadores que realizan teletrabajo utilizan insumos propios, realizan sus labores con elementos de mediana o baja calidad, y en general se desempeñan con medios que afectan su salud física y mental presente y a futuro. El apoyo de los empleadores es medio-bajo.

- El tiempo de conexión a las plataformas es prolongado, excediendo la jornada laboral, lo que no permite la posibilidad de desconexión continua.
- Existe un aumento en términos de riesgos psicosociales que pone en peligro el bienestar físico y mental de los trabajadores. Aumenta, además, la doble presencia y la interferencia de las tareas del hogar y de cuidados.

Capítulo V: Conclusiones

A partir de los resultados presentados, podemos indicar, primeramente, que el estudio e impacto de las buenas prácticas laborales en trabajo remoto en el sector público es todavía incipiente, y al ser una investigación en un campo no tradicional, es necesario que se profundice a través de posteriores análisis por parte de los actores sociales involucrados. Esto es de suma importancia, ya que se constata que las buenas prácticas laborales aportan considerablemente al mejoramiento de la calidad de vida laboral-personal del trabajador y la generación de ambientes laborales óptimos de manera presencial, pero aún queda pendiente el estudio y análisis en profundidad de la modalidad remota.

Con respecto a las fuentes investigadas, el gran valor de oportunidad que presentan es que el programa elaborado por la DNSC y los estudios de las Fundaciones analizadas fueron realizados en tiempo real y en condiciones extraordinarias como es la pandemia por COVID-19, y evidencian en cierta medida la falta de preparación para implementar el trabajo remoto a mediano y largo plazo.

En términos específicos, y en base a cada una de las fuentes analizadas, se puede concluir que:

- Se confirma que el programa de la DNSC en gestión de personas responde al contexto de emergencia sanitaria, lo que ha permitido adecuar solo algunas directrices a la necesidad de gestión de las instituciones públicas.
- La DNSC trabaja directamente con los responsables de área de Gestión y Desarrollo de Personas, y a ellos dirige mayoritariamente sus instructivos, recomendaciones y manuales como un “ideal” propuesto para implementar el

trabajo remoto, sin considerar si la institución da cumplimiento de estas orientaciones.

- No es suficiente generar normativas y establecer recomendaciones si no existe una evaluación de su ejecución e impacto en el trabajo remoto, ya sea en mejoras en la productividad o en la reducción de brechas detectadas en cada servicio. De esta manera, se aseguraría la correcta implementación de las medidas originadas en el contexto de emergencia sanitaria.
- Se constata que en la gestión de personas en el sector público y privado se están incorporando prácticas innovadoras en trabajo remoto, pero estas se orientan a lograr mayor rendimiento más que en la creación de condiciones de trabajo con mayores estándares laborales.
- Debido a lo anterior, no se evidencia una mirada crítica desde las políticas y la gestión de personas que den cuenta de la situación de los funcionarios, lo que es un error, ya que el sentido de pertenencia y de identificación con un equipo de trabajo (y la institución) también tiene que ver con estar al tanto de la dimensión individual del trabajador.
- Las visiones desde las distintas dimensiones – gubernamental, institucional, gremial – demuestran una gran brecha en acciones concretas por parte de los responsables de las políticas y de la gestión de personas, quienes deben atender las alertas expuestas para regular esta otra manera de trabajar, y que requiere cambios en la normativa institucional (en algunos casos), modificaciones en las competencias de los trabajadores, en los modelos de liderazgo y, por supuesto, la generación de buenas prácticas laborales acordes al trabajo remoto.

Es necesario entender que lo que se ha vivido en este periodo de pandemia por COVID-19 es un naciente estado laboral en el sector público, que, si bien tiene una base en las buenas prácticas, inevitablemente deriva en la creación de una nueva nomenclatura en toda estructura organizacional. El desafío principal para los Ingenieros en RRHH y profesionales afines, es la de ser capaces de visualizar como ha cambiado la forma de gestionar y de vincularse en las organizaciones en medio de la incertidumbre y cambio paradigmático -que garantiza a futuro la modificación del ciclo del RRHH como lo conocemos- respondiendo con apertura y flexibilidad, generando estrategias y herramientas en esta nueva modalidad de hacer el trabajo.

Bibliografía y Referencias

- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. (5ª ed.) Caracas: Editorial Episteme.
- Banco Interamericano de Desarrollo (2001). *El Servicio Civil en América Latina y el Caribe: Situación y retos futuros*. Red de Gestión Pública y Transparencia, <https://bit.ly/352xLcJ>
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (2ª ed.) México: Pearson Educación.
- Carrasco, C. (2015). *Experiencia de buenas prácticas laborales en empresas de la Región Metropolitana*. Cuaderno de investigación N° 57. Dirección del Trabajo.
- Centro de Estudios Públicos (2018). *Gestión de Personas en el Estado*. CEP Chile <https://bit.ly/3eAdNJJ>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. (9ª ed.) México, D.F.: Mc Graw Hill Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2ª ed.) México, D.F.: Mc Graw Hill Interamericana Editores.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2003). *Carta Iberoamericana de la Función Pública*. CLAD. <https://bit.ly/2Iccog6>
- Contraloría General de la República (2020). *Dictamen 3610/2020*. <https://bit.ly/2J3v1Cy>

Dirección del Trabajo. (2011). *Informe de Actualidad laboral N°1 Una mirada a la figura del Teletrabajo*. Dirección del Trabajo.

Dirección Nacional del Servicio Civil (2018). *De la orientación técnica al rol rector: Gestión y desarrollo de personas en el Estado 2014 – 2018*. Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas.

Dirección Nacional del Servicio Civil (2018). *Orientaciones en Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral. Rectoría en Gestión y Desarrollo de Personas*. Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas.

Dirección Nacional del Servicio Civil (2020). *#CuidémonosEntreTodos: Acompañamiento a Servicios Públicos*. <https://bit.ly/39aHikr>

División de Redes y Seguridad Informática (2020). *Protocolo de seguridad para trabajo a distancia*. Equipo de Respuesta ante Incidentes de Seguridad Informática, CSIRT. <https://bit.ly/3IRWSF6>

Fundación Chile Unido (julio de 2020). *Estudio Buenas Prácticas Laborales para la Salud Mental en tiempos de COVID-19*. Informe, Departamento de Estudios Fundación Chile Unido. <https://bit.ly/3pV7tBF>

Fundación Nodo XXI (julio de 2020). *Estudio Trabajar en Tiempos de Pandemia. Trabajadoras y Trabajadores de los Servicios Públicos de Chile*. Informe de Resultados, Fundación Nodo XXI – PSI. <https://bit.ly/33bZyWG>

Gómez, A. (2005). *Innovación y cambio en las organizaciones*. En Pucheu, A. Desarrollo y eficacia organizacional. Cómo apoyar la creación de capacidades en individuos, grupos y organizaciones. Ediciones Universidad Católica de Chile.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ª ed.) México, D.F.: Mc Graw Hill Interamericana Editores.

Instituto Nacional de Propiedad Intelectual (2018). *Informe evaluación de la experiencia de teletrabajo*. INAPI. <https://bit.ly/3i2ZoHt>

Jones, G. & George, J. (2006). *Administración contemporánea*. (4ª ed.) México, D.F.: Mc Graw Hill Interamericana Editores.

Koontz, H. & Heinz, W. (2007). *Elementos de administración. Un enfoque internacional*. (7ª ed.) México, D.F.: Mc Graw Hill Interamericana Editores.

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2016). *Lineamientos para una Política de Innovación en el Sector Público*. División de Innovación.

Ministerio de Hacienda. (2020). Oficio Circular N° 10. Recuperado de <https://bit.ly/38nGFUf>

Morales, J.M. (2012). *Innovando en el sector público*. Recuperado de <https://bit.ly/3nddpUD>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2017). *Innovar en el sector público: Desarrollando capacidades en Chile*, Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública. Paris: Éditions OCDE. <https://bit.ly/38g6QfH>

Organización Internacional del Trabajo (2005). *Buenas prácticas de relaciones laborales en las Américas*. Documento de trabajo de la XIII Conferencia Interamericana de Ministros de Trabajo de la OEA. <https://bit.ly/3eBu7K1>

Organización Internacional del Trabajo (2019). *Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral*. Informe conjunto OIT – Eurofound. <https://bit.ly/3i10ymI>

Osborne, S. & Brown, K. (2005). *Managing change and innovation in Public Service Organizations*. New York: Routledge. <https://bit.ly/32hn9F6>

- Pucheu, A. (2014). *Desarrollo y eficacia organizacional. Cómo apoyar la creación de capacidades en individuos, grupos y organizaciones*. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. (15ª ed.). México: Pearson Educación.
- Rossi, F. y Mirosevic, C. (05 de agosto de 2020). *Panorama laboral-legal del teletrabajo en Chile*. (Expositor) Webinar Nuevas Modalidades de Trabajo: Experiencias Comparadas. ANEF – PSI.
- Salazar, C. (2007). *El teletrabajo como aporte a la inserción laboral de personas con discapacidad en Chile: Una gran carretera virtual por recorrer*. En Soto, T., Vera, C., Díaz, R., Darville, P. y Fuenzalida, J. *Teletrabajo en el Estado de Chile: Efectos y desafíos para su diseño e implementación*. Centro de Sistemas Públicos.
- Sánchez, C., Lasagna, M. y Marcet, X. (2013). *Innovación Pública: Un modelo de aportación de valor*. Santiago de Chile: RIL Editores.
- Soto, T., Vera, C., Díaz, R., Darville, P. y Fuenzalida, J. (2018). *Teletrabajo en el Estado de Chile: Efectos y desafíos para su diseño e implementación*. (Serie Sistemas Públicos n° 16). Centro de Sistemas Públicos. <https://bit.ly/352xUgh>
- Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (2002) *Diccionario de la Administración Pública de Chile*. (2ª ed.). Santiago de Chile: LOM Ediciones.
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (2020). *Políticas que favorecen a las familias y otras buenas prácticas laborales en el contexto del Covid 19*. UNICEF, ONU MUJER, OIT. <https://uni.cf/355RdVZ>
- Valdez, A. (2019). Paradigmas emergentes en la gestión pública en América Latina. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 24, núm. 86. <https://bit.ly/356WIJz>

- Villanueva, C. (2007). *En busca de buenas prácticas laborales: Aprendizajes extraídos de 6 casos de empresas chilenas*. Consejo Asesor Presidencial Trabajo y Equidad.
- Waissbluth, M. (2008). *Gestión del cambio en el sector público*. Universidad de Chile.
- Waissbluth, M. y Larraín, F. (2009). "*Modelos de gestión pública: implicancias para la planificación, evaluación y control de gestión del Estado*" en *Un mejor Estado para Chile. Propuestas de Modernización y Reforma*. Santiago: Andros Impresores.
- Werther, W & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. (6ª ed.). México, D.F.: Mc Graw Hill Interamericana Editores.

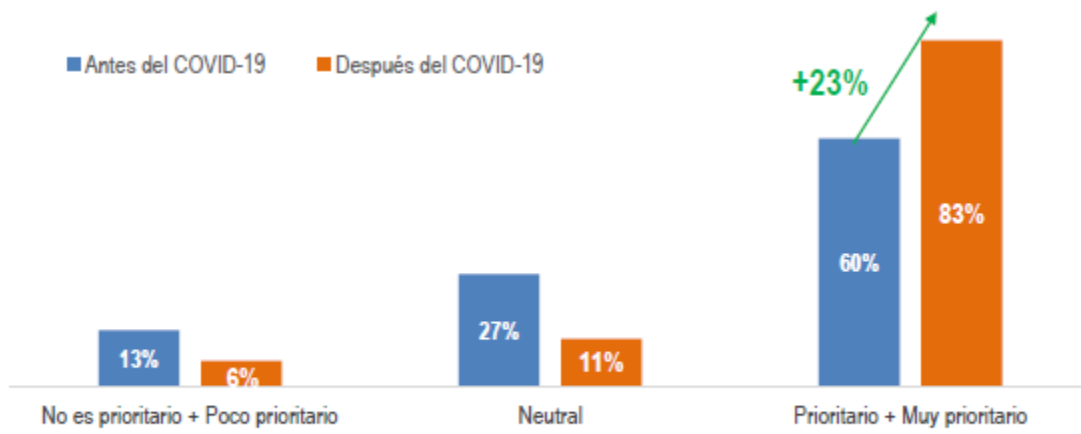
Anexos

Figura 1

Modelo Presencial	Modelo Teletrabajo
Habilidad para operar en un entorno en mayor o menor grado definido y estable.	Habilidad para operar en un entorno siempre cambiante y no siempre definido.
Conocimiento de sistemas particulares orientados hacia la realización de tareas.	Capacidad de comprender sistemas y procesos de trabajo y realización de tareas diversos.
Capacidad para tratar con procesos de trabajos claros y concretos.	Capacidad para tratar con procesos de trabajo múltiples y diferentes.
Habilidad para trabajar en un entorno de trabajo "tutelado" (control externo).	Habilidad para asumir responsabilidades y decisiones en un entorno de trabajo "autogestionado" (control interno).
Priman las tres P: Puntualidad, Permanencia y Presencia.	Lo importante es la calidad del resultado y el cumplimiento de plazos.
Trabajo individual o en equipo en un entorno presencial.	Trabajo a distancia, individual, con necesidad de coordinación en equipos distribuidos.
Necesidad de uso de TIC's a veces solo como "valor añadido".	Uso de TIC's como herramienta ineludible e imprescindible.
Habilidades de interacción "cara a cara".	Habilidades de interacción mediante TIC's.
Habilidad para operar en horizontes limitados geográfica y horariamente.	Habilidad para operar en horizontes en expansión geográfica y horaria.
Actualización ocasional en centro de formación. Aprendizaje informal en el puesto de trabajo.	Frecuentes actualización y renovación de competencias. Autoestudio y formación abierta y distancia.
Competencia enseñada.	Competencia auto-aprendida. Autodidaxia.
Vida laboral y privada diferenciada.	Capacidad de delimitar la vida laboral y privada.

Fuente: Informe de evaluación teletrabajo INAPI, 2018

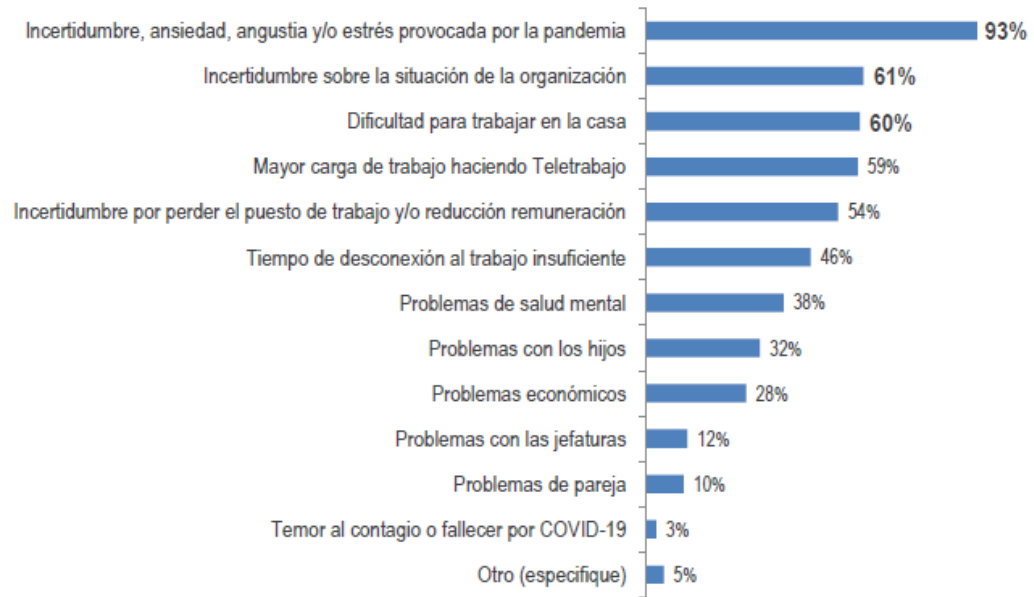
Gráfico 1



Fuente: Estudio Buenas Prácticas Laborales para la Salud Mental en tiempos de COVID-19

Gráfico 2

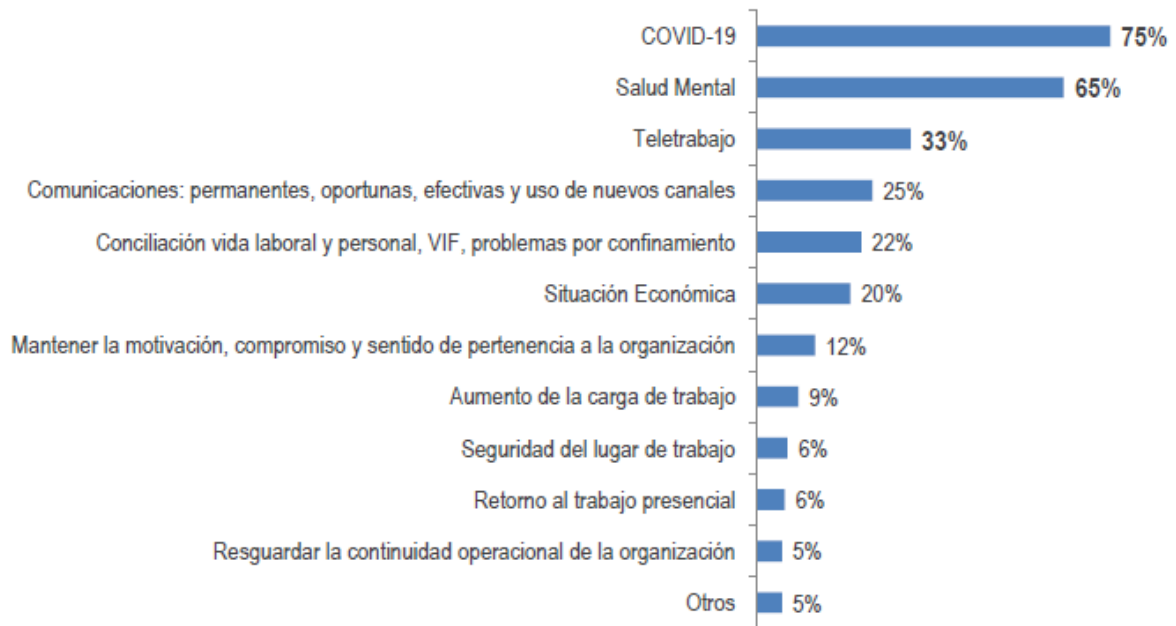
% de organizaciones que menciona cada preocupación consultada



Fuente: Estudio Buenas Prácticas Laborales para la Salud Mental en tiempos de COVID-19

Gráfico 3

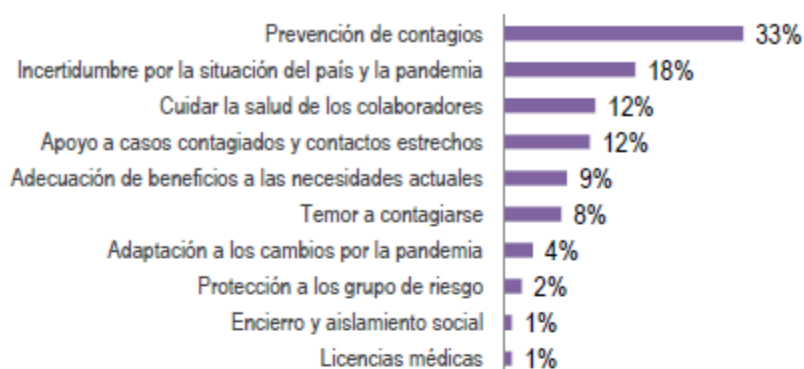
% de organizaciones que menciona preocupaciones en estos ámbitos



Fuente: Estudio Buenas Prácticas Laborales para la Salud Mental en tiempos de COVID-19

Gráfico 4

PREOCUPACIONES EN TORNO AL COVID-19



PREOCUPACIONES POR LA SALUD MENTAL



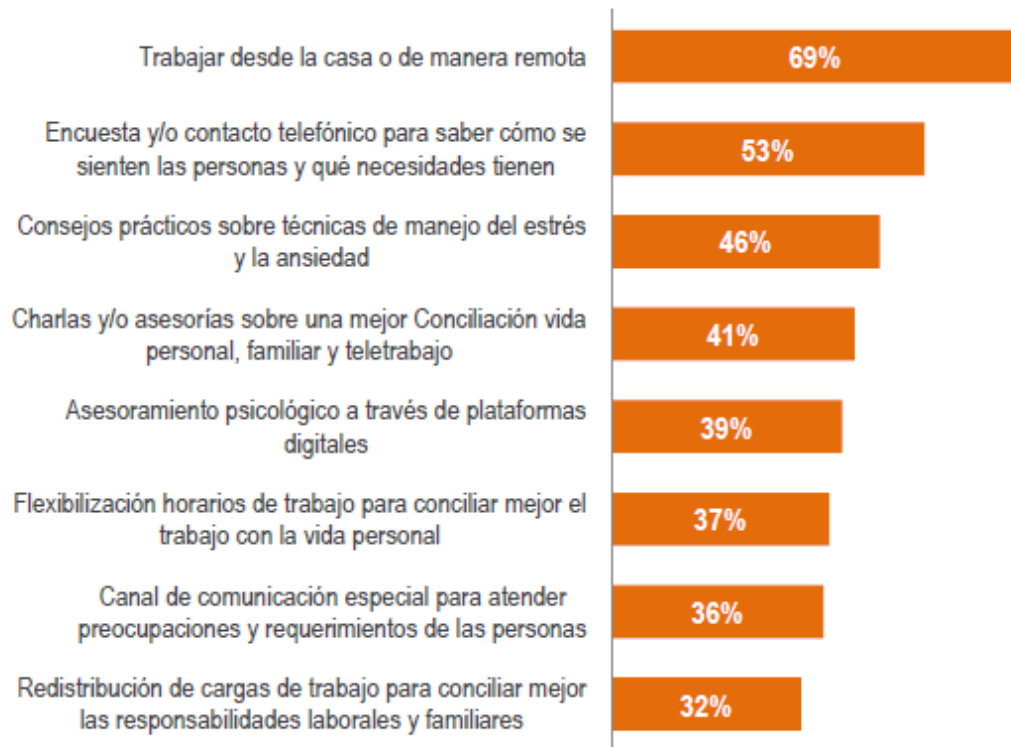
PREOCUPACIONES POR EL TELETRABAJO



Fuente: Estudio Buenas Prácticas Laborales para la Salud Mental en tiempos de COVID-19

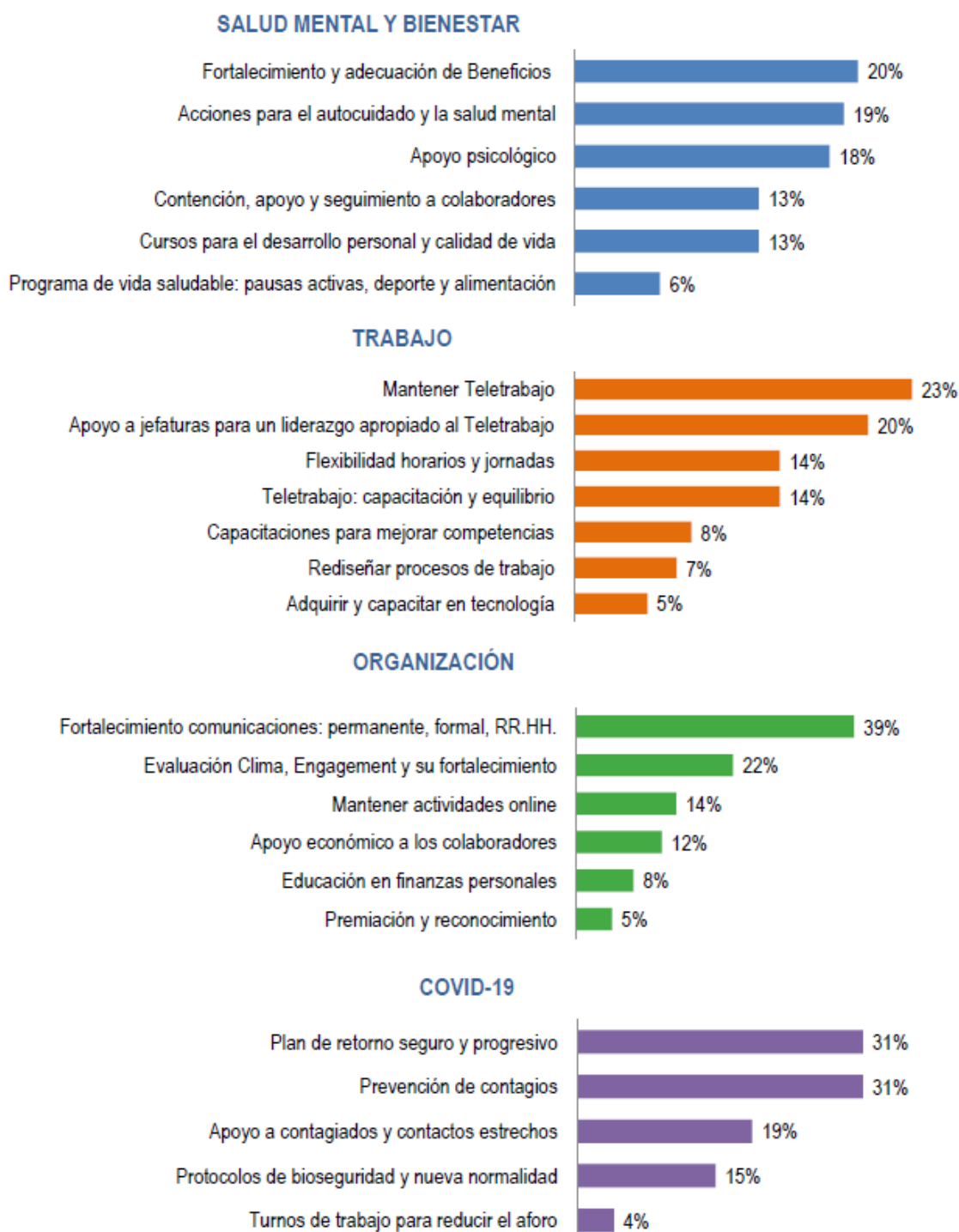
Gráfico 5

% de organizaciones que menciona cada una de las 19 medidas consultadas



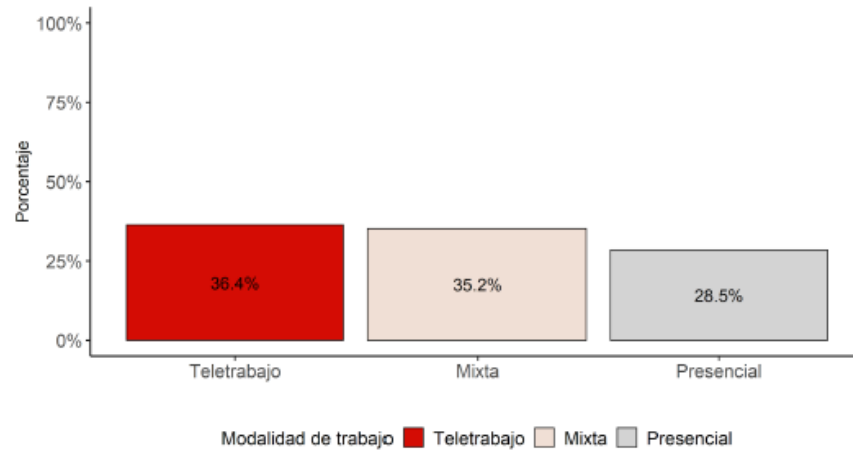
Fuente: Buenas Prácticas Laborales para la Salud Mental en tiempos de COVID-19

Gráfico 6



Fuente: Estudio Buenas Prácticas Laborales para la Salud Mental en tiempos de COVID-19

Gráfico 7



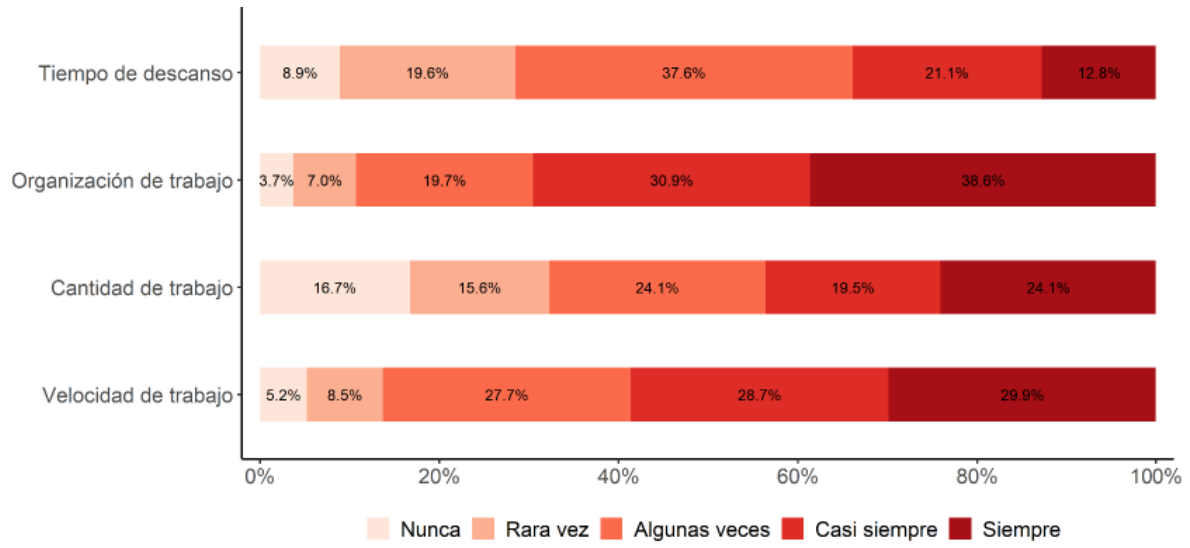
Fuente: Estudio Trabajar en Tiempos de Pandemia

Gráfico 8

Sector	Teletrabajo	Mixta	Presencial
Administración Central	63,4%	30,4%	6,2%
Servicio de Impuestos Internos	64,5%	23,4%	12,1%
Gendarmería	21,2%	60,1%	18,8%
Poder Judicial	62,1%	33,3%	4,6%
Municipal	16,8%	39,8%	43,3%
Educación Municipal	23,1%	36,9%	40,1%
Educación Universitaria	94,4%	5,6%	0,0%
Salud Municipal	12,0%	39,9%	48,1%
Salud Hospitalaria	9,1%	41,9%	49,0%
Obras Sanitarias	51,6%	17,6%	30,7%
Total	36,4%	35,2%	28,5%

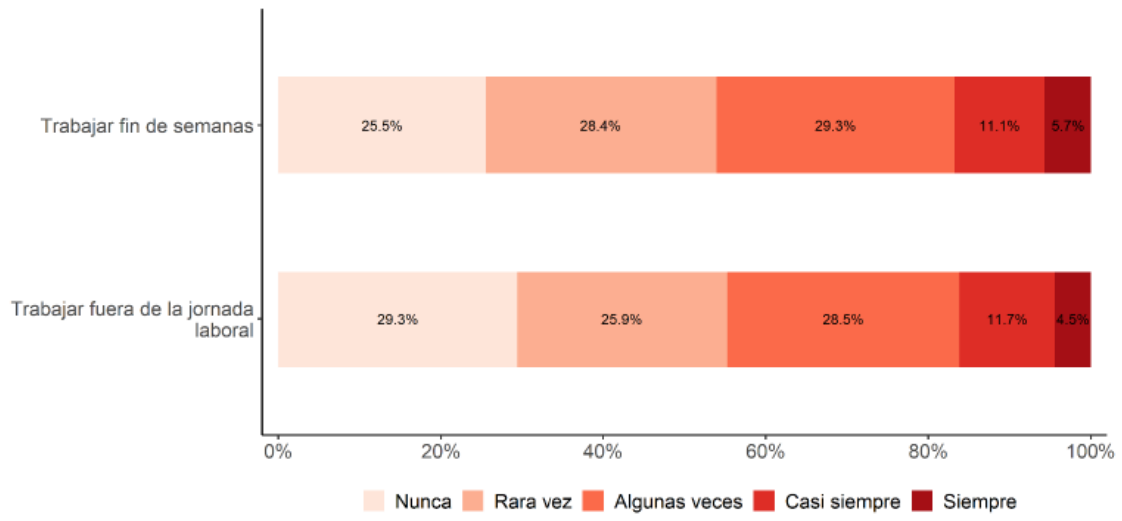
Fuente: Estudio Trabajar en Tiempos de Pandemia

Gráfico 9



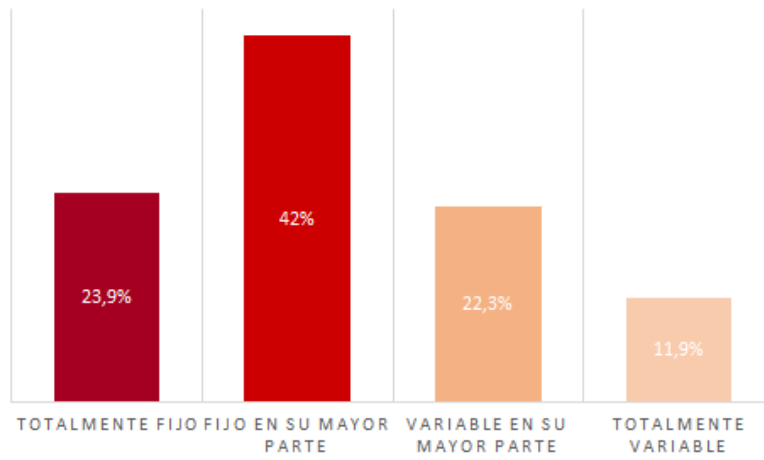
Fuente: Estudio Trabajar en Tiempos de Pandemia

Gráfico 10



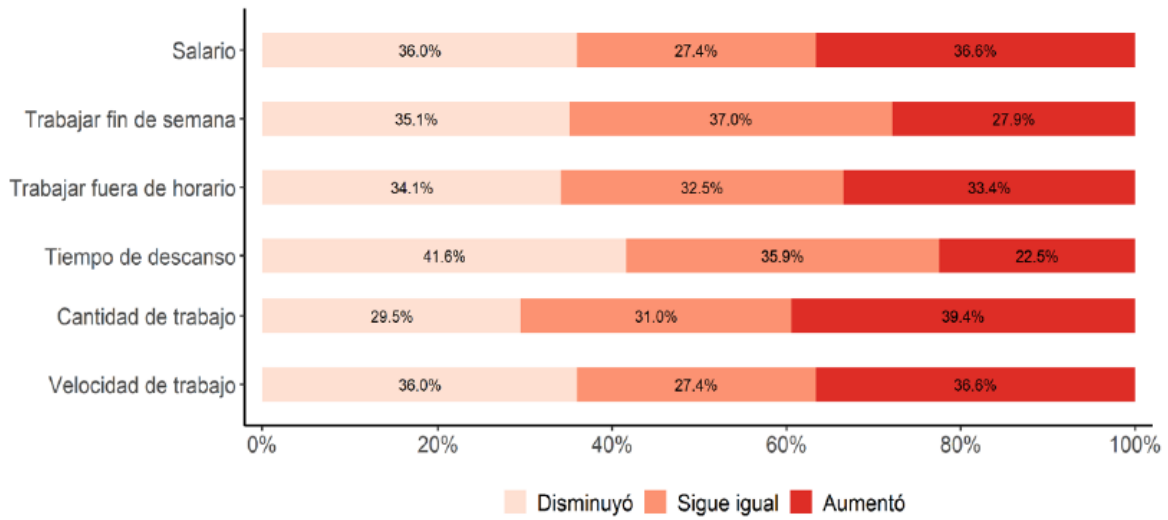
Fuente: Estudio Trabajar en Tiempos de Pandemia

Gráfico 11



Fuente: Elaboración propia en base a Estudio Trabajar en Tiempos de Pandemia

Gráfico 12



Fuente: Estudio Trabajar en Tiempos de Pandemia

Gráfico 13

Modalidad de trabajo	Velocidad	Cantidad	Descanso	Fuera de jornada	Fines de semana	Salario
Teletrabajo	37,0%	39,5%	24,1%	33,9%	28,6%	37,0%
Mixta	27,7%	29,8%	23,3%	43,6%	32,6%	27,7%
Presencial	47,6%	51,8%	19,4%	20,0%	20,9%	47,6%
Total	36,6%	39,4%	22,6%	33,4%	27,9%	36,6%

Fuente: Estudio Trabajar en Tiempos de Pandemia