

**DESAFÍOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO EN UNA PYME EN
BOGOTÁ**

ENSAYO DE GRADO

Presentado por

ROSA MATILDE CHAPARRO LEMUS

Presentado como requisito parcial para optar al título de:

ESPECIALISTA EN GESTIÓN DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL DESARROLLO ADMINISTRATIVO

Bogotá D.C., Colombia

(16 de abril de 2018)

Tabla de contenido

1. Problema	4
2. Objetivos	4
3. Justificación	4
4. Resumen	5
5. Conceptos Claves	6
6. Abstract	6
7. Key concepts	7
8. Introducción	7
9. Marco teórico	8
10. Principales beneficios del teletrabajo	12
11. Principales desafíos para la implementación del teletrabajo	15
12. Estimación del impacto de la incorporación del teletrabajo	24
13. Conclusiones	34
14. Bibliografía	36

Índice de tablas

Tabla 1. Tipos de teletrabajo según lugar de realización de la actividad	10
Tabla 2. Tipos de teletrabajo según tipo de vinculación	11
Tabla 3. Beneficios del teletrabajo para la empresa	12
Tabla 4. Beneficios del teletrabajo para el teletrabajador	13
Tabla 5. Beneficios del teletrabajo para la comunidad	14
Tabla 6. Tamaños de empresa en Colombia	27
Tabla 7. Salario promedio mensual según nivel educativo en Colombia	29
Tabla 8. Impacto para un teletrabajador al año	31
Tabla 9. Impacto para una pequeña empresa de 50 empleados con 10 teletrabajadores	32
Tabla 10. Impacto para una mediana empresa de 200 empleados con 40 teletrabajadores	33
Tabla 11. Impacto conjunto del teletrabajo para los teletrabajadores y la PYME	34

1. Problema

En un mundo cada vez más globalizado, con la tecnología y la conectividad permanente como actores obligatorios para la permanencia competitiva en el mercado de una compañía, se plantea: ¿Cuáles son los principales desafíos e impactos en la implementación del teletrabajo para una PYME en Bogotá?

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Identificar los principales desafíos e impactos de la implementación del teletrabajo en una PYME en Bogotá.

2.2. Objetivos Específicos

- Describir los principales beneficios y desafíos de la implementación del teletrabajo en una PYME.
- Estimar en cifras los principales impactos de la incorporación del teletrabajo en una PYME.

3. Justificación

La presente investigación se hace con el fin de evidenciar el teletrabajo como una alternativa efectiva y productiva para empresas de tamaño pequeño y mediano (PYME). Lo anterior se logra mediante la indagación y compilación de los antecedentes, iniciativas, normatividad y cifras más relevantes a nivel nacional e internacional.

Se realizará un contraste de los elementos comunes involucrados entre el trabajo presencial y el teletrabajo, brindando así elementos de juicio que sirvan a PYMES ya establecidas en Bogotá o a iniciativas de emprendimiento, para contemplar el teletrabajo como una opción viable a incorporar en su esquema de funcionamiento.

4. Resumen

Con un mundo donde las distancias y tiempos se acortan y con la tecnología y la conectividad en permanente evolución, el teletrabajo aparece cada vez con más fuerza como una alternativa viable, pero sobre todo atractiva para incorporar en la estrategia de operación de las compañías. El presente ensayo identifica para una PYME en Bogotá los principales desafíos e impactos de implementar el teletrabajo en su organización. El principal atractivo del teletrabajo son los beneficios que brinda a la empresa en cuanto a reducción de costos, a los trabajadores en aumento de su calidad de vida y al entorno en el impacto positivo al medio ambiente. Estos beneficios se materializan en la reducción de emisión de carbono al tener que movilizar menos vehículos que transportarían a estos trabajadores a sus oficinas y ahorro en combustible de los vehículos automotores. Pero al implementar el teletrabajo también hay que superar algunos obstáculos (desafíos para este documento) dado que la organización debe hacer inversiones de tipo estratégico en la capacitación y de infraestructura tecnológica principalmente. Para el trabajador el principal desafío es el cambio en su estilo de vida, ahora debe tener más disciplina y autocontrol para poder coexistir con el trabajo en su hogar y lidiar con nuevas cosas que no encontraba en la oficina. Por último, se hará una estimación en cifras para las principales variables del impacto en las pequeñas y medianas empresas ubicadas en Bogotá, si optaran por la incorporación del teletrabajo como alternativa para la realización de las actividades de algunos de sus empleados.

5. Conceptos Claves

Teletrabajo, Pequeña y Mediana empresa (PYME) y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC).

6. Abstract

With a world where distances and times are shortened and with technology and connectivity in constant evolution, teleworking appears more and more as a viable alternative, but above all attractive to incorporate in the strategy of operation of companies. This essay identifies for an SME in Bogotá the main challenges and impacts when implementing teleworking in their organization. The main attraction of teleworking is the benefits it offers to the company in terms of cost reduction, to the workers that increase their quality of life and to the environment in the positive impact on the earth. These benefits materialize in the reduction of carbon emissions by having to transport vehicles that transport these workers to their offices and saving fuel from motor vehicles. But in the implementation of teleworking also we have to overcome some obstacles (challenges for this document) because the organization must make strategic investments in training and technological infrastructure. For the worker the most important challenge is the change in the lifestyle, now he must have more discipline and self-control to be able to live with work in your home and deal with new things you did not have before in the office. Finally, an estimate will be made in figures for the main variables of the impact on small and medium-sized companies located in Bogotá if they opt for the incorporation of teleworking as an alternative to carry out the activities of some of their employees.

7. Key concepts

Telecommuting, Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) and Information and Communication Technologies (ICT).

8. Introducción

Hoy en día es más frecuente que empresas y personas opten por la adopción del teletrabajo en su dinámica laboral. Evidencia de esto es que en Colombia para 2016 según el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MINTIC) en su Estudio de penetración del teletrabajo había por lo menos 95.439 teletrabajadores en el país y que en comparación con el 2012 se incrementó en un 202% (Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2016, pág. 8). El teletrabajo se hace atractivo debido a los beneficios que genera para ambas partes (empresa y personas), para las empresas principalmente en la reducción de costos y aumento de productividad y para las personas en mejoras en su calidad de vida. Además, como efecto colateral el entorno también se beneficia pues hay impacto positivo al medio ambiente, por ejemplo, en la reducción de emisión de carbono al tener que movilizar menos vehículos que transportarían a estos trabajadores a sus oficinas.

Pero no se debe dejar de lado que para que lo anterior surta éxito hay barreras o desafíos que superar por parte de las empresas, pues se tienen que hacer inversiones en formación y en tecnología, y el trabajador debe cambiar su estilo de vida para poder convivir con su trabajo en casa.

El objetivo de esta investigación es que luego de hacer una revisión de la literatura disponible, se puedan identificar los principales desafíos que tiene una PYME para poder implementar el teletrabajo en Bogotá y los impactos más relevantes para las partes.

9. Marco teórico

9.1. Definición de teletrabajo

Luego de la revisión de literatura del teletrabajo, la primera referencia encontrada se traslada a Estados Unidos en 1973 y lo denominaban telecommuting (teledesplazamiento), enfocándose a que se tenía la posibilidad de evitar desplazarse hasta el lugar de trabajo aumentando así su productividad (Cámara de comercio e industrial de Navarra, 2008) citando a (Nills, 1994).

Existen otras definiciones acerca de lo que representa el teletrabajo, a continuación, se referencian algunas:

Osio (Osio Havriluk, 2010, pág. 4) citando a (EcaTT Consortium, 2000) escribe: “Los teletrabajadores son aquellos que trabajan de forma computarizada (con un ordenador), alejados del negocio de su empleador o de la persona que les contrata, y que transmiten los resultados de su actividad vía un vínculo de telecomunicación”.

La CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) lo referencia como:

Trabajo en el que se utilizan las TIC y que se lleva a cabo de manera regular fuera de las instalaciones del empleador. Por tanto, el nuevo convenio cubre a numerosos trabajadores “móviles” o itinerantes, así como a los que desarrollan su actividad en su domicilio. (CES, UNICE/UEAPME y CEEP, 2002) citado por (Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL, 2012, pág. 7)

La Organización internacional del Trabajo (OIT) en su página web la define como “Trabajo a distancia (incluido el trabajo a domicilio) efectuado con auxilio de medios de telecomunicación y/o de una computadora” (Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2018).

Por último, en Colombia, según el Artículo 2, Ley 1221 de 2008, se define como:

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 comunicación -TIC- para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo. (República de Colombia, 2008)

En resumen, se puede decir que el teletrabajo es una modalidad de trabajo en la cual el trabajador puede realizar parte o la totalidad de las actividades por las cuales es contratado, en un lugar diferente a las instalaciones de la empresa que lo vincula. Sin detrimento de la productividad ni del cumplimiento de objetivos trazados y con apoyo indispensable de las TIC para tener interacción permanente entre las partes (Trabajador y empresa).

9.1.1. Clases de teletrabajo según lugar de desarrollo de la actividad

Según el Instituto Europeo de investigación y estudios estratégicos en telecomunicaciones (EURESCOM) hay seis clases de teletrabajo, definidas a partir del lugar donde realice las actividades el teletrabajador (European Institute for Research and Strategic Studies in Telecommunications GmbH, 2001, pág. 3). A continuación, se describe cada una con base en el citado informe.

- 1) **Teletrabajador en casa:** No tiene un puesto de trabajo en la empresa y trabaja predominantemente en casa.
- 2) **Teletrabajador en oficina:** Tiene puesto de trabajo permanente en la empresa y aunque trabaja en ocasiones en la casa, trabaja predominantemente en la empresa.
- 3) **Teletrabajador flexible en oficina:** Pasa parte del día o días enteros trabajando en casa y también tiene puesto asignado en la empresa, incluye los trabajadores que permanecen en estado de “disponibilidad” ante un posible llamado a atender alguna solicitud laboral.

- 4) **Teletrabajador flexible en casa:** No tiene puesto permanente de trabajo en la empresa, pero trabaja en casa o en otras oficinas.
- 5) **Teletrabajador de oficina en casa:** Tiene computador y puesto de trabajo en su oficina y en casa. Trabaja en ambos lugares.
- 6) **Teletrabajador de casa, oficina y móvil:** Tiene computador y puesto de trabajo en su oficina y en casa. Trabaja en ambos lugares y además en otras oficinas.

La Tabla 1 ilustra lo anterior de manera comparativa.

Tabla 1. Tipos de teletrabajo según lugar de realización de la actividad

	Lugares de desarrollo de la actividad			
	Casa	Oficina propia	Puesto permanente asignado en empresa	Otras oficinas
Teletrabajador en				
Casa	✓			
Oficina	✓		✓	
Flexible en oficina	✓		✓	
Flexible en casa	✓			✓
Oficina en casa	✓	✓		
Casa, oficina y móvil	✓	✓	✓	✓

Información tomada de (European Institute for Research and Strategic Studies in Telecommunications GmbH, 2001), tabla realizada por la autora.

9.1.2. Clases de teletrabajo según tipo de vinculación

Para Colombia según la ley 1221 de 2008 en su artículo segundo, se establecen tres modalidades de teletrabajo, a saber:

- 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. (República de Colombia, 2008)

Como complemento a esto. El MINTIC adiciona para cada una de las modalidades el tipo de vinculación. La Tabla 2 condensa lo mencionado en este numeral.

Tabla 2. Tipos de teletrabajo según tipo de vinculación

Modalidad de teletrabajo	Tipo de vinculación		Lugar predominante de trabajo	
	Independiente	Contrato laboral	Oficina	Fuera oficina
Autónomo	✓	✓		✓
Suplementario		✓	✓	
Móvil	✓	✓		✓

Información tomada de (Ministerio de las Tecnologías de la información y las comunicaciones, 2012). Tabla realizada por la autora.

10. Principales beneficios del teletrabajo

Tomando información de las fuentes consultadas hasta el momento, se construyó el listado de beneficios para la PYME, el teletrabajador y la comunidad. En los siguientes tres numerales se abordan.

10.1. Beneficios para la PYME

Los beneficios para la organización y las causas que los producen se resumen en la tabla 3.

Tabla 3. Beneficios del teletrabajo para la empresa

Beneficios	Causas
Reduce el consumo de energía	Menos equipos, luminarias
Reduce su huella de carbono	Reducción de contaminación por menos desplazamientos
Reducción costos de alquiler o compra oficinas	Espacios más pequeños
Reduce el ausentismo y la rotación de personal	Mas arraigo, motivación y satisfacción de los trabajadores
Hay más productividad debido a la implementación del teletrabajo	Mayor motivación y cumplimiento de metas
Requiere menos infraestructura	Menos espacios de trabajo
Hay una mejora en los plazos de entrega	Aumento productividad
Reducción costos de mantenimiento de equipos	Por la reducción de equipos a mantener
Puntualidad de los trabajadores	No hay tiempo de desplazamiento de los trabajadores
Reducción de la tasa de deserción laboral	Mas arraigo, motivación y satisfacción de los trabajadores
Aumento de la tasa de retención laboral	Mas arraigo, motivación y satisfacción de los trabajadores

Información tomada de (Ministerio de las Tecnologías de la información y las comunicaciones, 2012). Tabla y causas elaboradas por la autora.

El libro blanco del teletrabajo en Colombia también menciona que la productividad puede aumentar un 23%, los costos de la planta física se pueden reducir en un 18%, el ausentismo disminuye en 63%, Reducción del retiro voluntario de empleados del 25% y preferencia del empleo con trabajo móvil del 72%. Haciendo referencia a un estudio realizado por la compañía Cisco en 2011 (Ministerio de las Tecnologías de la información y las comunicaciones, 2012, pág. 14).

10.2. Beneficios para el Teletrabajador

Tabla 4. Beneficios del teletrabajo para el teletrabajador

Beneficios	Causas
Tiempos de desplazamiento al trabajo	No se traslada
Menos estrés	El trabajador está más tranquilo
Mayor tiempo para intereses personales	Tiempo disponible para realizar actividad física, hobbies, educación, apoyo tareas hijos, tiempo en familia.
Baja de costos de mantenimiento vehicular	El vehículo se usa menos, por ende, se desgasta menos
Reducción costos alimentación	Se consume comida del hogar no se pagaría restaurante
Control de dieta	Se puede controlar los alimentos a preparar.
Aumento de la productividad	Mayor motivación y cumplimiento de metas
Mejor integración laboral de personas con discapacidad	Como no hay desplazamiento, las personas con algún tipo de discapacidad especialmente la física, se integran laboralmente
Se pueden realizar actividades domésticas	Se pueden combinar con las laborales, obviamente con una correcta administración del tiempo
Selección personal del puesto de trabajo	Se puede personalizar el espacio de trabajo a discreción

Información tomada de (Ministerio de las Tecnologías de la información y las comunicaciones, 2012). Tabla y causas realizadas por la autora.

La tabla anterior contiene los principales beneficios para el teletrabajador y se incorporaron también las posibles causas que producen los beneficios listados.

10.3. Beneficios para la comunidad

Los principales beneficios para la comunidad luego de la implementación del teletrabajo son los referentes a la inclusión laboral, reducción de la congestión vehicular y de gases de los vehículos (CEGESTI, 2011, pág. 2). La tabla 5 contiene las posibles causas generadoras de estos beneficios a la comunidad.

Tabla 5. Beneficios del teletrabajo para la comunidad

Beneficios	Causas
Aumento de la inclusión laboral	Se puede incluir personas: con discapacidad, cuidadores de menores, cuidadores de adulto mayor, residentes de zonas de difícil acceso
Reduce congestión vehicular y accidentes	Al reducir la cantidad de vehículos movilizándose
Reduce la emisión de gases vehiculares	Al reducir la cantidad de vehículos movilizándose

Información tomada de (CEGESTI, 2011), causas elaboradas por la autora.

11. Principales desafíos para la implementación del teletrabajo

11.1. Desafíos tecnológicos (teletrabajador)

Un buen abordaje de los desafíos o requisitos tecnológicos se hace en la revista *Éxito* empresarial (CEGESTI, 2011), en el siguiente numeral se da una breve descripción para cada uno y se proponen alternativas para esos desafíos, además, se propone agruparlos en dos categorías (Obligatorios y Opcionales pero deseables).

11.1.1. *Desafíos tecnológicos Obligatorios (teletrabajador)*

- **Internet:** Conexión de banda ancha con capacidad suficiente para tener una eficiente velocidad en la transmisión de información.
- **Computador:** Computador portátil o de escritorio con especificaciones acordes con el volumen y características de la información a manejar, con cámara web incorporada, audífonos y micrófono.
- **Software colaborativo:** Software para trabajo colaborativo del equipo de trabajo. Ejemplos: Slack, Trello, Google drive, Hangouts.
- **Software reuniones:** Programa para poder hacer reuniones de tele y videoconferencia. Ejemplos: Skype, Zoom, Hangouts.
- **Almacenamiento en la nube:** Software para sincronización de información y almacenamiento en la nube, con el fin de tener control centralizado. Ejemplos: Google Drive, Dropbox, OneDrive.

11.1.2. *Desafíos tecnológicos Opcionales pero deseables (teletrabajador)*

- **Smartphone con plan de datos:** Teléfono inteligente en el cual se pueda instalar los programas de trabajo colaborativo, reuniones, almacenamiento en la nube, email. Para poder acceder y conectarse desde cualquier lugar.
- **VPN:** Red privada virtual o VPN (por sus siglas en inglés), que es una tecnología de red que permite una extensión de la red local, sobre una red pública o no controlada, como por ejemplo el internet.
- **CRM-ERP:** Herramientas informáticas que controlan el flujo de trabajo, la cantidad de transacciones realizadas por sesión de trabajo y la calidad del trabajo. Ejemplo: SAP, Salesforce, Sugar.

11.2. Desafíos tecnológicos (organización)

En Colombia, el MINTIC resalta al Centro de datos propio, Centro de datos compartido, Computación en la nube, aplicaciones de sistemas y a la Seguridad de información como las variables a revisar por la organización en su componente tecnológico a la hora de implementar el teletrabajo (Ministerio de las Tecnologías de la información y las comunicaciones, 2012, pág. 78). En los siguientes cinco numerales se hace el abordaje de cada uno.

11.2.1. *Centro de datos propio*

Es el espacio físico donde se ubica el centro de datos (data center) con los servidores que almacenan la información de la organización. Debe tener las adecuaciones eléctricas y de seguridad necesarias para permitir acceso, almacenar y conservar los datos de la compañía.

11.2.2. Centro de datos compartido

Por temas de complejidad en su montaje, administración y por sobre todo costos, se puede acceder a los servicios de virtualización de servidores. Para tal fin se pueden contemplar las opciones de “Colocation” (Proveer el espacio físico para los servidores de la compañía) y el “Hosting” (Se suministra tanto el espacio como los servidores).

11.2.3. Computación en la nube

Hay tres tipos de servicio de almacenamiento de información en la internet

- **Nubes públicas:** El proveedor externo administra y opera la infraestructura física. La entidad no tiene acceso físico a la misma. Pero se controla el acceso a la información por sistemas de seguridad.
- **Nubes privadas:** Una nube totalmente controlada por personal de la entidad, asignando espacios y capacidades físicas y virtuales a sus usuarios.
- **Nubes híbridas:** Combinan las dos anteriores, operando datos confidenciales sobre una nube privada y el restante grupo de datos sobre una pública.

11.2.4. Aplicaciones de sistemas

MinTIC también propone evaluar la implantación de aplicaciones que suplan las siguientes necesidades:

- Control y reportes del tiempo de trabajo
- Registro y seguimientos a tareas
- Análisis y proyección de información
- Interactividad y compartir información
- Unificación de comunicaciones y contactos

- Seguimiento y localización geográfica
- Comunicación
- Soporte y escritorio compartido
- Gestión de documentos
- Trabajo colaborativo

En el mercado hay variedad de alternativas gratuitas o pagas para responder a cada uno de estos puntos, se debe hacer un análisis dependiendo de las particularidades de cada organización. Lo importante es que se adapten a la entidad y que ésta tenga el control de las mismas.

11.2.5. Seguridad de información

Para reducir o evitar la posibilidad de filtración o pérdida de información se deben cubrir los siguientes aspectos:

- **Confidencialidad:** Que el acceso a la información sea únicamente para el personal autorizado.
- **Disponibilidad:** Que los usuarios autorizados tengan acceso en el momento que los demanden.
- **Auditabilidad:** Registrar los eventos en los cambios de la información por parte de los usuarios.
- **Integridad:** Salvaguardar la exactitud de los datos.
- **Autenticidad:** Garantizar que el origen sea válido evitando suplantaciones.
- **Legalidad:** Garantizar el cumplimiento de la normatividad para el manejo de datos sensibles que administre la compañía.

11.3. Desafíos legales

Las recomendaciones dadas en el Libro blanco del teletrabajo en lo referente al componente legal o jurídico son: Seguridad social, Riesgos laborales, Equipos informáticos, Servicios públicos, Jornada laboral, Auxilio de transporte y Formalización (Ministerio de las Tecnologías de la información y las comunicaciones, 2012, pág. 112). Los próximos 7 numerales resúmenes en qué consiste cada uno de estos desafíos.

11.3.1. Seguridad social

Los teletrabajadores así no trabajen en las instalaciones de la organización, deben estar afiliados al sistema de seguridad social integral, de la misma manera y condiciones que los trabajadores presenciales.

11.3.2. Riesgos laborales

El empleador debe verificar que el sitio de desarrollo de las actividades del teletrabajador cumpla con las condiciones de seguridad necesarias, ya que el empleador es el responsable de la salud y seguridad del teletrabajador. Se debe consultar y solicitar asesoría de la ARL. Además, se debe verificar y ajustar todo lo concerniente a la ergonomía laboral.

11.3.3. Equipos informáticos

El suministro de los equipos informáticos necesarios para la labor del teletrabajador los puede proveer la compañía o el teletrabajador (BYOD, Bring Your Own Device). Para el segundo caso se debe reconocer algo al teletrabajador del costo del equipo o pagarle una prima extra como compensación.

En cuanto al mantenimiento de los equipos la entidad es la responsable y asumirá los costos de mantenimiento en sí y el transporte de los dispositivos en caso de requerirse.

11.3.4. Servicios públicos

Cuando haya lugar, la entidad deberá reconocer al teletrabajador los costos asociados a energía y conexiones.

11.3.5. Jornada laboral

Aunque uno de los preceptos del teletrabajo es la flexibilidad de horarios, nunca se debe exceder la jornada máxima legal y se debe explicitar los días y horario de desempeño en la modalidad de teletrabajo.

11.3.6. Auxilio de transporte

El artículo 10 del decreto 884 de 2012, (República de Colombia, 2012) señala que, si en el desarrollo de las actividades laborales no se incurre en gastos de movilidad, no habrá lugar a reconocimiento del auxilio de transporte correspondiente.

11.3.7. Formalización

Todo lo anterior es necesario plasmarlo en el Contrato de trabajo de los teletrabajadores y en el Reglamento interno de trabajo.

11.4. Desafíos para el teletrabajador

Según la revista Observatorio Laboral existen las siguientes cinco desventajas (desafíos para este documento) para el teletrabajador, estos son: el aislamiento, la pérdida de identidad laboral, la percepción de inseguridad laboral, el sedentarismo y los aspectos culturales (Osio Havriluk, 2010). En los cinco numerales siguientes se hace una breve descripción de ellos.

11.4.1. *Aislamiento*

Al no asistir a un lugar de trabajo tradicional y no tener relación directa con otros trabajadores, se puede producir sensación de aislamiento, que podría eventualmente afectar su rendimiento

11.4.2. *Pérdida de identidad laboral*

Para algunas personas se puede dar al no tener integración física con la empresa en que laboran.

11.4.3. *Percepción de inseguridad laboral*

Un trabajador puede tener esta percepción por su permanente ausencia de la compañía y sensación de no saber qué ocurre allí.

11.4.4. *Sedentarismo*

En algunos casos se daría por falta de movimiento al no tener que hacer ya los traslados a las instalaciones de la compañía, el reto en este caso es aprovechar esos tiempos para el ejercicio físico.

11.4.5. *Aspectos culturales*

En algunos contextos el teletrabajador es menospreciado porque su actividad es subvalorada por personas de la comunidad.

11.4.6. *Confusión de ámbitos*

Adicional a los cinco ya mencionados, un desafío importante para el teletrabajador es tener clara diferenciación entre el ámbito del hogar y el profesional (Téllez Valdés, 2016). Para evitar esta confusión de ámbitos, es importante adquirir el compromiso en el cumplimiento de los objetivos y disciplina en los horarios de trabajo. No creer que por estar físicamente en casa se puede desatender el trabajo.

11.5. Desafíos de cultura organizacional

El teletrabajo es una práctica que genera desafíos importantes para la cultura organizacional, por lo que se hace necesario involucrar a las directivas, tener procesos de sensibilización, definir los perfiles adecuados para esta modalidad de trabajo y seleccionar a las personas a ingresar en este programa (Ministerio de las Tecnologías de la información y las comunicaciones, 2012). A continuación, se detallan estos cuatro desafíos por superar para la cultura organizacional.

11.5.1. Acuerdo de directivas

Es necesario que las directivas de la organización tengan conocimiento de qué es el teletrabajo, contexto normativo, metodología de implementación, experiencia de otras organizaciones, aplicabilidad y beneficios por recibir para que puedan tomar la decisión de adoptar el teletrabajo como opción para el desarrollo de sus actividades. Paso seguido se debe nombrar un equipo para su planificación, supervisión, informes de avance, ajustes y desarrollo.

11.5.2. Sensibilización

Se debe realizar un plan de sensibilización donde los trabajadores se enteren de qué es el teletrabajo y los detalles del plan de acción definido a implementar en la organización, convocatorias, capacitaciones y evaluaciones.

11.5.3. Definición de perfiles

Con base en la información que manejan, actividades que realizan, público con el que se relacionan, la organización debe identificar los cargos que sean aptos para teletrabajar y áreas en las cuales se podría aplicar el modelo sin afectar la operación normal rendimiento de la compañía.

11.5.4. Selección de personas

Para definir a las personas que tomarán el teletrabajo como opción de desarrollo de sus actividades, se deben hacer capacitaciones, evaluaciones a los candidatos (jefe inmediato, gestión humana, tecnología, psicotécnicas) y programar visitas domiciliarias con el fin de verificar que las condiciones del sitio de trabajo sean las adecuadas.

11.5.5. Pérdida de fuerza corporativa

Además de los cuatro anteriores desafíos para la cultura organizacional al optar por el teletrabajo, es importante destacar que al no tener a los teletrabajadores en la organización compartiendo físicamente su ambiente laboral, puede originar pérdida de la fuerza corporativa por falta de integración de estos empleados al resto de la organización por (Osio Havriluk, 2010, pág. 13).

11.5.6. Supervisión

(Osio Havriluk, 2010). En lo referente al a supervisión dice que se dificulta la supervisión de los empleados que están teletrabajando y podría en algunos casos redundar en descenso de tasas de productividad. El desafío es manejar tareas cortas y aumentar el monitoreo y retroalimentación.

11.5.7. Confidencialidad

Al tener la información descentralizada se puede perder el control sobre la gestión de la información y su confidencialidad. Se podrán generar conflictos de lealtad entre el trabajador y la empresa, pues podría dar mal uso a información propia del negocio. O si el teletrabajador trabaja para empresas competencia podría filtrar información.

12. Estimación del impacto de la incorporación del teletrabajo

Para la estimación del impacto, a continuación, se abordan las principales que afectan a los teletrabajadores y las empresas a la hora de implementar el teletrabajo como practica de realización de las actividades en una organización.

12.1. Categorías de medición del impacto al teletrabajador

En la herramienta Caculapp para teletrabajadores se mencionan como categorías para la medición del impacto al teletrabajador: Huella de carbono, Huella energética, Huella de calidad de vida y Huella de equidad (Teletrabajo Colombia, 2018). A continuación, para cada una se elaboró una breve descripción.

12.1.1. Huella de carbono

Entendida como hectáreas de bosque anuales que se dejarían de plantar para mitigar las emisiones del vehículo de combustión utilizado en los desplazamientos que un trabajador realiza hacia el lugar de trabajo y de regreso a su residencia.

12.1.2. Huella energética

Hace referencia a la cantidad de galones de gasolina al año necesarias para realizar los desplazamientos hasta y desde las instalaciones de la compañía.

12.1.3. Huella de calidad de vida

La referencian como la cantidad de días que la persona gastaría en su desplazamiento para desarrollar su actividad laboral y luego regresar a casa.

12.1.4. *Huella de equidad*

Porcentaje de dinero con respecto al salario mensual que invierte el trabajador al desplazarse a su oficina.

12.2. Categorías de medición del impacto en la empresa

En la herramienta Caculapp para empresas se contemplan categorías para la medición del impacto a la organización enfocadas al ahorro monetario. Propone el ahorro por: servicios de energía, servicios de agua, arriendo y mobiliario (Teletrabajo Colombia, 2018). A continuación, para cada una se construyó una corta definición.

12.2.1. *Ahorro servicios de energía*

Costo en los que la organización deja de incurrir por consumo de energía eléctrica al incorporar la modalidad de teletrabajo en su práctica laboral cotidiana.

12.2.2. *Ahorro por servicios de agua*

Reducción en el consumo de acueducto y alcantarillado al no tener a los teletrabajadores en sus instalaciones y por ende la no demanda de este servicio.

12.2.3. *Ahorro por arriendo*

Ahorro en el inmueble destinado para el funcionamiento de la organización, dado que se necesitan menos metros cuadrados de espacio al tener menos personas trabajando de manera presencial.

12.2.4. Ahorro por mobiliario

En sintonía con el numeral anterior, al tener la necesidad de adquirir y disponer menos mobiliario, por la reducción de la cantidad de trabajadores presenciales, se presenta un ahorro en esta categoría.

12.3. Tamaño de una PYME

Para determinar el tamaño de una PYME, se debe tomar lo citado por la Ley 905 de 2004 en su artículo segundo.

Se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:

1. Mediana empresa: a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
2. Pequeña empresa: a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes o,
3. Microempresa: a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o, b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes (República de Colombia, 2004).

La Tabla 6 resume lo anterior de una forma más clara.

Tabla 6. Tamaños de empresa en Colombia

EMPRESA		NÚMERO DE TRABAJADORES	ACTIVOS TOTALES POR VALOR
MIPYME	Microempresa	Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores	inferior a quinientos (500) SMMLV (excluida la vivienda)
	Pequeña	Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50)	entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) SMMLV
	PYME		
	Mediana	Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200)	entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) SMMLV

Adaptado de (Ministerio de comercio Industria y turismo, 2012)

Para el presente documento se tomará únicamente el criterio de número de trabajadores, por lo cual para las estimaciones del impacto del teletrabajo se tomarán empresas entre 11 y 200 trabajadores (PYME).

12.4. Determinación de los valores para la estimación del impacto del teletrabajo en una PYME en Bogotá

Para la estimación del impacto del teletrabajo en una PYME en Bogotá, fue necesario determinar los valores para las variables exigidas por las herramientas Calculapp del portal de teletrabajo Colombia, a continuación, se justifica la selección de determinado valor para cada una de ellas tomando referencias de estudios o mediciones existentes.

12.4.1. Medio de transporte utilizado por el empleado

Según la Encuesta de Percepción Ciudadana 2014 de la iniciativa Bogotá cómo vamos, la mayoría de los Bogotanos utilizan el transporte público masivo para desplazarse con un 71% entre Transmilenio, SITP, Buses y Colectivos (Bogotá cómo vamos, 2014). Dado que la mayoría utiliza este medio para moverse, se selecciona el transporte público masivo para las estimaciones de esta investigación con un costo de \$2.300 pesos por trayecto para el 2018 y asumiendo un desplazamiento de ida a la oficina y otro de regreso a la casa.

12.4.2. Tiempo de desplazamiento

Según el portal web NUMBEO y su Índice mundial de tráfico, el tiempo promedio de desplazamiento en Bogotá para el 2018 es de 49.53 minutos por trayecto (NUMBEO, 2018). Cifra que se tomará para las estimaciones del tiempo de desplazamiento por trayecto.

12.4.3. Ingresos

Para la definición de ingresos se tomó como referencia el Sistema Nacional de Información de Demanda Laboral del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) en su publicación de mercado laboral de 2016, donde calcula el salario promedio mensual según nivel educativo. La tabla 7 contiene estos datos y el cálculo de esos valores a pesos del año 2018.

Tabla 7. Salario promedio mensual según nivel educativo en Colombia

Nivel educativo	Año 2016*	Año 2018**
Hasta secundaria	\$520,593	\$577,503
Media	\$787,006	\$873,040
Técnico profesional y tecnológico	\$1,089,760	\$1,208,890
Universitario	\$2,224,564	\$2,467,748
Posgrado	\$4,114,203	\$4,563,957

* Fuente (Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2016, pág. 4).

** Cálculos de la autora actualizando a valor año 2018

12.4.4. Cantidad de trabajadores

Para las estimaciones del impacto en las PYMES, se tomarán los máximos valores de la cantidad de empleados para las Pequeñas empresas y para las Medianas empresas, es decir, 50 y 200 empleados respectivamente.

12.4.5. Cantidad de teletrabajadores

Para la variable Cantidad de teletrabajadores, para una PYME, se tomará como referencia el resultado de dividir la cantidad de empresas con teletrabajo y la cantidad de teletrabajadores según el Estudio de penetración del teletrabajo de MinTIC (Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2016). Para así obtener el promedio de teletrabajadores por empresa. El resultado de esta operación es:

$$\text{Teletrabajadores promedio } x \text{ empresa} = \frac{\text{Cantidad de teletrabajadores}}{\text{Cantidad de empresas con teletrabajadores}}$$

$$\text{Teletrabajadores promedio x empresa} = \frac{95.439 \text{ teletrabajadores}}{10.379 \text{ empresas con teletrabajadores}}$$

$$\text{Teletrabajadores promedio x empresa} = 9,2 \cong 10$$

Por lo tanto, se utilizará que la PYME incorporará por lo menos a 10 teletrabajadores y se asumirá también que teletrabajaran cinco días a la semana.

12.4.6. Costo de un puesto de trabajo

Se tomará como supuesto que es una PYME del sector servicios, por lo tanto, únicamente se requiere como puesto de trabajo: un escritorio, una cajonera y una silla. A partir de precios de mercado se usará el monto de \$800.000 pesos como valor para la estimación del costo de un puesto de trabajo.

12.4.7. Costo arriendo de metro cuadrado de oficina

Para asuntos de la estimación del impacto y por la variabilidad del costo del metro cuadrado en Bogotá, y tomando el sector servicios para la PYME de la presente investigación, se tomará el costo del metro cuadrado para la zona de Chapinero. Para tal fin se utilizó la herramienta Tabla dinámica de precios del portal web especializado metrocuadrado que para el cuarto trimestre de 2017 indica que en la zona de Chapinero el costo del metro cuadrado promedio de venta es de \$ 3,756,487 (metrocuadrado, 2018). Valor que a pesos del año 2018 es de \$ 3,940,555. Sin embargo, como el valor requerido es el del arriendo mensual, se tomará para la estimación el 1% de este monto por lo tanto el costo de arriendo por metro cuadrado será de \$39,406.

12.5. Estimación del impacto para el teletrabajador

Ingresando los valores definidos en las secciones del numeral 9.4 de esta investigación en la herramienta Caculapp para teletrabajadores. Se obtuvieron los resultados que se plasman en la

tabla 8 para cada categoría de medición (Huella) del teletrabajador. Para asuntos de la estimación se determinó seleccionar el nivel educativo universitario como el perfil de los teletrabajadores.

Tabla 8. Impacto para un teletrabajador al año

Huella de	valor para una persona	Unidad
Carbono	0.043	hectáreas de bosque al año
Energética	17.01	galones menos de consumo al año
Calidad de vida	16	días menos de transporte al año
Equidad	\$1,209,196	Ahorro en costos de transporte

Construido por la autora a partir de la información calculada por (Teletrabajo Colombia, 2018).

Los resultados anteriores indican que en un año cada teletrabajador genera impacto medioambiental dado que se requieren menos hectáreas (0.043 Ha=430m²) de reforestación anual. Y tomando cifras del portal especializado el Semillero, está área equivale aproximadamente a 65 árboles menos de reforestación (El semillero, 2014). Adicionalmente, se dejan de consumir al año 17 galones de combustible lo que también genera un impacto en el ambiente.

En cuanto a la calidad de vida, hay un ahorro de 16 días menos de transporte, esto es como si una persona hiciera viaje de 384 horas sin parar y sin levantarse de la silla.

El teletrabajador en las condiciones propuestas se ahorra más de un millón de pesos al año, dinero que puede destinar a otros fines que le generen más valor a su calidad de vida.

12.6. Estimación del impacto para la PYME

Ingresando los valores definidos en las secciones del numeral 12.4 de esta investigación en la herramienta Caculapp para empresas se obtuvieron los resultados para Pequeñas empresas en la tabla 9 y para las Medianas empresas en la tabla 10.

Tabla 9. Impacto para una pequeña empresa de 50 empleados con 10 teletrabajadores

Ahorro por	Ahorro anual
Servicios de energía	\$2,643,354
Servicios de agua	\$302,876
Arriendo	\$8,511,696
Mobiliario	\$4,800,000
Total	\$16,257,926

Construido por la autora a partir de la información calculada por (Teletrabajo Colombia, 2018)

Una empresa pequeña por lo menos se ahorraría cerca de 16 millones de pesos al año por implementar el teletrabajo en 10 de sus trabajadores, trabajando los cinco días de la semana fuera de la oficina.

Tabla 10. Impacto para una mediana empresa de 200 empleados con 40 teletrabajadores

Ahorro por	Ahorro anual
Servicios de energía	\$10,573,416
Servicios de agua	\$1,211,505
Arriendo	\$36,884,016
Mobiliario	\$20,800,000
Total	\$69,468,937

Construido por la autora a partir de la información calculada por (Teletrabajo Colombia, 2018)

Una empresa mediana de 200 empleados se ahorraría casi 70 millones de pesos al año por implementar el teletrabajo en el 20% de sus trabajadores.

12.7. Estimación del impacto conjunto

Al revisar el impacto de manera integral (teletrabajadores y empresa) en una PYME con las condiciones ya definidas, se resalta que para la pequeña empresa el impacto anual de la huella de carbono es de 0.43 Ha=4300m² (cerca de 654 árboles menos para reforestar). Adicionalmente, se dejan de consumir al año 170 galones de combustible lo que también genera un impacto en el ambiente. En lo monetario, hay un ahorro conjunto de más de 28 millones de pesos al año.

Tabla 11. Impacto conjunto del teletrabajo para los teletrabajadores y la PYME

Impacto para	Categoría	Impacto anual		Unidad	
		Pequeña Empresa con 50 empleados y 10 teletrabajadores	Mediana Empresa con 200 empleados y 50 teletrabajadores		
Teletrabajador	Huella de Carbono	0.43	2.15	hectáreas de bosque al año	
	Huella Energética	170.1	850.5	galones menos de consumo al año	
	Huella de Calidad de vida	160	800	días menos de transporte al año	
	Huella de Equidad	\$12,091,964	\$60,459,820	Pesos colombianos	A
Empresa	Ahorro Servicios de energía	\$2,643,354	\$10,573,416	Pesos colombianos	B
	Ahorro Servicios de agua	\$302,876	\$1,211,505	Pesos colombianos	C
	Ahorro Arriendo	\$8,511,696	\$36,884,016	Pesos colombianos	D
	Ahorro Mobiliario	\$4,800,000	\$20,800,000	Pesos colombianos	E
Total ahorro en dinero		\$28,349,890	\$129,928,757		A+B+C+D+E

Construido por la autora a partir de la información calculada por (Teletrabajo Colombia, 2018)

Para la mediana empresa objeto de estimación, el impacto anual de la huella de carbono es de 2.15 Ha=21,500 m² (3.268 árboles menos para reforestar aproximadamente). Adicionalmente, se dejan de consumir al año 850 galones de combustible lo que también genera un impacto positivo en el ambiente. En lo monetario, hay un ahorro conjunto de más de casi 130 millones de pesos en el año.

13. Conclusiones

Aunque el teletrabajo no se puede aplicar a todas las organizaciones o cargos de una PYME, sí es una alternativa que genera innegables beneficios para el teletrabajador (sociales y económicos), la organización (económicos), la comunidad (sociales) y el medio ambiente (reducción huella de carbono).

La incorporación del teletrabajo en PYMES en Bogotá es una alternativa importante que con seguridad contribuye al mejoramiento de la movilidad en las vías de la capital, dado que, al no desplazarse una cantidad importante de personas a las instalaciones de su organización para trabajar, menos vehículos serán necesarios y se reducirá la congestión vehicular mejorando así los tiempos de desplazamiento en la ciudad.

Incorporar el teletrabajo en una PYME conlleva también bastantes desafíos de orden tecnológico, legal, social y de cultura organizacional tanto para el teletrabajador como para la PYME, que se pueden cuantificar y solventar. Sin embargo, el mayor desafío que se debe superar es cambiar el paradigma del trabajo 100% presencial y aceptar el teletrabajo como una opción viable y rentable para todas las partes involucradas.

El impacto que afecta de manera más directa a un empleado que se acoja a esta modalidad de trabajo no presencial, es sobre la calidad de vida pues tendrá al año más de 480 horas para dedicarlas a actividades más fructíferas para él.

El dinero que se ahorra una PYME al año al implementar el teletrabajo es significativo, lo podría aprovechar para usos que aporten más a su planeación estratégica como organización.

14. Bibliografía

Bogotá cómo vamos. (11 de diciembre de 2014). *La movilidad desde la óptica de los bogotanos*.

Obtenido de Bogotá cómo vamos: <http://www.bogotacomovamos.org/blog/la-movilidad-desde-la-optica-de-los-bogotanos/>

Cámara de comercio e industrial de Navarra. (diciembre de 2008). Teletrabajo como medida de flexibilidad laboral. *Teletrabajo como medida de flexibilidad laboral*. Pamplona, Navarra, España.

CEGESTI. (2011). El teletrabajo, una alternativa para mejorar la calidad de vida. *Éxito empresarial*.

CES, UNICE/UEAPME y CEEP. (16 de julio de 2002). Acuerdo Marco Europeo sobre teletrabajo. *Acuerdo Marco Europeo sobre teletrabajo*. Bruselas, Bélgica.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL. (enero de 2012). Un acercamiento a la medición del teletrabajo: Evidencia de algunos países de América Latina. *Un acercamiento a la medición del teletrabajo: Evidencia de algunos países de América Latina*. Santiago de Chile, Chile.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (12 de 2016). *Saber para Decidir – Sistema Nacional de Información de Demanda Laboral*. Obtenido de Información II semestre 2016 e información Regional 2017: <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/sinidel/boletin-sinidel-2016-02.pdf>

EcaTT Consortium. (agosto de 2000). *Benchmarking progress on new ways of working and new forms of business across Europe*. Obtenido de EcaTT: www.ecatt.com

El semillero. (2014). *Guía básica de la plantación forestal*. Recuperado el 15 de abril de 2018, de Guía básica de la plantación forestal:

http://elsemillero.net/nuevo/semillas/guia_basica5.html

European Institute for Research and Strategic Studies in Telecommunications GmbH. (2001).

The impacts of telework on a sustainable social development and quality of life.

EURESCOM. Heidelberg: EURESCOM.

metrocuadrado. (12 de febrero de 2018). *metrocuadrado*. Recuperado el 10 de abril de 2018, de PRECIOS M2:

http://www.metrocuadrado.com/noticias/sites/default/files/tablero_por_zona_2.xlsx

Ministerio de comercio Industria y turismo. (05 de mayo de 2012). *Mipymes*. Recuperado el 22 de 02 de 2018, de Mypimes Definición Tamaño Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande:

http://www.mincit.gov.co/mipymes/publicaciones/imprimir/2761/definicion_tamano_empresa_micro_pequena_mediana_o_grande

Ministerio de las Tecnologías de la información y las comunicaciones. (2012). *Libro Blanco / El ABC DEL TELETRABAJO EN COLOMBIA*. Bogotá: Ministerio de las Tecnologías de la información y las comunicaciones.

Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2016). *Estudio penetración teletrabajo*. Bogotá: MINTIC.

Ministerio de Tecnologías de la Información y las comunicaciones. (22 de febrero de 2018).

Portal teletrabajo Colombia. Recuperado el 22 de 02 de 2018, de Portal teletrabajo Colombia: teletrabajo.gov.co

Nills, J. (1994). Making telecommuting Happen. *Making telecommuting Happen. A guide for Telemangers an telecommuters*. New York, New York, Estados unidos.

NUMBEO. (2018). *Traffic Index 2018*. Recuperado el 10 de abril de 2018, de Traffic Index 2018: https://www.numbeo.com/traffic/region_rankings.jsp?title=2018®ion=019

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2018). *Tesaurus de la OIT*. Recuperado el 8 de marzo de 2018, de Tesaurus de la OIT: <http://ilo.multites.net/defaultes.asp>

Osio Havriluk, L. (2010). El Teletrabajo: Una opción en la era digital. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 3(5).

República de Colombia. (2 de agosto de 2004). Ley 905 de 2004. *Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones*. Bogotá, Colombia.

República de Colombia. (16 de julio de 2008). Ley 1221 de 2008. *Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones*. Bogotá, Colombia.

República de Colombia. (30 de julio de 2009). Ley 341 de 2009. *Por la cual se definen los principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las TIC*. Bogotá, Colombia.

República de Colombia. (30 de abril de 2012). Decreto 884 de 2012. *Por medio del cual se reglamenta la ley 221 de 2008 y se dictan otras disposiciones*. Bogotá, Colombia.

Teletrabajo Colombia. (30 de marzo de 2018). *Calculapp para empresas*. Recuperado el 30 de marzo de 2018, de Portal teletrabajo Colombia: <http://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-propertyvalue-14893.html>

Teletrabajo Colombia. (30 de marzo de 2018). *Calculapp para teletrabajadores*. Recuperado el 30 de marzo de 2018, de Portal teletrabajo Colombia:

<http://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-propertyvalue-14893.html>

Téllez Valdés, J. (2016). Congreso Internacional de Derecho Social (2006 : Ciudad de México).

En I. d. UNAM, *Panorama internacional de derecho social. Culturas y Sistemas*

Jurídicos Comparados (pág. 764). Ciudad de México, México: UNAM, Instituto de

Investigaciones Jurídicas. Obtenido de Universidad Nacional Autónoma de México

UNAM: <https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv/detalle-libro/2458-panorama-internacional-de-derecho-social-culturas-y-sistemas-juridicos-comparados#85295>