

# ENCUESTA SOBRE LOS DESAFÍOS DEL COVID-19 EN EL EMPLEO PÚBLICO EN CHILE

Resultados y recomendaciones para el trabajo remoto en el  
empleo público durante y después del COVID-19



**Servicio Civil**



CHRISTIAN SCHUSTER | UNIVERSITY COLLEGE LONDON  
KERENSSA MAYO KAY | BANCO MUNDIAL, BUREAUCRACY LAB

JUNIO DEL 2021

## Aviso

Este informe – y la encuesta sobre los desafíos del COVID-19 en el empleo público en Chile – es fruto de una colaboración entre el Ministerio de Hacienda, la Dirección Nacional del Servicio Civil del Gobierno de Chile (en adelante Servicio Civil), e investigadores del Bureaucracy Lab del Banco Mundial (Kerenssa Kay) y el University College London (Profesor Christian Schuster). Los hallazgos, interpretaciones y puntos de vista expresados en este informe son de los autores y no representan necesariamente los de las entidades involucradas ni reflejan necesariamente las opiniones del Gobierno de Chile, la University College London, o el Banco Mundial.

## Agradecimientos

Este informe se basa en los resultados de la encuesta sobre los desafíos del COVID-19 en el empleo público en Chile, que se llevó a cabo durante el mes de noviembre del 2020. En ésta, participaron 86 servicios públicos, **lo que equivale a 33% de los servicios públicos**, y 24.760 funcionarios/as públicos (tasa de repuesta de los servicios participantes: 35,8%).

El diseño de la encuesta sobre los desafíos del COVID-19 en el empleo público en Chile se deriva de la Encuesta Global de Servidores Públicos (Global Survey of Public Servants), un consorcio de investigadores del Bureaucracy Lab del Banco Mundial (liderado por Daniel Rogger y Zahid Hasnain), y las universidades de Stanford (Francis Fukuyama, Kate Bersch y Dinsha Mistree), Nottingham (Jan Meyer-Sahling), Roskilde (Kim Mikkelsen) y el University College London (Christian Schuster) **y en coordinación con el Servicio Civil del Gobierno de Chile.**

El equipo brinda un reconocimiento especial a Virginia Brandon (Representante del Banco Mundial en Chile), Francisco Winter (Oficial de Operaciones del Banco Mundial) y a todos los miembros de la oficina de país del Banco Mundial en Chile por su orientación y apoyo a lo largo del proceso, al igual que a Eduardo Estrada (Especialista en Gobernanza del Banco Mundial).

Los autores agradecen la colaboración del Ministerio de Hacienda, y en particular el apoyo del Subsecretario Alejandro Weber, Daniela Veas y Constanza Mella, y el Servicio Civil, y en particular el apoyo de Pablo Ruiz y Pedro Guerra. Los autores agradecen también el apoyo de los 86 servicios públicos participantes en la implementación de la encuesta y de los 24.760 funcionarios/as que tomaron el tiempo de responder a la encuesta y proveer de sus opiniones y percepciones. La presente encuesta cuenta con el mayor número de servicios participantes, así como el mayor número de respuestas que cualquier otra encuesta hecha en el país hasta la fecha. Sin su esfuerzo y compromiso, este informe no habría sido posible.



## Prólogo

A nivel global, la pandemia por COVID-19 ha impactado significativamente todos los ámbitos de nuestras vidas; desde la forma de relacionarnos con nuestros seres queridos hasta la manera en que afrontamos el mundo del trabajo, generando enormes dolores, pero al mismo tiempo grandes desafíos y oportunidades.

En Chile, la crisis económica y social derivada de la pandemia produjo por primera vez en 20 años un aumento de los niveles de pobreza y desigualdad, afectando el mercado laboral con una pérdida cercana al millón de empleos durante 2020. Esto solo pudo ser mitigado por un extraordinario impulso fiscal propiciado por inéditos acuerdos transversales entre el Gobierno del Presidente Sebastián Piñera, el Congreso Nacional y la sociedad civil, que han permitido ir con ayudas sociales masivas para las familias y las micro y pequeñas empresas, por montos que superarán los US\$60.000 millones de dólares a fines del tercer trimestre de este año. A esto hay que sumar el sobresaliente avance del programa de vacunación contra el COVID-19, que a julio de 2021 alcanzó el 80% de la población objetivo con su esquema de vacunación completo, posicionando a Chile como líder en la región y un referente internacional enfrentando la pandemia.

En paralelo, el sector público - que hoy en Chile representa cerca del 30% del PIB-, se vio enfrentado a un doble desafío: por una parte, mantener la continuidad operacional del Estado, con prestaciones y servicios que son fundamentales para buena parte de la población, como salud, educación, vivienda y obras públicas - además de mantener la oferta de millones de transacciones que los ciudadanos realizan en su interacción diaria con el Estado-; y por la otra, proteger la vida de la ciudadanía y de los funcionarios públicos.

Para mantener el Estado funcionando y al servicio de las personas, el compromiso de los funcionarios públicos ha sido fundamental. Según cifras del Servicio Civil, en abril de 2020, al comienzo de la pandemia y para proteger su salud y la de sus familias, cerca de un 45% de los funcionarios debió comenzar a trabajar desde sus hogares de manera intempestiva. Esto obligó a las instituciones del Estado a modificar en forma inorgánica sus procesos, sus mecanismos de coordinación, y sus sistemas de entrega. Junto con ello, se implementaron rigurosas medidas sanitarias para proteger tanto la salud de los funcionarios como de los usuarios de los servicios públicos. La prioridad era compatibilizar la continuidad del Estado, que es imprescindible para la mayoría de las personas-, y el resguardo de la vida y la salud de los chilenos.



Para cumplir ambos objetivos, nos vimos obligados a acelerar una transformación digital para la que no estábamos preparados: solo por señalar algunos ejemplos, la Comisaría Virtual de Carabineros de Chile ha entregado más de 360 millones de permisos y salvoconductos desde marzo de 2020, y la plataforma web de Chile Atiende permitió que, sólo en 2020, más de 100 millones de transacciones se realizaran en línea.

La adaptación del sector público al trabajo en pandemia ha sido un proceso de aprendizajes, con aciertos y oportunidades. Por ello, quisimos buscar más y mejor evidencia que nos permita comprender cómo los funcionarios públicos se han adaptado a esta nueva forma de trabajar; cómo los liderazgos han afrontado este desafío y qué medidas de política pública debemos tomar en lo sucesivo. En este contexto, el presente informe elaborado por Bureaucracy Lab del Banco Mundial y la University College of London en el marco de la "Encuesta sobre los desafíos del COVID-19 en el empleo público en Chile", representa una importante colaboración entre la academia, los organismos multilaterales y el Gobierno de Chile para contar con mejor evidencia que nos permita comprender y calibrar el impacto que ha tenido la pandemia sobre las actitudes, percepciones y conductas de los servidores públicos en nuestro país.

Agradecemos la masiva participación de 86 instituciones y 24.760 funcionarios públicos que dieron vida a esta experiencia colaborativa de innovación en el Estado. Confiamos que los hallazgos de este estudio serán importantes insumos para la discusión de las políticas sobre trabajo remoto y teletrabajo en el sector público, que nos permitirán seguir avanzando en la transformación de nuestro Estado al servicio de las personas.

**Alejandro Weber**  
Subsecretario de Hacienda

## Resumen Ejecutivo

1

La encuesta sobre los desafíos del COVID-19 en el empleo público se llevó a cabo en noviembre del 2020, con la participación de 86 servicios y 24,760 servidores públicos (funcionarios/as y honorarios; tasa de respuesta: 35,8%).

La encuesta recopila datos sobre las experiencias de los funcionarios/as durante la pandemia y el trabajo remoto, y capta sus percepciones de bienestar propio, su nivel de productividad percibido, así como sus preferencias acerca del trabajo remoto en el futuro. La encuesta también recoge datos sobre obstáculos en el trabajo remoto y durante la pandemia, y sobre el grado de aplicación de buenas prácticas de gestión del trabajo remoto durante la pandemia.

2

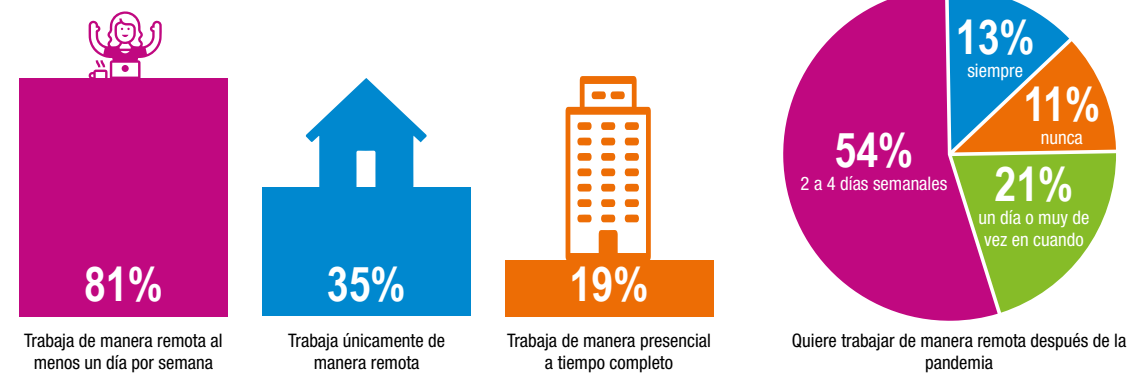
La mayoría de los funcionarios/as encuestados (81%) trabajaba de manera remota al menos un día por semana al momento de realizarse este estudio (noviembre del 2020).

Solamente el 19% de los encuestados estaba trabajando presencialmente a tiempo completo (5 días por semana). El 35% trabajaba únicamente de manera remota. Estas cifras son similares a las de otros países, como lo son los EE.UU., donde el 83% ha trabajado de manera remota al menos a tiempo parcial durante la pandemia (30% a tiempo completo), entre septiembre y noviembre del 2020, o Colombia donde el 81% ha trabajado de manera remota al menos a tiempo parcial entre julio y septiembre del 2020 (el 37% a tiempo completo)

3

El 89% de los funcionarios/as que se encontraba trabajando de manera remota al menos parte del tiempo en noviembre del 2020, quisiera también trabajar al menos parte del tiempo de manera remota después de la pandemia.

Entre ellos, un 54% quisiera trabajar remotamente entre 2 y 4 días semanales después de la pandemia, y un 21% quisiera hacerlo un día por semana o muy de vez en cuando. Un 11% no quisiera trabajar nunca de manera remota, y al mismo tiempo un 13% quisiera hacerlo a tiempo completo (5 días semanales). Es importante señalar entonces que la gran mayoría de los funcionarios/as preferiría una modalidad de trabajo presencial-remota mixta después de la pandemia. El 37% de los funcionarios/as declara que, de existir la alternativa, optaría por alguna modalidad de trabajo remoto antes que por un aumento de salario. La mitad de los funcionarios/as también indica que todas sus funciones se pueden desempeñar de manera efectiva remotamente. Estas cifras son similares a las de otros países, como Colombia donde el 57,0% indica que todas sus funciones se pueden desempeñar de manera efectiva remotamente, y el 93,0% de los funcionarios que trabajaron remotamente quisieran trabajar al menos parte del tiempo de manera remota también después de la pandemia. Considerando que no todos los funcionarios/as quisieran trabajar todo el tiempo de manera remotamente después de la pandemia y que, la mitad de los funcionarios/as, tiene funciones que no se pueden desempeñar de manera efectiva remotamente, sería importante que una potencial modalidad de trabajo remoto del sector público se ofreciera de manera selectiva y voluntaria después de la pandemia.



4

La mayor parte de los funcionarios/as estima que su productividad no se ha visto perjudicada a causa del trabajo remoto durante la pandemia y, de igual manera, la gran mayoría de los directivos estima que sus equipos de trabajo han podido llevar a cabo sus funciones igual de bien que antes de la pandemia.

Solamente el 14% de los directivos encuestados indica que su equipo no ha podido llevar a cabo sus funciones igual de bien que antes de la pandemia. Solamente el 32% de los funcionarios/as estima no ser más productivo en casa, mientras que un 41% se siente más distraído trabajando remotamente que de manera presencial. Estos datos sugieren que la mayoría de los funcionarios/as trabajan productivamente desde casa durante la pandemia. Este hallazgo coincide con la evidencia internacional. Por ejemplo, en Australia, el 81% de los funcionarios/as se siente más o igual de productivo en el trabajo remoto durante la pandemia y en Colombia solamente el 23% de los directivos indica que su equipo no ha podido llevar a cabo sus funciones igual de bien que antes de la pandemia.

5

La motivación laboral y, en particular, la satisfacción laboral y el compromiso institucional, se mantienen en niveles relativamente altos, a pesar de un aumento percibido en la carga laboral.

El 88% de los funcionarios/as se sienten satisfechos con su trabajo, en comparación con el 84% en el 2019, según la anterior Encuesta Nacional de Funcionarios/as (en la cual participaron 65 servicios públicos, en comparación con 86 en la presente encuesta).<sup>1</sup> Un 15% quisiera dejar su servicio en los próximos dos años – en comparación con el 23% en el 2019. Estos datos sugieren que la satisfacción laboral y el compromiso con la organización no se han visto perjudicados por la pandemia y el trabajo remoto (al contrario, parecen haber aumentado). Al mismo tiempo, los indicadores de motivación laboral registran una baja en comparación a la encuesta del 2019: el 73% está dispuesto a comenzar su jornada más temprano o a trabajar más allá del fin de la jornada para terminar un trabajo pendiente, o a realizar tareas adicionales a su trabajo más allá de las exigidas – en comparación con el 84% (extender jornada) y el 78% (tareas adicionales) en la última encuesta. Esto podría deberse en parte a un aumento percibido en la carga laboral. El 61% indica que su carga de trabajo ha aumentado desde el inicio de la pandemia; un 31% indica que sigue igual, y un 7% indica que ha disminuido. Estas cifras son similares a las de otros países, como Colombia donde el 63% indica que su carga de trabajo ha aumentado desde el inicio de la pandemia.

6

En los indicadores de bienestar, entre el 29% y el 45% de los funcionarios/as encuestados reportan que su bienestar se ha visto perjudicado por el trabajo remoto y la pandemia.

El 33% reporta que su salud física ha empeorado en el trabajo remoto durante la pandemia, un 30% indica que no logra conseguir un equilibrio entre su vida personal y laboral, un 45% indica que se siente más ansioso trabajando remotamente, y un 29% indica que se siente solo/a y desconectado/a de sus colegas. Estos desafíos se presentan también en otros países como Colombia, aunque de menor envergadura, donde, por ejemplo, un 32,0% indica que se siente más ansioso trabajando remotamente. Mientras que es positivo que la mayor parte de los funcionarios/as estima que su bienestar no se ha visto perjudicada a causa del trabajo remoto durante la pandemia, los datos apuntan a la importancia de prestar particular atención al bienestar físico y mental de aquellos grupos que se ven más afectados en el trabajo remoto durante la pandemia.

<sup>1</sup> Considerando únicamente los 33 servicios que también participaron en la Encuesta Nacional de Funcionarios/as (2019), se observa un padrón parecido, con, por ejemplo, el 87% de los funcionarios/as sintiéndose satisfechos con su trabajo en el 2020 (en vez del 88% si se considera la totalidad de los 86 servicios).



7

**La mayoría de los funcionarios/as experimenta buenas prácticas de liderazgo remoto por parte de su superior directo y consigue mantener una cohesión de equipo en el trabajo remoto.**

La mayoría indica que su superior directo se contacta con ellos con la frecuencia necesaria (73%), crea un ambiente laboral positivo en el trabajo remoto (75%), confía en que su equipo hace el mejor esfuerzo laboral (81%), y genera una clara comprensión de lo que se espera durante el trabajo remoto (79%). Al mismo tiempo, el 14% indica que su superior jerárquico no le supervisa durante el trabajo remoto, cifra superior a la de Colombia (9%), por ejemplo. La mayoría también reporta que su equipo logra mantener las conexiones informales y la cohesión durante el trabajo remoto (63%) y que la colaboración en equipo es igual de efectiva (62%) – aunque a un 31% de los funcionarios/as le gustaría que se crearan (más) espacios de interacción con sus compañeros.

8

**Más de la mitad de los funcionarios/as reporta haber recibido apoyo suficiente por parte de sus directivos (56%) y de las áreas de TI (60%), mientras que menos de la mitad indica que los esfuerzos de apoyo a la mental (30%) son suficientes, o que se llevan a cabo (auto) verificaciones de seguridad y salud del espacio de trabajo (36%).**

El 56% indica haber recibido apoyo suficiente en su trabajo por parte de la dirección de su servicio y el 60% indica estar satisfecho con el apoyo brindado por la oficina de sistemas. Al mismo tiempo, el 30% reporta que su servicio brinda los recursos necesarios para apoyar la salud mental, y un 8% que su servicio ha realizado una verificación de seguridad y salud de su espacio de trabajo en casa (el 28% reporta haber recibido orientación sobre cómo realizar una autoevaluación). Estas evaluaciones son algo más favorables en otros países como Colombia, donde el 47% indica que su entidad brinda los recursos necesarios para apoyar su salud mental. Un número cercano a la mitad de los encuestados (41%) quisiera que se crearan programas de apoyo a la salud mental durante el trabajo remoto.

9

**En términos de recursos para la realización del trabajo remoto, la falta de espacios de trabajo adecuados en casa y las fallas en la conexión de internet son los desafíos principales a los que se enfrentan los funcionarios/as.**

La mayoría de los funcionarios/as tiene acceso a computadoras (86%), internet (92%) y teléfonos celulares (86%) durante el trabajo remoto o trabajo desde casa. La mayoría también indica que su computadora (55%) y su teléfono celular (54%) son de una calidad suficiente para realizar bien su trabajo. Se observa que en algunos de los casos fueron provistos o subvencionados por su servicio (24% de aquellos con computadora y 8% de aquellos con teléfono celular). Por otro lado, el 42% de los encuestados indica tener acceso a un espacio de trabajo adecuado para trabajar desde casa (aunque solo el 24% de los encuestados reporta la falta de espacios adecuados entre las dificultades principales en el trabajo remoto), mientras que el 31% reporta fallas frecuentes con su conexión a internet. Estos desafíos se presentan también en otros países como Colombia donde, por ejemplo, el 28% reporta fallas frecuentes con su conexión a internet.

10

**Alrededor de la mitad de los funcionarios/as indica contar con varias de las aptitudes y competencias tecnológicas requeridas para trabajar remotamente, y un 28% reporta haber recibido capacitación para trabajar eficazmente desde casa.**

Un 48% de los funcionarios/as se siente capacitado en una serie de aptitudes importantes para el trabajo remoto, como es la gestión de tiempo durante el trabajo remoto, 53% en la comunicación y colaboración remota efectiva, 64% en las competencias tecnológicas (el manejo de plataformas de colaboración virtual, por ejemplo, Microsoft Teams, Slack) y 50% en el uso de documentos colaborativos (por ejemplo, GoogleDocs, Dropbox Paper). 60% de los funcionarios/as con responsabilidades directivas se sienten bien capacitados en el liderazgo remoto. Los directivos tienen una percepción incluso más positiva: el 76% estima que su equipo de trabajo ha adquirido las competencias y habilidades para trabajar bien de manera remota. Por otro lado, un 46% de los funcionarios/as quisiera recibir más capacitación en el uso de herramientas tecnológicas. Estas cifras son algo menos favorables que en otros países como Colombia, donde el 47% indica haber recibido capacitación para poder trabajar de manera eficaz desde la casa (versus 28% en Chile), y una mayor percepción de ser capacitado, por ejemplo en habilidades como la comunicación y colaboración remota efectiva (68% en Colombia vs. 53% en Chile).

11

**La ciberseguridad presenta un riesgo en el trabajo remoto, con pocos funcionarios/as que se sienten capaces de detectar y prevenir riesgos.**

Solamente el 6% de los funcionarios/as ha recibido capacitación en el tema de la ciberseguridad y solamente un 36% se siente capacitado en la detección y prevención de riesgos de ciberseguridad (en comparación con, por ejemplo, el 42% en Colombia).

12

**Las mujeres, los funcionarios/as con responsabilidades de cuidado en el hogar y los funcionarios/as con un menor nivel educacional reportan una menor productividad y un bienestar durante el trabajo remoto.**

La productividad, el bienestar y las percepciones sobre la gestión durante el trabajo remoto durante la pandemia varían de manera importante entre grupos de funcionarios/as. En particular, las mujeres, los funcionarios/as con responsabilidades de cuidado en el hogar, y los funcionarios/as con un menor nivel educacional reportan una menor productividad y un menor bienestar durante el trabajo remoto durante la pandemia. Estos grupos sufren también en mayor proporción de una falta de recursos para el trabajo remoto (como los son una buena conexión a internet, y un equipo y espacios de trabajo adecuados) y se sienten menos capacitados en las habilidades tecnológicas y aptitudes requeridas para trabajar eficazmente desde casa.

13

**Un enfoque en los resultados a nivel de servicio, señala a un alto nivel de variación en la percepción de productividad y el bienestar de los funcionarios/as entre los servicios participantes, así como en las percepciones de sus funcionarios/as sobre la calidad de gestión del trabajo remoto.**

En algunos servicios, la gran mayoría de los funcionarios/as se siente productivo y con un alto nivel de bienestar durante el trabajo remoto, y cuenta con los recursos necesarios para realizar un trabajo remoto efectivo. En estos servicios la mayoría también se siente capacitado para el trabajo remoto, y cuenta con apoyo directivo, e informático, al igual que con apoyo a la salud mental. Asimismo, los funcionarios/as de estos servicios reportan haber recibido verificaciones de su espacio de trabajo en casa, y un buen nivel de colaboración en equipo durante el trabajo remoto. En cambio, en otros servicios observamos lo contrario, con una minoría de los funcionarios/as evaluando de manera positiva su productividad, bienestar y la calidad de gestión durante el trabajo remoto.





## Sugerencias para el trabajo remoto en el empleo público en Chile según los datos de la encuesta

- 1 Plantear la viabilidad del trabajo remoto (o teletrabajo) voluntario a tiempo parcial después de la pandemia.
- 2 Ampliar el apoyo a la salud mental y física dentro de cada servicio mientras dure la pandemia.
- 3 Sensibilizar y capacitar a los funcionarios/as en la detección y prevención de riesgos de ciberseguridad.
- 4 Ofrecer más capacitaciones en el uso de herramientas tecnológicas y fortalecimiento de las competencias tecnológicas para el trabajo remoto
- 5 Sistematizar una comunicación regular entre superiores y subordinados en el trabajo remoto durante la pandemia, sobre todo en aquellos servicios o entre aquellos funcionarios/as que reportan una falta de supervisión.
- 6 Prestar especial atención a las necesidades de aquellos grupos de funcionarios/as que se ven más afectados por las repercusiones del trabajo remoto durante la pandemia, en particular las mujeres, los funcionarios/as con responsabilidades de cuidado y los funcionarios/as con menor nivel educacional.
- 7 Desarrollo de plan de mejoras en aquellos servicios con una baja calidad de gestión del trabajo remoto utilizando los aprendizajes de aquellos servicios con las mejores prácticas.
- 8 Hacer seguimiento a las prácticas de gestión de trabajo remoto y las actitudes de los funcionarios/as a través de herramientas de la misma naturaleza que esta encuesta durante el periodo 2021 y venideros.



## Contenido

1. **Introducción**
  2. **El trabajo remoto: prevalencia, productividad, bienestar y preferencias para el futuro**
    - 2.1 Prevalencia del trabajo remoto durante la pandemia
    - 2.2 Percepción del nivel de productividad de los funcionarios/as durante el trabajo remoto
    - 2.3 Impacto del trabajo remoto sobre el bienestar de los funcionarios/as
    - 2.4 Cambios en aspectos como la satisfacción, la motivación, la carga y el compromiso en el ámbito laboral desde 2019
    - 2.5 Una mirada hacia el futuro: ¿Quieren los funcionarios/as trabajar remotamente después de la pandemia
  3. **Recursos y prácticas para un trabajo remoto productivo y sano**
    - 3.1 Recursos tecnológicos y físicos -espacios de trabajo
    - 3.2 El liderazgo remoto
    - 3.3 La colaboración en equipo
    - 3.4 Prácticas organizacionales de apoyo: soporte informático, apoyo directivo y apoyo a la salud mental y física
    - 3.5 Capacitación y habilidades para trabajar remotamente
    - 3.6 Ciberseguridad
  4. **Conclusiones y recomendaciones**
- Bibliografía**
- Apéndice**



# 1. Introducción

## 1.1 ¿Por qué hacer una encuesta sobre los desafíos del COVID-19 en el empleo público en Chile?

Este informe se basa en los resultados de la encuesta sobre los desafíos del COVID-19 en el empleo público en Chile, que se llevó a cabo durante el mes de noviembre del 2020. En ésta participaron y alcanzaron la tasa de respuesta mínima requerida (véase más adelante) 86 servicios públicos, y 24,760 funcionarios/as públicos.

La encuesta proporciona un diagnóstico sobre los desafíos a los cuales se enfrentan los funcionarios/as y sobre las prácticas de gestión implementadas durante el COVID-19 y el trabajo remoto. ¿Por qué es importante esta información? El COVID-19 ha impactado varios aspectos del trabajo en el sector público, desde el lugar desde donde trabajamos (ahora desde casa), hasta las tareas y demandas laborales (ahora virtuales) y las demandas extralaborales (como el cuidado de dependientes mientras se trabaja desde casa).

Estos cambios generan múltiples desafíos tanto para los funcionarios/as en su día a día, como para los líderes de gestión del talento humano en la implementación de nuevas estrategias: generar cohesión de equipo e interacción social y virtual, liderar y supervisar remotamente, propiciar el aprendizaje de habilidades tecnológicas y adquirir equipamiento y recursos de trabajo remoto adecuados, entre otras. Abordar estos desafíos de manera efectiva es clave para evitar el agotamiento (burnout) y la desmotivación y para salvaguardar la productividad y la gestión operacional de los servicios públicos.<sup>2</sup> La encuesta sobre los desafíos del COVID-19 en el empleo público permite captar estos desafíos de manera sistemática desde la perspectiva de los funcionarios/as encuestados, y abordarlos en base a evidencia.

La encuesta recopila datos sobre las experiencias de los funcionarios/as públicos durante la pandemia y el trabajo remoto, y capta sus percepciones de bienestar propio, su nivel de productividad percibido, así como sus preferencias acerca del trabajo remoto en el futuro. La encuesta también recoge datos sobre algunos obstáculos a los que se enfrentan los funcionarios/as a la hora de trabajar eficazmente durante el trabajo remoto, y sobre el grado de aplicación de buenas prácticas de gestión del trabajo, por ejemplo, la adopción de prácticas de liderazgo virtual. Además, la inclusión de ciertas preguntas de la Encuesta Nacional de Funcionarios/as del 2019 permite una comparación de datos claves, como lo son el nivel de satisfacción y motivación laboral, entre el 2019 (pre-pandemia) y el 2020 (durante la pandemia) (con la salvedad de que los servicios participantes en cada encuesta no coinciden por completo). Esto permite captar y así comprender el impacto de la pandemia en las actitudes y percepciones de los funcionarios/as en Chile.

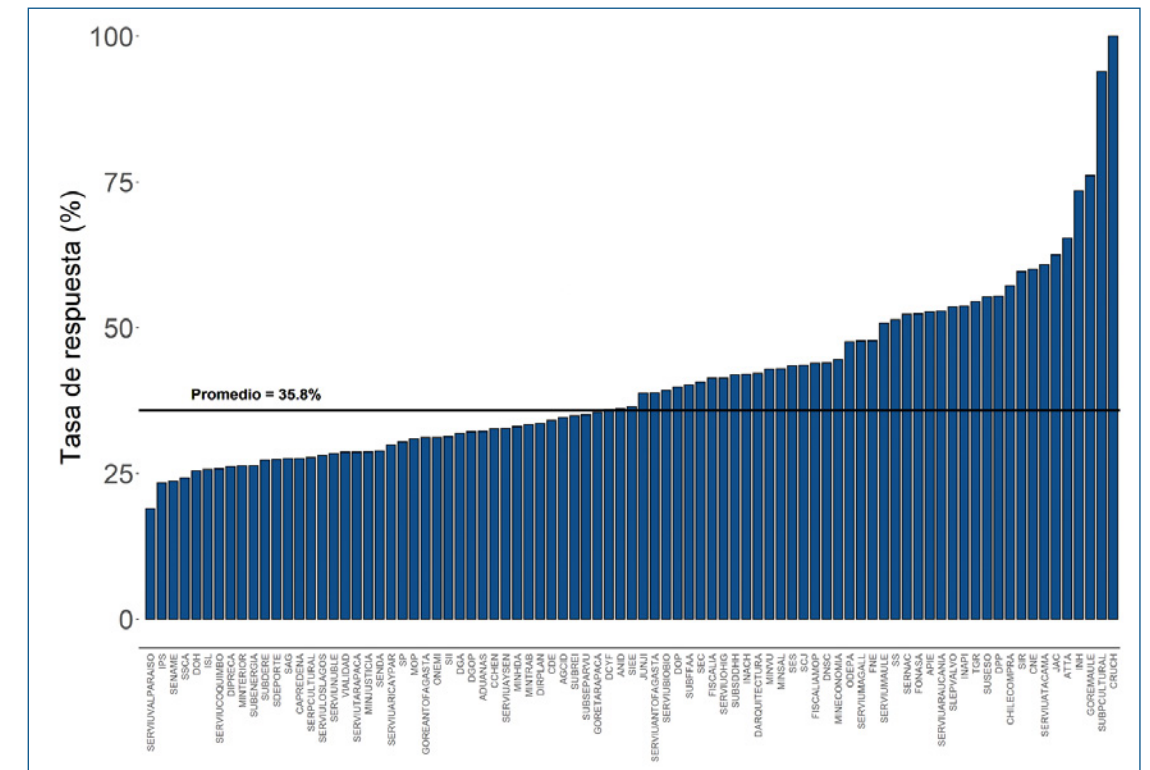
Los datos generados por la encuesta permiten a los servicios participantes hacer una evaluación individual, al igual que una comparación entre sí, lo cual permite la identificación de fortalezas, así como de áreas de mejora en sus prácticas de gestión durante la pandemia y el trabajo remoto.

## 1.2 Aspectos logísticos y metodológicos de la encuesta

Para la encuesta, se utilizó una plataforma en línea (Qualtrics). Los enlaces para participar en la encuesta fueron enviados por los servicios participantes a todos sus servidores públicos (funcionarios/as y honorarios; de aquí en adelante funcionarios/as para facilitar la lectura) durante el mes de noviembre del año 2020. La invitación a participar en la encuesta se extendió a 174 servicios públicos del Gobierno Central y gobiernos regionales. En total, 92 servicios públicos optaron por participar en la encuesta y 86 de ellos alcanzaron la tasa mínima de respuesta del 20% requerida para ser incluidos en el análisis y en el informe. Esta tasa se estableció con miras a propiciar la representatividad de los datos.

En total, 24,760 funcionarios/as completaron la encuesta en estos 86 servicios, convirtiéndola en la encuesta de funcionarios/as con mayor número de respuestas y servicios participantes hasta la fecha. En promedio, la tasa de respuesta a la encuesta fue el 35,8%. Como se visualiza en el gráfico a continuación, las tasas de respuesta a nivel de servicios varían entre un 20% y un 100%.

**Gráfico 1.**  
Tasa de respuesta por servicio participante  
(ver Apéndice C)



Comparando las características demográficas de los encuestados con las características demográficas de la población de funcionarios/as en los 86 servicios participantes, destaca que el porcentaje de hombres (37%) y mujeres (63%) que respondieron a la encuesta es cercana al porcentaje total de hombres (33%) y mujeres (67%) en los servicios participantes. Del mismo modo, el perfil de edad es parecido entre los participantes en la encuesta y la población de funcionarios/as. Al mismo tiempo, los encuestados tienden a haber completado niveles educacionales más altos. Para mejorar la representatividad de los resultados, el análisis de los datos incluye ponderadores (factores de expansión) por género, edad y educación para cada servicio.<sup>3</sup> Con el fin de generar promedios nacionales más representativos, las respuestas fueron ponderadas a nivel de servicio utilizando la tasa de respuesta de cada uno, con un factor de expansión mayor para los servicios con tasas de respuesta inferiores.

<sup>2</sup> Ver Schuster et al. (2020) Responding to COVID-19 through Surveys of Public Servants. Public Administration Review, <https://doi.org/10.1111/puar.13246>

<sup>3</sup> Por la falta de datos demográficos o la falta de participantes en la encuesta en ciertos rangos demográficos, en 12 servicios se incluyeron solo dos datos demográficos en los factores de expansión, y en 4 servicios se incluyó un solo dato demográfico en los factores de expansión.

Tabla 1: Tabla descriptiva de la muestra

	FUNCIONARIOS/AS ENCUESTADOS (En los 86 servicios participantes)	TODOS LOS FUNCIONARIOS/AS (En los 86 servicios participantes)
<b>Género</b>		
Mujer	66.8%	63.1%
Hombre	33.2%	36.9%
<b>Edad</b>		
Hasta 29	7.5%	10%
30-39	30.7%	31%
40-49	34.2%	31.2%
50-59	19.2%	19.1%
60 o más	8.3%	8.7%
<b>Educación</b>		
Sin Título Universitario	27.9%	43.5%
Título Universitario, Magíster o Doctorado	72.1%	56.5%

### 1.3 Estructura del informe

El informe consta de cuatro partes: la primera sección se compone del anterior resumen metodológico, la segunda sección presenta información estadística sobre la prevalencia del trabajo remoto; las actitudes y comportamientos de los funcionarios/as encuestados durante la pandemia y el trabajo remoto; y sus preferencias para el futuro: ¿Cuántos funcionarios/as trabajan remotamente? ¿Qué tan productivos perciben que son en el trabajo remoto? ¿Cómo perciben su bienestar y productividad durante el trabajo remoto? ¿Qué tan satisfechos, motivados y comprometidos están actualmente con el trabajo, y cómo se compara con la situación pre-pandemia? Y finalmente, ¿quieren trabajar remotamente después de la pandemia?

La tercera parte del informe presenta datos sobre los recursos con los que cuentan los funcionarios/as para trabajar remotamente, las prácticas de gestión del talento humano durante el trabajo remoto (cómo han sido experimentadas y percibidas por los funcionarios/as encuestados) y estimaciones de los efectos de dichas prácticas sobre las actitudes y comportamientos de los funcionarios/as. ¿Tienen los funcionarios/as disponibles los recursos adecuados para trabajar remotamente, como espacios físicos de trabajo adecuados, computadoras o conexión de internet de alta calidad? ¿Y cómo perciben los funcionarios/as las prácticas de liderazgo virtual, así como la cohesión de equipo, el apoyo a la salud mental y física durante el trabajo remoto, la capacitación para realizar trabajo remoto, y las prácticas de ciberseguridad?

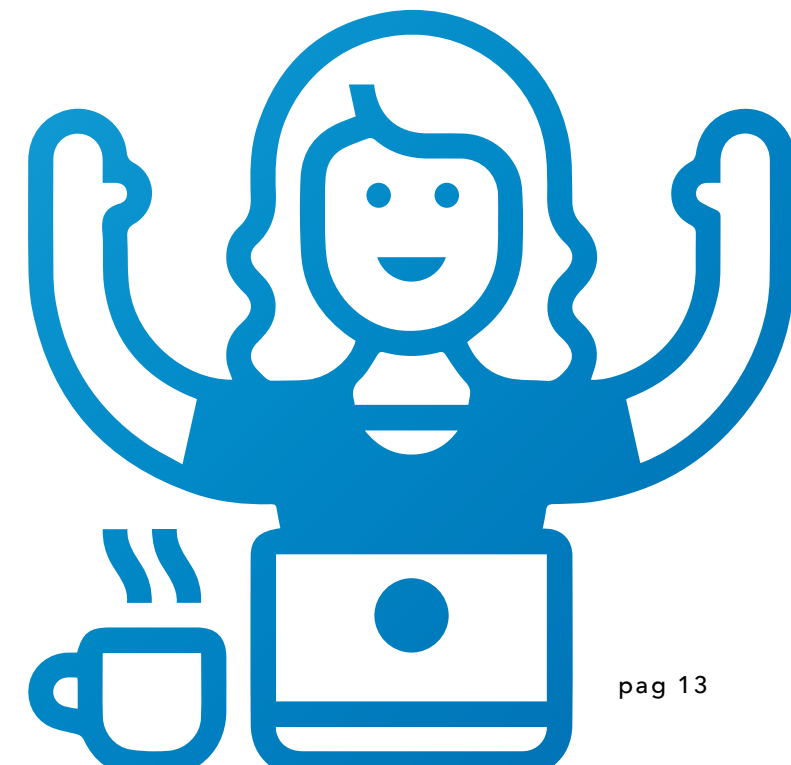
Además, a partir de los análisis de regresión realizados, se presenta evidencia sobre los efectos de varias prácticas de trabajo y gestión en la productividad (autopercebida), el bienestar, la motivación, la satisfacción y el compromiso de los funcionarios/as. Esto permite identificar buenas prácticas de gestión de personas para un trabajo remoto más efectivo en el sector público en Chile. La cuarta parte del reporte concluye con un resumen de los resultados y recomendaciones de políticas y prácticas para un trabajo remoto más efectivo durante y después de la pandemia.

## 2. El trabajo remoto: prevalencia, productividad, bienestar y preferencias para el futuro

Esta sección presenta datos sobre la prevalencia del trabajo remoto, y las actitudes y comportamientos clave de los funcionarios/as durante la pandemia y el trabajo remoto. Presenta datos sobre las percepciones de productividad y bienestar entre funcionarios/as y sus preferencias sobre dicha modalidad de trabajo.

Dentro de los hallazgos principales, se encuentran los siguientes:

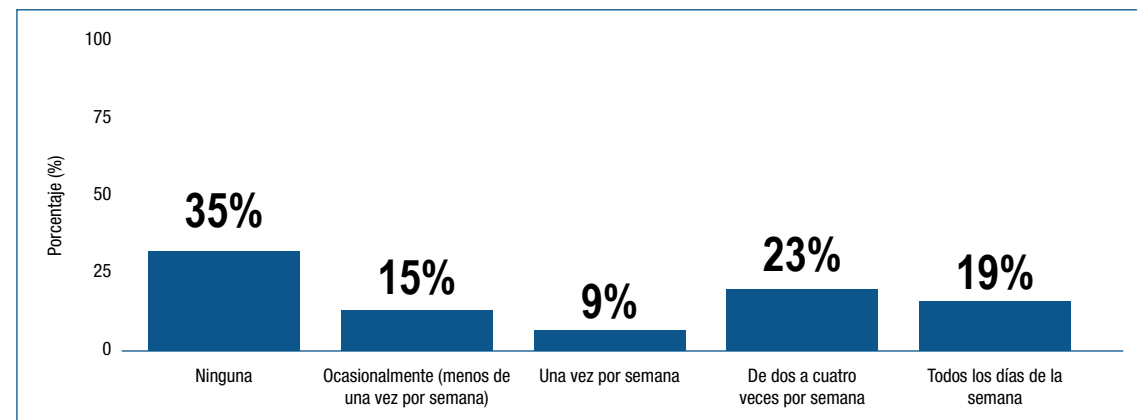
- La mayoría de los funcionarios/as encuestados (81%) trabajó de manera remota al menos un día por semana al momento de realizarse este estudio.
- La mayoría de los funcionarios/as estima que su productividad no ha sufrido a causa del trabajo remoto y que su bienestar no se ha visto perjudicado, aunque una minoría difiere.
- La satisfacción y la motivación laboral, y el compromiso institucional se mantienen en niveles altos, a pesar de un aumento percibido en la carga laboral.
- Casi nueve de diez funcionarios/as quisieran trabajar al menos parte del tiempo de manera remota después de la pandemia



## 2.1 Prevalencia del trabajo remoto durante la pandemia

El 81% de funcionarios/as indica haber trabajado remotamente al menos parte del tiempo entre agosto y octubre del 2020. Entre ellos, el 35% trabajó de manera remota a tiempo completo, mientras que un 19% trabajó a tiempo completo de manera presencial. A la pregunta: "Durante su última semana de trabajo, ¿cuántas horas trabajó remotamente (por ejemplo, desde su vivienda) para su servicio?" el 77% de los funcionarios/as indicaron haberlo hecho por 8 horas o más, es decir por lo menos un día completo. Estos hallazgos recalcan la pertinencia del tema de trabajo remoto para la gran mayoría de los funcionarios/as durante la pandemia y apuntan a la viabilidad de esta modalidad de trabajo el sector público. Estas cifras coinciden con las que vemos en países como los EE.UU., donde el 83% trabajaba de manera remota al menos a tiempo parcial, y el 30% trabajaba únicamente de manera remota (entre septiembre y noviembre del 2020) (United States Office of Personnel Management 2021), o Colombia donde el 81% ha trabajado de manera remota al menos a tiempo parcial entre julio y septiembre del 2020 (el 37% a tiempo completo) (Schuster y Kay, 2021).

**Gráfico 2.**  
Presencia física en el lugar de trabajo (agosto-octubre del 2020)



No obstante, existen importantes diferencias entre servicios y regiones. El promedio de funcionarios/as que indican haber trabajado 8 horas o más de manera remota durante semana anterior a su participación en la encuesta varía entre el 53% y el 99% entre servicios. Es decir, en algunos servicios, el trabajo remoto es casi universal, mientras que en otros solo se extiende a alrededor de la mitad de los funcionarios/as. Existe también cierta variación entre regiones, entre el 66% (Región de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo) y el 80% (Región Metropolitana), indicando una mayor prevalencia del trabajo remoto en Santiago.

Asimismo, existen diferencias entre grupos de funcionarios/as. Los funcionarios/as con responsabilidades de cuidado (80%), las mujeres (80%), y los funcionarios/as de mayor edad (80%), tienen un índice mayor de trabajo remoto que sus contrapartes (es decir, aquellos sin responsabilidades de cuidador (73%), los hombres (72%) y los funcionarios/as de menor edad (70%).<sup>4</sup> Del mismo modo, los funcionarios/as con mayores niveles educacionales tienden a trabajar remotamente con más frecuencia (81% entre aquellos con título universitario vs. 71% entre aquellos sin). A pesar de las diferencias entre grupos, en cada uno de ellos observamos un alto porcentaje de funcionarios/as que han trabajado remotamente al menos parte del tiempo durante la pandemia, indicando que el trabajo remoto es un tema pertinente para todos los grupos demográficos en el servicio público de Chile. Como se detalla más abajo, cuán factible sea el trabajo remoto en el futuro postpandemia dependerá en gran medida de las características de cada servicio y la naturaleza del trabajo de sus funcionarios/as.

Por último, cabe destacar que del 19% de funcionarios/as públicos que trabaja de manera presencial a tiempo completo, el 74% tiene tareas laborales que podrían efectuarse de manera remota. En resumen, la gran mayoría de funcionarios/as trabajaron, en el momento de la encuesta, remotamente o tienen tareas que les permitirían trabajar por lo menos parte de su tiempo remotamente.

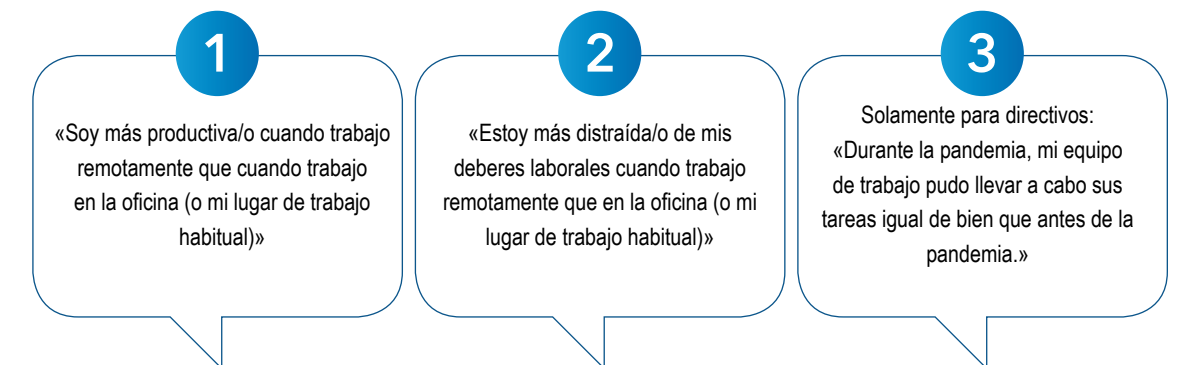
<sup>4</sup> Estos datos son consistentes con el oficio circular 18 de 17.04.2020 que indica que funcionarios/as que se encuentran en grupos de riesgo podrán cumplir sus labores de manera remota.

## 2.2 Percepción del nivel de productividad de los funcionarios/as

**La mayoría de los funcionarios/as estima que su productividad no se ha visto perjudicada a causa del trabajo remoto durante la pandemia.**

Aunque en esta opinión difieren los funcionarios/as de ciertos servicios, regiones, y grupos demográficos en particular, como lo son por ejemplo las mujeres con responsabilidades de cuidado.<sup>5</sup>

La encuesta mide las percepciones sobre la productividad de funcionarios/as mediante el grado de acuerdo, utilizando una escala de 5 puntos desde «muy en desacuerdo» a «muy de acuerdo», para las siguientes afirmaciones:



Esta última afirmación se plantea en términos de equipo para tener una medición que contrarresta (hasta un cierto punto) la tendencia a autoevaluarse a uno mismo de manera más favorable.

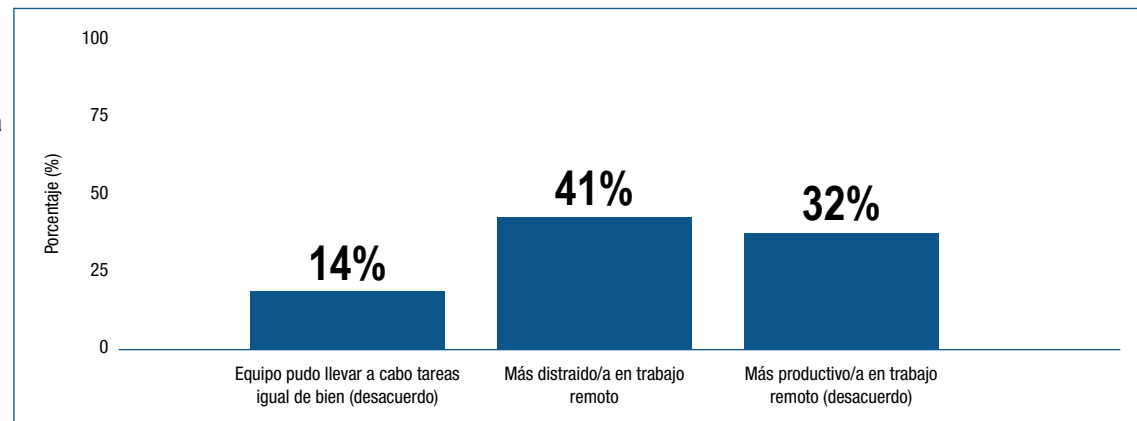
Los resultados de estas tres preguntas son coherentes entre sí: la mayoría de los funcionarios/as perciben que su productividad no se ha visto perjudicada a causa del trabajo remoto durante la pandemia; el 32% de los funcionarios/as encuestados incluso se siente más productivo trabajando desde casa.

A pesar de estos resultados positivos, sí vemos algunos datos menos favorables. Un 41% de los encuestados se siente más distraído trabajando remotamente que de manera presencial durante la pandemia. Asimismo, un 14% de los directivos encuestados estima que su equipo no ha podido llevar a cabo sus funciones tan bien como antes de la pandemia (está en desacuerdo o muy en desacuerdo con la afirmación 3). Este hallazgo coincide con la evidencia internacional. Por ejemplo, en Australia, el 81% de los funcionarios/as se siente más o igual de productivo en el trabajo desde el inicio del trabajo remoto a causa de la pandemia (solamente un 19% opina lo contrario) (datos del octubre y noviembre del 2020; Australian Government, 2021). Similarmemente, en Colombia, solamente el 23% de los directivos indica que su equipo no ha podido llevar a cabo sus funciones igual de bien que antes de la pandemia (Schuster y Kay, 2021).

<sup>5</sup> Las preguntas que se reportan desde la sección 2.2 se administraron únicamente a funcionarios/as que indican haber trabajado remotamente o, si no, que indican que "tienen tareas laborales que se podrían efectuar de forma remota".



**Gráfico 3.**  
Percepción de baja productividad en el trabajo remoto durante la pandemia



Dado que el trabajo remoto generalizado fue introducido de manera forzada por la pandemia y sin aviso previo a causa de la pandemia, estos resultados son positivos e indican que el trabajo remoto puede suponer un trabajo igual de productivo para la mayoría de los funcionarios/as.

Sin embargo, existen diferencias en las percepciones sobre la productividad en el trabajo remoto durante la pandemia entre los funcionarios/as de distintos servicios y regiones. El promedio de funcionarios/as que se siente más distraído trabajando remotamente durante la pandemia varía entre un 37% y un 55% entre servicios, y, entre un 33% (Región Metropolitana) y un 55% (Región de Los Ríos) entre regiones. Esto indica que ciertos servicios y regiones (en particular fuera de Santiago) presentan un mayor riesgo de disminución en la productividad en el trabajo remoto durante la pandemia y apunta a la importancia de una buena gestión para mantener y aumentar la productividad en el trabajo remoto durante la pandemia (véase la sección 3).

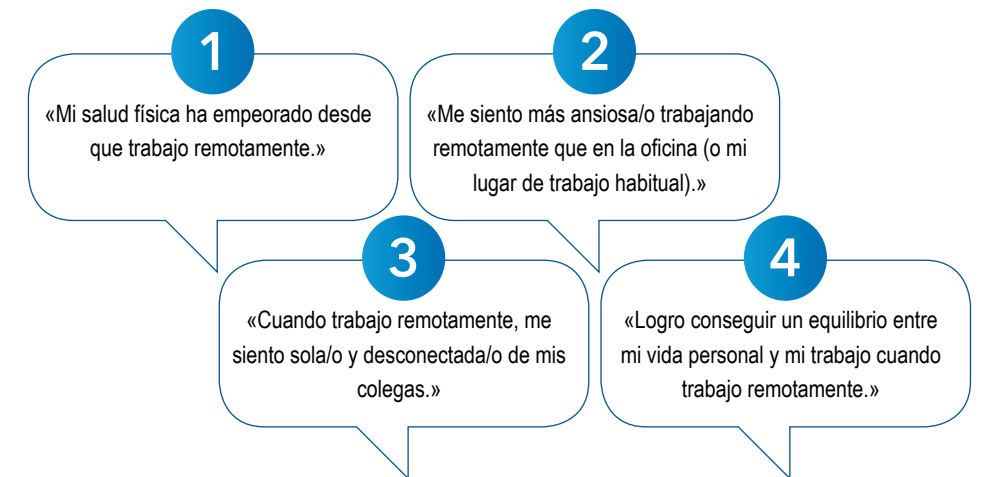
Existen también diferencias en la autopercepción de productividad en el trabajo remoto durante la pandemia entre grupos de funcionarios/as. Las mujeres (44%), aquellos con responsabilidad de cuidado (45%), aquellos con un menor nivel educacional, y los de menor edad (<29 años, 55%) reportan sentirse más distraídos durante el trabajo remoto durante la pandemia que los hombres (35%), aquellos sin responsabilidades de cuidado (34%), aquellos con título universitario (38%). También se observan diferencias entre funcionarios/as con distintos tipos de contrato: el 42% de los honorarios se siente más productivo trabajando remotamente en comparación con el 32% de personal de planta y el 31% a contrata.

En conjunto, los resultados indican que en promedio los funcionarios/as no perciben que su productividad se ha visto perjudicada en el trabajo remoto durante la pandemia. Esta percepción varía de acuerdo a región, servicio, y grupo de funcionarios/as. Por ejemplo, el 48% de las mujeres con responsabilidades de cuidado se siente más distraído trabajando remotamente durante la pandemia. Estos datos apuntan a la necesidad de focalizar las medidas de apoyo y prácticas de gestión para asegurar que los servicios y los grupos que se han visto más perjudicados durante la pandemia reciban el apoyo necesario durante el trabajo remoto en un futuro.

## 2.3 Impacto del trabajo remoto sobre el bienestar de los trabajadores

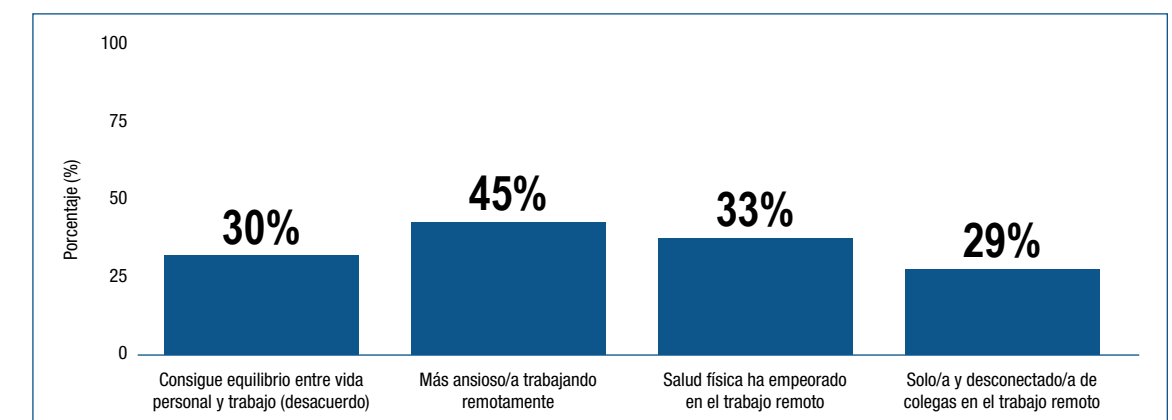
La mayoría de los funcionarios/as encuestados indica que su bienestar no se ha visto perjudicado por el trabajo remoto, aunque una minoría difiere.

La pandemia y el trabajo remoto podrían perjudicar la salud física, por ejemplo: como resultado de espacios físicos de trabajo inadecuado o enfermedad por COVID-19, al igual que la salud mental, por ejemplo: por la falta de interacción física con colegas o la sensación de aislamiento. Además, la pandemia y el trabajo remoto, que puede complicar la distinción entre horas laborales y horas no dedicadas al trabajo, podrían afectar la conciliación entre la vida familiar y laboral. Para medir las posibles consecuencias en el bienestar, mediante el grado de acuerdo, utilizando una escala de 5 puntos desde «muy en desacuerdo» a «muy de acuerdo», para las siguientes afirmaciones:



De manera general, los resultados de estas preguntas son coherentes con aquellos relacionados a la productividad en que una pequeña mayoría de los funcionarios/as reporta que su bienestar no se ha visto perjudicado por el trabajo remoto durante la pandemia; sin embargo, entre el 29% y el 45% difiere: el 33% de los funcionarios/as encuestados reporta que su salud física si ha empeorado en el trabajo remoto durante la pandemia; un 30% indica que no logra conseguir un equilibrio entre su vida personal y laboral; un 45% estima sentirse más ansioso en el trabajo remoto durante la pandemia, y un 29% reporta sentirse solo o desconectado de sus colegas. Estos desafíos se presentan también en otros países como Colombia, aunque de menor envergadura, donde, por ejemplo, un 32,0% indica que se siente más ansioso trabajando remotamente.

**Gráfico 4.**  
Ausencia de bienestar durante el trabajo remoto en la pandemia



Existen diferencias importantes en la percepción de bienestar en el trabajo remoto durante la pandemia entre servicios y regiones. El porcentaje de funcionarios/as que sienten una mayor ansiedad en el trabajo remoto durante la pandemia varía entre un 25% y un 58% entre servicios, y entre 38% y 58% entre regiones; el porcentaje de aquellos que se sienten desconectados de sus colegas varía entre un 13% y un 37% entre servicios, y entre un 26% y un 39% entre regiones; el porcentaje de aquellos cuya salud física ha empeorado varía entre un 20% y un 45% entre servicios, y entre 30% y 43% entre regiones; y el porcentaje que no logra conseguir un equilibrio entre su vida personal y el trabajo varía entre un 6% y un 47% entre servicios, y entre un 27% y un 46% entre regiones.

La gran variación entre servicios y regiones en los indicadores de bienestar apunta a la importancia de las buenas prácticas de gestión del talento humano y del apoyo al bienestar a nivel de servicio durante la pandemia.<sup>6</sup>

Existen también diferencias en el bienestar de distintos grupos de funcionarios/as. Una vez más, las mujeres y aquellos con responsabilidades de cuidado reportan un menor bienestar durante el trabajo remoto en tiempos de pandemia que los hombres o aquellos sin las mismas responsabilidades de cuidado: el 49% y 48% de las mujeres y de los cuidadores respectivamente sienten mayor ansiedad durante el trabajo remoto (en comparación con 40% entre hombres y 42% entre aquellos sin responsabilidades de cuidado), el 32% de las mujeres y de aquellos con responsabilidades de cuidado sufren un desequilibrio entre su vida laboral y familiar, (en comparación con el 25% de los hombres y de aquellos sin las mismas responsabilidades) y 35% han notado un impacto en su salud física (en comparación con el 30%).

Los funcionarios/as sin título universitario reportan sentirse ansiosos con mayor frecuencia (51% vs. 42%) y una mayor falta de conexión con sus colegas (33% vs. 26%), mientras que el personal a contrata se siente más ansioso en el trabajo remoto durante la pandemia (47%, comparado con el 41% entre personal de planta y el 36% con honorarios). El personal a contrata también reporta con mayor frecuencia un impacto negativo en su salud física (35% vs. 29% (planta y honorarios)) y un impacto negativo en la conciliación de su vida laboral y familiar (31% vs. 25% (planta) y 24% (honorarios)).

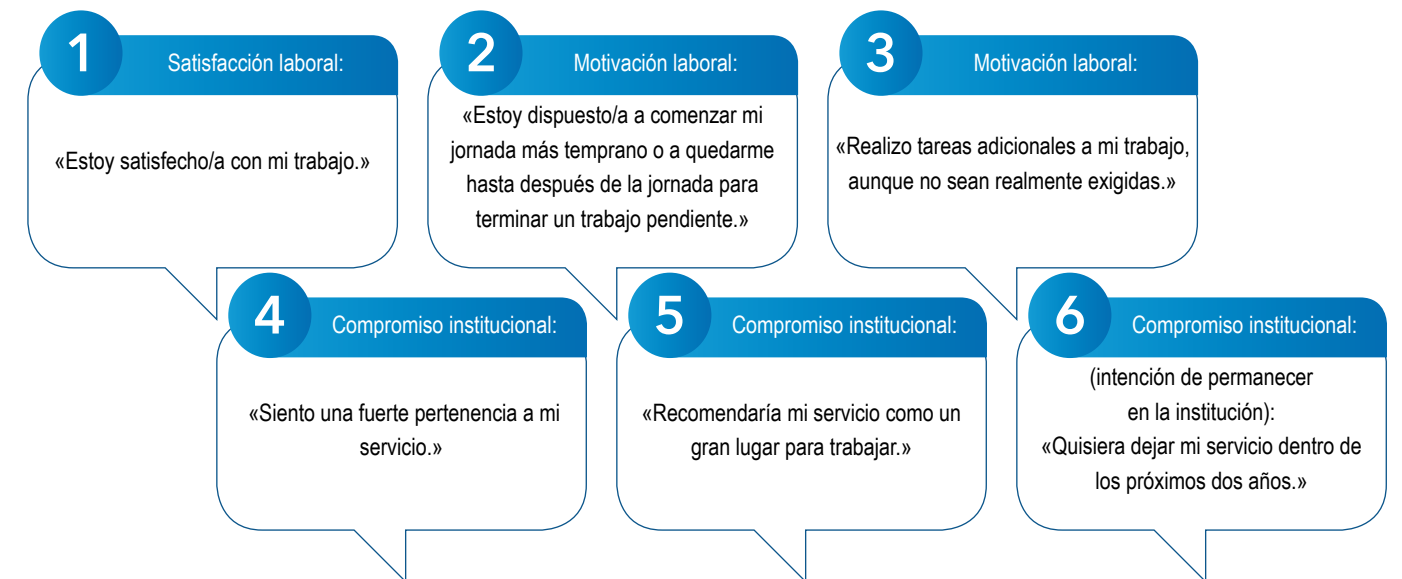
En conjunto, los resultados indican que, aunque una pequeña mayoría de los funcionarios/as no percibe que su bienestar se ha visto perjudicado por el trabajo remoto durante la pandemia, esta percepción varía de acuerdo a servicio y región. Del mismo modo, no aplica a todos los grupos de funcionarios/as por igual. Por ejemplo, el 54% de las mujeres con responsabilidades de cuidado y sin título universitario se siente más ansiosa trabajando remotamente durante la pandemia. Estos datos recalcan la importancia de medidas focalizadas durante la pandemia en los servicios y para los grupos más vulnerables.

## 2.4 Cambios en la satisfacción, la motivación, la carga laboral y el compromiso institucional respecto a 2019

**La satisfacción, la motivación laboral y el compromiso institucional se mantienen en niveles altos, a pesar de un aumento en la percepción de mayor carga laboral para la mayoría de los funcionarios/as encuestados.**

Para medir cambios en las actitudes de los funcionarios/as – como la satisfacción y la motivación laboral, y su compromiso laboral – se incluyeron una serie de preguntas de la Encuesta Nacional de Funcionarios/as 2019 (Schuster, Fuenzalida, Meyer-Sahling, Mikkelsen y Titelman, 2020)<sup>7</sup>. Como nota de cautela, las siguientes comparaciones entre los datos de ambas encuestas son sugestivas (y no definitivas) ya que no existe un traslape perfecto entre los servicios y funcionarios/as participantes en cada encuesta.

Las preguntas que permiten trazar cambios desde el año 2019 son las siguientes:

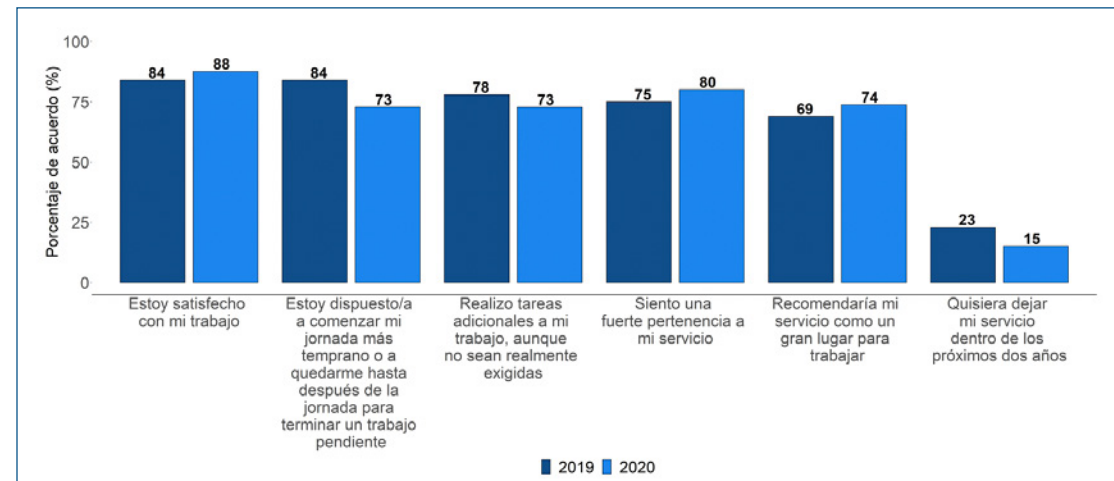


En conjunto, los resultados indican que la motivación laboral y, en particular, la satisfacción laboral y el compromiso institucional, se mantienen en niveles altos. El 88% de los funcionarios/as se sienten satisfechos con su trabajo, en comparación con el 84% en el 2019. El 74% recomendaría su servicio como un buen lugar para trabajar – en comparación con el 69% en el 2019. Un 80% siente una fuerte pertenencia con su servicio, en comparación con el 75% en el 2019, mientras que un 15% quisiera dejar su servicio en los próximos dos años – en comparación con el 23% en el 2019. Estos datos sugieren que la satisfacción laboral y el compromiso con la institución no se han visto perjudicados por la pandemia y el trabajo remoto (al contrario, parecen haber aumentado). En cambio, los indicadores de motivación laboral registran una baja en tiempo de pandemia: el 73% está dispuesto a comenzar su jornada más temprano o a trabajar más allá del fin de la jornada para terminar un trabajo pendiente, o a realizar tareas adicionales a su trabajo más allá de las exigidas – en comparación con el 84% (extender jornada) y el 78% (tareas adicionales) en el 2019 respectivamente. Esto podría deberse a varios factores de contexto, el estrés generado por la pandemia y el confinamiento, y al aumento percibido en la carga laboral, discutido más detalladamente a continuación.

<sup>6</sup> Comparando regiones, es notable que la Región Metropolitana cuenta con el menor porcentaje de funcionarios/as que se sienten ansiosos, desconectados, cuya salud física ha empeorado y que no logran conseguir un equilibrio entre su vida personal y el trabajo, sugiriendo que – desde el punto de vista de bienestar – las regiones fuera de la Región de Santiago representan el mayor desafío.

<sup>7</sup> En la encuesta del 2019 participaron 65 servicios públicos, en comparación con 86 en la presente encuesta. Si se limite la muestra de servicios en la encuesta del 2020 a aquellos que participaron en la encuesta del 2019 se observa un padrón parecido, con, por ejemplo, el 87% de los funcionarios/as sintiéndose satisfechos con su trabajo en el 2020 (en vez del 88% si se considera la totalidad de los 86 servicios).

**Gráfico 5.**  
Motivación, satisfacción y compromiso institucional, comparación 2019-2020



Existen diferencias en las actitudes laborales de los funcionarios/as entre servicios y regiones. La satisfacción laboral varía entre el 81% y el 97% entre servicios y entre el 84% y el 92% entre regiones, y el porcentaje de funcionarios/as que quisiera dejar su servicio dentro de los próximos dos años varía entre el 5% y el 35% entre servicios y entre 11% y el 18% entre regiones (con el porcentaje más alto (18%) que quiere irse en la Región Metropolitana).

Del mismo modo, existen diferencias entre distintos grupos de funcionarios/as. Los hombres (18%) y los funcionarios/as sin responsabilidades de cuidado (19%) demuestran mayor intención de dejar su servicio que las mujeres (14%) y los funcionarios/as con responsabilidades de cuidado (13%). Los funcionarios/as de planta sienten un mayor sentido de pertinencia con su servicio (86%) que el personal a contrata (79%) y aquellos con honorarios (74%). Los funcionarios/as jóvenes (menores de 30 años) sienten un menor sentido de pertinencia que sus colegas de mayor edad (72% vs 86%), además de una menor motivación laboral. Del mismo modo, los funcionarios/as sin título universitario tienen una menor disposición a trabajar horas extras (64% en comparación con un 79% entre aquellos con título universitario) o a realizar tareas adicionales (68% vs. 77%), pero una mayor disposición a recomendar su servicio como lugar para trabajar (77% vs. 72%). Los funcionarios/as con un menor nivel educacional también reportan con menor frecuencia la intención de dejar su servicio (12% vs. 18%). A pesar de estas diferencias entre grupos de funcionarios/as, la mayoría se siente satisfecho, motivado y comprometido con su institución.

Como medición adicional de cambios en las actitudes de los funcionarios/as desde el año pasado (y el comienzo de la pandemia), la encuesta mide el cambio percibido en la carga laboral desde el inicio de la pandemia con la pregunta «Desde el inicio de la pandemia en Chile (marzo de 2020) diría que su carga de trabajo ha: Aumentado, Disminuido o Seguido igual».

El 61% indica que su carga de trabajo ha aumentado desde el inicio de la pandemia; un 31% indica que ha seguido igual, y un 7% indica que ha disminuido. Estas cifras sobre la carga laboral son comparables a las de otros países. Por ejemplo, en los EE.UU., el 48% de los funcionarios/as indica que su carga laboral ha aumentado, mientras que un 42% indica que ha seguido igual y un 9% indica que ha disminuido (US Office of Personnel Management 2021). En Colombia, el 63% indica que su carga de trabajo ha aumentado desde el inicio de la pandemia (Schuster y Kay, 2021).

Esta percepción de aumento en la carga de trabajo varía entre servicios y regiones. El porcentaje de encuestados que indica que su carga laboral ha aumentado varía entre el 42% y el 79% entre servicios y entre el 55% y el 69% entre regiones.

Mientras que no se observan diferencias importantes por género, responsabilidades de cuidado, o tipo de contrato, sí se observan algunas diferencias entre rangos: los directivos y aquellos con cargo profesional y funciones de jefatura reportan una percepción de un aumento con mayor frecuencia (76-78%), que aquellos con cargos técnicos-profesionales (59-61%) o auxiliares (37%). Los funcionarios/as con título universitario reportan un aumento con mayor frecuencia que aquellos con menor nivel educacional (65% vs. 56%).

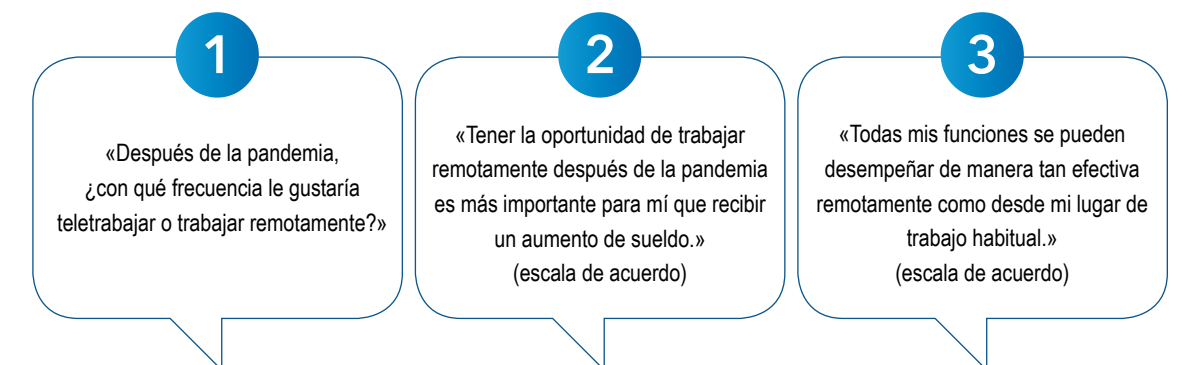
En conjunto, los resultados indican que la satisfacción, el compromiso organizacional y, en menor medida, la motivación laboral, se mantienen en niveles altos en relación con el 2019. Al mismo tiempo, existe variación en estas actitudes entre regiones y servicios, en algunos de los cuales hasta un tercio de sus funcionarios/as expresan la intención de irse. Al mismo tiempo, la mayoría de los funcionarios/as percibe que su carga laboral ha aumentado. Este aumento en la carga laboral se concentra en algunos servicios y regiones más que en otros, y en personal con rangos o funciones de jefatura en particular.

## 2.5 Una mirada hacia el futuro: ¿Los funcionarios/as públicos quieren trabajar remotamente después de la pandemia?

**El 89% de los funcionarios/as que trabajó remotamente durante la pandemia quisiera trabajar, al menos parte del tiempo, de manera remota después de la pandemia; la gran mayoría de funcionarios/as tiene tareas laborales que lo permitirían.**

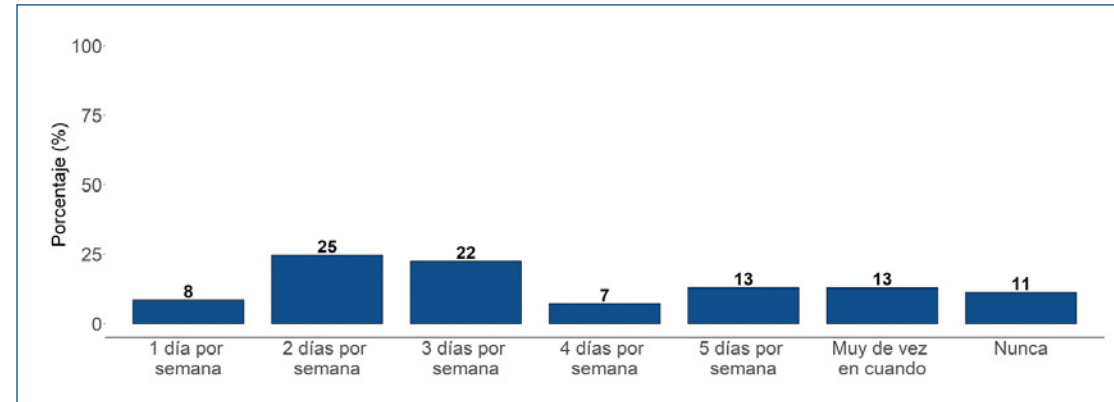
La pandemia del COVID-19 ha obligado a 81% de los funcionarios/as encuestados a trabajar desde sus casas. Según los resultados presentados, este cambio ha afectado el bienestar y la productividad de una minoría, pero ha conllevado también el fomento de habilidades y aptitudes requeridas para el trabajo remoto (véase la sección 3). Como tal, el trabajo remoto obligatorio durante la pandemia ofrece la oportunidad de considerar el trabajo remoto como modalidad de trabajo en el sector público a largo plazo. La viabilidad de esta modalidad de trabajo en el sector público de Chile depende de factores como la productividad y el bienestar asociados con el trabajo remoto, la legislación vigente, además de las preferencias de los funcionarios/as mismos. ¿Quieren los funcionarios/as públicos trabajar remotamente después de la pandemia?

Para captar las preferencias de los funcionarios/as sobre el trabajo remoto, así como la viabilidad de una propuesta de trabajo remoto en un futuro, en la encuesta se incluyeron las siguientes tres preguntas:



Las respuestas indican que existe una preferencia por la opción de trabajo remoto en el futuro y apunta a la viabilidad de esta modalidad de trabajo. En primer lugar, la mayoría de los funcionarios/as expresa una preferencia por la opción de trabajar remotamente al menos parte del tiempo después de la pandemia. El 47% quisiera hacerlo 2 o 3 días por semana. Solamente una minoría no quisiera trabajar nunca de manera remota (11%), y al mismo tiempo solamente un 13% quisiera hacerlo a tiempo completo (5 días por semana), indicando que la preferencia predominante es por una modalidad de trabajo presencial-remota mixta después de la pandemia. Los datos que indican que una preferencia por el trabajo remoto post-pandemia entre una mayoría de funcionarios/as coincide con la evidencia a nivel internacional. En los EE.UU., por ejemplo, el 79% de los funcionarios/as está satisfecho o muy satisfecho con el trabajo remoto (US Office of Personnel Management 2021). Similarmente, en Colombia, el 93% de los funcionarios que trabajaron remotamente quisieran trabajar al menos parte del tiempo de manera remota también después de la pandemia.

**Gráfico 6.**  
Preferencias sobre el trabajo remoto en el futuro:  
¿con qué frecuencia quieren trabajar remotamente los funcionarios/as públicos después de la pandemia?



Más de una tercera parte (37%) de los funcionarios/as encuestados valora la opción de trabajo remoto más que un aumento de sueldo, lo cual implica que un grupo importante de funcionarios/as está fuertemente a favor de políticas y directrices que posibiliten y faciliten el trabajo remoto después de la pandemia.

Aunque casi nueve de diez funcionarios/as están a favor del trabajo remoto, existen servicios y regiones en los cuales una proporción importante de funcionarios/as no está a favor de esta modalidad de trabajo. Este porcentaje varía entre el 0% y el 22% entre servicios, y entre el 7% y el 23% entre regiones. Como era de esperar, la región con mayor preferencia por el trabajo remoto es la Región Metropolitana.

Del mismo modo, ciertos grupos de funcionarios/as tienen a estar menos a favor del trabajo remoto después de la pandemia. Por ejemplo, los funcionarios/as sin título universitario tienden a estar menos a favor que aquellos con título (17% vs 8% que no quisiera trabajar nunca remotamente). Aquellos con cargos auxiliares y técnicos están menos a favor (26% y 16% respectivamente no quisieran trabajar nunca remotamente), que sus colegas en cargos profesionales y directivos (6% y 9% respectivamente).

La mitad de los funcionarios/as (50%) reporta que todas sus funciones se pueden desempeñar de manera efectiva remotamente, lo cual significa que la otra mitad tiene (por lo menos algunas) funciones que requieren del trabajo presencial (a tiempo parcial o completo). Entre servicios y regiones, este porcentaje varía entre el 37% y el 86% (servicios) y entre el 34% y el 63% (regiones). Entre rangos y niveles educacionales, varía entre el 39% (sin título universitario) y el 58% (con título universitario) y entre el 21% (auxiliares) y el 64% (profesionales), lo cual apunta a que un trabajo puramente remoto sería más factible para los funcionarios/as con cargos profesionales y con mayores niveles educacionales. Establecer una práctica de trabajo remoto en el futuro postpandemia requerirá que cada servicio verifique la capacidad de trabajo remoto de cada

función, y la idoneidad de esta modalidad de trabajo para un trabajo eficaz.

En conclusión, los hallazgos principales de la encuesta indican que el trabajo remoto es prevalente en el momento de la encuesta en todos los servicios públicos de la administración central del Estado, y que la mayoría de los funcionarios/as no han percibido una disminución de su productividad ni han visto su bienestar perjudicado por el trabajo remoto durante la pandemia, aunque una minoría opina lo contrario. Los niveles de satisfacción, compromiso y, de menor medida, motivación se mantienen en niveles altos con relación al 2019 a pesar de un aumento percibido en la carga laboral, y hay una gran mayoría de los funcionarios/as encuestados que quisiera contar con la opción de trabajar remotamente a tiempo parcial después de la pandemia. La mitad indica tener funciones y tareas laborales que podrían ejercerse por completo efectivamente de manera remota, aunque hay una variación entre sectores y distintos grupos de funcionarios/as.

Dado que no todos los funcionarios/as quisieran trabajar remotamente después de la pandemia (en algunos servicios hasta 20% de los funcionarios/as no están a favor) y que la mitad de los funcionarios/as tienen (algunas) funciones que no pueden realizarse remotamente, cualquier política de trabajo remoto deberá atenderse a las realidades y las preferencias de los distintos grupos de funcionarios/as en el sector público de Chile y el tipo de funciones y giro del negocio de cada institución.

Dicho esto, la capacidad de efectuar un trabajo remoto de manera efectiva depende no solamente de las preferencias y funciones de los funcionarios/as, sino también de los recursos disponibles para efectuarlo y de las prácticas de gestión para apoyarlo. Teniendo esto presente, el siguiente capítulo analiza las respuestas sobre la disponibilidad de recursos y la aplicación de buenas prácticas de gestión en el trabajo remoto durante la pandemia.

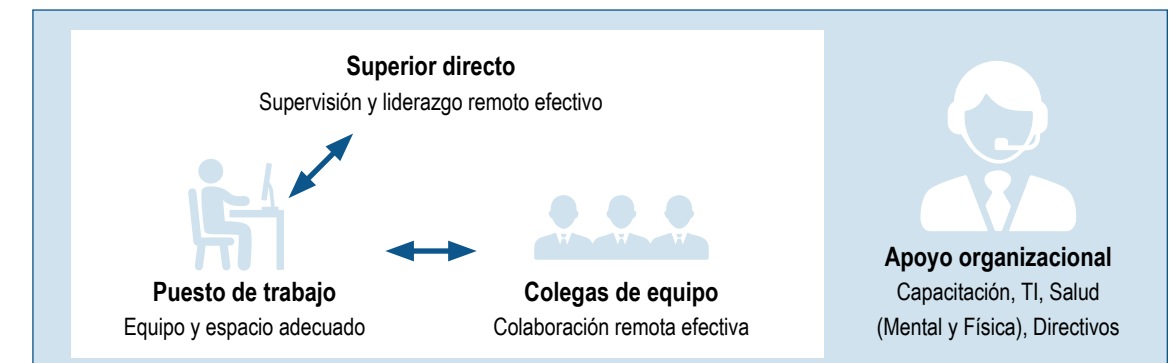
### 3. Recursos y prácticas para un trabajo remoto productivo y sano

¿Cuentan los funcionarios/as con los recursos necesarios para efectuar un trabajo remoto efectivo y sano? ¿Existen prácticas de gestión del talento humano que apoyen el trabajo remoto productivo y sano? Este capítulo presenta datos sobre la disponibilidad de recursos y la aplicación de buenas prácticas de gestión que propicien la productividad y el bienestar durante el trabajo remoto. El análisis a continuación es descriptivo y compara resultados entre servicios y grupos de funcionarios/as en relación con recursos y prácticas. El análisis es también predictivo y se focaliza en los factores que, según análisis de regresión, están asociados con una mayor (autopercepción) de productividad y bienestar, además de una mayor preferencia por el trabajo remoto. De esta manera, el análisis genera evidencia sobre el cual basar futuras discusiones acerca del trabajo remoto en el sector público de Chile.

El marco conceptual en el cual se basa el análisis sobre las prácticas de gestión y el acceso a recursos para el trabajo remoto se muestra a continuación. Un trabajo remoto efectivo requiere los recursos y el equipo adecuado para un puesto, requiere apoyo por parte de las jefaturas y prácticas de gestión apropiadas del superior directo, y prácticas para salvaguardar la colaboración horizontal en el equipo con colegas. Finalmente, requiere apoyo organizacional, desde los directivos, las oficinas de sistemas (TI), la capacitación y en términos de prácticas organizacionales que sustentan la salud mental y física de los funcionarios/as.

**Figura 1.**  
Marco conceptual sobre las prácticas de gestión para un trabajo remoto productivo y sano

Fuente: elaboración propia



El análisis apunta a algunas fortalezas importantes: la mayoría de los funcionarios/as encuestados experimenta buenas prácticas de liderazgo remoto y recibe suficiente apoyo por parte de su superior y de los directivos de su servicio, además de apoyo técnico por parte de la oficina de sistemas de su servicio; la mayoría también indica que su equipo logra mantener las conexiones informales y la cohesión durante el trabajo remoto. En términos de recursos, la mayoría de encuestados reporta tener un espacio físico de trabajo remoto adecuado, computadores de calidad y una conexión de internet fiable. Dicho esto, si nos focalizamos en algunos grupos, vemos que entre 20% y 33% de los funcionarios/as no tienen este mismo acceso a los recursos y el apoyo requerido para el trabajo remoto durante la pandemia.

En cuanto a las áreas de mejora, están el apoyo a la salud física y mental (del cual solamente un tercio de los encuestados se han beneficiado en el trabajo remoto durante la pandemia) y la capacitación en habilidades requeridas para el trabajo remoto efectivo (recibida por una minoría de los encuestados). La ciberseguridad es otra área de mejora, ya que solamente un tercio de los funcionarios/as se siente capacitado en la detección y prevención de riesgos.

La falta de apoyo universal a la salud mental y física, de capacitación, y los riesgos asociados con la falta de capacitación sobre la ciberseguridad representan desafíos generales importantes para el trabajo remoto durante la pandemia en el sector público. La falta de recursos y espacios de trabajo adecuados y deficiencias en las prácticas de gestión del talento humano durante el trabajo remoto representan desafíos particulares a un subconjunto de servicios y grupos de funcionarios/as (en particular, las mujeres, los funcionarios/as con responsabilidades de cuidado y los funcionarios/as de menor nivel educacional).



### 3.1 Recursos tecnológicos y espacios adecuados para el trabajo remoto

#### La importancia de recursos tecnológicos y espacios físicos adecuados para el trabajo remoto

Los datos de la encuesta indican que aquellos funcionarios/as que cuentan con espacios físicos y recursos tecnológicos adecuados – por ejemplo, aquellos que no reportan fallas en la conexión de internet o una falta de equipo adecuado (por ejemplo, computador) – reportan un mayor nivel de bienestar y de productividad (percibida), al igual que una mayor preferencia hacia el trabajo remoto después de la pandemia (ver el Apéndice para mayor detalle estadístico sobre estos resultados <sup>8</sup>).

**La mayoría de los funcionarios/as encuestados cuenta con los recursos tecnológicos adecuados para trabajar remotamente; una minoría se ve afectado por una conexión de internet poco fiable y espacios físicos de trabajo inadecuados.**

¿Cuentan los funcionarios/as con los recursos y el espacio físico necesario para efectuar un trabajo remoto efectivo y sano? Para medir la suficiencia de recursos tecnológicos y espacios físicos, la encuesta incluye las siguientes preguntas:

1. «¿Qué dificultades se le han presentado a la hora de trabajar remotamente?»

Opciones de respuesta (entre otras):

- No tengo el equipo adecuado para hacer mi trabajo remotamente (por ejemplo, computador, internet, etc.) a pesar de que el tipo de trabajo sí podría hacerse desde casa
- No tengo un espacio de trabajo físico adecuado en casa
- Fallas frecuentes con mi conexión a internet

2. «¿Con cuáles de los siguientes recursos cuenta en estos momentos para trabajar remotamente?»

Opciones de respuesta (entre otros):

- Conexión a internet
- Computador
- Teléfono celular
- Espacio físico de trabajo adecuado

3. [Seguimiento] «¿Fueron estos recursos provistos, financiados o subvencionados por su servicio?»

4. [Seguimiento] «¿Es la calidad de cada uno de estos recursos suficiente para hacer su trabajo eficazmente?»

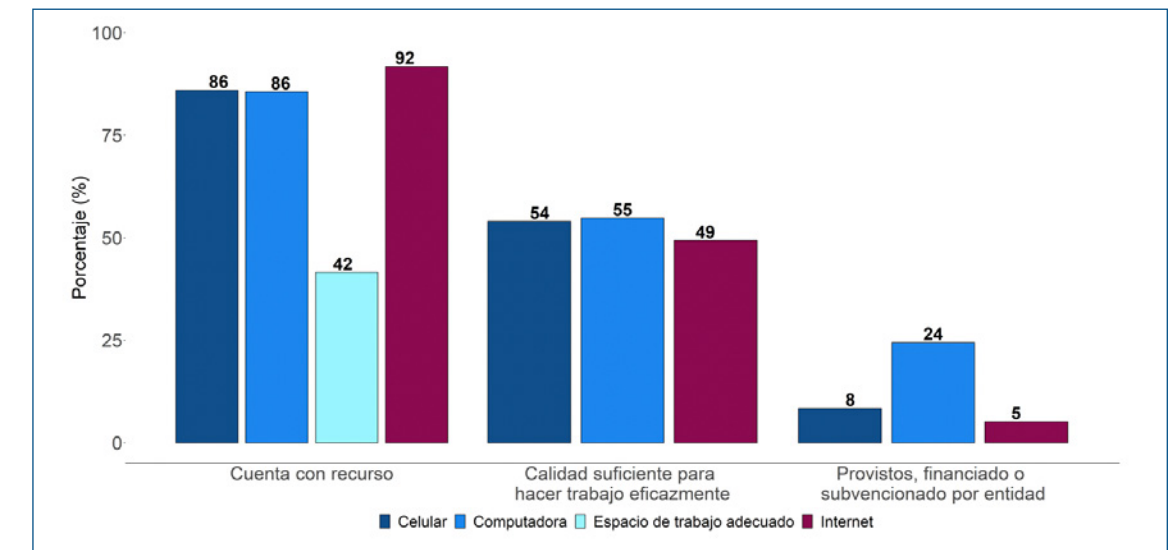
La triangulación de estos indicadores permite captar la disponibilidad de recursos tecnológicos y espacios de trabajo, la calidad de éstos, y la medida en la cual la falta (o baja calidad) de recursos impide a los funcionarios/as realizar su trabajo de manera eficaz.

<sup>8</sup> En los análisis de regresión que sustentan estas asociaciones estadísticas en el reporte son controlados por una serie de factores para tratar de identificar el efecto de recursos o prácticas de gestión en la productividad y el bienestar, incluyendo la institución del encuestado además de su género, edad, nivel educacional, rango, tipo de contrato, y si tiene responsabilidades de cuidar a dependientes. Estos análisis deberían interpretarse como sugestivos en vez de definitivos, ya que se basan en regresiones con datos transversales y que miden percepciones.

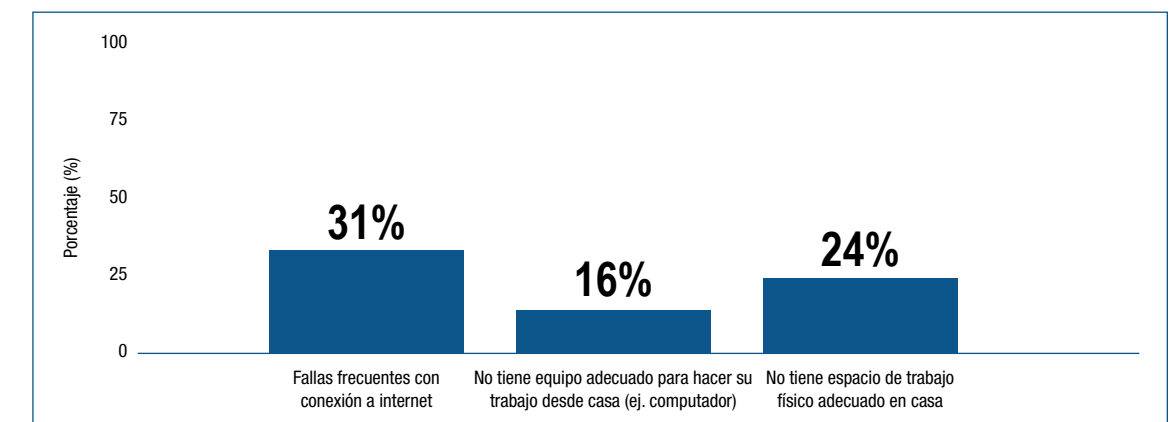
El conjunto de preguntas sobre la disponibilidad y calidad de recursos indica que la mayoría de los funcionarios/as tiene acceso a computador (86%), internet (92%) y teléfonos celulares (86%) durante el trabajo remoto. La mayoría también indica que su computador (55%) y su teléfono celular (54%) son de una calidad suficiente para realizar bien su trabajo. Estos recursos fueron provistos o subvencionados por el servicio para una minoría de los encuestados (24% de aquellos con computador y 8% de aquellos con teléfono celular). Un 31% reporta fallas frecuentes con su conexión a internet entre las dificultades principales en el trabajo remoto. Estos desafíos se presentan también en otros países como Colombia donde, por ejemplo, el 28% reporta fallas frecuentes con su conexión a internet (Schuster y Kay, 2021).

Por otro lado, menos de la mitad (42%) de los funcionarios/as encuestados reporta tener un espacio de trabajo adecuado para trabajar desde casa (aunque solamente un 24% de los encuestados identifica la falta de un espacio adecuado entre una de las dificultades principales durante el trabajo remoto). Desde esta perspectiva, los espacios físicos de trabajo en casa y la conexión fiable a internet presentan el mayor desafío en términos de recursos y equipamiento para el trabajo remoto.

**Gráfico 7.**  
Recursos para el trabajo remoto



**Gráfico 8.**  
Obstáculos al trabajo remoto: ¿Qué dificultades se le han presentado a la hora de trabajar remotamente?



Los datos de la encuesta indican que focalizar el apoyo en la provisión de recursos para el trabajo remoto es importante: para algunos grupos de funcionarios/as y en algunos servicios y regiones, la falta de recursos presenta un mayor desafío. En algunos servicios la tercera parte de los funcionarios/as sufre de fallas frecuentes en su conexión de internet y espacios físicos de trabajo inadecuados, y una cuarta parte sufre de equipos inadecuados, mientras que en otros servicios solo uno de diez funcionarios/as reporta estas falencias, subrayando la importancia de prácticas a nivel de servicios para asegurar recursos adecuados para el trabajo remoto. Por ejemplo, el porcentaje de funcionarios/as que indica tener fallas frecuentes en su conexión de internet varía entre regiones entre el 26% (Región Metropolitana) y el 43% (Región de Antofagasta), y entre servicios entre el 11% y el 36%. Del mismo modo, el porcentaje de funcionarios/as que reporta una falta de equipo adecuado varía entre el 10% y el 22% entre regiones, y entre el 2% y el 26% entre servicios. Finalmente, el porcentaje de funcionarios/as que reporta una falta de espacio adecuado para el trabajo remoto varía entre el 21% (Región Metropolitana) y el 32% (Región de Los Ríos).

Comparando entre distintos grupos de funcionarios/as también vemos diferencias importantes: un porcentaje mucho mayor de mujeres y funcionarios/as sin título universitario sufre fallas en su conexión de internet (35% mujeres vs. 23% para hombres, 38% para funcionarios/as sin título universitario vs. 26% con título universitario) o de una falta de equipo adecuado (18% mujeres vs. 14% para hombres, 21% para funcionarios/as sin título universitario vs. 13% con título universitario). Del mismo modo, los funcionarios/as con responsabilidades de cuidado reportan mayores desafíos en términos de recursos que los funcionarios/as sin estas responsabilidades (34% vs. 26% (internet), 27% vs. 20% (espacio) y 18% vs. 14% (equipo)). También se observan importantes diferencias entre grupos etarios: los funcionarios/as menores de 30 años reportan con mayor frecuencia fallas frecuentes en su conexión a internet (47%), la falta de equipo adecuado (24%) y la falta de un espacio adecuado de trabajo (34%) (en comparación con los funcionarios/as de más de 60 años, entre los cuales 24% reportan fallas de internet y 13% una falta de equipo y espacio de trabajo).

Estos datos sugieren que la falta de recursos tecnológicos y físicos afecta a ciertos grupos de funcionarios/as en particular, como lo son los funcionarios/as de menor edad y aquellos con un menor nivel educacional, las mujeres, y los funcionarios/as con responsabilidades de cuidado. Focalizar nuevas medidas de apoyo en las necesidades de estos grupos, y con especial hincapié en los servicios y las regiones que reportan mayores desafíos en términos de recursos tecnológicos será, por lo tanto, prioritario.

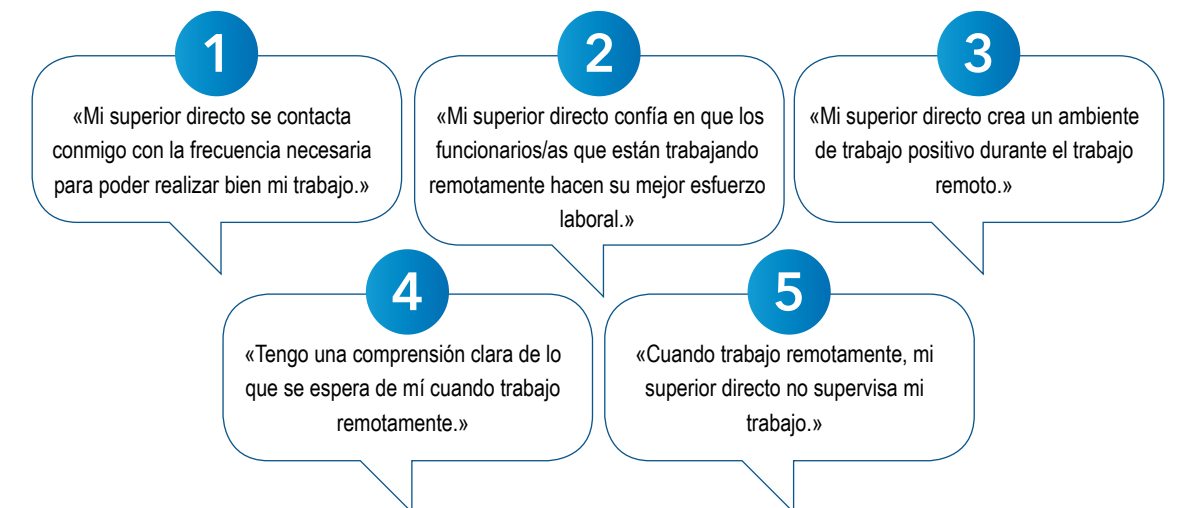
## 3.2 El liderazgo remoto

### La importancia de un liderazgo remoto efectivo

Los datos de la encuesta indican que los funcionarios/as sienten un mayor bienestar y una mayor percepción de productividad durante el trabajo remoto, y muestran una mayor preferencia por el trabajo remoto en un futuro, si su superior directo (1) se contacta con ellos con la frecuencia necesaria para poder realizar bien su trabajo, (2) crea un ambiente de trabajo positivo durante el trabajo remoto, (3) confía en que los miembros de su equipo de trabajo hacen su mejor esfuerzo laboral cuando trabajan desde casa, y (4) genera una comprensión clara de lo que se espera durante el trabajo remoto (ver el Apéndice para mayor detalle estadístico sobre estos resultados).

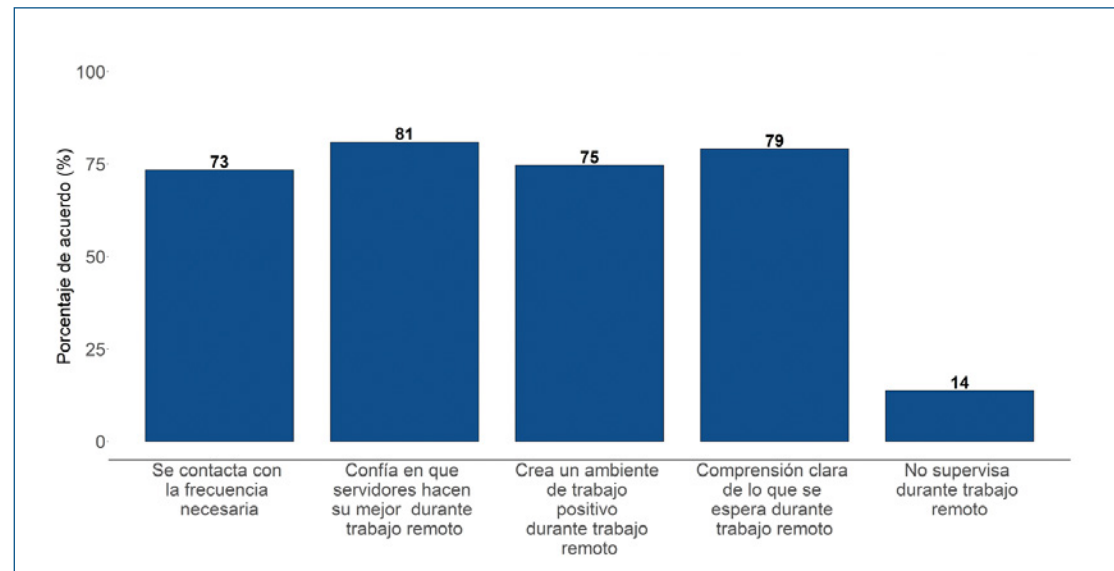
### La mayoría de los funcionarios/as experimenta buenas prácticas de liderazgo remoto por parte de su superior directo.

El trabajo remoto presenta desafíos importantes ya que la modalidad de supervisión, comunicación y liderazgo se ve alterada y las prácticas de gestión, motivación, y fomento del compromiso se ven dificultadas por la falta de interacción, sobre todo en el contexto de una pandemia. Encuestas sobre el teletrabajo en el sector privado indican que estos desafíos no son fáciles de abordar. Por ejemplo, ciertas encuestas en otros países encuentran que una minoría importante de trabajadores tiene dificultades en mantener su nivel de motivación durante el trabajo remoto, y que casi la mitad reportan estar en contacto con su superior directo menos de una vez al día durante el teletrabajo (Buffer 2020; TINYpulse 2016). Para indagar más a fondo en los posibles desafíos de liderazgo y supervisión remota, y generar evidencia sobre su posible impacto en la calidad del trabajo remoto, se incluyen las siguientes preguntas en la encuesta (en una escala de acuerdo):



Los resultados conjuntos de estas preguntas indican que la mayoría de los funcionarios/as experimenta buenas prácticas de liderazgo remoto por parte de su superior durante la pandemia. La mayoría de encuestados reporta que su superior directo se contacta con la frecuencia necesaria (73%), crea un ambiente laboral positivo en el trabajo remoto (75%), confía en que su equipo hace el mejor esfuerzo laboral (81%), y genera una clara comprensión de lo que se espera durante el trabajo remoto (79%). Un 14% indica que su superior jerárquico no le supervisa durante el trabajo remoto. cifra superior a la de Colombia (9%), por ejemplo (Schuster y Kay, 2021).

**Gráfico 9.**  
Prácticas de liderazgo durante el trabajo remoto



Cabe destacar que la mayoría de los funcionarios/as en todos los servicios participantes tienen percepciones positivas del liderazgo remoto de sus superiores directos. Incluso en el servicio con la evaluación menos favorable de los superiores directos, la mayoría indica que su superior directo se contacta con ellos con la frecuencia necesaria (61%), crea un ambiente laboral positivo en el trabajo remoto (56%), confía en que su equipo hace el mejor esfuerzo laboral (67%), y genera una clara comprensión de lo que se espera durante el trabajo remoto (66%). 21% indica que su superior directo no le supervisa durante el trabajo remoto.

Con la excepción de los directivos y los funcionarios/as menores de 30 años— quienes evalúan de manera más favorable a sus superiores directores – no existen diferencias sistemáticas entre funcionarios/as por género, educación, y responsabilidades de cuidado.

Estimular mejores prácticas de liderazgo es importante por sus efectos estadísticamente positivos en el bienestar y la productividad durante el trabajo remoto. La aplicación de buenas prácticas de gestión no conlleva un cambio de política ni un costo monetario, ya que puede ser tan sencillo como asegurar que hay comunicación frecuente entre equipos y supervisores durante el trabajo remoto o definir las expectativas de trabajo de los miembros del equipo. También presenta un buen escenario para instalar y regular prácticas que aborden el derecho a desconexión, conciliación de vida laboral, familiar y personal u otros que serán claves en cómo es asumido el rol de las jefaturas y líderes.

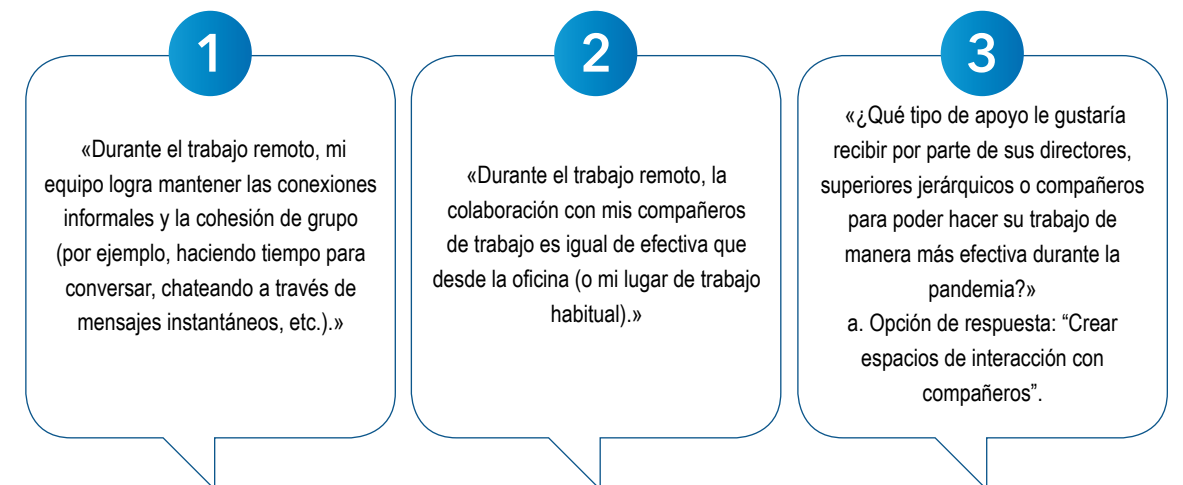
### 3.3 La colaboración en equipo

#### La importancia de la cohesión de equipo en el trabajo remoto

Los datos de la encuesta indican que los funcionarios/as sienten un mayor bienestar y una mayor percepción de productividad durante el trabajo remoto y muestran una mayor preferencia por el trabajo remoto en un futuro, si (1) logran mantener las conexiones informales con sus colegas durante el trabajo remoto y (2) perciben que la colaboración con sus colegas no sufre a causa del trabajo remoto (ver el Apéndice para mayor detalle estadístico sobre estos resultados).

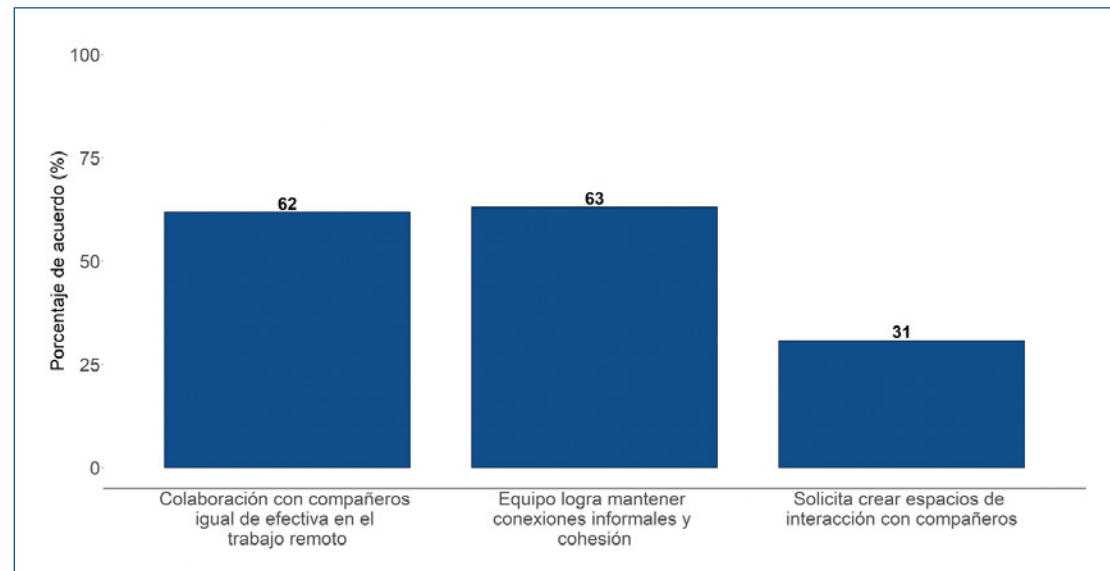
**La mayoría de los funcionarios/as percibe que su equipo logra mantener las conexiones informales durante el trabajo remoto, aunque un tercio quisiera que se crearan más espacios de interacción entre compañeros.**

El trabajo remoto presenta un desafío importante para la cohesión, la colaboración y el trabajo en equipo. El trabajo remoto restringe las interacciones entre miembros de un equipo, y aumenta el riesgo de aislamiento social y profesional de los trabajadores públicos (Buffer 2020; de Vries, Tummers, and Bekkers 2018). La pandemia aumenta este riesgo. Prácticas para el fomento de espacios de interacción remota son, por consiguiente, vitales para el trabajo remoto exitoso, sobre todo en contexto de pandemia. Para captar el grado de colaboración entre equipos (y la cohesión de equipo) fueron incluidas las siguientes tres preguntas:



Las respuestas a estas preguntas apuntan a un alto grado de colaboración y cohesión de equipo durante el trabajo remoto. La mayoría de los funcionarios/as reporta que su equipo logra mantener las conexiones informales y la cohesión durante el trabajo remoto (63%) y que la colaboración en equipo es igual de efectiva (62%), aunque a un 31% de los funcionarios/as les gustaría que se crearan (más) espacios de interacción entre compañeros.

**Gráfico 10.**  
Colaboración en equipo durante el trabajo remoto



Mientras que en promedio los resultados apuntan a un alto nivel de colaboración y de cohesión en el trabajo remoto durante la pandemia, existen diferencias importantes entre servicios. Por ejemplo, el porcentaje que indica que su equipo logra mantener las conexiones informales durante el trabajo remoto varía entre el 47% y el 79%; el porcentaje que indica que la colaboración de equipo es igual de efectiva durante el trabajo remoto que durante el trabajo presencial varía entre el 50% y el 79%; y el porcentaje de funcionarios/as que solicita la creación de espacios de interacción entre compañeros varía entre el 20% y el 45%. En otras palabras, en algunos servicios, hasta la mitad de los funcionarios/as señala una preocupación sobre la colaboración y la cohesión de equipo durante el trabajo remoto, mientras que en otros servicios para afectar a solo uno de cada cinco funcionarios/as.<sup>9</sup>

Mientras que no existen diferencias importantes en términos de género, niveles educacionales, tipo de contrato, o rango, los funcionarios/as más jóvenes (de hasta 29 años) reportan poder mantener las conexiones informales y la cohesión de equipo durante el trabajo remoto durante la pandemia (70% vs. 61% entre los funcionarios/as mayores de 50 años), mientras que los auxiliares reportan la mayor dificultad (57%), y los directivos la menor dificultad (73%).

Estos datos apuntan a la necesidad de implementar prácticas, como por ejemplo la creación de espacios de interacción, para fomentar la colaboración y cohesión entre equipos en el trabajo remoto durante la pandemia, en particular en aquellos servicios en los cuales esto presenta un mayor desafío, y con especial focalización en aquellos grupos más susceptibles al aislamiento.

<sup>9</sup> También existen diferencias entre regiones, aunque de menor envergadura, con porcentajes variando de 57% y 67% (cohesión de equipo), de 52% a 65% (colaboración en equipo) y de 26% a 33% (solicitud de crear interacción).

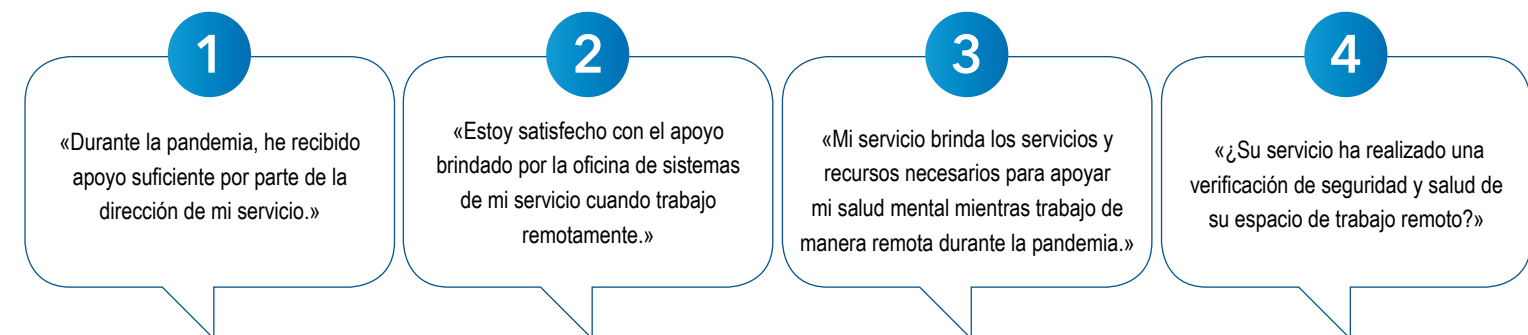
### 3.4 Prácticas organizacionales de apoyo: soporte informático, apoyo directivo, y apoyo a la salud mental y física

#### La importancia del apoyo organizacional en el trabajo remoto y la salud de los funcionarios/as

Los datos de la encuesta indican que los funcionarios/as sienten un mayor bienestar y una mayor percepción de productividad durante el trabajo remoto, y muestran una mayor preferencia por el trabajo remoto en un futuro, si (1) su servicio les brinda los recursos necesarios para apoyar su salud mental; (2) reciben el apoyo necesario de su oficina de sistemas. Asimismo, los datos indican que los funcionarios/as sienten un mayor bienestar y una mayor percepción de productividad durante el trabajo remoto, si (1) se verifica la seguridad y salud de su espacio de trabajo remoto, y (2) reciben apoyo suficiente por parte de sus superiores. (ver el Apéndice para mayor detalle estadístico sobre estos resultados).

**La mayoría de los funcionarios/as recibe apoyo suficiente por parte de la dirección y de la oficina de sistemas de su servicio, pero menos del 30% recibe apoyo suficiente para promover y fortalecer su salud mental y física (esta última a través de una (auto)verificación de seguridad y salud de su espacio de trabajo).**

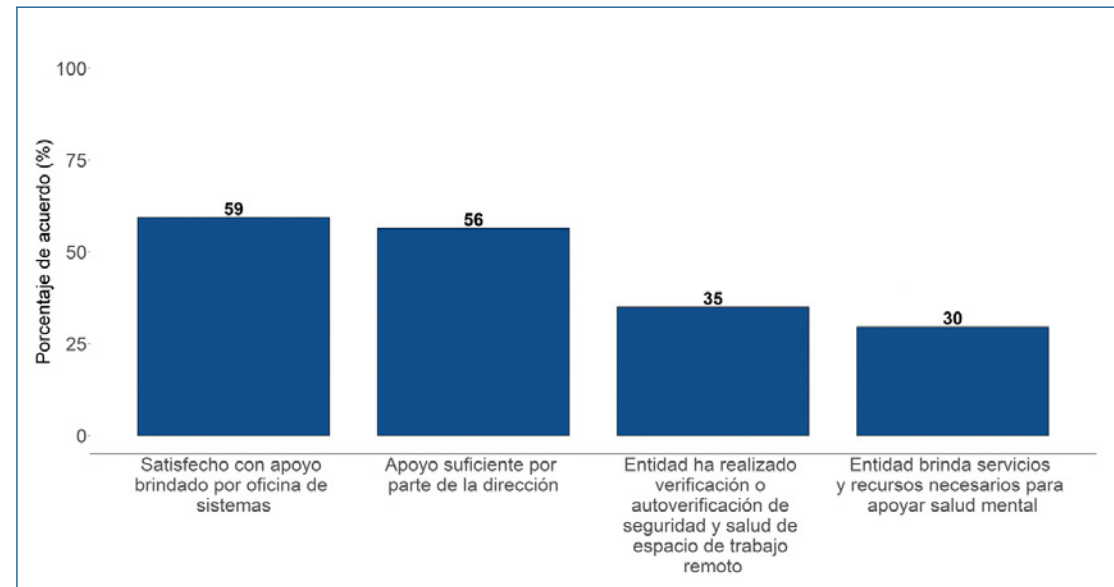
Más allá de las relaciones verticales entre supervisores y colaboradores, y las relaciones horizontales entre compañeros de equipo, las prácticas organizacionales y las directrices de apoyo a los funcionarios/as son fundamentales en el trabajo remoto durante la pandemia, como los análisis de regresión evidencian. La encuesta mide el nivel de apoyo organizacional usando cuatro indicadores: i) apoyo directivo, ii) apoyo informático; iii) apoyo a la salud mental; y iv) apoyo a la salud física:



En conjunto, los datos de la encuesta indican que la mayoría de los funcionarios/as recibe apoyo suficiente por parte de sus directivos (56%) y de las oficinas de sistemas de sus servicios (59%) en el trabajo remoto durante la pandemia. Por otro lado, solamente el 30% de los funcionarios/as indica que su servicio proporciona un adecuado apoyo a la salud mental en el trabajo remoto durante la pandemia, y solamente un 8% que su servicio ha realizado una verificación de seguridad y salud de su espacio de trabajo en casa (el 28% reporta haber recibido orientación sobre cómo realizar una autoevaluación). Estas evaluaciones son algo más favorables en otros países como Colombia, donde el 47% indica que su entidad brinda los recursos necesarios para apoyar su salud mental (Schuster y Kay, 2021). El apoyo a la salud mental y física durante el trabajo remoto constituyen, entonces, en términos de las prácticas de gestión en el trabajo remoto durante la pandemia el área con la evaluación menos favorable en la encuesta y, en esta línea, casi la mitad de los encuestados (41%) quisiera que se crearan programas de apoyo a la salud mental durante el trabajo remoto y la pandemia.



**Gráfico 11.**  
Prácticas de apoyo durante el trabajo remoto



Comparando entre servicios, observamos un alto nivel de heterogeneidad en los cuatro indicadores de apoyo organizacional relacionados con el trabajo remoto. El porcentaje de funcionarios/as que reportan recibir apoyo suficiente varía de la siguiente manera: entre el 42% y el 78% para apoyo directivo, entre el 39% y el 90% para apoyo informático, entre el 7% y el 54% para el apoyo a la salud mental y entre el 0% y el 91% para la verificación o auto-verificación de seguridad y salud de los espacios de trabajo remoto. Estos datos indican que, en algunos servicios, la mayoría de los funcionarios/as se beneficia del apoyo necesario mientras que esta cifra es bastante menor; por ejemplo, en algunos servicios menos de 1 de cada 10 funcionarios/as recibe apoyo suficiente a la salud mental. En los servicios en los cuales los funcionarios/as reportan un menor nivel de apoyo, observamos que hasta el 61% quisiera que se crearan programas de apoyo para la salud mental. Mejorar el apoyo organizacional durante el trabajo remoto en los servicios indicadores más bajos de apoyo es, por consiguiente, prioritario. <sup>10</sup>

¿Existen algunos grupos de funcionarios/as que sufren más la falta de apoyo organizacional durante el trabajo remoto y la pandemia? Mientras que no se observan diferencias sistemáticas entre géneros, responsabilidades de cuidado, tipos de contrato o edades, cabe destacar que los funcionarios/as de rango profesional y aquellos con título universitario perciben una mayor falta de apoyo organizacional durante el trabajo remoto. El 23% de los encuestados con funciones profesionales reporta que su servicio brinda los servicios y recursos necesarios de apoyo a la salud mental durante el trabajo remoto, en comparación con el 35% y el 36% de técnicos y administrativos y el 47% de directivos. Del mismo modo, el 28% de los profesionales indica que servicio ha realizado una verificación (o una orientación) de salud y seguridad de los espacios de trabajo, en comparación con el 37% de los administrativos, el 44% de los técnicos, y el 50% de los directivos. <sup>11</sup> Cerca de la mitad (53%) de los profesionales reporta haber recibido suficiente apoyo directivo durante el trabajo remoto, en comparación con el 57% de los técnicos, 61% de los administrativos y 88% de los directivos. Finalmente, el 61% percibe apoyo suficiente de las áreas de informática, en comparación con el 53% de los técnicos, el 68% de los administrativos y el 77% de los directivos.

Fortalecer el apoyo a la salud mental y fomentar la salud y seguridad de los espacios físicos de trabajo en el trabajo remoto durante la pandemia es de especial importancia dado que, de acuerdo a los resultados de la encuesta, durante la pandemia, una minoría recibe el apoyo suficiente. Al mismo tiempo, fortalecer el apoyo organizacional (directivo, informático, salud mental y física) es particularmente importante en aquellos servicios con desafíos relacionados a estos indicadores de apoyo. Dentro de cada servicio se deberá priorizar a aquellos grupos más vulnerables o que más sufren por causa de la falta de apoyo. Para mayor impacto, deberá transformarse en una práctica y sistema formal de trabajo desde las áreas de Gestión e Personas de los servicios públicos, en la lógica de prevenir y abordar estas temáticas permanentemente.

<sup>10</sup> También existen diferencias entre regiones, aunque de menor envergadura, con porcentajes variando de 53% y 67% (apoyo directivo), de 51% a 74% (apoyo TI), de 27% a 40% (apoyo a la salud mental), y de 30% a 49% (verificación o auto verificación del espacio de trabajo remoto).

<sup>11</sup> Similarmente, uno de cuatro (24%) funcionarios/as con título universitario indica recibir apoyo suficiente para la salud mental, mientras que este porcentaje sube al 37% de los funcionarios/as sin título universitario. De igual forma, el 30% de los funcionarios/as con título universitario indica que servicio ha realizado (o le han orientado sobre) una verificación de salud y seguridad de su espacio de trabajo, en comparación con el 42% de los funcionarios/as con título universitario

## 3.5 Capacitación y habilidades para el trabajo remoto

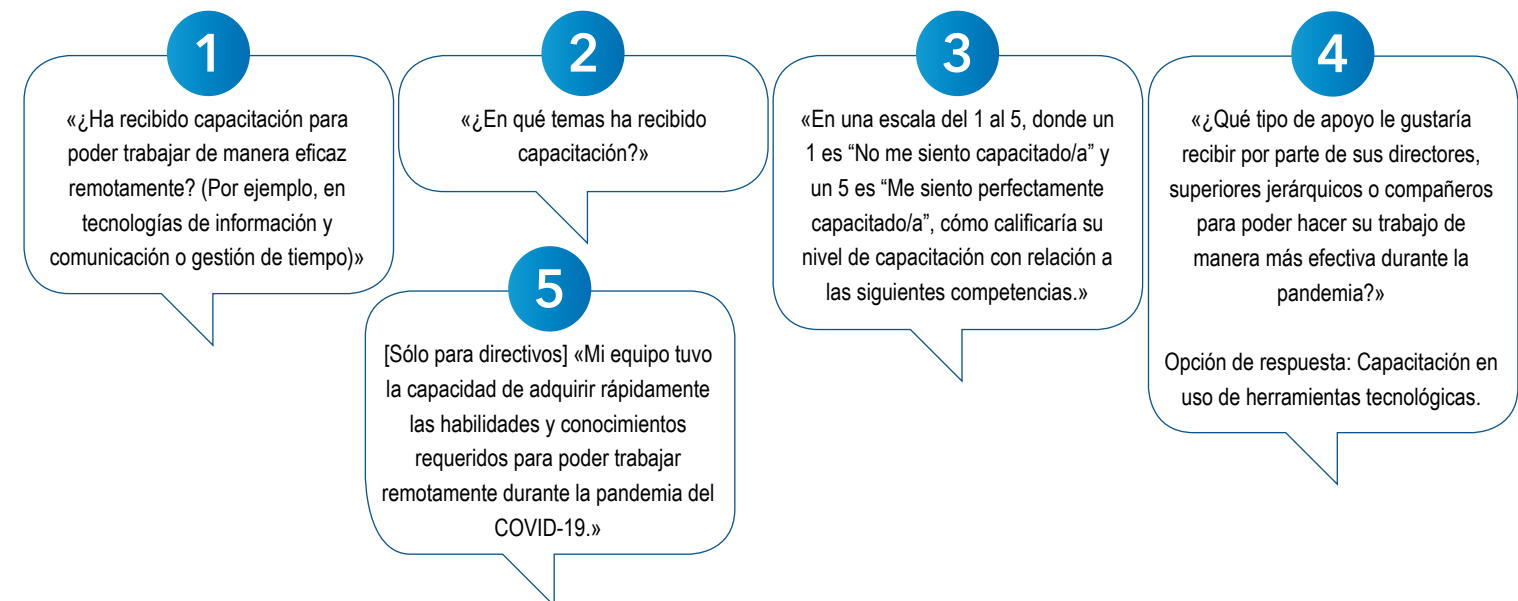
### La importancia de la capacitación para el trabajo remoto

Los datos de la encuesta indican que los funcionarios/as que han recibido capacitación en la realización de trabajo remoto sienten un mayor bienestar, y una mayor productividad, y muestran una mayor preferencia por el trabajo remoto en un futuro (ver el Apéndice para mayor detalle estadístico sobre estos resultados).

**Alrededor de la mitad de los funcionarios/as reporta poseer las aptitudes y competencias tecnológicas requeridas para trabajar remotamente de manera eficaz, a pesar de que solamente uno de cuatro reporta haber recibido capacitación en la realización de trabajo remoto.**

El trabajo remoto efectivo requiere aprender nuevas aptitudes, como, por ejemplo, una gestión de tiempo más autónoma o la gestión del talento humano remota. Requiere también aprender nuevas habilidades tecnológicas, como el manejo de plataformas de colaboración virtual. Puede también requerir el aprendizaje de nuevos métodos o procesos de trabajo remoto, en particular para tareas que pre-pandemia requerían presencia física.

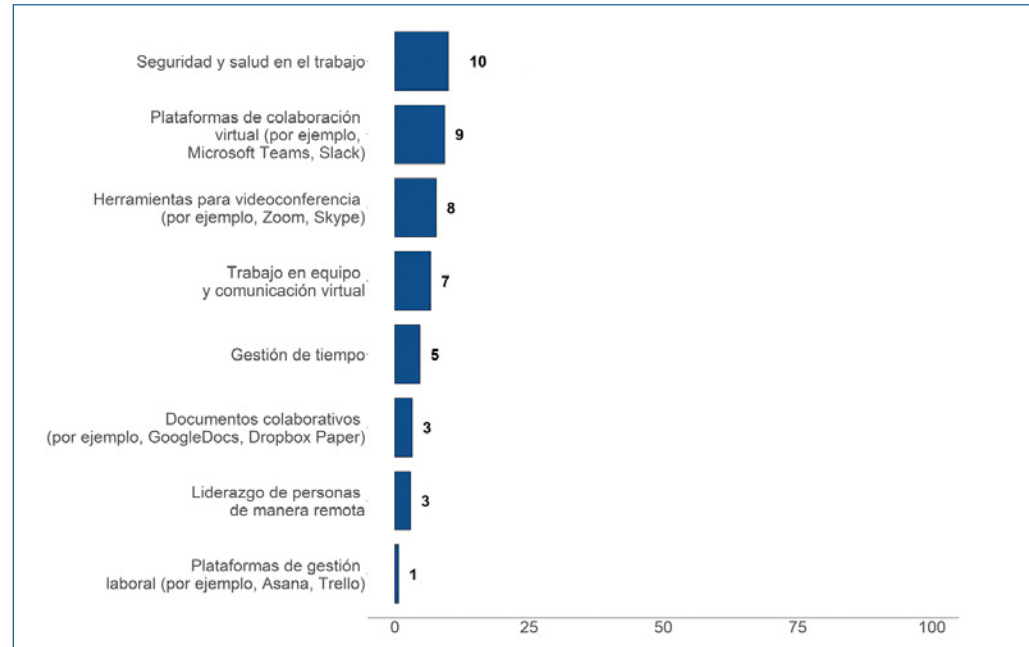
Para medir el nivel de capacitación recibida y el grado en el cual los funcionarios/as mismo se sienten capacitados, se incluyeron las siguientes preguntas en la encuesta:



En conjunto, los indicadores indican que alrededor de la mitad de los funcionarios/as se siente capacitado en una serie de aptitudes pertinentes al trabajo remoto, como lo son uso de herramientas para videoconferencia o de colaboración virtual. A pesar de esto, sólo uno de cuatro encuestados reporta haber recibido capacitación especialmente para el desempeño de trabajo remoto.

En cuanto a las capacitaciones impartidas por los servicios un 28% de los funcionarios/as encuestados indica haber recibido capacitación pertinente a la realización del trabajo remoto. Un 10% indica haber recibido capacitación en el tema de salud y seguridad en el trabajo remoto, 9% en el uso de plataformas de colaboración virtual, y 8% en el uso de herramientas para videoconferencia, 7% en el trabajo en equipo y la comunicación virtual, 5% en la gestión de tiempo, 3% en el uso de documentos colaborativos y en el liderazgo de personas remoto y 1% en el uso de plataformas de gestión laboral. Estas cifras son algo menos favorables que en otros países como Colombia, donde el 47% indica haber recibido capacitación para poder trabajar de manera eficaz desde la casa (Schuster y Kay, 2021).

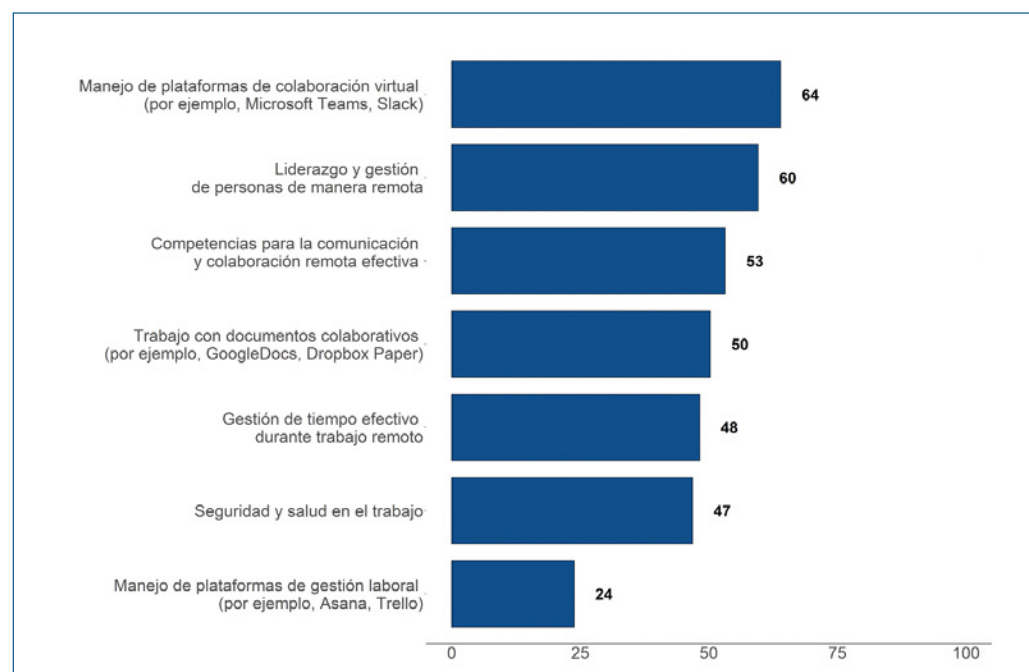
**Gráfico 12.**  
Porcentaje de funcionarios/as que afirman haber recibido capacitación en el uso de herramientas de trabajo remoto



A pesar de que solamente el 28% de los funcionarios/as encuestados han recibido capacitación para el trabajo remoto, alrededor de la mitad de los funcionarios/as si se siente capacitado en las aptitudes y competencias requeridas (indicando 4 o 5 en una escala de 1 a 5); – esto es confirmado por las evaluaciones de los directivos. Esto podría indicar un esfuerzo de autoaprendizaje por parte de los funcionarios/as durante la pandemia.

Por ejemplo, casi la mitad de los funcionarios/as se siente capacitado en la gestión de tiempo durante el trabajo remoto (48%), con porcentajes incluso superiores para la comunicación y colaboración remota efectiva (53%), el liderazgo remoto (para funcionarios/as con responsabilidades directivas) (60%), y las competencias tecnológicas (el manejo de plataformas de colaboración virtual, por ejemplo, Microsoft Teams, Slack) (64%) o de documentos colaborativos (por ejemplo, GoogleDocs, Dropbox Paper) (50%). Estas cifras son parecidas (aunque algo menos favorables) que en otros países como Colombia, donde el 68% reporta sentirse capacitado en habilidades como la comunicación y colaboración remota efectiva (vs. 53% en Chile).

**Gráfico 13.**  
Porcentaje de funcionarios/as que afirman sentirse capacitados en las habilidades relacionadas al trabajo remoto



La percepción de capacitación entre funcionarios/as es compartida por los directivos. El 76% indica que su equipo ha adquirido las competencias y habilidades para trabajar bien remotamente. El hecho de que alrededor de la mitad de los funcionarios/as se siente capacitado también se refleja en el hecho de que un 46% de los funcionarios/as quisiera recibir más capacitación en el uso de herramientas tecnológicas.

A pesar de que estos promedios son positivos, sobre todo considerando que la pandemia requirió una transición rápida, en muchos casos sin tiempo para preparar a los funcionarios/as, existe mucha variación entre servicios en estos indicadores. Por ejemplo, el porcentaje de encuestados que han recibido capacitación para poder trabajar de manera eficaz remotamente varía entre un 8% y un 63% entre servicios (y entre un 21% y un 37% entre regiones), indicando que en algunos servicios la capacitación para el trabajo remoto es común y alcanza en su cobertura a la mayoría de los funcionarios/as, mientras que en otros casi no existe.

Comparando la percepción de los funcionarios/as sobre su nivel de capacitación en el uso de herramientas tecnológicas y las aptitudes para el trabajo remoto, observamos un patrón parecido en términos de diferencias entre servicios. Tomando un promedio simple de las siete habilidades incluidas en la encuesta, el porcentaje de funcionarios/as que se siente capacitado en éstas varía entre el 15% y el 62.<sup>12</sup> Esto significa que existen servicios en los cuales casi dos de cada tres funcionarios/as se sienten capacitados en las habilidades requeridas para trabajar remotamente, mientras que en otros esto es menos de uno de cada seis.

Comparando entre grupos de funcionarios/as, observamos que no existen grandes diferencias en términos de la cobertura de capacitación relacionada al trabajo remoto entre géneros, niveles educacionales, edad, tipos de contrato, o si se tienen responsabilidades de cuidado a dependientes. Al mismo tiempo, si existen diferencias importantes entre niveles jerárquicos. Los directivos (51%) parecen haber recibido capacitación con mayor frecuencia que aquellos en puestos profesionales (25%), técnicos (28%) o administrativos (34%).

En cuanto a la percepción de los funcionarios/as sobre su nivel de capacitación en el uso de herramientas tecnológicas y las aptitudes necesarias para realizar el trabajo remoto, observamos que los hombres (53%), los funcionarios/as con título universitario (47%) y los funcionarios/as sin responsabilidades de cuidado (48%), se sienten más capacitados que las mujeres (41%), los funcionarios/as sin título universitario (48%) y los funcionarios/as con responsabilidades de cuidado (46%). Del mismo modo, observamos que los funcionarios/as con cargos directivos se sienten más capacitados (64%) que aquellos en puestos profesionales (45%), administrativos (52%), o técnicos (37%).

En conjunto, estos datos sugieren que la capacitación de los funcionarios/as para el trabajo remoto presenta un importante desafío, para algunos servicios y grupos de funcionarios/as en particular. Un trabajo remoto efectivo requiere diferentes aptitudes y competencias tecnológicas entre los funcionarios/as, por lo que estos datos apuntan a la necesidad de expandir y fortalecer la capacitación, así como asegurar que los temas de capacitación se adhieran a las nuevas necesidades impuestas por el trabajo remoto.

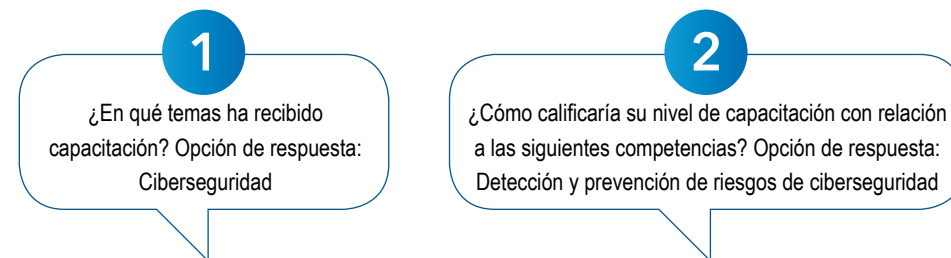
<sup>12</sup> Es notable el hecho de que el haber recibido capacitación sobre el trabajo remoto no está correlacionado con una mayor percepción de habilidad para el trabajo remoto, aunque sí con un mayor bienestar en el trabajo remoto.

### 3.6 Ciberseguridad

**La ciberseguridad presenta un riesgo en el trabajo remoto, con pocos funcionarios/as sintiéndose capaces de detectar y prevenir riesgos.**

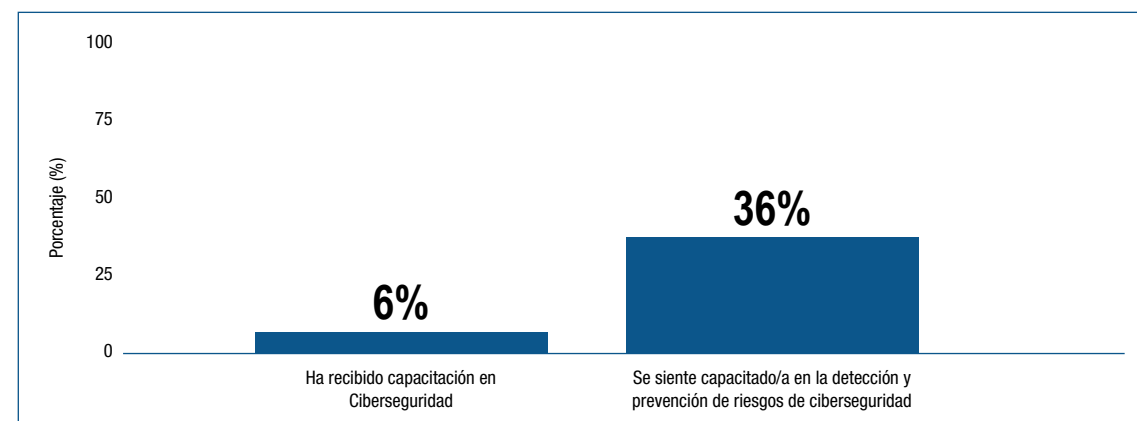
El trabajo remoto presenta riesgos de ciberseguridad que, más allá de la productividad y el bienestar, son importantes de abordar para asegurar la efectividad operacional de las entidades públicas en el trabajo remoto. Aumentan riesgos de acceso indebidos a datos internos de las entidades públicas debido a, por ejemplo, la pérdida o el robo de laptops o celulares que se usan para el trabajo remotamente, el riesgo de ser observado durante el trabajo (por ejemplo en el momento de ingresar datos de autenticación en espacios abiertos como cafés), el uso de laptops personales sin, por ejemplo, programas de antivirus o firewalls actualizados o efectivos, el acceso remoto a datos internos de las entidades sin métodos de autenticación robustos (que generan mayor riesgo de intentos de phishing para ingresar a datos internos de las entidades) o la inserción de programas o hardware malicioso en un laptop personal que permitan a terceros monitorear las actividades en el laptop.

Estudios previos sugieren que el factor humano – en particular la sensibilización y vigilancia de los trabajadores hacia los riesgos de ciberseguridad – juega un papel clave en la vulnerabilidad de organizaciones frente a ciber-ataques (ver, por ejemplo, Kaspersky, 2018). Para medir el grado en el cual los servidores públicos y contratistas están preparados para detectar y evitar riesgos de ciberseguridad, la encuesta incluyó los indicadores siguientes:



En conjunto, los resultados sugieren que, en la autopercepción de los encuestados, el factor humano de la ciberseguridad en el trabajo remoto es un área de desarrollo importante para el trabajo remoto en el gobierno. Solamente el 6% de los funcionarios/as ha recibido capacitación en el tema de la ciberseguridad y solamente un 36% se siente capacitado en la detección y prevención de riesgos de ciberseguridad (puntuación de 4 o 5, en una escala de 1 a 5 en comparación con, por ejemplo, el 42% en Colombia - ver Schuster y Kay, 2021).

**Gráfico 14.**  
Ciberseguridad:  
capacitación



Comparando entre servicios y regiones, no existen ningún servicio o ninguna región con una mayoría de funcionarios/as capacitada en la ciberseguridad. Más bien, el porcentaje de funcionarios/as que ha recibido capacitación (en el momento de la encuesta) varía entre el 0% y el 37% entre servicios, y entre el 3% y el 8% entre regiones. En términos del porcentaje de funcionarios/as que se siente capacitado en la detección y prevención de riesgos de ciberseguridad, este varía entre el 22% y 72% entre servicios (y entre el 27% y el 48% entre regiones). En otras palabras, en algunos servicios, casi cuatro de cinco funcionarios/as no se sienten capacitados para detectar y prevenir riesgos de ciberseguridad.

Comparando entre grupos de funcionarios/as, existe, en particular, una brecha de género. El 46% de los hombres se sienten capacitados, en comparación con el 31% de las mujeres. Además, se observan diferencias entre rangos. Directivos se sienten capacitados con mayor frecuencia (53%) que profesionales (38%), técnicos (29%) o funcionarios/as de rango administrativo (28%) (no se observan diferencias grandes y sistemáticas en otras comparaciones de grupos de funcionarios/as).

En breve, los datos sobre la ciberseguridad sugieren que las capacitaciones en ciberseguridad son escasas en el Estado (solamente el 6% de los funcionarios/as ha recibido capacitación) y que solo una minoría de los funcionarios/as se sienten capacitados para detectar y prevenir riesgos de ciberseguridad. En algunos servicios, no parece haber ningún tipo de capacitación sobre la ciberseguridad, y solamente una pequeña parte de los funcionarios/as se siente capacitada en el tema. Además, algunos grupos – en particular mujeres y funcionarios/as de nivel técnico – reportan con mayor frecuencia que no se sienten capacitados. En conjunto, estos resultados sugieren que fortalecer la capacidad de los funcionarios/as en temas de ciberseguridad es prioritario transversalmente en el Estado y en algunos servicios y para algunos grupos de funcionarios/as en particular, para mitigar riesgos de ciberataques y proteger la integridad y seguridad de las operaciones estatales.

## 4. Conclusiones y recomendaciones

Los resultados de la encuesta apuntan a ocho mensajes clave de política pública para fortalecer las prácticas de trabajo remoto en el sector público durante la pandemia del COVID-19 y guiar posibles futuras políticas de teletrabajo en el sector público después de la pandemia:

1

### Plantear la viabilidad de un trabajo remoto voluntario (o teletrabajo) a tiempo parcial después de la pandemia en aquellos servicios donde esta modalidad de trabajo sea viable

Los datos sobre las preferencias de los funcionarios/as para trabajar remotamente después de la pandemia, y la presencia de obstáculos a la productividad y el bienestar durante el trabajo remoto para algunos funcionarios/as apuntan al trabajo remoto como una opción voluntaria – no obligatoria – para los funcionarios/as en aquellos servicios donde esta modalidad de trabajo sea factible. Además, subraya la importancia de realizar una verificación previa de la viabilidad de esta modalidad de trabajo a nivel de función y responsabilidades. Por ejemplo, verificando que las tareas se pueden desempeñar de manera igual de efectiva remotamente o si el funcionario cuenta con los recursos tecnológicos (por ejemplo, conexión de internet fiable), el espacio físico adecuado, y las competencias tecnológicas para poder trabajar remotamente de manera eficaz. Sin este tipo de verificación y capacitación, el trabajo remoto post-pandemia podría perjudicar la productividad y el bienestar en el empleo público.

2

### Ampliar, durante la pandemia, el apoyo a la salud mental y física dentro de cada servicio

El aislamiento social en el trabajo remoto durante la pandemia, la falta de interacción física con compañeros de trabajo, la dificultad de separar la vida privada y laboral, las presiones laborales acompañadas por las demandas extralaborales durante la pandemia (por ejemplo, el cuidado de dependientes), y el tener que trabajar desde un espacio físico no necesariamente adecuado para un trabajo sano y productivo, generan, en su conjunto y sobre todo en un contexto de pandemia con el estrés generado por la posibilidad de contagio, la enfermedad y los cierres de los establecimientos educacionales, una serie de riesgos para la salud física y mental de los empleados públicos. Los datos de la encuesta evidencian que estos riesgos están presentes para entre el 29% y el 45% de los funcionarios/as (en los distintos indicadores de bienestar) y que un tercio de los funcionarios/as percibe los esfuerzos organizacionales para abordar estos riesgos como suficientes.

Fortalecer las prácticas de apoyo para la salud mental de los empleados en el trabajo remoto durante la pandemia (por ejemplo, con medidas que faciliten la conciliación de la vida personal y la laboral o formalizando esta línea de trabajo entre las áreas de recursos humanos) y la provisión de apoyo para la mejora de los espacios físicos de trabajo de los funcionarios/as en la medida posible (por ejemplo, soporte para laptops) o, de no ser posible, al menos la verificación de que los espacios cumplen con los requisitos de seguridad y salud, es un primer paso hacia una mejora en la calidad del apoyo brindado a la salud de los funcionarios/as durante el trabajo remoto y la pandemia.

3

### Sensibilizar y capacitar a los funcionarios/as en la detección y prevención de riesgos de ciberseguridad

El trabajo remoto presenta riesgos de ciberseguridad que requieren de una pronta atención al presentar riesgos importantes a la integridad operacional de los servicios públicos durante el trabajo remoto. Estudios previos sugieren que el factor humano – en particular la sensibilización y vigilancia de los empleados hacia los riesgos de ciberseguridad – juega un papel clave en la reducción de la vulnerabilidad de organizaciones frente a ciberataques. Los datos de la encuesta sugieren que este factor humano de la ciberseguridad representa un área de desarrollo importante para el trabajo remoto en el sector público en Chile y apuntan a que el fortalecimiento de la capacidad de los funcionarios/as en temas relacionados a la ciberseguridad es fundamental para mitigar riesgos de ciberataques y proteger la integridad y seguridad de las operaciones estatales.

4

### Ofrecer capacitaciones en el uso de herramientas tecnológicas y fortalecimiento de las competencias tecnológicas para el trabajo remoto

Un trabajo remoto efectivo requiere diferentes aptitudes y competencias tecnológicas entre los funcionarios/as. El hecho de que solamente la mitad de los funcionarios/as se siente capacitado en (varias de) las aptitudes y competencias tecnológicas requeridas para trabajar remotamente, y que un 28% ha recibido capacitación en la realización de trabajo remoto efectivo apunta a la necesidad de expandir y fortalecer la capacitación, así como asegurar que los temas de capacitación se adhieran a las nuevas necesidades impuestas por el trabajo remoto.

5

### Sistematizar una comunicación regular entre superiores y subordinados en el trabajo remoto durante la pandemia, sobre todo en aquellos servicios o entre aquellos funcionarios/as que reportan una falta de supervisión.

El trabajo remoto presenta desafíos particulares para aquellos con funciones de jefatura o supervisión que no tienen la posibilidad de supervisar y liderar físicamente a su equipo. A pesar de que los datos indican que la mayoría de los encuestados experimenta buenas prácticas de liderazgo remoto por parte de su superior directo, existen algunas prácticas básicas y de bajo costo que no se aplican universalmente y que no requieren programas de capacitación costosas - por ejemplo, mediante una comunicación fluida, directa, y frecuente. En particular, mientras que una mayoría (73%) indica que su superior se pone en contacto con la frecuencia necesaria, un 14% de los funcionarios/as indica que su superior jerárquico no supervisa su trabajo durante el trabajo remoto. Políticas a nivel de servicio para el fomento de una comunicación más fluida y regular entre superiores y los miembros de sus equipos son, por consiguiente, un importante factor para la productividad y el bienestar en el empleo público durante el trabajo remoto.

6

### Prestar especial atención a las necesidades de aquellos grupos de funcionarios/as que se ven más afectados por las repercusiones del trabajo remoto durante la pandemia, en particular las mujeres, los funcionarios/as con responsabilidades de cuidado y los funcionarios/as con menor nivel educacional.

La productividad y el bienestar en el trabajo remoto durante la pandemia varían entre distintos grupos de funcionarios/as. En particular, existe una brecha de género en el trabajo remoto y, además, los funcionarios/as con responsabilidades de cuidado, y los funcionarios/as con menor nivel educacional reportan una menor productividad y un menor bienestar durante el trabajo remoto. Estos grupos sufren también en mayor proporción de una falta de recursos para el trabajo remoto (como los son una buena conexión a internet, y un equipo y espacios de trabajo adecuados) y se sienten menos capacitados en las habilidades tecnológicas y aptitudes requeridas para trabajar eficazmente desde casa. Las prácticas de gestión deberán ser ajustadas a las necesidades de los grupos de funcionarios/as más vulnerables para asegurar que estos no sufran las consecuencias negativas del trabajo remoto en un futuro. <sup>13</sup>

<sup>13</sup> Esto aplica en particular ya que son los profesionales con título universitario quienes perciben y señalan con mayor frecuencia una falta de apoyo organizacional (por ejemplo, para la salud mental o apoyo TI) durante el trabajo remoto. Esto implica por un lado la importancia de expandir el apoyo organizacional hacia los profesionales en el trabajo remoto, pero por otro lado también que otros grupos (en particular funcionarios/as con menores niveles educacionales) podrían no demandar con el mismo vigor apoyo durante el trabajo remoto, a pesar de reportar niveles inferiores de productividad, bienestar, habilidades y recursos para el trabajo remoto.



## 7

**Desarrollo de plan de mejoras en aquellos servicios con una baja calidad de gestión del trabajo remoto utilizando los aprendizajes de aquellos servicios con las mejores prácticas.**

La productividad y el bienestar de los funcionarios/as durante el trabajo remoto durante la pandemia, así como sus percepciones acerca de las prácticas de gestión del trabajo remoto dentro de su servicio varían de manera importante entre servicios. En algunos servicios, la mayoría de los funcionarios/as se siente productivo y sano durante el trabajo remoto, cuenta con los recursos físicos y tecnológicos para realizar su trabajo, se siente capacitado para realizar su trabajo de manera remota, cuenta con el apoyo directivo, e informático necesario, al igual que con apoyo para la salud mental y física, y reporta una buena colaboración con sus equipos. En otros servicios, la situación es la opuesta en la cual una minoría de los funcionarios/as evalúa positivamente su productividad y bienestar en el trabajo remoto, y las prácticas de gestión del trabajo remoto. Focalizar las mejoras en este último grupo de servicios es prioritario (se compartió con cada servicio participante acceso a un tablero en línea con resultados a nivel de servicio para permitir estos análisis a nivel institucional). Compartir las buenas prácticas entre servicios e internacionalmente, y aprender de los servicios con una mayor experiencia en el trabajo remoto (como, por ejemplo, el INAPI) u otros países (ver apéndice B), ofrece oportunidades de aprendizaje de bajo coste y fomentan la cooperación entre servicios.

## 8

**Hacer seguimiento a las prácticas de gestión de trabajo remoto y las actitudes de los funcionarios/as a través de encuestas y otras herramientas similares en los próximos años funcionarios/as**

La Encuesta sobre los desafíos del COVID-19 en el Empleo Público capta las actitudes de los funcionarios/as y las prácticas de gestión en el trabajo remoto después de siete meses de pandemia en el trabajo remoto. Sin embargo, el paso del tiempo puede afectar el impacto del trabajo remoto en los funcionarios/as – como la cohesión de equipo o la salud mental. Adicionalmente, es importante entender el progreso de los servicios públicos y del Estado en las prácticas de gestión del talento humano durante el trabajo remoto, sobre todo en el contexto de una pandemia que puede afectar las evaluaciones de los funcionarios/as del trabajo remoto. Una próxima encuesta de funcionarios/as durante el año 2021 ofrecería la oportunidad de hacer un seguimiento mediante la inclusión de preguntas similares que permitan verificar los avances y los desafíos pendientes.

## Bibliografía

**Australian Government. 2021. Australian Public Service (APS) Employee Census.**

<https://www.pc.gov.au/about/governance/employee-census/pc-aps-survey-results-2020.pdf> [Accedido el 11 de mayo, 2021].

**Buffer. 2020. The 2020 State of Remote Work.**

<https://lp.buffer.com/state-of-remotework-2020> [Accedido el 30 de noviembre, 2020].

**de Vries, Hanna, Lars Tummers, and Victor Bekkers. 2018. The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? Review of Public Personnel Administration 39(4): 570–9.**

**Kaspersky Daily. 2018. The Human Factor in IT Security: How Employees are Making Businesses Vulnerable from Within.**

<https://www.kaspersky.com/blog/the-human-factor-in-it-security/> [Accedido el 30 de noviembre, 2020].

**Schuster, C., Fuenzalida, J., Meyer-Sahling, J., Sass Mikkelsen, K. and Titelman, N. 2020. Encuesta nacional de funcionarios/as en Chile - Evidencia para un servicio público más motivado, satisfecho, comprometido y ético.**

<https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2020/01/Encuesta-Nacional-de-Funcionarios/as-Informe-General-FINAL-15ene2020-1.pdf> [Accedido el 30 de noviembre, 2020].

**Schuster, C., Weitzman, L., Sass Mikkelsen, K., Meyer Sahling, J., Bersch, K., Fukuyama, F., Paskov, P., Rogger, D., Mistree, D. and Kay, K. 2020. Responding to COVID 19 through Surveys of Public Servants. Public Admin Rev, 80: 792-796.**

<https://doi.org/10.1111/puar.13246>

**Schuster, C. and Kay, K. (2021) Encuesta sobre los desafíos del COVID-19 en el empleo público en Colombia: Resultados y recomendaciones para el trabajo remoto en el empleo público durante y después del COVID-19.**

<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/encuesta-desafios-COVID-19-en-el-empleo-publico-Colombia/reporte-resultados-encuesta-desafios-covid19-empleo-publico-2020.pdf>

**TINY pulse. 2016. What Leaders Need to Know about Remote Workers: Surprising Differences in Workplace Happiness & Relationships.**

[https://cdn2.hubspot.net/hubfs/443262/pdf/TINYpulse\\_What\\_Leaders\\_Need\\_to\\_Know\\_About\\_Remote\\_Workers.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/443262/pdf/TINYpulse_What_Leaders_Need_to_Know_About_Remote_Workers.pdf) [Accedido el 30 de noviembre, 2020].

**United States Office of Personnel Management (2021) Federal Employee Viewpoint Survey 2020 - Governmentwide Management Report.**

<https://www.opm.gov/fevs/reports/governmentwide-reports/governmentwide-management-report/governmentwide-report/2020/2020-governmentwide-management-report.pdf> [Accedido el 11 de mayo, 2021].

## Apéndice A.

Los determinantes de la productividad y del bienestar durante el trabajo remoto: Matriz de resultados de los análisis de regresión.

		Productividad	Bienestar	Quisiera trabajar remotamente post-pandemia
Practica de Gestión	Apoyo por parte de dirección	0,064	0,097	0,018
	Satisfecho con el apoyo brindado por la oficina de sistemas	0,107	0,097	0,086
	Superior jerárquico crea ambiente de trabajo positivo	0,064	0,077	0,031
	Contacto frecuente con superior jerárquico	0,064	0,084	0,040
	Comprensión clara de funciones	0,124	0,132	0,117
	Confianza de superior jerárquico	0,074	0,064	0,043
	Equipo logra mantener las conexiones informales	0,116	0,117	0,113
	Colaboración efectiva con compañeros de trabajo	0,222	0,215	0,282
	La entidad brinda los servicios y recursos necesarios para apoyar la salud mental	0,112	0,159	0,094
	Realización de una verificación de seguridad y salud del espacio de teletrabajo por parte de la entidad	0,057	0,159	0,077
	Capacitación para poder trabajar de manera eficaz desde la casa	0,077	0,170	0,080
	Entidad brindó conexión a internet	-0,008	-0,034	0,107
	Entidad brindó computador	0,055	0,006	0,139
	No tiene el equipo adecuado para trabajar remotamente	-0,372	-0,366	-0,440
	No tiene un espacio de trabajo físico adecuado para trabajar remotamente	-0,451	-0,541	-0,658
Tiene fallas frecuentes de internet	-0,311	-0,407	-0,421	

Los análisis de regresión que sustentan estas asociaciones estadísticas en el reporte controlan por una serie de factores para tratar de identificar el efecto de recursos o prácticas de gestión en la productividad y el bienestar, incluyendo la institución de la persona encuestada además de su género, edad, nivel educacional, rango, tipo de contrato, y si tiene responsabilidades de cuidar a dependientes. Para facilitar la lectura de las tablas, no se visualizan estas variables de control. Estos análisis deberían interpretarse como sugestivos en vez de definitivos, ya que se basan en regresiones con datos transversales y que miden percepciones.

## Apéndice B.

### Ejemplos de prácticas internacionales

#### El apoyo a la salud mental de los empleados: la OCDE y EEUU

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) lleva tiempo resaltando la importancia del bienestar y de una buena salud mental para el desempeño y la productividad en el trabajo, y ha realizado varios estudios que indican que la entidad empleadora está bien situada para apoyar la salud mental de sus empleados. Las recomendaciones de política principales incluyen las siguientes:

- Campañas para la creación de conciencia y la sensibilización para reducir el estigma
- Aplicación de legislación para la prevención de riesgos psicosociales
- Capacitación para la mejor gestión de temas asociados con la salud mental a nivel de institución y entre directivos y gerentes
- Diseño de programas para el retorno seguro al trabajo
- Introducción de estímulos y obligaciones para la prevención y gestión de las causas del licenciamiento por enfermedad

El Gobierno Federal de EEUU está incentivando un cambio de actitud hacia la salud mental con un enfoque doble: i) la introducción de seminarios y sesiones informativas sobre la salud mental y el bienestar, que tienen como objetivo destigmatizar estos temas en el lugar de trabajo; y ii) la capacitación masiva de gerentes y directivos acerca de cómo identificar, manejar, y abordar desordenes psicológicos o niveles excesivos de estrés entre colaboradores y compañeros. Varios estudios apuntan a que la gestión de temas relacionados a la salud mental y la gestión del estrés en el trabajo pueden ser una solución preventiva de bajo costo.

#### Estrategias para la ciberseguridad: Escocia (Reino Unido)

Como parte de su Estrategia de Resiliencia Cibernética nacional, el gobierno requiere que todos los organismos del sector público en Escocia tomen medidas urgentes para el desarrollo de la resiliencia cibernética y así convertirse en "ejemplares" de la ciberseguridad. Uno de los primeros objetivos fue la certificación Cyber Essentials o Cyber Essentials Plus, obligatoria para todos los organismos del sector público. Las prioridades para la educación y el desarrollo profesional relacionado a la ciberseguridad en el sector público incluyen las siguientes.

- Esquematizar la resiliencia y las habilidades asociadas con la ciberseguridad para identificar brechas y desarrollar un plan de mejora adecuado
- Explorar oportunidades para la incorporación de la ciberseguridad en programas escolares y universitarios
- Introducir objetivos relacionados a la ciberseguridad en las capacitaciones y los programas de desarrollo profesional
- Investigar estrategias para el desarrollo y la retención de experticia en ciberseguridad en el sector público

## La promoción de habilidades tecnológicas e informáticas en el sector público: Reino Unido

**Marco para el desarrollo de la profesión digital, y el uso de datos y tecnología.** Esta iniciativa apoya a todos los organismos del sector público en la atracción, retención, y el desarrollo de las habilidades digitales. Su función cubre la gestión profesional, la selección y el reclutamiento, la compensación, y el aprendizaje y el desarrollo, y es un ejemplo de cómo el sector público puede administrar las habilidades digitales, especialmente durante el presente período de trabajo remoto obligatorio.

**La Academia de Servicios Digitales del Gobierno** ofrece cursos digitales para funcionarios/as públicos especializados y no especializados, y empleados del gobierno subnacional, y es un importante impulsor del desarrollo de habilidades digitales en el sector público.

## Apéndice C.

### Tasas de respuesta a nivel de servicio (2020)

SERVICIO	ENCUESTAS COMPLETAS	TASA DE RESPUESTA
Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Valparaíso	87	20%
Instituto de Previsión Social	609	23%
Servicio Nacional de Menores	345	24%
Servicio Social Ciudadano Alternativo	250	24%
Dirección de Obras Hidráulicas	196	25%
Instituto de Seguridad Laboral	145	26%
Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Coquimbo	49	26%
Dirección de Previsión de Carabineros de Chile	133	26%
Subsecretaría del Interior	656	26%
Subsecretaría de Energía	99	26%
Desarrollo Regional y Administrativo	139	27%
Subsecretaría del Deporte	51	27%
Servicio Agrícola y Ganadero	943	28%
Caja de Previsión de la Defensa Nacional	327	28%
Servicio Nacional del Patrimonio Cultural	509	28%
Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Los Lagos	64	28%
Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Ñuble	27	28%
Dirección de Vialidad	761	29%
Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Tarapacá	45	29%
Subsecretaría de Justicia	132	29%
Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol	123	29%
Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Arica y Parinacota	37	30%
Superintendencia de Pensiones	75	30%
Subsecretaría de Obras Públicas	204	31%
Gobierno Regional de Antofagasta	33	31%
Oficina Nacional de Emergencia	129	31%
Servicio de Impuestos Internos	1562	31%
Dirección General de Aguas	189	32%
Dirección General de Obras Públicas	35	32%
Servicio Nacional de Aduanas	663	32%
Comisión Chilena de Energía Nuclear	96	33%
Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo	34	33%
Subsecretaría de Hacienda	69	33%
Subsecretaría del Trabajo	80	33%
Dirección de Planeamiento	49	34%
Consejo de Defensa del Estado	212	34%
Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo	37	35%
Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales	83	35%
Subsecretaría de Educación Parvularia	41	35%
Gobierno Regional de Tarapacá	28	35%

Dirección de Contabilidad y Finanzas	116	36%
Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo	140	36%
Superintendencia de Educación	322	36%
Junta Nacional de Jardines Infantiles	4760	29%
Junta Nacional de Jardines Infantiles	1592	46%
Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Antofagasta	62	39%
Servicio de Vivienda y Urbanización Región del Biobío	234	39%
Dirección de Obras Portuarias	113	40%
Subsecretaría para las Fuerzas Armadas	141	40%
Superintendencia de Electricidad y Combustibles	160	41%
Ministerio Público	1837	41%
Servicio de Vivienda y Urbanización Región del Libertador General Bernardo O'Higgins	91	41%
Subsecretaría de Derechos Humanos	39	42%
Instituto Antártico Chileno	29	42%
Dirección de Arquitectura	67	42%
Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo	755	43%
Subsecretaría de Salud Pública	751	43%
Subsecretaría de Evaluación Social	126	43%
Superintendencia de Casinos de Juego	27	44%
Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas	43	44%
Dirección Nacional del Servicio Civil	69	44%
Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño	158	45%
Oficina de Estudios y Políticas Agrarias	69	48%
Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Magallanes y de la Antártica Chilena	52	48%
Fiscalía Nacional Económica	53	48%
Servicio de Vivienda y Urbanización Región del Maule	137	51%
Superintendencia de Salud	170	51%
Servicio Nacional del Consumidor	194	52%
Fondo Nacional de Salud	617	52%
Agencia de Promoción de la Inversión Extranjera	29	53%
Servicio de Vivienda y Urbanización Región de La Araucanía	121	53%
Servicio Local de Educación Pública Valparaíso	15	54%
Instituto Nacional de Propiedad Industrial	95	54%
Tesorería General de la República	1102	54%
Superintendencia de Seguridad Social	169	55%
Defensoría Penal Pública	411	55%
Dirección de Compras y Contratación Pública	80	57%
Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento	96	60%
Comisión Nacional de Energía	57	60%
Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Atacama	79	61%
Junta de Aeronáutica Civil	15	63%
Unidad Administradora de los Tribunales Tributarios y Aduaneros	32	65%
Instituto Nacional de Hidráulica	47	73%
Gobierno Regional del Maule	102	76%
Subsecretaría de Patrimonio Cultural	31	94%
Consejo de Rectores	9	100%

<b>TOTAL</b>	<b>24760</b>	<b>35,8%</b>
--------------	--------------	--------------





# ENCUESTA SOBRE LOS DESAFÍOS DEL COVID-19 EN EL EMPLEO PÚBLICO EN CHILE

Resultados y recomendaciones para el trabajo remoto en el empleo público  
durante y después del COVID-19



**Servicio Civil**



CHRISTIAN SCHUSTER | UNIVERSITY COLLEGE LONDON  
KERENSSA MAYO KAY | BANCO MUNDIAL, BUREAUCRACY LAB

JUNIO DEL 2021