

# **Efectos del teletrabajo sobre funcionarios del Estado: Evidencia e implicancias a partir de una experiencia piloto en Chile**

Javier Fuenzalida, Tomás Soto, Camilo Vera, Rodrigo Díaz y Paula Darville

## **Resumen**

La implementación del teletrabajo en el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI) es la primera experiencia formal de teletrabajo en el Estado de Chile. Se trata de una verdadera innovación en las políticas y prácticas de gestión de personas en el servicio civil, sobre la que no existe evidencia suficiente en cuanto a los efectos que esta modalidad produce en sus funcionarios. Esta investigación busca conocer los efectos del teletrabajo en los trabajadores del sector público, mediante el estudio sistemático de la experiencia del INAPI entre marzo del año 2017 y noviembre del año 2019. Los métodos utilizados consideran el uso de datos de panel de una encuesta aplicada sistemáticamente durante este periodo de tiempo, así como 32 entrevistas y 3 focus groups aplicados a 17 funcionarios. Como resultado, el teletrabajo produce efectos positivos sobre el uso del tiempo de los funcionarios, sobre la conciliación de su trabajo y su vida personal y familiar y su satisfacción laboral y con la vida cotidiana.

## **Agradecimientos**

Los autores quisieran expresar agradecer a quienes al equipo de profesionales y directivos que han impulsado, liderado y sostenido el programa de teletrabajo en el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI), especialmente por su apoyo durante el levantamiento de los datos de este estudio. En particular, quisiéramos agradecer a Marcela Galleguillos, Felipe Welch Armin Palma y Carla Vanelli. Además, especiales agradecimientos a los directores nacionales del INAPI, Maximiliano Santa Cruz (2009-2018) y Loreto Bresky (2019-Presente) por su apoyo en distintas etapas de este estudio. Cualquier error u omisión en el artículo es de exclusiva responsabilidad de los autores.

## Motivación

En marzo del año 2017, comenzó lo que en Chile sería la primera experiencia formal de teletrabajo en el Estado, liderada por el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI), del Ministerio de Economía. Esta iniciativa constituye una verdadera innovación en materia de empleo público en Chile, que partió con un 10% del INAPI. Desde ese entonces, 17 teletrabajadores comenzaron a ejercer sus labores en su hogar, durante cuatro días por semana (un día a la semana consideraba trabajo presencial). Hoy, un 35% de la dotación de este servicio (cerca de 65 trabajadores) se encuentra teletrabajando, y más instituciones del Estado han seguido los pasos del INAPI en el diseño e implementación de pilotos de teletrabajo, como el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO), la Dirección de Compras y Contratación Pública (ChileCompra) y la Contraloría General de la República.

Lo novedoso de la experiencia de teletrabajo en el Estado de Chile tiene un correlato con el carácter reciente de experiencias internacionales. Evidentemente, se trata de políticas previas a la pandemia de COVID-19 (que forzó a muchos servicios públicos a nivel global a teletrabajar, pero no necesariamente con la debida preparación). Una de las experiencias más relevantes en materia de teletrabajo es la de EE.UU., donde un 36% de sus funcionarios declara teletrabajar total o parcialmente según la Encuesta Federal sobre las Perspectivas de Funcionarios (*Federal Employee Viewpoint Survey*) del año 2017 (Oficina de Gestión de Personas—OPM, 2017). La expansión del teletrabajo en el sector público a nivel central fue una iniciativa que emergió el año 2001, con un acto administrativo (*the Transportation and Related Agencies Appropriations Act of 2001--Public Law 106-346*). Esta normativa estableció que las agencias americanas debían ofrecer tanto como fuese posible oportunidades y condiciones de teletrabajo para sus empleados, sin que esto deteriorase su desempeño. Por su parte, el gobierno australiano también ha impulsado políticas de teletrabajo para sus funcionarios. De acuerdo con el Reporte de Servicios del Estado 2016-2017, un 19% de ellos declara trabajar fuera de su oficina, mientras que un 47% manifiesta usar políticas laborales flexibles tales como trabajar a tiempo parcial o contar con horario flexible (Comisión de Servicio Público Australiana, 2017). Esta política partió el año 2013 a través de un piloto desarrollado en siete agencias de diversas características presupuestarias, funciones y atribuciones, y de locación. En América Latina, Colombia ha sido el referente regional en la promoción y el impulso del teletrabajo desde el año 2008. A diferencia de los sistemas desarrollados en EE. UU. y Australia, el sistema colombiano está pensado tanto para el sector público como el privado. Colombia cuenta con el diseño institucional necesario para la puesta en marcha y la operación del teletrabajo, incluyendo legislaciones específicas como la Ley 1221, el Decreto 884 y la Resolución 2886; así como guías jurídicas, sanitarias y de derecho laboral. Además de las funciones regulares de difusión y extensión, el sistema publica ofertas de empleo que pueden realizarse bajo esta modalidad y todos los servicios del sistema están también disponibles en el Portal de Teletrabajo Colombia ([www.teletrabajo.gov.co](http://www.teletrabajo.gov.co)).

En suma, y siempre pensando en políticas integrales de teletrabajo, previas a la pandemia de COVID-19, no existían experiencias muy numerosas al respecto en el sector público. Tampoco existe evidencia concluyente sobre los efectos que el teletrabajo podría tener en el sector público sobre funcionarios y los servicios públicos. Algunos estudios han confirmado efectos positivos del teletrabajo como la satisfacción laboral (Caillier, 2012; Bae & Kim, 2016) y sobre el balance entre vida laboral y personal (MacInnes, 2005; Arriagada, 2005; Jiménez & Moyano, 2008; Rubbini, 2012). Otra línea de investigación que se ha explotado últimamente son los efectos sobre las personas que no gozan de la condición de teletrabajo, pueden verse afectados al sentir un trato inequitativo con respecto a quienes toman el programa de teletrabajo (Vega & Brennan, 2000; McDonald, 2004; Golden, Veiga & Dino, 2008; Mahler, 2012; de Vries, Tummers & Bekkers, 2018).

Este paper contribuye a cerrar las brechas de conocimiento que existen respecto de los efectos del teletrabajo en el sector público estudiando el impacto de esta modalidad laboral sobre una serie de actitudes de

funcionarios públicos, como su satisfacción laboral, el balance entre su vida personal y laboral, su disponibilidad de tiempo, la carga laboral y la satisfacción con la vida cotidiana. Después de esta motivación, en la siguiente sección, se discuten los principales hallazgos empíricos que permiten elaborar las hipótesis que orientan el diseño empírico del artículo. Luego, se presentan los métodos utilizados tanto para el levantamiento como el análisis de datos. Finalmente, se analizan y discuten las implicancias de los resultados obtenidos.

## **Revisión de Literatura**

### *Conciliación trabajo-familia*

Diversos son los efectos que puede generar el teletrabajo a nivel individual, organizacional y social en términos de ahorros de costos relacionados con el mantenimiento de la oficina, el transporte, la energía y el medio ambiente, así como la mayor continuidad de las operaciones en situaciones de emergencia y desastres naturales (Caillier, 2012; Major, Verive y Joice, 2008; Maruyama, Hopkinson y James, 2009; Overmyer, 2011). Sin embargo, tal vez uno de los resultados más frecuentes de la modalidad de teletrabajo es que brinda a las personas mejores oportunidades para gestionar las demandas de sus roles laborales y no laborales, reduciendo las experiencias de conflictos entre el trabajo y su vida personal y familiar (Gajendran y Harrison, 2007; Lee & Kim, 2017). En la misma línea, una revisión metaanalítica de los resultados de 19 estudios primarios encontró una relación negativa entre el teletrabajo y el conflicto trabajo-familia (Gajendran y Harrison, 2007). Es decir, con el teletrabajo se reduce el conflicto de balancear la vida laboral y familiar.

En general la evidencia apunta a que los teletrabajadores exhiben actitudes laborales más positivas que los no teletrabajadores, porque cuentan con un mayor equilibrio entre la vida laboral y personal a la vez que pueden beneficiarse de una mayor flexibilidad en términos de sus lugares de trabajo (Caillier, 2012, 2013; Martin y MacDonnell, 2012). La flexibilidad en el teletrabajo es un aspecto positivo, debido a que es una forma de equilibrar las demandas del trabajo y la familia (Huws et al., 1996; Sullivan y Lewis, 2001). Así, diversos estudios han identificado el teletrabajo como una estrategia para que los trabajadores cuiden a sus dependientes (Hartig et al., 2007; Major et al., 2008; Sullivan y Lewis, 2001). Dado el alto costo del cuidado infantil, trabajar no sería una opción para algunas personas si no fuera por el teletrabajo (Olson y Primps, 1984).

El teletrabajo ayuda a los trabajadores a adaptarse a las demandas de la conciliación laboral-familiar. En algunos estudios cualitativos, los teletrabajadores informan que el teletrabajo mejora esa conciliación (Hilbrecht et al., 2008; Hill et al., 1998; Sullivan y Lewis, 2001). Específicamente, el teletrabajo brinda a los trabajadores flexibilidad para equilibrar los roles en competencia del trabajo y la familia, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades domésticas, fortaleciendo las relaciones familiares y permitiendo la optimización de la gestión del tiempo (Hilbrecht et al., 2008; Hill et al., 1998). Asimismo, Hill et al. (2003) compararon a los trabajadores de oficina tradicionales, los trabajadores móviles y los trabajadores desde casa y encontraron que estos últimos reportaron los niveles más altos de conciliación entre la vida laboral y familiar y la mayor cantidad de éxito laboral-familiar.

La investigación cualitativa ayuda a explicar de mejor forma por qué el teletrabajo tiene efectos tan beneficiosos en los conflictos entre el trabajo y la vida. El teletrabajo ahorra tiempo a los empleados, porque reduce o elimina el tiempo de desplazamiento que no se puede utilizar para el trabajo, la familia o actividades de ocio (Hill, Ferris y Martinson, 2003). Además, permite a los empleados determinar el momento en que finalizan sus tareas; por ejemplo, entrevistas con 47 parejas con hijos y con dos ingresos encontraron que muchos de los participantes optaban por trabajar en momentos en que sus hijos estaban ocupados con otras actividades o ya dormían por la noche (Haddock et al., 2006). Al hacerlo, los

participantes podrían completar una mayor cantidad de trabajo sin que las obligaciones relacionadas con el trabajo interfieran con su tiempo familiar. Esto tiene repercusiones en las relaciones familiares. En un estudio cualitativo de 62 teletrabajadores del Reino Unido, incluidos algunos empleados por un gobierno local, los participantes informaron que desde que comenzaron a trabajar en casa habían notado mejoras en sus relaciones con los miembros de la familia (Baruch, 2000). Además, el teletrabajo también permite a los empleados ser más flexibles a la hora de satisfacer las necesidades de sus empleadores. Un estudio cualitativo de 11 teletrabajadores en el Reino Unido encontró que la capacidad de teletrabajo era útil para equilibrar sus obligaciones no laborales, así como para darles una mayor flexibilidad para gestionar las demandas laborales, como las conferencias telefónicas nocturnas (Grant, Wallace y Spurgeon, 2013).

De todas formas, el teletrabajo puede ser una fuente de desequilibrio entre el trabajo y la vida, pues trabajar desde la casa aumenta la permeabilidad del trabajo y los dominios de la vida personal (Hartig et al., 2007; Marsh y Musson, 2008). Especialmente en trabajos de alto estrés, trabajar desde la casa puede no permitir que los trabajadores escapen del trabajo, tanto mental como físico (Russell et al., 2009). En la investigación cualitativa, algunos sujetos informaron una ruptura de la distinción psicológica entre el trabajo y la familia (Hill et al., 1998; Sullivan y Lewis, 2001). El teletrabajo permite a los trabajadores seguir trabajando durante más horas (Hill et al., 1998) y como resultado, los teletrabajadores pueden experimentar un mayor estrés y sobrecarga (Hill et al., 1998; Russell et al., 2009; Towers et al., 2006).

Por último, la interferencia del trabajo con la familia y la interferencia de la familia con el trabajo son fenómenos distintos, cada uno asociado de forma única con variables de resultado (Mesmer-Magnus y Viswesvaran, 2005). En el estudio de Golden et al. (2006), al encuestar a 454 empleados de nivel profesional que dividían su tiempo de trabajo entre la oficina y el hogar, examinaron cómo el trabajo extensivo en este modo impactaba en el conflicto entre el trabajo y la familia y el conflicto entre la familia y el trabajo, y hallaron una relación positiva entre la cantidad de tiempo que las personas teletrabajan y los niveles de interferencia laboral con la familia, a su vez que encontraron una relación negativa entre el tiempo dedicado al teletrabajo y la interferencia familiar en el trabajo. Además, se encontró que la autonomía laboral y la flexibilidad median un impacto positivo del teletrabajo en el conflicto entre el trabajo y la familia, pero se encontró que el tamaño del hogar mediaba negativamente el impacto del teletrabajo en el conflicto entre la familia y el trabajo.

En función de la evidencia mixta, este artículo busca testear las siguientes hipótesis en relación con la conciliación entre el trabajo con la vida personal y familiar.

Hipótesis 1a: El teletrabajo tiene un efecto positivo sobre la conciliación entre el trabajo y la vida personal y familiar de funcionarios. trabajo-familia que las que trabajan desde la organización (oficina principal).

Hipótesis 1b: El teletrabajo tiene un efecto negativo sobre la conciliación entre el trabajo y la vida personal y familiar de funcionarios.

### *Satisfacción laboral*

La satisfacción laboral se refiere al "estado emocional placentero que resulta de la valoración del trabajo de uno como logro o facilitación del logro de los valores laborales" (Locke, 1969, p. 316). Distintos autores muestran que trabajar desde la casa está relacionado con la satisfacción laboral percibida por el trabajador de la organización (Bailey y Kurland, 2003; Belanger, 1999; Golden y Veiga, 2005). Sin embargo, pocos estudios han examinado la satisfacción laboral como resultado del teletrabajo (Bailey y Kurland, 2003). Como se discutió anteriormente, es probable que el teletrabajo prediga la satisfacción laboral porque proporciona a las personas autonomía y brinda la oportunidad de satisfacer sus propias necesidades y demandas de la vida personal (Baltes et al., 1999; Golden y Veiga, 2005).

Aunque Caillier (2012) informó que los teletrabajadores no están más satisfechos con su trabajo que los no teletrabajadores, Gajendran y Harrison (2007) demostraron que existe una relación positiva entre la participación en el teletrabajo y la satisfacción laboral. Por su parte, Morganson, Major, Oborn, Verive y Heelan (2010) también revelaron que los teletrabajadores a domicilio tienen una mayor satisfacción laboral que los empleados de la oficina principal.

En el estudio cualitativo de Sullivan y Lewis (2001) sobre los trabajadores a domicilio, una mayor independencia y autonomía en la planificación del trabajo surgieron como ventajas del teletrabajo para la satisfacción laboral. Hill et al. (1998), en otra investigación cualitativa, hallaron un aumento de la moral y la satisfacción de los empleados como resultado de trabajar desde casa. Por su parte, los hallazgos de Gajendran y Harrison (2007) al respecto revelaron que la autonomía y la flexibilidad pueden influir en los teletrabajadores para que se sientan más satisfechos con su trabajo, mientras que el aislamiento profesional puede actuar como una fuerza compensatoria.

En un intento por resolver la relación ambigua entre el teletrabajo y la satisfacción laboral, Golden y Veiga (2005) examinaron el papel moderador de la intensidad del teletrabajo (es decir, la frecuencia del teletrabajo). Descubrieron que la relación entre el teletrabajo y la satisfacción laboral era parecida a una parábola cóncava (es decir, en forma de U invertida); las personas con niveles moderados de teletrabajo reportaron la mayor satisfacción. Sin embargo, su estudio no tuvo en cuenta las diferencias en la ubicación del trabajo. En el caso de Morganson et al. (2010) encontraron que las personas que trabajaban desde casa y desde la oficina principal informaron niveles similares de satisfacción laboral, pero si se comparaba a aquellos que trabajaban desde casa con aquellos que trabajaron desde una oficina satélite los primeros reportaban una mayor satisfacción laboral. Asimismo, en un estudio empírico que comparó a los trabajadores móviles y a domicilio, los trabajadores a domicilio reportaron niveles más altos de satisfacción laboral (Hill et al., 2003).

Cuando el alcance del teletrabajo es pequeño (teletrabajo hasta 12 horas por semana), los teletrabajadores pueden minimizar los efectos negativos del teletrabajo (como el aislamiento y la frustración) y beneficiarse de la percepción de una mayor autonomía y reportar una mayor satisfacción laboral (Feldman y Gainey, 1998). Sin embargo, el uso extensivo del teletrabajo intensifica la dependencia de la tecnología para comunicarse con otros en el lugar de trabajo y también aumenta la probabilidad de aislamiento y frustración, lo que puede contrarrestar los beneficios del teletrabajo y reducir la satisfacción laboral (Golden, 2006). En contraste, un estudio con una muestra de 192 participantes (89 teletrabajadores y 103 trabajadores de oficina) encontró que los empleados que usaban mucho el teletrabajo (aquellos que trabajaban en casa tres días o más a la semana) permanecían más satisfechos que los empleados de oficina, cuestionando supuestos sobre el valor de la necesidad de interacciones frecuentes cara a cara en el lugar de trabajo (Fonner y Roloff, 2010). Este estudio ayuda a explicar que la satisfacción se puede asociar con trabajar lejos del estrés de un entorno de oficina tradicional; estrés causado por reuniones, interrupciones y conciencia de la política organizacional.

Por su parte, Lee y Kim (2017) examinan los efectos causales de la elegibilidad y participación del teletrabajo en las actitudes de los empleados, incluida la equidad percibida, la satisfacción laboral y la intención de permanecer en el servicio público y descubrieron que aquellos empleados que son elegibles para el teletrabajo reportan niveles más altos de equidad percibida, satisfacción laboral e intención de quedarse que aquellos empleados que no son elegibles. Sin embargo, aquellas personas que no son teletrabajadoras debido a requisitos laborales o por una elección personal no tienen efectos negativos significativos sobre la satisfacción laboral. La investigación de Caillier (2012) proporciona un apoyo para este argumento. En su estudio de los empleados federales en el Departamento de Salud y Servicios Humanos, descubrió que aquellos empleados a los que sus gerentes no les permiten trabajar a distancia

tienen niveles significativamente más bajos de satisfacción laboral, compromiso organizacional y participación laboral en comparación con los teletrabajadores.

Para adaptarse eficazmente a un programa de teletrabajo, las jefaturas a menudo necesitan cambiar sus estrategias de monitoreo de controles basados en el comportamiento a controles basados en resultados (Konradt et al., 2003; Cooper & Kurland, 2002). El estudio de Madlock (2012) sobre teletrabajadores de tiempo completo encontró que las jefaturas de teletrabajadores eran más propensas a utilizar un estilo de liderazgo orientado a las tareas en lugar de uno orientado a las relaciones, y que este liderazgo orientado a las tareas era un predictor significativo de la satisfacción laboral de los teletrabajadores y aquellas jefaturas que no pueden, o no quieren, modificar sus estilos de supervisión, probablemente experimentarán un deterioro de sus relaciones con los subordinados del teletrabajo (Shin et al., 2000).

Finalmente, un estudio de Bae y Kim (2016), usando la Federal Employee Viewpoint Survey de 2013, encontró que tanto la adopción organizacional como la participación de los empleados en el teletrabajo tienen una relación positiva con la satisfacción laboral y que los resultados muestran que las empleadas tienen los niveles más bajos de satisfacción laboral cuando las agencias adoptan oficialmente el teletrabajo y ellas no pueden utilizarlo, porque no pueden acceder a ese beneficio institucional, mientras que los empleados varones tienen los niveles más bajos de satisfacción laboral cuando no pueden utilizar un programa de teletrabajo inexistente.

En función de la evidencia anterior, este artículo busca probar la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2: El teletrabajo tiene un efecto positivo sobre la satisfacción laboral de funcionarios.

### *Carga laboral*

Diversas investigaciones constatan que la implementación del teletrabajo incrementa las horas totales de trabajo (Beauregard et al., 2019; OIT, 2019b). Esto implica que en vez de un uso del teletrabajo en horarios más flexibles para compatibilizar mejor las tareas del hogar, en la práctica tiende a aumentar las horas totales de trabajo (Glass & Noonan, 2016). Esta mayor exigencia horaria tiene graves consecuencias en el uso del tiempo libre para ponerse al día con el trabajo, lo que finalmente hace más difícil la conciliación del trabajo con la familia (OIT, 2019). Los estudios empíricos han encontrado con frecuencia que los teletrabajadores dedican más horas a trabajar en casa (Kelliher y Anderson, 2010; Mariani, 2000; Peters y van der Lippe, 2007). Por ejemplo, en un estudio cualitativo de 62 teletrabajadores en el Reino Unido, incluidos algunos de una agencia del gobierno local, el 48% de los participantes informaron haber aumentado sus horas de trabajo desde que se cambiaron al teletrabajo desde un acuerdo de trabajo basado en la oficina (Baruch, 2000).

Sin embargo, la investigación parece indicar que, aunque los teletrabajadores pueden trabajar más horas extraordinarias, también informan una menor sensación de presión de tiempo en comparación con los trabajadores de oficina, y este es particularmente el caso de aquellos que pasan más de un día a la semana trabajando en casa (Hill et al., 2001; Peters y van der Lippe, 2007). Un estudio cualitativo sobre la intensificación del trabajo entre los profesionales del teletrabajo en el Reino Unido encontró que los trabajadores no experimentaron resultados negativos de esta intensificación; en cambio, los teletrabajadores parecían estar aumentando voluntariamente sus niveles de esfuerzo a cambio del privilegio de poder trabajar en casa (Kelliher y Anderson, 2010).

Que los empleados que trabajan desde casa puedan dedicar más horas al trabajo, debido a que tienen más tiempo que los trabajadores de oficina (ya que no viajan a la oficina) y elijan usar ese tiempo extra para trabajar, puede explicar, en algunos casos, la relación positiva entre el teletrabajo y la productividad, y así

los teletrabajadores intentes corresponder a la flexibilidad proporcionada por la organización mediante más horas y/o trabajo más duro (Baruch, 2000; Gajendran & Harrison, 2007; Kelliher & Anderson, 2010).

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

Por último, el aumento percibido de la autonomía cuando se trabaja desde casa (Baruch & Nicholson, 1997) podría ayudar a los empleados a cumplir los objetivos laborales y responder a las demandas laborales en menores tiempos (Gajendran et al., 2015). La práctica del teletrabajo puede proporcionar a los empleados la flexibilidad para gestionar mejor las demandas de sus trabajos y vidas privadas y ser más productivos, (Baruch, 2000), haciendo que efectivamente existas una carga menor en algunos casos.

En función de la evidencia mixta que existe sobre los efectos del teletrabajo sobre la carga laboral, se presentan las siguientes hipótesis al respecto:

Hipótesis 3a: El teletrabajo aumenta la carga laboral de funcionarios

Hipótesis 3b: El teletrabajo disminuye la carga laboral de funcionarios

#### *Disponibilidad y uso del tiempo*

Una de las amenazas denunciadas a la vida personal de los teletrabajadores es que, para terminar su trabajo, no solo utilizan el tiempo de viaje ahorrado, sino también parte de sus horas no laborables, incluso hasta el punto de convertirse en adictos al trabajo, como se discutió en la carga laboral. Algunos estudios no han encontrado evidencia de que los teletrabajadores trabajaran más horas en comparación con los empleados a los que se les dio la opción de teletrabajo y que no la tomaron (Peters et al., 2008).

La flexibilidad, la autonomía y la disponibilidad de tiempo que entrega el teletrabajo, como ya se discutió, están muy relacionadas con la conciliación entre la vida laboral y personal, con la percepción de la satisfacción laboral, con la carga laboral y con otros efectos, resultando no sólo un efecto en sí mismo, sino también un mediador de los demás, pero esto está influenciado a su vez por el género del teletrabajo, pues no siempre el hombre y la mujer utilizarán su disponibilidad de tiempo de la misma manera. Si bien, el uso total del tiempo en actividades laborales entre hombres y mujeres trabajadores a domicilio es relativamente comparable (alrededor de 45 a 50 horas por semana), la distribución es significativamente diferente. Wheatley (2012), en su estudio cuantitativo encontró que las horas de trabajo son más largas entre los hombres, debido a que una mayor proporción trabaja a tiempo completo. Por el contrario, las mujeres trabajan menos horas en promedio e informan horas de trabajo doméstico especialmente largas. Así, las mujeres teletrabajadoras desde su hogar informan mayores niveles de satisfacción con su trabajo en general, y con la cantidad y el uso de su tiempo libre (la satisfacción con las horas es positiva pero estadísticamente insignificante), lo que sugiere que las mujeres pueden beneficiarse del trabajo en casa. Los teletrabajadores masculinos que trabajan desde sus hogares también reportan mayores niveles de satisfacción.

Por su parte, Wight y Raley (2009), muestran que las mujeres que trabajan en casa dedican casi una hora menos de tiempo a un trabajo remunerado que las que no teletrabajan. Por su parte, los hombres que informan que trabajan en casa dedican menos tiempo a la atención primaria de los niños que las mujeres, pero que disponen de más tiempo para hacer cumplir más el rol familiar que antes.

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

Las personas con una mayor necesidad de autonomía son aquellas que prefieren establecer sus propias horas de trabajo, planificar sus propios procesos y horarios de trabajo y, en general, "ser su propio jefe": todas las actividades son congruentes con el teletrabajo. Este rasgo ha sido defendido por los académicos como importante para el teletrabajo, ya que generalmente se espera que los teletrabajadores trabajen sin supervisión directa y establezcan su propio horario y métodos para realizar sus tareas laborales (Harris, 2003; Konradt, Hertel y Schmook, 2003).

Hipótesis 4: El teletrabajo afecta positivamente el uso del tiempo de los funcionarios.

### **Antecedentes de teletrabajo en el Instituto Nacional de Propiedad Industrial**

El Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI) es un organismo de carácter técnico y jurídico, con personalidad jurídica y patrimonio propio, encargado de la administración y atención de los servicios de propiedad industrial. Tiene, entre otras funciones, elaborar, mantener y custodiar los registros, anotaciones y transferencia, emisión de títulos y certificados, además de la conservación y publicidad de la documentación cuando sea procedente. Además, tiene por función la promoción de los beneficios que brinda la propiedad industrial y la difusión del acervo tecnológico.

La experiencia piloto de teletrabajo en el INAPI constituye el primer avance hacia la formalización del teletrabajo en el Estado de Chile para funcionarios regidos por el estatuto administrativo desde marzo de 2017. Su implementación significó un largo proceso de preparación y generación de condiciones que se inicia a fines del año 2009, cuando surgen las primeras ideas sobre teletrabajo en la agencia (INAPI, 2018).

Este programa fue aprobado mediante la Ley N° 20.971 de reajuste del sector público del año 2016. Dicha Ley facultó al Director Nacional del Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI) a relevar del control horario de la jornada de trabajo hasta el 10% de la dotación del personal de servicio de la organización ( $n = 172$ , en ese entonces) para que pudiera realizar sus labores fuera las dependencias de la agencia. Para los años 2018 y 2019, en concordancia con lo dispuesto por la misma Ley, se facultó a la institución aumentar el teletrabajo hasta un 35% de su dotación.

La modalidad de teletrabajo examinada en este caso es voluntaria, por lo tanto, es posible renunciar a ella en cualquier momento. Quienes participan del piloto de teletrabajo han suscrito convenios de aceptación y desempeño creados para su implementación, bajo el mandato del Art. 43 de Ley de Reajuste. Por su parte, el Director Nacional del INAPI puede poner término al convenio de teletrabajo, argumentando la búsqueda de un mejor servicio, previo informe del jefe directo del teletrabajador. En dichos convenios de desempeño se establece que el funcionario debe cumplir con todas sus obligaciones, salvo el registro de sus ingresos y salidas del Instituto y aquellas responsabilidades incompatibles con su nueva condición de teletrabajador. Sin embargo, se señala también que el teletrabajador debe estar disponible entre 9:00 y 18:00 horas y que, mientras se encuentre desempeñando sus funciones bajo esta modalidad laboral, no tiene derecho a horas extraordinarias. Además, en los convenios se especifican las tareas y el estándar de producción acordados con teletrabajadores; la participación en reuniones, capacitaciones y otras instancias programadas por el

INAPI; la colaboración con los instrumentos de seguimiento y evaluación del programa de teletrabajo; y la consulta permanente de los medios de comunicación institucionales establecidos.

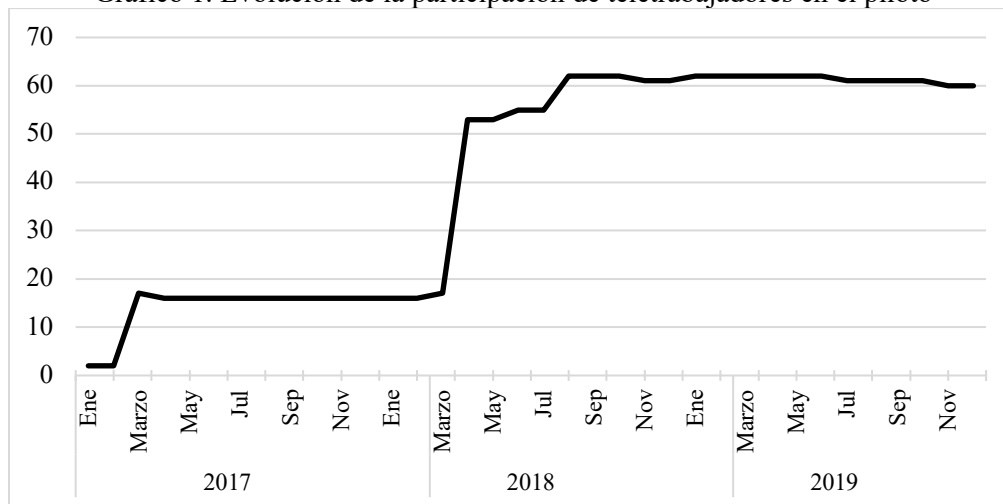
Para implementar el teletrabajo, el INAPI tuvo que definir quiénes podían ser parte de esta modalidad laboral y el mecanismo de selección, entre otras disposiciones (INAPI, 2018). Las condiciones establecidas para la incorporación de las áreas de la organización y las ocupaciones susceptibles de teletrabajar consideran que, por la naturaleza de las funciones no se requiera la presencia del funcionario en las dependencias del INAPI. Se trata además de funciones autónomas –que tuvieran baja dependencia de comunicación con jefatura– y que requieran un alto grado de especialización y concentración. Además, el servicio procuró que existan sistemas de información que permitan contar con datos de desempeño histórico y objetivo, además de disponer de información periódica de seguimiento de desempeño. Es así como, por ejemplo, se exceptuó de la participación del piloto de teletrabajo a aquellos funcionarios pertenecientes a la planta directiva o que desempeñen funciones de jefatura y, en general, los cargos donde no resulte posible y razonable establecer métricas de evaluación mensual de desempeño. También fueron descartados aquellos que, por la naturaleza propia de la función, no son susceptibles de acogerse a modalidad de teletrabajo como, por ejemplo, la atención de público.

El proceso de selección de teletrabajadores se desarrolló durante las primeras dos semanas de marzo de 2017 y constó de:

- i. Comunicar a las jefaturas directas quiénes de sus trabajadores tenían la voluntad de teletrabajar.
- ii. La recepción de pautas de autoevaluación de condiciones de higiene y seguridad.
- iii. La aplicación de una prueba de conocimientos *online*
- iv. La aplicación de una prueba de habilidades TIC (presencial)
- v. La acreditación conforme de la disponibilidad de planes de internet contratados, con el fin de dar cumplimiento al requisito de verificación de la conexión a Internet, estipulada como exigencia para suscribir los Convenios de Aceptación y Desempeño.

El primer criterio de asignación fue el puntaje obtenido en las evaluaciones de los criterios de elegibilidad establecidos por el INAPI, en tanto que el segundo criterio de asignación aplicado fue el criterio de la aleatoriedad y la asignación directa; decisiones que quedaron supeditadas a la relación numérica entre el número de postulantes habilitados y cupos disponibles en las respectivas áreas.

Gráfico 1. Evolución de la participación de teletrabajadores en el piloto



De esta manera, tal como se exhibe en el Gráfico 1, 2 funcionarios del INAPI comenzaron a teletrabajar en enero del año 2017 y otros 15 se incorporaron en marzo. Luego, durante el año 2018, 37 teletrabajadores se sumaron en abril, dos lo hicieron en junio y otros 7 en agosto. Finalmente, un último teletrabajador se incorporó en enero del año 2019 al programa. Por distintas razones, hasta fines del año 2019, 4 personas habían decidido retornar a trabajar presencialmente a la organización y había 61 personas teletrabajando en el INAPI.

## Metodología

Este estudio utiliza una metodología mixta de carácter explicativo (Cresswell, 2014). Más específicamente, a partir de la evidencia cuantitativa generada se establecieron relaciones entre variables que permitan entender la incidencia del teletrabajo en la satisfacción laboral, la conciliación del trabajo y la vida personal y familiar, el uso del tiempo, la carga laboral y la satisfacción con la vida cotidiana. Luego, a partir de los datos cualitativos, fue posible elaborar posibles explicaciones para entender los mecanismos causales detrás de las asociaciones entre el teletrabajo y las variables de interés señaladas anteriormente. Por cierto, los hallazgos cualitativos no se restringen a la explicación de los efectos –confirmados cuantitativamente– del teletrabajo, sino que también permiten sugerir efectos adicionales emergentes.

La población objetivo de este estudio corresponde a los funcionarios del Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI), del Ministerio de Economía de Chile. Esto comprende tanto a teletrabajadores como a no teletrabajadores del servicio.

Los datos cuantitativos corresponden a un panel levantado mediante una encuesta *online* aplicada regularmente –al menos trimestralmente– por el INAPI a sus funcionarios entre marzo del año 2017 y noviembre del año 2019. Este instrumento contenía una serie de preguntas tipo Likert sobre diversos aspectos del trabajo y la vida de quienes contestaban. La escala de respuesta para cada ítem va desde 1 (*Muy en desacuerdo*) a 7 (*Muy de acuerdo*).

Tabla 1. Cantidad de respuestas por cada una de las 10 aplicaciones de la encuesta

|                     | 2017 |     |     | 2018 |     |     |     |     | 2019 |     |     |
|---------------------|------|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|
|                     | 1    | 2   | 3   | 4    | 5   | 6   | 7   | 8   | 9    | 10  | 11  |
|                     | Mar  | Jun | Nov | Mar  | Jun | Ago | Oct | Dic | May  | Ago | Nov |
| Teletrabajadores    | 2    | 16  | 17  | 17   | 52  | 54  | 58  | 50  | 58   | 58  | 59  |
| No teletrabajadores | 164  | 42  | 53  | 137  | 21  | 20  | 20  | 80  | 104  | 106 | 97  |
| Total               | 166  | 58  | 70  | 154  | 73  | 74  | 78  | 130 | 163  | 164 | 156 |

Fuente: Elaboración propia

La estrategia empírica de análisis de datos considera un análisis factorial exploratorio para cada una de las aplicaciones de la encuesta, de tal forma de confirmar los ítems a incluir en las variables dependientes de este artículo. Además, por cada aplicación de la encuesta, se hicieron análisis factoriales confirmatorios para estas variables. Finalmente, se calcularon los Alfas de Cronbach para la satisfacción laboral, la conciliación del trabajo y la vida personal y familiar, el uso del tiempo, la carga laboral y la satisfacción con la vida cotidiana. La Tabla 2 exhibe los ítems que miden las variables dependientes de este estudio y alfas de Cronbach para cada encuesta aplicada. La satisfacción laboral fue medida considerando preguntas como “*en general, estoy satisfecho(a) en la organización en que trabajo*” y sus alfas de Cronbach van desde van desde 0.75 a 0.88. Para la conciliación del trabajo y la vida personal y familiar, estos índices oscilan entre 0.78 y 0.87 y la variable incluye reactivos como “*tengo que trabajar tanto que no tengo tiempo para mis hobbies o actividades de esparcimiento*”. El uso del tiempo contempla preguntas del tipo “*dispongo del tiempo adecuado para satisfacer mis necesidades básicas como comer, dormir y aseo personal*” y sus alfas

de Cronbach oscilan entre 0.71 y 0.86. Estas cifras para la carga laboral están entre 0.87 y 0.94 y la variable integra aseveraciones como “*Las demandas de mi trabajo son adecuadas y no me sobrecargan*”. La satisfacción con la vida cotidiana considera preguntas como “*En general, me he sentido satisfecho con mi vida cotidiana*” y sus alfas de Cronbach van desde 0.65 a 0.86.

Tabla 2. Variables, ítems y valores mínimos y máximos de alfas de Cronbach

| Variable                                      | Alfas de Cronbach |        | Ítems                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------|-------------------|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                               | Mínimo            | Máximo |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Satisfacción laboral                          | 0.7537            | 0.8826 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tengo la oportunidad de desarrollar mis propias habilidades en mi trabajo</li> <li>• Generalmente cuento con una actitud de apoyo desde mis supervisores</li> <li>• Cuando hablo de mi trabajo ante personas externas a él, les cuento con orgullo lo que hacemos allí</li> <li>• <u>En general, estoy satisfecha/o en la organización en que trabajo</u></li> </ul>                                                                                                                                                       |
| Carga laboral                                 | 0.8692            | 0.9365 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las demandas de mi trabajo son adecuadas y no me sobrecarga</li> <li>• Habitualmente, puedo priorizar mis actividades según importancia y urgencia</li> <li>• Alcanzo a terminar mi trabajo dentro de las horas normales de la jornada laboral</li> <li>• Los objetivos y plazos que me fija mi jefe(a) para mi trabajo son razonables</li> <li>• Puedo organizar y hacer mi trabajo de la manera que me parece más adecuada</li> <li>• Considero que el tiempo que le dedico al trabajo remunerado es adecuado</li> </ul> |
| Conciliación trabajo-vida personal y familiar | 0.7766            | 0.8673 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tengo que trabajar tanto que no tengo tiempo para mis hobbies o actividades de esparcimiento</li> <li>• Mi trabajo usualmente me quita el tiempo que me hubiera gustado pasar con mi pareja/familia/amigos</li> <li>• Usualmente cancelo planes con mi pareja/familia/amigos debido a mis compromisos laborales</li> <li>• Mi familia se queja de que no le presto la debida atención</li> </ul>                                                                                                                           |
| Satisfacción vida cotidiana                   | 0.6506            | 0.8614 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puedo “dejar las preocupaciones laborales en el trabajo” para disfrutar de mi pareja/mis hijos/mi familia</li> <li>• En general, me he sentido satisfecho con mi vida cotidiana</li> <li>• En mi hogar, se aprovechan y disfrutan los espacios que tenemos para compartir</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                       |
| Uso del tiempo                                | 0.7130            | 0.8624 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Considero que el tiempo que le dedico al trabajo doméstico es adecuado</li> <li>• Considero que el tiempo libre del que dispongo es adecuado</li> <li>• Siento que dedico el tiempo adecuado a mi familia</li> <li>• Dispongo del tiempo adecuado para satisfacer mis necesidades básicas como comer, dormir y aseo personal</li> </ul>                                                                                                                                                                                    |

Los efectos del teletrabajo sobre las variables de interés ( $y_{it}$ ) fueron estimados utilizando un efecto fijo por funcionario ( $v_i$ ). Esto permitió controlar por los efectos observables y no observables de los funcionarios que son invariantes en el tiempo ( $t$ ). Además, se consideraron variables de control de los funcionarios que

eran susceptibles de variar temporalmente, como la subdirección en la que trabajaban en el servicio ( $sub_{it}$ ), si tenían hijos y vivían con ellos ( $hijos_{it}$ ), si en su hogar había personas con necesidades especiales y el grado de dependencia de estas personas sobre los encuestados ( $esp_{it}$ ), la experiencia laboral en el INAPI al momento de contestar ( $exp_{it}$ ) y el nivel educativo ( $educ_{it}$ ). También se utilizó un efecto temporal del momento en el que fue aplicada la encuesta ( $\tau_t$ ). La siguiente ecuación sintetiza el modelo estimado.

$$y_{it} = \alpha_0 + \beta_1 sub_{it} + \beta_2 hijos_{it} + \beta_3 esp_{it} + \beta_4 educ_{it} + \beta_5 exp_{it} + \beta_6 v_i + \beta_7 \tau_t + \varepsilon_{it}$$

Los datos cualitativos fueron levantados en tres momentos en el tiempo, entre marzo del año 2017 y noviembre del año 2019 (ver Tabla 2). Durante ese periodo, se realizaron 32 entrevistas y 3 *focus groups*. Las personas entrevistadas incluyeron a teletrabajadores, no teletrabajadores y a jefaturas de la organización. Se buscó que personas entrevistadas lo fueran también en etapas posteriores, para asegurar el carácter longitudinal de la muestra. Los participantes de los *focus groups* corresponden a no teletrabajadores y también se promovió que al menos una proporción de personas que haya participado en instancias anteriores repitiera su participación.

La selección de entrevistados teletrabajadores se hizo considerando categorías sociodemográficas relevantes para entender los efectos del teletrabajo: edad, género y lugar de residencia respecto al lugar de trabajo. Los entrevistados son en promedio personas de 40 años, la mayoría viviendo con pareja e hijos, y habitantes de diferentes lugares de la región metropolitana, habiendo dos casos que viven fuera de ella. La selección de entrevistados no teletrabajadores y jefaturas se hizo siguiendo criterios emergentes relevantes para la investigación: postulantes al teletrabajo que no fueron seleccionados, personas no interesadas en postular, entre otros criterios.

Tabla 2. Entrevistas y focus groups realizados en los distintos momentos en el tiempo

|                               | Grupos de entrevistados                              | Primera tanda<br>(mar17 - abr17) | Segunda tanda<br>(oct17 - nov17) | Tercera tanda<br>(oct19 - nov19) |
|-------------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Grupos de entrevistados       | Teletrabajadores                                     | 7                                | 8                                | 6                                |
|                               | No teletrabajadores                                  | -                                | 5                                |                                  |
|                               | Jefes directos                                       | 3                                | 3                                |                                  |
|                               | Total entrevistas                                    | 10                               | 16                               | 6                                |
| Participantes de focus groups | No teletrabajadores que postularon al teletrabajo    | 6                                | -                                | -                                |
|                               | No teletrabajadores que no postularon al teletrabajo | -                                | 5                                | 6                                |
|                               | Total participantes                                  | 6                                | 5                                | 6                                |

Fuente: Elaboración propia

Los datos cualitativos siguieron un proceso de codificación directa, utilizando categorías inspiradas en las variables dependientes examinadas: la satisfacción laboral, la conciliación del trabajo y la vida personal y familiar, el uso del tiempo, la carga laboral y la satisfacción con la vida cotidiana (Hsieh & Shannon, 2005). Tal como fue señalado anteriormente, la codificación también permitió que emergieran otros hallazgos, distintos a las categorías preestablecidas, respecto de los efectos del teletrabajo en funcionarios. La codificación fue realizada en ATLAS.ti.

## Resultados

La estrategia empírica de análisis comienza con la estimación de los efectos de la variable de teletrabajo en el panel de datos de funcionarios en el INAPI. La Tabla 3 exhibe los resultados de todas las variables estimadas a partir de los datos de la encuesta. Todos los análisis fueron realizados utilizando Stata 14. En

general, los resultados permiten confirmar que existen efectos positivos del teletrabajo en la satisfacción laboral de los funcionarios, en su satisfacción laboral, en su conciliación del trabajo y la vida personal y familiar, en el uso de su tiempo y en su satisfacción con la vida cotidiana. Por otro lado, los resultados cuantitativos no permiten confirmar el efecto positivo del teletrabajo en la carga laboral y la satisfacción con la vida cotidiana.

Tabla 3. Resultados de la variable teletrabajo afectando a los factores encontrados (N: toda la organización)

| Variable                    | Conciliación trabajo-vida personal y familiar | Satisfacción laboral | Uso del tiempo    | Satisfacción vida cotidiana | Carga laboral   |
|-----------------------------|-----------------------------------------------|----------------------|-------------------|-----------------------------|-----------------|
| Teletrabajo                 | 0.691**<br>(0.00)                             | 0.277**<br>(0.01)    | 1.053**<br>(0.00) | 0.257*<br>(0.05)            | 0.146<br>(0.20) |
| Constante                   | 3.137<br>(0.27)                               | 4.184<br>(0.04)      | 6.111*<br>(0.01)  | 3.174<br>(0.20)             | 5.258<br>(0.02) |
| R <sup>2</sup>              | 0.08                                          | 0.05                 | 0.20              | 0.08                        | 0.05            |
| N                           | 955                                           | 955                  | 954               | 954                         | 954             |
| ** $p < 0.01$ ; * $p < 0.1$ |                                               |                      |                   |                             |                 |

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados derivados de las estimaciones de datos de panel, el teletrabajo tiene un efecto positivo y estadísticamente significativo de 1.509 puntos adicionales en la variable sobre el uso del tiempo ( $p < 0.00$ ). La variable de conciliación entre el trabajo y la vida personal y familiar de funcionarios también se ve afectada positivamente por el teletrabajo, pues quienes ejercen sus funciones bajo esta modalidad laboral presentan 0.67 puntos adicionales en estas variables, en comparación con quienes trabajan presencialmente ( $p < 0.00$ ). Asimismo, quienes teletrabajan presentan 0.24 puntos adicionales en la variable de satisfacción laboral que quienes no lo hacen, efecto que es estadísticamente significativo ( $p < 0.01$ ). La satisfacción con la vida cotidiana también se ve impactada positivamente por el teletrabajo, pues quienes realizan sus labores bajo esta modalidad presentan índices 0.255 puntos superiores en promedio que quienes lo hacen presencialmente ( $p < 0.05$ ). Aunque la magnitud del efecto del teletrabajo sobre la carga laboral es negativa, este no es estadísticamente significativo ( $p = 0.2$ ).

## Análisis y discusión

Los relatos de los entrevistados dan cuenta de las experiencias en torno a los desafíos de la conciliación entre el trabajo y la familia y se analiza desde ahí, primero, la dimensión de la experiencia laboral, es decir, cómo perciben su carga y satisfacción laboral y cómo eso contribuye a la conciliación y, segundo, la dimensión de la experiencia personal, desde dónde se analiza cómo influye la nueva disposición y disponibilidad de los tiempos y la satisfacción con la vida cotidiana en, nuevamente, la conciliación. Ambas dimensiones permiten capturar todas las categorías emergentes y no emergentes del análisis cualitativo, pues aparte de estudiarse por separado existen relaciones entre ambas que explican los desafíos de la conciliación entre la vida laboral y la personal/familiar.

La manera de enfrentar estos desafíos no fue para todos igual, ya que, en parte estos dependieron directa o indirectamente de la naturaleza de las funciones de los trabajadores, del género del trabajador, de la disponibilidad o el acceso a infraestructura de calidad para trabajar de cada trabajador y del nivel socioeconómico, como se verá más adelante.

A continuación, se presentan los hallazgos cualitativos que buscan explicar los resultados obtenidos para cada factor: carga laboral, satisfacción laboral, conciliación laboral y familiar, disponibilidad y uso del tiempo y con la satisfacción con la vida cotidiana.

### *Carga Laboral*

La carga laboral emerge como un factor crucial a la hora de entender cómo el teletrabajo afecta la vida laboral de los trabajadores de la institución que decide implementar esta modalidad. En general, se tiene que existen subdimensiones que influyen en que exista un aumento en la carga laboral, así como también existen subdimensiones que contrarrestan esa percepción percibida, lo que explicaría el por qué el efecto cuantitativo no sea del todo claro.

Los trabajadores experimentan una mayor carga laboral porque, por un lado, hay un aumento en la solicitud de producción que se conjuga negativamente con un proceso de adaptación al nuevo contexto de teletrabajo. Esto hizo no sólo que los teletrabajadores tuvieran que aprender a conciliar los distintos ámbitos relacionados con la vida laboral y familiar, sino que también hacerse cargo de las brechas digitales, comunicacionales y de la solicitud del aumento de metas, mientras que los no teletrabajadores y jefaturas asumieron todas las labores presenciales y de coordinación, lo que, en algunos casos, les significó una mayor carga, y en otros, al no tener a sus compañeros en sus oficinas, pudieron concentrarse más y ser más eficientes y productivos.

*“el teletrabajador absorbió mucho de lo que se hacía acá, seguramente porque es más rendidor, y fue un poco más dispersa la asignación de trabajo, y en algún momento nos vimos sin trabajo, porque se le daba prioridad al teletrabajador. Se llevaba mucho trabajo, y ese trabajo dejaba sin trabajo a los demás.”*

(No teletrabajador)

*“al principio hubo como un periodo de adaptación... ver cuál era mí, planificación de los tiempos... a qué hora me iba a levantar, a qué hora iba a empezar a trabajar... que yo tengo una hija chica, entonces tengo que tratar de ser lo más eficiente posible en el tiempo en que ella está durmiendo, porque ahí tengo silencio... no me están golpeando la puerta, entonces... ya levantarme temprano, después ya despierta ella... estoy un rato con ella, después sigo trabajando, entonces... no lo hice al comienzo porque estaba planificándome, estaba recién organizándome con los tiempo...”*

(Teletrabajador)

Por su parte, la autoorganización y capacidad de planificación y autogestión de cada trabajador influye directamente en cómo este percibe la carga que posee, debido a que si es capaz de estructurar sus tiempos y conformar una rutina laboral que le permita adaptarse rápidamente, podrá distribuir mejor sus tiempos y no extender su jornada laboral por distracciones o preocupaciones propias de la modalidad.

*“muchas veces tengo otras actividades que hacer en el día ir al médico, ir a hacer cualquier otra actividad y la planificación que tenía en el día se me va... para eso tengo que, después, retomarlo en la noche, muchas veces me pongo a trabajar en la noche...”*

(Teletrabajador)

*“pensaba que era un poquito más organizado, pero me di cuenta de que no tanto, entonces ahí tuve que ir ajustando [...] yo creo que un símil es cuando te dan uniforme y te dicen esto tienes que ponerte cada día, no te preocupas, en cambio cuando te dejan muy libre ya como que tienes otras preocupaciones, tienes que calcular más”*

(Teletrabajador)

Además, los teletrabajadores declaran que debido a que no tienen que soportar los largos trayectos al trabajo con el desgaste que ello supone, y también por cuestiones como la falta de ruido y distracciones que se hacen presentes en la oficina, la jornada laboral en algunos casos se extiende más de lo debido, lo que a su

vez hace que dispongan de más tiempo para realizar su labor. Esto provocó que aumentara significativamente la calidad del trabajo que realizan los teletrabajadores y muchas veces llegando a sentir la responsabilidad de hacerlo mejor como compensación a que están en una modalidad que otros funcionarios del Estado no pueden acceder.

*“Uno trata de realizar un trabajo de mayor calidad, o sea además del número, el número de resoluciones que tiene que hacer, también uno trata de mejorar la calidad de estas resoluciones, entonces ahí uno se genera más carga de trabajo, pero una carga que en ningún caso resulta en estrés”*  
(Teletrabajador).

Esa posición de privilegio por estar en un sistema de teletrabajo único hace que se sientan más responsable con sus labores, lo que puede generar más carga. Sin embargo, esta modalidad laboral otorga la posibilidad de organizar el día en compatibilidad con otras responsabilidades no laborales, lo que hace que los teletrabajadores asuman esos costos, destinando horarios usualmente no laborales para retomar sus tareas. Esa flexibilidad es percibida como un aspecto positivo y un costo que muchas veces los teletrabajadores están dispuestos asumir con tal de mantener (mantener su situación de privilegio).

*“La carga laboral ha aumentado [...] a pesar de que trato de separar los tiempos, igual uno tiene la disponibilidad de sentarse un rato más en el computador, en la noche, en la mañana, el fin de semana, con tal de poder cuidar a mi hija o a mi mamá”*  
(Teletrabajador).

Por último, otro aspecto que compensa esa sensación de aumento de carga laboral es la percepción de una mayor eficiencia al momento de trabajar, ya que, si las labores se hacen más rápido, entonces a pesar de tener más carga, les queda tiempo disponible para su vida personal y familiar. Esto está relacionado principalmente con lo que ya se discutió antes: aumento de la concentración derivada de menores distracciones provenientes, principalmente, de las conversaciones con colegas que usualmente se dan en la oficina y las reuniones de trabajo.

*“tengo mayor concentración, ese es otro punto, uno está mucho más concentrado en la casa, o sea la productividad, el número de trabajo dividido por la hora es mucho mayor y el resultado es mucho mayor. Lo que trabajo en la mañana en mi casa es mucho más de lo que trabajo acá en el INAPI, básicamente por las distracciones que uno pueda tener, en mi caso aquí casi no tengo distracciones”*  
(Teletrabajador)

*“Respecto al teletrabajo me concentro más, porque estoy en un lugar prácticamente sin distracción y, por lo tanto, produzco...me da la impresión de que uno produce más”*  
(Teletrabajador)

#### *Satisfacción laboral*

Relacionado con el factor anterior, se tiene que, en general, la percepción de los teletrabajadores apunta a una mayor satisfacción laboral. Esta se explica en gran medida por esta sensación de privilegio que les otorga la institución, dándoles la posibilidad de estar en una modalidad extraordinaria en relación al resto del aparato público y de sus colegas en el mismo servicio.

*“El día a día ahora de trabajo es distinto, es una cosa mucho más completa, el hecho de no tener que estar en un taco ni nada, parto, trabajo, rindo, trabajo mucho, es un trabajo no sólo de mayor productividad, sino que también de mayor calidad de trabajo, entonces cumplo completamente con eso y*

*me queda tiempo para ir al gimnasio, estar con mis hijos, poder leer más que es algo que me gusta y que puedo hacer ahora. Entonces, claro la motivación es muy alta y los beneficios también”*  
(Teletrabajador)

De hecho, por esta razón de sensación de privilegio, algunos de los no teletrabajadores manifestaron desmotivación y una menor satisfacción laboral (temporal) al momento de enterarse de que no quedaron seleccionados para teletrabajar.

*“A ver, mi compromiso con el INAPI siempre ha sido al 1000%, pero al principio mi estado al saber que no quedé seleccionado fue de desmotivación, porque tenía demasiado entusiasmo, demasiadas ganas de plantearme este desafío personal. Primero, me habría gustado haber quedado por una experiencia personal, plantearme que era capaz de trabajar desde mi casa y cumplir las metas que se me estaba pidiendo, era también un desafío profesional. Bueno después no quedé por la asignación aleatoria”*  
(No teletrabajador)

*“El desayuno que se hacía cada viernes para los teletrabajadores cuando venían a la oficina, que parecía celebración, lo encontré super poco solidario y me sentí completamente frustrada y a mi coordinador lo sentí poco empático, porque era mucha fiesta. Me dijeron “no quedaste” y no me dieron explicaciones, y ni siquiera me dijeron que no quedé por sorteo, sólo supe porque pregunté, y hacía ellos era todo lo mejor y yo me sentía muy mal, y después tener que compartir con ellos todos los viernes...”*  
(No teletrabajadora)

Un efecto menor que tuvo el teletrabajo en la satisfacción laboral fue que en un comienzo el cambio de modalidad fue muy radical en la percepción de relación con los compañeros de trabajo, en donde evidentemente la pérdida de sociabilidad con colegas afectó negativamente al comienzo.

*“fue complejo el comienzo, como todo cambio tiene su período de adaptación, fundamentalmente porque antes yo compartía oficina con tres personas más, entonces siempre en la mañana uno llegaba contando lo que hizo el día anterior, o leí tal cosa, o vi tal video, qué se yo, pero ahora no, ahora estás solo, entonces fue complicado el hecho de socializar al comienzo, a pesar de tener una socialización más virtual, aunque igual sigo en contacto con mis compañeros, ahora es de otra forma, ya no es cara a cara, por chat, por WhatsApp, lo que sea. Entonces fue fuerte ese cambio de pasar de estar con mucha gente a estar solo”* (teletrabajador)

Este hecho, además, puede verse incrementado dependiendo de la naturaleza de las funciones de las personas que se encuentran teletrabajando, ya que el hecho de estar “24/7 en la casa”, puede implicar una merma en la vida cotidiana traducida en la sensación de querer salir, de cambiar de aire, de conversar con compañeros, etc.

#### *Disponibilidad de tiempo*

La experiencia de vida personal, es decir, todo aquello que no tiene que ver con el mundo laboral sino más bien con el familiar a las actividades de ocio y personales de descanso, entre otras, también se ve afectada por el teletrabajo y la disponibilidad y el uso del tiempo. Los hallazgos cualitativos son, en general, consistentes con el resultado cuantitativo, ya que el teletrabajo brinda más tiempo de libre disposición – particularmente por el ahorro en tiempos de traslado-, y contribuye a descomprimir la rutina diaria al dar mayor margen para la organización de labores remuneradas con otras. Es decir, afecta la cantidad de tiempo disponible, pero sobre todo la autonomía o flexibilidad con que se maneja. Esto hace que la percepción del uso del tiempo sea positiva posicionándose como uno de los principales motivos por los cuales la gente postula a teletrabajar.

*“Mi esposa entra a la 1 y mi hija a las 2, entonces en la mañana ella ve a la niña mientras estoy trabajando, después a las 12:30 más o menos voy a dejar a mi esposa al trabajo, cosa que antes tampoco podía hacer, después vuelvo a mi casa con mi hija, almuerzo con ella, le preparo sus cosas, su mochila, si es que mi esposa no las ha preparado antes y a las 2 partimos al jardín, luego llego a mi casa y trabajo toda la tarde hasta las 5 – 5:30, así que he ganado harto tiempo con ellas, igual puedo disfrutarla en el almuerzo, en la mañana también, cuando se despierta salgo un rato salgo a verla, a veces tomar desayuno si es que no tengo muchas cosas que hacer, y de ahí encerrarse en la oficina no más”*  
(Teletrabajador).

Esto influye más si la naturaleza de las funciones ejercidas por la ocupación que quien teletrabaja son flexibles, pues, si la naturaleza del trabajo requiere que la persona esté en un horario definido (independiente de si la labor se realiza desde la casa o desde la oficina), como aquellos que tienen un horario definido de atención de público y deben cumplir una jornada laboral tradicional entre 9 y 18 hrs., entonces el efecto del teletrabajo en la flexibilidad para organizar el tiempo no impacta de manera tan significativa.

Acerca de la nueva disponibilidad de tiempo debido a la ausencia de los traslados de la casa a la oficina y viceversa se tiene que:

*“si me demoro tres horas en desplazarme y ocupo una de esas en almorzar con mi hijo, darle almuerzo fresco y ordenar un poco, entonces pienso que en ese sentido igual te aumenta la calidad de vida, porque pucha, por último, estuviste con tu hijo, le diste almuerzo rico, compartiste un rato con él, lo viste llegar de la U en mi caso”* (teletrabajadora)

*“yo llegaba, me pongo en el caso extremo en que hubiese habido choque, taco, no se... llegai’ pateando la perra acá a la oficina po’, “por la cresta el chofer” o el taco entonces uno... llega como botando todo con los compañeros. “Ya, pero cálmate”, me decían los chiquillos, “Ya, relájate vamos a tomar café, conversar un rato”, después a trabajar, pero sí, sí me pasaba, yo llegaba más o menos... revolucionado”*  
(Teletrabajador).

*“ya no siento ese cansancio de cuando uno llega... Entonces, a las seis termino, y ya sé qué es lo que tengo que ponerme a hacer, dejar ordenado, eh..., cuando llegan mis hijas yo ya las pongo a hacer las tareas... y veo que traen y yo les digo: “¡Ah!, rapidito, rapidito porque así... tenemos tiempo pa’ salir a andar en bicicleta” (...)”*  
(Teletrabajador).

Una de las consecuencias de la flexibilidad o autonomía temporal es el modo en que se vive el tiempo cotidiano: como tiempo propio, en el sentido de que el tiempo ahorrado trabajando se transforma en tiempo que puede ser destinado a otras actividades, cuestión que no ocurre en el trabajo de oficina. Otra manera de decirlo es que aumenta el costo de oportunidad.

*“trato de que el tiempo que tengo disponible para trabajar sea lo más eficiente posible, o sea, si me desconcentro porque me pongo a ver el diario, es un tiro que me estoy pegando en los pies yo mismo... porque me está afectando, o sea, esa media hora que a lo mejor puedo ver el diario, es media hora que voy a tener que trabajar en la noche o media hora que estoy perdiendo de poder estar con mi familia”*  
(Teletrabajador)

Es decir, la autonomía para distribuir el tiempo laboral permite que los teletrabajadores logren una mejor articulación entre actividades laborales, familiares y personales. La posibilidad de intercalar actividades laborales con otras, y de organizar la rutina contemplando responsabilidades domésticas y personales –

trámites burocráticos, chequeos médicos, transporte de hijos al colegio, etc.- contribuye al bienestar de los teletrabajadores, al reducir la ansiedad derivada de estar permanentemente con el tiempo justo. Esto nos lleva justamente a analizar el siguiente factor: la conciliación laboral y familiar.

### *Conciliación laboral y familiar*

No es de extrañar que el efecto de este factor sea positivo si de los hallazgos cualitativos se tiene que el motivo más mencionado para querer ser parte del teletrabajo es compartir con los hijos y con la familia, disfrutar más momentos con ellos y además, poder gestionar las responsabilidades asociadas a su cuidado (llevarlos a los centros educativos, controles médicos, etc.). El teletrabajo, particularmente en esta versión *home office*, permite compartir con la familia por el hecho de estar en el hogar y estar disponible en horarios laborales para vivir juntos actividades como ir a dejar a la escuela, comer juntos, etc.

*“yo por lo menos tengo cuarenta y cinco años, tengo ganas de vivir mejor, puedo yo ordenar mi trabajo, hacer otras cosas, tengo tres hijos, me gustaría dedicarles tiempo a ellos”* (no teletrabajadora)

*“positivo el hecho de estar en la casa, y disponer de repente cuando han surgido ciertas eventualidades, poder disponer para tratar de disolver estas eventualidades, son generalmente temas médicos, mi señora no maneja entonces de repente hay que llevar a mi hija al médico, y antes lo que tenía que hacer era tomar un Uber, colectivo, ahora vamos no más y eso también juega en contra, porque estar tan presente en la casa agobia, o sea más al principio cuando estábamos recién estableciendo la rutina diaria, pero eso más que nada, la relación con mi hija ha mejorado totalmente, antes yo la veía en las tarde no más, y era como el papá más acusador, como que la corregía, si bien todavía sigue eso, pero está más la parte de papá juguetero, regalón, porque la voy a buscar, nos vamos caminando hasta donde estaciono el auto, y en todo ese rato caminando le pregunto cómo está, que hizo, nos vamos a tomar un helado, vamos al supermercado para después ir a buscar a mi esposa, entonces por ese lado ha mejorado mucho la relación con ella, he estado en todos sus procesos durante este año, que es el primer año que va al jardín, ir a dejarla el primer día de clases también o ir sus actividades, ha sido bien positivo”* (teletrabajador)

Junto con lo anterior, esta modalidad de trabajo permite disminuir las preocupaciones familiares, ya que compartir con la familia y particularmente estar junto con personas que requieren cuidados es una de las características más importantes en términos del bienestar subjetivo, pues ahorra preocupaciones presentes cuando se está lejos debido al trabajo en oficina.

*“cuando yo estaba, en mi anterior trabajo, mi abuela estaba súper enferma, antes que falleciera y pucha, eso me quedó muy grabado que no pude estar ahí por el tema del trabajo... entonces, igual como que esto como que digo “Oh, qué bueno no voy a volver a vivir eso”* (teletrabajadora)

*“Encontraba una super buena posibilidad para poder estar más en casa, en el sentido de que mi madre había tenido varias caídas en ese momento y ya se estaba deteriorando más, y mi papá a la par también ya está envejeciendo y no podía -por ejemplo- si se caía ya no la podía parar a ella(...) la cosa psicológica para ellos de tener a alguien que pueda estar trabajando en la otra habitación, les da como más tranquilidad”* (Teletrabajadora)

Además, como ya se mencionó anteriormente, el desgaste de asistir a la oficina desaparece y eso permite compartir y estar con la familia con un mejor ánimo.

*“Ahora el tema, para mí la ida de mi casa a la oficina no es tema, pero la vuelta con el tumulto de gente, a las 6:30, 7 de la tarde igual estresa, aunque sean 30 minutos, 35 minutos, entonces la disposición que yo tenía al llegar a casa era muy distinta porque llegabas a casa, tu hijo te demandaba full tiempo,*

*estabas muy cansada y tenías que estar a full esa hora, hora y media a full. Hoy día esa ansiedad por ser buena mamá, educar, y todo en una hora y media, se acabó, porque estoy todo el rato”*  
(Teletrabajadora)

También, emergen resultados que son importantes de cuidar al momento de querer conciliar adecuadamente la vida personal con la familiar, como la correcta separación de espacios familiares y laborales dentro del hogar o no saber lidiar con la presión autoimpuesta por realizar actividades del hogar o laborales en tiempos que le corresponderían a otras actividades.

*“yo trato de enfocarme en la pega y de repente claro yo me auto exijo y trato de hacer cosas en la casa, como lavar la ropa o la loza [...] como te digo puede ser agobiante, al principio, sobre todo la gente que no está en mi entorno más cercano cree que estás en la casa y no estás haciendo nada. Es como el prejuicio que se tiene con todos los trabajadores públicos que vienes a calentar el asiento y no es así. Eso me pasó con algunos amigos que me decían: “Ah, estas en teletrabajo y más encima te pagan”*  
(Teletrabajador)

#### *Satisfacción con la vida cotidiana*

Es por la discusión anterior, en donde se tienen efectos positivos en la satisfacción laboral, en la disponibilidad del tiempo y en la conciliación entre la vida laboral y familiar, que se hace más o menos evidente que la satisfacción con la vida cotidiana que reportan los teletrabajadores aumente como una percepción general de su situación con la nueva modalidad de trabajo.

La compatibilidad de los tiempos, junto con la sensación de que son ellos los dueños de sus horarios genera una sensación de privilegio que les permite disfrutar a la familia con otro estado de ánimo, además de que pueden estar presentes cuando se necesita de ellos. Esto no sólo hace que sean más eficiente y más productivos, sino también que estén más satisfechos con su vida diaria.

#### *Efectos heterogéneos según características sociodemográficas*

Finalmente, del análisis cualitativo se desprenden algunos factores emergentes que, sin duda, importan al momento de teletrabajar. Lo primero es el género. En general las mujeres reportaron querer teletrabajar para cuidar de sus hijos con más frecuencia que los hombres. Al mismo tiempo, era una preocupación para ellas el lograr conciliar su vida familiar con la cotidiana.

*“tuve que conversar con todos los integrantes de mi familia y decirles que estaba trabajando [...] porque tú conversabas, pasaban dos semanas y como que a todo el mundo se le olvidaba, entonces me empezaban a pedir cosas de la casa, y ahí tenía que decirles que después de las 6, o después de las 5 o en tal horario”* (teletrabajadora)

Por otro lado, la naturaleza de las funciones también afectó los efectos cualitativos hallados. Aquellos teletrabajadores que podían acceder a una mayor flexibilidad reportaron tener una mejor satisfacción con el trabajo que aquellas personas que debían cumplir un horario laboral estricto.

Finalmente, las condiciones de infraestructura y el nivel socioeconómico también determinaron que la experiencia fuera mejor o peor, ya que aquellos que podían disponer de un entorno adecuado y cómodo para la realización de las tareas que les permitiera separar los espacios laborales de los familiares (por ejemplo, contar con una oficina en el hogar), mejoró la experiencia de esos trabajadores. Asimismo, aquellos teletrabajadores que pudieron acceder a las posibilidades que brinda el teletrabajo de elegir tener o no a una asesora del hogar, del cuidado de los niños, o a un *after school*, también afectó. Si bien el teletrabajo no permite dejar todos estos soportes, al menos brinda la posibilidad de elección.

*“Yo creo que la comodidad que me da la oficina, porque, por ejemplo, en verano... mi casa es super calurosa... acá estamos con aire acondicionado... tenemos la infraestructura, muebles... de hecho en mi caso personal, me dejan guardar mi bicicleta en la oficina... entonces, yo, por lo menos, me siento más cómodo acá que en mi casa y esa comodidad es impagable...”*  
(No teletrabajador)

## Referencias

- Arriagada, I. (2005). Los límites del uso del tiempo: Dificultades para las políticas de conciliación, familia y trabajo. En I. Arriagada (ed.), *Políticas hacia las familias, protección e inclusión sociales* (pp. 131-148). Santiago: Autor.
- Bailey, D.E. and Kurland, N.B. (2003), “A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work”, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 383-400.
- Bae, K. B., & Kim, D. (2016). The Impact of Decoupling of Telework on Job Satisfaction in U.S. Federal Agencies. *The American Review of Public Administration*, 46(3), 356–371.
- Baltes, B.B., Briggs, T.E., Huff, J.W., Wright, J.A. and Neuman, G.A. (1999), “Flexible and compressed workweek schedules: a meta-analysis of their effects on work-related criteria”, *Journal of Applied Psychology*, 84, 496-513.
- Beauregard, T. Alexandra and Basile, K.A. and Canónico, E. (2019) Telework: outcomes and facilitators for employees. In: Landers, R.N. (ed.) *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, pp. 511-543.
- Belanger, F. (1999), “Workers’ propensity to telecommute: an empirical study”, *Information and Management*, 35, 139-1153.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15, 34-49.
- Baruch, Y., & Nicholson, N. (1997). Home, sweet work: Requirements for effective home working. *Journal of General Management*, 23(2), 15-30.
- Caillier, J. G. (2012). The impact of teleworking on work motivation in a U.S. federal government agency. *American Review of Public Administration*, 42, 461-480.
- Caillier, J. G. (2013). Are teleworkers less likely to report leave intentions in the United States federal government than non-teleworkers are? *American Review of Public Administration*, 43, 72-88.
- Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation and employee development in public and private sector organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 511-32
- de Vries, H., Tummers, L. & Bekkers, V. (2018). The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 2, 1-24.
- Gajendran, R.S. and Harrison, D.A. (2007). “The good, the bad, and the unknown about telecommuting: a meta-analysis of the psychological mediators and individual consequences”. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1524-1541.
- Giovanis, E. (2018). Are Women Happier When Their Spouse is Teleworker? *Journal of Happiness Studies*, 19(3), 719–754.
- Glass, J. L., & Noonan, M. C. (2016). Telecommuting and earnings trajectories among American women and men 1989–2008. *Social Forces*, 95(1), 217-250.
- Golden, T.D. and Veiga, J.F. (2005). “The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: resolving inconsistent findings”. *Journal of Management*, 31, 301-318.
- Golden, T.D., Veiga, J.F. and Simsek, Z. (2006). “Telecommuting’s differential impact on work-family conflict: is there no place like home?”. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1340-1350.
- Golden, T. D., Veiga, J. F. & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or

- having access to communication-enhancing technology matter? *The Journal of Applied Psychology*, 93, 1412-1421.
- Haddock, S. A., Zimmerman, T. S., Ziemba, S. J., & Lyness, K. (2006). Practices of dual earner couples successfully balancing work and family. *Journal of Family and Economic Issues*, 27(2), 207-34.
- Hambley, L. A., O'Neill, T. A., & Kline, T. J. B. (2007). Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, 1-20.
- Harris, L. (2003). Home-based teleworking and the employment relationship: Managerial challenges and dilemmas. *Personnel Review*, 32(4), 422-37.
- Hartig, T., Kylin, C. and Johansson, G. (2007). "The telework tradeoff: stress mitigation versus constrained restoration". *Applied Psychology: An International Review*, 56, 232-253
- Hilbrecht, M., Shaw, S.M., Johnson, L.C. and Andrey, J. (2008). "'I'm home for the kids': contradictory implications for work-life balance of teleworking mothers". *Gender, Work, & Organization*, 5, 454-76.
- Hill, E.J., Ferris, M. and Martinson, V. (2003). "Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life". *Journal of Vocational Behavior*, 63, 220-241.
- Hill, E.J., Miller, B.C., Weiner, S.P. and Colihan, J. (1998). "Influences of virtual office on aspects of work and work/life balance". *Personnel Psychology*, 51, 667-83.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1332-1356.
- Huws, U., Podro, S., Gunnarsson, E., Weijers, T., Arvanitaki, K. and Trova, V. (1996). *Teleworking and Gender, Institute of Employment Studies*. Brighton.
- Jiménez, A. & Moyano, E. (2008). Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia: medios para mejorar la calidad de vida. *Universum*, 23(1), 116-133.
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible work practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83-106.
- Konradt, U., Schmook, R., Wilm, A., & Hertel, G. (2000). Health circles for teleworkers: Selective results on stress, strain and coping styles. *Health Education Research*, 15(3), 327-38
- Lee, D., & Kim, S. Y. (2017). *A Quasi-Experimental Examination of Telework Eligibility and Participation in the U.S. Federal Government. Review of Public Personnel Administration*, 38(4), 451-471.
- MacInnes, J. (2005). Diez mitos sobre la conciliación de la vida laboral y familiar. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 23(1), 35-71.
- Madlock, P. E. (2012). The influence of supervisors' leadership style on telecommuters. *Journal of Business Strategies*, 29(1), 1-24.
- Mahler, J. (2012). The Telework Divide: Managerial and Personnel Challenges of Telework. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 407-418.
- Major, D. A., Verive, J. M., & Joice, W. (2008). Telework as a dependent care solution: Examining current practice to improve telework management strategies. *Psychologist Manager Journal*, 11, 65-91.
- Marsh, K. and Musson, G. (2008). "Men at work and at home: managing emotion in telework". *Gender, Work, & Organization*, 15, 31-48.
- Martin, B. H., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organization? A metaanalysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35, 602-616
- Maruyama, T., Hopkinson, P. G., & James, P. W. (2009). A multivariate analysis of work-life balance outcomes from a large-scale telework programme. *New Technology, Work and Employment*, 24, 76-88

- Mesmer-Magnus, J.R. and Viswesvaran, C. (2005). "Convergence between measures of work-to-family and family-to-work conflict: a meta-analytic examination". *Journal of Vocational Behavior*, 67, 215-232.
- Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., & Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 578-595.
- OIT. (2019). *Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar. Consecuencias en el ámbito laboral* (p. 77) [Informe Conjunto OIT- Eurofound]. OIT/ Eurofund. Organización Internacional del Trabajo, OIT y Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo. [https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS\\_712531/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_712531/lang-es/index.htm)
- Olson, M.H. and Primps, S. (1984). "Working at home with computers: work and non-work issues". *Journal of Social Issues*, 40, 97-112.
- Overmyer, S. P. (2011). *Implementing telework: Lessons learned from four federal agencies*. Arlington, VA: IBM Center for the Business of Government.
- Peters, P., & van der Lippe, T. (2007). The time-pressure reducing potential of telework: The Dutch case. *International Journal of Human Resources Management*, 18(3), 430-47
- Peters, P., Wetzels, C., & Tijdens, K. (2008). Telework: Timesaving or time-consuming? An investigation into actual working hours. *Journal of Interdisciplinary Economics*, 19(4), 421-442.
- Rubbini, N. I. (2012). *Los riesgos psicosociales en el teletrabajo*. En VII Jornadas de Sociología de la UNLP, La Plata, Argentina.
- Russell, H., O'Connell, P.J. and McGinnity, F. (2009). "The impact of flexible working arrangements on work-life conflict and work pressure in Ireland". *Gender, Work & Organization*, 16, 73-97
- Shin, B., El Sawy, O. A., Sheng, O. R. L., & Higa, K. (2000). Telework: Existing research and future directions. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 10(2), 85-101.
- Sullivan, C. and Lewis, S. (2001). "Home-based telework, gender, and the synchronization of work and family: perspectives of teleworkers and their co-residents". *Gender, Work and Organization*, 8, 123-45.
- Thulin, E., Vilhelmson, B., & Johansson, M. (2019). New telework, time pressure, and time use control in everyday life. *Sustainability*, 11(11), 3067.
- Towers, I., Duxbury, L., Higgins, C. and Thomas, J. (2006). "Time thieves and space invaders: technology, work and the organization". *Journal of Organizational Change Management*, 19, 593-618
- Wheatley, D. (2012). Good to be home? Time-use and satisfaction levels among home-based teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 224-241.
- Wight, V. R., & Raley, S. B. (2009). When home becomes work: Work and family time among workers at home. *Social Indicators Research*, 93(1), 197.
- Vega, R. P., Anderson, A. J., & Kaplan, S. A. (2015). A within-person examination of the effects of telework. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 313-323.