

# ¿El teletrabajo llegó para quedarse en Chile?

El presente artículo muestra una mirada a los principales resultados de la encuesta "Teletrabajo bajo el contexto pandemia Covid-19"<sup>1</sup>, desarrollada de manera conjunta entre la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile<sup>2</sup> (FEN) y el Colegio de Ingenieros de Chile A.G.<sup>3</sup> (Colegio de Ingenieros).

Esta encuesta fue enviada entre los meses de octubre y noviembre de 2020 a una base de datos de más de mil directivos de empresas chilenas, de diversos tamaños y sectores, obteniendo una tasa de respuesta superior al 15%. Un total de 160 respuestas válidas, permiten presentar los resultados, que incorporan información de primera fuente sobre cuáles han sido las acciones tomadas por los directores, con respecto a la inversión de la modalidad teletrabajo en sus empresas, debido a la pandemia provocada por Covid-19.

- 1 La composición de la muestra de nuestra encuesta no es representativa del total de empresas chilenas, no estando representados todos los sectores e industrias. Las respuestas alcanzadas corresponden a ejecutivos de importantes empresas en Chile que tienen cercanía o son socios del Colegio de Ingenieros A.G.
- 2 Trabajo desarrollado gracias al apoyo del Centro de Gestión de Información para los Negocios ([www.cgin.uchile.cl](http://www.cgin.uchile.cl)) del Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.
- 3 Trabajo desarrollado al alero de su Mesa de Trabajo integrada por colegiados, con la temática "Teletrabajo o WFA (Work from anywhere)", ([www.ingenieros.cl](http://www.ingenieros.cl)).

COLEGIO  
DE INGENIEROS  
DE CHILE A.G.

FACULTAD  
ECONOMÍA Y  
NEGOCIOS  
UNIVERSIDAD DE CHILE

Christian Cancino<sup>ab</sup>, Teresa Collados<sup>b</sup>, Freddy Coronado<sup>ab</sup>, Matias Smith<sup>a</sup>, Nayty Beltrán<sup>b</sup>, Sergio Raby<sup>b</sup>, Miguel Seguel<sup>b</sup>, Daniel Tello<sup>b</sup> y Alberto Ureta<sup>b</sup>.

*a* Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile  
*b* Colegio de Ingenieros de Chile A.G.

**El presente artículo muestra una mirada a los principales resultados de la encuesta "Teletrabajo bajo el contexto pandemia Covid-19", desarrollada de manera conjunta entre la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile (FEN) y el Colegio de Ingenieros de Chile A.G. (Colegio de Ingenieros).**

**Resulta interesante entender si la implementación del teletrabajo es solo una estrategia reactiva o las empresas han visto la aplicación de esta medida como una oportunidad. Al respecto, un 73,58% de la muestra dice haber aplicado la modalidad de teletrabajo como una respuesta ante las recientes contingencias; mientras que un 25,16% pensó en la implementación del teletrabajo como una oportunidad de mejora en su modelo de negocio.**

## 1. Presentación y motivaciones de la encuesta

Los distintos eventos vividos en el último tiempo, tanto lo relacionado a la crisis social de octubre de 2019 en Chile, como la pandemia Covid-19, han provocado cambios importantes en la forma en cómo se están desarrollando las actividades en las empresas, en nuestras vidas y en los comportamientos sociales en general. Es bajo este contexto que el teletrabajo ha avanzado con fuerza, en el país y en el resto del mundo. Transcurridos varios meses desde su aplicación intensiva, vale la pena preguntarse: ¿El teletrabajo llegó para quedarse en nuestro país?

Una serie de preocupaciones y elementos interesantes de analizar nacen al alero de una transformación digital que cambia la forma de trabajar y podría afectar positiva o negativamente la productividad, el compromiso y el rendimiento de los trabajadores, según cada contexto. Una de ellas, que llamó la atención del Colegio de Ingenieros y la FEN, se asocia al aumento de la inversión en sistemas de información y capacitación, que podrían haber realizado las empresas, para que su personal pueda realizar labores de teletrabajo. A ella, se suman otras interrogantes: ¿Durante los últimos meses se han visto mejoras en la productividad del personal, que se encuentra bajo la modalidad de teletrabajo?, ¿aumentó la inversión de las empresas en ciertas tecnologías, que permitan enfrentar el escenario de teletrabajo pospandemia?, ¿cómo ha cambiado el modelo de negocio de las empresas y en qué áreas, principalmente?

Estas y otras preguntas se incorporaron en una encuesta que contiene más de 25 secciones, las que fueron contestadas por un número importante de directivos de empresas de nuestro país. A todos ellos les agradecemos su participación, pues son los responsables de que podamos entregar estos resultados, así como discutir y presentar algunas ideas sobre esta encuesta<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Toda opinión en este artículo es de absoluta responsabilidad de los autores del trabajo, y no necesariamente representa la mirada de la FEN o del Colegio de Ingenieros.

## 2. Principales resultados

A continuación, se presentan los principales resultados de la encuesta sobre el teletrabajo en Chile, que permiten definir una empresa tipo, representativa de la encuesta (ver recuadro) y plantear una discusión sobre la orientación de las actividades de teletrabajo, en el contexto de pospandemia.

La mayoría de las respuestas proviene de compañías del rubro de entrega de servicios profesionales, científicos y técnicos (44); la industria educativa (18) y construcción (16). Otros sectores con un menor número de respuestas son el Comercio, Minería, Transporte, entre otros. Asimismo, y en relación con el tamaño de las empresas encuestadas, el 39,62% se compone de grandes empresas, y un 22,64% de medianas empresas. El porcentaje restante la componen las micro y pequeñas empresas en partes similares. Desde ya, mencionamos el sesgo de los resultados a analizar. La mayor cantidad de respuestas se obtuvieron de empresas, ubicadas en la zona central del país. Casi la totalidad de la muestra se compone de directivos de empresas domiciliados en la Región Metropolitana (127); mientras que una muy pequeña cantidad proviene otras regiones.

Sobre el momento en el que la empresa empezó a aplicar la modalidad de teletrabajo, casi el 70% de la muestra respondió que comenzó a implementarse debido a la contingencia vivida con el Covid-19. No obstante lo anterior, un 18,87% de la muestra señaló que tomó esta medida a raíz de la ocurrencia de la crisis social en octubre de 2019 en el país. Un poco más de 10% de los encuestados mencionó que utilizaban, en cierta medida, esta modalidad de trabajo, con anterioridad a ambos eventos.

Resulta interesante entender si la implementación del teletrabajo es solo una estrategia reactiva o las empresas han visto la aplicación de esta medida como una oportunidad. Al respecto, un 73,58% de la muestra dice haber aplicado la modalidad de teletrabajo como

una respuesta ante las recientes contingencias; mientras que un 25,16% pensó en la implementación del teletrabajo como una oportunidad de mejora en su modelo de negocio. Esto quiere decir que al menos uno de cada cuatro ejecutivos vio este ajuste como una oportunidad de competir con otras empresas, en el contexto de una transformación digital que incorpora la modalidad de teletrabajo.

A partir de esto, surgieron las preguntas explícitas que abordan la inversión en herramientas tecnológicas o vinculadas a los sistemas de información de las empresas para los próximos años. La Figura 1 muestra las preferencias de inversión que tienen las empresas encuestadas, en herramientas que incorporan Tecnologías de Información y Comunicaciones (TICs).

En la Figura 1 se observa que la primera preferencia de inversión en TICs corresponde a herramientas de comunicación (88), herramientas de trabajo colaborativo (79) y ciberseguridad (69). Asimismo, también resultan importantes las inversiones en herramientas relacionadas con el almacenamiento de datos en la nube (62), herramientas de organización de tareas (60) y tratamiento de procesos (53).

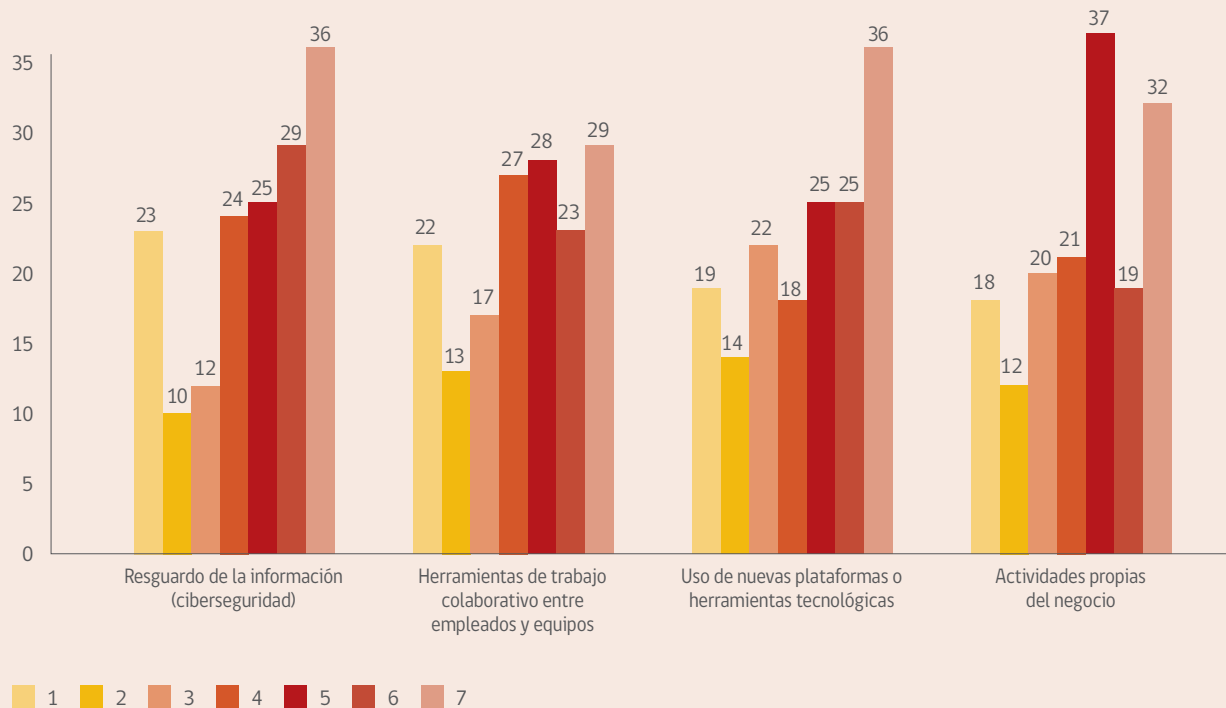
Otra pregunta importante para analizar se asocia a la inversión en capacitaciones, por parte de la empresa. Se pidió valorizar de 1 a 7 la importancia que el directivo otorga a la inversión de capacitaciones en cuatro temas (ver Figura 2). En este caso, 1 significa que no se realizará inversión y el 7, que habrá un desembolso significativo al respecto.

**FIGURA 1. PREFERENCIAS DE INVERSIÓN EN HERRAMIENTAS TICs PARA LOS PRÓXIMOS AÑOS**



**La primera preferencia de inversión en TICs corresponde a herramientas de comunicación (88), herramientas de trabajo colaborativo (79) y ciberseguridad (69). Asimismo, también resultan importantes las inversiones en herramientas relacionadas con el almacenamiento de datos en la nube (62), herramientas de organización de tareas (60) y tratamiento de procesos (53).**

FIGURA 2. POTENCIAL INVERSIÓN EN CAPACITACIONES EN LOS PRÓXIMOS AÑOS



De acuerdo con la Figura 2, se aprecia que las empresas encuestadas avanzarán en los próximos años consumiendo recursos en capacitaciones, tanto del ámbito de las herramientas que resultan importantes en el nuevo contexto de transformación digital (capacitaciones destinadas a resguardo de la información, ciberseguridad, trabajo colaborativo, y uso de nuevas plataformas tecnológicas) como en las capacitaciones que surgen por las necesidades operacionales de cada negocio. Es decir, se suma una cantidad de recursos para capacitación en TICs, como parte de las operaciones de las empresas.

Consultados por la aplicación de la modalidad de teletrabajo, según las áreas de cada empresa, se les pidió a los encuestados valorizar de 1 a 7 la importancia que daba el directivo al desarrollo del teletrabajo en siete áreas. Algunas de ellas se pueden definir como actividades primarias y otras como secundarias de una cadena de valor empresarial, donde 1 explica que el teletrabajo no se ha aplicado y 7 que se ha aplicado de forma intensiva.

En la Figura 3 se observa que la modalidad de teletrabajo se ha aplicado con mayor fuerza en las actividades de apoyo o que son secundarias en la cadena de valor de las empresas, siendo particularmente importantes la Administración, Finanzas y la

**Se aprecia que las empresas encuestadas avanzarán en los próximos años consumiendo recursos en capacitaciones, tanto del ámbito de las herramientas que resultan importantes en el nuevo contexto de transformación digital (capacitaciones destinadas a resguardo de la información, ciberseguridad, trabajo colaborativo, y uso de nuevas plataformas tecnológicas) como en las capacitaciones que surgen por las necesidades operacionales de cada negocio.**

I+D. Luego siguen en importancia Comercial, Recursos Humanos y Gerencia General. Otras áreas, más relacionadas con las actividades primarias, particularmente Operaciones y Logística, han implementado en menor medida las acciones bajo la modalidad de teletrabajo.

Profundizando nuestro análisis de las actividades primarias, se explica también que en el caso de las actividades comerciales, éstas sí han logrado desarrollarse bajo una modalidad de teletrabajo, sumándose al grupo de actividades de apoyo, que también parecen no tener problemas para utilizar esta modalidad. Llama la atención que áreas de I+D en las empresas encuestadas sí estén aplicando de forma intensiva el teletrabajo. Posiblemente, y es una pregunta a estudiar más en profundidad, algunas empresas se estarían enfocando más en las actividades de Investigación, y menos de Desarrollo, pudiendo ser estas últimas actividades que ocurren más en terreno.

Al observar que las actividades de cara al cliente en estas empresas (ventas, marketing, postventa, entre otras) sí podrían estar viéndose afectadas por el teletrabajo, surge la interrogante si las empresas están considerando realizar ajustes en su modelo de negocios. En la siguiente Figura 4 se muestran los resultados respecto a

si han visto ajustes en cualquiera de los bloques del business model Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2012), para los próximos años. Se les pidió valorizar de 1 a 7 sobre la probabilidad de realizar ajustes en cada área del modelo de negocio, bajo el contexto actual de teletrabajo, donde 1 explica que no habrá cambios y 7 que sí habrá.

**Al observar que las actividades de cara al cliente en estas empresas (ventas, marketing, postventa, entre otras) sí podrían estar viéndose afectadas por el teletrabajo, surge la interrogante si las empresas están considerando realizar ajustes en su modelo de negocios.**

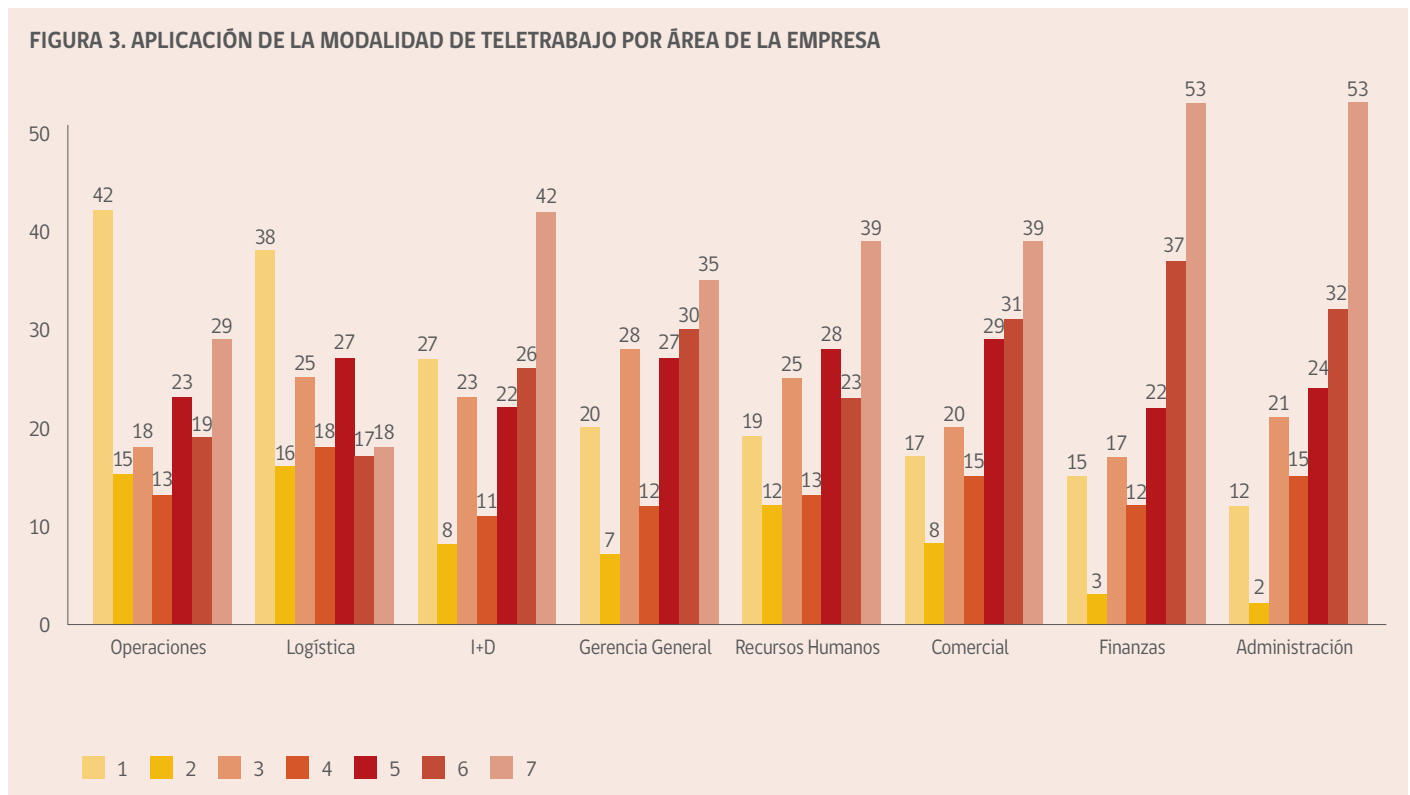
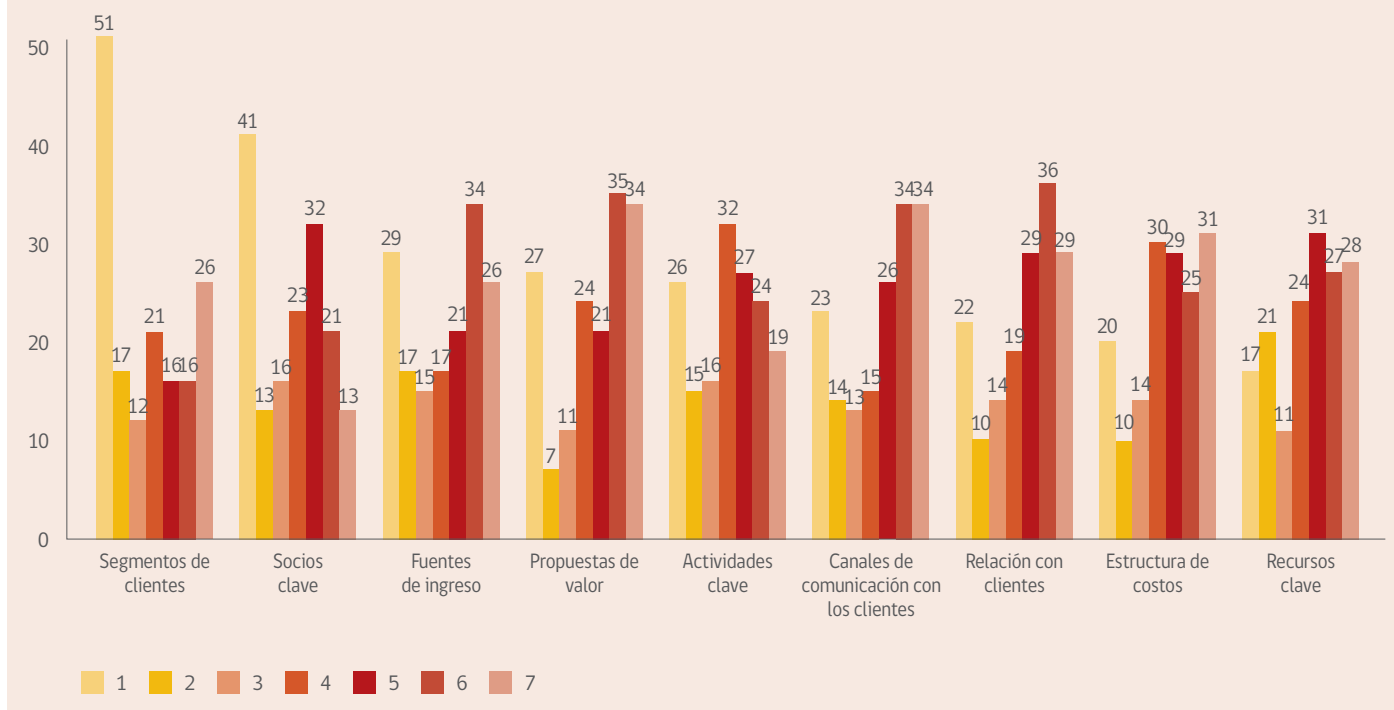


FIGURA 4. MODIFICACIONES AL MODELO DE NEGOCIOS CANVAS DE CADA EMPRESA



En la Figura 4, se aprecia que no hay grandes cambios en cuanto al Segmento de clientes, que es el objetivo de las empresas encuestadas. En este sentido, no se observa que las empresas hayan visto oportunidades para llegar a nuevos grupos de clientes, en otras ciudades, regiones o países. Los principales ajustes del modelo de negocio se observan en los Canales de Comunicación con los Clientes, Propuesta de Valor seguido de Estructura de Costos, Relaciones con los Clientes, Recursos Claves y Fuentes de Ingresos.

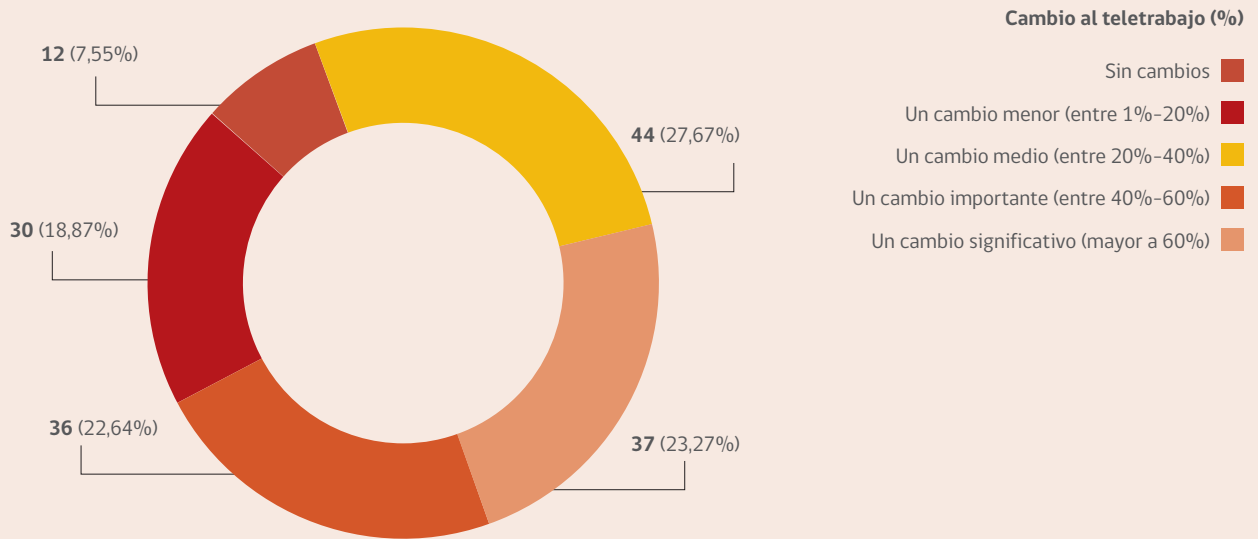
En estas actividades, las empresas encuestadas han visto una necesidad de transformación digital, que requiere de una mayor inversión. Tal como se mencionó anteriormente, se observan ajustes en los temas de actividades primarias relacionados con la forma de llegar a los actuales clientes, pero sin innovar en buscar un nuevo grupo o mercado objetivo.

Es importante destacar que en las actividades que no están orientadas al cliente (Socios clave y Actividades clave), se observa un menor efecto de ajustes o cambios dado el ambiente de teletrabajo. Solo en Recursos clave se ve una preocupación mayor, tal vez condicionado por la detención de actividades en algunas industrias. Asimismo, las actividades secundarias (Finanzas, Administración,

Contabilidad, entre otras) muestran cambios importantes en el nuevo contexto, viéndose afectadas de mayor forma con ajustes de teletrabajo. Caso particular son los procesos vinculados con temas operativos y logísticos, donde el teletrabajo no logra entrar con tanta fuerza como en el servicios de apoyo.

**Es importante destacar que en las actividades que no están orientadas al cliente (Socios clave y Actividades clave), se observa un menor efecto de ajustes o cambios dado el ambiente de teletrabajo. Solo en Recursos clave se ve una preocupación mayor, tal vez condicionado por la detención de actividades en algunas industrias.**

FIGURA 5. PROYECCIÓN DEL TELETRABAJO EN LAS EMPRESAS CHILENAS



De acuerdo con lo anterior, al hacer un análisis del modelo de negocios, los ajustes en los costos vendrán del sacrificio de recursos que se realizará de los gastos de actividades secundarias. Esto hará posible promover las actividades de teletrabajo, donde creemos que se pueden disminuir gastos de arriendos, servicios y la infraestructura, en general, que se requiere para las labores de áreas importantes de la empresa, como Administración y Finanzas, Recursos Humanos, Tecnologías de Información y Comunicación, Legal, entre otras.

Finalmente, la Figura 5 ayuda a responder la pregunta inicial, que plantea si el teletrabajo llegó para quedarse en Chile.

En la Figura 5 se observa que más del 70% de las empresas encuestadas espera hacer cambios importantes en la modalidad de trabajo de su personal. De hecho, un 27,67% lo hace sobre 20%, un 22,64% lo hace sobre 40%, y finalmente, un 27,76%

lo hace incluso sobre un 60%. Por el contrario, solo un 18,87% espera hacer un cambio menor y un 7,55% no planea modificar su proporción actual.

### 3. Breve discusión de los resultados

Los resultados considerados en esta encuesta, por varios motivos, deben ser analizados con cautela. En primer lugar, las respuestas no pueden ser extrapolables a la realidad de diversas empresas en Chile, pues existe sesgo de un gran número de respuestas que son de ejecutivos y directores de empresas ubicados en la zona central del país. En segundo lugar, han transcurrido varios meses desde el comienzo de la crisis social y de la pandemia Covid-19, acontecimientos que detonaron el impulso hacia la transformación digital y el avance de la modalidad de teletrabajo. No obstante, aún faltan meses y años para conocer si las empresas decidirán aplicar definitivamente esta nueva forma de trabajar, aumentando

**Las respuestas no pueden ser extrapolables a la realidad de diversas empresas en Chile, pues existe sesgo de un gran número de respuestas que son de ejecutivos y directores de empresas ubicados en la zona central del país.**

la inversión en nuevas tecnologías de información y comunicación que permitan impulsar las actividades de cada organización bajo una modalidad de teletrabajo.

Pese a ello, creemos que son varios los elementos de interés que se desprenden de los resultados aquí descritos.

Primero, las empresas encuestadas declaran en su mayoría que las actividades intensivas en teletrabajo han nacido como una respuesta de corto plazo, para enfrentar principalmente los efectos socio sanitarios provocados por el brote de Covid-19 y, en menor medida, el estallido social; y no para ajustar el modelo de negocio de las empresas.

Segundo, en no todas las áreas de la empresa se ha podido implementar de la misma forma la modalidad de teletrabajo, por lo que no se puede establecer como un camino definitivo, para la continuidad de las actividades. En general, son las áreas de apoyo de las empresas -Administración, Finanzas, Recursos Humanos, Legal, TICs, entre otras-, las que han tenido un impacto positivo de la aplicación del teletrabajo, viéndose beneficiadas de las inversiones que están haciendo las empresas en este contexto.

Tercero, es posible observar que las áreas de Operaciones y Logística de las empresas ocupan menos las actividades de teletrabajo. Esto, seguramente, es una característica que poseen los sectores productivos, en relación a las empresas de servicios. Este es un aspecto que debe llamar nuestra atención, pues implica que el

**Las empresas encuestadas declaran en su mayoría que las actividades intensivas en teletrabajo han nacido como una respuesta de corto plazo, para enfrentar principalmente los efectos socio sanitarios provocados por el brote de Covid-19 y, en menor medida, el estallido social; y no para ajustar el modelo de negocio de las empresas.**


teletrabajo no necesariamente es una modalidad de trabajo que apoya de forma similar y transversal a todas las áreas de una empresa, sino más bien solo en algunas áreas o actividades del negocio resulta factible su aplicación.

Como reflexión final, creemos que es evidente que las empresas encuestadas han utilizado la modalidad de teletrabajo como respuesta a la contingencia, manteniéndose en el mediano y largo plazo, pues ha producido efectos positivos importantes en ciertas áreas de la empresa y sus trabajadores. No obstante, y debido a que en un periodo corto de tiempo las empresas no muestran mayor interés por ajustar sus modelos de negocio, existirán áreas como Operaciones y Logística, en donde el teletrabajo no se desarrollará fuertemente, por lo que las labores presenciales seguirán siendo fundamentales.

Sin lugar a dudas, estos resultados generan nuevas interrogantes y aspectos a considerar, lo que forma parte del objetivo de este estudio, que es impulsar el desarrollo de más investigaciones en la materia. Por ejemplo, y pensando en los aspectos tecnológicos que se deben analizar con el teletrabajo, las empresas deben prestar atención al cuidado de la información corporativa y de sus clientes, invirtiendo no solo en sistemas que permitan un mejor trabajo colaborativo, sino también avanzar en cuanto a ciberseguridad. Desde otra vereda, atender a un contexto de normativas legales nuevas en cuanto a la materia (Ley de Trabajo a Distancia y Teletrabajo), y bajo ajustes propios de los cambios que evidenciamos, no hace más que obligar a las empresas a aprender y conocer sobre todo ámbito de la nueva normativa. Asimismo, aspectos culturales y de gestión también son importantes. No será fácil compatibilizar los intereses, objetivos y necesidades de trabajadores que por un lado mantengan actividades de forma presencial en la empresa, y aquellos que lo hagan principalmente online. La posibilidad de activar el riesgo de tener dos tipos de cultura en la empresa, según el grado de adopción de actividades de teletrabajo por áreas operacionales versus las de servicios plantea un desafío relevante de gestionar de cada a mantener un sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos de la organización. Por supuesto, la variable económica y financiera siempre será importante de evaluar y comprender. Mientras se producirán mayores costos y gastos con la implementación de un entorno propicio para el teletrabajo, también existirán ahorros, especialmente cuando se dejen de arrendar oficinas, espacios y terrenos en general, que pueden ser devueltos ante el contexto de equipos de trabajo desarrollando sus actividades a distancia. Finalmente, y con el interés de promover la discusión natural que, tanto en la FEN como en el Colegio de Ingenieros, creemos debe ser permanente para todo profesional que apoya a empresas u



organizaciones, está el aspecto ético, el cual debe ser atendido en todas sus dimensiones, pues el teletrabajo tendrá efecto no solo en las empresas, sino en las familias, hogares y un amplio set de oportunidades que se abren para apoyar, por un lado, el uso más eficiente del tiempo a favor de la familia y el desarrollo

personal, y por otro lado, un cambio de mentalidad natural que se hace necesario en la relación trabajador-empresa, donde se debe velar porque las distancias físicas no generen distancias psicológicas entre trabajadores, sus jefaturas y el cumplimiento del propósito de cada organización. 

## **Mientras se producirán mayores costos y gastos con la implementación de un entorno propicio para el teletrabajo, también existirán ahorros, especialmente cuando se dejen de arrendar oficinas, espacios y terrenos en general, que pueden ser devueltos ante el contexto de equipos de trabajo desarrollando sus actividades a distancia.**

### **Empresa tipo representativa de la encuesta**

Los resultados del estudio se basan en una encuesta respondida, principalmente, por empresas de servicios de tamaño mediano y grande, ubicadas en su mayoría en la Región Metropolitana. Debido a factores como la crisis social, y en mayor medida, los confinamientos obligatorios y voluntarios provocados por el brote de Covid-19, las empresas han tenido que implementar en sus organizaciones la modalidad de teletrabajo como respuesta a la contingencia, donde muchas veces declaran que no han aplicado ningún sistema de registro de horario ni de supervisión.

Con cierta lentitud, las empresas analizadas adoptaron las regulaciones que ha impuesto la autoridad en las materias de protección al empleo y apoyo a los trabajadores en el contexto del teletrabajo.

El grado de aplicación de esta modalidad ha estado presente en prácticamente todas las áreas de las empresas, especialmente, en las administrativas, que involucran el ámbito de la Contabilidad, Finanzas y Recursos Humanos, e incluso el área Comercial, con excepción de las áreas de Operaciones y Logística.

Las empresas han declarado que, debido a los buenos resultados que ha dejado la implementación de esta modalidad, pretenden aumentar la inversión en tecnología, especialmente,

buscan destinar los recursos en computadores para el trabajo de los profesionales. Junto con ello, esperan adquirir nuevos sistemas de información relacionados con herramientas de comunicación, trabajo colaborativo, ciberseguridad, bases de datos, entre otras tareas de la organización, para mejorar las labores realizadas, bajo esta modalidad. De igual modo, consideran que deben invertir en la capacitación, para quienes usen estas nuevas herramientas.

A pesar de las complicaciones que este proceso ha traído, los trabajadores están conformes con el teletrabajo y han logrado adaptarse a él. En un mediano plazo, se proyecta que esta modalidad se consolide como una práctica permanente en algunas áreas de las empresas. Esto debiese ocurrir, particularmente, en aquellas que puedan ahorrar en costos y entreguen beneficios, que se traducen en la mejora en la calidad de vida de los trabajadores, ampliando el tiempo que los colaboradores puedan estar con la familia, y realizar actividades sociales o recreativas.

En el mediano plazo, la modalidad de teletrabajo no se establecerá con fuerza en otras áreas de las empresas. Al no haber cambiado los modelos de negocios, para algunas unidades de las compañías la presencia y las actividades en terreno seguirán siendo fundamentales.