

**GESTIÓN DEL CAMBIO Y EL TELETRABAJO**

**AUTORES**

**ANDREA GONZÁLEZ ZULUAGA  
KELLY DANITZA FLORÉZ LONDOÑO  
VIVIANA VERA PELÁEZ**

**ESPECIALIZACIÓN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA PRODUCTIVIDAD  
UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
FACULTAD DE CIENCIAS-ECONOMICO ADMINISTRATIVAS  
2014**

**GESTIÓN DEL CAMBIO Y EL TELETRABAJO**

**AUTORES**

**ANDREA GONZÁLEZ ZULUAGA  
KELLY DANITZA FLORÉZ LONDOÑO  
VIVIANA VERA PELÁEZ**

**TRABJO DE GRADO PARA OPTAR EL TITULO DE ESPECIALISTAS EN GESTIÓN  
DEL TALENTO HUMANO Y LA PRODUCTIVIDAD.**

**ASESOR**

**LUIS FERNANDO ATEHORTÚA CORREA**

**UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
FACULTAD DE CIENCIAS-ECONOMICO ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA PRODUCTIVIDAD**

**2014**

## **HOJA DE ACEPTACIÓN**

**Asesor**

**Luis Fernando Atehortúa Correa**

**Medellín, 28 de Julio de 2014**

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
<b>1.TEMA</b>	1
<b>1.1 IDEA</b>	1
<b>2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	2
<b>2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	2
<b>3. OBJETIVOS</b>	3
<b>3.1 OBJETIVO GENERAL</b>	3
<b>3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	3
<b>4. JUSTIFICACIÓN</b>	4
<b>5. ALCANCES</b>	5
<b>5.1 ALCANCE CONCEPTUAL</b>	5
<b>5.2 ALCANCE GEOGRÁFICO</b>	5
<b>5.3 ALCANCE TEMPORAL</b>	5
<b>6. MARCO REFERENCIAL</b>	6
<b>6.1 MARCO CONTEXTUAL</b>	6
<b>6.2 MARCO CONCEPTUAL</b>	7
<b>6.3 MARCO JURÍDICO</b>	11
<b>6.4 MARCO TEÓRICO</b>	14
6.4.1 Definición de teletrabajo	14
6.4.1.1 Modalidades de teletrabajo	15
6.4.1.2 Ventajas y desventajas del teletrabajo	17
6.4.1.3 Características del teletrabajador	18
6.4.1.4 Selección de puestos y tareas	20
6.4.1.5 Factores a considerar al recurrir al teletrabajo	21
6.4.2 El cambio en las organizaciones	22
6.4.2.1 Procesos de cambio	23

6.4.2.2 Resistencia al cambio	25
6.4.2.3 Administración del cambio	28
6.4.2.4 Fuerzas del cambio	28
6.4.2.5 Cambio tecnológico	29
6.4.2.6 Etapas en la gestión del cambio	30
6.4.2.7 Cultura y cambio organizacional	31
6.4.2.8 Comunicación eficiente	33
6.4.2.9 Modelos de dirección	34
6.4.2.10 Formación del talento humano	35
6.4.3 El teletrabajo en Colombia	35
6.4.3.1 Definición del teletrabajo en Colombia	36
6.4.3.2 Características del teletrabajo	36
6.4.3.3 Modalidades de teletrabajo	37
6.4.3.4 Las ventajas y beneficios derivados de la implementación de un modelo de teletrabajo en las organizaciones pueden entenderse desde distintos ámbitos	37
6.4.3.5 Obstáculos para la implementación del teletrabajo	38
6.4.3.6 El teletrabajo como modelo organizacional	39
6.4.3.7 La tecnología como base del teletrabajo	39
6.4.3.8 Implementación del teletrabajo en las organizaciones	41
6.4.4 Indicadores de gestión	55
6.4.4.1 Especificación de los indicadores	56
6.4.4.2 Atributos de los indicadores	59
6.4.4.3 Propósitos y beneficios de los indicadores	60
6.4.4.4 Condiciones básicas que deben reunir los indicadores	60
<b>7. MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>63</b>
<b>7.1 METODOLOGÍA</b>	<b>63</b>

<b>7.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN A DESARROLLAR</b>	64
<b>7.3 METODO DE INVESTIGACIÓN</b>	64
<b>8. ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS PARA LA DEFINICION Y ESTABLECIMIENTOS DE UNA NUEVA FORMA DE TRABAJO</b>	65
<b>8.1 CONCEPTO DE LA CULTURA EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO</b>	65
<b>8.2 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO DESDE LA PERSPECTIVA SICOLÓGICA: MODELO DE KOTTER</b>	67
<b>8.3 LA GESTIÓN DEL CAMBIO DESDE EL ENFOQUE ADMINISTRATIVO MODELO KOTTER</b>	69
<b>9. DEFINICIÓN DE LAS ACCIONES DE TIPO LEGAL, PROCEDIMENTAL, CONCEPTUAL Y ACTITUDINAL PARA LA APLICACIÓN EFECTIVA DEL TELETRABAJO A NIVEL ORGANIZACIONAL</b>	75
<b>9.1 ACCIONES LEGALES</b>	75
<b>9.2 ACCIONES PROCEDIMENTALES</b>	81
<b>9.3 ACCIONES CONCEPTUALES</b>	94
9.3.1 Concepción del modelo de teletrabajo	94
9.3.2 Competencias claves del teletrabajador	95
9.3.3 Factores clave para el éxito de un programa de teletrabajo	96
9.3.4 La comunicación como factor clave	97
<b>9.4 ACCIONES ACTITUDINALES</b>	97
9.4.1 El liderazgo y el teletrabajo	97
9.4.2 El teletrabajo y la comunicación interna	98
9.4.3 La motivación como factor clave	99
<b>10. LA FORMULACIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO ASOCIADOS AL TELETRABAJO ORGANIZACIONAL</b>	100
<b>10.1 INTRODUCCIÓN A LA FORMULACIÓN DE INDICADORES</b>	100
<b>10.2 RELACIONES CAUSA Y EFECTO</b>	101
<b>10.3 PREMISAS PARA LA DEFINICION DE INDOCADORES</b>	102
<b>10.4 MODELO GENERICO DE EVALUACIONES DE TELETRABAJO</b>	103

<b>11. CONCLUSIONES</b>	107
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	109
<b>WEBGRAFÍA</b>	111

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1 Factores que influyen en las iniciativas de cambio	32
Figura 2 Etapas para la evaluación de un proceso de teletrabajo	41
Figura 3 Matriz de 4 cuadrantes de la eficiencia y la eficacia	58
Figura 4 Elementos fundamentales para reestructurar la gestión del cambio	71
Figura 5 Diagrama de los indicadores para la gestión de procesos	102
Figura 6 Aplicación de indicadores de resultados	105



## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1 Nomograma	11
Tabla 2 Ventajas y desventajas del teletrabajo	17
Tabla 3 Clasificación de los perfiles	47
Tabla 4 esquema para especificar un indicador	56
Tabla 5 Relación de elementos	74
Tabla 6 Descripción de los 8 pasos de Kotter	73
Tabla 7 Etapas de carácter jurídico y técnico	81
Tabla 8 Clasificación de los perfiles de los teletrabajadores	87
Tabla 9 modelo genérico de evaluación	103

## RESUMEN

**Palabras Claves:** Teletrabajo, cambio, gestión del cambio, indicadores de gestión.

En el desarrollo de la monografía se evidencian temas fundamentales orientados a la identificación de las condiciones necesarias para lograr los desempeños óptimos en un proceso de teletrabajo; fundamentando este en un modelo específico de la gestión del cambio propuesto por Jhon Kotter. A través de este se logra identificar y analizar las prácticas para la definición y establecimiento de una nueva forma de trabajo.

Así mismo se definen unas acciones de tipo conceptual, procedimental, actitudinal y legal que conduzcan a una aplicación efectiva del teletrabajo a nivel organizacional, cuyo objetivo final es orientar a todas aquellas organizaciones que desean implementar este modelo y tener los conocimientos mínimos que ayuden a la implementación de este.

La flexibilización del puesto de trabajo, supone una importantísima fuente de ahorro en las compañías y conocer como realmente las personas está trabajando, es tal vez el mayor reto de esta iniciativa. Básicamente se busca atender dos indicadores: actividad y productividad. Gracias al primero vamos a conocer cuantas horas el empleado dedica a su trabajo , es decir el tiempo que dedica a su jornada, y el segundo busca conocer cuántas de esas horas están dedicadas a actividades consideradas como productivas para la empresa. Una vez se tenga la información que todos los indicadores nos aportan, será posible establecer evaluaciones del programa en cada empresa.

## ABSTRAC

**Keywords:** Telework, change, Management of the change, Indicators of management .

In the development of the monograph there are demonstrated fundamental topics orientated to the identification of the necessary conditions to achieve the ideal performances in a process of telework; basing this one on a specific model of the management of the change proposed by Jhon Kotter. Across this one it is achieved to identify and to analyze the practices for the definition and establishment of a new form of work.

Also they are defined a few actions of conceptual, procedural type, actitudinal and legally that drive to an effective application of the telework to level organizacional, whose final aim is to orientate to all those organizations that they want to implement this model and to have the minimal knowledge that help to the implementation with this one.

The flexibilización of the working place, in particular telework represent a very important source of savings in companies and learn how people area actually working is perhaps the biggest challenge of this initiative. Is basically seeks to address two indicators: activity and productivity. Thanks to the first we will learn how many hours the employee dedicated to his work, It is to say, the dedicated time dedicated to his day, and the second looks for how many hours are devoted to activities considered to be productive for the company. Have information that all the indicators give us, will be possible to establish the program evaluation in each company.

## **1. TEMA**

Gestión del cambio y teletrabajo.

### **1.1 IDEA**

Determinar las particularidades de orden conceptual, procedimental, actitudinal y legal que deberán gestionarse para lograr desempeños óptimos del cambio de formas tradicionales a formas modernas de trabajo: teletrabajo.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El teletrabajo es considerado como una forma de trabajo a distancia para el cual es imprescindible utilizar herramientas tecnológicas, para la organización internacional del trabajo OIT está definido como *“Una forma de trabajo en la cual: a) el mismo se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando así al trabajador del contacto personal con colegas de trabajo que estén en esa oficina y, b) la nueva tecnología hace posible esta separación facilitando la comunicación”*<sup>1</sup>. De esta forma de trabajo han tomado partido algunas organizaciones por las necesidades de introducir nuevas estrategias como factor diferenciador y valor agregado de las nuevas gerencias; con el fin de descentralizar, diversificar y redefinir los negocios; pues estas características son necesarias y casi innatas de las organizaciones que desean incorporarse en un mercado globalizado.

A lo anterior se le suma que después de mencionar en qué consiste el teletrabajo y las condiciones por las cuales están entrando las organizaciones en esta nueva “modalidad” de trabajo, es necesario hacernos las siguientes preguntas:

¿Cuáles deben ser las condiciones y características claves y particulares desde la gestión del cambio, para que la incorporación de nuevas formas de trabajo se pueda efectuar con éxito en las organizaciones?

¿Cómo debe ser el proceso de transformación del entorno laboral, la adaptabilidad, la competitividad y demás factores que intervienen para el logro y la consecución de los objetivos organizacionales al recurrir al teletrabajo?

Por tanto es necesario el planteamiento y la posterior respuesta a estas preguntas dado que para todo proceso de cambio existe la resistencia, por tanto desde la gestión del cambio se debe realizar todo un proceso acompañado inicialmente de sensibilización y se deben estructurar claramente los procedimientos de cómo se va a dar el desarrollo y ejecución de estas nuevas formas de trabajo; realizando tanto la preparación de la empresa como de los colaboradores, teniendo en cuenta las características del personal, las capacitaciones y los nivel de adaptabilidad y responsabilidad.

### 2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las condiciones necesarias para lograr desempeños óptimos, en procesos de teletrabajo fundamentados en la gestión del cambio?

---

<sup>1</sup> Vittorio Di Martino (2004)

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Identificar las condiciones necesarias para lograr los desempeños óptimos en un proceso de teletrabajo fundamentado en la *Gestión del Cambio*.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar las prácticas para la definición y establecimiento de una nueva forma de trabajo (teletrabajo) en las organizaciones, desde la definición de un modelo de gestión del cambio.
- Definir las acciones de tipo conceptual, procedimental, actitudinal y legal que conduzcan a una aplicación efectiva del teletrabajo a nivel organizacional.
- Formular indicadores de desempeño asociados al teletrabajo organizacional.

#### 4. JUSTIFICACIÓN

La adopción de las nuevas tecnologías de la información responde a un proceso evolutivo en el que las organizaciones han buscado nuevas formas de trabajo y configuraciones estructurales con el propósito de defender su competitividad ante el incremento de la complejidad y el dinamismo experimentado por el medio externo en las últimas décadas.<sup>2</sup>

Aparece entonces una nueva modalidad de trabajo, la cual transforma el tradicional modelo organizacional haciendo uso de las tecnologías de la información y a su vez replanteando una nueva forma de concebir la comunicación interna dentro de la empresa, generando diferentes formas de organización y control en los procesos organizacionales.

Sin embargo, muchas de las organizaciones que tienen implementada esta modalidad de trabajo, carecen de información suficiente y precisa para que los resultados obtenidos sean los esperados. Incluso, no disponen de metodologías apropiadas para que los cambios que su implementación implica, impacten de manera positiva en el talento humano. También se presentan carencias a nivel conceptual y organizacional en las empresas que hacen uso de esta forma de trabajo, con las dificultades y los costos que esto involucra.

En este trabajo se definirán las implicaciones de orden conceptual, procedimental, actitudinal y legal para formular un modelo viable y sistemático de teletrabajo.

Asimismo, esta investigación se ocupará de describir cuáles son los métodos para definir los cargos y los procesos que podrían ser ejecutados bajo la modalidad de teletrabajo.

Mediante una gestión eficiente liderada por el área de talento humano, las organizaciones pueden aumentar su productividad con un manejo adecuado y una retroalimentación eficiente, que les permita altos niveles de responsabilidad, competencia, conocimiento y autocontrol a los colaboradores.

Sin duda, esta investigación será de gran aporte y contribuirá a los procesos productivos de cualquier organización que desde su direccionamiento estratégico, contemple la posibilidad de implementar esta nueva forma de trabajo.

---

<sup>2</sup> Doldán y Piñeiro (2000). El teletrabajo en el ámbito del análisis y desarrollo de sistemas de información

## **5. ALCANCES**

### **5.1 ALCANCE CONCEPTUAL**

Para abordar el tema de la gestión de cambio y el teletrabajo se determinarán las particularidades de orden conceptual, procedimental, actitudinal y legal que deberán gestionarse para lograr desempeños óptimos del cambio de formas tradicionales a formas modernas de trabajo: teletrabajo.

### **5.2 ALCANCE GEOGRÁFICO**

El desarrollo del trabajo se efectuará y tendrá aplicación para el ambiente nacional Colombiano, dado la referenciación que se da en el marco conceptual y teórico.

### **5.3 ALCANCE TEMPORAL**

La temporalidad que abarcará el desarrollo de esta monografía será de Agosto de 2013 a Julio de 2014.



## 6. MARCO REFERENCIAL

### 6.1 MARCO CONTEXTUAL

Para la implementación del teletrabajo en el sector público, Colombia se apoya en la Ley 1221 de 2008 la cual regula el desarrollo y la promoción de esta modalidad de trabajo; permitiendo así el impulso de las políticas de desarrollo y formación del país igualmente Colombia se unió y declaró el 16 de Septiembre como Día Internacional del Teletrabajo. Según cifras estadísticas del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (Mintic) se encuentra que pasado tan solo un año de haberse firmado el decreto que regula el teletrabajo, el 9% de las empresas ya lo implementaban; al analizar esta cifra es evidente que el 91% de las empresas no han acogido el teletrabajo como una nueva forma de trabajo por tanto el Gobierno Colombiano plantea y analiza la propuesta de entregar incentivos tributarios, con el objetivo de elevar esta cifra y lograr mayor participación.

Igualmente también es importante aclarar que al analizar esta ley se encuentra que las empresas privadas pueden adoptar medidas descritas aquí, con el fin de regular esta modalidad de trabajo en sus empresas; pues la ley no desvincula la parte privada aunque es de aclarar que las empresas privadas tendrán su normatividad para la incorporación del teletrabajo, claro está sin salirse de la normativa que regula el trabajo en Colombia.

Algunas empresas Colombianas se han sumado a la vinculación del teletrabajo como modalidad de empleo; pero más específicamente en la ciudad de Medellín se cuenta con un muy buen número de empresas vinculadas como: Carvajal, Argos, Grupo Nutresa, Suramericana, EPM, UNE, Kumo, Fenalco, Universidad Católica del Norte, Tele-Antioquia, Corporación Minuto de Dios, Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, Gobernación de Antioquia entre otras más; convirtiendo con esto a Medellín en una de las tres primeras ciudades con gran número de teletrabajadores, ocupando los otros dos lugares las ciudades del país.

Con el fin de contextualizar basados en datos y cifras se encontró el 16 de Septiembre de 2013 un artículo del Ministerio de Trabajo donde se exponen los siguientes antecedentes:

- La inclusión del Teletrabajo en Colombia es del 9%, es decir en promedio hay 31 mil 533 Teletrabajadores en el país.
- Bogotá: cuenta con 23 mil 485 teletrabajadores, en Cali 3.012 y en Medellín 2.850.
- 4 mil 292 empresas implementan el Teletrabajo, de las cuales 3 mil 131 son de Bogotá, 436 en Medellín, 485 en Cali, y 239 en Barranquilla.

- El sector que cuenta con mayor número de teletrabajadores es el de Servicios con cerca de 14 mil 300; en segundo lugar, el de Comercio con 13 mil 379 y el resto se encuentra en la industria.
- Las áreas dentro de las empresas que cuentan con más facilidad para implementar el teletrabajo, es la comercial y ventas, con un 51 por ciento, seguidas de las de producción, administrativa y financiera con un 23 por ciento.

A lo anterior se le suma la importancia de conocer y contextualizar las diferentes posturas que se encuentran sobre este tema; pues no todos los artículos, periódicos, libros y demás publicaciones no exaltan el teletrabajo como la mejor forma de vinculación laboral; al mismo tiempo se encuentran apreciaciones, comparaciones y puntos de vista que exaltan esta modalidad como la más conveniente tanto para empleados como para empleadores, por tanto encontramos como oposición al tema que el teletrabajo *“puede, sin embargo, suponer también un deterioro de las condiciones de trabajo, así como el solapamiento la vida privada o familiar por el trabajo o vida laboral”* además *“puede ser también utilizado como una formula encubierta de reducción de plantillas, trabajo precario y mal pagado que propicie la explotación de minorías menos favorecidas”* (Gaceta del Congreso de la República N° 266, 2007). Por otro lado el autor *“puede ser analizado bajo dos perspectivas: si bien se pueden perder algunos puestos de trabajo localizados, también se pueden generar otros deslocalizados”*<sup>3</sup>

Dando así como resultado que el teletrabajo se convierte en una solución práctica para lograr los indicadores de productividad, costos y bienestar; ya que esta combina procesos, normatividad, cultura y tecnología, garantizando con esto en gran medida el cumplimiento del objetivo de garantizar la implementación del modelo de teletrabajo en las organizaciones, basados claramente en la Gestión del Cambio y la continuidad de estas metodologías adoptadas.

## 6.2 MARCO CONCEPTUAL

**Acceso remoto:** Es la funcionalidad de algunos programas que permiten hacer ciertos tipos de acciones desde un equipo local y que las mismas se ejecuten en otro equipo remoto, quiere decir que es una herramienta de informática que se puede utilizar en la modalidad de teletrabajo.

**Actitudes:** Es el estado de ánimo que se expresa de alguna manera y se refiere a la manera de cómo las personas reaccionan hacia un cambio en la organización.

---

<sup>3</sup> Lenis Gómez 2007.

**Agente de cambio:** Es la persona responsable de coordinar los cambios.

**Ambiente familiar:** Son las relaciones entre los miembros de la familia.

**Ambiente oficina:** Son las relaciones entre los compañeros de trabajo, supervisores, colaboradores y clientes.

**Aspectos psicológicos:** Se expresa en términos de los intereses y sentimientos individuales de los empleados con respecto al cambio. Podría hablarse de variables como el temor a lo desconocido, la desconfianza en el liderazgo de la gerencia o el sentimiento de seguridad amenazada.

**Aspectos sociológicos:** Se expresa en términos de los intereses y valores del grupo, poderosas fuerzas que deben tratarse con delicadeza.

**Autopista de información:** Fue un término popularizado en los años de 1990 para referirse a la red de los sistemas de comunicaciones digitales y telecomunicaciones asociadas y orientadas al transporte global de información y conocimiento, una gran red heterogénea que permita a empresas y particulares intercambiar información en todo el mundo.

**Botton up:** Los individuos de niveles inferiores determinan las metas de los individuos de niveles superiores.

**Cambio tecnológico:** Introducción de nuevos métodos de producción o nuevos productos a fin de elevar la productividad de los insumos existentes o incrementar los productos marginales. Mejora en los conocimientos sobre los métodos de producción o de nuevos productos que afectan la productividad, la producción y puede fomentar la competencia entre empresas.

**Cláusulas de confidencialidad:** Se trata de un compromiso que debe realizar el empleado de guardar para sí con recelo cierta información con la que contará y tendrá acceso a través de su participación en su actividad de trabajo.

**Comportamiento organizacional:** El comportamiento organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar esos conocimientos a la eficacia de tales organizaciones.

**Computación en la nube:** Es un sistema informático basado en internet y centro de datos remotos para gestionar servicios de información y aplicaciones, en el teletrabajo aplica como una forma de realizar la actividad laboral compartiendo la información con este método.

**Conductas:** La conducta es el conjunto de actos, comportamientos, exteriores de un ser humano y que por esta característica exterior resultan visibles y admisibles de ser observados por otros.

**Costumbres:** Una costumbre es un hábito adquirido por la práctica frecuente de un acto.

**Cultura corporativa:** Pasar del modelo clásico de trabajo a una versión más flexible actualiza la organización frente al mercado actual.

**Descongelación:** Las cosas deben perder su forma actual para adoptar formas nuevas.

**Dirección por objetivos:** Es un estilo de dirección organizacional que se ocupa de identificar de manera conjunta los objetivos de la organización.

**Dirección by consents:** Es un modelo de dirección que puede definirse como el sistema basado en el acuerdo entre las partes.

**Dirección por involucración:** Es el modelo de dirección que refiere al nivel de participación de los integrantes de la organización.

**Dispositivos y periféricos:** Se refiere a los equipos de apoyo asociados al entorno del teletrabajo, por ejemplo el teclado, mouse, micrófono etc.

**Domicilio:** Lugar físico donde se puede cumplir las funciones del teletrabajo.

**Equipo coordinador:** Definición del personal y los roles que va a tener el equipo de personas que va a llevar a cabo la ejecución del proyecto de teletrabajo.

**Era de la información:** Nombre que recibe el período aproximado que, sucede a la era espacial y antecede a la economía del conocimiento y va ligada a las tecnologías de la información y la comunicación.

**Feedback:** Disponer de información suficiente de los efectos que logran las medidas adoptadas.

**Fuerza laboral:** Puede definirse como las personas que ofrecen su mano de obra para la producción de bienes o servicios.

**Hardware:** Todas las partes tangibles de un sistema informático, para el teletrabajo. Se hace referencia computador, teléfono, diadema, modem, impresora, scanner etc.

**Hojas informativas:** Es un soporte de periodicidad definida que recoge información actualizada y una agenda de las actividades.

**Incertidumbre:** Se refiere a una duda que sobre un asunto o cuestión se tiene, los efectos del nuevo sistema no son totalmente predecibles y esto genera temor por falta de confianza en sus resultados.

**Intranet:** Es una red de ordenadores privados que utiliza tecnología de internet para compartir dentro de la organización información de cualquier tipo que sea pertinente.

**Jour fixe:** Es una expresión francesa para definir “reuniones periódicas” y se refiere al seguimiento y evaluación en la implementación del teletrabajo.

**Libro blanco del teletrabajo:** Documento creado por el ministerio de las tecnologías de la información y las comunicaciones [www.mintic.gov.co](http://www.mintic.gov.co) que contiene todas las condiciones necesarias para la implementación del modelo de teletrabajo.

**Mensajería instantánea:** Es una forma de comunicación en tiempo real entre dos o más personas basadas en texto.

**Modem:** Dispositivo que convierte las señales análogas en digitales, sirve para conectar la computadora a una línea telefónica.

**Obstáculos:** Situación que impide pasar o avanzar, y se refiere a una de las características de la resistencia al cambio.

**Ordenador:** Una computadora.

**Perfiles:** Identificar las tareas desarrolladas, frecuencia de comunicación con los compañeros de trabajo, supervisor, subordinados y clientes y otras condiciones generales asociadas a cada cargo.

**Plataformas de trabajo:** Sistema que sirve como base para hacer funcionar determinados módulos de hardware o de software, se refiere a la tecnología de base para soportar los requerimientos mínimos para poder realizar teletrabajo.

**Procedimientos de supervisión y control:** Proceso mediante el cual una persona asume la responsabilidad de dirigir a otras para obtener con ellos resultados comunes.

**Proyecto piloto:** Es la ejecución del proyecto en una muestra de la población donde es posible obtener una visión clara y una descripción precisa del modelo a ejecutar, sus características, condiciones y requisitos.

**Recongelación:** Una vez se han creado las situaciones necesarias, los individuos toman y se adaptan a la nueva forma.

**Redes virtuales privadas (VPN):** Es una tecnología de red que permite una extensión segura de la red corporativa sobre una red pública.

**Resistencia al cambio:** Las fuerzas que se oponen a los cambios organizacionales.

**Resistencia individual:** Esta resistencia reside en ciertas características humanas, como las percepciones, personalidades y necesidades, está asociada a la resistencia al cambio.

**Seguridad:** Se define como la ausencia del riesgo o la confianza en algo o alguien.

**Servidor:** En informática, un servidor es un nodo que forma parte de una red y que provee servicios a otros nodos llamados clientes.

**Servidores virtuales:** Es una partición en un servidor que habilita varias máquinas virtuales dentro de la misma máquina por medio de varias tecnologías y se refiere a que es una manera de compartir la información con la organización.

**Sistemas operativos:** Es un conjunto de programas que gestionan los recursos de hardware y provee servicios a los programas de aplicación y se refiere específicamente a los sistemas operativos compatibles con las herramientas que faciliten el teletrabajo,

**Software:** Es el soporte lógico de un sistema informático, para el teletrabajo estaríamos hablando de contenidos y aplicaciones.

**Telemática:** Es la combinación de las telecomunicaciones y la informática.

**Teletrabajador:** Persona que adopta el tipo de actividad laboral teletrabajo.

**Teletrabajo:** No es una profesión, es una actividad laboral que se lleva a cabo fuera de la organización valiéndose de las telecomunicaciones.

**TIC:** Tecnologías de la información y las comunicaciones.

**Top down:** Es el proceso por el que los individuos de una organización determinan las metas de los individuos de los niveles inferiores.

**Workshop:** Talleres con un objetivo específico.

### 6.3. MARCO JURIDICO

El marco jurídico del teletrabajo en Colombia (Normograma)

Tabla 1: Normograma.

Tipo de norma	Numero/fecha	Aplicación específica	Proceso o subproceso al que aplica
Ley	1221 de 2008	Esta Ley establece el reconocimiento del teletrabajo en Colombia como modalidad laboral y como instrumento de generación de empleo y autoempleo mediante la utilización de las TIC. Así mismo, establece las bases para la generación de	Actividades de teletrabajo

		<p>una política pública de fomento al teletrabajo y una política pública de teletrabajo para la población vulnerable. Por otra parte, crea la Red Nacional de Fomento al Teletrabajo, con el fin de promover y difundir esta práctica en el país. Por último, establece las garantías y derechos que cobijan a los teletrabajadores y los principios rectores de este tipo de relación contractual.</p>	
Ley	1221 de 2008	<p>Esta Ley establece el reconocimiento del teletrabajo en Colombia como modalidad laboral y como instrumento de generación de empleo y autoempleo mediante la utilización de las TIC. Así mismo, establece las bases para la generación de una política pública de fomento al teletrabajo y una política pública de teletrabajo para la población vulnerable. Por otra parte, crea la Red Nacional de Fomento al Teletrabajo, con el fin de promover y difundir esta práctica en el país. Por último,</p>	Actividades de teletrabajo

		establece las garantías y derechos que cobijan a los teletrabajadores y los principios rectores de este tipo de relación contractual.	
Código sustantivo del trabajo		Regula íntegramente las relaciones con trabajadores a distancia, incluso cuenta con una disposición especial sobre la materia, la cual debe ser compatible en todo caso con cualquier reglamentación sobre teletrabajo.	Actividades de teletrabajo
Sentencia	C-337 de 2011	La primera Sentencia en la cual la Corte Constitucional desarrolla la figura del teletrabajo, en ella ratifica que se debe garantizar a los teletrabajadores el subsidio familiar y todas las garantías propias de un trabajador que se encuentra en las instalaciones de la empresa.	Actividades de teletrabajo
Ley	1429 de 2013	Las empresas que generen empleo a través del teletrabajo, en especial para población vulnerable, podrán beneficiarse de la Ley 1429 de 2010,	Actividades de teletrabajo



		<p>tomando los aportes al SENA, ICBF y Cajas de Compensación Familiar, así como el aporte de la Subcuenta de Solidaridad del FOSYGA y el aporte al Fondo de Garantía de Pensión Mínima correspondiente a nuevos empleos, como descuento tributario para efectos de la determinación del Impuesto Sobre la Renta y Complementarios, siempre y cuando el empleador responsable del impuesto incremente el número de empleados y el valor total de la nómina con relación al año gravable inmediatamente anterior.</p>	
--	--	---	--

**Fuente: Adaptado del Libro Blanco del Teletrabajo en Colombia.**

## **6.4 MARCO TEORICO**

**6.4.1. Definición del teletrabajo** Tomando en consideración la innegable necesidad de participar de manera activa en un mundo globalizado, surgen un gran número de nuevas alternativas en materia tecnológica que deben ser asumidas con responsabilidad, a fin de asegurar la permanencia exitosa en el mercado. Es así como aparece el teletrabajo que puede definirse como una forma de trabajo a distancia, que tiene como propósito fundamental, el uso de la telemática (telecomunicaciones e informática); el teletrabajo, es una práctica reciente que ha demostrado grandes

ventajas dentro del mundo globalizado, al rediseñar los límites geográficos y organizativos de las empresas, además de plantear una sociedad laboral diferente, cimentada en la era de la tecnología.

Esta modalidad laboral, sin duda, podría convertirse en una alternativa viable, ya que permite al individuo combinar de una manera armónica su vida laboral y familiar, participando en una actividad que le confiere flexibilidad, autonomía y productividad en su gestión. Así también como más tiempo libre, vida familiar y menos problemas laborales.

Evidentemente, la comunidad también estaría beneficiada ya que se ahorraría energía y tiempo, se potenciaría la tecnología y se podrían incorporar los discapacitados al mundo laboral. Existen también ciertas desventajas ya que se pasaría del trabajo en equipo al trabajo individual, para la empresa implanta el teletrabajo como alternativa de cambio, debería asumir cuantiosas inversiones en equipos y tecnologías avanzadas que aseguren la pulcritud del proceso. También podría producirse cambios en lo referente a legislaciones laborales y fiscales.

Efectivamente para la mentalidad empresarial tradicional la implantación de un sistema de estas características, representa un reto, ya que implica la aceptación y prácticas de ciertos conceptos tales como dirección por objetivos/resultados, formación y mejoramiento continuo del personal sujeto de la experiencia.

Una iniciativa de teletrabajo llevaría a las organizaciones a profundos cambios en lo referente a la gerencia de empresas, la estrategia, la estructura y hasta la cultura corporativa, para así incorporarse a este mercado global donde no existen fronteras y en el cual se entrelazan los esquemas, culturas y estilos para el logro de un objetivo común. Todo esto coadyuvaría a brindar la oportunidad de trabajar en red con unidades dispersas que podrían encontrarse en otros estados, incluso en otros países.

**6.4.1.1 Modalidades del teletrabajo** Las modalidades del teletrabajo están relacionadas con los lugares que se usen para teletrabajar; las autopistas de información, brindan la posibilidad de comunicarse y de enviar información a pesar de las distancias que pudiesen existir, es por esta razón que las funciones básicas de la oficina tradicional tienden a desaparecer.

La distancia a la cual se encuentre el lugar para teletrabajar puede ser superada al disponer de un ordenador, un modem y una línea telefónica; si adicionalmente se cuenta con el servicio de internet, resulta aún más fácil ya que así se dispone también de un correo electrónico que es una vía rápida y económica para transmitir la información requerida y poder hacerla llegar a lugares remotos.

Ortiz F. (1996) menciona los diferentes lugares desde los cuales se puede teletrabajar:<sup>4</sup>

- **El domicilio del trabajador:** Puede contribuir a racionalizar los costos, pero por otro lado, tiene gran incidencia en el aislamiento del personal, limitando lo referente al trabajo en equipo, tan necesario para el aspecto social de los trabajadores. En el caso de las mujeres representa una gran ventaja ya que se pueden combinar las actividades del hogar con el rol profesional.
- **Las oficinas satélites:** Según el autor son lugares de trabajo que pertenecen a la misma empresa, pero son independientes de la sede corporativa. El criterio utilizado para agrupar a los empleados es netamente geográfico; al igual que en el caso anterior, los mecanismos de dirección representan un gran reto ya que se verán en la necesidad de sustituir la sala por la red.
- **Los telecentros:** Son centros de trabajo compartidos por varias empresas que disponen de recursos informáticos de telecomunicaciones y servicios similares a los que se encontrarían en las empresas originarias, adicionalmente cumplen con las normas de seguridad e higiene como cualquier otra empresa.
- **Telecottages:** Son centros de servicios ubicados en zonas rurales. De acuerdo con el autor no solo ofrecen servicios para tele trabajar a miembros de una posible empresas o servicios a las empresas locales. Sino que ofrecen también cursos para incentivar que las personas, monten sus propios negocios o puedan ofrecer teletrabajadores a otras.
- **Móviles o nómadas:** Tiene que ver con el trabajador que desarrolla su gestión en el lugar y hora en que ocurre la necesidad.

Por su parte Burch (1993) expresa que según la opinión de la consultora británica OVUM, el teletrabajo, puede tener tres modalidades:<sup>5</sup>

- Trabajo en casa
- Trabajadores móviles
- Trabajadores que operan desde un centro de trabajo.

Estas modalidades tienen las mismas características que las que se plantearon anteriormente.

---

<sup>4</sup> Ortiz F (1996). El teletrabajo.

<sup>5</sup> Burch (1993) Telecomunicación.

**6.4.1.2 Ventajas y desventajas del teletrabajo** Tanto las ventajas como las desventajas del teletrabajo involucran a tres actores de importancia: el individuo, la empresa y la sociedad. Entre los diferentes autores investigados se puede apreciar que existe similitud en los criterios utilizados con relación a esta modalidad de trabajo.

Como ventajas mas sobresalientes, esta el hecho de que es un sistema que se adapta y da respuestas a las relaciones que se presentan como producto de una economia de mercado en un mundo globalizado; precisamente esta situacion, es la que lo impulsa a su desarrollo e implemnetacion como un sistema viable en muchas empresas en el mundo. Por supuesto, el teletrabajo tiene ciertas desventajas, entre las cuales destacan el aislamineto que sufriria el individuo, la dificultad para realizar trabajos en equipo y costos de tecnologia.

Entre las ventajas comunes resaltan: flexibilidad, ahorro y productividad. En cuanto a las desventajas, se observa que muchas de ellas, son las esperadas de un típico proceso de cambio, ante el cual, tanto las personas como la organización, se pronuncian con ansiedad e incertidumbre.

A continuación se muestra el cuadro 1 que relaciona lo anterior:

Tabla 2: Ventajas y desventajas del teletrabajo.

<b>PARA EL TRABAJADOR</b>			
<b>PROFESIONALES</b>	<b>PERSONALES</b>	<b>PARA LA EMPRESA</b>	<b>PARA LA COMUNIDAD</b>
Flexibilidad	Más vida familiar y social.	Ahorro de espacio e instalaciones	Ahorro de energía, infraestructura y tiempo
productividad	Más tiempo libre	Menos ausentismo	Distribución de la población
Autonomía	Menos problemas laborales	Mas productividad y control	Potenciación de tecnologías de futuro
Autorrealización	Menos gastos de desplazamiento, ropa	Dirección por objetivos	Desarrollo local y regional
Posibilidad de independización		Gestión por resultados	Incorporación de discapacitados
<b>INCONVENIENTES DEL TELETRABAJO</b>			
<b>Para el trabajador</b>			
<b>profesionales</b>	<b>personales</b>	<b>Para la empresa</b>	<b>Para la comunidad</b>
Sensación de pérdida de status	Aislamiento	Costos de equipos	Cambios en la legislación laboral

			y fiscal
Desorientación inicial de sus gestión	Cambio en el tipo de socialización	No control presencial	Posible pérdida de protagonismo sindical
Falta de apoyos personales y materiales	Dificultad para seguir una carrera linealmente	Inercia operativa	Obsolescencia de grandes instalaciones en el centro de las ciudades
Dificultad para trabajar en grupo		Cambios organizativos	
Desvinculación de la empresa		Más dificultad en el trabajo en equipo	

**Fuente: Ortiz (1996). El teletrabajo.**

**6.4.1.3 Características del teletrabajador** El teletrabajador debe reunir una serie de competencias que garanticen la efectividad de la gestión; en primer lugar la empresa debe establecer con claridad las áreas de la misma que son susceptibles a la aplicación de programas de teletrabajo, luego es pertinente ubicar a los empleados que tengan el perfil requerido para realizar dichas tareas y adicionalmente posean una serie de características personales que lo califiquen como potencial teletrabajador. Entre estas características pueden citarse: autogestión, disciplina, constancia, motivación al logro, manejo del tiempo entre otras.

No cualquier empleado está calificado para convertirse en teletrabajador, se supone que solo aquellas personas auto disciplinadas y con alta motivación pueden alcanzar el éxito en este sistema. Por el contrario aquel que requieren permanente dirección y cuyo rendimiento es marginal no representan la mejor opción.

Con relación a lo anterior Telecommuting Guidelines (1998), menciona una serie de características mínimas a reunir por un candidato a teletrabajador:

- Una historia de responsabilidad y de desempeño destacado así como alto conocimiento del trabajo.
- Habilidad para establecer prioridades, planificar el trabajo y administrar el tiempo.
- Auto motivado, auto disciplinado y auto dirigido.
- Con herramientas para mantener una comunicación interpersonal efectiva.
- Deseo de realizar teletrabajo.

Ortiz (1996) hace un análisis con relación a la selección de los teletrabajadores y manifiesta que la decisión del teletrabajador requiere del concurso de los trabajadores y

de la empresa. Es preciso que los trabajadores sean debidamente informados con respecto a las implicaciones de esta modalidad de trabajo. Siempre existirán trabajadores que vean en el teletrabajo una oportunidad y otros, se resistirán y lo verán como una amenaza para su status actual. El autor indica una serie de cualidades que debe poseer un candidato a teletrabajador. Estas son:

- **Responsabilidad y madurez:** Los teletrabajadores que vayan a trabajar no pueden estar entre los que necesitan vigilancia y estímulo continuo para que trabajen.
- **Capacidad para organizarse:** El teletrabajo es más exigente de lo que puede parecer a simple vista. En él, el único medio que se dispone para controlar lo que el trabajador hace es el resultado de su trabajo en calidad y en cantidad, pero también en tiempo.
- **Capacidad como emprendedores:** Esta cualidad es muy importante, si tenemos en cuenta que el trabajador se encuentra en soledad. Que no puede acudir a sus compañeros ni jefe para pedir consejo relativo a lo que está haciendo u orientarse a lo que vaya a hacer. No obstante debe tenerse sumo cuidado con esta cualidad ya que tanto en exceso como en defecto, podría ocasionar serios inconvenientes para las organizaciones. El exceso puede ocasionar gastos innecesarios, especialmente cuando el trabajo es por naturaleza monótona y programable. El efecto, podría llevar a la inacción y la falta de creatividad en aquellos casos en los cuales se presentan inconvenientes.
- **Confianza en el trabajador, su inteligencia y su profesionalidad:** La necesidad de lo que los teletrabajadores tengan un mínimo de iniciativa, de conocimiento y de cualificación, plantea un dilema no totalmente resuelto por quienes se dedican a poner en práctica experiencias de teletrabajo. El dilema en elegir trabajadores internos o externos a la hora de teletrabajar. Existe una ventaja comparativa con los trabajadores internos ya que conocen a la organización en sus detalles, y es imprescindible, tenerla cuando se trabaja a distancia. La idea radica en descongestionar el ambiente laboral y discriminar aquellas tareas que no requieren ser desarrolladas en la empresa.
- **Capacidad de comunicación:** La comunicación, recurso cada vez más apreciado e incentivado en la actividad empresarial, se convierte en requisito clave cuando los trabajadores están dispersos. Ante esta cualidad debe destacarse que en este caso, se trata de comunicarse a través del uso de las telecomunicaciones y de la informática. Este sistema a distancia puede crear en el teletrabajo un vacío al perder contacto directo con compañeros y supervisores; adicionalmente en aquellos trabajadores que deben comunicarse con cliente y

proveedores, deben desarrollarse al máximo, competencias que les permita trascender esta situación de manera efectiva.

- **Capacidad de adaptación:** El teletrabajador ha de adaptarse, a veces de modo incluso brusco, a una serie de circunstancias nuevas que pueden cambiar por completo su vida. Este trabajador viene de una rutina establecida en cuanto a procedimientos, lugares, horarios y supervisión entre otros detalles de intereses. Luego de estar consolidado en esta rutina debe de enfrentarse a una nueva realidad, en la cual debe hacer uso estratégico de la flexibilidad de la cual goza, con el propósito de no perder de vista los objetivos organizacionales.
- **Con ambiente familiar y domicilios adecuados:** El ambiente familiar se convierte en el sustituto del ambiente de oficina. La primera cuestión aquí es si el teletrabajador puede llegar a establecer una relación satisfactoria de trabajo con su familia en casa. Esta cualidad merece un tratamiento especial ya que si un teletrabajador pretende realizar sus actividades en su casa, debe tomar en consideración una serie de detalles para poder garantizar que su hogar se convierta en un brazo para la organización para la cual trabaja. Debe propiciar que su familia y vecinos entiendan su nueva situación laboral a fin de lograr el respeto y comprensión por parte de ellos. El domicilio debe tener ciertas características que le permitan al teletrabajador contar con un espacio adecuado con las mismas comodidades y equipos que tenía en su oficina para la realización de sus actividades. Esta oficina en casa, según el autor debe reunir ciertos factores que permitan teletrabajar a gusto, estos son: espacio, potencia eléctrica, calefacción, frío, iluminación y tranquilidad.

El teletrabajador debe estar inmerso en una auto disciplina que le permita combinar satisfactoriamente la vida laboral y familiar, sin desatender las exigencias del negocio, así como, los plazos establecidos para la obtención y entrega de los resultados de la gestión encomendada a su persona.

**6.4.1.4 Selección de puestos y tareas** La selección de tareas susceptibles de ser realizadas mediante el teletrabajo se debe hacer con sumo cuidado, deben elegirse solo aquellas actividades que efectivamente puedan ser desarrolladas a distancia. Según plantea Ortiz (1996), los trabajos más adecuados para realizar utilizando programas de teletrabajo son:<sup>6</sup>

- Los que implican un alto grado de trabajo cerebral más que manual.
- El trabajo que se puede hacer individualmente o con áreas claramente definidas de tareas individuales.

---

<sup>6</sup> Ortiz F (1996). El teletrabajo.

- Aquellos que implican bastante iniciativa, puesto que a los trabajadores se les debe dar el objetivo y dejar que trabajen con una supervisión mínima.

Agrega el autor que “las tareas que más se prestan al teletrabajo son: aquellas que sean claramente definida, cuantificables, controlables y en muchos casos repetitivas. Así mismo las actividades menos indicadas serían las que requieren contacto cara a cara y aquellas con altos niveles de supervisión.

Existen una serie de actividades específicas que se pueden fácilmente desarrollar utilizando el teletrabajo, entre ellas están:

- Ventas
- Profesiones liberales (arquitectos, abogados, contadores, economistas y consultores en general)
- Telemarketing
- Informática
- Formación
- Telecomunicaciones

**6.4.1.5. Factores a considerar al recurrir al teletrabajo** Existen una serie de factores que deben tomarse en cuenta al momento de considerar la posibilidad de recurrir a la implantación del teletrabajo. A continuación se presentan algunos factores que si bien no son excluyentes, son los más decisivos en opinión de los autores Civit y March (2000).<sup>7</sup>

- **Distancia:** Evidentemente, es uno de los detalles resaltantes en la ejecución de una actividad como el teletrabajo; en el caso en el cual se indispensable la presencia física para el desarrollo de la gestión, no debe considerarse al teletrabajo como una opción laboral.
- **Resultados cuantificables:** Si se toma en consideración la distancia implícita en el concepto de teletrabajo, más el hecho del rediseño que debe establecerse en cuanto a los controles y supervisión de los empleados, resulta lógico entender que entre más cuantificables sean los resultados de la gestión realizada, más fácil será ejercer controles sobre el trabajo desarrollado por los teletrabajadores.

---

<sup>7</sup> Civit y March (2000). Implantación del teletrabajo en la empresa.



- **Manipulación de la información:** La selección del tipo de actividad a ser teletrabajada es de gran importancia; actividades que requieren trabajo manual o el manejo de grandes maquinarias no son las más adecuadas, y que necesitan la presencia del trabajador para su realización.
- **Autonomía en el trabajo:** El hecho de que el trabajo sea lo más independiente posible, también facilita la implantación del teletrabajo. De hecho, en la medida en la cual el teletrabajador sea más autónomo, podrá rendir mucho más. Sin embargo, este factor no es excluyente, en tanto que existen actividades teletrabajables tales como la atención telefónica en la cual el trabajador no requiere tomar decisiones.
- **Entregas y plazos definidos:** Este factor está referido al tentativo cronograma de actividades para el desarrollo del trabajo encomendado. Debe contarse con entregas parciales asociadas a un tiempo determinado a fin de hacer más controlable el proceso a pesar de la distancia que involucra.
- **Control de ritmo de trabajo:** Es más fácil aplicar el teletrabajo en aquellos lugares donde el trabajador pueda fijar su propio ritmo de trabajo, donde exista mayor flexibilidad tanto para el trabajador como para el empresario.
- **Trabajos mecánicos:** Si bien, este factor no es excluyente, debe tenerse en cuenta la hora de iniciar una experiencia de teletrabajo, en tanto que facilita la adaptación de las empresas como de los teletrabajadores a esta nueva forma de trabajar.
- **Satisfacción intrínseca:** El teletrabajo está indicado para todas aquellas personas a las que su trabajo les produzca unas gratificaciones que no deben depender exclusivamente de las valoraciones externas, sino más bien producto exclusivo de su mismo trabajo.
- **Concentración:** Desde el teletrabajo se puede buscar una mayor concentración, ya que dependerá totalmente del teletrabajador el estar o no disponible para las interrupciones. Esto evitara que si se necesita concentración para un trabajo concreto, o para trabajar en general se sufran las interrupciones propias de la oficina.

**6.4.2 El cambio en las organizaciones** Las organizaciones son sistemas sociales que para funcionar deben combinar aspectos económicos, políticos, tecnológicos y sociales, entre otros. No cabe duda, en la actualidad, de que es el ser humano quien monitoriza la gestión empresarial; es por esa razón que cada vez más el comportamiento humano dentro de la organización es objeto de profundo estudio. Ahora bien, cuando se habla

de comportamiento organizacional, debe destacarse su impredecibilidad; los seres humanos poseen un conjunto de valores y objetivos que cuando no coinciden con los de la organización generan disfunciones. Adicionalmente, el entorno juega un papel fundamental ya que en muchos casos, cualquier alteración con el ocasiona un cambio en la organización.

Un punto de sumo interés, es el papel que juega el departamento de gestión humana ante cada propuesta de cambio. Por tal razón es necesario que sus representantes actúen usando su sensibilidad humana, a fin de establecer niveles de empatía con el resto del personal. Debe entender su misión como agente de cambio y asesor, con el propósito de estimular en los gerentes y en los trabajadores la aceptación, comprensión y necesidad del cambio propuesto.

Hasta hace pocos años los cambios organizacionales eran a grupos determinados y reducidos de la empresa, pero hoy se enfocan a la totalidad de la organización. Así, es de vital importancia contar con una gerencia que se a capaz de anticiparse al cambio y a las alteraciones que el mismo produciría en la conducta de los individuos. Solo de esta manera se pueden sentar las bases que permitan que la organización participe con éxito en el actual milenio.

Un milenio que comienza en medio de la era de la información, en el cual las redes sirven de soporte a la comunicación mundial, con una economía globalizada donde las empresas pierden su corporeidad y trascienden las barreras geográficas. En medio de estos acontecimientos el teletrabajo se abre paso, ya que las conquistas tecnológicas y las realidades del mercado se convierten en los aliados de su práctica.

**6.4.2.1 Procesos de cambio** Al hablar de procesos de cambio organizacional es preciso entender la naturaleza del mismo, su carácter eminentemente social o grupal. Es de vital importancia conocer los procesos de comportamiento humano y considerarlos para establecer la planificación pertinente. Muchos autores coinciden en el hecho de que el cambio de actitudes y conductas ocurren en etapas. No obstante, es preciso destacar que todos los cambios de actitud van seguidos de las correspondientes adaptaciones de las conductas en los individuos.

En primer lugar, en ocasiones a pesar de que las actitudes sean favorables, no se dispone de los medios o mecanismos para trasladarlos a la conducta, es decir, puede haber escasez de los recursos necesarios para la implantación del programa de cambio. Otro factor importante, es la manifestación en forma de conducta. Este factor se ve reforzado por el desconocimiento de cómo manejar las consecuencias conductuales del cambio. Por último y no menos importante, psicológicamente se ha encontrado que el ser humano no expresa conductas explícitas acerca de todo lo que considera favorable.

Lewin (1951), estudió el proceso para realizar el cambio eficaz, este proceso se identifican dos obstáculos que experimentan los individuos frente al cambio. El primer obstáculo, se refiere al hecho de que los individuos no alteran con facilidad actitudes y conductas largamente practicadas. Adicionalmente, cuando este cambio más que al aspecto cognitivo está relacionado con el aspecto emocional, el individuo lo percibe como una violación a su autoimagen y un indicio de incompetencia. Un segundo obstáculo, está relacionado con la duración del cambio; en ocasiones la resistencia al cambio adquiere tal magnitud, que luego de implantarlo y de estar siendo practicado por todos los involucrados en el mismo, existe una marcada tendencia a regresar a los hábitos y sistemas anteriores.

El autor, desarrollo un modelo, de tres escalones para el proceso de cambio, el cual posteriormente fue profundizado por Schein (1980)<sup>8</sup> que se aplica igualmente a nivel individual, grupal y organizacional. Se describen a continuación:

**1. Descongelación:** El término mismo sugiere que las cosas deben perder su forma actual para adoptar formas nuevas. En esta fase, es preciso dejar bien claro que ese cambio es una necesidad real y que todos los involucrados se verán beneficiados al implantarlo. Para lograrlo es necesario no solamente, mostrar las bondades del cambio propuesto, sino también mostrar la inoperancia, obsolescencia o ineficacia del modelo actual.

Cuando el personal “vive” esa ineficacia y tiene la oportunidad de comparar lo actual con lo sugerido, el descongelamiento puede ocurrir de forma natural, ya que el individuo se convence de que no puede alcanzar los objetivos con las mismas rutinas. Igualmente, de esta manera, se estimula el hecho de que el individuo se “comprometa” con el cambio. Estos nuevos patrones requieren de procesos de identificación y asimilación para ser traducidos en conductas observables.

**2. Cambio:** Si todas las personas están auténticamente comprometidas, este escalón debería de ser exitoso. Este es el momento de poner en práctica las nuevas ideas y a la vez abandonar definitivamente las viejas; esto implica pensar, sentir y actuar en función al nuevo esquema. En este escalón, es de vital importancia el papel que desempeñe el agente de cambio, ya que corresponde a su rol, facilitar la adopción de los nuevos patrones de valores, actitudes y conductas a ser desarrollados.

Para lo anterior el agente de cambio debe mediante su “modelaje”, lograr que su equipo se identifique con el nuevo paradigma. Adicionalmente, todos los nuevos conocimientos y metodologías requeridas para el cambio, deben ser internalizadas por los miembros de la organización, a fin de lograr que éstas se conviertan en acciones. En este sentido, el agente de cambio es el ente encargado de propiciar interacciones y situaciones que

---

<sup>8</sup> Schein (1980). Organizational Psychology.

estimulen el proceso de “aprender haciendo” para facilitar de manera efectiva la asimilación del cambio.

**3. Recongelación:** Una vez que se han creado las situaciones necesarias para vivenciar los procesos de identificación y asimilación, los individuos involucrados han tenido la oportunidad de experimentar los beneficios que pueden obtenerse. En este momento corresponde a la Alta Gerencia, apoyar en el fortalecimiento del cambio, mediante ejercicios comparativos que resalten las ventajas del cambio propuesto. A tal fin, reforzar y reconocer la eficacia en el desempeño, representan factores de vital importancia para que el nuevo patrón de conducta se internalice, para así, establecerse como una nueva norma en la organización. En el proceso de cambio anteriormente descrito, se puede observar el despliegue de esfuerzos técnicos, humanos y económicos que son precisos para la implantación de cualquier cambio. Puede asumirse que los esfuerzos hechos para alcanzar un cambio planificado podrían fracasar, porque requieren demasiada energía o porque los involucrados no brindan el apoyo requerido. Las empresas deben estar conscientes del esfuerzo inmerso en cualquier proceso de cambio, razón por la cual, debe verificar si los cambios del entorno aplican verdaderamente a lo concerniente a su realidad interna.

Los cambios no deben asumirse como repuesta al seguimiento de una corriente gerencial; es preciso conocer el detalle de la realidad organizacional, a fin de determinar qué tipo de tendencia se corresponde con las realidades de la empresa. En el caso del teletrabajo, debe tenerse presente que no todas las empresas están sujetas a participar en esta experiencia, ya que la práctica de esta modalidad laboral, tiene que ver con la naturaleza del negocio y con el potencial de su gente. Adicionalmente, deben considerarse aspectos de interés, previos a la posible aplicación de esta modalidad laboral.

**6.4.2.2 Resistencia al Cambio** Para abordar este tema en primer lugar, se definirá este concepto de acuerdo a lo expuesto por Zaltman y Duncan (1977),<sup>9</sup> “la resistencia puede definirse como cualquier conducta que está destinada a mantener el status quo en oposición a una presión que se ejerza para alterarlo” (p.201). Establecer las razones por las cuales se presenta la resistencia al cambio no es tan fácil, ya que son muchos los factores involucrados en el proceso, sin embargo, es un hecho que tal resistencia se observa tanto en los individuos, como en las organizaciones. En cuanto a los individuos, la resistencia viene dada por el temor que sienten de adaptarse a nuevas realidades. Ésta, puede tomar un sin número de formas: reducción de la producción, huelgas, despidos, renunciaciones y reducción de la calidad.

---

<sup>9</sup> Zaltman y Duncan (1977). Strategies for planned change.

Todo lo anterior, puede degenerar en conflictos intergrupales, intragrupal e incluso intrapersonales. Las organizaciones por su parte, se resisten al cambio, ya que en ocasiones pueden sentir que el mismo amenaza su estabilidad. Igualmente, en tanto que se introduce el elemento de la incertidumbre, ven profundamente amenazada la predictibilidad de su gestión. La resistencia al cambio se experimenta por igual a todos los niveles de la organización. De hecho, el aprendizaje que debe obtener toda organización, es que no todo cambio debe representar un problema y eso dependerá de la habilidad de la alta gerencia para manejar el mismo en los diferentes niveles. Es preciso recurrir a mecanismos de participación, que permitan que toda la organización esté involucrada con la necesidad del cambio; igualmente, es importante conocer con profundidad las costumbres del comportamiento social que podrían verse amenazadas por el cambio mismo, o por la forma en la cual se implante dentro de la organización. Cuando se habla de grupos inteligentes, no necesariamente significa que aceptarán mejor el cambio. De hecho, en ocasiones el efecto es contrario y ocurre que su inteligencia es utilizada para justificar la resistencia que exhiben. Según Davis (1983)<sup>10</sup>, existen tres tipos de resistencias, las mismas, están relacionadas con las actitudes con las cuales el empleado asume el proceso de cambio. Estos tres tipos de resistencia son:

- 1. Lógica:** Fundamentada en el pensamiento racional y lógico.
- 2. Psicológica:** Fundamentada en las emociones, los sentimientos y las actitudes.
- 3. Sociológica:** Basada en los intereses y los valores del grupo.

La resistencia Lógica se origina por el tiempo, esfuerzo y seguridad para adaptarse a determinado proceso de cambio. En cuanto a la resistencia Psicológica, es preciso tener en cuenta el aspecto emocional del individuo, en lo que respecta a las actitudes y sentimientos en relación al cambio. Cuando se introducen elementos de cambio en la organización, surge un sentimiento de incertidumbre que se refleja en el temor ante nuevos procedimientos y reglas; así como también, el temor al sentir que la seguridad y estabilidad se ven amenazadas. La resistencia sociológica, está relacionada con los intereses y valores del grupo. Los valores del grupo, son de gran importancia y se deben tratar con sumo cuidado. Estos valores, representan la fuerza que cohesiona los grupos de trabajo en la empresa y cuando esa fuerza se utiliza para resistirse al cambio, puede ocasionar grandes problemas a la organización.

Cabe destacar, que los empleados se resisten más al cambio social, que al cambio tecnológico en sí mismo y esto es debido a que el cambio tecnológico viene acompañado en muchos casos, por cambios en las relaciones humanas de los individuos con respecto a su equipo y a la organización. Por tal razón, es vital que la gerencia considere más allá del aspecto tecnológico y lógico del cambio, los aspectos psicológicos y sociológicos. De esta manera, se puede propiciar un clima que permita que los individuos tengan un sentimiento positivo hacia los cambios o que en su

---

<sup>10</sup> Davis (1983). El comportamiento humano en el trabajo.

defecto, sientan la suficiente seguridad para apoyar y tolerar aquellos cambios menos agradables.

De acuerdo con Robbins (1993)<sup>11</sup>, existen ciertas fuentes de resistencias tanto individuales como organizacionales, las cuales son:

- **Resistencia individual:** Esta resistencia reside en ciertas características humanas, como las percepciones, personalidades y necesidades. Dentro del enfoque de la resistencia individual, se estudian cronogramas que explican la resistencia al cambio. Los aspectos que se consideran en este tipo de resistencia son:
- **Costumbres:** Generalmente el ser humano, no considera la necesidad de opciones existentes, sino que se maneja en virtud de costumbres, hábitos, rutinas o respuestas programadas, que en cierta forma, le facilita la toma de decisiones. Al introducir un factor de cambio, el restringido menú de alternativas se ve amenazado y la resultante natural es la resistencia.
- **Seguridad:** La seguridad es un aspecto de suma importancia para los individuos que se desarrollan en una organización. Una vez que la persona se adapta a un sistema y desarrolla en él sus funciones de acuerdo a lo establecido y de forma rutinaria, cualquier cambio que se produzca, implica una amenaza a su seguridad de gestión y de status, es por ello, que en algunos casos exhibe resistencia.
- **Factores económicos:** Dada la situación actual que se vive en el ámbito mundial, muchos cambios organizacionales tienen como objetivo el aumento de la productividad, en tal sentido, la remuneración está en relación directa. Los cambios en las rutinas laborales, tendentes en muchos casos a la automatización, pueden generar temor con relación a la capacidad de alcanzar los nuevos estándares.
- **Miedo a lo desconocido:** Cualquier cambio introduce en el proceso un elemento de incertidumbre, que se manifiesta en el desconocimiento de lo que pasará y de cuánto tiempo durará. Ante este elemento, el empleado puede reaccionar negativamente actuando de manera anti funcional lo cual podría ocasionar serios inconvenientes.
- **Procesamiento selectivo de información:** Todos los individuos tienen maneras distintas de percibir la realidad, la percepción, está íntimamente relacionada con

---

<sup>11</sup> Robbins (1993). Comportamiento organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones.

la cultura y valores; por tal razón, procesan la información de manera selectiva, dando prioridad a los detalles afines con su manera de ser, para así, mantener intactas sus percepciones.

**6.4.2.3 Administración del cambio** Cuando se habla de administrar el cambio es preciso aclarar si se trata de un cambio fortuito o reactivo o si se trata de un cambio planificado. Los cambios reactivos simplemente suceden por razones coyunturales; este tipo de cambio, se utiliza para adaptaciones pequeñas y cotidianas inherentes a la gerencia, los mismos, requieren una mínima planificación porque se manejan de forma rápida y rutinaria. Por su parte, los cambios planificados, son el producto de un diagnóstico y en tal sentido, se provocan para alcanzar una meta organizacional. Ahora bien, las metas del cambio planificado según Robbins (1993)<sup>12</sup>, “en esencia son dos. En primer lugar, pretende aumentar la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios del entorno. En segundo, pretende cambiar la conducta de los empleados” (p. 687). En efecto, la supervivencia de una organización está supeditada a su capacidad de adaptarse y responder a los cambios del entorno.

En la actualidad, las organizaciones se encuentran dentro de un entorno dinámico que exige cambios constantes y acelerados; el gobierno emite leyes que deben ser acatadas por la organización. La rapidez del avance tecnológico, empuja a la organización al cambio de maquinarias y procedimientos para no permitir que la obsolescencia la alcance.

Cambiar la conducta de los empleados es de vital importancia ya que son ellos quienes tienen en sus manos la oportunidad de materializar el cambio propuesto. Si bien es cierto que muchos cambios son inevitables, también lo es el hecho de que existen fuerzas que actúan para mantener a las organizaciones en estado de equilibrio. Stoner (1984)<sup>13</sup>, manifiesta que “las fuerzas que se oponen al cambio también sostienen la estabilidad o el status quo” (p. 358). Es pertinente retomar lo relativo a la necesidad del cambio de conducta en los empleados, en el caso del teletrabajo, que representa una iniciativa que involucra cambios en la manera tradicional de ver el trabajo, es preciso que el individuo participante entienda su nueva realidad. Para tal fin, es de importancia un proceso de capacitación que permita calificarlo en las áreas de interés para el desarrollo de su gestión como teletrabajador.

**6.4.2.4 Fuerzas del cambio** En la actualidad más que nunca, las organizaciones deben adecuarse y adaptarse a los cambios cada vez más radicales y acelerados de su entorno. Cualquier elemento externo o interno que afecte las actividades con el recurso humano de una organización, constituye una fuerza de cambio. Es preciso que las

---

<sup>12</sup> Robbins (1993). Comportamiento organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones.

<sup>13</sup> Stoner (1984). Administración.

organizaciones identifiquen tales fuerzas y se adapten a las mismas, a fin de poder asegurar su permanencia en el mercado.

Según Stoner (1984), las fuerzas de cambio pueden ser externas o internas. Las fuerzas externas, exigen que las organizaciones modifiquen estructuras metas y métodos de operación.

Las mismas, están representadas por los acontecimientos del entorno que influyen de manera directa o indirecta en la organización, tales como: nuevas leyes sociales, económicas, aumento de precios, actitud de los consumidores, tasas de interés, escasez de recursos, etc. Las fuerzas internas, tienen diferentes orígenes, sin embargo, se observan de manera especial cuando se suceden cambios en las estrategias y conductas de los empleados.

**6.4.2.5 Cambio tecnológico** Cuando se habla de cambio tecnológico, es conveniente destacar el hecho de que los individuos no resisten específicamente el cambio tecnológico en sí mismo, sino al cambio social que este cambio trae de manera implícita. Por ello, es preciso dar la importancia necesaria a la relación que existe entre las personas y la tecnología en el ambiente laboral. Davis (1979), llamó a esta relación “sistemas socio técnicos”.

Según Davis (1983)<sup>14</sup>, “el precio que exige la tecnología para el proceso que ofrece, es que las personas deben cambiar” (p. 281), sin embargo, la persona cambia cuando quiere, no necesariamente cuando se lo imponen; de la imposición, en la mayoría de los casos, surge la resistencia, y ésta es más fácil evitarla que combatirla. El problema reside en el hecho de que la tecnología se transforma con tal rapidez que ocasiona que la revolución tecnológica conduzca a la revolución social, ya que el individuo no tiene tiempo de adaptarse a nuevas realidades.

La tecnología debe verse en función a las ocupaciones, la educación y la mano de obra; al producirse el cambio tecnológico, los empleos también cambian y para mantener el sistema, se hace preciso contar con más trabajadores profesionales, científicos y empleados calificados. En la medida en la cual la tecnología se va abriendo paso, los trabajos rutinarios son sustituidos por máquinas y sólo se mantienen en el sistema las personas con mayor nivel de especialización.

El cambio tecnológico influye también en la educación del personal. La tecnología exige de la formación de profesionales altamente calificados, en las diferentes áreas de interés; es por ello que hoy más que nunca, el prepararse o no, puede constituir la diferencia entre la oportunidad y el límite.

Dada la rapidez con la cual evoluciona la tecnología, la mano de obra puede verse seriamente afectada. Si bien es cierto que la tecnología no destruye empleos para

---

<sup>14</sup> Davis (1983). El comportamiento humano en el trabajo.



siempre, sino que crea otros, también es cierto que en muchos casos, la fuerza laboral no estará preparada para los nuevos requerimientos del futuro.

Todo lo anterior, exige un esfuerzo coordinado entre la gerencia y los empleados. Por un lado, la gerencia debe ser sensible a las consecuencias sociales y psicológicas del cambio apresurado que se está viviendo. Razón por la cual, debe en lo posible, procurar que el cambio sea planificado y que se produzca con la mayor anticipación para dar tiempo a que el recurso humano lo acepte, lo asimile y contribuya activamente en su implantación. Por otro lado, los trabajadores tomando en cuenta que el cambio tecnológico es un hecho, deben prepararse y hacer esfuerzos para tomar las riendas de su readiestramiento. Sólo así, podrán conquistar la oportunidad de permanecer en el sistema como un recurso humano útil y calificado.

Las tecnologías de la Era de la Información, ejercen un profundo impacto en el funcionamiento de las organizaciones. La informática y las telecomunicaciones (telemática), rompen las barreras entre departamentos y trascienden los límites organizacionales; de esta manera, se puede establecer un control de los procesos de forma remota. La corporeidad se desvanece y la colaboración presencial se sustituye por una gestión realizada a distancia con la ayuda de la telemática, lo cual determina la práctica del teletrabajo.

**6.4.2.6 Etapas en la gestión del cambio** Existen multitud de modelos y metodologías que pueden ser utilizados para la implantación de una estrategia de cambio. Pero, por lo general, la mayoría de iniciativas de cambio suelen desarrollarse a lo largo de diferentes etapas básicas que se comentan a continuación:

**Etapas 1: Determinación de objetivos** Durante esta fase se procederá a la fijación de los objetivos que se pretenden lograr mediante la implantación de una estrategia de cambio. Para que los objetivos estén claramente definidos deben establecerse para cada uno de ellos los siguientes aspectos:

**A. Prioridad:** nivel de importancia asignada al objetivo.

**B. Criterios de medición:** nunca deben establecerse objetivos que no se puedan medir, tanto los objetivos cuantitativos como cualitativos.

**C. Niveles de consecución:** establecer el nivel deseado del objetivo a lograr, fijando unos estándares o niveles que delimiten el grado de éxito conseguido o, simplemente, si se ha conseguido o no.

**Etapa 2: Crear una estrategia de innovación y de cambio:** Por lo general, se suelen diferenciar dos enfoques fundamentales. "Top down", es el proceso en el que los individuos de los niveles superiores de una organización determinan las metas de los individuos de los niveles inferiores. "Bottom up", es el opuesto al anterior. En este proceso los individuos de los niveles inferiores determinan las metas y objetivos de los miembros de los niveles superiores.

**Etapa 3: Diseñar el cambio organizacional:** La implantación de una iniciativa de cambio probablemente no tendrá éxito si la organización y sus miembros no están preparados para ello. Los cambios afectan sobre todo a las personas, por consiguiente, es necesario desarrollar los aspectos humanos que favorezcan la adaptación de las personas al cambio. Para movilizar efectivamente la institución y tener éxito en su implantación las personas que integran la organización deben estar individualmente motivadas. Para ello, es preciso que la organización fomente una cultura del feedback, es decir, que los integrantes de la organización dispongan de suficiente información sobre los efectos que logran las medidas adoptadas.

En este contexto, también es muy importante el hecho de contar con un agente del cambio, como persona responsable de coordinar los cambios. Por lo general, las organizaciones suelen contratar como agente del cambio a una persona externa a la organización (consultor externo) que además les pueda ayudar a identificar e implantar los cambios. Con objeto de facilitar esta fase de implantación se suelen utilizar toda una serie de actividades como workshops (talleres), cursos de perfeccionamiento e instrumentos como servicios de Intranet, hojas informativas, etc.

**Etapa 4: Mantener y consolidar los procesos de cambio:** una vez que se han producido los cambios deseados es preciso hacerlos permanentes y consolidarlos. Consolidar las mejoras para producir más y mejores cambios. Al afectar los cambios a las personas de manera significativa, esto hace que surjan actitudes de rechazo, de resistencia frente al cambio. Es necesario, por tanto, trabajar sobre los aspectos humanos que favorezcan la adaptación de las personas.

El progreso a través de estas cuatro fases es secuencial y por lo general el cambio se introduce solo a pequeña escala y si es efectivo se extiende a otras unidades o departamentos que no estaban implicadas en el programa original.

**6.4.2.7 Cultura y cambio organizacional** El concepto de cultura organizacional se basa en la constatación de que las organizaciones desarrollan su propio sistema de valores y creencias compartidas por los miembros de una organización y, en este sentido, podemos decir que cada organización tiene una cultura propia que la distingue de las demás.

La cultura organizacional desempeña un papel fundamental en todo proceso de cambio. Las culturas no son fáciles de modificar y pueden convertirse en un obstáculo o en un elemento facilitador de la iniciativa de cambio. Para muchas instituciones un cambio organizacional puede significar pasar de una cultura tradicional, en la cual prevalecen estilos burocráticos y un clima de conformidad, a una cultura del desempeño, donde es posible aportar nuevas ideas. Muchas veces las iniciativas de cambio no dan los resultados esperados porque la cultura no es la adecuada o no se logra producir el cambio cultural necesario.

Es evidente que hay toda una serie de factores que pueden influenciar, aunque sólo sea parcialmente, la cultura de una organización y alterando dichos aspectos, la cultura puede ser modificada. En la figura 1 se pueden identificar.

Desde este punto de vista, se puede resumir los principios básicos del cambio en la cultura organizacional de la siguiente forma:

Cultura organizacional. Marco de referencia (sólo influenciado de modo parcial).

Figura 1: Factores que influyen en las iniciativas de cambio.



Fuente: Administración por calidad. Pág. 48.

- La cultura organizacional tiene una influencia directa sobre la productividad y la rentabilidad.

- La cultura organizacional se puede definir básicamente como "el conjunto de costumbres que hacen diferenciar a una empresa de su entorno (sector), de otras empresas".
- La gestión del cambio es una tarea difícil. Los esfuerzos requeridos únicamente tienen sentido si conllevan una utilidad económica concreta.
- Los ideales, principios directivos y otros constructos de carácter moral no resultan eficaces - ¡sólo conducen a feedbacks innecesarios y evaluaciones repetitivas!
- Fomentar una cultura que favorezca el aprendizaje a todos los niveles.
- No concentrarse en ninguna solución global del cambio, sino concentrarse totalmente en los puntos centrales, los que necesitan más urgentemente un cambio.
- En caso de no ser posible, introducir los cambios a través de varias etapas.

Como se puede comprobar, antes de iniciar un proceso de cambio es de suma importancia tomar conciencia sobre la propia cultura organizacional y analizar en qué medida ésta puede ser un obstáculo o un elemento facilitador de la iniciativa de cambio. Sólo si la cultura de la organización admite y fomenta el debate será un elemento facilitador del cambio en vez de un obstáculo.

**6.4.2.8 Comunicación eficiente** Un elemento clave para la aceptación del cambio de cultura es la comunicación. En una organización, la cultura organizacional debe estar regida, entre otros, por la dinámica de la interacción de todos sus miembros gracias a la transmisión de valores, conocimientos, experiencias y habilidades de sus miembros para el logro de objetivos comunes.

Debido a la propia estructura de la organización, la comunicación organizacional puede ser formal, es decir, haciendo uso de los canales de comunicación establecidos por la organización o informal, es decir, cuando los procesos de comunicación se efectúan al margen de los cauces definidos.

En consecuencia, es de gran importancia para las empresas diseñar un sistema de comunicación, como factor clave de la gestión del cambio, que permita establecer una comunicación fluida y transparente tanto entre los propios miembros de la organización (empleados, departamentos, gerencia, etc.) como con los clientes y proveedores. Esto implica, consecuentemente, la elaboración de programas de capacitación con estrategias innovadoras que permitan a la organización el desarrollo de múltiples canales o redes de comunicaciones tanto formalizadas como informales para la gestión del conocimiento.

**6.4.2.9 Modelos de dirección** Ante los cambios presentes y los que de manera inexorable se avecinan como producto de los cambios implícitos en el proceso de globalización de los mercados, es impostergable que las diferentes instituciones emprendan acciones que les permitan evolucionar y adoptar esquemas y modelos acordes con las nuevas realidades.

Los modelos de la dirección tradicional están tomando otras formas y se han ido acoplado a las exigencias, tanto del entorno como de la naturaleza de la actividad que desempeñan, a fin de impulsar el éxito de su gestión. Se trata de una organización basada en la información, la cual, si bien no requiere de una tecnología de información avanzada, precisa contar con personal que actúe con orden, disciplina y responsabilidad. Mientras la organización tradicional se fundamenta en la autoridad con un flujo de información vertical, el nuevo modelo, mantiene un flujo circular y fomenta la creación de grupos y equipos de trabajo, permitiendo que la información llegue a todos sus integrantes. En este orden de ideas, se plantean los modelos de dirección que sirven de plataforma para la aplicación del teletrabajo, entendiendo que las características de esta modalidad laboral, exigen una dirección firme que instrumente controles y que fomente la autodisciplina en el personal.

- **Dirección a Distancia:** Es un sistema de dirección requerido en una empresa virtual; al respecto Cuesta (1998), indica que consiste en el “sistema de reemplazo de la dirección presencial, facilitada por las nuevas tecnologías de la información y donde la presencia ha sido reemplazada por la comunicación, utilizando los nuevos canales y medios existentes” (p. 269).  
Con este proceso, la comunicación se convierte en la herramienta fundamental para garantizar el éxito, en tanto que el directivo no estará presente físicamente en el proceso encomendado bajo la óptica virtual; naturalmente, es necesario delimitar los objetivos del proyecto a fin de definir las acciones a llevar a cabo, es así como se introduce la Dirección por Objetivos.
- **Dirección por Objetivos:** Este tipo de dirección se ocupa de identificar de manera conjunta los objetivos comunes de la organización; La orientación a los resultados es la característica principal de este tipo de dirección, en tanto que éstos definen el nivel de logro de los objetivos.
- **Dirección by Consent:** Es un modelo que surge producto de la evolución experimentada por la Dirección por Objetivos, y según el mismo autor, puede definirse como “el sistema basado en el acuerdo entre las partes, creando un entorno común de entendimiento, con lo que el concepto de obediencia su

sentido siendo reemplazado completamente por el acuerdo y la negociación. (pág. 270).

- **Dirección por Involucración:** Como su nombre lo indica, está referida al nivel de participación de los integrantes de la organización, y es además, un estilo deseable en una estructura virtual, Cuesta (1998), lo define como “el estilo de dirección que se basa en la total involucración de todos los componentes de la organización en el proyecto común desde su concepción” (p. 269).

Un aspecto de interés en este tipo de direcciones, es el hecho de que efectivamente fomenta la participación activa y comprometida de todos los componentes del sistema que integran tanto a la empresa como al proyecto virtual, incluyendo la estructura interna, los proveedores y los clientes.

**6.4.2.10 Formación del talento Humano** Frecuentemente, las organizaciones, se ven afectadas por el ritmo acelerado de los cambios que se producen en el entorno, lo cual implica que éstas deben aumentar su capacidad para enfrentar los problemas que se derivan a partir de este fenómeno.

Existe un pensamiento anónimo que afirma lo siguiente: “si queremos mejorar la calidad de las cosas que hacen los hombres, debemos mejorar la calidad de los hombres que hacen las cosas”; dada esta situación, *las organizaciones deben enfocarse en la educación y formación de su recurso humano y ver en este enfoque, la auténtica oportunidad de crecimiento y desarrollo.* Adicionalmente, deben tener la capacidad de anticiparse a la obsolescencia, para siempre contar con un personal capacitado que sepa ofrecer respuestas asertivas a los nuevos desafíos y a las demandas cada vez más exigentes del mercado. Los investigadores sociales se han abocado al diseño de técnicas que faciliten el proceso de educación del personal y que a su vez, garanticen que el conocimiento adquirido sea aplicado de manera efectiva. Otra iniciativa, ha sido concientizar en los empresarios la necesidad de capacitar a su personal; así, se ha comenzado a entender que el dinero utilizado para educar al recurso humano lejos de un gasto, representa una inversión. Sólo la existencia de un recurso humano calificado, permitirá a las organizaciones enfrentarse con éxito a todos los cambios y las transformaciones que cada vez más se manifiestan en todos los órdenes del acontecer nacional e internacional.

**6.4.3 El teletrabajo en Colombia** El 1° de mayo del año 2012 el Presidente de la República, junto a los Ministros del Trabajo y de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, expidió el Decreto 0884 de 2012, que reglamenta la Ley 1221 de 2008, con el cual se busca promover la adopción del teletrabajo como modalidad

laboral en el país. En desarrollo del proceso de socialización y promoción de la iniciativa se propusieron una serie de actividades entre las cuales se encuentra la Feria Internacional de Teletrabajo y el presente libro.

El Libro Blanco de Teletrabajo en Colombia constituye el primer acercamiento metodológico orientado hacia la implementación de modelos laborales que aprovechen las ventajas de las tecnologías de telecomunicación y en simultánea provean a las organizaciones una serie de beneficios que cubren los ámbitos productivos, financieros, técnicos y de equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados.

**6.4.3.1 Definición del teletrabajo en Colombia** El teletrabajo se entiende como una modalidad laboral a distancia que usa las tecnologías de la información y las comunicaciones para alcanzar sus objetivos. Aunque existen diversas definiciones derivadas especialmente de las legislaciones de los distintos países, para Colombia son válidas estas dos referencias:

**La Organización Internacional de Trabajo -OIT- define teletrabajo como:**

“Una forma de trabajo en la cual: a) el mismo se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando así al trabajador del contacto personal con colegas de trabajo que estén en esa oficina y, b) la nueva tecnología hace posible esta separación facilitando la comunicación”. (Citado en Vittorio Di Martino, 2004).

**En Colombia, el teletrabajo se encuentra definido en la Ley 1221 de 2008 como:**

“Una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y comunicación -TIC- para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo”. (Artículo 2, Ley 1221 de 2008)

**6.4.3.2 Características del teletrabajo** Más allá de la definición, el teletrabajo se entiende a partir de sus características:

1. Una actividad laboral que se lleva a cabo fuera de la organización en la cual se encuentran centralizados todos los procesos.
2. La utilización de tecnologías para facilitar la comunicación entre las partes sin necesidad de estar en un lugar físico determinado para cumplir sus funciones.
3. Un modelo organizacional diferente al tradicional que replantea las formas de comunicación interna de la organización y en consecuencia genera nuevos mecanismos de control y seguimiento a las tareas.

**6.4.3.3 Modalidades del teletrabajo** En Colombia la Ley 1221 de 2008 establece tres modalidades de teletrabajo o tipo de teletrabajador, que responden a los espacios de ejecución del trabajo, las tareas a ejecutar y el perfil del trabajador.

- **Teletrabajo autónomo:** Trabajadores independientes que se valen de las TIC para el desarrollo de sus tareas, ejecutándolas desde cualquier lugar elegido por ellos.
- **Teletrabajadores a tiempo completo:** Tienen un vínculo laboral con la organización pero acuden esporádicamente a ella, incluso pueden no asistir nunca a ella sino que utilizan las TIC para estar en contacto permanente.
- **Teletrabajo suplementario:** Trabajadores con contrato laboral que alternan sus tareas en distintos días de la semana entre la empresa y un lugar fuera de ella, usando las TIC para dar cumplimiento.
- **Teletrabajadores a tiempo parcial:** Aquellos empleados que teletrabajan por lo menos un día a la semana.
- **Teletrabajo móvil:** Trabajadores que utilizan dispositivos móviles para ejecutar sus tareas. Su actividad laboral les permite ausentarse con frecuencia de la oficina.
- **Teletrabajadores complementarios:** Acuden 2 ó 3 días de la semana a la empresa y el resto del trabajo lo ejecutan de forma remota. En la legislación colombiana se conoce como “teletrabajo suplementario”.

**6.4.3.4 Las ventajas y beneficios derivados de la implementación de un modelo de teletrabajo en las organizaciones pueden entenderse desde distintos ámbitos**

**Para el negocio**

- Mayor productividad equivale a mayores ingresos y mayor crecimiento del negocio.



- Costos predecibles asociados a la flexibilidad de la inversión en planta física, tecnología y recursos humanos que responderán a la demanda. A mayor demanda, crecimiento de la organización con inclusión de teletrabajadores; a menor demanda, escasos costos fijos.
- Reducción de costos fijos en planta física, mantenimiento, servicios públicos, entre otros.

**Para las operaciones:**

- Control y seguimiento permanente al desarrollo de las tareas programadas a través de las herramientas tecnológicas.
- Procesos descentralizados pero interconectados.

**Para el área de recursos humanos:**

- Mejoramiento de las condiciones del reclutamiento al poder contratar al personal más calificado sin importar su ubicación o disponibilidad de desplazamiento hacia la sede de la organización.
- Mayor índice de retención del personal capacitado.
- Equilibrio entre los espacios laborales y personales de los empleados que generan mayor calidad de vida que se traduce en mayor productividad.

**Para el área de tecnología:**

- Reducción del costo en adquisición de hardware y software.
- Política “Bring Your Own Device -BYOD-” que aprovecha los dispositivos de propiedad del trabajador y no aumenta costos para la organización.
- Control total sobre los escritorios virtuales y el flujo de la información.
- Reducción del esfuerzo en mantenimiento de equipos y optimización de la capacidad de respuesta frente al crecimiento de la compañía.

**Para los programas de Responsabilidad Social:**

- Reducción de la huella de carbono al evitar el desplazamiento de los trabajadores hacia la empresa.
- Inclusión socio-laboral de población vulnerable gracias a las TIC: situación de discapacidad, aislamiento geográfico, cabezas de familia.
- Aporte al mejoramiento de la movilidad de las ciudades y reducción del tráfico asociado a las jornadas de trabajo

**6.4.3.5 Obstáculos para la implementación del teletrabajo**

- **Control:** Es posible supervisar el avance de un empleado si se trabaja por tareas y no por horas.

- **Productividad:** Un trabajador entusiasmado es más productivo.
- **Costos:** La inversión inicial en tecnología retorna al ahorrar en costos fijos.
- **Cultura organizacional:** Pasar del modelo clásico a una versión más flexible de trabajo actualiza la organización frente al mercado actual.
- **Políticas:** La legislación colombiana ya reguló el teletrabajo. Ajustar las políticas corporativas requiere una revisión en materia de horarios y cumplimiento.

**6.4.3.6 El teletrabajo como modelo organizacional** Las organizaciones se ajustan a distintos modelos que les permiten alcanzar sus logros. En cada uno de ellos los individuos, las áreas de trabajo y las estructuras de control interactúan y establecen un sistema de producción y comunicación que les permiten lograr los objetivos propuestos.

Desde esta perspectiva, implementar el teletrabajo equivale a transformar el modelo organizacional considerando que los sistemas de producción y comunicación estarán mediados por la tecnología.

Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -TIC-, influyen en el incremento de la productividad en aquellos sectores que no producen nuevas tecnologías pero que las utilizan de una manera intensiva. No obstante, es necesario concentrarse en un contexto adecuado que posibilite su utilización eficiente, es decir, tanto empresa como trabajadores deben adaptarse a nuevas formas organizativas y aprovechar las ventajas que brinda el uso de las TIC.

Bajo el modelo del teletrabajo el tiempo y el espacio se hacen relativos. El trabajo se convierte en móvil aprovechando la independencia de los escritorios fijos y las ventajas de los dispositivos móviles. Respecto de los horarios, aun cuando es posible, dependiendo el cargo, establecer algunas horas para que todos los empleados estén conectados, el tiempo se convierte en un recurso administrable directamente por el trabajador, quien logra conciliar su vida personal con la laboral sin que ello implique descuidar sus tareas.

**6.4.3.7 La tecnología como base del teletrabajo** La definición de teletrabajo trae implícito el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones como herramientas esenciales para el logro de los objetivos. En este aspecto se debe considerar que al hablar de tecnología se está hablando de una combinación entre infraestructura, dispositivos, contenidos y aplicaciones, y en consecuencia de su uso y apropiación efectivos para alcanzar las metas organizacionales.

La infraestructura soporta las operaciones básicas de la organización. En ella se cuentan los servidores, las plataformas de trabajo y los sistemas que permiten la interconexión. Los dispositivos corresponden a todos aquellos aparatos que median la conexión entre la organización y el trabajador, aquí es cada vez más amplio el espectro de posibilidades abarcando desde computadores portátiles hasta teléfonos inteligentes cada vez más compatibles con aplicaciones de teletrabajo.

La tendencia que se está imponiendo en las oficinas del mundo en materia de dispositivos es Bring Your Own Device -BYOD-, equivalente a “trae tu propio dispositivo”, gracias a la cual se aprovechan los recursos con los que cuenta cada trabajador (su portátil, su teléfono, su tableta, etc.), conectándolos a través de sistemas de información seguros que le permiten a la empresa reducir la inversión en tecnología de su propiedad.

Es importante tener en cuenta que aunque no toda la tecnología es apta para teletrabajar, gran parte de los sistemas operativos, los programas y las aplicaciones que hacen funcionar las organizaciones actuales son fácilmente adaptables a un modelo de trabajo colaborativo a través de servidores virtuales (cloud computing – computación en la nube).

La tecnología es necesaria para teletrabajar, pero ello no significa que debe contarse con lo más avanzado en equipos o programas. Un equipo de trabajo pequeño puede suplir sus necesidades únicamente con una línea telefónica, conexión a internet y un sistema que permita el intercambio de archivos. Organizaciones más extensas probablemente requerirán de una plataforma tecnológica más robusta, que les ofrezca mayores niveles de calidad en las comunicaciones y un manejo más efectivo de la colaboración online, además de garantizar la seguridad de la información.

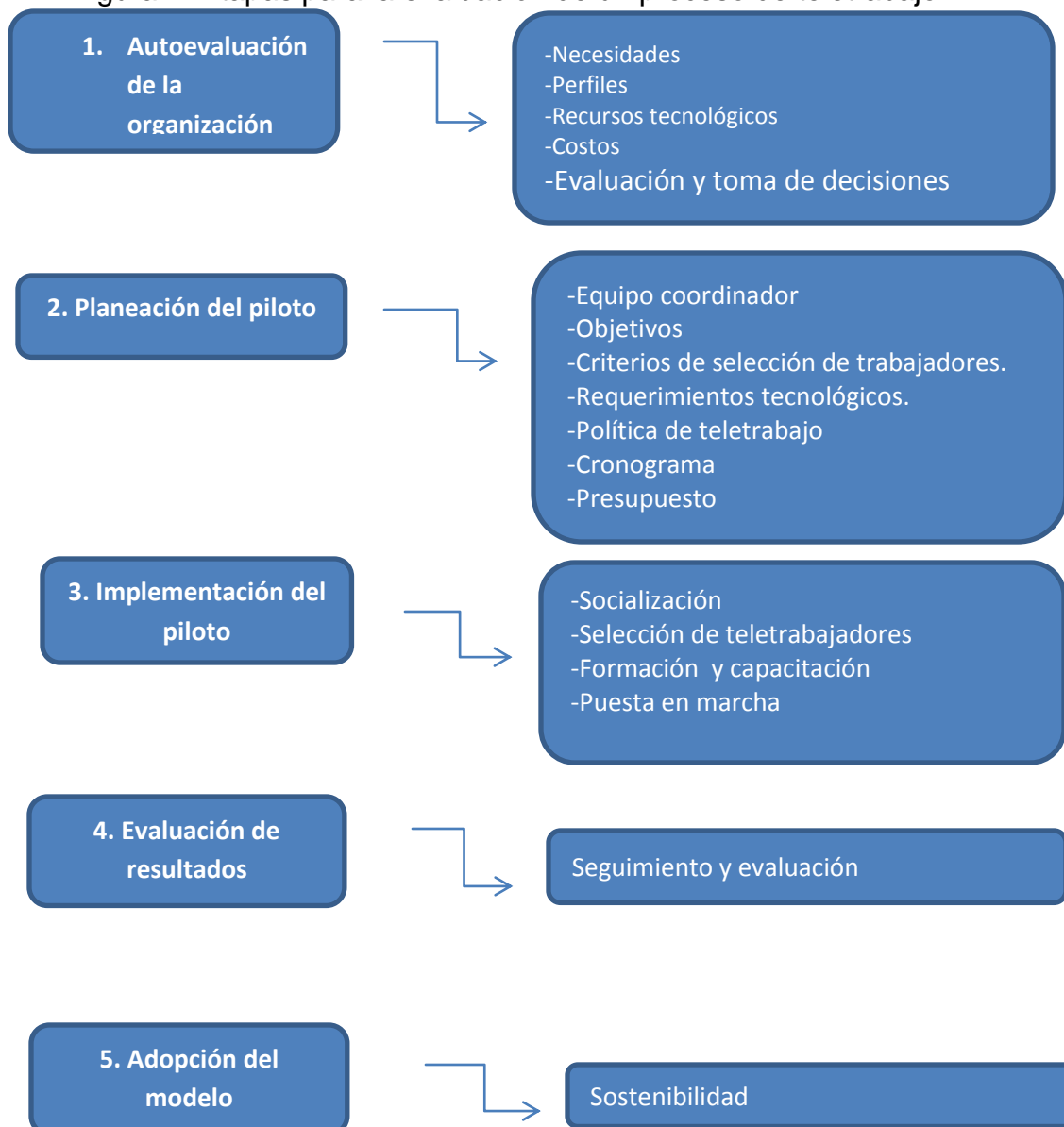
La inversión en tecnología es necesaria pero no debe verse como un gasto. En principio, el costo no es tan alto como se podría pensar y además, el retorno de la inversión se puede reflejar, incluso, desde el primer año en la baja de costos fijos como planta física o servicios públicos. Lo principal es que la tecnología se ajuste a las necesidades del teletrabajador y no que este tenga que sujetarse a ella.

El teletrabajo flexibiliza la inversión en materia de tecnología por cuanto puede contratarse de acuerdo al crecimiento del negocio. A mayor demanda es posible hacer instalaciones a un mayor número de dispositivos-empleados; frente a una baja en el negocio es posible desconectarlos sin generar mayor traumatismo.

En una organización que espera adoptar el trabajo móvil, se deben considerar los requerimientos tecnológicos de cada uno de los cargos y perfiles de trabajo existentes en ella. Lo importante es tener en cuenta que las necesidades de comunicación e interacción de un operario de planta son distintas a las de un miembro del equipo comercial, por ejemplo, y que la tecnología ha de adaptarse a cada uno de ellos y no al contrario

**6.4.3.8 Implementación del teletrabajo en las organizaciones** El proceso de implementación del teletrabajo en las organizaciones responde a una serie de etapas y pasos a seguir que se resume en la realización de una autoevaluación, seguida de un piloto y una adopción final del modelo. A continuación se presenta una metodología clara, sencilla y precisa que permita llegar hasta su adopción exitosa. Esta propuesta resume, para el caso colombiano, las etapas principales e incluye recomendaciones de carácter jurídico, técnico y organizacional para lograr cada uno de los objetivos propuestos. En la figura 2 se observan las etapas a considerar en la evaluación para la implementación del proceso de teletrabajo.

Figura 2: Etapas para la evaluación de un proceso de teletrabajo.



Fuente: Adapta del Libro blanco del teletrabajo en Colombia.

## **Primera etapa: Autoevaluación de la organización**

Antes de decidir sobre implementar o no un modelo de teletrabajo, la organización tendrá que realizar un diagnóstico previo sobre sus condiciones y especialmente sus necesidades. El objetivo de la autoevaluación es analizar la situación actual de la organización frente a las expectativas que tienen sobre el teletrabajo, e identificar si es apta para su implementación. Se debe cuestionar si tiene la capacidad de adaptarse a los cambios organizacionales y culturales que implica el nuevo modelo.

### **Pasos a seguir**

**Paso 1: Identificar las necesidades:** Antes de la toma de decisión sobre implementar el teletrabajo la Gerencia debe tener clara la meta .que se alcanzará al establecer dicha modalidad laboral. El objetivo debe obedecer a una necesidad en concreto, como pudiera ser:

- Mejorar la productividad
- Rediseñar el uso de los espacios físicos de la organización
- Facilitar o evitar el desplazamiento de los trabajadores a la sede de la organización.
- Reducir el impacto de la alta rotación de los empleados.
- Conciliar la vida personal y laboral de los empleados.
- Resolver algunos problemas organizacionales relacionados con las jornadas o espacios de trabajo.
- Ampliar la capacidad competitiva de la organización.
- Iniciar una medición de resultados basada en proyectos o por objetivos.
- Dar respuesta a una necesidad específica que la organización ha identificado.

### **Paso 2: Identificar los perfiles/cargos**

**Perfiles:** Uno de los principales factores para que el teletrabajo sea viable en una organización, es que el perfil de los empleados y las funciones que desarrollan sean susceptibles de ser realizados a distancia utilizando las TIC. La organización debe formular inicialmente las siguientes preguntas:

- ¿La organización tiene empleados cuya actividad principal está relacionada con el procesamiento de información o generación de conocimiento?
- ¿La organización cuenta con empleados que no requieren estar necesariamente en la oficina para desarrollar sus funciones?
- ¿Existen las herramientas para que los empleados se comuniquen con la organización: líneas telefónicas, conexión a internet, servicios de mensajería, chat y videoconferencia?

- ¿Es posible establecer objetivos medibles sobre las actividades laborales desempeñadas por los trabajadores?

Las anteriores respuestas demostrarán la viabilidad de teletrabajar en la organización en lo relacionado con los cargos; sin embargo, materia de recurso humano es necesario considerar el perfil de las personas que ejecutan las labores, quienes deben contar con ciertas competencias necesarias para un trabajo móvil, por ello también es importante preguntar:

- ¿Los empleados utilizan de manera frecuente herramientas como computadores, conexiones a internet, líneas telefónicas, chat, y otras que le permitan desempeñar sus funciones y comunicarse con otros empleados?
- ¿Los empleados cuentan con formación para el manejo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -TIC-?
- Si se identifican cargos aptos para teletrabajar pero los empleados no cuentan con la suficiente capacitación para el manejo de las herramientas tecnológicas necesarias, la organización puede optar por brindar capacitación sobre las mismas para obtener los perfiles ideales.

**Paso 3: Identificar los recursos tecnológicos:** Es importante validar si la organización cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para desarrollar teletrabajo. Prestando atención especial a qué necesidades tiene cada perfil. Se debe partir de la premisa que “no es el perfil el que se adecua a la tecnología existente, es la tecnología la que se debe adecuar a un perfil determinado”. Esto quiere decir que no todos los perfiles requieren la misma tecnología, toda vez que no realizan las mismas actividades, de allí la pertinencia de identificar las necesidades tecnológicas específicas.

**Paso 4: Identificar los riesgos:** Aunque son considerables los beneficios que genera el teletrabajo, es pertinente considerar los riesgos que puede traer para la organización, en este caso se pueden incluir:

- Dificultades del trabajador para adaptarse al modelo, los cuales deriven en atrasos en el cumplimiento de los objetivos y por ende baja en la productividad.
- Amenazas o riesgos informáticos por la inadecuada gestión de la información por parte del trabajador.
- Pérdida del sentido de pertenencia del trabajador respecto de la organización que impacte la calidad del trabajo o el compromiso con el mismo.
- Riesgos laborales.

**Paso 5: Estimación de costos:** Inicialmente la organización deberá determinar si requiere adquirir nuevas herramientas tecnológicas y desarrollar inversiones relacionadas para implementar el modelo. Se debe tener en cuenta que esta inversión se traducirá en una reducción de costos fijos en el corto y mediano plazo. Considerando el estimado, la organización podrá saber si está preparada para teletrabajar:

- Selección y formación de los teletrabajadores.
- Capacitación a supervisores.
- Conexiones de internet, línea telefónica.
- Licencias de software.
- Uso de servicios de computación en la nube que pueden ser gratuitos o pagos según las necesidades de la organización.
- Compra de equipos informáticos (se puede considerar el uso de equipos de los empleados -BYOD-).
- Servicios públicos.
- Gastos de traslado.

**Paso 6: Informe final y toma de decisión:** El objetivo de la autoevaluación es analizar la situación actual de la organización frente a las expectativas que tienen sobre el teletrabajo, e identificar si es apta para su implementación, lo cual se logra luego de avanzar en los pasos descritos. El informe final de la autoevaluación incluirá los resultados arrojados y una serie de conclusiones que orienten sobre la capacidad de la organización para implementar el teletrabajo.

En el caso que los resultados sean positivos y la organización decida llevar a cabo una prueba de teletrabajo, podrá continuar con la etapa de planificación del piloto; por el contrario, si la organización considera que no es viable implementar el teletrabajo por los resultados que arrojó el informe, es posible realizar un ejercicio similar sobre la pertinencia de adoptar esquemas de trabajo flexible u otras alternativas que a mediano plazo faciliten la implementación del teletrabajo.

### **Segunda etapa:**

**Planeación del proyecto piloto de teletrabajo:** La planeación del proyecto piloto de teletrabajo constituye la etapa más importante para la implementación del mismo, ya que con su ejecución es posible tener una visión clara y una descripción precisa del modelo a ejecutar, sus características, condiciones y requisitos. La referencia para realizar la planeación es precisamente la evaluación previa que realizó la alta dirección.

## **Pasos a seguir**

**Paso 1: Equipo coordinador:** Una vez la Dirección de la organización ha tomado la decisión de implementar el modelo de teletrabajo, e incluso desde la etapa de autoevaluación, es necesaria la conformación de un equipo coordinador de las distintas etapas de su ejecución.

En términos generales este equipo está conformado por el líder del Departamento de Recursos Humanos, el líder del Departamento Financiero, el líder del Departamento de Tecnología y Seguridad Informática, el líder del Departamento Jurídico o un Asesor Jurídico contratado con este fin, y un representante del sindicato (en caso de que exista). Entre ellos se elegirá al coordinador del proyecto piloto, quien se espera tenga un nivel decisivo en la organización. Las funciones básicas del equipo de coordinación radican en diseñar y acompañar el proceso de implementación del piloto de teletrabajo y de socializar a todas las instancias de la organización sobre su alcance. En el compromiso del equipo coordinador y de la actitud positiva de los empleados frente al cambio radica el buen desarrollo del piloto.

Las funciones básicas del equipo coordinador del proyecto piloto son:

1. Elaborar la planificación estratégica del proyecto.
2. Supervisar en forma continua el avance de la ejecución del proyecto.
3. Generar informes de avance y finales del proyecto.
4. Modificar el proyecto, realizando ajustes o correcciones que estimen pertinentes.
5. Desarrollar la política de teletrabajo en la organización.

Como apoyo al equipo coordinador se designarán supervisores por área quienes velarán por el cumplimiento de las funciones y valorarán distintos aspectos del modelo propuesto, que servirán de base para el trabajo de la coordinación. Entre otras, los supervisores podrán hacer mediciones en relación con:

- Adaptación al cambio del área de trabajo donde el trabajador venía desarrollando las funciones.
- Funcionamiento de las herramientas tecnológicas.
- Pertinencia de los criterios de elegibilidad de los empleados por área.
- Respuesta a las expectativas de comunicación e interacción del equipo de trabajo.
- Respuesta de los sistemas de seguimiento y control de los objetivos pactados.
- Todos los factores que puedan afectar el buen desempeño y realización de las actividades



**Paso 2: Objetivos e indicadores del piloto** El objetivo del piloto de implementación de teletrabajo se deriva de la autoevaluación y en consecuencia su meta es resolver las necesidades iniciales de la organización. Más allá de fijar la meta, es necesario proponer una serie de indicadores que permitan su seguimiento y evaluación, tales como:

- Índice de disminución de la rotación del personal.
- Índice de disminución de pérdidas de días de trabajo derivados de ausencias por imprevistos que pueden ser reemplazados por días de teletrabajo.
- Índice de aumento de la productividad derivado del rendimiento del trabajador en el cumplimiento de sus metas, en relación con el tiempo invertido en ellas.
- Índice de mejoramiento en la calidad de vida laboral y familiar reportado por el trabajador.

**Paso 3: Selección de teletrabajadores** En este punto es necesario considerar tres aspectos fundamentales. El primero es determinar la cantidad de trabajadores con quienes se implementará el piloto de teletrabajo. La recomendación general es ejecutarlo con la mayor cantidad de empleados posibles en relación con el esperado final de teletrabajadores, para así obtener resultados lo más cercanos a las cifras reales de productividad y administración de recursos.

El segundo aspecto tiene que ver con la población objetivo del piloto que puede elegirse en dos vías. Por una parte se puede elegir personal de una única área y poner a prueba el modelo. Por la otra, la más aconsejable, se puede elegir personal de distintas áreas de la organización para así medir impactos de una forma más amplia.

Por último, es necesario identificar la modalidad de teletrabajo que se realizará, es decir, cuánto tiempo realmente teletrabaja y cuánto estará en los espacios de la organización. La recomendación general es iniciar el piloto trabajando a distancia un par de días por semana e ir aumentando progresivamente el tiempo hasta alcanzar los ideales esperados en relación con el cargo y las necesidades de presencia física o virtual de cada perfil.

La selección de los futuros teletrabajadores es primordial para la buena ejecución del proyecto. Finalmente son los empleados quienes ejecutarán el trabajo a distancia y serán ellos quienes sufrirán de primera mano todas las transiciones, por ello es importante considerar criterios objetivos y subjetivos que conlleven una selección acertada.

## Criterios selección de teletrabajadores

**Criterio 1: Definir el tipo de perfiles susceptibles de ejecutarse a través del teletrabajo:** El teletrabajo desde su definición implica el desarrollo de actividades laborales a distancia, utilizando herramientas tecnológicas para su ejecución y seguimiento. Dentro de las labores cotidianas de una organización encontramos una serie relacionada con la gestión de la información y la generación del conocimiento que son susceptibles de realizarse a distancia. En paralelo, existen otras que suponen contacto físico con el cliente o con procesos directos que difícilmente podrían separarse del lugar de trabajo.

Considerando lo anterior, es necesario realizar un análisis del perfil idóneo para teletrabajar, teniendo en cuenta las tareas desarrolladas en cada uno de los puestos, la tecnología que requieren para ejecutarlas, la frecuencia de comunicación con los compañeros de trabajo, supervisor, subordinados y clientes, y otras condiciones generales asociadas a cada cargo.

El modelo de teletrabajo supone una medición por objetivos, por lo que cada perfil seleccionado ha de contar con una serie de metas y tiempos que permitan el seguimiento. Para la adopción se puede tener en cuenta una clasificación de los perfiles de los trabajadores en relación con el grado de gestión que desempeñen, así como se muestra en la tabla 4:

Tabla 3: Clasificación de los perfiles.

<b>GESTIÓN</b>	<b>CARGO</b>	<b>FUNCIONES</b>
<b>ALTA</b>	Gerencia general y directivos de cada departamento comprometido.	Establece políticas, logística y el alcance económico del piloto.
<b>MEDIA</b>	Superior jerárquico del teletrabajador.	Supervisión, coordinación, monitoreo del piloto de teletrabajo.
<b>BAJA</b>	Trabajadores (teletrabajadores)	Ejecución del teletrabajo, comunicaciones.

### Fuente: Libro blanco del teletrabajo en Colombia

En relación con las tareas desarrolladas, los perfiles más deseables para teletrabajar cuentan con alguna de estas características:

- El tipo de tareas es de innovación, generación de conocimiento o gestión de información a través de las TIC.
- No tiene contacto presencial con el cliente.
- No tiene a su cargo un gran número de personas.

Además de lo anterior, es necesario que cada una de las personas que ejecuta los cargos susceptibles de teletrabajador cuente con unas competencias mínimas que lo conviertan en un candidato idóneo para participar en el piloto. En general se puede filtrar por:

- **Interés y voluntad:** Se valorará que el trabajador esté interesado en practicar esta modalidad laboral.
- **Antigüedad en la organización:** En muchas experiencias este es un factor determinante para tener en cuenta a un trabajador en el programa de implementación del teletrabajo, toda vez que es una persona que conoce muy bien sus funciones y se desenvuelve perfectamente en ellas, facilitando su adaptación al nuevo modelo.
- **Condiciones excepcionales:** La existencia de trabajadores con inconvenientes para el desplazamiento hacia la sede de la organización o con necesidades especiales derivadas de una discapacidad, ser madres cabeza de familia, mujeres en estado de lactancia y otras similares pueden convertirlos en candidatos potenciales para teletrabajar.

**Criterio 2. Determinar el tipo de tareas y funciones que realiza dicho perfil, en general los roles que desempeñan en la organización y el tipo de cargos:** En este sentido es importante que la organización tenga claridad sobre:

- Definición de funciones, deberes y obligaciones del teletrabajador.
- Determinación del personal involucrado.
- Desarrollo de nuevos criterios de selección y procedimientos.
- Proceso de reclutamiento de teletrabajadores.
- La voluntad e interés de los candidatos como requisito esencial.
- Los criterios que priorizarán la designación de los teletrabajadores.

**Criterio 3. Características personales del teletrabajador:** El proceso de selección de los futuros teletrabajadores debe responder en principio a las necesidades de la organización, pero además debe considerar una serie de características personales y competencias que permitan que cada empleado se adapte al proceso y alcance los objetivos propuestos:

- Autonomía y capacidad de resolución de problemas.
- Capacidad de organización y gestión del tiempo.
- Responsabilidad, profesionalismo y confianza.
- Fluidez para la comunicación.

- Capacidad de cambio y de adaptación.

**Paso 4: Requerimientos tecnológicos:** Para responder las inquietudes sobre los requerimientos tecnológicos que podría tener un teletrabajador simplemente se debe identificar los requerimientos en su escritorio físico y pensar que estos mismos constituyen las herramientas con las que deberá contar en su lugar de trabajo a distancia.

Así, el teletrabajador necesitará de un dispositivo a través del cual desarrollará sus funciones que bien puede ser un computador de escritorio, un portátil, una tableta o incluso un teléfono inteligente. También requerirá de una conexión a internet que le permita mantenerse en contacto con la organización y las personas que trabajan en ella. Y por último, pero no por ello menos importante, deberá contar con acceso remoto a toda la información y las aplicaciones necesarias para ejecutar sus tareas.

Por ello, una estación de teletrabajo se constituye con estos tres componentes:

1. Dispositivos y periféricos
2. Infraestructura de conexión a internet y a las redes públicas y privadas de la organización.
3. Sistemas de información comunicación y colaboración

En el mercado existe una amplia oferta de soluciones tecnológicas que cubre estos componentes. Sin embargo, en materia tecnológica es importante tener en cuenta las siguientes consideraciones:

**Acceso a sistemas de información y datos de la organización:** Si un trabajador utiliza datos o programas almacenados y ubicados fuera de su ordenador, por ejemplo en un servidor centralizado a través de computación en la nube, es necesario implantar soluciones tecnológicas que sigan ofreciendo esta funcionalidad en el lugar de teletrabajo, siendo el caso de las redes privadas virtuales (VPN) la herramienta imprescindible. Las redes privadas virtuales, además de permitir una comunicación directa entre el lugar de trabajo y la organización, ofrecen una alta seguridad al construir un canal seguro por el cual viajan los datos a través de internet.

**Nivel tecnológico de la organización:** El modelo tecnológico de una organización que implementa teletrabajo depende principalmente de la ubicación de las aplicaciones y servicios de red que los trabajadores necesitan para desarrollar las tareas propias de su puesto y ahí es donde han de centrarse todos los esfuerzos por alcanzar el nivel óptimo de tecnología, gracias al cual cada empleado puede desarrollar de forma efectiva su

trabajo sin importar su ubicación física. El nivel tecnológico de la organización no depende de la extensión del inventario de herramientas con que cuente, sino de cómo cada una de ellas soporta la operación de tareas específicas, por lo que en materia de tecnología no se trata de tenerlo todo sino de tener lo necesario para cada perfil.

En paralelo a lo anterior, y aun cuando no necesariamente corresponde a soluciones tecnológicas, es necesario que antes de implementar el piloto de teletrabajo la organización se asegure de que el espacio físico en que trabajará el empleado cumpla con las normas de riesgos laborales relacionados con estabilidad de las fuentes de energía, condiciones de ergonomía y prevención de accidentes.

**Paso 5: Política de teletrabajo de la organización:** Para que el modelo funcione debe generarse una cultura del teletrabajo y formularse una política conocida por toda la organización, en la que se incluya lo relacionado al proceso de selección de personal, los criterios de elegibilidad, los principios de seguridad de la información en acceso remoto, mensajería instantánea (empleados, clientes y proveedores), software y hardware, protección de datos, cláusulas de confidencialidad, procedimientos de supervisión y control, procedimientos de evolución de equipos, datos y documentos entregados, de modo que todo el personal involucrado en la implementación del modelo pueda tener claridad y hablar un mismo lenguaje sobre el cómo se ejecuta en la organización.

**Paso 6: Cronograma del piloto:** La recomendación general es ejecutar el proyecto piloto de teletrabajo entre tres y seis meses, tiempo en el cual es posible hacer las mediciones con datos cercanos a la realidad laboral en caso de la completa implementación del modelo.

**Paso 7: Presupuesto del piloto:** Al formular el presupuesto se debe tener en cuenta siempre que el teletrabajo requiere una inversión inicial con un retorno asegurado en reducción de costos fijos (planta física, servicios públicos, etc.), y además supone un aumento en la productividad, por lo que no se debe generar alarma por los valores que se requieran inicialmente ya que en el mediano plazo regresarán multiplicados a las arcas de la organización.

Sin adentrarse en la inversión completa requerida para operar bajo un modelo de teletrabajo, al momento de implementar el proyecto piloto es necesario realizar algunas inversiones, especialmente en materia de tecnología y de contratación externa para medir los resultados. Entre los costos a considerar se encuentran los siguientes:

- Diagnóstico y formulación del proyecto
- Selección de personal, análisis del perfil de los trabajadores, realización de pruebas psicológicas y de competencias tecnológicas.
- Formación técnica para la operación bajo teletrabajo, especialmente en materia tecnológica y de seguimiento a objetivos, y de desarrollo personal para administrar el cambio.
- Inversión en tecnología tanto en dispositivos, como infraestructura de conexiones y soluciones de comunicación y colaboración. Al revisar con atención las necesidades tecnológicas probablemente se encontrará que la organización ya cuenta con por lo menos un 70% de la tecnología necesaria para teletrabajar.
- Creación y administración de un servicio de atención técnica a los teletrabajadores que les permita sortear cualquier dificultad operativa.
- Seguimiento y evaluación de los resultados de la experiencia.

En los casos en que el domicilio del trabajador se convierta en su nuevo espacio de trabajo, habrá que considerar la pertinencia de incluir costos relacionados como el aporte para servicios públicos, material de oficina y equipos tecnológicos y de seguridad laboral.

**Tercera etapa: Implementación:** Teniendo como base la planeación del proyecto piloto, la etapa consecuente es su implementación. Lo ideal es seguir cada uno de los pasos proyectados y en particular tener en cuenta los siguientes aspectos:

### **Pasos a seguir**

**Paso 1: Socialización del piloto:** Con este paso se busca que toda la organización comprenda la necesidad y los objetivos de adoptar el modelo y generar cultura organizacional propicia para el teletrabajo. En este sentido, el equipo coordinador del piloto presentará a todo el personal las características principales del proyecto y la metodología de ejecución.

Es importante clarificar la igualdad de condiciones en materia laboral de los teletrabajadores y los trabajadores presenciales, haciendo énfasis en el por qué solo algunos perfiles son susceptibles de ser ejecutados a distancia.

**Paso 2: Selección de los teletrabajadores:** Una vez aprobados los criterios de selección del proyecto piloto, estos se podrán en marcha y se seleccionarán los trabajadores que empezarán a ejecutar sus tareas a distancia. Así mismo, se seleccionarán los supervisores de cada área y se explicará la forma en que se realizarán los procesos de seguimiento y control, funciones delegadas a los supervisores.

Junto a los criterios descritos en la etapa de planeación, es importante considerar algunos factores que pueden priorizar la selección de algunos trabajadores sobre otros para desarrollar trabajo a distancia:

- Empleados con condiciones especiales: movilidad, responsabilidades familiares, entre otras.
- Porcentaje de teletrabajadores por área, que dependerá de las características del trabajo desarrollado por cada una de ellas.
- Consideración a las solicitudes de participación voluntaria en el piloto.

Las personas que hayan quedado preseleccionadas según los criterios establecidos en la política de teletrabajo de la organización deberán sujetarse a tres condiciones:

1. Examen psicológico por parte del grupo de salud ocupacional que permita identificar si esa persona es apta para el teletrabajo.
2. Inspección del sitio desde el cual trabajará para corroborar si el espacio cumple con las condiciones físicas, ambientales, climáticas y en general de espacio para teletrabajar.
3. Revisar la conformación del entorno familiar del trabajador y si este le facilita al empleado el trabajo desde casa

**Paso 3: Formación:** Los teletrabajadores y los supervisores designados atenderán un proceso de formación no solo en materia tecnológica y de trabajo por objetivos, sino que además recibirán una plena capacitación sobre el proyecto piloto del cual harán parte.

Se recomienda producir material de comunicación que facilite la socialización del proyecto. Durante el proceso de capacitación se sugiere:

- Trabajar sobre el cambio organizacional, trabajo por objetivos y sus beneficios para el empleado y la organización.
- Presentación de las políticas de flexibilidad de la organización.
- Inclusión de material complementario on-line que acerque cada vez más a los teletrabajadores al entorno digital.
- La capacitación debe ser motivadora y participativa.
- Brindar formación en áreas como: seguridad de la información, autocomprobación del sitio de trabajo, primeros auxilios y prevención de riesgos profesionales.

**Paso 4: Puesta en marcha del piloto:** Una vez cumplidos los pasos previos la organización y especialmente los teletrabajadores estarán en condiciones de iniciar el proyecto piloto. Al ser una prueba de cómo funcionaría el modelo de teletrabajo al implementarse de forma completa en la organización es probable que surjan nuevas necesidades e inquietudes durante el proceso. El papel del equipo de coordinación es estar atento a cada una de ellas para darles soluciones efectivas que eviten traumatismos en el proceso completo. Se recomienda que la puesta en marcha del piloto incluya un seguimiento y evaluación permanente en los siguientes aspectos:

- Revisión del proyecto de teletrabajo, sus fines y objetivos.
- Capacitación permanente a los teletrabajadores para el desarrollo de nuevas competencias en gestión de proyectos, administración del tiempo y herramientas de comunicación.
- Seguimiento y apoyo a las competencias relacionadas con el uso tecnológico y los procesos de comunicación asociados a este.
- Revisión y atención permanente a los derechos y responsabilidades relacionadas con el trabajo diario tales como mantenimiento de dispositivos, mejores prácticas en administración del tiempo y el espacio físico, entre otras.
- Atención permanente a las normas de higiene y seguridad laboral.

**Cuarta etapa: Seguimiento y evaluación:** Tal como se señaló durante la puesta en marcha del proceso piloto, el seguimiento y evaluación ha de ser permanente y paralelo a su implementación. Gracias a este proceso es posible identificar los posibles inconvenientes y darles una respuesta previa y definitiva para evitar cualquier complicación mayor luego de adoptar por completo el modelo de teletrabajo.

Durante el seguimiento se recomienda prestar atención a los siguientes aspectos, además de los propios del cumplimiento de cada tarea:

- Percepciones, emociones y sentimientos de los teletrabajadores durante la puesta en marcha del proceso.
- Tiempos requeridos para la ejecución de las distintas actividades.
- Comparación de resultados entre el modelo de trabajo presencial y el teletrabajo.
- Control sobre inversiones, retornos, costos y ahorros derivados de la ejecución del proyecto.

La evaluación es fundamental para lograr una correcta implementación del modelo de teletrabajo. Esta puede apoyarse en diversas técnicas de recolección de la información como entrevistas, encuestas, sesiones de grupo y todo tipo de sondeos que arrojen datos sobre el proceso. Lo ideal es conseguir datos desde la visión de la organización y desde la del trabajador para tener un panorama amplio sobre lo que está sucediendo.



Entre los criterios a evaluar se debe considerar siempre la productividad, rentabilidad y satisfacción de los empleados y la organización frente al modelo. También es posible cuantificar los resultados de indicadores relacionados con:

- Reducción de los costos de planta física.
- Reducción del absentismo laboral.
- Reducción de la rotación del personal y mejoramiento del proceso de reclutamiento y retención.
- Incremento en el acceso a nuevos mercados con oferta profesional, como el colectivo de personas con discapacidad.

Los informes periódicos son el resultado del proceso de seguimiento y evaluación. Gracias a ellos es posible generar las conclusiones definitivas sobre el modelo de teletrabajo y su pertinencia para la organización. En todos los casos, lo más conveniente es tener en cuenta los hallazgos encontrados para darles una pronta y efectiva solución que permita no solo la implementación adecuada del teletrabajo sino también faciliten su adopción y sostenibilidad.

**Quinta etapa: Adopción del modelo del teletrabajo:** Al terminar el piloto y evaluar el impacto del trabajo a distancia para la organización y los empleados, lo más recomendable en caso de decidir que es pertinente adoptar el modelo por completo, es replicar el piloto por un tiempo más extenso y con un mayor número de empleados, de modo que se puedan resolver de forma definitiva los inconvenientes identificados en la etapa inicial y además se fije la política de teletrabajo.

Para hacer sostenible en el tiempo el modelo de teletrabajo se recomienda:

- Mantener la motivación de los empleados a través de encuentros presenciales, actividades de grupo y una serie de encuentros físicos o virtuales que permitan la participación y generación de opinión respecto del proceso, las expectativas y necesidades.
- Continuar la socialización y desarrollar nuevos materiales tendientes a fortalecer las competencias de los empleados en relación con el teletrabajo, que a la vez despierten el sentido de pertenencia, el compromiso y el interés por permanecer en la organización bajo esta modalidad laboral.
- Mantener el seguimiento y evaluación al proceso, tanto para la organización como para los empleados, prestando atención a las percepciones de los empleados que no teletrabajan respecto al modelo.

**6.4.4 Indicadores de gestión** Por naturaleza, las personas y las organizaciones tienden a medirse y a comprarse con el fin de evaluar diferentes aspectos en su camino por alcanzar los objetivos de la mejor manera posible. Mediante los procesos, las organizaciones desarrollan sus actividades a fin de cumplir con sus objetivos, que necesariamente van orientados al cliente (externo, interno y accionistas), de ahí la necesidad de tener información permanente e integral sobre el desempeño de esos procesos y el de la empresa en general, con el fin de retroalimentar la gestión para la toma de decisiones orientada a su corrección y/o mejoramiento.

Los indicadores de gestión son esencia información y, como señala Jesús Beltrán “se define indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas”<sup>15</sup>.

Es importante recalcar que la función de los indicadores de gestión es servir de apoyo al control de los procesos y de los factores claves de éxito, de tal manera que evidencien el nivel de avance y cumplimiento de los objetivos del proceso y de la organización misma. En cuanto a su función, puede resaltarse que, como empresa Beltrán, “los indicadores de gestión son un medio y no un fin”. Con esto se deja claro que las organizaciones no deben fijar indicadores como una meta por alcanzar por encima de los objetivos estratégicos, postrando a la organización al servicio del indicador y no como debe ser: *el indicador al servicio de la organización*. Cuando Deming planteo su filosofía de la calidad hizo énfasis en 14 puntos, y en uno de ellos definió “reducir las cuotas numéricas” con el fin de evidenciar el peligro que puede representar para la calidad de una empresa el establecer indicadores que gobiernen la operación, ya que a mediano y largo plazos se convierten en mecanismos de represión, bloquean posibles mejores y desmotivan al personal.

La utilización de indicadores de desempeño es definitiva para la planeación y toma de decisiones del negocio. Al respecto, Osborne y Gaebler indican:

1. Si no medimos los resultados, no podemos distinguir el éxito del fracaso.
2. Si no vemos el éxito, no podemos recompensarlo; y si no se recompensa el éxito es posible que recompensemos el fracaso.
3. Si no podemos reconocer el fracaso, no podemos corregirlo.

El apoyo en indicadores que estén claramente definidos, con parámetros sólidos, frecuencia correcta y oportuna y fuentes de datos confiables permite alcanzar múltiples beneficios, iniciando con la reducción de la incertidumbre respecto al desempeño de los procesos y el logro de sus objetivos, ya que se administran los procesos con base en hechos. Entre los demás beneficios, puede señalarse: facilitan la gestión del negocio en dirección a los objetivos; generan una mayor eficiencia, eficacia y productividad; estimulan el trabajo en equipo y lo orientan a alcanzar metas retadoras, e impulsan la

---

<sup>15</sup> Jesús Beltrán. Indicadores de gestión. Bogotá: 3R Editores, 2006

innovación y la identificación de fortalezas y oportunidades de mejoramiento que le permita a la organización alcanzar mayores niveles de competitividad.

**6.4.4.1 Especificación de los indicadores** Para que los indicadores se configuren en un apoyo real, deben contener una serie de características y condiciones que permitan su adecuada administración. Los elementos que deben considerarse dentro de su especificación son:

**Definición:** Corresponde a la información que identifica y define al indicador, y se compone de:

- **Nombre:** asignación de un nombre que defina clara y concretamente su objetivo y utilidad. De igual forma, debe indicarse el nombre del proceso al que corresponde.
- **Cálculo:** cuando el indicador corresponda un valor cuantitativo es necesario establecer claramente la manera en que se calculara. En todo caso sea cuantitativo o cualitativo, debe indicarse la base de cómo se tomara la información para establecer la medida.
- **Unidad:** la medida del indicador debe tener una unidad, como: porcentaje, numero de productos/unidad de tiempo, numero de inconformidades, tiempo de procesos en segundos, minutos u horas, según el proceso.

**Glosario:** Se debe registrar y detallar los términos y factores que tiene relación directa con la definición del indicador, la cual debe dejarse documentada para facilitar su conocimiento y evitar malas interpretaciones. Por lo general se elabora un manual de indicadores, donde se registra la información pertinente respecto a cada uno de ellos. En la tabla 4 se representa un esquema tipo para especificar un indicador.

Tabla 4: Esquema para especificar un indicador.

<b>Proceso</b>	Toma de pedidos y entrega a domicilio.
<b>Nombre</b>	Eficacia mensual en la toma y entrega de pedidos.
<b>Calculo</b>	Número de pedidos aceptados/número total de pedidos recibidos.
<b>Unidad</b>	Porcentaje
<b>Glosario</b>	Indicador de eficacia mensual en toma de pedidos; mide porcentualmente la eficacia del proceso de toma de pedidos, relacionando el número de pedidos recibidos en el mes. Número de pedidos aceptados: corresponde al número de pedidos que los clientes aceptaron en el mes. Número total de pedidos recibidos: corresponde al número de pedidos recibidos durante el mes.

Fuente: administración por calidad. Pág. 211

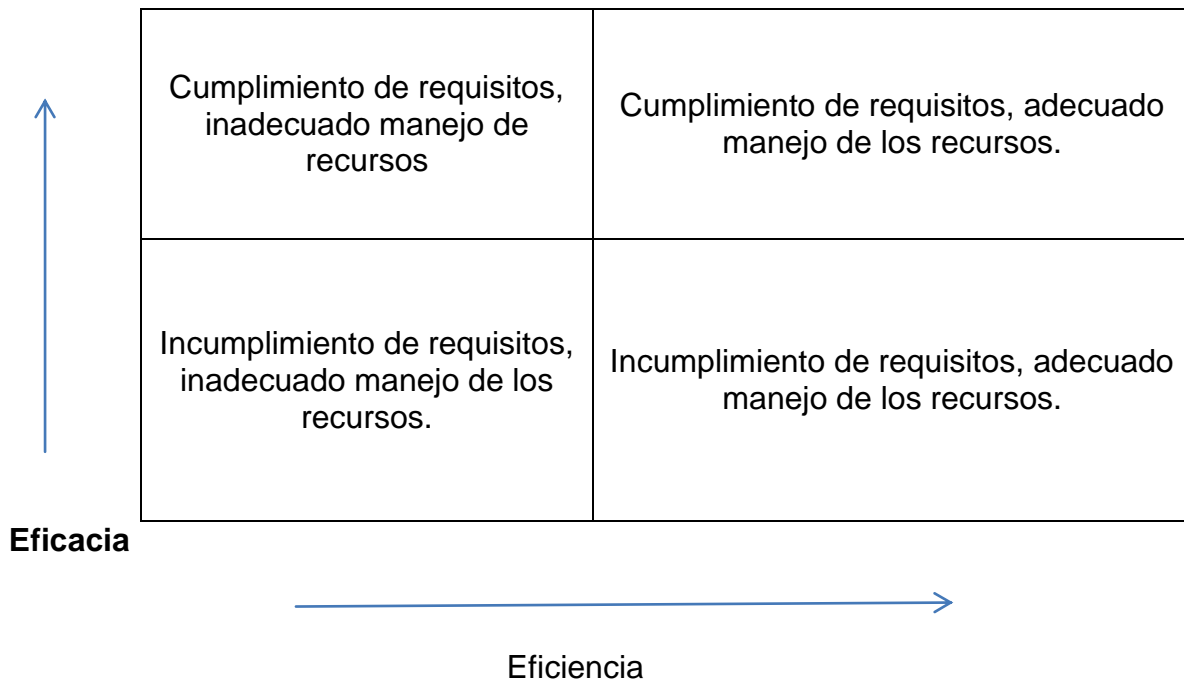
**Naturaleza:** La naturaleza se refiere a la esencia del indicador. Esta esencia se desprende de los factores clave o críticos de éxito de una organización y corresponden básicamente a todos los aspectos que una organización necesita hacer bien para lograr su visión y objetivos estratégicos, y que la distinguen de sus competidores, definiendo las fortalezas que deben explotar o las debilidades que deben corregir.

Por su naturaleza, los indicadores pueden corresponder a las siguientes categorías:

- **Indicador de eficacia:** se orienta a medir la consecución de un resultado, de calidad o de satisfacción al cliente. Ejemplo: número de pedidos aceptados/número de pedidos recibidos.
- **Indicador de eficiencia:** se orienta a medir el consumo de recursos de una actividad o del proceso, como el tiempo de proceso, los costos, el desperdicio, los reprocesos. Ejemplo: número de pedidos atendidos/número de solicitudes recibidas.
- **Indicador de efectividad:** registra en forma combinada las dos categorías anteriores; en realidad refleja el impacto generado. Ejemplo: número de pedidos atendidos/número de solicitudes y pedidos recibidos.
- **Indicador de productividad:** refleja lo producido con relación a los recursos que demando producirlo; es decir, lo consumido. Ejemplo: total de pedidos atendidos en el mes/ total de horas trabajadas en el mes.

Sobre la eficiencia y la eficacia se ha creado una matriz de cuatro cuadrantes, la cual se muestra en la figura 3:

Figura 3: Matriz de cuatro cuadrantes de la eficiencia y eficacia



**Fuente: Administración por calidad. Pág. 212**

El cuadrante I se refiere a una organización que muestra una situación de eficacia pero poco aprovechamiento de recursos. Puede mantener la imagen, aunque deteriorada.

El cuadrante II refleja una organización que tiene situación de eficiencia; es decir, maneja muy bien los recursos, pero incumple requisitos del cliente, con la posibilidad de perder la imagen.

El cuadrante III muestra una organización que no cumple los requisitos e satisfacción y no sabe manejar los recursos.

El cuadrante IV muestra una organización óptima, pues cumple con los requisitos del cliente y sabe manejar los recursos.

**Vigencia:** La vigencia corresponde al periodo de vida o validez del indicador. Existen dos categorías:

- **Los permanentes**, que están asociados a los factores relacionados con el giro normal del negocio, y regularmente son los asociados a los procesos.
- **Los temporales**, cuya vigencia está determinada de manera específica, se encuentra relacionados con proyectos que como tales tienen un tiempo definido.

**Fuente de información:** Identifica el lugar de donde se extraerá la información y la forma en que este proceso debe realizarse, de tal manera que garantice que la medida que arroje el indicador sea confiable y comprable con resultados previos.

**Utilización:** Identifica el nivel de la organización donde van a utilizarse el comportamiento y la medida del indicador para la toma de decisiones.

**Valor agregado:** Está relacionado con la utilidad del indicador. Como se ve, el indicador debe aportar información respecto al desempeño de un proceso, la cual debe ser determinante o sustentar la toma de decisiones (valor agregado).

**Tipos de indicadores:** Los indicadores, según el tipo de información que aporten y la función que desempeñen, pueden ser puntuales, acumulados, de control, de alarma, de planeación, entre otros.

**6.4.4.2 Atributos de los indicadores** Cada indicador debe satisfacer los siguientes criterios o atributos:

**Medible:** El indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.

**Entendible:** El indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.

**Controlable:** El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

**6.4.4.3 Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión** Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas. Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.

**6.4.4.4 Condiciones básicas que deben reunir los indicadores:** En primer lugar, el indicador debe ser relevante para la gestión, es decir, que aporte información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.

A su vez, el cálculo que se realice a partir de las magnitudes observadas no puede dar lugar a ambigüedades. Esta cualidad ha de permitir que los indicadores puedan ser auditables y que se evalúe de forma externa su fiabilidad siempre que sea preciso. A esta cualidad debe añadirse que un indicador debe ser inequívoco, es decir, que no permita interpretaciones contrapuestas.

El concepto que expresa el indicador es claro y se mantiene en el tiempo. El indicador es adecuado a lo que se pretende medir (pertinencia). La información debe estar disponible en el momento en que se deben tomar las decisiones (para realizar un proyecto de ampliación de una línea de bus urbano, deben tenerse datos actualizados de utilización del servicio en el momento de toma de decisión).

Otra característica deseable es la objetividad. Los indicadores deben evitar estar condicionados por factores externos, tales como la situación del país o accionar a terceros, ya sean del ámbito público o privado. También en este caso deben ser susceptibles de evaluación por un externo.

La medida del indicador tiene que ser lo suficientemente eficaz para identificar variaciones pequeñas. Es la característica de la sensibilidad de un indicador, que debe construirse con una calidad tal, que permita automáticamente identificar cambios en la bondad de los datos.

A su vez, el indicador debe ser preciso: su margen de error debe ser aceptable. A estas cualidades debe añadirse la accesibilidad: su obtención tiene un costo aceptable (que el costo de la obtención sea superados por los beneficios que reporta la información extraída) y es fácil de calcular e interpretar.

En resumen, el indicador debe proporcionar una calidad y una cantidad razonables de información (relevancia) para no distorsionar las conclusiones que de él se puedan extraer (inequívoco), a la vez que debe estar disponible en el momento adecuado para la toma de decisiones (pertinencia, oportunidad), y todo ello, siempre que los costos de obtención no superen los beneficios potenciales de la información extraíble.

**Metodología para la construcción de los indicadores:** Toda propuesta de trabajo requiere del establecimiento de una metodología que ayude a sistematizar el trabajo y que aporte los puntos clave para desarrollar con éxito los objetivos que se persiguen. Por este motivo, en este apartado analizamos la metodología necesaria para la construcción eficaz de una batería de indicadores. Asimismo, el procedimiento debe alcanzar el máximo consenso entre todos los miembros de la organización y la terminología utilizada debe ser comprensible y aceptada por dicho conjunto. Es otras palabras, la información que del sistema se derive no puede presentar ninguna confusión que lleve a interpretaciones equívocas entre los distintos niveles organizativos.

Para la elaboración de indicadores hace falta una reflexión profunda de la organización que dé lugar a la formulación de las siguientes preguntas:

Con esto se pretende que la organización describa sus actividades principales, de tal forma que, con la ayuda, a ser posible, de una plantilla con el fin de tenerlas inventariadas con la descripción del resultado que se pretende obtener mediante su ejecución.

### **¿Qué se hace?**

A continuación debe realizarse la selección de aquellas actividades que se consideren prioritarias. Para ello se trata de establecer una relación valorada (por ejemplo, de 0 a 10) según el criterio que se establezca, que permita priorizar todas las actividades. En esta reflexión puede incluirse una columna en la que conste el porcentaje de tiempo dedicado por el personal de la organización en cada actividad, dado que resulta recomendable centrarse en las tareas que consuman la mayor parte del esfuerzo de la plantilla.



### **¿Qué se desea medir?**

Una vez descritas y valoradas las actividades se deben seleccionar los destinatarios de la información, ya que los indicadores diferirán sustancialmente en función de quién los ha de utilizar.

### **¿Quién utilizará la información?**

En esta fase de la reflexión debe precisarse la periodicidad con la que se desea obtener la información. Dependiendo del tipo de actividad y del destinatario de la información, los indicadores habrán de tener una u otra frecuencia temporal en cuanto a su presentación.

### **¿Cada cuánto tiempo?**

Se determina una periodicidad.

### **¿Con qué o quién se compara?**

Finalmente, deben establecerse referentes respecto a su estructura, proceso o resultado, que pueden ser tanto internos a la organización, como externos a la misma y que servirán para efectuar comparaciones.

En el proceso de formulación de los indicadores se identifican asimismo los factores-clave del éxito, que son las capacidades controlables por la organización en las que ésta debe sobresalir para alcanzar los objetivos: capacidad de conseguir satisfacción de los usuarios, la capacidad para producir servicios de calidad, la capacidad para realizar entregas rápidas y fiables, y la capacidad para aprender.

A su vez, cabe remarcar que los indicadores se estructuran, en general, en torno a las cuatro perspectivas clave de una organización pública: perspectiva de los usuarios, perspectiva de los resultados económico-financieros, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de los empleados.

## 7. MARCO METODOLÓGICO

### 7.1 Metodología

Objetivo Especifico	Procedimiento ( como investigo el objetivo	Instrumento
<p>1. Analizar las prácticas para la definición y establecimiento de una nueva forma de trabajo (teletrabajo) en las organizaciones, desde la definición de un modelo de gestión del cambio.</p>	<p>El punto de partida será el marco teórico realizado en la investigación, el cual aborda todo lo relacionado a la gestión del cambio, al mismo tiempo que permite establecer cuáles podrían ser las prácticas a ejecutarse para establecer el teletrabajo en las organizaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco teórico consultado</li> <li>• Revisión documental</li> <li>• Descripción de categorías</li> </ul>
<p>2. Definir las acciones de tipo conceptual, procedimental, actitudinal y legal que conduzcan a una aplicación efectiva del teletrabajo a nivel organizacional.</p>	<p>Se elaborará el perfil de cargo y procedimientos necesarios para las actividades más importantes que se desarrollan en el teletrabajo, cada uno acompañado de una descripción metodológica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Software para elaborar flujogramas (Visio),</li> <li>• Marco teórico (documentos, leyes, normas libros y revistas)</li> <li>• entrevista a las personas que tienen esta forma de trabajo.</li> <li>• Recomendaciones específicas para un teletrabajo eficaz</li> </ul>
<p>3. Formular indicadores de desempeño asociados al teletrabajo.</p>	<p>Se identificarán los indicadores de gestión que consideren convenientes y necesarios, de acuerdo a lo investigado previamente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos e indicadores de gestión</li> <li>• Valores estándar predeterminados para el cálculo de eficiencia en el teletrabajo</li> <li>• Hoja de vida del indicador</li> </ul>

**7.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN A DESARROLLAR** Se realizará una investigación de tipo descriptivo.

**7.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN** El método a utilizar en el transcurso de la investigación será de análisis y síntesis.

## 8. ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS PARA LA DEFINICIÓN Y ESTABLECIMIENTO DE UNA NUEVA FORMA DE TRABAJO (TELETRABAJO)

### 8.1 CONCEPTO DE CULTURA EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Antes de analizar y exponer cuales son las prácticas que se deben ejecutar o mejor definir qué modelo se puede replicar para lograr gestionar adecuadamente el cambio en pro de establecer de forma eficaz y eficiente el teletrabajo, es importante y de hecho imposible dejarlo de lado, entrar a entender a ese colaborar que es parte esencial de los procesos organizacionales, como un ser cultural que concibe, percibe y vive el cambio de forma particular e individual, por eso es de preguntarse ¿Cómo influye la cultura y todo lo que rodea el desarrollo del ser humano, en la forma como este concibe y vive el cambio?. Inicialmente se debe partir de que para implementar el cambio, cualquiera que sea la naturaleza de este, es necesario entender que este no se produce por fuera del ser humano, poniéndolo en otra perspectiva, el cambio es porque nosotros –seres humanos, sentipensantes- permitimos que exista en nuestra racionalidad. En este orden de ideas, se entiende entonces que el humano es el punto crucial a la hora de percibir y vivir el cambio, ¿Pero que lleva a ese humano -hombre o mujer- a asimilar o confrontar el cambio? Una primera respuesta la podríamos obtener acercándonos al concepto de “cultura”. Comencemos.

Tema incierto aquel que toque ese concepto etéreo de la “cultura”. Según Harris hasta el momento solo hemos logrado definir la cultura en términos negativos: “(...) la cultura no es lo que se obtiene estudiando a Shakespeare, escuchando música clásica o asistiendo a clases de historia del arte”<sup>16</sup>. Hay una multiplicidad de escuelas y teorías que explican el tema de la cultura, la teorización sobre este aspecto de la vida humana puede rastrearse hasta Jean Jacques Rousseau en la Ilustración –y hasta mucho antes de el-, de donde posiblemente venga esa idea de “alta cultura”; así como podemos encontrar una multiplicidad de usos en las distintas ciencias, en sus escuelas y vertientes.

Como se puede ver, no podemos hablar de una cultura, sino más bien de culturas. La postura que habremos de usar en este caso -aunque extremadamente limitada para una comprensión amplia del ser humano- tiene que ver más con el orden de la ideología. El campo de influencia de la ideología es amplio, su funcionamiento se basa en las representaciones sociales de un grupo humano<sup>17</sup> lo que le permite abarcar la práctica totalidad de los imaginarios de las personas. Estanislao Zuleta, reconocido filósofo colombiano, comenta una de las características fundamentales de la ideología: “(...) se funda siempre en las tradiciones, en los modos de vida, en una autoridad de cualquier tipo que sea, y deja de lado la demostración como fundamento de su

---

<sup>16</sup> Harris, Marvin. 2007. Teorías sobre la cultura en la era posmoderna. Editorial Cultura Libre. P. 217.

<sup>17</sup> Van Dijk, Teun A. 2005. Política, ideología y discurso. Quroum Académico Vol. 2 No. 2. p. 15-47

validez”<sup>18</sup>. La ideología se maneja en distintos niveles, puede llegar a ser tan rígida como un dogma o permitir espacio a la incertidumbre como el método científico<sup>19</sup> sin embargo algo es cierto, ningún ser humano puede regodearse de no ser partícipe de alguna forma de pensamiento ideológico. Desde el conocido “sentido común” hasta el pensamiento científico especializado los seres humanos siempre tenemos una posición frente a nuestra realidad.

Pero bien, ¿Cómo ésta cultura incide en el ser humano al momento de enfrentarse a cambios que la afectan directamente? Podemos referirnos aquí a varios ejemplos históricos que muestran el paso de una estructura cultural a otra, estructura que implica: prácticas, tradiciones, mitos e instituciones –por mencionar unas pocas características que afecta-. Se pueden mencionar acontecimientos como la Revolución Francesa o la Conquista de América, eventos en los cuales un choque de entre dos manifestaciones diferentes de la cultura se enfrentan produciendo, finalmente, una reconfiguración de la realidad social en esa época histórica. Por ejemplo, cortarle la cabeza a María Antonieta fue uno de los primeros acontecimientos que llevó a Francia la Ilustración.

Ahora, aunque a un nivel muy abstracto la demostración histórica da luces sobre como la cultura interactúa con el cambio vale la pena llevarlo a un nivel mucho más reducido, el cambio en una empresa. Locería Colombiana, es una empresa perteneciente al grupo Corona, con muchos años de trayectoria en el mercado se ha convertido con el tiempo en una empresa tradicional muy apetecida y goza de un buen nombre en la historia colombiana. Iniciada en el cuarto decenio del siglo XX siempre tuvo una forma de trabajo propia, dadas las circunstancias históricas del país (proteccionismo económico, baja tasa de exportación), hasta que empezó el *boom* de la globalización. En ese momento los directivos de dicha empresa empezaron a ver la necesidad de mejorar la eficiencia de sus procesos productivos, desde la producción en sí hasta el control de calidad, para esto, diseñaron un plan: “Alborada 2000”<sup>20</sup>, este permitió a la empresa posicionarse en el mercado ajustando, con el tiempo, sus procesos y sus trabajadores a un mercado de trabajo mucho más competitivo y difícil del que estaban acostumbrados, “En este plan se incluyeron las adecuaciones tecnológicas prioritarias para desarrollar un producto capaz de competir en mercados abiertos, es decir, que respondiera a las variables de diseño, moda, calidad y precio”<sup>21</sup>. Este caso se puede definir como exitoso con respecto a la implementación del cambio visto desde una perspectiva sociohumanística puesto que la forma de transmitir y adaptar dicho cambio a la empresa se constituyó como un proceso colectivo, esto permitió a los empleados y empleadores fomentar un sentido de pertenencia en la empresa que aseguró el buen funcionamiento de la misma:

---

<sup>18</sup> Zuleta, Estanislao. 2005. Elogio de la dificultad y otros ensayos. 9ª edición. Hombre Nuevo Editores. 126 p.

<sup>19</sup> *Ibíd.*

<sup>20</sup> Ángel Mesa, Ana Lucía. 2001. Transformación cultural en Locería Colombiana, una experiencia en proceso.

<sup>21</sup> *Ibíd.* pág. 16.

Para la dirección era claro que la intención de estas transformaciones era unificar una *cultura de trabajo* alrededor de la vida del negocio, para garantizar la generación de empleo, el desarrollo y el crecimiento de las personas, y mantener las políticas de bienestar que por tradición habían hecho parte del compromiso de la compañía.

Entonces, se decidió iniciar un *proceso participativo* para indagar la visión de futuro que cada una de las personas de la empresa tenía, identificar las variables que espontáneamente hacían parte de ella y generar compromiso y un mayor conocimiento del aporte individual al logro del objetivo general y común del negocio<sup>22</sup>.

Después de ilustrar sobre las consideraciones que se deben tener al momento de implementar y gestionar el cambio podemos hablar finalmente del tema que nos compete. El cambio en las organizaciones ha sido trabajado por varios autores, todos con distintas teorizaciones y muy diferentes propuestas sobre cómo gestionar este aspecto (Romero et al., 2013). El modelo usado en esta monografía es el propuesto por John Kotter el cual propone 8 pasos para la gestión del cambio. Se debe anotar, la cultura –o bien, la ideología-, desde esta metodología, es tratada más que como un aspecto a considerar o un elemento de análisis, como un obstáculo o inconveniente en el camino; así como para los españoles fueron los grandes imperios indígenas precolombinos para establecer su soberanía en las nuevas tierras encontradas.

Hay que recordar, que el cambio y la gestión del mismo, no suceden por fuera del plano humano y por lo tanto, no suceden por fuera del campo de la cultura y la ideología –explicados estos conceptos anteriormente-, entender que los eventos de la vida de las personas no son indiferentes a estas llevará a una mejor comprensión y aplicación del cambio en las organizaciones.

## **8.2 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO DESDE LA PERSPECTIVA SOCIOLÓGICO: MODELO DE KOTTER**

Según esta perspectiva y enfoque sociológico, lo que se busca visualizar son las particularidades y dominios de la interacción individuo, grupo, organización; de lo cual se destaca y analiza lo siguiente a partir del modelo de Kotter:

El primer paso de Kotter, “Cree sentido de urgencia” pone a los directivos en la necesidad de implantar una idea en sus empleados, idea que será usada finalmente para insertar un cambio en la organización –¡los franceses lo habrían llamado una revolución!-. Desde un comienzo esta gestión del cambio irrumpe dentro de las vidas de

---

<sup>22</sup> *Ibíd.* pág. 21.

las personas e impone ciertas necesidades y –efectivamente- cambios que cada empleado debe incorporar en sí mismo a pesar de su historia personal y su cultura.

El segundo paso, “Forme una poderosa coalición”, así como el quinto, “Elimine los obstáculos” poseen una importancia alta. Ambos pasos hacen hincapié en la necesidad de localizar actores reconocidos o que hayan adquirido un estatus<sup>23</sup> sobresaliente dentro de la organización, estos actores serán capaces tanto de facilitar el cambio como de complicarlo. Resulta interesante ver el patrón colonialista en estos pasos o, incluso, proselitista; desde la literatura de no ficción podemos tomar un ejemplo claro situado en una época histórica relevante para la demostración de este punto. Autores africanos como Chinua Achebe, en “Todo se desmorona”<sup>24</sup>, muestran cómo funcionó la colonización inglesa a finales del siglo XIX; como Kotter, identificaron primero los actores reconocidos y que gozaban de más fuerza en su comunidad –u organización-, para Okonkwo, nuestro protagonista, fueron los jefes tribales y los misioneros católicos, paulatinamente la nación inglesa fue tomando adeptos que finalmente le “compró” África, y aquellos que no aceptaban la soberanía extranjera fueron desechados.

El tercer, cuarto y sexto paso, “Crear una visión para el cambio”, “Comunique la visión” y “Asegure triunfos a corto plazo”, respectivamente, tratan sobre crear un sentido de pertenencia hacia el grupo, en palabras de Kisnerman es necesario crear un sentimiento de comunidad:

*“el concepto de comunidad proviene del latín communis, que significa hombres conviviendo juntos en un espacio, compartiendo algo, convivencia, comunicación, unidad. Por lo tanto, podemos en principio decir que es un sistema de relaciones sociales en un espacio definido, integrado en base a intereses y necesidades compartidas”<sup>25</sup> (p. 2)*

Al permitirle al grupo un nivel de cohesión basado en los “intereses y necesidades compartidas” es posible fijar acciones concretas hacia un fin comunitario lo que, con el tiempo, permite controlar y dirigir el comportamiento de los integrantes del grupo<sup>26</sup>.

Los últimos pasos de Kotter, “Construya sobre el cambio” y “alineación del desempeño y la cultura” buscan institucionalizar los cambios dentro de la organización, e incluso, dentro de sus empleados. Rojot comenta sobre este proceso: “la institucionalización es el proceso por el cual los procesos sociales, las obligaciones o el presente vienen a

---

<sup>23</sup> Linton, Ralph. 1936. Status y Rol. En Bohannan, Paul y Glazer, Mark. Segunda edición. Antropología: Lecturas. P.191-204. España. Editorial McGraw Hill.

<sup>24</sup> Achebe, Chinua. 2012. Todo se desmorona. Editora Geminis. P. 206.

<sup>25</sup> Terry Gregorio, T. 2012. Aproximación al concepto de comunidad como una respuesta a los problemas del desarrollo rural en América Latina. Contribuciones a las Ciencias Sociales.

<sup>26</sup> *Ibíd.*

tomar un estatus de regla en el pensamiento de la acción social”<sup>27</sup>. A partir de la institucionalización del cambio los directivos de las organizaciones pueden esperar una normalización en las acciones individuales de sus integrantes, institucionalización reforzada por la creación de un sentimiento de comunidad que finalmente encausa a toda la organización hacia un fin común.

Como consideración final a esta primera parte, la empresa debe tener en cuenta todo lo que es, todo lo que rodea y todo lo que trae consigo el ser humano como individuo antes de hacer parte de la organización como colectivo; para poder gestionar adecuadamente el cambio dentro de la empresa, particularizando en las necesidades, en las diferencias y en los diversos grupos sociales que hacen parte de ese colectivo (empresa), que a su vez conforman una “cultura organizacional”.

### **8.3 LA GESTIÓN DEL CAMBIO DESDE EL ENFOQUE ADMINISTRATIVO: MODELO DE KOTTER**

Después de un análisis bajo un enfoque antropológico al tema cultural influyente en el cambio, es importante establecer la relación entre cambio y gestión, desde un enfoque administrativo, donde se entiende el cambio como la acción o el proceso de pasar de un estado de confort donde hay pleno conocimiento y dominio de todo lo que se viene realizando y viviendo, a un estado de novedad donde se generan alteraciones y modificaciones, donde todo es nuevo; rompiendo así la inercia en la forma de hacer y ver las cosas y donde gestionar los cambios necesarios en la organización se deben ejecutar a partir de un equilibrio entre la continuidad y la innovación, la experiencia y la creatividad, lo viejo y lo nuevo, el pasado y el futuro; teniendo como fundamento que la gestión del cambio es la actividad más común en los últimos tiempos en las organizaciones, bien sea que se identifique cómo realizarla, se aplique o no la metodología más apropiada y se ejecute y dirija a través de una u otra metodología, las empresas modernas tiene algo que ver y que actuar en razón de esto: Gestionar el cambio.

Entendiendo la gestión del cambio, como una labor tan importante dentro de las organizaciones, se debe propender por contar con directivos que sean capaces de liderar cambios, por tanto es importante conocer las características que deben tener estos directivos, aportadas en un estudio de la consultora Tea Cegos (2010) sobre los procesos de cambio en las organizaciones, destacando las siguientes:

- Visión de futuro
- Capacidad de motivar equipos de trabajo-individuos
- Flexibilidad para responder al entorno
- Capacidad para saber adaptarse personalmente en las situaciones de cambio.

---

<sup>27</sup> Pesqueux, Yvon. 2009. Institución y Organización. Cuadernos de administración. p. 11.



- Buena dirección y desarrollo de personas.
- Trabajo en equipo.
- Saber establecer prioridades.
- Buena comunicación oral.
- Identificación con la empresa y el cambio.
- Iniciativa.
- Planificación y organización
- Responsabilidad.
- Visión del negocio.
- Actuar dando ejemplo con su actitud.

Igualmente dentro de los procesos de cambio, se presente el fenómeno conocido como “resistencia al cambio”, el cual presenta unas tipologías o barreras al cambio, las cuales están relacionadas con el carácter del individuo, con el esquema de valores corporativo y con las repercusiones que intuye en su entorno laboral:

- Temor a ver aumentada la carga de trabajo.
- Desconfianza en las propias capacidades para conseguir el objetivo esperado o para asimilar los conocimientos necesarios.
- Actitud negativa motivada por la resistencia del personal a salir de sus rutinas habituales.
- Escepticismo, fruto de falso proyectos de cambio en el pasado o porque se percibe como un pretexto para reducir costos.
- Sensación de pérdida de estimación profesional, especialmente relevante ante la incorporación de nuevas tecnologías.
- Inseguridad, incertidumbre y sentimiento de reconversión.
- Miedo a perder el control y status personal o del grupo.
- Temor a perder el empleo.
- Corto tiempo disponible.
- Desconfianza en la persona del directivo, en su ética, o en su capacidad para conducir el cambio.
- No disponer de los recursos necesarios.

Para lograr un adecuado proceso o implementación de un modelo para la gestión del cambio, formar líderes capaces de gestionar bajo el dinamismo y romper algunas barreras dadas por la resistencia al cambio, es importante analizar y vincular a éste, tres elementos fundamentales que deben reestructurarse desde la gestión del cambio; tales como: cultura, estrategia, estructura, como se muestra en la Figura 4, enfatizando en las prácticas a tener en cuenta para que el proyecto de gestión del cambio en el teletrabajo sea exitoso.

Figura 4: Elementos fundamentales para reestructurar la gestión del cambio

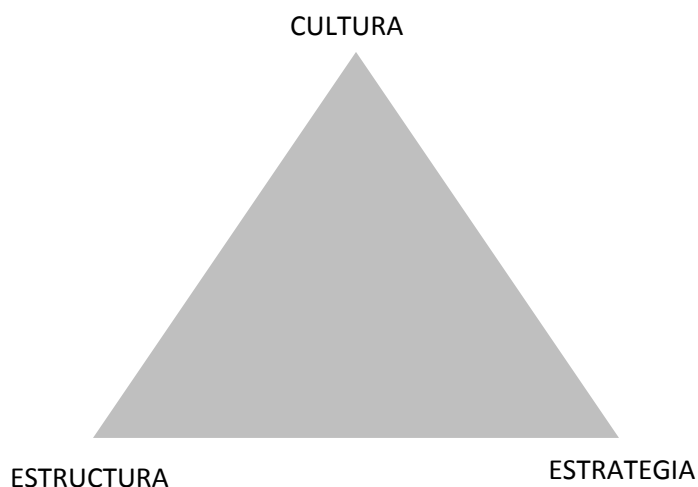


Tabla 5: Relación de elementos y recomendaciones.

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>PRÁCTICAS</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
<b>CULTURA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unificación de una cultura de trabajo.</li> <li>• Administración basada en las particularidades no en generalidades.</li> <li>• Administración basada en el compartir, en la confianza, en la honestidad.</li> <li>• Cambiar la forma de ejercer control, no un control de tiempo sino por logro de objetivos mediante indicadores de cada uno de estos.</li> <li>• Cambio de una cultura de asignación y supervisión a una cultura de toma de decisión, autonomía y empoderamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar estrategias basadas en una cultura participativa.</li> <li>• Cambiar el paradigma que se tiene de ejercer un control de tiempo y espacio (horas nalga), por un acompañamiento, supervisión y/o dirección orientadas al logro de los objetivos propuestos.</li> <li>• Los pasos 1, 5, 7 y 8 de Kotter hacen referencia a aspectos o elementos de la cultura que deben tenerse en cuenta, pues están orientados a esto.</li> </ul>

<b>ESTRATEGIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La estrategia corporativa se basa en: Planear, Comunicar, Motivar, Capacitar y Retroalimentar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estas prácticas desde la parte de la estrategia deben responder a un proceso que esté conectado con los procesos de planear, comunicar, motivar, capacitar y retroalimentar.</li> <li>• Los pasos 1, 2, 3, 4, 5 y 6 de Kotter hacen referencia a aspectos o elementos de la cultura que deben tenerse en cuenta, pues están orientados a esto.</li> </ul>
<b>ESTRUCTURA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener un guion de trabajo muy bien estructurado desde la planeación.</li> <li>• Contar con la infraestructura tecnológica adecuada, un plan de trabajo muy bien estructurado, una medición y objetivos claros, garantizan el cumplimiento de las actividades y el logro de los objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde la estructura organizacional (infraestructura tecnológica, plan de trabajo, medición) se deben aportar los elementos necesarios y básicos para lograr una adopción adecuada del cambio.</li> <li>• Los pasos 4, 5, y 6 de Kotter hacen referencia a aspectos o elementos de la cultura que deben tenerse en cuenta, pues están orientados a esto.</li> </ul>

Después de analizar las estrategias y prácticas a implementar en cada uno de los elementos fundamentales desde la cultura, la estrategia y la estructura; se procede a definir el modelo de Kotter; pues las organizaciones enfrentan cada día situaciones que llevan a pensar en tomar caminos y alternativas que tienen diferentes alternativas, pero que finalmente tienen como objetivo gestionar adecuadamente el cambio, por tanto es importante adoptar un modelo que sirva de guía para la gestión adecuada de este, por tanto se define el modelo propuesto por John Kotter mediante 8 pasos dirigidos a lograr y a gestionar el cambio de la mejor manera, los cuales se aplicarán desde el enfoque de cómo implementar la modalidad del teletrabajo dentro de la organización.

Tabla 6: Descripción de los 8 pasos de Kotter.

PASOS	APLICACIÓN	RELACIÓN CON EL/LOS ELEMENTO(S) (CULTURA-ESTRATEGIA-ESTRUCTURA)
1. CREE SENTIDO DE URGENCIA	La empresa debe conocer e interpretar que fue lo que llevo a ese cambio y la urgencia de implementar una nueva metodología o forma de trabajar. Aquí los directivos y líderes del proyecto deben definir la prioridad de este, el nivel de compromiso, dedicación y responsabilidad. Esto se debe difundir entre los empleados.	CULTURA ESTRATEGIA
2. FORME UNA PODEROSA COALICIÓN	Se debe conformar un equipo orientador, que lidere el cambio y la aplicación de la nueva modalidad de trabajo.	ESTRATEGIA
3. VISIÓN CLARA PARA EL CAMBIO	Definir una visión clara de la situación futura, enfatizando en lo que se espera obtener de la implementación de la nueva modalidad de trabajo, lo cual logra enfocar a todos los participantes en los resultados e igualmente logra que se trabaje bajo prioridades.	ESTRATEGIA
4. COMUNICAR LA VISIÓN (EL CAMBIO)	La comunicación constante y oportuna facilita el cambio y mitiga la resistencia a este, esta es una de las oportunidades de lograr que	ESTRATEGIA ESTRUCTURA

	los empleados se cuestionen a cerca de la necesidad de adoptar este nuevo cambio y así prepararlos de una manera efectiva hacia una nueva forma de hacer las cosas.	
5. ELIMINE LOS OBSTÁCULOS	Se deben revisar el tipo de barreras, con el fin de identificar si son de: estructura organizacional, enfoque administrativo, infraestructura tecnológica. Se da mediante actividades de apoyo basadas en la adopción de medidas para eliminar las barreras.	ESTRATEGIA ESTRUCTURA CULTURA
6. ASEGURE LOGROS A CORTO PLAZO	Para sostener un proyecto largo, se deben divulgar resultados a corto plazo, lo cual generará credibilidad y un manejo adecuado de las dificultades en tiempo real.	ESTRUCTURA ESTRATEGIA
7. CONSTRUYA SOBRE EL CAMBIO	Mantener la continuidad de la gestión del cambio, es de gran importancia ya que así se logrará incorporar este en la cultura organizacional.	CULTURA
8. ALINEACIÓN DEL DESEMPEÑO Y LA CULTURA	El cambio solo puede mantenerse y se logra que este se mantenga como parte fundamental e innata en la organización.	CULTURA

## 9. DEFINICIÓN DE LAS ACCIONES DE TIPO LEGAL, PROCEDIMENTAL, CONCEPTUAL Y ACTITUDINAL PARA LA APLICACIÓN EFECTIVA DEL TELETRABAJO A NIVEL ORGANIZACIONAL.

**9.1 ACCIONES LEGALES** Debe tenerse en cuenta las siguientes leyes, decretos y otras normas si se desea implementar el teletrabajo en cualquier organización.

- **Ley 1221 de 2008:**<sup>28</sup>

La presente ley tiene por objeto promover y regular el Teletrabajo como un instrumento de generación de empleo y autoempleo mediante la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC).

Para la puesta en marcha de la presente ley se tendrán las siguientes definiciones:

**Teletrabajo.** Es una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación – TIC para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo.

El teletrabajo puede revestir una de las siguientes formas:

- **Autónomos** son aquellos que utilizan su propio domicilio o un lugar escogido para desarrollar su actividad profesional, puede ser una pequeña oficina, un local comercial. En este tipo se encuentran las personas que trabajan siempre fuera de la empresa y sólo acuden a la oficina en algunas ocasiones.
- **Móviles** son aquellos teletrabajadores que no tienen un lugar de trabajo establecido y cuyas herramientas primordiales para desarrollar sus actividades profesionales son las Tecnologías de la Información y la comunicación, en dispositivos móviles.
- **Suplementarios**, son aquellos teletrabajadores que laboran dos o tres días a la semana en su casa y el resto del tiempo lo hacen en una oficina.
- **Teletrabajador.** Persona que desempeña actividades laborales a través de tecnologías de la información y la comunicación por fuera de la empresa a la que presta sus servicios.

---

<sup>28</sup> [www.alcaldiabogota.gov.co](http://www.alcaldiabogota.gov.co)

- **Política pública de fomento al teletrabajo** Para el cumplimiento del objeto de la presente ley el Gobierno Nacional, a través del Ministerio de la Protección Social, formulará, previo estudio Conpes, una Política Pública de Fomento al teletrabajo. Para el efecto, el Ministerio de la Protección Social contará con el acompañamiento del Ministerio de Comunicaciones, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y el Departamento Nacional de Planeación, el Departamento Administrativo de la Función Pública, el SENA, y la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales–DIAN. Esta Política tendrá en cuenta los siguientes componentes:
  - Infraestructura de telecomunicaciones.
  - Acceso a equipos de computación.
  - Aplicaciones y contenidos.
  - Divulgación y mercadeo.
  - Capacitación.
  - Incentivos.
  - Evaluación permanente y formulación de correctivos cuando su desarrollo lo requiera.
  
- **Decreto 0884 de 2012**

El objeto del presente decreto es establecer las condiciones laborales especiales del teletrabajo que regirán las relaciones entre empleadores y teletrabajadores y que se desarrolle en el sector público y privado en relación de dependencia.

El contrato o vinculación que se genere en esta forma de organización laboral de teletrabajo debe cumplir con los requisitos establecidos en el artículo 39 del Código Sustantivo del Trabajo y de la Seguridad Social para los trabajadores particulares y en las disposiciones vigentes que rigen las relaciones con los servidores públicos, y con las garantías a que se refiere el artículo 6° de la Ley 1221 de 2008, y especialmente deberá indicar:

1. Las condiciones de servicio, los medios tecnológicos y de ambiente requeridos y la forma de ejecutar el mismo en condiciones de tiempo y si es posible de espacio.
2. Determinar los días y los horarios en que el teletrabajador realizará sus actividades para efectos de delimitar la responsabilidad en caso de accidente de trabajo y evitar el desconocimiento de la jornada máxima legal.
3. Definir las responsabilidades en cuanto a la custodia de los elementos de trabajo y fijar el procedimiento de la entrega por parte del teletrabajador al momento de finalizar la modalidad de teletrabajo.

4. Las medidas de seguridad informática que debe conocer y cumplir el teletrabajador.

- **Código sustantivo del trabajo**

Regula íntegramente las relaciones con trabajadores a distancia, incluso cuenta con una disposición especial sobre la materia, la cual debe ser compatible en todo caso con cualquier reglamentación sobre teletrabajo.

Adicional a lo anterior es importante tener en cuenta los siguientes aspectos de los diferentes actores que hacen parte de esta modalidad del teletrabajo.

Adicional a lo anterior, es importante considerar los siguientes lineamientos que se deben tener en cuenta desde los diferentes actores participativos.

- **Empleador:**

A. **Obligaciones por parte del empleador:** El empleador tiene las siguientes obligaciones respecto del teletrabajador:

- De la seguridad del teletrabajador conforme a la legislación vigente.
- Incorporar mediante resolución o en el reglamento interno de trabajo, las condiciones especiales para que opere el teletrabajo en el organismo o entidad y en la organización.
- Está obligado a suministrar a los teletrabajadores equipos de trabajo seguros y medios de protección adecuados en la tarea a realizar y deberá garantizar que los trabajadores reciban una formación e información adecuadas sobre los riesgos derivados de la utilización de los equipos informáticos y su prevención.
- Incluir al teletrabajador dentro del programa de salud ocupacional y permitirle la participación en las actividades del comité paritario de salud ocupacional.
- Informar y dar una copia al teletrabajador de la política de la empresa en materia de salud y seguridad en el trabajo.

B. **Normatividad de los contratos de trabajo:** El contrato o vinculación que se genere en esta forma de organización laboral de teletrabajo debe cumplir con los requisitos establecidos en el artículo 39 del Código Sustantivo del Trabajo y de la Seguridad Social para los trabajadores particulares y en las disposiciones vigentes que rigen las relaciones con los servidores públicos, y con las garantías a que se refiere el artículo 6° de la Ley 1221 de 2008.

C. **Aspectos claves que se deben especificar en el contrato de teletrabajo:** Los aspectos claves que deben especificar esta clase de contratos son:



- Las condiciones de servicio, los medios tecnológicos y de ambiente requeridos y la forma de ejecutar el mismo en condiciones de tiempo y si es posible de espacio.
- Determinar los días y los horarios en que el teletrabajador realizará sus actividades para efectos de delimitar la responsabilidad en caso de accidente de trabajo y evitar el desconocimiento de la jornada máxima legal.
- Definir las responsabilidades en cuanto a la custodia de los elementos de trabajo y fijar el procedimiento de la entrega por parte del teletrabajador al momento de finalizar la modalidad de teletrabajo.
- Las medidas de seguridad informática que debe conocer y cumplir el teletrabajador.

D. **¿Tiene derecho el teletrabajador a horas extras, auxilios de transporte, dominicales y festivos?:** cuando las actividades laborales no demanden gastos de movilidad al teletrabajador, no habrá lugar al auxilio de transporte. cuando el teletrabajo sea ejecutado donde sea verificable el tiempo laborado y el teletrabajador a petición del empleador se mantiene más de lo previsto en el artículo 161 del código sustantivo del trabajo y de la seguridad social o en el decreto ley 1042 de 1978, para los servidores públicos, el pago de horas extras, dominicales y festivos se le dará el mismo tratamiento de cualquier otro empleado.

E. **¿Qué aspectos debe incluir el reglamento interno de trabajo de una empresa privada con relación a las obligaciones del teletrabajador?:** el empleador debe incluir en el reglamento interno de trabajo, lo relacionado con el adecuado uso de equipos, programas y manejo de la información, con el fin de permitir y facilitar la implementación del teletrabajo como una forma de organización laboral. además deberá informar al teletrabajador sobre las restricciones de uso de equipos y programas informáticos, la legislación vigente en materia de protección de datos personales, propiedad intelectual, seguridad de la información y en general las sanciones que puede acarrear por su incumplimiento.

F. **¿Cómo se garantiza desde el ministerio del trabajo los derechos laborales de los teletrabajadores?:** en el marco del sistema de inspección, vigilancia y control se garantizaran los derechos y garantías de los teletrabajadores

- **Teletrabajador:**

A. **Obligaciones por parte del teletrabajador** El teletrabajador tiene las siguientes obligaciones:

- Participar en las actividades de prevención y promoción organizadas por la empresa, el Comité Paritario de Salud Ocupacional, o el Vigía Ocupacional correspondiente.
- Cumplir con las normas, reglamentos e instrucciones del programa de salud ocupacional de la empresa.
- Utilizar los elementos de protección personal y participar en los programas y actividades de promoción y prevención.

- **Aseguradoras de riesgos laborales**

A. **¿Cómo funciona el sistema de seguridad social para los teletrabajadores en empresas públicas y privadas?:** Los teletrabajadores deben estar afiliados al Sistema de Seguridad Social Integral. El pago de los aportes se debe efectuar a través de la Planilla Integrada de Liquidación de Aportes –PILA-. Los teletrabajadores en relación de dependencia, durante la vigencia de la relación laboral, deben ser afiliados por parte del empleador al Sistema de Seguridad Social, Salud, Pensiones y Riesgos Profesionales, de conformidad con las disposiciones contenidas en la Ley 100 de 1993 y las normas que la modifiquen, adicionen o sustituyan o las disposiciones que regulen los regímenes especiales, así como, a las Cajas de Compensación Familiar en los términos y condiciones de la normatividad que regula dicha materia.

B. **¿Qué normatividad rige las obligaciones del empleador y del teletrabajador en materia de riesgos laborales?** Las obligaciones del empleador y del teletrabajador en seguridad y previsión de riesgos profesionales son las definidas por la normatividad vigente. En todo caso, el empleador deberá incorporar en el reglamento interno del trabajo o mediante resolución, las condiciones especiales para que opere el teletrabajo en la empresa privada o entidad pública.

C. **¿Qué obligaciones tienen las administradoras de riesgos profesionales ARL con relación al teletrabajador?:** las administradoras de riesgos profesionales – ARL, en coordinación con el ministerio del trabajo, deberán promover la adecuación de las normas relativas a higiene y seguridad en el trabajo a las características propias del teletrabajo. las ARL deberán elaborar

una guía para prevención y actuación en situaciones de riesgo que llegaren a presentar los teletrabajadores, y suministrarla al teletrabajador y empleador.

**D. ¿Cómo se realizará la afiliación al sistema general de riesgos laborales?:** la afiliación al sistema general de riesgos profesionales se hará a través del empleador, en las mismas condiciones y términos establecidos en el decreto-ley 1295 de 1994, mediante el diligenciamiento del formulario que contenga los datos especiales que para tal fin determine el ministerio de salud y protección social, en el que se deberá precisar las actividades que ejecutará el teletrabajador, el lugar en el cual se desarrollarán, la clase de riesgo que corresponde a las labores ejecutadas y la clase de riesgo correspondiente a la empresa o centro de trabajo, así como, el horario en el cual se ejecutarán. La información anterior es necesaria para la determinación del riesgo y definición del origen de las contingencias que se lleguen a presentar. El empleador deberá allegar copia del contrato o del acto administrativo a la Administradora de Riesgos Profesionales –ARL- adjuntando el formulario antes mencionado, debidamente diligenciado.

- **Sector publico**

**A. ¿qué entidad del gobierno nacional está encargada de definir la política pública de fomento al teletrabajo en Colombia?:** el gobierno nacional, a través del ministerio del trabajo, es el encargado de formular, una política pública de fomento al teletrabajo con el acompañamiento del ministerio de las tecnologías de la información y las comunicaciones, el ministerio de comercio, industria y turismo y el departamento nacional de planeación, el departamento administrativo de la función pública, el SENA, y la dirección de impuestos y aduanas nacionales–DIAN.

**B. ¿cómo deben reglamentar las entidades públicas a nivel interno al teletrabajador?:** para los servidores públicos las entidades deberán adaptar los manuales de funciones y competencias laborales, con el fin de permitir y facilitar la implementación del teletrabajo como una forma de organización laboral.

**C. ¿cómo será evaluado el teletrabajador en el sector público?:** para los empleados públicos la comisión nacional del servicio civil deberá adoptar un instrumento que permita medir el desempeño laboral del teletrabajador, para los fines previstos en las disposiciones vigentes.

**D. ¿Qué acciones desarrollará la red nacional de fomento al teletrabajo?:** convocar la integración de mesas de trabajo, que se conformarán por aspectos tecnológicos, formativos, organizativos, legales, y una mesa especial sobre población vulnerable; estas mesas deberán generar una agenda anual para el desarrollo de las actividades y trabajar en la generación y desarrollo de las políticas públicas definidas en la ley 1221 de 2008 en cuanto al fomento del teletrabajo, generación de incentivos y en la política especial de teletrabajo en la población vulnerable.

**E. ¿qué acciones debe desarrollar el ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones en beneficio del teletrabajo en Colombia?:** el ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones trabajará de manera conjunta con el ministerio del trabajo, y con las demás entidades competentes, en la promoción, difusión y fomento del teletrabajo en las entidades públicas y privadas. además deberá difundir información y buenas prácticas relacionadas con las tecnologías de la información y las comunicaciones requeridas para implementar prácticas de teletrabajo.

**F. ¿cómo se incorporará a la población vulnerable a los programas de teletrabajo en Colombia?** el ministerio del trabajo formulará una política pública de incorporación al teletrabajo de la población vulnerable, posterior a la reglamentación de la ley 1221 de 2008.

**9.2 ACCIONES PROCEDIMENTALES** El proceso de implementación del teletrabajo en las organizaciones responde a una serie de etapas y pasos a seguir que se resume en la realización de una autoevaluación, seguida de un piloto y una adopción final del modelo. A continuación se presenta una metodología clara, sencilla y precisa que permita llegar hasta su adopción exitosa. Esta propuesta resume, para el caso colombiano, las etapas principales e incluye recomendaciones de carácter jurídico, técnico y organizacional para lograr cada uno de los objetivos propuestos, lo anterior se muestra en la tabla 7.

Tabla 7: Etapas de carácter jurídico y técnico

ETAPA	VARIABLES A EVALUAR
1. Autoevaluación de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidades</li> <li>• Perfiles</li> <li>• Recursos tecnológicos</li> <li>• Costos</li> <li>• Evaluación y toma de decisiones</li> </ul>
2. Planeación del piloto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo coordinador</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Criterio de selección de</li> </ul>

	trabajadores <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requerimientos tecnológicos</li> <li>• Política de teletrabajo</li> <li>• Cronograma</li> <li>• presupuesto</li> </ul>
3. implementación del piloto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• socialización</li> <li>• selección de teletrabajadores</li> <li>• formación y capacitación</li> <li>• puesta en marcha</li> </ul>
4. evaluación de resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• seguimiento y evaluación</li> </ul>
5. adopción del modelo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sostenibilidad</li> </ul>

**Primera etapa: Autoevaluación de la organización:** El objetivo de la autoevaluación es analizar la situación actual de la organización frente a las expectativas que tienen sobre el teletrabajo, e identificar si es apta para su implementación. Se debe cuestionar si tiene la capacidad de adaptarse a los cambios organizacionales y culturales que implica el nuevo modelo.

A continuación se describirán los pasos a seguir para la implementación del teletrabajo a nivel organizacional.

**Paso 1: Identificar las necesidades:** Antes de la toma de decisión sobre implementar el teletrabajo la Gerencia debe tener clara la meta .que se alcanzará al establecer dicha modalidad laboral. El objetivo debe obedecer a una necesidad en concreto, como por ejemplo:

- Mejorar la productividad
- Rediseñar el uso de los espacios físicos de la organización
- Facilitar o evitar el desplazamiento de los trabajadores a la sede de la organización.
- Reducir el impacto de la alta rotación de los empleados.
- Conciliar la vida personal y laboral de los empleados.
- Resolver algunos problemas organizacionales relacionados con las jornadas o espacios de trabajo.
- Ampliar la capacidad competitiva de la organización.
- Iniciar una medición de resultados basada en proyectos o por objetivos.
- Dar respuesta a una necesidad específica que la organización ha identificado.

**Paso 2: Identificar los perfiles/cargos:** Uno de los principales factores para que el teletrabajo sea viable en una organización, es que el perfil de los empleados y las funciones que desarrollan sean susceptibles de ser realizados a distancia utilizando las TIC. La organización debe formular inicialmente las siguientes preguntas:

- ¿La organización tiene empleados cuya actividad principal está relacionada con el procesamiento de información o generación de conocimiento?
- ¿La organización cuenta con empleados que no requieren estar necesariamente en la oficina para desarrollar sus funciones?
- ¿Existen las herramientas para que los empleados se comuniquen con la organización: líneas telefónicas, conexión a internet, servicios de mensajería, chat y videoconferencia?
- ¿Es posible establecer objetivos medibles sobre las actividades laborales desempeñadas por los trabajadores?

Las anteriores respuestas demostrarán la viabilidad de teletrabajar en la organización en lo relacionado con los cargos; sin embargo, en materia de recurso humano es necesario considerar el perfil de las personas que ejecutan las labores, quienes deben contar con ciertas competencias necesarias para un trabajo móvil, por ello también es importante preguntar:

- ¿Los empleados utilizan de manera frecuente herramientas como computadores, conexiones a internet, líneas telefónicas, chat, y otras que le permitan desempeñar sus funciones y comunicarse con otros empleados?
- ¿Los empleados cuentan con formación para el manejo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones?
- Si se identifican cargos aptos para teletrabajar pero los empleados no cuentan con la suficiente capacitación para el manejo de las herramientas tecnológicas necesarias, ¿la organización puede optar por brindar capacitación sobre las mismas para obtener los perfiles ideales?

**Paso 3: Identificar los recursos tecnológicos:** Es importante validar si la organización cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para desarrollar teletrabajo. Prestando especial atención a qué necesidades tiene cada perfil. Se debe partir de la premisa que “no es el perfil el que se adecua a la tecnología existente, es la tecnología la que se debe adecuar a un perfil determinado”. Esto quiere decir que no todos los perfiles requieren la misma tecnología, toda vez que no realizan las mismas actividades, de allí la pertinencia de identificar las necesidades tecnológicas específicas.

**Paso 4: Identificar los riesgos:** Aunque son considerables los beneficios que genera el teletrabajo, es pertinente considerar los riesgos que puede traer para la organización, en este caso se pueden incluir:

- Dificultades del trabajador para adaptarse al modelo, los cuales deriven en atrasos en el cumplimiento de los objetivos y por ende baja en la productividad.
- Amenazas o riesgos informáticos por la inadecuada gestión de la información por parte del teletrabajador.
- Pérdida del sentido de pertenencia del trabajador respecto de la organización que impacte la calidad del trabajo o el compromiso con el mismo.
- Riesgos laborales.

**Paso 5: Estimación de costos:** Inicialmente la organización deberá determinar si requiere adquirir nuevas herramientas tecnológicas y desarrollar inversiones relacionadas para implementar el modelo. Se debe tener en cuenta que esta inversión se traducirá en una reducción de costos fijos en el corto y mediano plazo. Considerando el estimado, la organización podrá saber si está preparada para teletrabajar:

- Selección y formación de los teletrabajadores.
- Capacitación a supervisores.
- Conexiones de internet, línea telefónica.
- Licencias de software.
- Uso de servicios de computación en la nube que pueden ser gratuitos o pagos según las necesidades de la organización.
- Compra de equipos informáticos (se puede considerar el uso de equipos de los empleados -BYOD-).
- Servicios públicos.
- Gastos de traslado.

**Paso 6: Informe final y toma de decisión:** El informe final de la autoevaluación incluirá los resultados arrojados y una serie de conclusiones que orienten sobre la capacidad de la organización para implementar el teletrabajo.

En el caso que los resultados sean positivos y la organización decida llevar a cabo una prueba de teletrabajo, podrá continuar con la etapa de planificación del piloto; por el contrario, si la organización considera que no es viable implementar el teletrabajo por los resultados que arrojó el informe, es posible realizar un ejercicio similar sobre la pertinencia de adoptar esquemas de trabajo flexible u otras alternativas que a mediano plazo faciliten la implementación del teletrabajo.

**Segunda etapa: Planeación del proyecto piloto de teletrabajo:** esta etapa se constituye como la más importante para la implementación del mismo, ya que con su ejecución es posible tener una visión clara y una descripción precisa del modelo a ejecutar, sus características, condiciones y requisitos. La referencia para realizar la planeación es precisamente la evaluación previa que realizó la alta dirección.

A continuación se describen los pasos a seguir dentro de esta etapa.

**Paso 1: Equipo coordinador:** Una vez la Dirección de la organización ha tomado la decisión de implementar el modelo de teletrabajo, e incluso desde la etapa de autoevaluación, es necesaria la conformación de un equipo coordinador de las distintas etapas de su ejecución.

En términos generales este equipo está conformado por el líder del Departamento de Recursos Humanos, el líder del Departamento Financiero, el líder del Departamento de Tecnología y Seguridad Informática, el líder del Departamento Jurídico o un Asesor Jurídico contratado con este fin, y un representante del sindicato (en caso de que exista). Entre ellos se elegirá al coordinador del proyecto piloto, quien se espera tenga un nivel decisivo en la organización. Las funciones básicas del equipo de coordinación radican en diseñar y acompañar el proceso de implementación del piloto de teletrabajo y de socializar a todas las instancias de la organización sobre su alcance. En el compromiso del equipo coordinador y de la actitud positiva de los empleados frente al cambio radica el buen desarrollo del piloto.

Las funciones básicas del equipo coordinador del proyecto piloto son:

1. Elaborar la planificación estratégica del proyecto.
2. Supervisar en forma continua el avance de la ejecución del proyecto.
3. Generar informes de avance y finales del proyecto.
4. Modificar el proyecto, realizando ajustes o correcciones que estimen pertinentes.
5. Desarrollar la política de teletrabajo en la organización.

Como apoyo al equipo coordinador se designarán supervisores por área quienes velarán por el cumplimiento de las funciones y valorarán distintos aspectos del modelo propuesto, que servirán de base para el trabajo de la coordinación. Entre otras, los supervisores podrán hacer mediciones en relación con:

- Adaptación al cambio del área de trabajo donde el trabajador venía desarrollando las funciones.
- Funcionamiento de las herramientas tecnológicas.



- Pertinencia de los criterios de elegibilidad de los empleados por área.
- Respuesta a las expectativas de comunicación e interacción del equipo de trabajo.
- Respuesta de los sistemas de seguimiento y control de los objetivos pactados.
- Todos los factores que puedan afectar el buen desempeño y realización de las actividades

**Paso 2: Objetivos e indicadores del piloto:** El objetivo del piloto de implementación de teletrabajo se deriva de la autoevaluación y en consecuencia su meta es resolver las necesidades iniciales de la organización. Más allá de fijar la meta, es necesario proponer una serie de indicadores que permitan su seguimiento y evaluación, tales como:

- Índice de disminución de la rotación del personal.
- Índice de disminución de pérdidas de días de trabajo derivados de ausencias por imprevistos que pueden ser reemplazados por días de teletrabajo.
- Índice de aumento de la productividad derivado del rendimiento del trabajador en el cumplimiento de sus metas, en relación con el tiempo invertido en ellas.
- Índice de mejoramiento en la calidad de vida laboral y familiar reportado por el trabajador.

**Paso 3: Selección de teletrabajadores:** En este punto es necesario considerar tres aspectos fundamentales. El primero es determinar la cantidad de trabajadores con quienes se implementará el piloto de teletrabajo. La recomendación general es ejecutarlo con la mayor cantidad de empleados posibles en relación con el esperado final de teletrabajadores, para así obtener resultados lo más cercanos a las cifras reales de productividad y administración de recursos.

El segundo aspecto tiene que ver con la población objetivo del piloto que puede elegirse en dos vías. Por una parte se puede elegir personal de una única área y poner a prueba el modelo. Por la otra, la más aconsejable, se puede elegir personal de distintas áreas de la organización para así medir impactos de una forma más amplia.

Por último, es necesario identificar la modalidad de teletrabajo que se realizará, es decir, cuánto tiempo realmente teletrabjará y cuánto estará en los espacios de la organización. La recomendación general es iniciar el piloto trabajando a distancia un par de días por semana e ir aumentando progresivamente el tiempo hasta alcanzar los ideales esperados en relación con el cargo y las necesidades de presencia física o virtual de cada perfil.

La selección de los futuros teletrabajadores es primordial para la buena ejecución del proyecto. Finalmente son los empleados quienes ejecutarán el trabajo a distancia y serán ellos quienes sufrirán de primera mano todas las transiciones, por ello es

importante considerar criterios objetivos y subjetivos que conlleven una selección acertada.

## **Criterios de selección de teletrabajadores**

**Criterio 1: Definir el tipo de perfiles susceptibles de ejecutarse a través del teletrabajo:** El teletrabajo desde su definición implica el desarrollo de actividades laborales a distancia, utilizando herramientas tecnológicas para su ejecución y seguimiento. Dentro de las labores cotidianas de una organización encontramos una serie relacionada con la gestión de la información y la generación del conocimiento que son susceptibles de realizarse a distancia. En paralelo, existen otras que suponen contacto físico con el cliente o con procesos directos que difícilmente podrían separarse del lugar de trabajo.

Considerando lo anterior, es necesario realizar un análisis del perfil idóneo para teletrabajar, teniendo en cuenta las tareas desarrolladas en cada uno de los puestos, la tecnología que requieren para ejecutarlas, la frecuencia de comunicación con los compañeros de trabajo, supervisor, subordinados y clientes, y otras condiciones generales asociadas a cada cargo.

El modelo de teletrabajo supone una medición por objetivos, por lo que cada perfil seleccionado ha de contar con una serie de metas y tiempos que permitan el seguimiento. Para la adopción se puede tener en cuenta una clasificación de los perfiles de los trabajadores en relación con el grado de gestión que desempeñen, así:

Tabla 8: Clasificación de los perfiles de los trabajadores.

<b>GESTIÓN</b>	<b>CARGO</b>	<b>FUNCIONES</b>
<b>ALTA</b>	Gerencia general y directivos de cada departamento comprometido.	Establece políticas, logística y el alcance económico del piloto.
<b>MEDIA</b>	Superior jerárquico del teletrabajador.	Supervisión, coordinación, monitoreo del piloto de teletrabajo.
<b>BAJA</b>	Trabajadores (teletrabajadores)	Ejecución del teletrabajo, comunicaciones.

En relación con las tareas desarrolladas, los perfiles más deseables para teletrabajar cuentan con alguna de estas características:

- El tipo de tareas es de innovación, generación de conocimiento o gestión de información a través de las TIC.
- No tiene contacto presencial con el cliente.
- No tiene a su cargo un gran número de personas.

Además de lo anterior, es necesario que cada una de las personas que ejecuta los cargos susceptibles de teletrabajar cuente con unas competencias mínimas que lo conviertan en un candidato idóneo para participar en el piloto. En general se puede filtrar por:

- **Interés y voluntad:** Se valorará que el trabajador esté interesado en practicar esta modalidad laboral.
- **Antigüedad en la organización:** En muchas experiencias este es un factor determinante para tener en cuenta a un trabajador en el programa de implementación del teletrabajo, toda vez que es una persona que conoce muy bien sus funciones y se desenvuelve perfectamente en ellas, facilitando su adaptación al nuevo modelo.
- **Condiciones excepcionales:** La existencia de trabajadores con inconvenientes para el desplazamiento hacia la sede de la organización o con necesidades especiales derivadas de una discapacidad, ser madres cabeza de familia, mujeres en estado de lactancia y otras similares pueden convertirlos en candidatos potenciales para teletrabajar.

**Criterio 2. Determinar el tipo de tareas y funciones que realiza dicho perfil, en general los roles que desempeñan en la organización y el tipo de cargos:** En este sentido es importante que la organización tenga claridad sobre:

- Definición de funciones, deberes y obligaciones del teletrabajador.
- Determinación del personal involucrado.
- Desarrollo de nuevos criterios de selección y procedimientos.
- Proceso de reclutamiento de teletrabajadores.
- La voluntad e interés de los candidatos como requisito esencial.
- Los criterios que priorizarán la designación de los teletrabajadores.

**Criterio 3. Características personales del teletrabajador:** El proceso de selección de los futuros teletrabajadores debe responder en principio a las necesidades de la organización, pero además debe considerar una serie de características personales y

competencias que permitan que cada empleado se adapte al proceso y alcance los objetivos propuestos:

- Autonomía y capacidad de resolución de problemas.
- Capacidad de organización y gestión del tiempo.
- Responsabilidad, profesionalismo y confianza.
- Fluidez para la comunicación.
- Capacidad de cambio y de adaptación.

**Paso 4: Requerimientos tecnológicos:** Para responder las inquietudes sobre los requerimientos tecnológicos que podría tener un teletrabajador simplemente se debe identificar los requerimientos en su escritorio físico y pensar que estos mismos constituyen las herramientas con las que deberá contar en su lugar de trabajo a distancia.

Así, el teletrabajador necesitará de un dispositivo a través del cual desarrollará sus funciones que bien puede ser un computador de escritorio, un portátil, una tableta o incluso un teléfono inteligente. También requerirá de una conexión a internet que le permita mantenerse en contacto con la organización y las personas que trabajan en ella. Y por último, pero no por ello menos importante, deberá contar con acceso remoto a toda la información y las aplicaciones necesarias para ejecutar sus tareas.

Por ello, una estación de teletrabajo se constituye con estos tres componentes:

4. Dispositivos y periféricos
5. Infraestructura de conexión a internet y a las redes públicas y privadas de la organización.
6. Sistemas de información comunicación y colaboración

En el mercado existe una amplia oferta de soluciones tecnológicas que cubre estos componentes. Sin embargo, en materia tecnológica es importante tener en cuenta las siguientes consideraciones:

**Acceso a sistemas de información y datos de la organización:** Si un trabajador utiliza datos o programas almacenados y ubicados fuera de su ordenador, por ejemplo en un servidor centralizado a través de computación en la nube, es necesario implantar soluciones tecnológicas que sigan ofreciendo esta funcionalidad en el lugar de teletrabajo, siendo el caso de las redes privadas virtuales (VPN) la herramienta imprescindible. Las redes privadas virtuales, además de permitir una comunicación directa entre el lugar de trabajo y la organización, ofrecen una alta seguridad al construir un canal seguro por el cual viajan los datos a través de internet.

**Nivel tecnológico de la organización:** El modelo tecnológico de una organización que implementa teletrabajo depende principalmente de la ubicación de las aplicaciones y servicios de red que los trabajadores necesitan para desarrollar las tareas propias de su puesto y ahí es donde han de centrarse todos los esfuerzos por alcanzar el nivel óptimo de tecnología, gracias al cual cada empleado puede desarrollar de forma efectiva su trabajo sin importar su ubicación física. El nivel tecnológico de la organización no depende de la extensión del inventario de herramientas con que cuente, sino de cómo cada una de ellas soporta la operación de tareas específicas, por lo que en materia de tecnología no se trata de tenerlo todo sino de tener lo necesario para cada perfil.

**Paso 5: Política de teletrabajo de la organización:** Para que el modelo funcione debe generarse una cultura del teletrabajo y formularse una política conocida por toda la organización, en la que se incluya lo relacionado al proceso de selección de personal, los criterios de elegibilidad, los principios de seguridad de la información en acceso remoto, mensajería instantánea (empleados, clientes y proveedores), software y hardware, protección de datos, cláusulas de confidencialidad, procedimientos de supervisión y control, procedimientos de evolución de equipos, datos y documentos entregados, de modo que todo el personal involucrado en la implementación del modelo pueda tener claridad y hablar un mismo lenguaje sobre el cómo se ejecuta en la organización.

**Paso 6: Cronograma del piloto:** La recomendación general es ejecutar el proyecto piloto de teletrabajo entre tres y seis meses, tiempo en el cual es posible hacer las mediciones con datos cercanos a la realidad laboral en caso de la completa implementación del modelo.

**Paso 7: Presupuesto del piloto:** Al formular el presupuesto se debe tener en cuenta siempre que el teletrabajo requiere una inversión inicial con un retorno asegurado en reducción de costos fijos (planta física, servicios públicos, etc.), y además supone un aumento en la productividad, por lo que no se debe generar alarma por los valores que se requieran inicialmente ya que en el mediano plazo regresarán multiplicados a las arcas de la organización.

Sin adentrarse en la inversión completa requerida para operar bajo un modelo de teletrabajo, al momento de implementar el proyecto piloto es necesario realizar algunas inversiones, especialmente en materia de tecnología y de contratación externa para medir los resultados. Entre los costos a considerar se encuentran los siguientes:

- Diagnóstico y formulación del proyecto
- Selección de personal, análisis del perfil de los trabajadores, realización de pruebas psicológicas y de competencias tecnológicas.

- Formación técnica para la operación bajo teletrabajo, especialmente en materia tecnológica y de seguimiento a objetivos, y de desarrollo personal para administrar el cambio.
- Inversión en tecnología tanto en dispositivos, como infraestructura de conexiones y soluciones de comunicación y colaboración. Al revisar con atención las necesidades tecnológicas probablemente se encontrará que la organización ya cuenta con por lo menos un 70% de la tecnología necesaria para teletrabajar.
- Creación y administración de un servicio de atención técnica a los teletrabajadores que les permita sortear cualquier dificultad operativa.
- Seguimiento y evaluación de los resultados de la experiencia.

En los casos en que el domicilio del trabajador se convierta en su nuevo espacio de trabajo, habrá que considerar la pertinencia de incluir costos relacionados como el aporte para servicios públicos, material de oficina y equipos tecnológicos y de seguridad laboral.

**Tercera etapa: Implementación:** en esta etapa lo ideal es seguir cada uno de los pasos proyectados y en particular tener en cuenta los siguientes aspectos:

**Paso 1: Socialización del piloto:** Con este paso se busca que toda la organización comprenda la necesidad y los objetivos de adoptar el modelo y generar cultura organizacional propicia para el teletrabajo. En este sentido, el equipo coordinador del piloto presentará a todo el personal las características principales del proyecto y la metodología de ejecución.

Es importante clarificar la igualdad de condiciones en materia laboral de los teletrabajadores y los trabajadores presenciales, haciendo énfasis en el por qué solo algunos perfiles son susceptibles de ser ejecutados a distancia.

**Paso 2: Selección de los teletrabajadores:** Una vez aprobados los criterios de selección del proyecto piloto, estos se podrán en marcha y se seleccionarán los trabajadores que empezarán a ejecutar sus tareas a distancia. Así mismo, se seleccionarán los supervisores de cada área y se explicará la forma en que se realizarán los procesos de seguimiento y control, funciones delegadas a los supervisores.

Junto a los criterios descritos en la etapa de planeación, es importante considerar algunos factores que pueden priorizar la selección de algunos trabajadores sobre otros para desarrollar trabajo a distancia:

- Empleados con condiciones especiales: movilidad, responsabilidades familiares, entre otras.
- Porcentaje de teletrabajadores por área, que dependerá de las características del trabajo desarrollado por cada una de ellas.
- Consideración a las solicitudes de participación voluntaria en el piloto.

Las personas que hayan quedado preseleccionadas según los criterios establecidos en la política de teletrabajo de la organización deberán sujetarse a tres condiciones:

1. Examen psicológico por parte del grupo de salud ocupacional que permita identificar si esa persona es apta para el teletrabajo.
2. Inspección del sitio desde el cual trabajará para corroborar si el espacio cumple con las condiciones físicas, ambientales, climáticas y en general de espacio para teletrabajar.
3. Revisar la conformación del entorno familiar del trabajador y si este le facilita al empleado el trabajo desde casa

**Paso 3: Formación:** Los teletrabajadores y los supervisores designados atenderán un proceso de formación no solo en materia tecnológica y de trabajo por objetivos, sino que además recibirán una plena capacitación sobre el proyecto piloto del cual harán parte.

Se recomienda producir material de comunicación que facilite la socialización del proyecto. Durante el proceso de capacitación se sugiere:

- Trabajar sobre el cambio organizacional, trabajo por objetivos y sus beneficios para el empleado y la organización.
- Presentación de las políticas de flexibilidad de la organización.
- Inclusión de material complementario on-line que acerque cada vez más a los teletrabajadores al entorno digital.
- La capacitación debe ser motivadora y participativa.
- Brindar formación en áreas como: seguridad de la información, autocomprobación del sitio de trabajo, primeros auxilios y prevención de riesgos profesionales.

**Paso 4: Puesta en marcha del piloto:** Una vez cumplidos los pasos previos la organización y especialmente los teletrabajadores estarán en condiciones de iniciar el proyecto piloto. Al ser una prueba de cómo funcionaría el modelo de teletrabajo al implementarse de forma completa en la organización es probable que surjan nuevas necesidades e inquietudes durante el proceso. El papel del equipo de coordinación es estar atento a cada una de ellas para darles soluciones efectivas que eviten

traumatismos en el proceso completo. Se recomienda que la puesta en marcha del piloto incluya un seguimiento y evaluación permanente en los siguientes aspectos:

- Revisión del proyecto de teletrabajo, sus fines y objetivos.
- Capacitación permanente a los teletrabajadores para el desarrollo de nuevas competencias en gestión de proyectos, administración del tiempo y herramientas de comunicación.
- Seguimiento y apoyo a las competencias relacionadas con el uso tecnológico y los procesos de comunicación asociados a este.
- Revisión y atención permanente a los derechos y responsabilidades relacionadas con el trabajo diario tales como mantenimiento de dispositivos, mejores prácticas en administración del tiempo y el espacio físico, entre otras.
- Atención permanente a las normas de higiene y seguridad laboral.

**Cuarta etapa: Seguimiento y evaluación:** Tal como se señaló durante la puesta en marcha del proceso piloto, el seguimiento y evaluación ha de ser permanente y paralelo a su implementación. Gracias a este proceso es posible identificar los posibles inconvenientes y darles una respuesta previa y definitiva para evitar cualquier complicación mayor luego de adoptar por completo el modelo de teletrabajo.

Durante el seguimiento se recomienda prestar atención a los siguientes aspectos, además de los propios del cumplimiento de cada tarea:

- Percepciones, emociones y sentimientos de los teletrabajadores durante la puesta en marcha del proceso.
- Tiempos requeridos para la ejecución de las distintas actividades.
- Comparación de resultados entre el modelo de trabajo presencial y el teletrabajo.
- Control sobre inversiones, retornos, costos y ahorros derivados de la ejecución del proyecto.

La evaluación es fundamental para lograr una correcta implementación del modelo de teletrabajo. Esta puede apoyarse en diversas técnicas de recolección de la información como entrevistas, encuestas, sesiones de grupo y todo tipo de sondeos que arrojen datos sobre el proceso. Lo ideal es conseguir datos desde la visión de la organización y desde la del trabajador para tener un panorama amplio sobre lo que está sucediendo.

Entre los criterios a evaluar se debe considerar siempre la productividad, rentabilidad y satisfacción de los empleados y la organización frente al modelo. También es posible cuantificar los resultados de indicadores relacionados con:

- Reducción de los costos de planta física.
- Reducción del absentismo laboral.
- Reducción de la rotación del personal y mejoramiento del proceso de reclutamiento y retención.



- Incremento en el acceso a nuevos mercados con oferta profesional, como el colectivo de personas con discapacidad.

Los informes periódicos son el resultado del proceso de seguimiento y evaluación. Gracias a ellos es posible generar las conclusiones definitivas sobre el modelo de teletrabajo y su pertinencia para la organización. En todos los casos, lo más conveniente es tener en cuenta los hallazgos encontrados para darles una pronta y efectiva solución que permita no solo la implementación adecuada del teletrabajo sino también faciliten su adopción y sostenibilidad.

**Quinta etapa: Adopción del modelo del teletrabajo:** Al terminar el piloto y evaluar el impacto del trabajo a distancia para la organización y los empleados, lo más recomendable en caso de decidir que es pertinente adoptar el modelo por completo, es replicar el piloto por un tiempo más extenso y con un mayor número de empleados, de modo que se puedan resolver de forma definitiva los inconvenientes identificados en la etapa inicial y además se fije la política de teletrabajo.

Para hacer sostenible en el tiempo el modelo de teletrabajo se recomienda:

- Mantener la motivación de los empleados a través de encuentros presenciales, actividades de grupo y una serie de encuentros físicos o virtuales que permitan la participación y generación de opinión respecto del proceso, las expectativas y necesidades.
- Continuar la socialización y desarrollar nuevos materiales tendientes a fortalecer las competencias de los empleados en relación con el teletrabajo, que a la vez despierten el sentido de pertenencia, el compromiso y el interés por permanecer en la organización bajo esta modalidad laboral.
- Mantener el seguimiento y evaluación al proceso, tanto para la organización como para los empleados, prestando atención a las percepciones de los empleados que no teletrabajan respecto al modelo.

## 9.3 ACCIONES CONCEPTUALES

**9.3.1 Concepción del modelo del teletrabajo** Una serie de factores, algunos de ellos ajenos a la organización, han creado las condiciones propicias para que surjan y se consoliden nuevas formas de trabajar, entre ellas, las nuevas tecnologías de la información y comunicación, que irrumpen y modifican las formas en que las personas se comunican, acceden a la información, transmiten el conocimiento y alteran los modos en cómo éstas trabajarán. Claro que la tecnología por sí misma no es directamente, la única responsable de las innovaciones técnicas; ya que son las sociedades las que, con

el uso de la tecnología generan nuevas herramientas que configuran un panorama distinto (Doral Alba, 2004)<sup>29</sup>.

Es así que, las tecnologías de la información y de la comunicación, al entrar con aplicaciones concretas en los ámbitos laborales de las organizaciones, y en sus diferentes aplicaciones a los procesos productivos y administrativos modifican las relaciones laborales, generando nuevas estrategias de gestión del capital intelectual, es por ello que, el teletrabajo se constituye dentro del ámbito administrativo como una nueva estrategia de gestión.

El teletrabajo es una forma de organización y realización del trabajo basada en las tecnologías de la información y comunicación, caracterizada por la flexibilidad en el lugar en que se realizan las actividades, la duración del contrato laboral y en la jornada de trabajo, que demanda del teletrabajador, distintas competencias entre las cuales se pueden mencionar el trabajo en equipo, polivalencia, facilidad para el aprendizaje, capacidad de adaptación a diferentes condiciones y actividades de aprendizaje y trabajo, deseos constantes de superación, autogestión, independencia y manejo de las tecnologías de la información entre las principales.

El teletrabajo puede ser definido como una forma actual, competitiva, estratégica y flexible de organización del trabajo que se caracteriza por el desempeño de las funciones y responsabilidades asignadas al trabajador sin requerir de su presencia física en las instalaciones de la empresa para la cual labora, por lo menos, durante una parte significativa de su jornada o bien, durante varios días, semanas o temporadas. Esta estrategia de gestión del capital intelectual; también puede ser entendida como una estrategia a la cual recurre la alta administración para establecer nuevas relaciones laborales con los trabajadores basándose en las nuevas tecnologías de la información.

**9.3.2 Competencias claves del teletrabajador** El teletrabajador deberá contar con las siguientes competencias claves para desarrollar su labor:

- Manejo de la tecnología de la información (sistemas de cómputo y software, principalmente).
- Capacidad de adaptación a diferentes condiciones.
- Habilidades para el trabajo en equipo.
- Multihabilidades para poder integrarse a diferentes programas y proyectos que demande el mercado laboral.

---

<sup>29</sup> Doralba, 2004

### 9.3.3 Factores claves para el éxito de un programa de teletrabajo

- **Generar nuevos esquemas de organización:** Las empresas tienen que deshacerse de estructuras jerárquicas a favor de organizaciones reticulares, donde las responsabilidades se distribuyen entre trabajadores polivalentes, con capacidad para la autogestión, con una gran disposición para emprender proyectos variados.
- El aprendizaje con las nuevas tecnologías han surgido nuevos conceptos y modos de aprender. Por lo tanto, los nuevos trabajadores deben ser capaces de actualizarse en forma permanente, de integrarse a comunidades de aprendizaje y de práctica. El aprendizaje se convierte en una actividad constante, social y compartida. Las nuevas organizaciones demandan que sus empleados sean: polivalentes, flexibles, con una gran capacidad para aprender, inteligencia interpersonal, para poder trabajar fácilmente en equipo, para la autogestión, para adquirir conocimientos, habilidades, experiencias, y criterios muy diversos, que en las organizaciones tradicionales estaban restringidas a los directivos.
- Los teletrabajadores son trabajadores de la era del conocimiento, por lo tanto, requieren de nueva tecnología y espacios adecuados que les permitan desarrollar al máximo su creatividad y realizar bien su trabajo. En los nuevos espacios el entorno de trabajo pierde su importancia en la medida que debe evolucionar, el teletrabajador debe ser apoyado con nuevas herramientas tecnológicas, de esta manera el empleado debe ir integrando a su equipo de trabajo la nueva tecnología, a riesgo ha de quedar obsoleto y en consecuencia ser desplazado por su falta de competencias o de la infraestructura requerida para cumplir con el trabajo asignado. Los teletrabajadores son integrados a equipos virtuales de trabajo, formados por personas que colaboran en un mismo proyecto, compartiendo información, aplicaciones, recursos, aún a pesar de encontrarse en lugares geográficamente diferentes y distantes, aún más, con husos horarios distintos.
- Las oportunidades que ofrece la tecnología al proponer la formación de telecentros para alcanzar distintos objetivos entre los cuales tenemos: fomentar el arraigo de la población, impulsar el surgimiento de nuevas fuentes de empleo que no requieran el desplazamiento de los trabajadores, brindar a los habitantes de pequeñas comunidades la oportunidad de iniciar un proceso de alfabetización digital, acceso a todo tipo de información que sea de su interés: agrícola, ganadera, sanitaria, educativa, relacionada con los servicios médicos, sociales o de ayuda para la comercialización de sus productos o relacionados con programas de desarrollo de la propia comunidad (Doral, 2004; Nilles, 2003 apud Doral, 2004& Ickx, apud Doral, 2004).

**9.3.4 La comunicación como factor clave** Entre las competencias básicas de todo trabajador está la buena comunicación y la capacidad de trabajo en equipo. Para el teletrabajo nada de esto cambia e incluso es necesario que se fortalezcan estas cualidades. Uno de los mitos del teletrabajo es que al no estar en la oficina las personas se aíslan y pierden el contacto con sus compañeros de trabajo. Esto es falso e incluso algunas evaluaciones de teletrabajadores indican que se genera mayor comunicación a través de las TIC que la que se podría dar entre compañeros que están en un mismo espacio físico. Lo cierto es que quien trabaja a distancia debe estar en capacidad no solo de tomar decisiones de forma autónoma, sino también de poner la tecnología a su favor cuando se trata de alinear distintos frentes de un proyecto o deliberar sobre una idea.

## **9.4 ACCIONES ACTITUDINALES**

Las investigaciones previas empíricas sobre los programas de teletrabajo indican que su implantación en una organización supone un cambio, implicando y afectando a muchos aspectos de la misma. Los aspectos organizativos del teletrabajo incluyen una serie de variables humanas, técnicas, laborales y organizativas, que deben ser analizadas con detenimiento. Estas variables o componentes se relacionan entre sí de manera que el cambio en una de ella, afecta a todas las demás.

Hay otros componentes que se pueden considerar al momento de analizar los factores críticos a considerar al momento de implantar el teletrabajo en una organización. Por ejemplo se puede considerar un componente conductual (como el teletrabajo afecta la conducta de los empleados). Del mismo modo podemos considerar otras variables como: competidores, proveedores, clientes, situación de mercado, aspectos familiares y personales, etc.

Estos componentes conllevan a un conjunto de resultados en la organización y en el individuo ante la aplicación de un cambio tecnológico y/o organizacional como lo es el teletrabajo. Estos resultados producen impactos que pueden darse en dos dimensiones: impacto en el individuo e impacto organizacional. Estas dos dimensiones del impacto del teletrabajo puede darse en muy diversos niveles, tales como: efectos físico-espaciales, desarrollo organizativo, satisfacción del trabajo, cambios en las actividades de trabajo y en la conducta individual, productividad, aspectos financieros, retención de personal, niveles de rotación, utilización del espacio, estrés, aislamiento, perspectivas profesionales, etc.

**9.4.1 El liderazgo y el teletrabajo** El líder del teletrabajo tiene que ser capaz de descubrir y desarrollar talento, generar confianza, crear redes de relaciones, crear contexto, transmitir conocimiento y formación, gestionar la incertidumbre, crear oportunidades y animar a los teletrabajadores a que las aprovechen, formar equipos, delegar, reinventar, crear cultura, gestionar la incertidumbre y todo ello de una forma virtual.

Muchas veces, el líder ha de partir de la cultura de liderazgo de la empresa y adaptarla

a las nuevas circunstancias. Otras veces, el líder parte desde cero para crear la propia cultura. No tiene que estar obsesionado por acertar absolutamente siempre porque, como dice Tom Peters, "Los líderes cometen errores" (Liderazgo, Pearson, Prentice Hall, Madrid 2005)<sup>30</sup>, pero también entre los atributos de los líderes está ser grandes aprendices que saben rectificar a tiempo sus propios errores.

Hoy en día no se trata de controlar sino de crear equipo. Entender que la empresa es un equipo y como tal debe funcionar; sin confianza esto no es posible. Empleados y directivos están en el mismo barco, con un proyecto común. La nueva coyuntura tecnológica y social exige un cambio en las relaciones laborales, así como en otros ámbitos de la empresa. Un empleado al que se le da confianza y apoyo será, sin duda, más productivo que uno al que siempre se le está controlando y cuestionando. Está demostrado que la satisfacción del empleado incide directamente en su productividad, la calidad de su trabajo y su compromiso con la empresa.

No hay que olvidar que el modelo de negocio tradicional ya no ofrece garantías en un nuevo entorno global y que la competitividad viene directamente de la mano de la innovación. Las empresas que habitan y quieren sobrevivir dentro del nuevo ecosistema que es la Sociedad de la Información deben adaptarse y mimetizarse con aquellos valores que la caracterizan: colaboración, movilidad, comunicación, continuos cambios e innovaciones, democratización, pluralidad, intercambio de ideas y conocimiento.

**9.4.2 El teletrabajo y la comunicación interna** La comunicación interna se ve seriamente afectada con la implantación del teletrabajo. En el caso de organizaciones que incorporen programas de teletrabajo la comunicación interna se debe incrementar con el objetivo de reducir la dimensión de la comunicación informal y mantener a los teletrabajadores presentes en la organización. Una buena idea es utilizar las mismas posibilidades que ofrecen las tecnologías de la comunicación e instalar servicio telemáticos de información, discusión e información.

Cuando se implanta el teletrabajo se debe desarrollar e incrementar el espíritu de trabajo en equipo. La ausencia de comunicación puede disminuir la moral y la eficacia de los equipos. Los éxitos, los fracasos y la información clave deben compartirse para conjuntar y motivar a los profesionales que trabajan en el mercado con objetivos comunes, y donde la comunicación física debe mantenerse con el fin de no romper las relaciones de equipo.

---

<sup>30</sup> Tom Peters, 2005. Liderazgo. Pearson, Prentice Hall

**9.4.3 La motivación como factor clave** Trabajar desde casa aumenta la productividad laboral de los empleados en gran medida gracias a que les hace sentirse más libres y cómodos en su trabajo pero también porque precisamente esa libertad se traduce en un mayor compromiso con sus obligaciones. Al no estar presentes en unas oficinas físicas, ya sea de forma total o parcial, y no tener que dar cuentas cara a cara frente a sus superiores, mantener su puesto de trabajo y demostrar la valía de sus tareas es más complicado y el trabajador se vuelve más organizado y responsable con sus entregas y gestiona mejor su tiempo de trabajo.

Existen diversos factores que ayudan a mejorar el desempeño laboral. Expertos en el desarrollo de programas para medir y mejorar la productividad de los empleados, destacan los siguientes:

- Promover y asegurar la motivación laboral
- Adecuación del ambiente de trabajo a los intereses de los trabajadores
- Establecer objetivos para cada empleado, medirlos y recompensarlos
- Reconocimiento del trabajo bien hecho y del esfuerzo
- Fomentar la participación de los empleados en decisiones y coordinación de proyectos
- No dejar de lado la formación y desarrollo profesional permanente

## 10.FORMULACIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO ASOCIADOS AL TELETRABAJO ORGANIZACIONAL.

### 10.1 INTRODUCCIÓN A LA FORMULACIÓN DE INDICADORES

Componente institucional que tiene la finalidad de proporcionar información sobre el desempeño de la organización, para orientar su rumbo, fijar sus objetivos, corregir su actuación y mejorar su eficiencia y su eficacia. “Lo que no se mide con hechos y datos, no puede mejorarse”.

Indicadores que podemos usar para verificar si el proyecto de teletrabajo está dando los resultados esperados.

- Personal incorporado a teletrabajo
- Personal que ya no quiere seguir en teletrabajo
- Ausentismo laboral por enfermedad general.
- Rotación personal
- Productividad : resultados obtenidos/ recursos utilizados
- Desempeño

Cualquier presupuesto, programa o plan puede ser un indicador, pues bastara con compararlos con los datos reales y medir la desviación positiva o negativa.

¿Cómo debe ser un indicador?

1. Se debe poder identificar fácilmente.
2. Solo se debe medir lo que es importante
3. Se debe comprender claramente

La manera de hacer que una compañía pueda mejorar los resultados es midiendo las cosas correctas, si tuviéramos que especificar los beneficios estos serían:

- a. Controlar la evolución del proyecto.
- b. Indica lo que realmente importa.
- c. Se deben comprender muy claramente
- d. Lo que importa es el paquete de indicadores no uno en particular

Como elegir nuestros indicadores:

- Medir los tiempos de los ciclos y los tiempos (incluir tiempo de respuesta)
- Qué resultados espera la empresa de mi ( como los puedo medir)
- Compárese con la competencia
- Busque todos los indicadores que quiera y luego utilice los que necesita.
- Siempre que sea posible, permita que quien ocupa el puesto defina su indicador.

- Mida solo lo que sea significativo.
- Cámbielos siempre que sea necesario.

En el mundo de la empresa de hoy los empleados tienen derecho a saber si su rendimiento es el esperado, por otra parte, todo superior tiene el deber de proporcionar a sus empleados la retroalimentación necesaria para que en todo momento sepan si su desempeño es el adecuado para la empresa.

Sin embargo la mayoría de las empresas no miden los resultados de desempeño de sus empleados sobre todo de los administrativos y hay dos motivos para ello:

1. No hacerlo y caer en la temible rutina
2. Solo miden la parte productiva y desechan la parte administrativa.

Tipos de indicadores de desempeño:

**Eficiencia:** Miden el esfuerzo o actividad y el uso adecuado de recursos

- Costo por unidad
- Duración promedio de la actividad

**Logro:** Mide la calidad o grado de cumplimiento de los objetivos del proceso

- Índice de satisfacción de clientes
- Porcentaje de errores
- Número de quejas, reclamos, devoluciones

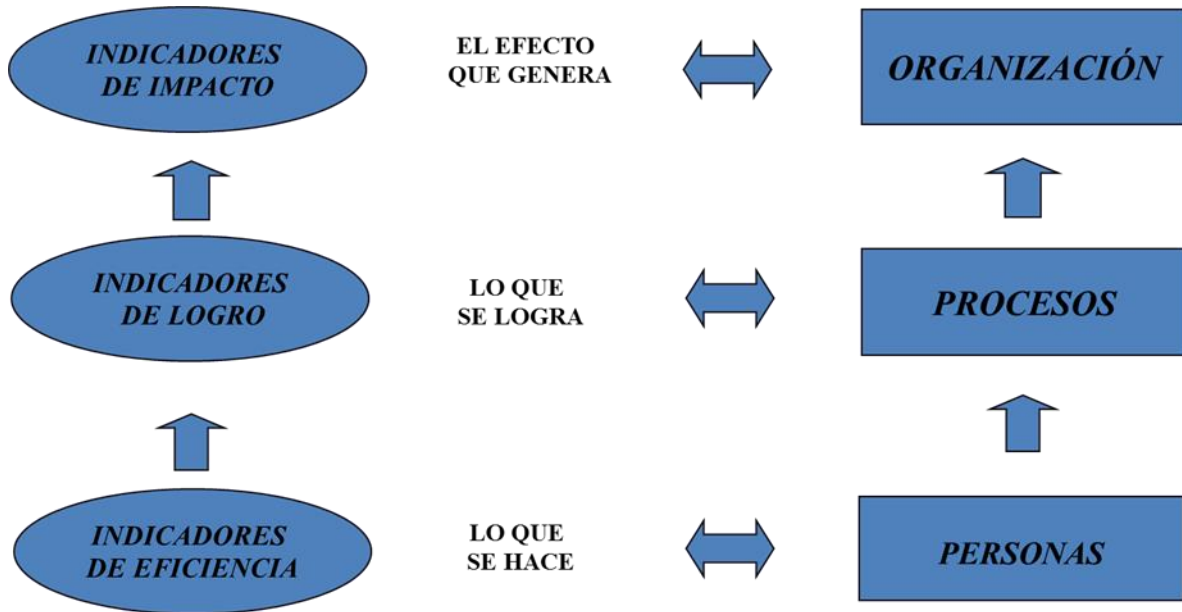
**Impacto:** Miden los efectos sobre la efectividad de la organización

- Aumento de la productividad
- Valor Económico agregado

**10.2 RELACIONES CAUSA Y EFECTO** Diagramación de los diferentes tipos de indicadores que se utilizan para la gestión de los procesos.



Figura 5: Diagrama de los indicadores para la gestión de procesos



**10.3 PREMISAS PARA LA DEFINICION DE INDICADORES** Elementos que configuran un indicador de gestión.

**Denominación:** Debe hacer referencia al asunto que se mide, el nombre debe hablar de él.

Ejemplo: (Índice de \_\_\_\_\_)

**Patrón de comparación:** Debe definir la variable de comparación.

Ej. Parámetro costo, Parámetro de comparación.

**Interpretación:** Como se leerá el resultado

**Periodicidad:** Se convienen cuantas evaluaciones dentro de un periodo de tiempo

**Datos requeridos:** Para poder efectuar el cálculo es necesario definir la fuente de información

**Construya la hoja de vida de los indicadores la cual debe contener**

- a. La identificación del proceso clave
- b. El indicador de actuación
- c. La fórmula de cálculo

- d. El origen de los datos
- e. La frecuencia de medición
- f. Los responsables de la recolección de los datos
- g. El responsable de evaluación y análisis

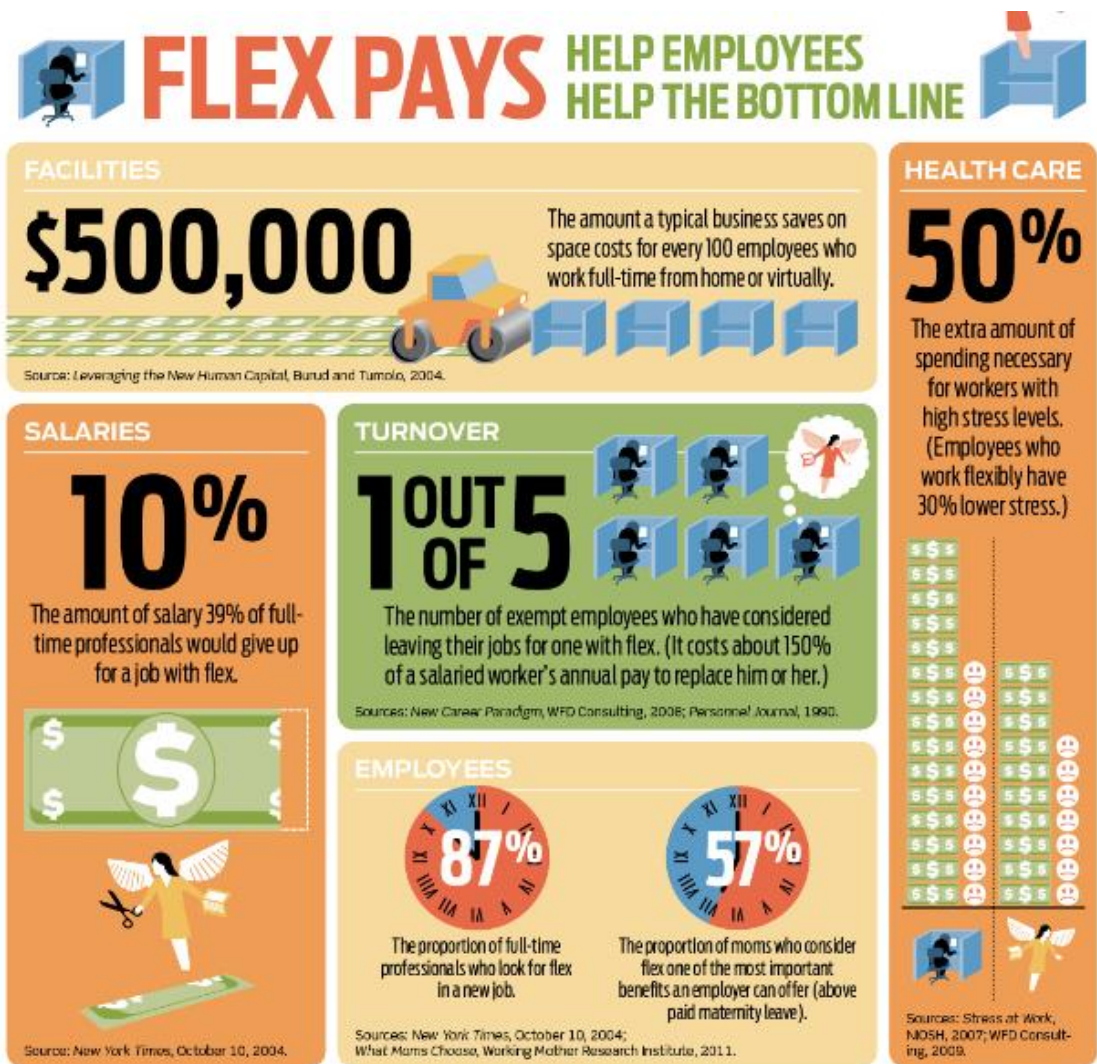
#### 10.4 MODELO GENERICO DE EVALUACIONES DEL TELETRABAJO

Tabla 9: Modelo genérico de evaluación

ETAPA	VARIABLES A EVALUAR	INDICADOR	FORMULACIÓN
Autoevaluación de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidades</li> <li>• Perfiles</li> <li>• Recursos tecnológicos</li> <li>• Costos</li> <li>• Evaluación y toma de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de rotación.</li> <li>• Satisfacción de los trabajadores con los programas de bienestar.</li> <li>• Nivel de desempeño.</li> <li>• % de ideas recibidas y puestas en práctica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de rotación: Numero de retiros voluntarios / Total personas inicio mes</li> <li>• Satisfacción de los trabajadores con los programas de bienestar: Calificación promedio de la evaluación de satisfacción del cliente interno</li> <li>• Nivel de desempeño: Número de personas con alto desempeño / Número de empleados en programas de desarrollo.</li> <li>• % de ideas recibidas y puestas en práctica: Numero de ideas recibidas/ número de ideas aplicadas.</li> </ul>

<p><b>Planeación del piloto</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo coordinador</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Criterio de selección de trabajadores</li> <li>• Requerimientos tecnológicos</li> <li>• Política de teletrabajo</li> <li>• Cronograma</li> <li>• Presupuesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento del presupuesto</li> <li>• Cumplimiento del cronograma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento presupuesto: (Ejecutado /Elaborado )*100</li> <li>• Cumplimiento del cronograma : (Ejecutado /Planeado)*100</li> </ul>
<p><b>Implementación del piloto</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socialización</li> <li>• Selección de teletrabajadores</li> <li>• Formación y capacitación</li> <li>• Puesta en marcha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de teletrabajadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de teletrabajadores: Teletrabajadores voluntarios para el piloto / total de teletrabajadores esperados.</li> </ul>
<p><b>Evaluación de resultados</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento y evaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje cobertura teletrabajo</li> <li>• Porcentaje de trabajadores que mejoran el desempeño</li> <li>• Satisfacción de los trabajadores con el proyecto de teletrabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje cobertura teletrabajo: Número de personas en el programa / total de personas aptas para teletrabajo</li> <li>• Porcentaje de trabajadores que mejoran el desempeño: Número de trabajadores que mejoran el desempeño/ Número de trabajadores que están en el proyecto.</li> <li>• Satisfacción de los trabajadores con el proyecto de teletrabajo: Calificación promedio de la evaluación de satisfacción Incremento de la productividad.</li> </ul>

Figura 6: Aplicación de indicadores de resultados.



Learn even more about flexible work at [workingmother.com/flex](http://workingmother.com/flex)

## 11. CONCLUSIONES

Según nuestra investigación, el tema de la innovación en las tecnologías de la información y las comunicaciones, TICs, han generado que cada día el teletrabajo sea una herramienta necesaria en la transformación laboral, económica y social a nivel nacional e internacional, convirtiéndose así en un fenómeno de desarrollo en la organización del trabajo. A su vez representa un desafío para todas las organizaciones que en sus estrategias corporativas desean implementar esta modalidad para el desarrollo de sus actividades.

Mediante la unión de las telecomunicaciones con la automatización de las oficinas, el teletrabajo permite una considerable descentralización del trabajo en la oficina, permitiendo así la deslocalización del puesto laboral, con lo cual se puede garantizar el empleo en las zonas rurales, y de ese modo permitir un mejor reparto de la población.

Es necesario entender el teletrabajo a un nivel estratégico de la organización. En la adopción del teletrabajo deben participar diferentes miembros de la organización de distintos niveles y se debe contar con el apoyo de la alta dirección de la empresa. El teletrabajo se enmarca dentro de estrategias de reestructuración en empresas maduras. Para el caso de la creación de nuevas empresas, supone innovar en cuanto a la estructura de la misma. Se le dota de mayor flexibilidad y necesita una menor dimensión, al requerir, en la mayoría de los casos de una inversión más reducida.

El teletrabajo más que cambios a nivel de la estructura corporativa, trae un sin número de ventajas a nivel social, económico y conductual en todos los miembros que hacen parte de esta modalidad. Nuestro análisis nos permitió mirar desde otra perspectiva que el teletrabajo puede beneficiar a personas vulnerables de la sociedad como los son las madres cabezas de familia y las personas discapacitadas, dando oportunidades de crecimiento tanto personal como profesional y que de alguna manera ellos se sientan parte incluyente y activa de la sociedad.

Los seres humanos miden casi todo lo que se puede, desde que estamos pequeños nos están midiendo la estatura, el peso y en el transcurso de la vida las notas de la escuela, los kilómetros que recorremos, compramos alimentos en kilos, gramos etc. podemos seguir enunciando ejemplos de esto, dejando en evidencia que las mediciones están dentro de nuestra vida. Por lo cual las mediciones dentro de nuestro trabajo no pueden ser indiferentes a esto y es desconcertante que a pesar que sabemos que lo que no se mide no se puede mejorar, en algunas organizaciones no tienen este tipo de prácticas.

Los indicadores son herramientas de gran utilidad que sirven para evaluar la gestión de cualquier proceso, estos constituyen una excelente forma de monitorear siempre y cuando se construyan con datos verídicos, de fuentes de información validas, pues dan cuenta del desempeño de los programas, actividades y metas. Para que cumplan su

función se deben plantear metas claras, en donde gracias a la formulación, los indicadores puedan ser fácilmente interpretados, midan lo que realmente deban medir y con ellos establecer si el programa de teletrabajo corresponde a las necesidades detectadas o requeridas.

*Pero si tiene demasiadas medidas es como si no tuviera nada (PWC – 1977).*

*Pocos factores son tan importantes como la medición para el perfecto funcionamiento de las organizaciones. (Peter Drucker).*

## BIBLIOGRAFÍA

- Achebe, Chinua. 2012. Todo se desmorona. Editora Geminis. P. 206.
- Alcañiz Moscardó, Mercedes. 2004. Genealogía del Cambio Social. Revista de investigaciones políticas y sociológicas RIPS. P. 7-20
- Amparo Quiran Espinoza – Alfonso Ortega Giménez. La importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio, Revista de empresa N18 Oct- Dic 2006
- Ángel Mesa, Ana Lucía. 2001. Transformación cultural en Locería Colombiana, una experiencia en proceso.
- Burch, S. (1992). Telecomunicación. Colombia: Legis Editores S.A.
- Civit, C. y March, M. (2000). Implantación del Teletrabajo en la Empresa. España: Gestión 2000.
- Davis, L. (1979). Optimizing Organization Plant Design: a complementary Structure for Technical and Social Systems. Organizational Dynamics, Autumm.
- Davis, K. (1983). El Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Mc Graw-Hill.
- Harris, Marvin. 2007. Teorías sobre la cultura en la era posmoderna. Editorial Cultura Libre. P. 217.
- Kotter, John. 1995. Liderando el Cambio. Editorial Congress Cataloging. P. 33-145.
- Lewin, K. (1951). Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers. New York: Harper.
- Libro blanco El ABC del teletrabajo en Colombia, Ministerio de la tecnología y las comunicaciones & corporación Colombia Digital. Versión 1.0. ,2008.
- Linton, Ralph. 1936. Status y Rol. En Bohannan, Paul y Glazer, Mark. Segunda edición. Antropología: Lecturas. P.191-204. España. Editorial McGraw Hill.
- Ortiz, F. (1996). El Teletrabajo. España: Mc Graw Hill Interamericana.

Pesqueux, Yvon. 2009. Institución y Organización. Cuadernos de administración. p. 7-25.

Robbins, S. (1993). Comportamiento Organizacional Conceptos, Controversias y aplicaciones México: PrenticeHall. Hispanoamericana, S.A.

Romero, Joaquin, Matamoros, Santiago, Campo, Carlos Andres. 2013. Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. Revista INNOVAR.

Stoner, J. (1984). Administración. México: Interamericana.

Schein, E. (1980). Organizational Psychology. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.

Terry Gregorio, T. 2012. Aproximación al concepto de comunidad como una respuesta a los problemas del desarrollo rural en América Latina. Contribuciones a las Ciencias Sociales.

Van Dijk, Teun A. 2005. Política, ideología y discurso. Quorum Académico Vol. 2 No. 2. p. 15-47.

Zaltman G. y Duncan, R. (1977). Strategies for Planned Change. NewYork: Willey.

Zuleta, Estanislao. 2005. Elogio de la dificultad y otros ensayos. 9ª edición. Hombre Nuevo Editores. 126 p.



## WEBGRAFÍA

[www.mastermagazine.info/termino/3974](http://www.mastermagazine.info/termino/3974)

<http://aprenderinternet.about.com/od/Glosario/g/Que-Es-Vpn.htm>

<http://globalplace.net/consejos-para-el-teletrabajo/>

<http://www.computacionennube.org/computacion-en-nube/>

<http://www.misrespuestas.com/>

[http://white.oit.org.pe/gpe/ver\\_definicion.php?gloCodigo=43](http://white.oit.org.pe/gpe/ver_definicion.php?gloCodigo=43)

<http://definicion.d>

[www.enriquecetupsicologia.com](http://www.enriquecetupsicologia.com)