



Opinión

Aprendizajes desde una iniciativa de flexibilidad laboral en el Estado



MIE 9 OCT 2019 | 12:31 AM



Esta columna fue escrita junto a Javier Fuenzalida del Centro de Sistemas Públicos (CSP) Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.

La reciente discusión pública acerca de la flexibilidad laboral en el país permite relevar casos pertinentes en este ámbito desde el Estado. Cabe precisar que se trata de iniciativas piloto y que han sido impulsadas para trabajadores que se rigen por marcos normativos distintos a los que están hoy en el centro del debate. Sin embargo, varios aprendizajes valiosos se pueden desprender y extrapolar a partir de estas experiencias, especialmente aquellos relativos a la forma en cómo hacer políticas públicas en esta materia.

Desde marzo de 2017, el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI) implementa un programa piloto de teletrabajo para 17 de sus funcionarios(as), correspondientes al 10% de la dotación del servicio. Se trata de la primera iniciativa formal de teletrabajo para trabajadores(as) del sector público sujetos al estatuto administrativo. Un año después, la Dirección del Presupuestos (DIPRES) del Ministerio de Hacienda aprobó una extensión de esta política laboral en el INAPI para el 35% de su dotación. Esta autorización ocurrió luego de contar con evidencia preliminar positiva —derivada de un proceso de seguimiento del piloto desde su origen— que señala efectos positivos sobre la calidad de vida laboral de los(as) teletrabajadores(as) y la conciliación del trabajo con su vida familiar y personal; y que permiten descartar deterioros significativos de su productividad por este cambio radical en la forma de ejercer sus funciones. Actualmente, **el servicio tiene 63 funcionarios(as) trabajando desde su hogar, mientras continúan los estudios sobre sus efectos individuales y organizacionales.**



El programa de teletrabajo del INAPI constituye una verdadera innovación en la gestión de personas en el Estado de Chile. Esta experiencia fue galardonada con el Premio Anual de Excelencia Institucional de 2019, otorgado por el Servicio Civil, y ha sido ampliamente destacada por diversos medios de comunicación. **Por su parte, otras instituciones públicas han seguido al INAPI en su política de teletrabajo, tales como la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO), la Dirección de Compras y Contratación Pública (ChileCompra), el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) y la Contraloría General de la República.**

Detrás del éxito de la iniciativa de teletrabajo en el INAPI se esconden importantes desafíos que debieron sortearse mediante enfoques de (re)diseño e implementación de política poco tradicionales en el Estado. Primero, se comenzó por un piloto: una oportunidad para experimentar, aprender y corregir en virtud de los efectos observables que se fueran obteniendo. Esto es importante, pues no existe evidencia contundente sobre los efectos individuales y organizacionales del teletrabajo en el Estado. Es más, salvo algunos países como Estados Unidos, Australia, Reino Unido y Colombia —donde este tipo de políticas es relativamente reciente— no existen experiencias similares en el sector público. Es así como este enfoque exploratorio permitió, entre otras mejoras, el rediseño del tipo de régimen de teletrabajo, que pasó de una modalidad de 4 días trabajando desde el hogar y un 1 día de trabajo en la oficina semanales (4 x 1) a otro de 3 x 2. También propició la elaboración de estrategias de capacitación para que los(as) teletrabajadores(as) y sus familias pudieran distinguir mejor los espacios de tiempo laboral en el hogar respecto de otras actividades. Asimismo, existió un compromiso y paciencia tangibles por parte de las autoridades del INAPI para establecer previamente condiciones mínimas de operación para la política de teletrabajo. Entre ellas, la identificación precisa de las funciones susceptibles de desarrollarse mediante teletrabajo, la digitalización de procesos e insumos para aquellas ocupaciones, el desarrollo de métricas de desempeño y productividad efectivas, y la construcción de un ánimo de trabajo colaborativo con la asociación de funcionarios del INAPI para llevar a cabo el programa.



Por cierto, en un principio hubo mucha incredulidad y hasta detractores del teletrabajo en el servicio público. La sola posibilidad de desarrollar esta modalidad laboral no estaba siquiera contemplada en el marco normativo que regula a los(as) funcionarios(as). Sin embargo, es precisamente el desarrollo de esta política mediante un enfoque exploratorio, escalable y gradual lo que ha permitido su legitimación paulatina, su mejora continua y, desde una perspectiva más general, avanzar hacia un sistema nacional de teletrabajo en el Estado.

Tarde o temprano, esta modalidad laboral arribará al sector público (también al privado) y la pregunta es si estaremos suficientemente preparados(as) cuando esto ocurra. **La respuesta a esta interrogante será clave para generar una política nacional de teletrabajo en el empleo público sólida, con conocimiento claro de sus beneficios, potenciales perjuicios, alcances y desafíos de implementación.**



En Portada

Tribunales /Presidente de la Suprema desdramatiza polémica con el TC: "No estamos enfrentados a un quiebre de la estructura jurisdiccional del país"

Empresas & Mercados /TC acoge a trámite requerimiento de la Corte de Punta Arenas por retiro de fondos previsionales

Fútbol /La ANFP contesta a Sampaoli

Gobierno /El incómodo momento que debió enfrentar Piñera durante despacho en vivo con TVN

Empresas & Mercados /Correos de Chile defiende su actuación y afirma que enfrentará en tribunales demanda del Sernac

