



**FACTORES QUE LIMITAN LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO EN UNA  
ORGANIZACIÓN FINANCIERA EN COLOMBIA**

**Proyecto de grado de maestría en:  
GESTION DE ORGANIZACIONES**

**DUVER AUGUSTO PARRA MORENO**

**Director  
JAIRO GONZALEZ QUINTERO PhD**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
BOGOTÁ  
2014**

## **AGRADECIMIENTOS**

La presente tesis es un esfuerzo en el cual, directa o indirectamente, participaron diversas personas. Es por ello que dedicaré especiales palabras de agradecimiento a cada uno de ellos.

### **A Dios**

Por cuidarme y darme la dicha de llegar a este momento de mi vida.

### **A mi hija**

Por la paciencia que me tuvo durante todo este tiempo que duré dedicado a la maestría y por lo cual me aleje mucho de ella, a tal punto que en una ocasión me dijo: “Papá, ¿vas a estudiar toda tú vida?”.

### **A mi Amiga**

Olga Lucia Pineda, porque cuando inicié a analizar temas para mi tesis, me comentó un caso de la empresa (multinacional) donde trabaja, en donde en una oportunidad unas personas provenientes de España, hicieron un comentario del porqué en la sede de Colombia no se había aun implementado el teletrabajo. De ahí surgió la idea de estudiar los posibles factores que de alguna manera lo estuvieran limitando.

### **A mi director de tesis**

Dr. Jairo González Quintero (PhD), por su constante seguimiento, atención y dedicación y por haberme apoyado, impulsado y motivado durante todo el proceso de gestación del trabajo.

### **A mi familia**

Por acompañarme durante toda la carrera y estar siempre cuando los necesito. Son ellos quienes me inculcaron valores importantes en mi vida como la constancia, la voluntad, el compromiso y la honestidad por sobre todo.

### **A mis compañeros**

Con quienes he estudiado y compartido momentos inolvidables y de los cuales quedaron grandes lazos de amistad.

### **A los profesores**

Por brindarnos su saber y experiencias, dedicarnos tiempo dentro y fuera de la cátedra y acompañarnos en todo nuestro desarrollo como futuros Magister en Gestión de Organizaciones.

Por su colaboración en este trabajo, a todos y cada uno, muchas gracias, que Dios los bendiga.

## CONTENIDO

Resumen	5
Introducción	9
Capítulo I. El Teletrabajo	11
Capítulo II. Estado Nacional frente al Teletrabajo	35
Capítulo III. Aspecto Jurídico del Teletrabajo en Colombia	42
Capítulo IV. El individuo dentro de la Organización	49
Capítulo V. El grupo dentro de la Organización	59
Capítulo VI. La Estructura Organizacional	67
Capítulo VII. Caso aplicado a una organización Financiera	75
CONCLUSIONES	96
ANEXOS	
Bibliografía	

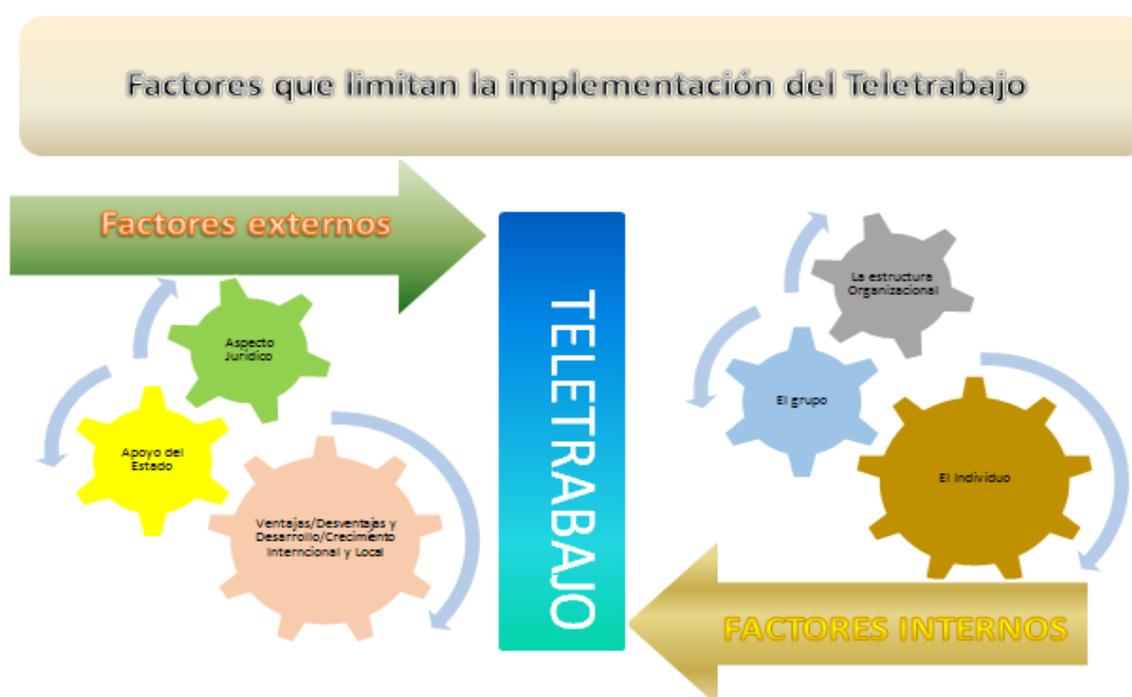
## RESUMEN

Debido a las tendencias empresariales actuales a nivel internacional y local, que muestran un creciente interés por la adopción de nuevos modelos de organización del trabajo más flexibles y compatibles con la sociedad del conocimiento, pues es de reconocimiento mundial el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en adelante TIC. En el caso particular de Colombia, resulta interesante analizar algunos de los factores externos e internos a la organización, para determinar si son un factor limitante a la hora de querer implementar el nuevo modelo de trabajo conocido como Teletrabajo. Lo anterior, debido a que oficialmente solo se conoce de una organización financiera en Colombia que tiene implementado este modelo, como se puede observar en el sitio que el gobierno ha creado [www.teletrabajo.gov.co](http://www.teletrabajo.gov.co), mientras que en países de EU como se muestra en el capítulo 1, se tiene conocimiento que 9 de 10 entidades financieras tienen implementado alguno de los tipos de teletrabajo que existen. Es por eso, que la presente tesis tiene como propósito de estudio, analizar algunos de esos factores, que de una u otra forma, pueden estar limitando la implementación del teletrabajo en una organización del sector financiero en Colombia en este caso.

La investigación se ha propuesto analizar de una forma muy general, ya que no es el objetivo de la tesis, aspectos como: origen y concepto de lo que es el teletrabajo; mencionar sus principales características y modalidades; resaltar algunas ventajas y desventajas asociadas al trabajador, la empresa y la sociedad; su desarrollo y crecimiento a nivel internacional y local. Estos dos últimos: Ventajas/desventajas y desarrollo/crecimiento, se constituyen en el primer factor externo a analizar. Ya desde una óptica más específica, se pretende cubrir los avances en Colombia, con respecto al apoyo del Estado colombiano frente a la implementación del teletrabajo en organizaciones públicas y privadas y el aspecto jurídico, vistos también como factores externos.

El Teletrabajo ha introducido algunos cambios en los comportamientos individuales y grupales, en las relaciones de los trabajadores entre sí y con los empleadores, en las regulaciones

institucionales, en las cuestiones de género a partir del teletrabajo domiciliario, en la división de tareas por objetivos, en los vínculos de trabajo más allá de las fronteras geográficas, y en las expectativas de inserción laboral de las nuevas generaciones. De ahí, el interés de desarrollar, un análisis de factores internos a la organización, a través del estudio de las variables que componen el Comportamiento Organizacional en adelante CO, tales como el individuo, el grupo y la estructura organizacional, características relevantes de éxito a la hora de querer implementar el nuevo modelo.



Fuente: Autoría propia

Como una herramienta adicional para aportar al alcance del objetivo de la tesis, se desarrolló un estudio de caso dentro de una organización financiera colombiana, a través del uso de una encuesta. La encuesta se realizó como un tópico de interés académico inicialmente, para lo cual se recogió información a través de unos grupos de preguntas aplicadas a los empleados de la organización, para conocer aspectos relevantes al teletrabajo y al clima organizacional, que busca contribuir de alguna forma, en el conocimiento que la organización debe tener de sus colaboradores con relación a los siguientes 3 aspectos: en primer lugar, el nivel de conocimiento

que el grupo tiene de lo que es el teletrabajo; el segundo aspecto, la disposición que el grupo tiene frente a la posibilidad de que la organización desee optar por este nuevo modelo de trabajo a distancia; en tercer lugar, el estado de algunos rasgos que conforman el clima organizacional, el cual es un aspecto relevante de éxito para el teletrabajo. Finalmente se espera con la encuesta, obtener un documento que aporte información importante y, que de cierta forma abra la posibilidad de poner en consideración de la organización, optar por este nuevo modelo de trabajo flexible.

En este sentido, se relevaron los antecedentes, la bibliografía y artículos más recientes publicados sobre el teletrabajo y el Comportamiento Organizacional, obteniendo sustantivos aportes teóricos y valiosa información empírica. Ello permitió revisar conceptos y elaborar reflexiones sobre los factores aquí analizados.

En función del marco teórico desarrollado y, a la encuesta aplicada a la organización financiera; se observa finalmente, que los aspectos o factores aquí estudiados, no deberían ser considerados actores relevantes, que limiten de alguna forma la implementación del teletrabajo en la organización financiera; como se podrá corroborar al final del análisis de cada uno de ellos durante todo el desarrollo del trabajo, los factores tanto externos e internos aquí vistos, han tenido un proceso de maduración en el entorno Internacional y Local, que han permitido tanto a empresas pequeñas, medianas y grandes, mostrar ejemplos de implementación del modelo, con resultados favorables tanto para los empleados, las empresas y la misma sociedad.

Se plantea entonces el interrogante, ¿Cuál es en realidad el o los factores, para que la organización no haya optado por implementar el teletrabajo aún?, en un contexto general, es posible interpretarse que las dificultades para implementarse el teletrabajo, está principalmente en la alta gerencia de la organización. A pesar de que la investigación individual y social muestran beneficios positivos del teletrabajo, los que tienen el poder de tomar las decisiones en la organización, no la han querido adoptar, quizás por desconocimiento o por la alta aversión al cambio heredada de los esquemas organizacionales tradicionales.

Debido a que este es un fenómeno contemporáneo especialmente en Colombia, sobre el que se están construyendo nuevos saberes, se busca con esta tesis, despertar el interés de otros que deseen interesarse por continuar profundizando sobre otros tantos factores, tanto externos e internos a la organización, que permitan tener mayor conocimiento sobre este tema.

## INTRODUCCIÓN

Es una realidad, innegable, que nos encontramos en la era de la información, donde las nuevas TIC, están imponiendo nuevas formas de trabajo, provocando una revolución en la manera de hacer las actividades laborales. Una de estas nuevas formas, es el nuevo modelo de trabajo a distancia al que se le ha dado el nombre de «teletrabajo», sistema que podría ser definido como una forma flexible de organización del trabajo, que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la empresa durante una parte importante de su horario laboral. El teletrabajo engloba una amplia gama de actividades y puede realizarse a tiempo completo o parcial implicando, en cualquier caso, el uso permanente de algún medio de TIC para el contacto del teletrabajador con la empresa.

La importancia y vigencia del teletrabajo queda a la vista después de analizar los datos de las últimas encuestas llevadas a cabo como parte del proyecto europeo Teldet, que indicaban que en 1994, 1,1 millón de sujetos en Europa ya eran teletrabajadores y un 5% de las organizaciones europeas ya practicaban, de un modo u otro, esta nueva forma de organización del trabajo.

El número sigue aumentando, a tal punto que en la actualidad a nivel mundial, la cantidad de teletrabajadores se ha cuadruplicado en lo corrido del siglo XXI, alcanzando, de acuerdo con el Ministerio de las TIC de Colombia, los 40 millones de personas. Así, el teletrabajo ha venido dejando atrás su fase experimental para empezar a posicionarse como una herramienta común en la cultura laboral (FEDESARROLLO, 2014). Resulta interesante observar que 9 de 10 organizaciones financieras en Europa aplican este modelo, cifra que contrasta con la que se puede observar en Colombia, en donde tan solo un banco de los más de 20 bancos que existen en el país, lo ha implementado, este es el caso de Bancolombia (fuente: [www.teletrabajo.gov.co](http://www.teletrabajo.gov.co)).

Ante esta situación poco significativa, con respecto a la acogida del teletrabajo en el sector financiero en Colombia, se plantea, ¿cuáles pueden ser los factores externos e internos a la organización, que pueden estar limitando la implementación del teletrabajo en una organización

del sector financiero?, es por ello, que las cuestiones básicas estudiadas en este trabajo, se sustentan en analizar uno a uno algunos de esos posibles factores.

## Capítulo I – El teletrabajo

En este capítulo se da una pequeña y fugaz reseña del elemento que dio origen a esta nueva forma de laborar; elemento que conocemos como: “trabajo”, visto desde lo religioso y lo científico. El trabajo a través de la historia ha sufrido cambios relevantes en su manera de hacer las cosas y han dado origen al motivo de estudio de esta tesis: “el teletrabajo, analizado desde la perspectiva de factores que pueden estar limitando la implementación del mismo en una organización financiera en este caso”. El capítulo continúa mostrando cómo se originó el teletrabajo gracias a Jack Nilles, considerado como “el padre del teletrabajo” y el visionario que lo empezó todo hace unos 40 años; da una conceptualización del teletrabajo en el ámbito Internacional y local; muestra las ventajas y desventajas del teletrabajo; hace una reseña del desarrollo que ha tenido en el entorno internacional y Local en este caso en Colombia; finalmente se analiza, si el teletrabajo desde la perspectiva de las ventajas/desventajas y su desarrollo a nivel internacional y local, puede verse o no, como un factor externo que limita su implementación.

“El hombre es un ser indigente con obligaciones que debe satisfacer. Para saciar esa apetencia necesita realizar una actividad (trabajo) a fin de transformar los recursos que le brinda la naturaleza y que deben ser explotados” (González, 2012).

El trabajo es un conjunto de actividades que pueden ser o no retribuidas, de carácter productivo y creativo, que mediante el uso de técnicas, materias, instrumentos o informaciones disponibles permite obtener, producir o prestar ciertos bienes, productos o servicios. En esta actividad la persona aporta energía, habilidades, conocimientos y otros diversos recursos y obtiene algún tipo de compensación material, psicológica y/o social (Peiró citado por (Cornachione Larrinaga, 2006)).

El trabajo, tal como hoy lo conocemos, no es un hecho natural; tanto su contenido como el papel que ha jugado en las vidas de los seres humanos no ha sido siempre el mismo, sino que se ha modificado a lo largo de la historia. Se podría decir que el origen del trabajo data desde el

mismo instante de la creación o aparición del hombre en la tierra (desde lo religioso y lo científico respectivamente). Uno de esos orígenes del trabajo se presenta en la ciencia de la teología. El primer libro de la biblia “Génesis”, habla de la creación de la tierra y del hombre, y de un huerto. Huerto donde el hombre podía satisfacer todas sus necesidades básicas de alimento sin la necesidad de trabajar. Pero una vez el hombre desobedeció la orden de Dios, de no comer del árbol de la sabiduría que estaba en el huerto; el hombre fue echado y condenado toda su vida a que labrase la tierra para producir su propio alimento; dicho de otra forma, fue confinado a trabajar para suplir sus necesidades básicas (Génesis 3:23).

Ahora bien, desde el punto de vista de lo científico, el trabajo ha pasado por épocas donde la piedra o los metales fueron las herramientas de trabajo; luego se desarrollaron actividades como la agricultura y la ganadería donde la mano de obra era producto de la esclavitud. El feudalismo aparece y desaparece la esclavitud que es reemplazada por la servidumbre. Surge un hecho en la historia que cambia en gran parte la forma de hacer el trabajo, “la revolución industrial” que le da la bienvenida a las máquinas como el ferrocarril, la industria textil y la maquina a vapor, no podemos olvidar el telégrafo que permitió mejorar la comunicación (González, 2012).

Los cambios se siguen dando a través de la historia, y es en los grandes desarrollos tecnológicos, donde se ha generado la mayor evolución que se pueda haber visto en toda la historia de la transformación del trabajo. Los avances que se observan con la inclusión de la tecnología, modifican no solo la forma de hacer las cosas por parte de los trabajadores, sino también alteran la estructura organizacional y física de las empresas. Los avances tecnológicos en las Tecnologías de la información y comunicación en adelante TIC, han permitido el surgimiento de nuevas modalidades de trabajo, entre ellas el “El teletrabajo”.

## **Origen del teletrabajo**

El teletrabajo es reciente en términos históricos. Pero dado lo mucho que se habla sobre el tema, parece como si ya lo supiéramos casi todo sobre el mismo. La sensación general es que se

trata de un asunto del que todo el mundo tiene una ligera idea. La verdad es que estamos ante una de las consecuencias de la naciente sociedad de la información y el conocimiento (en adelante SI). Las nuevas tecnologías afectan todos los ámbitos de nuestras vidas. Está cambiando nuestra manera de hacer las cosas: de trabajar, de divertirnos, de relacionarlos y de aprender (Buirá, 2012). No se trata simplemente de descentralizar las actividades existentes, sino de reorganizar totalmente nuestro modelo de económico y social (Nora, 1997).

Ahora bien, cuando se habla de la SI, se debe dar por entendido que las TIC hacen parte de esta. Pero ¿Qué son las TIC?, para Barbosa (2013), las TIC agrupan los elementos y las técnicas usadas en el tratamiento y la transmisión de la información, principalmente de la informática, internet y telecomunicaciones; a través del uso de servicios, redes y software que nos permiten manipular la información. En el caso específico del teletrabajo, permiten el acceso a la información en cualquier formato, de manera fácil y rápida. Las nuevas TIC se caracterizan por suscitar una comunicación bidireccional, entre personas o grupos sin importar donde se encuentre.

Es evidente que la SI abrió el camino para el surgimiento y el desarrollo de esta nueva y novedosa forma de laborar a distancia. Es impensable el teletrabajo fuera de la constitución de la SI ya que implica realizar una actividad específica remunerada, fuera del lugar físico de la empresa y mediante el uso intensivo de las TIC.

El mayor impulso del teletrabajo se obtuvo a partir de la irrupción del internet pero también cobró impulso como consecuencia de la crisis del petróleo en los 70 en EE.UU (Boiarov, 2010). La primera aportación en este sentido es en 1973, Jack Nilles inventó los términos “telecommuting” y “teleworking”. Nilles trabajaba como director de investigaciones interdisciplinarias en la University of Southern California. Allí empezó una serie de estudios sobre el impacto de las TIC. Los resultados de los estudios y proyectos posteriores demostraron claramente que un nuevo capítulo en la era de la SI había empezado y que el teletrabajo era posible gracias a las TIC. Nilles en sus investigaciones notó que muchos empleos estaban

basados en el uso de información: escribir cartas o reportes, leer, investigar, programar o realizar cálculos numéricos, los cuales en muchos casos él consideraba que no era necesario desplazarse a un lugar de trabajo para realizar estas labores (Bellido, 2006). La clave de esta nueva forma de prestar estos servicios era con: “la posibilidad de enviar el trabajo al trabajador, en lugar de enviar el trabajador al trabajo” decía Nilles. Desde ahí, en adelante, se produciría una verdadera avalancha literaria, anunciando la llegada de la empresa u oficina virtual (Ugarte, 2004).



## Conceptualización de teletrabajo

En los inicios del teletrabajo, se consideraba que había tantas definiciones como textos de teletrabajo, lo cual no simplificaba la cuestión, sino que la hacía más compleja. Hoy existe un relativo consenso sobre lo que se quiere decir con esta expresión, por lo que carece de mayor interés ni siquiera efectuar un registro de los conceptos hasta hoy elaborados, por tanto, basta con

acudir al concepto que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha elaborado sobre el teletrabajo (Castaño & Gómez, 2014):

“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”

Se observan 2 elementos fundamentales en el teletrabajo, que se consideran como notas cualitativas de esta forma de trabajar (Ugarte, 2004):

- Elemento locativo o geográfico. La prestación del teletrabajo no es únicamente asociado al domicilio, sino que existen múltiples lugares desde donde el trabajador puede realizar su actividad, en la actualidad lo único que importa es que el trabajo se realice fuera del centro físico de funcionamiento de la empresa, siendo irrelevante desde donde se haga (domicilio, centro de teletrabajo, móvil, etc.).
- Elemento cualitativo: El teletrabajo requiere como elemento imprescindible la utilización intensiva de determinada tecnología. No se trata sólo de nueva tecnologías, como podría ser el uso de la red, sino de todas aquellas que se asocian a la informática y las telecomunicaciones, tales como: redes computacionales, el teléfono, el fax, el correo electrónico, videoconferencias, etc.

El gobierno Colombiano con la Ley 1221 de 2008, artículo 2º, lo define como:

**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.

**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.

## **Modalidades de teletrabajo**

La mayoría de autores que han publicado libros sobre el teletrabajo resaltan 3 modalidades de teletrabajo: En el domicilio, centros de teletrabajo y trabajo móvil, pero existe una cuarta forma en que se prestan los servicios de Teletrabajo, todas ellas son: a) Trabajo profesional en el propio domicilio; b) Centro de Recursos compartidos; c) Oficinas Satélites; d) Trabajo Móvil (Marin, 1999).

- a) Trabajo profesional en el propio domicilio: El teletrabajador realiza su actividad laboral, completa y predominantemente, en su propia casa, de manera autónoma y se produce una relación genética (visita, conexión) con el empresario o cliente. Generalmente va acompañada de un equipamiento técnico, que en principio estaría compuesto de un computador, impresora y software, todo ello adecuado al nivel de la actividad a realizar. Si la actividad es on-line se requerirá de una conexión a internet.
  
- b) Centro de Recursos Compartidos: Establecidos, por lo general, a través de empresas independientes, este tipo de centros de trabajo están dotados de un gran equipamiento en TIC, que son utilizadas de forma compartida por distintas entidades o profesionales conectados a ellos, facilitándoles el acceso a modernos recursos tecnológicos con costes moderados. Es la modalidad que está experimentando mayor difusión, debido a las posibilidades y beneficios que ofrece, especialmente para empresas pequeñas (PYMEs), tales como: 1) Introducción de nuevas tecnologías en los procesos productivos de las empresas; 2) Resolución de problemas complejos de diseño, u otros, cuya frecuencia no justifica la dedicación de un especialista en la empresa; 3) Utilización de programas y herramientas especiales que requieren unos conocimientos o facilidades técnicas que no se justifican por su baja frecuencia que estas empresas las contraten directamente; 4) Mantenimiento y actualización constante en conocimientos y avances que se presentan en estas tecnologías.

- c) Oficinas “Satélite”: La actividad laboral se realiza en oficinas, distantes de la central por motivos diversos (creación en puestos de zonas deprimidas, expansión de mercados, etc.). Este tipo de desarrollo laboral tiene su razón de ser cuando se precisan ciertas habilidades que no se encuentran entre los trabajadores de la oficina central. La conexión de estas oficinas satélite dependen en gran medida de la utilización de las TIC.
  
- d) Trabajo Móvil: requiere el uso de TIC (teléfono móvil, ordenadores portátiles, etc.) para mantener una constante conexión entre el trabajador y las empresas en aquellos casos en que la actividad de la misma requiere de una amplia movilidad por parte del trabajador.

Desde la perspectiva del tiempo que se dedique al teletrabajo, este puede considerarse como teletrabajo de tiempo total o teletrabajo de tiempo parcial:

“Una forma flexible de organización del trabajo, que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la empresa durante parte importante del horario laboral. Engloba una amplia gama de actividades y puede realizarse a tiempo completo o parcial. La actividad profesional...” Gray (citado por (Fernández, 2007)).

El siguiente cuadro se puede observar otras modalidades de teletrabajo, bajo criterios tales como: Temporalidad, Horario laboral, Relación contractual y Técnico (Gil, 2001):

## Teletrabajos

<i>Criterio</i>	<i>Clases de teletrabajo</i>
<i>Temporalidad</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>– teletrabajo permanente: las 24 horas del día</li><li>– teletrabajo alternante: de uno a tres días laborales de la semana</li></ul>
<i>Horario laboral</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>– teletrabajadores a tiempo completo</li><li>– teletrabajadores a tiempo parcial</li></ul>
<i>Relación contractual</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>– relación de empleador-empleado</li><li>– relación de autónomo-consumidor</li></ul>
<i>Técnico</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>– tarea realizada <i>on line</i> (aplicación de tiempo compartido, teleconferencia)</li><li>– tarea realizada <i>off-line</i> (utilización de un PC y envío del teletrabajo vía transferencia de ficheros)</li></ul>

Fuente: Esper/Team Telecom e IDATE (1994) y Padilla (1998).

Una muestra de las formas de teletrabajo en Colombia que se aplican, la podemos ver en la única entidad bancaria del país que lo tiene implementado, es Bancolombia (fuente: [www.teletrabajo.gov.co](http://www.teletrabajo.gov.co)). Liliana Mejía, directora del proyecto de teletrabajo Bancolombia señala que en el banco hay dos clases de teletrabajadores. Los móviles, que son aquellos que pueden realizar sus funciones desde cualquier lugar y los suplementarios, que trabajan en la casa dos o tres días por semana (Suárez & Arango, 2013).

### Medidas a tener en cuenta para teletrabajar

El teletrabajador debe considerar ciertas medidas para cuidar su salud y la de su familia. El teletrabajador de igual manera se expone a accidentes laborales o enfermedades causadas por la profesión. Se hace necesario incorporar las buenas prácticas de salud y seguridad (Barbosa, 2013). El primer error puede partir de tomarse ligeramente el asunto, cuando se requiere de todo un proceso de organización entre las áreas o dependencias implicadas, que recoja las especificaciones, limitaciones y condiciones de la nueva situación (Castaño & Gómez, 2014). Estas medidas no son caprichosas, todo lo contrario, apuntan a cuidar al teletrabajador que estará fuera de la empresa central y no tendrá el cuidado de su jefe. Desarrollar estas buenas prácticas ayuda a evaluar y/o modificar el lugar de trabajo, con la finalidad de asegurar que se adapte de la mejor manera a su nuevo modelo de trabajo a distancia. Aplicar medidas preventivas y

realizar una autocomprobación del lugar de trabajo, ayudaran al teletrabajador a disminuir el riesgo de presentar problemas y, le permitirán teletrabajar de una forma más tranquila y con las mismas normas de seguridad como si estuviera en la empresa (Barbosa, 2013).

### **Perfil del teletrabajador**

Para implantar el teletrabajo con éxito y sea beneficioso para la empresa y para el trabajador, la introducción ha de ser gradual y muy selectiva. Exige un gran rigor metodológico y compromiso para lograr el éxito. Muchas empresas comienzan con una experiencia piloto y se evalúan los resultados. Es excluyente que el teletrabajador tenga el perfil para hacerlo. Dentro de la empresa, esta tarea debe ser una tarea conjunta del departamento de recursos humanos y su jefe directo. Es este último quien conoce su desempeño y forma de trabajo (Barbosa, 2013).

Ágil, con capacidad de reacción, auto-disciplinado. Estas son las principales características que definen al teletrabajador ideal. Aunque no existe un perfil concreto de teletrabajador, sí se pueden definir algunos de los requisitos que deben cumplir. Es fundamental, para que la empresa pueda renunciar al control sobre el trabajador, confiar en la capacidad de este para reaccionar y tomar decisiones firmes. Aunque algunos teletrabajadores realizan labores mecánicas, en su mayoría son profesionales cualificados que deben soportar sobre sus espaldas tareas de responsabilidad. El empresario que opta por esta forma de trabajo deberá estar seguro de que delega en una persona con capacidad de autogestión: un buen teletrabajador es su propio jefe, que se organiza en el tiempo y se motiva a sí mismo, evaluando y corrigiendo su propio trabajo (Fontana, 2003).

La fundación Universitaria Católica del Norte, en su revista No.33 (2011), publicó un artículo sobre “el perfil del teletrabajador y su incidencia en el éxito laboral”. El siguiente es un fragmente del documento donde hace referencia a esas características que todo candidato al teletrabajo deben tener, sin que esto se convierta en una camisa de fuerza.

*“Sin embargo, no todos los trabajos son susceptibles actualmente de ser realizados a distancia, e igualmente, no todos los trabajadores tendrían éxito o mejorarían su calidad de vida tanto personal como profesional si hicieran el tránsito hacia el teletrabajo. Por ello, se habla actualmente de la necesidad de diagnosticar si las personas poseen el perfil del teletrabajador, con unas características que, si bien no son una camisa de fuerza, harían mucho más probable que una persona pueda ser exitosa en esta modalidad laboral.” (Catolica del Norte, 2011)*

## **Ventajas y Desventajas del teletrabajo**

El discurso de la ideología dominante presenta a esta nueva forma de trabajar como una evolución irreversible en la organización de las empresas. En general, se resaltan más las ventajas que los inconvenientes. Se dice que aumenta la satisfacción de los trabajadores, mejora la productividad y la flexibilidad, fomenta la autonomía, descentralización y movilidad, abre nuevas oportunidades de trabajo, ahorra gastos y reduce la contaminación (Fernández, 2007). Castaño & Gómez (2014) resaltan otras ventajas tales como: reducción en los desplazamientos, disminución del estrés, conciliación de la vida laboral y familiar, etc. Las organizaciones también tienen identificados algunos beneficios que se traducen en: empleados más comprometidos, responsables y organizados. Entrega de proyectos a tiempo, aumento en la producción y resultados, incluso hasta se convierte en un tema de retención del talento humano y sin duda alguna un mejor aprovechamiento de los espacios de trabajo y mucho más ahora donde rápidamente una organización se queda sin espacio físico para acomodar a todos su equipos de trabajo (Castaño & Gómez, 2014). Sin embargo, aún faltan más investigaciones que permitan determinar si es positivo o negativo para los teletrabajadores en cuanto a los efectos en la seguridad y la salud, un estudio reveló que el 60% de los teletrabajadores informó que fueron abandonados a su suerte, a la hora de establecer sus sitios de trabajo en el hogar, pues no contaron con acompañamiento técnico y ergonómico (Robertson, 2012).

El siguiente cuadro muestra las ventajas y desventajas que se pueden observar, de forma independiente para los trabajadores, las empresas y la misma sociedad. Pueden, con seguridad, adicionarse otras en ambas categorías (Gil, 2001):

	<i>Ventajas</i>	<i>Desventajas</i>
<i>Para los teletrabajadores</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- diseño de su propio puesto de trabajo</li> <li>- flexibilidad en su tiempo y organización del trabajo</li> <li>- menos desplazamientos</li> <li>- menor estrés, angustia</li> <li>- libertad en la elección de domicilio</li> <li>- mayor integración entre el hogar y el trabajo</li> <li>- mayor satisfacción laboral</li> <li>- mejora en la calidad de vida</li> <li>- compatibilizar algunas bajas por enfermedad con su actividad</li> <li>- ahorro en vestuario</li> <li>- desarrollar tareas personas discapacitadas con problemas de traslado</li> <li>- mayor independencia para las personas discapacitadas o con defectos psíquicos o físicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pérdida de integración con la empresa</li> <li>- hiperactividad, dificultad para dejar de conectarse</li> <li>- conexión compulsiva</li> <li>- menor comunicación directa con los colaboradores</li> <li>- dificultad en separar el trabajo de la familia</li> <li>- trabajo las 24 horas del día</li> <li>- transferencia de costes fijos y generales al trabajador</li> <li>- falta de legislación del trabajo en este nuevo medio</li> </ul>
<i>Para la empresa</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- incremento de productividad entre los teletrabajadores</li> <li>- menor rotación de la plantilla</li> <li>- reducir costes fijos, gastos generales, dietas, etc.</li> <li>- mayor flexibilidad en los métodos y sistemas de trabajo</li> <li>- mayor conocimiento del contenido, de la carga de trabajo, de su desarrollo y de sus actividades</li> <li>- incremento en las habilidades de todos en gestión</li> <li>- menos bajas por enfermedad</li> <li>- posibilidad de aprender de las diferentes experiencias personales y en grupo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- incremento de costes de formación e integración de las personas en su trabajo</li> <li>- costes de inversión importantes para implementar un puesto de teletrabajo,</li> <li>- dificultad en el mantenimiento de una cierta confidencialidad de los procedimientos informáticos</li> <li>- menor capacidad de supervisión mediante los cinco sentidos</li> <li>- dispersión de los colaboradores</li> <li>- pérdida de identidad e imagen corporativa</li> <li>- incremento de las infidelidades laborales</li> </ul>

<i>Para la sociedad</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- menor polución</li> <li>- menos congestión en las ciudades <b>y</b> principales vías de comunicación</li> <li>- reducir el consumo de energía</li> <li>- incrementar el empleo en las zonas rurales</li> <li>- reducción de costes sanitarios</li> <li>- mayor identificación de las personas con su ámbito</li> <li>- mayores oportunidades de empleo para los discapacitados</li> <li>- recuperar <b>y</b> renovar instalaciones industriales obsoletas</li> <li>- mayor equilibrio <b>del</b> territorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cambios en la localización de actividades empresariales <b>y</b> sociales</li> <li>- disminución de la recaudación fiscal indirecta por reducción <b>del</b> consumo de energías</li> <li>- cambios en la ubicación de consumos de agua, gas, electricidad, etc.</li> <li>- demanda de nuevos espacios <b>y</b> nuevos servicios como guarderías, escuelas, hospitales, transporte público, telecomunicaciones en localizaciones antes impensables</li> <li>- desconcentración <b>del</b> territorio</li> <li>- mayor dispersión de la riqueza cultural, económica <b>y</b> social</li> </ul>
-------------------------	---	--

Fuente: Moorcroft **y** Bennet, 1995, citado por Pérez, Nogareda **y** Sancho, 1997, cap. 7 **y** elaboración propia.

A pesar de que la mayor parte de los datos apuntan a lo positivo de la modalidad del teletrabajo, en Algunos países no se implanta al ritmo de otros. Sobre los motivos se pueden mencionar: 1) falta de oferta de beneficios fiscales a las empresas que adopten la modalidad del teletrabajo. Lo cual se agrava aún más, si no existe una legislación específica que regule esta opción, lo que deja importantes cuestiones administrativas en la incertidumbre; 2) las estructuras empresariales están muy centralizadas, sigue existiendo miedo a los cambios y no se ha dado tiempo a que se cree una cultura que favorezca la incorporación de empleados virtuales a las empresas (Ferrer & Tapia, 2004).

Por otro lado, no se puede desconocer que sigue existiendo una serie de obstáculos económicos y sociales para el desarrollo del teletrabajo: 1) Resistencia de los empleados que se manifiesta por el miedo de estar lejos de los centros de decisión, al considerarlos como un lugar de socialización esencial para el correcto desarrollo de sus actividades; 2) Algunos empresarios no están demasiado a favor. Tal como ellos lo ven las desventajas inmediatas del teletrabajo superan a las hipotéticas ventajas (OECD, 2001). Muchas de las ventajas y desventajas que están relacionadas con el teletrabajo pueden considerarse un asunto de puntos de vista. Aquellos que pueden ser una ventaja para algunos tal vez no lo sea para otros, igual ocurre con las desventajas (Bellido, 2006).

En Colombia, la página oficial del gobierno Nacional sobre teletrabajo ([www.teletrabajo.gov.co](http://www.teletrabajo.gov.co)) presenta como beneficios: 1) Aumenta la productividad y reduce los costos fijos; 2) Mejora la calidad de vida de los trabajadores e incentiva el trabajo en equipo; 3) Promueve la inclusión Social; 4) Aporta al mejoramiento de la movilidad en las ciudades y reduce los índices de contaminación; 5) Impulsa el uso y apropiación de las nuevas tecnologías. Por otro lado, resalta las ventajas que ven para las organizaciones y los trabajadores, las cuales son:

### **Beneficios para las organizaciones:**

#### 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.
- Aplicación de buenas prácticas laborales que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores y a su desarrollo, con la integración de los últimos avances de la tecnología y nuevas formas de trabajar.

### **Beneficios para los trabajadores**

Los empleados de las organizaciones reciben la posibilidad de trabajar en lugares distintos a su oficina como una oportunidad para mejorar su calidad de vida y aumentar su rendimiento. Entre los beneficios específicos para ellos se encuentran:

- Ahorros en tiempos por desplazamientos entre hogar y oficina.
- Ahorros en dinero derivados de la disminución de desplazamientos, tangibles en la reducción de costos de combustible o pagos de transporte público.
- Ahorros y mejoras significativas en la alimentación y la salud de los trabajadores, al consumir alimentos preparados en sus hogares.

- Mejoras en la salud al reducir el estrés derivado de los desplazamientos y los gastos asociados, además de oportunidades de incluir en la rutina diaria tiempo para el cuidado físico.
- Reducción de la huella de carbono y el impacto ambiental producido por cada trabajador durante los desplazamientos y el consumo de energía en las oficinas.
- Mejora en los lazos familiares y vecinales al tener mayor presencia física en el hogar y otros espacios de socialización.
- Optimización de las actividades personales gracias al desarrollo de habilidades para la gestión del tiempo y las tareas.

Resulta curioso, que en ninguna parte, se mencionan las posibles desventajas que pueden llegar a presentarse a la hora de optar por esta nueva modalidad de trabajo. Se podría llegar a pensar, que el Gobierno Nacional de Colombia, las considera como irrelevantes frente a los beneficios y a las ventajas que ellos ven en el teletrabajo; a tal punto, que ellos pueden estar considerando que no es relevante si quiera mencionarlas.

### **Desarrollo del teletrabajo en el entorno Internacional**

Es importante introducir un escenario general sobre el desarrollo que ha tenido el teletrabajo en el entorno internacional. Países como EEUU y otros tantos de EU como: Reino Unido, Alemania, Suiza, Francia, España por mencionar algunos; se han convertido en referentes del desarrollo del teletrabajo, generalmente en empresas de punta. La introducción permitirá tener un mejor entendimiento de la acogida que ha tenido el teletrabajo a nivel mundial y así, dará información importante, que ayudará a conceptualizar si el desarrollo del teletrabajo se puede ver o no, como una limitante a la hora de querer implementarlo en la organización.

Desde su aparición en la década de los 70 por la crisis del petróleo en los EE.UU, el teletrabajo llegó para quedarse. Su aplicabilidad en todas sus formas crece cada vez más año tras año en las organizaciones de todo el mundo. En una primera etapa, el teletrabajo estaba reservado para los ejecutivos de las empresas y posteriormente, grandes empresas como IBM,

decidieron realizar proyectos pilotos extendidos a todos los trabajadores interesados en probar esta nueva modalidad (Morales & Romanik, 2011). Los medios de comunicación tuvieron un papel importante, asumiendo su rol de agente divulgador del desarrollo empresarial. Es a partir de esa divulgación mediática que la modalidad fue encontrando un interés en otros sectores empresarios fuera de los Estados Unidos (Lenguita, 2010).

EU también acudió a las TIC para auxiliar a una economía tambaleante. En el Consejo Europeo celebrado en junio de 1993 en Copenhague, se encargó a la Comisión, la redacción de un “libro blanco” sobre estrategia a mediano plazo, para el crecimiento, la competitividad y el empleo. El resultado de este encargo, fue el conocido “libro blanco de Delors, Crecimiento, competitividad, empleo, retos y pistas para entrar en el siglo XXI”. Posterior a este libro, en 1994 se creó un grupo de 20 personas, donde sus debates y reuniones dieron como resultado el famoso informe “Bangemann Europa y la sociedad global de la información” (Begoña, 2002).

Para 1997, los teletrabajadores en EE.UU estaban en un estimado de 8 millones de personas, lo que representaba el 6.5% de la fuerza de trabajo. Otros países como Reino Unido (con más de 500.000 trabajadores), Alemania (150.000) y España (100.000); Suecia, Canadá e Irlanda (con más de 30.000), lo que representa el 4 % de la fuerza de trabajo total (OIT, 2000).

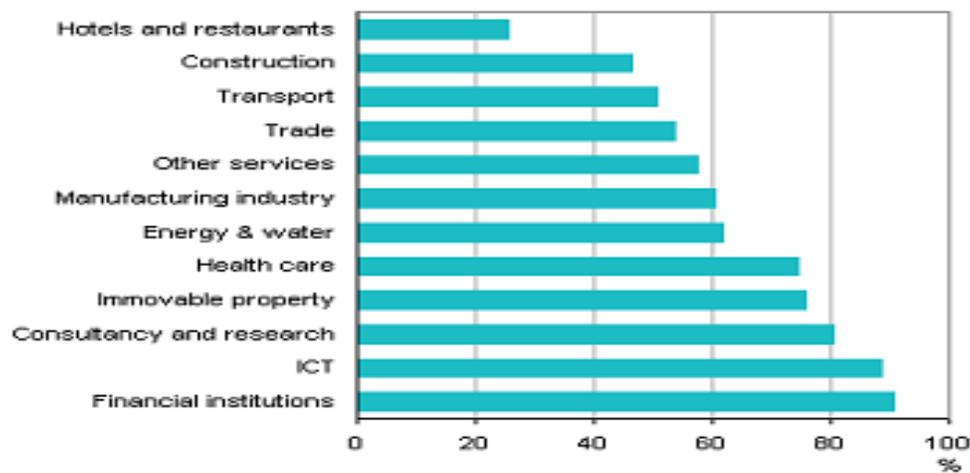
Para el 2004, casi 14 millones de personas en EEUU estaban teletrabajando, y 7 millones tenían negocios que administraban desde casa, de acuerdo al Labor Department. Para el 2005, el 44% de las empresas ofrecían alguna forma de teletrabajo para sus empleados, la encuesta consideró más de 1043 grandes empresas, según Mercer Human Resources Consulting (Bellido, 2006). Comparando las tendencias entre el 2005 y 2009, con relación al crecimiento del teletrabajo en el sector privado y público de EE.UU, se observa un aumento de teletrabajadores públicos, sobre todo del gobierno federal (Khau, 2012).

A 2012, un estudio realizado por “Telework Research Network”, indicaba que el teletrabajo creció un 73 por ciento entre 2005 y 2011, comparado con el 4.3 por ciento de crecimiento de la

fuerza laboral en general. El teletrabajo seguirá creciendo según Masie (2012), presidente de CLO del “Masie Center’s Learning Consortium”.

Para el 2012 en EU, se observa que el teletrabajo se introdujo a gran escala especialmente en los servicios financieros y las TIC. En ambos sectores, nueve de cada diez empresas emplean teletrabajadores. En los sectores en los que se requiere la presencia física de los empleados, el tipo de trabajo a distancia es mucho menor. En el sector de la construcción, por ejemplo, sólo la mitad de las empresas emplean teletrabajadores. El teletrabajo es menos común en los hoteles y restaurantes (De Heij, 2013).

Companies (staff of at least 10 persons) employing teleworkers by sector, 2012



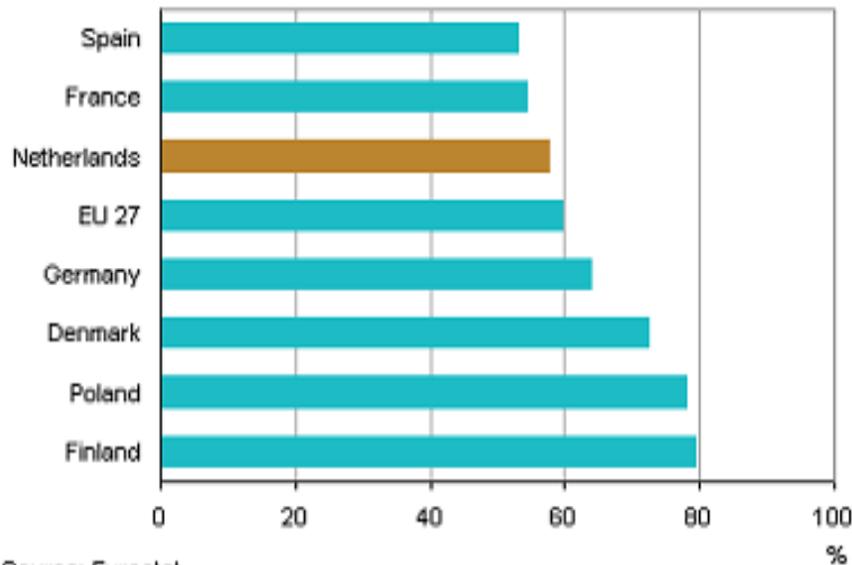
Source: CBS

Es interesante observar como en EU, el sector que más lo tiene implementado es el financiero, 9 de cada 10 compañías financieras emplean teletrabajadores.

La siguiente tabla muestra la información de la tabla anterior (teleworking by sector 2012), discriminada por porcentaje de compañías que tienen la opción del teletrabajo en EU. La proporción de empresas que emplean el teletrabajo en Holanda está por debajo de la media, 60 por ciento de la UE. Con ocho de cada diez compañías, Finlandia tiene el índice más alto de

empresas que emplean a trabajadores a distancia. En Francia y España, por otro lado, la proporción de teletrabajadores es relativamente bajo (De Heij, 2013).

Companies (staff of at least 10 persons, excluding financial institutions and health care) in the EU employing teleworkers, 2012



## Desarrollo del teletrabajo en Colombia

La nueva moda del teletrabajo, ha logrado encantar a muchos más países de otros continentes, sin ir tan lejos, en países de Suramérica como: Argentina especialmente, Uruguay, Brasil, Chile, Colombia, entre otros, el teletrabajo ha ido teniendo adeptos, es por eso que ya algunas empresas se han aventurado en tenerlo como una opción más de laborar en sus organizaciones.

El futurólogo Alvin Toffler decía:

“que el teletrabajo era la tercera ola de la innovación laboral”

Nilles (2012) considera que;

“no es una ola. Es un cambio de marea, lenta, no la notas sino hasta que te llega hasta el cuello”

Colombia está viviendo una marea, pero una marea lenta que tan solo llega a los tobillos. El crecimiento medido del teletrabajo en Colombia se debe a algunas dificultades como: la demora del gobierno para reglamentar la ley, la cual, no se realizó desde el comienzo de la expedición de la misma en el año 2008, sino que fue reglamentada tan solo hasta el 2012; otra dificultad es el cambio cultural, que implica que los empresarios cambien su concepción de oficina (Realpe, 2011).

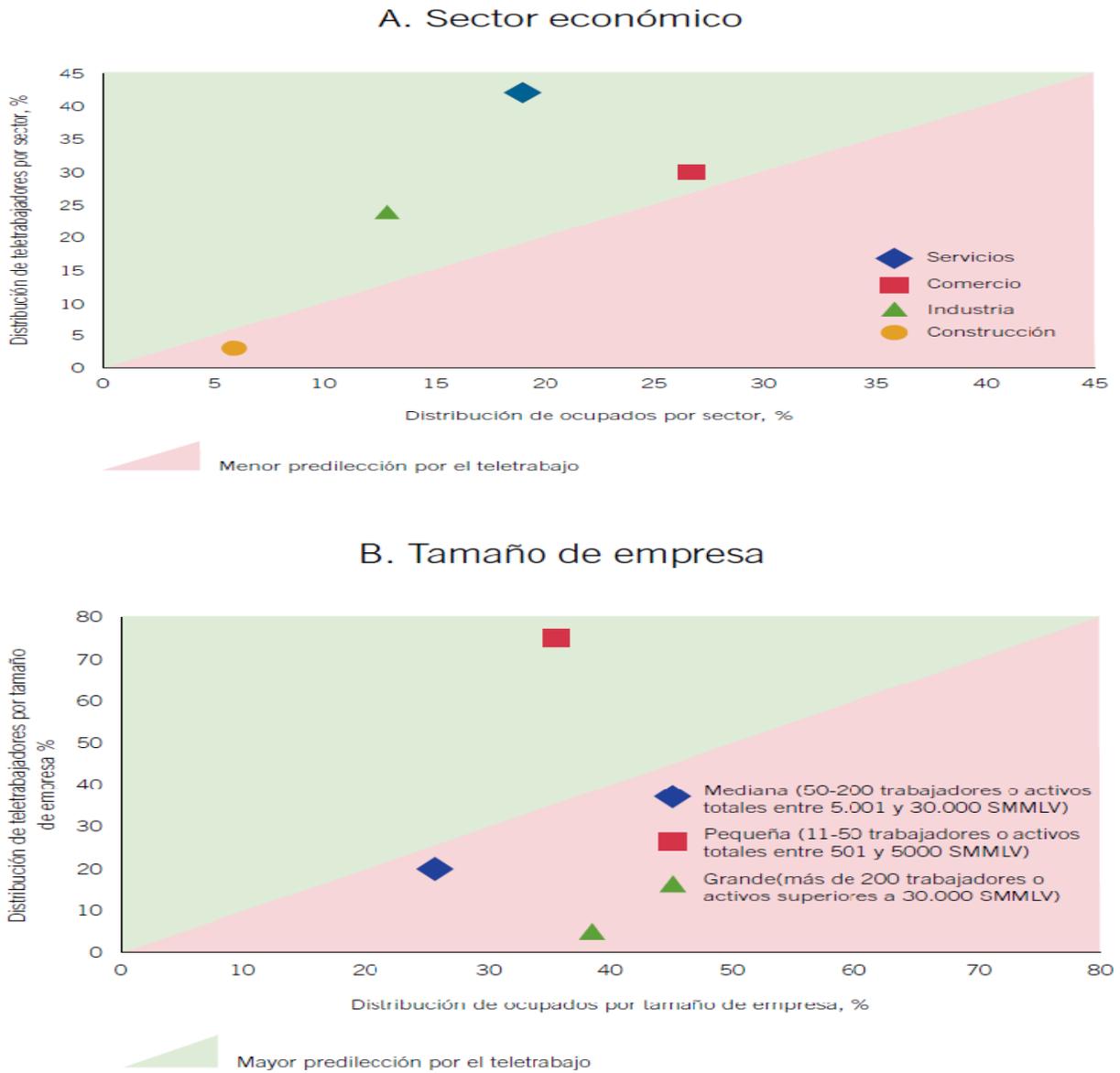
El jefe de Gonzalo no concibe que él se quede todas las mañanas en la casa para despachar desde allí los asuntos más apremiantes de su cargo. Aunque lo hace para ser más eficiente, su superior quiere verlo a partir de las siete sentado en su escritorio, pues cree que las distracciones del hogar no lo dejan concentrarse en sus tareas laborales. Pero desde que el gobierno expidió el decreto que reglamenta el teletrabajo, que consiste en laborar desde un lugar distinto a la oficina, tanto este jefe como muchos otros van a tener que revisar su visión del tema. En Colombia, si bien un buen número de empresas lo ha puesto en práctica, muchas otras todavía no se le miden por desconocimiento o porque aún creen en el viejo paradigma del jefe de Gonzalo, que piensa que lo importante es el tiempo que se pasa en la oficina y no el cumplimiento de los objetivos (Semana, 2012).

La Corporación Colombia Digital y el Centro Nacional de Consultoría S.A. levantaron durante el segundo y tercer trimestre del 2012 la línea base de penetración del teletrabajo en las empresas formales de más de 10 trabajadores en las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla. Los resultados mostraron un nivel precario de conocimiento de la figura del teletrabajo. De cada 10 empresas tan solo 3 habían oído sobre el teletrabajo, de las cuales solamente 1 lo había implementado. El potencial, sin embargo, de la implementación de esta modalidad laboral es notorio, puesto que 9 de cada 10 empresas que saben de la existencia de esta figura la consideran una alternativa viable (FEDESARROLLO, 2014).

Con respecto a las empresas que implementan el teletrabajo, la mayoría de estas ofrecen dichos empleos en los sectores de servicios (42%), comercio (30%) e industria (24%), siendo

notoriamente superior la preferencia en el sector de servicios (Gráfico 1A). Por otro lado, de acuerdo al tamaño de las empresas, los teletrabajadores se concentran principalmente en las empresas pequeñas (75%), mientras el 20% laboran en las medianas y el 5% en las grandes empresas. Se aprecia una ingente predilección de las pequeñas empresas por el teletrabajo, en contraste con las compañías medianas y en especial con las más grandes (Gráfico 1B) (FEDESARROLLO, 2014).

Gráfico 1. Distribución de los teletrabajadores por sectores económicos y tamaños de empresas en 2012



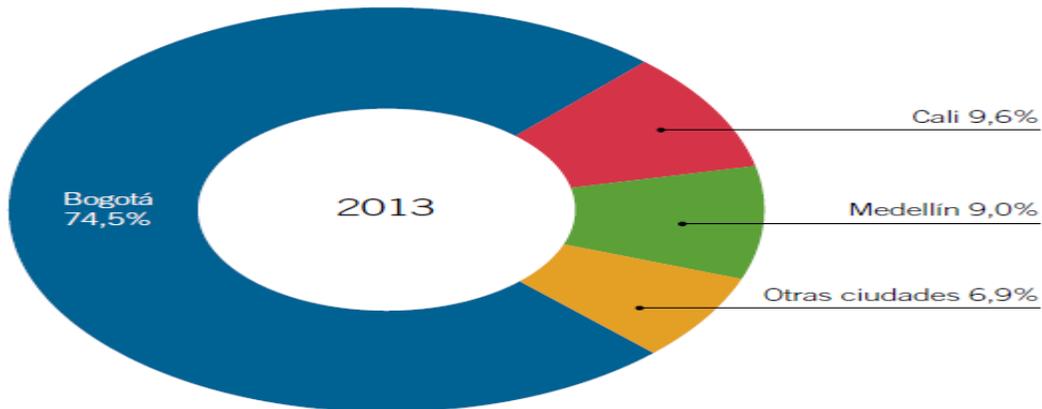
Fuente: Cálculos Fedesarrollo con base en DANE, DNP y Corporación Colombia Digital y Centro Nacional de Consultoría. Línea de Base del Teletrabajo en Colombia, 2012.

En otra encuesta realizada por Trabajando.com en el mismo 2012, a más de 2.300 personas en las principales ciudades de Colombia, se indagó sobre la percepción que se tiene del modelo. A la pregunta ¿Le gustaría trabajar desde su casa?, el 71% respondió positivamente; 21% quisiera hacerlo pero solo medio tiempo; 6% prefiere trabajar desde la oficina, y el 2% restante afirmó estar actualmente trabajando desde su casa (Portafolio, 2012).

A mediados de 2013, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (Mintic) reveló nuevas cifras sobre el teletrabajo en Colombia; Mintic confirmó que el 9 por ciento de las empresas ya lo habían implementado y el 7,5 por ciento de los empleados de las compañías ya trabajaban bajo esta modalidad. El estudio, realizado por el Centro Nacional de Consultoría para la Corporación Colombia Digital y el Mintic, analizó a 1.003 empresas en Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla. Debido a que el 91 por ciento de las empresas no habían adoptado una política de teletrabajo, el Gobierno estudió la posibilidad de entregar incentivos tributarios para obtener más apoyo a esta iniciativa, logrando que 35 empresas firmaron ante el Mintic y el Ministerio de trabajo el pacto por el teletrabajo, comprometiéndose a incrementar la productividad, impulsar el crecimiento industrial, la adopción de tecnología y mejorar la flexibilidad en los horarios laborales, entre otros (Jaramillo, 2013).

Los datos del 2013 continuaron con la tendencia del 2012, mostrando de nuevo al sector de los servicios con el mayor número de teletrabajadores en Colombia con cerca de 14.300; en segundo lugar, el de comercio con 13.379 y el resto se encuentra en la industria. Las áreas dentro de las empresas que cuentan con más facilidad para implementar el teletrabajo son la comercial y ventas, con 51%, seguidas de las de producción, administrativa y financiera con un 23%. Para finales del 2013 la inclusión del Teletrabajo en Colombia seguía en el 9%, es decir en promedio 31.533 teletrabajadores en el país. En Bogotá hay alrededor de 23.485 teletrabajadores, en Cali 3.012, en Medellín 2.850 y en Barranquilla 2.186; representado en 4.292 empresas, de las cuales 3.131 son de Bogotá, 436 en Medellín, 485 en Cali, y 239 en Barranquilla (Dinero, 2013). La siguiente grafica desarrollada por FEDESARROLLO (2014) confirma las cifras citadas por la revista Dinero (2012).

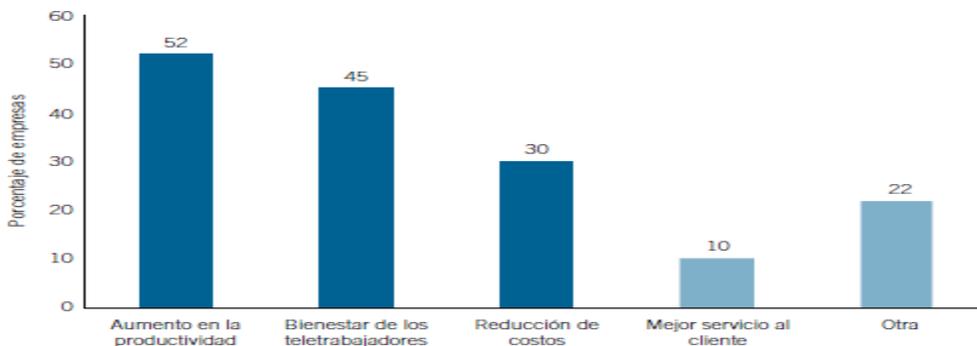
■ Gráfico 2. Distribución de los teletrabajadores por ciudades a cierre de 2013.



Fuente: Ministerio de Trabajo. (FEDESARROLLO, 2014)

Las cifras hasta aquí mostradas, son dicientes del camino que falta por recorrer en relación al teletrabajo. Sin embargo, al teletrabajo se le augura un futuro muy favorable, lo que se sustenta tanto en las perspectivas de los empresarios que empiezan a conocerlo, como en la percepción de quienes ya han experimentado sus bondades. 3 de cada 10 empresas que desconocen las ventajas de esta modalidad reportan que estarían dispuestas a adoptarla, cifra que se duplica una vez el directivo es instruido sobre las virtudes derivadas de la misma. Finalmente, cuando se tiene en cuenta a las empresas con al menos un teletrabajador, el 70% de las mismas ha percibido beneficios económicos, principalmente asociados a menores costos fijos de equipamiento de oficina y aumentos en la productividad de sus empleados (Gráfico 1) (FEDESARROLLO, 2014).

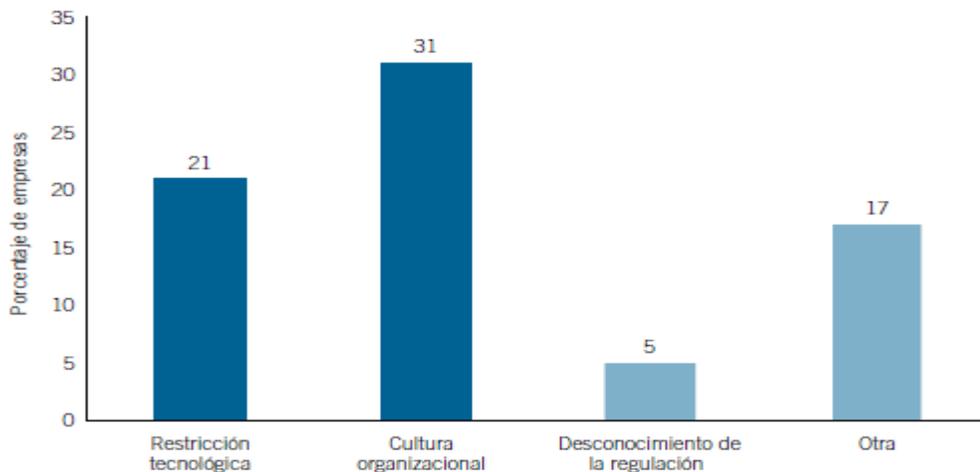
■ Gráfico 1. Beneficios percibidos por las empresas a causa del teletrabajo



Fuente: Colombia Digital y Centro Nacional de Consultoría (2012).

Según la investigación realizada por FEDESARROLLO (2014), existen principalmente dos retos que, de no ser superados, pueden imponer techo al aprovechamiento de las ventajas derivadas del teletrabajo. Ellos son: las fuertes limitaciones tecnológicas en las empresas y la alta aversión al cambio heredada de los esquemas organizacionales tradicionales (Gráfico 2).

■ Gráfico 2. Barreras percibidas por las empresas para la implementación del teletrabajo en Colombia



\* Estas cifras corresponden a la respuesta de las empresas que ya han implementado el teletrabajo internamente.

Fuente: Colombia Digital y Centro Nacional de Consultoría (2012).

Las ventajas por encima de las desventajas que se pueden observar en las empresas que han implementado el teletrabajo y los datos estadísticos aquí mostrados, referencian como el teletrabajo ha ganado terreno a pasos agigantados a medida que transcurre el tiempo, por lo menos, así lo deja ver las cifras a nivel internacional. Cada vez son más las empresas de todos los tamaños, de todos los segmentos públicos y privados y, trabajadores a nivel mundial, que se convencen de aplicar esta nueva manera de laborar a distancia. Su impulso ha sido en gran parte, por los grandes desarrollos y avances en las TIC, que facilitan la realización de las actividades laborales por fuera del empresas de una forma rápida y segura; no menos importante, están las políticas de estado, que los gobiernos de cada país han desarrollado para motivar la implementación del teletrabajo y a los beneficios y ventajas que se obtienen al teletrabajar, tanto

para las empresas, los empleados y la sociedad misma, ahora que está en furor el asunto de la responsabilidad social empresarial (RSE) a nivel mundial para ayudar a conservar el planeta.

## Capítulo II – Estado Nacional frente al Teletrabajo

El teletrabajo se ha convertido en la mayoría de los países que lo han adoptado, en una política de estado que busca mejorar distintos aspectos tales como: nuevas y mejores oportunidades de trabajo para llegar a sectores vulnerables de la sociedad como los incapacitados, mujeres en etapa de gestación o después de la licencia de maternidad; nuevas alternativas para asegurar la continuidad del negocio; mejoramiento continuo en la calidad del trabajo y de las condiciones de vida del trabajador; aprovechamiento de las bondades y beneficios que brinda en la actualidad las TIC; conservación del medio ambiente y mejoramiento de la movilidad en grandes ciudades con problemas de contaminación y de desplazamiento; entre otras.

En Colombia se emitió la Ley 1221 de 2008, la cual promueve y regula el teletrabajo como un instrumento de generación de empleo y autoempleo mediante la utilización de las TIC. Durante los siguientes años, el gobierno continuó emitiendo leyes encaminadas a seguir promoviendo el teletrabajo a nivel nacional. Es el caso de la Ley 1341 de 2009: Art. 6, donde se hace una definición de las TIC, características y requisitos esenciales para el desarrollo del teletrabajo. Con respecto al marco jurídico, el cual, es el tema del capítulo 3, emitió la Ley 1429 de 2010: Art. 3, Literal C, donde establece la obligación del Gobierno de diseñar y promover programas de formación, capacitación, asistencia técnica y asesoría especializada que conduzca a la formalización y generación empresarial del Teletrabajo. Pero tan solo en el 2012 emitió el decreto 0884, por medio del cual se reglamenta la Ley 1221 de 2008 y se dictan otras disposiciones sobre el Teletrabajo. La última Ley que ha promovido, modifica el sistema general de riesgos laborales y establece algunas disposiciones aplicables al teletrabajo, Ley 1562 de 2012.

El gobierno de Colombia no ha sido ajeno a una política de estado frente al teletrabajo, es por eso que los ministerios del Trabajo y Comunicaciones, se han unido para buscar y promover acciones que fomenten el uso del teletrabajo en las organizaciones. El ministerio del Trabajo a

través de la creación del CONPES para el teletrabajo y, de una política pública de fomento del teletrabajo en Colombia, busca crear el instrumento para monitorear y evaluar los resultados de las políticas que el Gobierno está implementando en esta materia (Caracol, 2013).

*"En Europa más del 15% de la población está en teletrabajo, nosotros estamos luchando para que eso ocurra en Colombia, incluidas las entidades públicas", Ministro Rafael Pardo.*

Durante la celebración del día internacional del Teletrabajo del 16 de marzo de 2013, el gobierno Nacional lanzó su proyecto "Red Nacional de Fomento de Teletrabajo" en adelante la Red, el cual quedó bajo la supervisión de la Cartera Laboral del ministerio del Trabajo. La Red tiene como objetivo principal el desarrollo del teletrabajo en el país, y está conformada por ejes importantes y claves como: el organizacional y legal, de formación y capacitación, de aprobación tecnológica y de población vulnerable (Caracol, 2013).

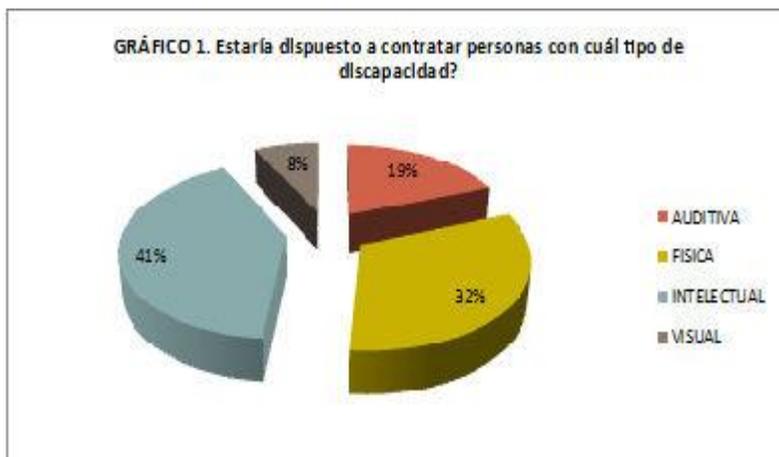
La Red la integran otros actores importantes del país como: el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, el Sena, el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), FASECOLDA, gremios, incluyendo el de software, representantes de los trabajadores y empleadores, entre otras.

Con la ayuda del ministerio de TIC, el gobierno busca mejorar las habilidades técnicas sobre el uso de las herramientas tecnológicas en el sector privado y público, con el fin de facilitar la implementación del teletrabajo en las empresas. Para la viceministra de las TIC María Hoyos, el teletrabajo trae muchos beneficios entre ellos: aumento de la calidad de vida de los trabajadores, generación de una nueva fuerza laboral para personas en condición de discapacidad o población vulnerable, desplazamiento forzado y mujeres cabeza de hogar. Es por eso que con la ayuda de tecnologías como 4G, la fibra óptica (instalada en el 96% de los municipios, es decir 1.078 municipios) y la instalación de la red de alta velocidad de microondas (4% de municipios sin fibra óptica, es decir 46

municipios), el gobierno pretende aumentar el número de teletrabajadores en el territorio Nacional dentro de las organizaciones privadas y públicas (MinTrabajo, 2013).

Una de las estrategias que el gobierno ha utilizado para ayudar a fomentar el teletrabajo, ha sido el de desarrollar foros por algunos departamentos del país. Durante el año 2013 se realizaron 13 foros, y una vez más, el objetivo principal del gobierno fue el de buscar el apoyo de los empresarios para brindar oportunidades de trabajo a las personas con algún tipo de discapacidad, ya sea auditiva, mental, intelectual, visual o física. Los empresarios asistentes a los foros en un 90% manifestaron su compromiso frente a la posibilidad de contratar personal con discapacidad (MinTrabajo1, 2013).

Para Colombia donde el número de personas con algún tipo de discapacidad llega a los 2,6 millones de personas, de los cuales al menos el 20% cuentan con posibilidades de trabajar (DANE citado por MinTrabajo1, 2013), lo convierte en una cifra relevante equivalente al 5.5% (2,6 millones) del total de la población colombiana que llega alrededor de 47 millones de personas, este panorama nos permite ver con claridad, el por qué del interés del gobierno por apostarle a la creación de nuevas oportunidades de trabajo para las personas discapacitadas a través del nuevo modelo de trabajo a distancia. El siguiente grafico muestra el resultado de una encuesta aplicada a empresarios que expresaron su disposición de contratar personal discapacitado.



Fuente. (MinTrabajo1, 2013)

Para el 2014, el gobierno planea realizar 10 talleres tan solo en el primer semestre, llegará a los departamentos de Arauca, Caquetá, Putumayo, Choco, Guaviare y San Andres, donde sus poblaciones se caracterizan por ser pequeñas y su posición geográfica es alejada una de otra. De igual forma, continuará con los foros en las ciudades con alto impacto industrial y con mayores oportunidades laborales (MinTrabajo1, 2013).

El ministro Rafael Pardo también cree que el teletrabajo es una nueva y novedosa herramienta que puede abrir las puertas a nuevos puestos de trabajo a otros tipos de población distinta a los incapacitados. Es por eso que otra de las banderas que el gobierno desea desarrollar, es la de incluir laboralmente a la población vulnerable, para ello, proyecta realizar un piloto de inclusión laboral de esta población con participación de las empresas del Valle del Cauca que se comprometieron a través de la firma de un pacto por el teletrabajo, a generar nuevos puestos de trabajo para mujeres cabeza de familia, desplazadas o aisladas geográficamente. Si el piloto funciona, el gobierno buscará replicarlo a mas departamentos (Dinero\_Art1, 2013)

Para contar con cifras actualizadas a nivel Nacional, el ministerio del Trabajo está trabajando en la implementación de un sistema de registro de teletrabajadores, el cual permitirá medir la tendencia en los diferentes sectores económicos, su dinamismo, el tipo de teletrabajadores; esta información servirán igualmente para la vigilancia en el cumplimiento de las obligaciones y control de las normas de legislación laboral que aplican a este modelo (Dinero\_Art1, 2013).

Eduardo Bejarano, director de Derechos Fundamentales del Ministerio de Trabajo indicó que para este 2014 el objetivo es que más de 150 compañías se vinculen a esta iniciativa, se espera además avanzar y terminar en un rango de teletrabajadores entre 40.000 y 45.000 en el ámbito nacional y que Medellín pase a ser la segunda ciudad después de Bogotá con mayor número de personas trabajando de esta manera, finalmente,

se crearán programas pilotos con las cajas de compensación que darán la posibilidad de vincular a personas con discapacidades (Mundo, 2014).

“El teletrabajo genera innovación organizacional, impulsa la productividad y mejora la calidad de vida de los trabajadores”. Rafael Pardo Ministro del Trabajo.

Pero estas no son las únicas acciones que el gobierno Nacional ha impulsado, los ministerios comprometidos de lleno con este proyecto del teletrabajo (Trabajo y Comunicaciones), han trabajado en el desarrollo de una serie de documentos donde se recopilan aspectos relevantes para la implementación de esta nueva modalidad de trabajo, tal es así, que durante el marco de un foro sobre teletrabajo lanzaron la Aplicación Web con los contenidos actualizados del “Libro Blanco: ABC del teletrabajo en Colombia”, y el piloto de “Formación de Competencias en Teletrabajo”, herramientas gratuitas para todo tipo de empresa.

El “Libro Blanco: ABC del teletrabajo en Colombia” es una guía metodológica de acceso gratuito que cubre aspectos organizacionales, tecnológicos y jurídicos. También ofrece un paso a paso para que cualquier entidad pueda impulsar sus beneficios. El piloto de “Formación de Competencias en Teletrabajo” es un proyecto de capacitación semipresencial (25 horas presenciales más 25 horas virtuales), los participante reciben una certificación como teletrabajadores con habilidades y el conocimiento sobre competencias, tecnologías, normas de seguridad y salud en el puesto de trabajo, derechos y obligaciones laborales, la cual es válida en más de 50 países, inicialmente se dará en las ciudades de Bogotá, Medellín y Cali (Dinero, Impulso al Teletrabajo, 2013).

Finalmente el gobierno ha impulsado el “Pacto por el Teletrabajo”, el cual consiste en una alianza público-privada que brinda a las entidades firmantes el acompañamiento necesario y permite a los colombianos tener visibilidad de sus procesos de innovación organizacional. El siguiente cuadro muestra algunos pactos público-privados que se han firmado con las empresas y organizaciones desde que se impulsó esta figura:

<b>Fecha Pacto</b>	<b>Región o Departamento</b>	<b>Empresas</b>
27 Jul. 2012	Cundinamarca, Antioquia, Atlántico	Gobernaciones de Cundinamarca, las Alcaldías de Medellín y Barranquilla, el departamento Administrativo de Función Pública, la Andi, Acopi y empresas como Microsoft, ETB, UNE, Fundación Chevrolet, Cisco; ECCOS e Incluir Colombia.
23 Oct. 2013	Eje Cafetero (Quindío, Risaralda y Caldas)	Gobernaciones del Quindío y Risaralda, alcaldías de Armenia, Pereira y Manizales, y las Cámaras de Comercio de Armenia y Pereira
24 Nov. 2013	Santander	La Gobernación de Santander, la Alcaldía de Bucaramanga, la Cámara de Comercio de Bucaramanga, Fenalco, Acopi, a Andi, el Idesan, Cajasan, el Canal TRO y la Zona Franca de Santander
13 Dic. 2013	Valle	Alcaldía de Yumbo, Alcaldía de Buga, Cámara de Comercio de Cali, Comfandi, Giros y Finanzas, Coomeva, Al Maíz S.A, Gerencia Selecta, Ofihotel y Atalaya.
27 Mar. 2014	Bogotá	Consejo de Bogotá
09 Abr. 2014	Ibagué	Consejo de Ibagué
16 Abr. 2014	Bogotá	Cámara de Comercio de Bogotá
23 Abr. 2014	Antioquia	Alcaldía de Medellín, Fabricato, Metro de Medellín, Grupo Malco, Cryogas, Fullcustom, programa Medellín ciudad inteligente, Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), la Asamblea Departamental de Antioquia, la Alcaldía, Personería y el Concejo municipal de Bello, ESAP-Antioquia; E.S.E. Bello Salud y la Alcaldía de Girardota.
28 Abr. 2014	Bogotá	Colpensiones, SENA, Unidades Administrativas Especial de Organizaciones Solidarias, Servicio Público de Empleo y Superintendencia del Subsidio Familiar.

Es indudable que todo lo que se ha expuesto en este capítulo, deja en claro el alto compromiso e interés del gobierno Nacional frente al teletrabajo, como uno de los pilares del ministerio del trabajo para ayudar a generar nuevas oportunidades de trabajo y de cubrimiento para aquellas personas con algún tipo de discapacidad y vulnerabilidad, sin dejar de lado a los otros trabajadores. También, algunos gobiernos distritales como Bogotá, Medellín y Cali por mencionar algunos, se han comprometido con el Teletrabajo y lo apoyan fuertemente, ya que lo ven como un mecanismo de ayuda frente a los problemas de movilidad y contaminación que crecen con el pasar del tiempo, debido al crecimiento porcentual anual de nuevos vehículos y motos que circular por sus ciudades.

Complementariamente, para facilitar ese proceso, el Ministerio TIC ha comenzado a ofrecer el proceso de acompañamiento a las empresas que requieran asesoría en temas regulatorios, tecnológicos y organizacionales. Aunque la política del gobierno colombiano es en principio acertada, su efectividad dependerá de los avances que se logren en materia de alfabetización digital por medio del programa Vive Digital 2 que actualmente se encuentra en diseño (FEDESARROLLO, 2014). Adicionalmente a todo esto, en Colombia se cuenta con varios elementos de consulta para la implementación del teletrabajo, entre ellos documentos del marco legal como lo veremos en el siguiente capítulo, la Cámara Técnica de Riesgos Profesionales de la Federación de Aseguradores Colombianos FASECOLDA e incluso convenios firmados por Colombia para fortalecer con otros países el teletrabajo. Se encuentran definidos conceptos claves en materia de salud y seguridad en el trabajo exclusivos para esta forma de organización laboral (Castaño & Gómez, 2014).

### Capítulo III – Aspecto Jurídico del Teletrabajo en Colombia

El teletrabajo puede tener diferentes consecuencias y plantear dificultades a la hora de determinar el régimen jurídico aplicable. a) Estatus de los trabajadores: es difícil distinguir entre los trabajadores asalariados y los autónomos; b) La condiciones laborales: a pesar de que las condiciones son aparentemente las mismas, se observa como el teletrabajo puede dar mayor o menor flexibilidad al teletrabajador; c) La aplicación de la normativa laboral: la aplicación de la normativa laboral depende en gran medida de la actitud de los empresarios y trabajadores. Son muchos los aspectos jurídicos del teletrabajo que no son claros para las empresas y trabajadores. Una salida a este problema pueda ser la adopción del Acuerdo Marco Europeo de Teletrabajo (AMET) del 2002, donde no solo se da una definición amplia de teletrabajo, sino que el marco prevé su carácter voluntario tanto para el trabajador como para la empresa, y determina la necesidad de establecer claramente las condiciones en las que se desarrollará el teletrabajo. Finalmente, el acuerdo destaca que los teletrabajadores tendrían que tener las mismas condiciones laborales que aquellos que trabajan en los locales de la empresa (Casadevall, 2005).

Las ideas expuestas en este capítulo pretenden aclarar las posibles dudas legales que con frecuencia las organizaciones públicas y privadas en Colombia, se plantean al momento de querer implementar el teletrabajo, en su mayoría fueron obtenidas de la documentación que sobre teletrabajo se puede obtener en la página web del ministerio del trabajo de Colombia (<http://www.mintrabajo.gov.co/teletrabajo.html>). Se pueden encontrar documentos interesantes como: el libro blanco del teletrabajo, los textos de la ley 1221 de 2008 y del decreto 884 del 2012, este último reglamenta la seguridad jurídica de la ley 1221, la guía jurídica para la implementación del teletrabajo, entre otros documentos.

El marco jurídico que a continuación se expone, se hace a manera de resumen general, pues se pretende no caer en el error de repetir textualmente el contenido de estos documentos. La legislación laboral en Colombia en la actualidad protege los intereses de los empleadores y los empleados que deseen teletrabajar, pero no fue sino hasta el año 2012 cuando el gobierno

nacional mediante el Decreto 884, reglamentó la ley 1221 del 2008, sentando la bases para que las entidades públicas y privadas pudieran avanzar en la implementación del teletrabajo con todas las garantías jurídicas.

Se podría decir de cierta manera que este es el factor más relevante que influyó en el lento crecimiento del teletrabajo durante los primeros 4 años desde que se aprobó la ley 1221 en 2008. Es normal que las organizaciones y los trabajadores como actores de este nuevo rol del teletrabajo, no se sintieran atraídos al principio, ya que no se tenían claras las reglas sobre seguridad jurídica, que protegieran sus derechos e informaran de una manera clara las obligaciones de las partes involucradas.

El Decreto 884 de 2012 plantea 5 aspectos jurídicos que toda empresa privada que quiera implementar el teletrabajo debe abordar, ellos son:

1. **Voluntariedad del teletrabajo:** consiste en la decisión libre del empleado o de la empresa de optar por el teletrabajo, ya sea que la empresa que se lo proponga al empleado o el empleado a la empresa (Anexo 1: solicitud por parte del teletrabajador para incorporarse en la modalidad de teletrabajo).
2. **Acuerdo de teletrabajo:** El acuerdo de teletrabajo no reemplaza en ningún momento el contrato de trabajo previamente firmado por las partes. Este se limita a incorporar las condiciones especiales en que el teletrabajo debe operar entre el trabajador y la empresa. El acuerdo opera cuando un trabajador vinculado por medio de un contrato de trabajo pasa a tener la condición de teletrabajador. Cuando una empresa contrata por primera vez a un teletrabajador, se deben incluir los requisitos propios del contrato de trabajo establecidos en el Código Sustantivo del Trabajo y de Seguridad y Social, además de los requisitos establecidos en la Ley 1221 de 2008 y el Decreto 884 de 2012 (Anexo 2: Modelo acuerdo de teletrabajo).
3. **Modificación del reglamento interno de trabajo:** el empleador debe incorporar en el reglamento interno de trabajo un capítulo dedicado exclusivamente a las condiciones

especiales de cómo se practicará el teletrabajo en el interior de la entidad, algunos de los elementos que se deben detallar son: el objeto y ámbito de aplicación, órgano de coordinación y evaluación del programa de teletrabajo, condiciones de acceso a la modalidad de teletrabajo, la modalidad que la empresa implementará, el procedimiento que debe seguir ante problemas técnicos y procedimentales; los demás elementos que se deben incluir se pueden consultar en el documento oficial que está en la página del ministerio del trabajo. Un segundo capítulo debe especificar a detalle, el adecuado uso de los equipos y programas informáticos (Anexo 3: Modelo capítulo de teletrabajo en el reglamento interno de trabajo).

4. **Reporte ante la administración de riesgos laborales:** los teletrabajadores deben estar afiliados al Sistema de Seguridad Social Integral. El artículo 9° del Decreto 884 establece que se debe reportar a un teletrabajador ante la administradora de riesgos laborales. El empleador deberá reportar la novedad de que el empleado tiene la condición de teletrabajador, y entregar una copia del acuerdo de teletrabajo en la modalidad de teletrabajo. Es importante que el empleador contemple con la dependencia responsable del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo todo lo relacionado con la seguridad y salud del teletrabajador. Para más información sobre este punto, consulte la Guía Técnica para Prevención y Actuación en Seguridad y Salud en Situaciones de Riesgo en el Teletrabajo en la página oficial del ministerio del trabajo.
  
5. **Reversibilidad del teletrabajo:** si el empleador o teletrabajador desean dar por terminada la modalidad de teletrabajo, deben comunicar a la otra parte previamente, debiendo el trabajador incorporarse nuevamente a su sitio de trabajo en su horario habitual. La reversibilidad es una facultad que tiene el empleador y un derecho del teletrabajador. ¿Cuándo no opera la reversibilidad?, en el caso de que se contrate por primera vez a un teletrabajador, pues la reversibilidad solo se aplica para los teletrabajadores que previamente tienen una relación contractual laboral con el empleador

(Anexo 5: Modelo de formato de reversibilidad por parte del teletrabajador, Anexo 5.1: Modelo de formato de reversibilidad por parte del empleador).

El Ministerio del Trabajo tiene a disposición de los empleadores los formatos de los anexos que se mencionan en los anteriores aspectos jurídicos, y los anexos que se mencionan más adelante en el sector público, para la debida implementación del teletrabajo en el interior de sus entidades. Estos formatos sirven de guía para el desarrollo de los instrumentos jurídicos que cada empresa debe gestionar, por lo tanto pueden ser ajustados a las necesidades de cada organización. Se pueden obtener del documento “Guía jurídica para la implementación del teletrabajo” que se expone en la página web (<http://www.mintrabajo.gov.co>).

Cuando nos referimos a una organización pública, se requiere que adicionalmente se adopte el manual de funciones y competencias laborales a la modalidad de teletrabajo y, la resolución que implemente el teletrabajo al interior de la organización. Los aspectos jurídicos que se deben implementar presentan pequeñas variaciones con respecto a los que vimos en las organizaciones privadas, veámoslos:

1. **Criterios de selección y voluntariedad:** la voluntariedad aplica igual que para la empresa privada. Para la selección se debe contar con el nuevo manual de funciones y competencias laborales que se requieren para el desarrollo de esta modalidad, teniendo esto se debe establecer un proceso en el cual se describa los criterios de selección de los candidatos a teletrabajar, otra opción es crear un comité que se encargue de la selección (Anexo 1: solicitud por parte del teletrabajador para incorporarse en la modalidad de teletrabajo).
2. **Adaptación del manual de funciones y competencias laborales a la modalidad de teletrabajo:** el artículo 6 del Decreto 884 de 2012 establece la obligación que tienen las organizaciones públicas de implementar este manual teniendo en cuenta aspectos como: realizar un diagnóstico de qué actividades se pueden realizar con teletrabajo utilizando las

TIC; revisar las competencias laborales requerida para desempeñar la actividad sin que ello implique modificar el requisito de estudio y experiencia, ni el aspecto salarial. (Anexo 6. Modelo de resolución que identifica el empleo, el propósito principal y la descripción de las funciones esenciales).

3. **Resolución por la cual se implementa la modalidad en el interior de la entidad:** la resolución debe incluir: **I.** Condiciones especiales para ejercer el teletrabajo (aplican los mismos elementos especiales que se definieron en el tercer aspecto jurídico para las empresas privadas numeral 3.1 del documento “Guía jurídica para la implementación del teletrabajo” que se expone en la página <http://www.mintrabajo.gov.co>); **II.** Auxilio de transporte. Si no se requiere el desplazamiento del empleado no hay lugar a su reconocimiento; **III.** Sistema de capacitación y bienestar social; **IV.** Mantenimiento de equipos, conexiones, programas, valor de la energía, el cual está a cargo de los empleadores. Estos 4 aspectos deben quedar especificados de forma clara en la resolución que se apruebe para la implementación del teletrabajo en la organización pública (Anexo 7: Modelo de resolución por la cual se implementa la modalidad en el interior de la entidad).
4. **Resolución individual para el funcionario:** en ella se describen aspectos como: la necesidad o justificación de la implementación, el tiempo de duración, las condiciones de servicio, forma y lugar de entrega del producto, entre otras. por último, información referente a la forma de evaluar al teletrabajador, con el objeto de verificar, valorar y calificar el desempeño del mismo (Anexo 8. Resolución “Por medio de la cual se le confiere trabajar bajo la modalidad de teletrabajo al funcionario).

5 y 6. **Afiliación al sistema de seguridad social integral y Reversibilidad del teletrabajo respectivamente:** operan de igual forma que en el sector privado. Los anexos se pueden consultar en la página web del Ministerio del Trabajo.

Otro aspecto relevante que se trata dentro del Decreto 884, es el referente a las obligaciones y los derechos que deben cumplir las partes que integran el teletrabajo (empleador y empleado). Algunos de ellos ya se han mencionado dentro de los aspectos jurídicos que deben implementar las organizaciones privadas y públicas, estas son:

- Se deben hacer los aportes al sistema de seguridad integral y social
- El empleador está en la obligación de suministrar y prestar el mantenimiento a las TIC que requieran los teletrabajadores para realizar sus funciones; sin embargo, este punto se puede negociar entre las partes y llegar a un acuerdo para que el empleado las suministre.
- El empleador está obligado a cubrir los costos asociados a los servicios públicos (energía y conexiones cuando haya lugar).
- La jornada laboral de los teletrabajadores debe estar especificada de forma clara en el contrato de vinculación (días y horas laborales). Si bien el desarrollo de esta actividad se basa en un principio de confianza, esta debe quedar definida para evitar el exceso de carga laboral.
- El empleador debe garantizar que el sitio de trabajo cumpla con las normas de seguridad laboral que todo sitio de trabajo debe tener. En este punto, el documento expone las obligaciones que deben cumplir las dos partes en relación a la seguridad laboral (para mayor información favor remitirse al documento).
- Los teletrabajadores tienen derecho a la igualdad de trato con respecto al empleado que se encuentra en las instalaciones de la empresa, en particular, con relación a: derecho de constituir o afiliarse a las organizaciones que escojan, protección en materia de seguridad social, remuneración, acceso a la formación, protección de la maternidad, respeto a la intimidad y privacidad del trabajador.

Finalmente, el artículo 4º del Decreto 884 de 2012 establece: “El empleador debe promover la igualdad de trato en cuanto a remuneración, capacitación, formación, acceso a mejores

oportunidades laborales y demás derechos fundamentales laborales, entre teletrabajadores y demás trabajadores de la empresa privada o entidad pública”.

En este orden de ideas, el Gobierno Nacional en cabeza del Ministerio del Trabajo y con la participación del Ministerio de Comunicaciones se han preocupado por la realización de los ajustes regulatorios que el teletrabajo demanda (el ministro del Trabajo afirmó que se busca tener más colombianos laborando en esa modalidad, la cual tiene todas las garantías legales (Caracol, 2013)). Los lineamientos jurídicos aquí expuestos tanto para organizaciones privadas como públicas, propenden por defender los derechos y demandar las obligaciones que las partes involucradas en el teletrabajo deben desarrollar.

El mensaje con esta reglamentación que hace el gobierno Nacional de Colombia, con respecto al marco jurídico sobre teletrabajo, se podría llegar a creer, que es el de mostrarle tanto a las empresas como a los trabajadores que voluntariamente deseen optar por el teletrabajo, que cuentan con las mismas garantías jurídicas de aquellos trabajadores que realizan sus actividades laborales en la empresa de forma presencial, ya que ambas formas de trabajo se constituyen como un acuerdo laboral voluntario, por tanto quedan cobijados por la Código de Trabajo vigente. Es importante resaltar que optar por el teletrabajo, es un acuerdo mutuo entre las dos partes (empresa y trabajador), por tanto ninguna de las partes está obligada a optar por el teletrabajo, si considera que las garantías jurídicas laborales no son suficientes y convenientes.

## Capítulo IV – El individuo dentro de la Organización

Las habilidades y competencias necesarias en los empleados están cambiando rápidamente, y la organización no quiere ser geográficamente limitada en la contratación de personal (Masie, 2012). Por tanto, el teletrabajo es una opción para contratar al personal que la organización requiere, sin tener que limitarse por la ubicación geográfica del individuo. Tales requisitos de talento, no solo se encuentran en sitios geográficamente alejados a la organización, se hallan también al interior de ella, y a veces por algunas circunstancias, el trabajador se ve obligado a renunciar, por situaciones que le pueden implicar tener que trasladarse del sitio de trabajo. Es aquí, donde el teletrabajo ayuda a retener a esos trabajadores que son importantes para la organización. Pues bien, el Comportamiento Organizacional en adelante CO, se convierten en un instrumento vital a tener en cuenta a la hora de pensar en optar por el teletrabajo. Es vital conocer los rasgos individuales, de grupo y de estructura que se requieren, para que se pueda implementar con éxito el teletrabajo.

El CO se concentra primordialmente, en dos campos básicos. En primer término, el CO se fija en el comportamiento individual. Este campo basado predominantemente en aportaciones de psicólogos, incluye temas como la personalidad, la percepción, el aprendizaje y la motivación. En segundo, el CO se refiere al comportamiento de los grupos, lo cual incluye las normas, las funciones, la formación de equipos y los conflictos (Robbins S. , 1998). En este capítulo se cubre el primer campo y en el siguiente capítulo el relacionado al grupo, pero antes veamos el marco teórico de lo que es el CO.

El CO enmarca el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción entre las personas y la organización, y la organización misma (Dubrin, 2002). Es una disciplina científica cuya base de conocimiento se enriquece persistentemente con gran número de investigaciones y adelantos conceptuales. Pero también es una ciencia aplicada, ya que la experiencia en una organización puede ser útil a otras (Alles, 2007).

El cuadro 4.1 contiene otras definiciones que hacen algunos autores sobre la conceptualización de CO.

AUTOR	DEFINICIONES DE CO
Barón y Greenberg (1990)	"Es el estudio que busca el conocimiento de todos los aspectos del comportamiento en los ambientes organizacionales mediante el estudio sistemático de procesos individuales, grupales y organizacionales; el objetivo fundamental de este conocimiento consiste en aumentar la efectividad y el bienestar del individuo".
Davis K y Newstrom J. (2002)	"Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones".
Robbins Stephen (2004)	"Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización".
Gibson J, Ivancevich J, Donnelly J y Konospake R (2007)	"Campo de estudio que se sustenta en la teoría, métodos y principios de diversas disciplinas para aprender acerca de las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje de los individuos mientras trabajan en grupos y dentro de la organización y para analizar el efecto del ambiente de la organización y sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias".
Don Hellriegel y Slocum John (2009)	"Estudio de individuos y grupos en el contexto de una organización y el estudio de los procesos y prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y la organización".
Chiavenato Idalberto (2009)	"El Comportamiento Organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones"....."Es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones".

Cuadro 4.1 Definición de Comportamiento Organizacional. Fuente: (Blequett, s.f)

Los objetivos principales del CO son explicar, predecir y controlar dicha conducta (González J. (., 2013). a) Explicación. Cuando buscamos responder por qué cierto individuo o grupo hizo algo, nuestro objetivo es una explicación. b) Predicción. La meta de la predicción se concentra en los acontecimientos futuros. Pretende determinar los resultados que producirá cierta acción. C) Control. La más polémica de las metas es la utilización de los conocimientos de CO para controlar la conducta (Robbins S. , 1998).

A través de distintas teorías, algunos autores han querido resaltar los rasgos característicos del CO. El cuadro 4.2, muestra algunas de esas teorías que autores como Maslow, Herlberg, Mac Clelland, Mcgregor, entre otros, han desarrollado para mostrar sus rasgos:

TEORIA	AUTOR	CONCEPTO	
Teoría de las necesidades	Maslow	<p><u>Autorealización</u>: moralidad, creatividad, espontaneidad, falta de prejuicios, aceptación de hechos, resolución de problemas.</p> <p><u>Reconocimiento</u>: autoreconocimiento, confianza, respeto, éxito.</p> <p><u>Afiliación</u>: amistad, afecto, intimidad sexual.</p> <p><u>Seguridad</u>: seg. física, de empleo, de recursos, moral, familiar, de salud, de propiedad privada.</p> <p><u>Fisiológicas</u>: respiración, alimentación, descanso, sexo, homeostasis.</p>	
Teoría del factor Dual	Herberg	<p><u>Motivación</u>: Autorealización, Autoreconocimiento, Afiliación --&gt; Factores motivadores.</p> <p><u>Desmotivación</u>: Necesidades básicas --&gt; Factores Higiénicos.</p>	
Teoría de los 3 Factores	Mac Clelland	<p><u>Necesidades de logro</u>: necesidad elevada de metas.</p> <p><u>Necesidades de poder</u>: necesidad de influir, controlar a otras personas.</p> <p><u>Necesidades de afiliación</u>: relaciones interpersonales.</p>	
Teoría X y Teoría Y	Mcgregor	<p><u>Teoría X</u>: no le gusta trabajar, hay que controlarlos.</p> <p><u>Teoría Y</u>: las personas les gusta trabajar, son autonomos, son responsables.</p> <p>Libro: "El lado humano de las organizaciones"</p>	
Teoría de las Expectativas	Vroom	<p>Basicamente la persona se motiva de acuerdo con lo que espera.</p>	
Teoría ERC	Alderfer	<p><u>Existencia</u>: se ocupa de satisfacer los requerimientos básicos de la existencia material.</p> <p><u>Relación</u>: interacción con otras personas.</p> <p><u>Crecimiento</u>: crecimiento interno de las personas. Incluye el componente interno de la clasificación de estima y la de autorrelación.</p>	
Teoría de la fijación de Metas	Edwin Lucke	<p>Una meta con la cual la persona esta motivada para lograrlo. Una meta clara, desafiante, difícil, pero que se puede cumplir.</p>	
Teoría de la Equidad	Stancey Adams	<p>Justicia, reconocer a cada uno lo que se merece.</p>	
Teoría del Refuerzo	Sicinner	<p>Reconozca las cosas e impulse, refuerce positivamente</p>	

Cuadro 4.2. Fuente: Jairo González, docente UMNG - Maestría en Gestión de Organizaciones (2013).

El estudio del CO se relaciona con otras temáticas de recursos humanos y con la cultura organizacional. Por lo cual, cuando se desee influir de algún modo en ésta, se debe relacionar cultura con CO, ya sea para resolver alguno de los problemas detectados o para alinear a las personas con la estrategia organizacional (Alles, 2007).

Actualmente se considera que la cultura es de los factores que más puede estimular una conducta innovadora en los miembros de la organización, puede influir en los empleados para hacer que acepten la innovación como un valor fundamental en la organización y se comprometan (Hartmann, 2006; Naranjo, Jiménez y Sanz, 2012) citado por (Naranjo-Valencia, 2014). El teletrabajo como un modelo innovador, requiere que la empresa que quiera optar por su implementación, lo haga en un entorno con una cultura organizacional sana, donde el comportamiento de los empleados facilite optar nuevos modelos que son innovadores para la empresa.

Las empresas reciben un gran número de estímulos externos: La economía, la familia, los nuevos valores sociales, etc., que pueden afectar sus líneas de actuación y sus índices de productividad. Para integrar estas circunstancias externas, y conseguir que diferentes profesionales persigan un objetivo común, las empresas necesitan crear una “Cultura de empresa”. El teletrabajador cuando forme parte de la misma debe conocerla, aceptarla e incorporarla. La cultura de empresa persigue 3 funciones básicas: 1) Adaptación, que favorece la integración de los diferentes grupos e individuos de distintas profesiones en la empresa. En el caso del teletrabajo los teletrabajadores suman a estas diferencias, el hecho de encontrarse separados físicamente; 2) Cohesión, por medio de la cual los trabajadores expresan la pertenencia a una empresa. Es necesario que los teletrabajadores se sientan cohesionados con su empresa, porque de esta forma asumirán que también forman parte de la misma; 3) Implicación, donde los trabajadores demuestran un convencimiento y aceptación personal de los objetivos de la misma y participan activamente en la empresa. En el caso del teletrabajo se intentará conseguir que el teletrabajador utilice el correo electrónico, no solo como un medio de entregar trabajos, si

no como un recurso para participar en la toma de decisiones y posibles directrices de la empresa (Marin, 1999).

Goleman (1999) en su libro “La inteligencia emocional en la empresa”, afirma que las reglas de trabajo están cambiando. Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importan sólo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás. Para él esta no es una moda pasajera, ya que existen datos de estudio sobre millares de personas que trabajan en actividades de todo tipo que inducen a tomarla en serio, demostrando que las aptitudes humanas constituyen la mayor parte de los ingredientes que llevan a la excelencia laboral, muy especialmente el liderazgo, la motivación, la personalidad, la percepción, el aprendizaje, el trabajo en equipo, entre otros. Factores que toman relevancia a la hora de querer optar por el teletrabajo.

El cuadro 4.3 muestra el “Marco de trabajo de la aptitud emocional”. En el se capta de forma detallada y clara, todas esas buenas aptitudes que un individuo debe reunir a nivel personal y social para su desarrollo y éxito laboral. En la parte de la persona, se ven los elementos esenciales que el individuo debe poseer para lograr tanto sus propias metas como las que la misma organización le impone, en primer lugar se encuentra el autoconocimiento, saber quién es y hasta donde es capaz de llegar; por otro lado, la autorregulación, que le permite llevar su propio control sin tener que depender únicamente del control de sus superiores generalmente y, en tercer y último lugar el enfoque motivacional, orientado por su compromiso, iniciativa y optimismo. Con relación a lo social del individuo, Goleman (1999) resalta 2 características primordiales como lo son la empatía, desarrollada a través del trabajo en equipo, y una segunda característica que principalmente se relaciona con la comunicación y el don de liderazgo positivo.

<b>Marco de trabajo de la aptitud emocional</b>	
<p style="text-align: center;"><b>Aptitud personal</b> ESTAS APTITUDES DETERMINAN EL DOMINIO DE UNO MISMO</p> <p style="text-align: center;"><b>Autoconocimiento</b> CONOCER LOS PROPIOS ESTADOS INTERNOS, PREFERENCIAS, RECURSOS E INTUICIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Conciencia emocional. Reconocer las propias emociones y sus efectos</li> <li>* Autoevaluación precisa. Conocer las propias fuerzas y sus límites</li> <li>* Confianza en uno mismo. Certeza sobre el propio valor y facultades</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Autorregulación</b> MANEJAR LOS PROPIOS ESTADOS INTERNOS, IMPULSOS Y RECURSOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Autocontrol. Manejar las emociones y los impulsos perjudiciales</li> <li>* Confiabilidad. Mantener normas de honestidad e integridad</li> <li>* Escrupulosidad. Aceptar la responsabilidad del desempeño personal</li> <li>* Adaptabilidad. Flexibilidad para manejar el cambio</li> <li>* Innovación. Estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Motivación</b> TENDENCIAS EMOCIONALES QUE GUÍAN O FACILITAN LA OBTENCIÓN DE LAS METAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Afán de triunfo. Esforzarse por mejorar o cumplir una norma de excelencia</li> <li>* Compromiso. Aliarse a las metas del grupo u organización</li> <li>* Iniciativa. Disposición para aprovechar las oportunidades</li> <li>* Optimismo. Tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y los reveses</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Aptitud social</b> ESTAS APTITUDES DETERMINAN EL MANEJO DE LAS RELACIONES</p> <p style="text-align: center;"><b>Empatía</b> CAPTACIÓN DE SENTIMIENTOS, NECESIDADES E INTERESES AJENOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Comprender a los demás. Percibir los sentimientos y perspectivas ajenos e interesarse activamente en sus preocupaciones</li> <li>* Ayudar a los demás a desarrollarse. Percibir las necesidades de desarrollo ajenas y fomentar sus aptitudes</li> <li>* Orientación hacia el servicio. Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente</li> <li>* Aprovechar la diversidad. Cultivar oportunidades a través de diferentes tipos de personas</li> <li>* Conciencia política. Interpretar las corrientes emocionales de un grupo y sus relaciones de poder</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Habilidades sociales</b> HABILIDAD PARA INDUCIR EN LOS OTROS LAS RESPUESTAS DESEABLES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Influencia. Aplicar tácticas efectivas para la persuasión</li> <li>* Comunicación. Ser capaz de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes</li> <li>* Manejo de conflictos. Negociar y resolver los desacuerdos</li> <li>* Liderazgo. Inspirar y guiar a grupos e individuos</li> <li>* Catalizador de cambio. Iniciar o manejar el cambio</li> <li>* Establecer vínculos. Alimentar las relaciones instrumentales</li> <li>* Colaboración y cooperación. Trabajar con otros para alcanzar metas compartidas</li> <li>* Habilidades de equipo. Crear sinergia grupal para alcanzar las metas colectivas</li> </ul>

Cuadro 4.3 Fuente: La inteligencia emocional de la empresa 2da. edición. Daniel Goleman (1999) Pág. 46 y 47.

Ahora bien, después de ver lo expuesto Goleman, se puede decir que la capacidad técnica por sí sola ya no es suficiente en estos tiempos, se hace necesario que las personas además cuenten con aptitudes interpersonales para el desarrollo de sus actividades. La combinación de las dos, habilidades académicas e interpersonales, llevan a un desarrollo laboral superior y más efectivo, brindando mayores posibilidades de cumplir las metas propuestas por la organización. Doug Lennick, vicepresidente ejecutivo de Asesores Financieros de American Express dijo: “Las aptitudes que se necesitan para triunfar comienzan con la potencia intelectual, pero también se necesita aptitud emocional para aprovechar a fondo el talento. Si no obtenemos todo el potencial de la gente es por ineptitud emocional”.

Los individuos con habilidades interpersonales marcan la diferencia frente a los otros individuos que carecen de ellas. Los individuos con habilidades interpersonales tienen mayores ventajas a la hora de destacarse dentro de la organización, además le ayuda a tener mayores posibilidades de conservar el puesto de trabajo y, a la hora de alcanzar mejores posiciones dentro de la misma (Dubrin, 2002) (Goleman, 1999).

Steve Schilling presidente de TeleCommute Solutions, de Atlanta, Georgia, cree que los empleados que trabajan a distancia necesitan el tipo correcto de capacitación. Entonces, ¿Cuál es ese tipo de capacitación que necesitan los teletrabajadores?, Según Schilling el error más común es “adiestrarlos en tecnología”, pero sin abordar las cosas de tipo administrativo básico ni las que requieren de coordinación. Aunque los teletrabajadores necesitan operar con gran habilidad la tecnología, expertos en trabajo a distancia están de acuerdo en que las organizaciones necesitan enfocar su capacitación en temas de mayor importancia, como la cultura organizacional. Schilling añade:

“Cuando se está implementando un programa de trabajo a distancia, el primer paso es comprender que hay muchas cosas en juego más allá de la tecnología –y que las consecuencias culturales, administrativas e interpersonales de los trabajadores a distancia en realidad son más grandes que la tecnología”.

Rasgos individuales como la percepción, el aprendizaje, los valores, la motivación y la toma de decisiones, resultan ser de gran valor frente a la opción de optar por el teletrabajo, y a la hora de analizar el factor humano de la organización, para seleccionar a los candidatos para teletrabajar.

La percepción hace referencia a como los individuos tienen o pueden tener una percepción particular de la realidad. Cada empleado tiene una idea diferente sobre el trabajo, por varias razones; su propia personalidad, sus necesidades, sus experiencias e incluso su origen social. Los jefes o supervisores deben estar preparados para reconocer que las percepciones de los empleados son diversas (Alles, 2007). La percepción en el trabajo resulta ser interesante en la medida que las percepciones sean favorables, ya que conducen a un mejor desempeño del trabajo.

Resulta muy útil, entender la forma en que la gente aprende, el cual se puede realizar a través de seguimiento de patrones o de la adaptación que corresponde al aprendizaje que se adquiere por medio del refuerzo. Por otra parte, con respecto a los valores, muchos se adquieren en la primera etapa de la vida, a menudo mediante la imitación de patrones. El desempeño en el trabajo es mejor cuando hay congruencia entre los valores individuales y los valores de la organización. El individuo sufre conflictos en su rol personal cuando las demandas que le impone la organización van en dirección contraria a sus valores (Dubrin, 2002).

Algo infaltable en el comportamiento de un individuo es la parte que se relaciona con la toma de decisiones. El estudio de la toma de decisiones es un palimpsesto de disciplinas intelectuales: matemáticas, sociología, psicología, economía y ciencias políticas, por nombrar algunas, afirman (Buchanan & O'Connell, 2006). La toma de decisiones se da cuando una persona tiene que elegir entre dos o más alternativas con el fin de resolver un problema. Si el problema no es complicado se puede resolver a través de la toma de decisiones programadas, pero si resulta ser complejo el problema, se deberá resolver con decisiones no programadas (Dubrin, 2002).

Simon (citado por Schick (1997)) sostiene que las circunstancias complejas, tiempo limitado y un poder computacional mental inadecuado dejan a los tomadores de decisiones reducidos a un estado de “racionalidad restringida”. Schick (1997) afirma que la toma de decisiones debe hacerse bajo un marco racional, aunque también entran a jugar la intuición y el buen criterio en algunas ocasiones. Las razones también juegan un papel importante a la hora de tomar decisiones. Creencias, deseos e interpretaciones son las razones que una persona puede tener a la hora de tomar una decisión.

El riesgo es una parte inevitable de toda decisión. En la mayoría de las elecciones diarias que hacen las personas, los riesgos son pequeños. Pero a escala de una organización, las implicancias pueden ser enormes. Las mejores elecciones son aquellas donde se puede calcular su riesgo, sostiene (Buchanan & O’Connell, 2006).

Ya para terminar lo relacionado con el comportamiento del individuo en la organización, se hace referencia a la motivación individual: la motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexo con la motivación y el sistema de valores que rige la organización (Robbins, 1999). “La jerarquía de necesidades de Maslow” coloca las necesidades humanas en un modelo representado por una pirámide, antes de que se activen las necesidades de mayor nivel se deben satisfacer las necesidades de nivel inferior (cuadro 4.1 al inicio del capítulo se hace mención de la pirámide que Maslow definió). Según la teoría de las necesidades, cuando un nivel es resuelto, estas pierden su poder y se activa el siguiente nivel de necesidades. Es decir, una necesidad satisfecha deja de ser motivadora (Abraham M. Maslow (citado por Dubrin, 2002)). A modo de resumen, se podría decir que la motivación de las personas – usualmente – no se basa en lo que los directivos creen que los colaboradores necesitan sino en lo que ellos en realidad desean. Sin motivación una organización no funciona. La motivación en el trabajo es como el combustible para un motor (Alles, 2007).

Desde la complejidad de la motivación, los cambios psicológicos y las experiencias pasadas interactúan en todo momento, por lo que la motivación puede originarse desde el interior de un individuo o por factores que actúan sobre él desde el exterior (Blum & Naylor, 1982). La motivación personal hacia los objetivos de la empresa es fundamental para alcanzar el éxito en este caso en el teletrabajo. Cuando el individuo trabaja desmotivado, lo puede manifestar de diferentes formas, que pueden terminar afectando su trabajo.

Jack Nilles, en su publicación sobre los 10 criterios que debemos tomar en cuenta para trabajar a distancia correctamente, hace referencia a algunas de las características que el CO estudia sobre el comportamiento del individuo en la organización. A continuación se menciona tan solo aquellas que se relacionan con el comportamiento individual del teletrabajador (se deja la numeración original de cada criterio):

- 1. Autodisciplina:** Como el ambiente del teletrabajo no está sujeto al control físico y visual del ambiente tradicional de la oficina, la autodisciplina es fundamental.
- 2. Perfil y formación:** El candidato a teletrabajador tiene que tener las competencias necesarias para el área que vaya a desarrollar y además de eso, tiene que formarse para trabajar desde casa de manera correcta.
- 6. Auto-motivación:** El teletrabajador es más sensible a las distracciones y a la dispersión. Además, el aislamiento puede afectarlo psicológicamente. Por lo tanto, es necesaria la auto-motivación.

Como se ha visto hasta aquí, el comportamiento del individuo dentro de la organización, se convierte en un factor que puede llegar a generar una fuerza determinante de éxito o fracaso a la hora de querer implementar el teletrabajo dentro de una organización. Resulta relevante para la empresa que quiera optar por el teletrabajo, contar con una cultura empresarial que genere en sus colaboradores el comportamiento que se espera de ellos en un tema de innovación como lo es el teletrabajo. De igual forma es importante que el departamento de recursos humanos y los jefes quienes son los que conocen de una forma más directa a sus empleados, tenga el conocimiento suficiente del perfil que deben tener los candidatos al teletrabajo.

## Capítulo V – El grupo dentro de la Organización

El grupo como el segundo campo básico del CO (Robbins S. , 1998), estudia características del comportamiento de los individuos como la comunicación interpersonal, la dinámica de grupos y trabajo en equipo, el liderazgo positivo, por mencionar algunas. Veamos cómo estas características se convierten en un factor interno que puede llegar a limitar la implementación del teletrabajo en la organización.

Según Dubrin (2002), la comunicación tiene una serie de pasos, como se muestra en la figura 5.1.

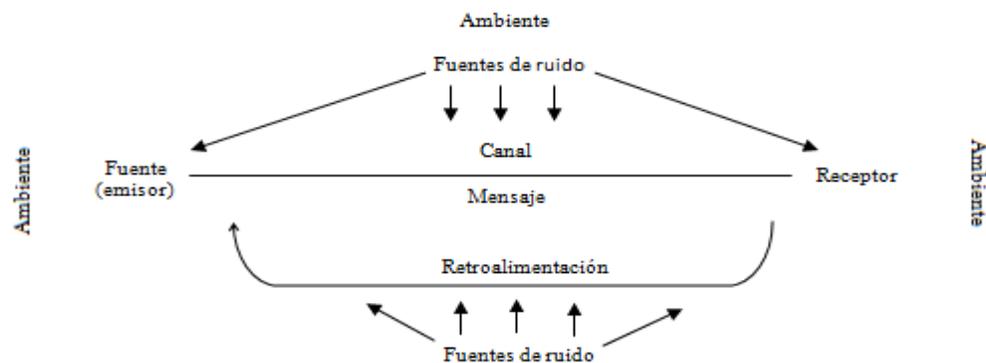


Figura 5.1 Fuente: Fundamentos del comportamiento Organizacional. 2da edición. Dubrin (2002), Pag.180

Para que la comunicación tenga mayor efectividad deben estar presentes seis componentes:

1. Fuente (el emisor). Hace referencia usualmente a la persona que quiere enviar un mensaje ya sea hablado, escrito, por señas o no verbal a otra u otras personas.
2. Mensaje. Corresponde a la idea o propósito que se quiere transmitir. El mensaje está influenciado por factores como la claridad, la actitud alerta del receptor, la complejidad misma del mensaje y duración del mismo, la forma en que se organiza la información.

3. Canal (medio). Es común que las organizaciones especialmente, tengan varios canales de comunicación o la combinación de varios canales. Los más frecuentes son aquellos que se valen de las TIC.
4. Receptor. Para que el acto de comunicación tenga sentido, debe existir alguien que lo reciba del otro lado.
5. Retroalimentación. Facilita el verificar si un mensaje se recibió de la forma que se esperaba y si ha sido comprendido el mismo.
6. Ambiente. Es un factor que influye tanto en los mensajes que se transmiten como los que se reciben. Por ejemplo: la cultura organizacional es un factor ambiental clave que influye en la comunicación.

Dubrin (2002) sostiene que el ruido es una distracción que puede influir en todos los componentes de la comunicación. Describe el ruido como todo aquello que puede llegar a interrumpir la comunicación, incluyendo las actitudes y emociones del receptor, así como el estrés del trabajo, el temor, la ambivalencia y la fuerte convicción de una posición opuesta. Existen otros tipos de ruidos y, son aquellos asociados a los que producen la maquinaria, la música, las conversaciones de los individuos en la organización, el timbre de los teléfonos, entre otros.

Como teletrabajador en los diferentes roles dentro de un equipo de trabajo, es de vital importancia mantener la comunicación verbal entre empresa-empleado e integrantes del equipo. Para ello, existen situaciones que se deben tener muy en cuenta. El teletrabajador, cualquier que sea su rol en el equipo debe mantenerse disponible para ser llamado dentro de su jornada de teletrabajo. Un teletrabajador que no sea “ubicable” generará inseguridad hacia su empleador y compañeros de trabajo y reforzará uno de los miedos de las empresas para implementarlo (Barbosa, 2013).

El canal de comunicación en el teletrabajo se basa esencialmente en el uso del internet y otras herramientas que las TIC ofrecen para hacer posible el contacto de forma instantánea con

cualquier persona del mundo. Y todo ello con una calidad excelente. La comunicación física es sustituida por una comunicación digital que ofrece las mismas garantías a la hora de transmitir el mensaje con éxito. Pero, se debe tener mucho cuidado para que los teletrabajadores se sientan integrados dentro del grupo de trabajo, ya que el uso de estos medios dentro del teletrabajo puede hacer que esto no sea así.

En la comunicación se presentan algunas barreras que pueden afectarla de forma significativa. Las barreras de la comunicación pueden estar presentes en el emisor, la transmisión del mensaje, el receptor o la retroalimentación según sostiene German Castaño de la Universidad Nacional de Manizales. Para Castaño las principales barreras de la comunicación son: falta de planeación, supuestos confusos, distorsión semántica, deficiencia al expresar los mensajes, pérdida en la transmisión o deficiencia en la retención del mensaje, escucha deficiente y evaluación prematura, comunicación impersonal, desconfianza, amenaza y temor, sobre carga en la información. Es indispensable conocer y detectar esas barreras para corregirlas y eliminarlas para poder lograr que la comunicación fluya de la mejor forma posible.

En el teletrabajo la comunicación escrita cobra una importancia fundamental aún más que en la comunicación verbal. Es indispensable tener especial cuidado al redactar un informe o mail. Que nos entiendan el objetivo de un mail o resultado de un informe es parte del éxito de nuestra tarea. Debemos evitar problemas de sintaxis, de cohesión, de coherencia. Si un mail o texto tiene demasiada información o es muy extenso, se nota a primera vista, y muchas veces los directivos o personas, por falta de tiempo o desinterés, evitan su lectura y hasta los descartan. Los mail o documentos extensos pueden resultar tediosos y a menudo incluir información intrascendente (Barbosa, 2013).

En la comunicación, la disposición que tenga tanto el emisor como el receptor a la hora de escuchar es importante. El cuadro 5.2 se muestran Once claves de escuchar de manera eficiente.

<b>Once claves para escuchar eficazmente</b>	<b>El mal escucha</b>	<b>El buen escucha</b>
1. Encontrar áreas de interés	Elimina los asuntos áridos	Busca oportunidades, pregunta: "¿Qué puedo hacer con eso"
2. Juzgar el contenido, no la forma	Se cierra si el mensaje es pobre	Juzga el contenido, pasa por alto los errores del mensaje
3. Contener su crítica	Tiende a entrar en discusiones	No juzga hasta entender por completo la situación
4. Escuchar buscando ideas	Escucha buscando hechos	Escucha buscando los temas centrales
5. Ser Flexible	Toma muchas notas intensivas con un solo sistema	Toma pocas notas con cuatro o cinco sistemas diferentes, de acuerdo al orador
6. Trabajar en escuchar	No muestra gasto de energía, simula estar atento	Trabaja duro; muestra actividad corporal
7. Evitar las distracciones	Se distrae con facilidad	Trabaja duro; evita las distracciones y tolera los malos hábitos, sabe cómo concentrarse
8. Ejercitar la mente	Rehúye la exposición de material difícil; busca material ligero, recreativo	Usa material más complejo para ejercitar la mente
9. Mantener la mente abierta	Reacciona a palabras emocionales	Interpreta las palabras con carga emocional, no se detiene más tiempo del necesario en ellas
10. Aprovechar el hecho de que el pensamiento es más veloz que la palabra	Tiende a quedarse dormido con los oradores lentos	Cuestiona, anticipa, resume mentalmente, sopesa la evidencia, analiza entre líneas el tono de la voz
11. Replantear lo que se escucha	Reacciona a lo que escucha	Aclara lo que escucha hasta que la otra persona dice: "Sí, eso es lo que estoy diciendo"

Cuadro 5.2 Fuente: John W. Richter (citado por Dubrin, 2002) Pág. 174

Finalmente, Dubrin (2002) sostiene que los problemas en la comunicación producto del género y de la diversidad de culturas, pueden resolverse a través de la sensibilidad, en el caso de las diferencias entre sexos. Por ejemplo, se dice que los hombres tienden a ser más autoritarios en su conversación, mientras que a las mujeres les interesa más la cortesía. Con relación a las diferencias transculturales, estas se pueden resolver mostrando respeto por todos los individuos y por la utilización de un lenguaje directo pronunciando las palabras lenta y claramente.

Con relación a los grupos y equipos de trabajo, Dubrin (2002) afirma que se pueden clasificar de varias formas. Los grupos formales que son formados deliberadamente por la organización, mientras que los informales surgen con el paso del tiempo mediante la interacción del personal. Por otro lado, los equipos de trabajo los describe de 4 tipos, transfuncionales, de administración superior, de afinidad y los que nos interesan este caso los virtuales (que se reúnen en forma electrónica).

"Las empresas que implementen el teletrabajo han de facilitar el lado humano del trabajo y la vivencia del trabajo en equipo", apunta Peiró (citado por dimarts (2001)).

En los grupos de trabajo los miembros del grupo deben ser interdependientes respecto de las tareas, las metas, la retroalimentación. El grupo debe estar compuesto de miembros heterogéneos que sean flexibles y les guste el trabajo en grupo. Igualmente, se les debe brindar el apoyo adecuado, el cual incluye recibir la información que necesitan y proporcionarles la tecnología correcta, y por supuesto recibir su respectivo reconocimiento, Dubrin (2002).

Jiménez (2012) considera que trabajar desde la casa o cualquier otro sitio que implique a distancia de la empresa no es una tarea fácil, sobre todo si es en equipo. Necesitas un entrenamiento previo, disciplina y un compromiso por encima del resto del equipo para que todo marche correctamente. Sostiene además, que idealmente no debería haber más de siete integrantes por equipo y que sería una locura pensar que podría funcionar un equipo si todos sus miembros trabajasen separados. Si es sólo una persona la que trabaja desde casa, se puede conseguir que el equipo funcione casi como si estuvieran juntos. Con dos personas, la cosa se complica, pero con un poco de esfuerzo se puede conseguir.

La confianza se convierte en factor relevante para que un equipo virtual sea competitivo, se requiere que todos trabajen en la misma dirección, al unísono para conseguir los objetivos. Alguien que entra nuevo a un equipo no debería irse a trabajar a casa desde el minuto 1, el equipo no confiaría en él, tendrían dudas de su forma de trabajar. Por eso es necesario que, antes de dar el paso, trabaje un tiempo codo con codo con sus compañeros, para que no sólo haya

confianza, si no también compañerismo. La persona que trabaja a distancia tiene que conocer la dinámica del equipo, (Jiménez, 2012). Bolívar (2009), también considera que la confianza es un factor relevante en el trabajo en equipo:

“En ocasiones es posible que ni siquiera conozcas físicamente a la otra persona, al menos durante algún tiempo. También puede ocurrir que la conozcas pero no estés familiarizado con la cultura del país donde reside. En cualquier caso es importante que abordes estas situaciones desde la confianza, evitando precipitarte al juzgar comentarios o actitudes.”

Un ingrediente que no puede faltar el grupo dentro del CO es el liderazgo. Hablar de liderazgo resulta ser un tema algo extenso, y al igual que otros temas tratados en este documento, ha dado para que algunos autores puedan escribir libros completos, por ejemplo, “Managing the telecommuting employee” de Michael Amigoni & Sandra Gurvis (2009), pero al igual que aquellos otros temas, me enfocaré especialmente en el liderazgo desde la perspectiva del teletrabajo.

Si dirigir personas ya supone un reto considerable que precisa de excelentes dotes de liderazgo, la complejidad adicional de hacerlo a distancia lo convierte en un verdadero desafío. Dirigir o ser dirigido a distancia es una realidad cada vez más habitual en las organizaciones y estoy convencido de que lo será aún más en un futuro próximo. Sin embargo dirigir personas o equipos a distancia no sólo es factible, sino que puede hacerse de forma muy efectiva teniendo en cuenta algunos principios básicos.

Para Sebastián Siseles, Director regional de Freelancer, los gerentes que dirigen equipos dispersos (a distancia) con éxito comparten varias características. Trabajan mucho, viajan, y prosperan en su trabajo. Un exitoso gerente a distancia debe tener los siguientes rasgos:

1. Reunir a la gente adecuada: para construir un equipo que pueda trabajar bien en la distancia. Un buen equipo va a depender de que los empleados puedan ser productivos sin un jefe dando vueltas. Los miembros del equipo deben estar motivados, ser disciplinados y flexibles con su tiempo, lo que les permite

conectarse con los clientes o compañeros de trabajo en diferentes zonas horarias, y debe estar dispuesto a sugerir ideas, pedir y ofrecer ayuda, tomar decisiones y colaborar.

2. Poner a trabajar la tecnología: para encontrar herramientas que se ajusten tanto al trabajo como a las personas que las utilizan. Que el trabajo mismo establezca la herramienta. No sirve invertir en la última tecnología para luego tratar de averiguar cómo puede aplicarse. Teléfono, correo electrónico, mensajería instantánea, intranet de la compañía, y una conexión de banda ancha son un buen punto de partida. Puede agregar software y unificar sus comunicaciones si la inversión vale la pena.
3. Orientarse por resultados: para enfocarse en la calidad del trabajo de sus empleados, no en su forma de hacerlo. Olvidarse del estilo, y centrarse en los resultados, los tangibles e intangibles. Los resultados tangibles podrían incluir la propuesta que un empleado envía para el plan operativo del próximo trimestre. Los intangibles, igual de importantes: si el empleado colabora, si toma decisiones, si cumple con lo prometido, si anticipa problemas, si genera ideas, si se comunica claramente, y si va más allá de lo que su trabajo exige.
4. Dominar el arte de la comunicación: para mantenerse comunicado con sus empleados de manera significativa. La falta de comunicación y la malinterpretación son problemas más que comunes en la mayoría de los equipos de trabajo. Añadiendo la distancia, los desafíos se potencian. Comunicarse bien abarca mucho más que las herramientas utilizadas. Se trata de saber cómo usarlas, lo que dices y cómo lo dices.
5. Crear un sentido de pertenencia: para establecer relaciones sólidas que impulsen la motivación, la colaboración y la productividad. Las personas con fuertes lazos de amistad en el trabajo están más motivadas, son leales, colaboradores y productivas. En la clásica oficina, esas relaciones se forman naturalmente. A la distancia, es necesario fomentar no sólo la relación con sus empleados, como también la relación entre ellos.

En conclusión, el liderazgo positivo es un aspecto fundamental que debe tenerse en cuenta al momento de diseñar y poner en marcha programas de teletrabajo en las organizaciones.

Como vemos, el grupo como una variable del CO, se debe estudiar, analizar y evaluar con anterioridad, para detectar aquellas posibles falencias que se puedan estar presentando en la comunicación, el trabajo en equipo y el liderazgo positivo, con el fin de que sean corregidas antes de plantear la idea de optar por el teletrabajo dentro de la organización. Aquellas situaciones que puedan llegar a generar un conflicto a la hora de querer implementar el teletrabajo, son susceptibles de mejora. Una forma de medir los niveles que presenta el grupo en su CO, es a través de encuestas que permitan medir esos niveles en los cuales se encuentra el grupo, y con un plan de capacitación adecuado, se podrán superar las posibles limitantes asociadas a este factor interno como se le ha llamado en este trabajo de tesis.

## Capítulo VI – La Estructura Organizacional

La estructura o sistema organizacional como también se le conoce, es la tercera variable del CO a la cual deseo hacer referencia para analizar su impacto dentro de la organización como un posible factor interno que puede llegar o no a limitar la implementación del teletrabajo. La estructura organizacional ayuda a que los individuos (que a su vez conforman los grupos) puedan interactuar entre ellos a tal punto que se puedan alcanzar los objetivos de la organización de una manera eficiente, todo ello a través de características como la estructura y diseño de la organización, cultural organizacional, diversidad cultural, entre otras. Para esto, me basaré especialmente en las orientaciones que sobre el tema Dubrin (2002) da en su libro “Fundamentos de Comportamiento Organizacional”.

La estructura de organización es el arreglo de las personas y las tareas para alcanzar las metas organizacionales, mientras que el diseño organizacional es el proceso de crear una estructura adecuada para la producción. Es importante esclarecer que el estudio de la estructura organizacional tiene como foco principal el análisis de seis conceptos claves: mecánica y orgánica, formal e informal, grado de formalización, grado de centralización, complejidad y acoplamiento (Dubrin, 2002).

Una organización mecánica se ordena principalmente en forma jerárquica que pone énfasis en la especialización y el control, la comunicación vertical y una fuerte base de reglas, políticas y procedimientos. Como ejemplo de este tipo de organizaciones podemos encontrar las de manufactura de viejo estilo (General Motor es un ejemplo). La estructura orgánica se diseña como una red que destaca la especialización horizontal, el uso extenso de la coordinación personal, una comunicación amplia entre los miembros y reglas, y políticas y procedimientos flexibles. En este modelo se podría encajar una pequeña compañía de alta tecnología, o un taller que construye autos de carrera (Dubrin, 2002).

La definición de estructura organizativa formal corresponde a una estructura “planeada”. Siguiendo a Kast y Rosenzweig (1987: 245) (citado por (Martínez, Soares, & Pelissari, 2012)), la estructura representa un intento deliberado por establecer relaciones esquematizadas entre los componentes encargados de cumplir los objetivos eficientemente. La estructura formal es tradicionalmente el resultado de decisiones explícitas y tiene una naturaleza prescriptiva, una “*guía*” de la manera en que las actividades deben estar relacionadas. Al mismo tiempo, supone un patrón de relaciones (de autoridad, comunicación y trabajo) entre los miembros de una organización. La estructura se define de forma deliberada por parte de la dirección mediante decisiones, normas, reglas, procedimientos, etc. Su forma de definición tiene como objeto la consecución de objetivos empresariales de forma eficiente mediante la división del trabajo y su posterior coordinación. Finalmente, cumple el papel de ser un vínculo estable entre los diferentes elementos de la organización y, de forma especial, entre los elementos humanos de la misma López Moreno (1995: 239-240) (citado por (Martínez, Soares, & Pelissari, 2012) ).

Dubrin (2002) sostiene que la estructura informal es un conjunto de relaciones de trabajo no oficiales, que surgen para atender los hechos y transacciones que no abarca la estructura formal. Según (Barcelona, 2010) se debe tener presente que no solamente nos encontramos delante de una estructura formal sino que en toda organización existen relaciones entre las personas que no han sido previa y conscientemente definidas y que responden básicamente a las necesidades de relación entre los individuos que entran en contacto en su trabajo. Esto es lo que se suele llamar estructura informal de la organización.

El Diseño Organizativo actúa de manera preferente sobre la estructura formal ya que es parte de la estructura definida de antemano de manera consciente y es en este ámbito dónde los directivos de las organizaciones tienen capacidad para adoptar decisiones. De esta forma, los directivos pueden crear departamentos, modificar la línea de autoridad, definir procedimientos específicos para la solución de problemas, etc. Por el contrario, su capacidad de actuación sobre la organización informal es mucho más limitada aunque ello no quiere decir que haya de prescindir de las relaciones informales y de su influencia sobre la organización formal

(Barcelona, 2010).

La formalización plantea el grado hasta el que las actividades en una organización se encuentran niveladas, a través de reglas establecidas que gobiernan el comportamiento del trabajo, y la intensidad con que son impuestas. En un sentido similar se podría puntualizar en que esta variable denota la extensión con la que las reglas, procedimientos, instrucciones y comunicaciones están escritas, recogidas en documentos, aunque también pueden tener un carácter no escrito resultado de costumbres y tradiciones que conforman la cultura organizacional (Dubrin, 2002).

La complejidad hace referencia a la condición en la que la organización se compone de muchas partes, que generalmente están interrelacionadas. Para la mayoría de expertos la complejidad organizativa se refiere al grado de diferenciación que existe dentro de una organización, es decir, el estado de segmentación del sistema organizativo en subsistemas; dicho de una manera más global: “división del trabajo por funciones o profesiones especializadas” (Dubrin, 2002).

En cuanto a la centralización, en términos generales podemos decir que es el resultado de la distribución de autoridad para la toma de decisiones entre los distintos componentes estructurales, las definiciones de este término se refieren siempre a la distribución del poder dentro de las organizaciones, es decir, quién o quiénes tienen el derecho a tomar determinadas decisiones y cuándo. La centralización es la que más polémica ha suscitado en la literatura especializada, puesto que siguen existiendo diferencias metodológicas respecto a las medidas para esta variable, lo cual puede ser la causa de la obtención de resultados algo diferentes en las diversas investigaciones, principalmente en lo que se refiere a la relación que guarda esta dimensión de la estructura organizativa con las dos anteriores (formalización y complejidad) (Dubrin, 2002).

El acoplamiento refleja la medida en que las partes de una organización son interdependientes. Para explicar mejor veamos el ejemplo que expone Dubrin:

“Si un cambio menor en una variable de la organización crea una respuesta importante en otra variable, los dos elementos tendrán un acoplamiento rígido. En contraste, si un cambio en una variable en la organización tiene un impacto trivial en otra, ambos elementos tendrán un acoplamiento flexible”.

Adicional a estas seis variables claves que menciona Dubrin con relación a la estructura organizacional de una empresa, se menciona otra característica relevante dentro de la organización y que corresponde a la forma burocrática de organización, donde se cubren aspectos como la departamentalización (tales como: funcional, territorial, producto-servicio, por clientes, entre otras), tan solo hago su mención y lo dejo para un estudio más profundo que se quiera hacer al respecto en futuros trabajos relacionados más directamente con el CO.

Hasta aquí hemos visto a grandes rasgos las características de la estructura y diseño organizacional, con esto podemos ver que es esencial que la organización tenga una estructura organizacional definida, de tal manera que exista claridad de las tareas y de las personas que en la organización deben realizarlas, a través de reglas, funciones y procedimientos claros, además debe contar con la infraestructura organizacional que incluya las herramientas suficientes para su producción (maquinaria, tecnología, software, entre otras), resulta relevante contar con una estructura formal sin dejar de lado la informal, esta última producto de la necesidad que tiene las personas de relacionarse en su trabajo; todo esto junto con la formalización, la complejidad, la centralización y el acoplamiento, se convierte en puntos esenciales y relevantes a la hora de tan si quiere pensar en la opción de aplicar el teletrabajo dentro de la organización.

Para Fabio Boggino director de Jobing Consultores (empresa consultora de teletrabajo en Argentina), cualquier tipo de organización puede tener parcialmente teletrabajadores: grandes empresas, medianas y pequeñas, públicas o privadas, con o sin fines de lucro, etc. Pero también se debe asumir que el teletrabajo no es para todas las empresas (por sus culturas) ni para todas las

tareas o puestos, y tampoco para todas las personas. En Jobing consideran que el éxito en la implementación de teletrabajo se da en aquellas organizaciones cuya cultura organizacional tiene como pilares estratégicos la satisfacción del empleado y el clima laboral de sus equipos de trabajo. Jobing afirma:

“Con el teletrabajo, el tiempo y la presencia física en la oficina ya no son criterios relevantes para la evaluación y la remuneración de los equipos. Estas variables fueron reemplazadas por la definición de objetivos y su cumplimiento en tiempo y forma acordada entre empleado y empleador. Por lo tanto, los horarios estrictos y controles de horas trabajadas se sustituyen por horarios flexibles, autocontrol y evaluación por objetivos. Es así como la delimitación entre trabajo y familia puede hacerse más flexible para adaptar el trabajo a las exigencias de la familia”.

A pesar de las ventajas que el teletrabajo tiene tanto para las organizaciones como para los trabajadores, son varios los desafíos que se enfrentan a la hora de su implementación. Uno de esos retos que afronta esta modalidad de trabajo a distancia, es la poca claridad que se tiene en cuanto al grado de afectación de la cultura organizacional en las empresas. Se tiende a pensar que la calidad del trabajo está determinada por la cantidad de horas que el empleado pase en su oficina, a un control directo de los jefes hacia la ejecución las tareas asignadas y al arraigo que supone la actividad laboral en una determinada planta física, factores que solo dificultan la implementación de este modelo de trabajo virtual, afirma Vanessa Vallejo asesora de la comisión de teletrabajo en Colombia.

Indudablemente debemos tener claro que la calidad del desempeño no es directamente proporcional al tiempo de oficina, ya que el rendimiento de un teletrabajador puede aumentar al tener un mejor balance entre su vida personal y laboral, como por ejemplo, el simple hecho de emplear un menor tiempo en desplazamientos diarios a un puesto de trabajo (en especial en las ciudades grandes con graves problemas de movilidad), por lo menos eso fue lo que demostró un estudio realizado en Bogotá por el Ministerio TIC donde se demuestra que entre las empresas

que han implementado programas piloto de teletrabajo, la productividad de un empleado es un 25% mayor en comparación con aquellos que no lo hacen (Vallejo, 2013) .

Por otro lado, con relación a la pérdida del sentido de pertenencia del trabajador con su organización, es necesario recordar que el teletrabajo no implica que se aisle completamente al teletrabajador de su entorno laboral, por ejemplo, se puede hacer partícipe al empleado de las actividades de la organización contempladas dentro de los planes de mejoramiento del clima organizacional. “Un trabajador que siente que su calidad de vida mejora gracias a la empresa o entidad a la que pertenece, será alguien fiel a la misma” (Vallejo, 2013).

Vallejo (2013) sostiene que, “otra de las ideas está relacionada con el control directo de los jefes a la actividad de sus empleados. Este pensamiento organizacional, se puede equilibrar con la asignación de tareas por objetivos, en vez de horarios rígidos de trabajo, a la vez que permite también hacer una medición de la productividad”.

De acuerdo con lo que mencionan Boggino, Vallejo, hoy en día no se trata de controlar sino de crear equipo. Entender que la empresa es un equipo y como tal debe funcionar; pero, para lograr la conformación de este tipo de equipos considero que es relevante ser consciente que sin confianza esto no es posible. Empleados y directivos están en el mismo barco, con un proyecto común. 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. Si se confía en los trabajadores y en su trabajo, no debe entonces importar desde dónde está trabajando el empleado o como está organizando su horario, si al final del día o en el plazo X, el trabajo estará realizado satisfactoriamente.

Ya para finalizar este capítulo, me quiero referir a la diversidad cultural en la organización. El verdadero significado de apreciar la diversidad es respetar y disfrutar una amplia gama de diferencias culturales e individuales afirma Dubrin (2002). Las diferencias culturales no solo hacen referencia a las diferencias entre individuos de distintos países, estas diferencias culturales

son de por sí muy marcadas al interior de un mismo país. Por ejemplo, sin ir tan lejos, al interior de Colombia vemos distintos rasgos en la forma de trabajar entre personas de regiones como la Costa, la zona Cafetera, Boyacá, Cundinamarca, por tan solo mencionar algunas. ¿Pero que es lo importante de todo esto?, lo importante, es que la organización pueda hacer que las personas con todos estos antecedentes culturales logren su pleno potencial a la hora de hacer sus actividades dentro de la organización.

En la actualidad me encuentro trabajando en un proyecto muy grande para la organización donde laboro, y para su desarrollo se han contratado los servicios de varios proveedores los cuales en su mayoría son de fuera de Colombia. El tema técnico que estoy liderando, se trabaja con cuatro proveedores, dos de Colombia y los otros dos de EEUU. Lo interesante de esto que les quiero compartir es que uno de los proveedores que se llama ACI, el cual brinda soluciones a entidades financieras especialmente, a través de su solución de portal Web Corporativo, tiene trabajadores de varias nacionalidades; el equipo técnico trabaja desde EEUU, el equipo funcional lo hace desde España, mientras que su equipo de desarrollo lo hace desde India y, además creo un pequeño grupo de soporte de desarrollo en Colombia para dar mejor atención a la organización. El segundo proveedor que también está en EEUU es EMC y, las 2 personas que nos brindan el soporte una es Mexicana radicada en EEUU y la otra es de Colombia radicada en Medellín.

Mi experiencia durante este proyecto que lleva alrededor de 3 años y que ya está próximo a salir, es que a pesar de contar con personas de distintas nacionalidades, con culturas muy distintas, posiciones geográficas distantes y sobre todo horarios distintos; se ha podido realizar un trabajo muy profesional y con altos estándares de calidad. Estos son dos claros ejemplos de organizaciones que aplican el teletrabajo y que explotan al máximo el potencial de sus empleados a pesar de ser de nacionalidades tan distintas culturalmente. Dubrin (2002) sostiene que la diversidad cultural y demográfica en una organización le da mayor ventaja competitiva. Veamos la 5 ventajas que Dubrin resalta sobre la diversidad cultural dentro de una organización:

1. El buen manejo de la diversidad cultural ofrece una ventaja en mercadotecnia, lo que incluye mayores ventas y utilidades.
2. Un manejo eficaz en la diversidad cultural puede reducir los costos.
3. Las compañías que tienen antecedentes favorables en el manejo de la diversidad cultural tienen una ventaja perceptible en el reclutamiento de gente talentosa.
4. La diversidad en la fuerza de trabajo puede aportar a una compañía ideas útiles de publicidad y de propaganda favorables.
5. La heterogeneidad en la fuerza de trabajo puede ofrecer a una compañía una ventaja en creatividad.

La relevancia de mencionar la diversidad cultural y demográfica, es porque la organización para la cual trabajo, en los últimos años ha logrado posicionarse en lugares por fuera de Colombia. Actualmente hace presencia en países de centro américa y en 2 ciudades en EEUU. En el momento la organización no tiene una política establecida para el teletrabajo a pesar de contar con algunos casos aislados, que por solicitud directa del empleado y para evitar la fuga de talentos los ha autorizado. En el próximo capítulo se cubrirá a través de una encuesta el estudio de la viabilidad de optar por el teletrabajo al interior de la organización financiera.

## Capítulo VII – Caso aplicado a una organización Financiera

A partir de los resultados teóricos sobre la investigación de los factores que pueden limitar la implementación del teletrabajo dentro de una organización, en este caso del sector bancario colombiano; el siguiente capítulo, busca contribuir de alguna forma en el conocimiento que la organización debe tener de sus colaboradores con relación a los siguientes 3 aspectos: en primer lugar, el nivel de conocimiento que el grupo manifiesta tener de lo que es el teletrabajo, el segundo aspecto, la disposición que el grupo manifiesta tener frente a la posibilidad de que la organización, desee optar por este nuevo modelo de trabajo a distancia, y en tercer lugar, conocimiento del estado de algunos rasgos esenciales, que todo buen Clima Organizacional debe reflejar al interior de la organización , ya que un clima organizacional positivo ayuda a la hora de querer optar un modelo innovador como lo es el teletrabajo.

Para el levantamiento de los datos, se utilizó una encuesta (ver ANEXO 1 – encuesta aplicada), que incluye 4 secciones: la primera sección permite segmentar el grupo por sexo, edad, tiempo en la organización, nivel de estudio, medio de transporte utilizado, entre otras; la segunda sección permite conocer el grado de conocimiento que manifiesta el grupo tener sobre el concepto de lo que creen saber es el teletrabajo; en tercer lugar está la sección que mide el nivel de disposición que el grupo manifiesta tener en caso de que la organización llegue a optar por este modelo; finalmente, la cuarta sección que mide algunos aspectos del Clima Organizacional que están estrechamente relacionados con lo que se espera de la gente que desee teletrabajar.

En este sentido, se presentan los resultados de una muestra representativa de 120 empleados. Los hallazgos se sometieron a un análisis, con los estudios empíricos y teóricos de la literatura expuesta en este documento.

## Metodología

La presente investigación es de análisis deductivo, y de tipo metodológico cualitativo y cuantitativo. La hipótesis de partida es: H1= el grupo conoce o ha tenido un contacto cercano con el concepto de lo que es y lo que implica el uso del Teletrabajo en una organización. Para el levantamiento de los datos en el grupo de trabajadores se utilizó una encuesta para personas sin importar su cargo. En este sentido, se presentan los resultados de la muestra del estudio, N=120.

## Muestra

Del total de empleados que laboran en la organización (N = 10.004), se tomó una muestra de 120 sustentada en la siguiente fórmula de muestreo estadístico.

$$n = \frac{Z^2 * pqN}{s^2(N-1) + Z^2 pq}$$

Donde:

n = Tamaño necesario o mínimo de la muestra

Z = Valor correspondiente a un intervalo de confianza, según la curva normal

p = probabilidad de que suceda un evento

q = probabilidad de que el evento no suceda

s<sup>2</sup> = error permitido al cuadrado

N = Tamaño de la población

Para este estudio se tuvieron en cuenta los siguientes valores:

Z = 1,96 (para un intervalo de confianza del 95%)

p = probabilidad de hallar impactos organizacionales por el uso del Teletrabajo

q = probabilidad de que tales impactos no se presenten.

s<sup>2</sup> = 0,09<sup>2</sup> = 0,0081

N = 10.004 (total de empleados vinculados a la organización)

Debido a la ausencia de antecedentes sobre la materia, se desconoce la probabilidad de que el uso del teletrabajo se asocie con cambios en las variables tratadas. Por ello, se tomó la decisión de asignar valores iguales a las probabilidades de encontrar empresas que haya o no experimentado efectos del uso del Teletrabajo, a fin de evitar sesgos en la muestra. Por ello se asignó un 50 por ciento de probabilidad a cada una de las probabilidades equivalente a 0,5. Tampoco es posible determinar un error aceptable que permita identificar el impacto del uso del las Teletrabajo. Por tanto fue necesario asignar un valor arbitrario dentro del cual es posible aceptar errores de generalización de los datos obtenidos en la muestra y el total de empleados que labora en la organización objeto de estudio. Dicho valor fue de 0,9, que es inferior al 10 por ciento de error aceptado por lo general en los estudios de las ciencias sociales. Asignando los valores correspondientes a cada uno de los componentes de la fórmula se calculó el tamaño de la muestra así:

$$n = [(1,96)^2 \times (0,5 \times 0,5) \times 10.004] \quad / \quad [(0,0081) \times (10.004-1)] + [(1,96)^2 \times (0,5 \times 0,5)]$$

$$n = [(3,84) \times (0,25) \times 10.004] \quad / \quad [(0,0081) \times (10.003)] + [(3,84) \times (0,25)]$$

$$n = [(0,96) \times 10.004] \quad / \quad [(81,02)] + [(0,96)]$$

$$n = 9.603,84 \quad / \quad 81,98$$

$$\mathbf{n = 117,14}$$

Este valor fue tomado como la cantidad mínima de sujetos que debían responder la encuesta diseñada para esta investigación.

La muestra seleccionada para la administración del cuestionario es de carácter aleatorio y está compuesta 120 empleados. El siguiente cuadro 7.1 es la ficha técnica de la sección de segmentación de la población encuestada:

**Fecha:** Entre el 19 y 29 de agosto de 2014

		<b>Cant.</b>	<b>%</b>			<b>Cant.</b>	<b>%</b>
<b>Cargo</b>	Gerente	2	1.67	<b>Edad</b>	20- 30 años	57	47.50
	Coordinador	12	10.00		31 - 40 años	45	37.50
	Analista	104	86.67		41 - 50 años	13	10.83
	Otro (Auxiliar)	2	1.67		51 o más años	5	4.17
<b>Sexo</b>	Masculino	79	65.83	<b>Estado civil</b>	Soltero	71	59.17
	Femenino	41	34.17		Otros (casado, u. libre, etc.)	49	40.83
<b>Tiempo en la empresa</b>	menos de 5 años	78	65.00	<b>Tiempo (*)</b>	menos de 30 minutos	8	6.67
	5 a 10 años	19	15.83		0.5 a 1 hora	16	13.33
	11 a 15 años	8	6.67		1 a 1.5 horas	34	28.34
	16 a 20 años	9	7.50		1,5 a 2 horas	41	34.17
	21 o más años	6	5.00		2 o más horas	21	17.49
<b>Formación</b>	Postgrado	40	33.33	<b>Medio de Transporte</b>	Transporte Público	89	74.17
	Pregrado	76	63.33		Automóvil	24	20.00
	Técnico	4	3.34		Moto	5	4.17
<b>Hijos</b>	Si	47	39.17		Otro (a pie)	2	1.66
	No	73	60.83				

**Cuadro 7.1:** información para segmentar por cargo, sexo, edad, estado civil, nivel de estudio, entre otras. Autoría propia.

(\*) Tiempo total empleado entre el lugar de vivienda-trabajo y nuevamente trabajo-lugar de vivienda.

Algunas características relevantes de la población encuestada son:

- El 97% de los encuestados tiene un nivel de estudio universitario, del cual, el 33% tiene postgrado.
- Un 59% son solteros y el 61% no tiene hijos
- Tan solo el 20% emplea menos de una hora para desplazarse de su lugar de vivienda al trabajo y viceversa, el restante 80% emplea más de una hora, dando un promedio de desplazamiento de 1.71 horas (102 minutos).
- Únicamente el 20% emplea su vehículo y el 74% utiliza el transporte público.
- Tan solo el 15% tiene más de 41 años, mientras que el 47% corresponde a personas jóvenes que están por debajo de los 30 años, porcentaje que va acorde con el 65% de la población que tiene menos de 5 años vinculado a la empresa.

Si bien es cierto que no se puede tener la totalidad de los empleados trabajando de forma remota, es importante resaltar que la organización cuenta con una variable que resulta ser de alto impacto positivo a la hora de querer optar por el teletrabajo y es, su generoso porcentaje de empleados jóvenes con los que cuenta, y que de acuerdo a una reciente noticia publicada por Portafolio, más exactamente el 12 de septiembre de 2014 con el título: *“En 5 años, empleados le dirían adiós a la rutina laboral”*. El artículo destaca que la tecnología, la creatividad y el manejo del tiempo hacen parte de los factores que marcarán la tendencia de las oficinas del futuro cercano. Se trata de una nueva forma de hacer las cosas. Un estudio de la firma Citrix piensa que esto es posible, debido a los avances tecnológicos y a la fuerza generacional que cada vez les pone más velocidad a los cambios. El estudio también afirma que los empleados impulsarán la experiencia en el lugar de trabajo, que puede ser su propia casa. En efecto, se trata de hacer las cosas de otra manera, es decir, que lo importante es el resultado y no la forma de alcanzarlo, siempre y cuando se respeten las normas de manera integral (leyes, balance social, protección al medio ambiente).

“Hemos estado viendo muchas de estas tendencias durante años, pero observamos un tema recurrente en la necesidad que tienen los usuarios de libertad y flexibilidad a la hora de combinar su vida personal y laboral, dijo Martin Duursma, director de la oficina de gerentes de informática de Citrix.

El siguiente cuadro 7.2, muestra el resultado con relación al grado de conocimiento que el grupo encuestado manifestó tener con respecto a lo que es el teletrabajo.

		Cant.	%
¿Ha escuchado la palabra Teletrabajo?	Si	109	90.83
	No	11	9.17
¿Ha tenido alguna experiencia cercana con Teletrabajo?	Si	66	55.00
	No	54	45.00
¿Qué conocimiento cree tener sobre el concepto de teletrabajo?	Muy Alto	5	4.17
	Alto	22	18.33
	Medio	63	52.50
	Bajo	28	23.33
	Ninguno	2	1.67
¿Qué tanto conocimiento cree tener sobre el aspecto Jurídico?	Muy Alto	1	0.83
	Alto	3	2.50
	Medio	8	6.67
	Bajo	57	47.50
	Ninguno	51	42.50
¿Que opinión le merece el teletrabajo?	Beneficia Empresa y Trabajador	109	90.83
	Beneficia solo a la Empresa	2	1.67
	Beneficia solo al empleado	4	3.33
	Le es indiferente	5	4.17

**Cuadro 7.2:** Grado de conocimiento sobre lo que es el teletrabajo. Autoría propia.

En términos generales, el grupo tiene un alto porcentaje en lo que se relaciona con el conocimiento que creen tener de lo que es el teletrabajo. El 91% manifiesta alguna vez haber escuchado mencionar la palabra teletrabajo durante su vida laboral, lo cual deja ver que no es un término desconocido, y que su connotación mundial ha permitido que sea un termino de conocimiento muy común en el ámbito laboral, no podemos olvidar el papel fundamental que a jugado el gobierno de Colombia a través de su Ministerio del Trabajo, que como se mencionó en el capítulo 3, a hecho grandes esfuerzos por infundir en las organizaciones que están en Colombia tanto Nacionales como Extranjeras, el que promuevan este nuevo modelo de trabajo a distancia . Por otro lado, el 55% manifestó haber tenido contacto con el teletrabajo durante su vida laboral y, un 75% cree tener un conocimiento por encima de la variable “medio” de lo que es el teletrabajo (de este 18% al y 4% muy alto). Con relación al conocimiento sobre aspecto

jurídico que cubija al teletrabajo, el 48% cree tener un conocimiento bajo y el 43% manifiesta no saber nada relacionado con este tema, se podría decir, que era algo que se esperaba ya que la legislación laboral colombiana a través del Ministerio del Trabajo, tan solo hasta el año 2012 con el decreto 884 legalizó el aspecto jurídico, el cual se describe en el capítulo 2. Finalmente, la población encuestada manifiesta en un 91%, que el teletrabajo es algo que beneficia tanto a la empresa como al trabajador.

En el cuadro 7.3, se muestra el resumen del resultado que manifestó el grupo encuestado con relación a la disposición de ser candidatos para teletrabajar, en el caso que la organización opte por implementar el teletrabajo y, la percepción que tienen de lo beneficioso o no que puede llegar a resultar la implementación del teletrabajo en sus actividades diarias y su vida personal.

		Cant.	%
En cuanto a las actividades que realiza en su puesto de trabajo, considera que la implementación del teletrabajo sería:	Beneficiosa	80	66.67
	Negativa	13	10.84
	No lo sabe	27	22.49
En cuanto a su vida personal, considera que la implementación del teletrabajo puede ser para usted:	Beneficiosa	102	85.00
	Negativa	8	6.67
	No lo sabe	10	8.33
Si se implementa el teletrabajo, ¿le gustaría ser candidato para teletrabajar?	Si	91	75.83
	No	17	14.17
	No lo sabe	12	10.00
Con relación al tiempo que se emplea en el teletrabajo, ¿le gustaría teletrabajar?	Total	30	25.00
	Parcial	62	51.67
	No lo sabe	27	22.50
En caso de tener que teletrabajar, ¿Qué cree usted que necesitaría para comenzar?	Capacitación	27	22.50
	Acceso a Tecnología	41	34.17
	Un lugar optimo para trabajar	10	8.33
	Legislación Laboral	14	11.67
	Otra (todas las anteriores)	28	23.33

**Cuadro 7.3:** Disposición del trabajador a teletrabajar. Autoría propia.

El 67% manifiesta que el teletrabajo beneficiaría de alguna forma las actividades que realizan en la organización, mientras que un 22% no sabe si esto beneficiaría o no sus actividades laborales, dejando tan solo un escaso 11% con la creencia que el teletrabajo sería algo negativo para el desempeño de sus actividades laborales. Desde la perspectiva personal, el 85% considera que sería muy beneficioso, el 8% no lo sabe y tan solo el 6% lo consideran negativo para su vida personal.

A pesar que el 85% manifestó que el teletrabajo de alguna forma beneficiaría su vida personal, tan solo el 74% le gustaría ser candidato para teletrabajar, mientras que los que dicen no saber si quieren ser candidatos 10%, están casi de la mano con el 8% que manifestó no saber si era beneficioso para su vida personal. Esto nos deja un 14% de personas que no quieren ser candidatos para teletrabajar, a pesar de que alguno de ellos están dentro del porcentaje de encuestados que manifestaron que era beneficioso para ellos; quizás esto pueda estar ocurriendo por el mismo desconocimiento que puedan llegar a tener de lo que es el teletrabajo ó quizás por el desconocimiento que tienen sobre su aspecto jurídico. Sin embargo, el 14% que manifiesta no querer ser candidato a teletrabajar, es relativamente un porcentaje muy pequeño y deja en el ambiente organizacional, el deseo del grupo de poder hacer sus funciones laborales desde fuera de las oficinas. Finalmente, con relación a la modalidad de teletrabajo que les gustaría, al 25% le gustaría teletrabajar tiempo total, mientras que al 52% de forma parcial y, el restante 23% no sabe aun que modalidad le gustaría.

La siguiente es la correlación entre las variables Edad, Sexo y tiempo de desplazamiento con la variable ¿le gustaría ser candidato para teletrabajar?

### **Variables cualitativas**

- Sexo
- ¿le gustaría ser candidato para teletrabajo?

### **Hipótesis de prueba**

*H<sub>0</sub>: Las variables de estudio son independientes*

$H_A$ : Las variables en estudio están relacionadas

### Tabla de Contingencia

CONTEOS OBSERVADOS				
	Le gustaría ser candidato para teletrabajo?			
SEXO	Sin Respuesta	Si	No	Total
Hombre	7	56	16	79
Mujer	5	35	1	41
Total	12	91	17	120

CONTEOS ESPERADOS				
SEXO	Sin Respuesta	Si	No	Total
Hombre	8	60	11	79
Mujer	4	31	6	41
Total	12	91	17	120

### Estadístico de prueba

$$\chi^2 = \sum \frac{(\text{observado} - \text{Esperado})^2}{\text{Esperado}}$$

### Resultado

Prueba Estadística	grados de Libertad	Estadístico de prueba	P-Valor	nivel de Significancia	Valor Teórico
Chi-Cuadrado de Pearson	2	7.09	0.0288	0.05	5.99

Tenemos un P-valor por debajo del nivel de significancia, por tal motivo rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alterna ( $H_A$ ). Concluimos con un nivel de significancia del 5% que existe una relación entre la pregunta ¿le gustaría ser candidato para Teletrabajo? y el género masculino o femenino.

### Variable cualitativa y cuantitativa respectivamente.

- ¿le gustaría ser candidato para teletrabajo?
- Edad

### Hipótesis de prueba

$H_0$ : Las variables de estudio son independientes

$H_A$ : Las variables en estudio estan relacionadas

### Tabla de contingencia

#### CONTEOS OBSERVADOS

Edad	Le gustaria Teletrabajar?			
	No Sabe	Parcial	Total	Total general
20-30 Años	12	24	21	57
31-40 Años	13	26	6	45
41-50 Años	3	8	2	13
mas de 51 Años	0	4	1	5
Total general	28	62	30	120

#### CONTEOS ESPERADOS

Edad	Le gustaria Teletrabajar?			
	No Sabe	Parcial	Total	Total general
20-30 Años	13	29	14	57
31-40 Años	11	23	11	45
41-50 Años	3	7	3	13
mas de 51 Años	1	3	1	5
Total general	28	62	30	120

### Estadístico de prueba

$$\chi^2 = \sum \frac{(\text{observado} - \text{Esperado})^2}{\text{Esperado}}$$

### Resultado

Prueba Estadística	grados de Libertad	Estadístico de prueba	P-Valor	nivel de Significancia	Valor Teorico
Chi-Cuadrado de Pearson	6	10.42	0.1079	0.05	12.59

Tenemos un P-valor mayor al nivel de significancia, por tal motivo no rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ). Concluimos con un nivel de significancia del 5% que no existe una relación entre la edad y la pregunta ¿Le gustaría tele trabajar? , ya que independiente de la edad a la mayoría le gustaría un teletrabajo parcial o total.

## Variable cualitativa y cuantitativa respectivamente.

- ¿le gustaría ser candidato para teletrabajo?
- Tiempo de desplazamiento

## Hipótesis de prueba

$H_0$ : Las variables de estudio son independientes

$H_A$ : Las variables en estudio están relacionadas

## Tabla de contingencia

CONTEOS OBSERVADOS						
	Tiempo desplazamiento					
Le gustaría ser candidato para Teletrabajo?	0.5 a 1 horas	1 a 1.5 horas	1.5 a 2 horas	mas de 2 horas	No sabe	Total general
No	4	8	2	2	1	17
Si	10	20	38	16	7	91
Sin Respuesta	2	6	1	3		12
<b>Total general</b>	<b>16</b>	<b>34</b>	<b>41</b>	<b>21</b>	<b>8</b>	<b>120</b>

CONTEOS ESPERADOS						
	Tiempo desplazamiento					
Le gustaría ser candidato para Teletrabajo?	0.5 a 1 horas	1 a 1.5 horas	1.5 a 2 horas	mas de 2 horas	No sabe	Total general
No	2	5	6	3	1	17
Si	12	26	31	16	6	91
Sin Respuesta	2	3	4	2	1	12
<b>Total general</b>	<b>16.00</b>	<b>34</b>	<b>41</b>	<b>21</b>	<b>8</b>	<b>120</b>

## Estadístico de Prueba

$$\chi^2 = \sum \frac{(\text{observado} - \text{Esperado})^2}{\text{Esperado}}$$

## Resultado

Prueba Estadística	grados de Libertad	Estadístico de prueba	P-Valor	nivel de Significancia	Valor Teórico
Chi-Cuadrado de Pearson	8	15.23	0.0712	0.05	15.51

Tenemos un P-valor mayor al nivel de significancia, por tal motivo no rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ). Concluimos con un nivel de significancia del 5% que no existe una relación entre el

tiempo de desplazamiento y la pregunta ¿Le gustaría tele trabajar?, ya que independiente del tiempo de desplazamiento a los empleados les atrae la idea del teletrabajo.

En los siguientes cuadros, se muestra el resumen de los rasgos que se evaluaron acerca del Clima Organizacional al interior de la organización, los rasgos evaluados fueron: liderazgo de área (7.4), liderazgo general (7.5), comunicación (7.6), relaciones interpersonales (7.7), motivación (7.8) y sentido de pertenencia (7.9).

I. LIDERAZGO DE AREA		Cant.	%		Cant.	%
(1) Su líder de área cuando habla y escribe se entiende fácilmente lo que quiere expresar	1	2	1.67	(2) Informa con frecuencia hacia donde deben ir orientados los esfuerzos del área a su cargo	1	1.67
	2	0	0		2	6.67
	3	13	10.83		3	15.83
	4	65	54.17		4	43.33
	5	40	33.33		5	32.5
(3) Tiene claridad de las tareas y responsabilidades de los cargos	1	2	1.67	(4) Es consistente entre lo que dice y lo que hace	1	1.67
	2	1	0.83		2	0.83
	3	14	11.67		3	14.17
	4	64	53.33		4	45
	5	39	32.5		5	38.33
(5) Da soluciones oportunas a los problemas del área	1	2	1.67			
	2	2	1.67			
	3	20	16.67			
	4	53	44.17			
	5	43	35.83			

**Cuadro 7.4:** Liderazgo del área. Autoría propia.

\*\* 1: nunca; 2: casi nunca; 3: algunas veces; 4: muchas veces; 5: siempre.

El liderazgo del área en términos generales se percibe como un rasgo muy favorable al interior de la organización, ya que al sumar los porcentajes de los que afirmaron que era 4 y 5 (muchas veces y siempre respectivamente), tienen una media del 82.5%.

“Un buen líder debe reunir cuatro condiciones; compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal”. “El liderazgo es importante ya que es vital para la supervivencia de cualquier organización” (Noriega, 2008).

II. LIDERAZGO GENERAL							
		Cant.	%			Cant.	%
(6) Los líderes de área tratan con respeto a los colaboradores	1	0	0	(7) En la Empresa las decisiones de los líderes de área están de acuerdo con la misión, la visión y los valores escritos	1	0	0
	2	0	0		2	1	0.83
	3	2	1.67		3	18	15
	4	39	32.5		4	45	37.5
	5	79	65.83		5	56	46.67
(8) Recibe de otras áreas respuestas oportunas y respetuosas a sus solicitudes	1	1	0.83				
	2	2	1.67				
	3	43	35.83				
	4	57	47.5				
	5	17	14.17				

**Cuadro 7.5:** Liderazgo general. Autoría propia.

\*\* 1: nunca; 2: casi nunca; 3: algunas veces; 4; muchas veces; 5: siempre.

El liderazgo general muestra el mismo panorama que el liderazgo de área. El grupo encuestado considera que los líderes de la organización son personas respetuosas, que sus decisiones van acorde con la misión, la visión y los valores de la organización, tal y como lo expone Noriega (2008. Por lo menos así lo deja la media del 82% que respondieron entre 4 y 5 (muchas veces y siempre respectivamente).

Noriega (2008) afirma también, que el líder positivo en este caso, debe cumplir con algunas virtudes: prudencia, templanza, justicia y fortaleza. La tarea del líder no es tan fácil como podrían pensar algunos, el líder debe ser capaz de tener una muy buena comunicación y una capacidad de integración. La comunicación cumple un rol protagónico pues permite transmitir lo que está dentro de nosotros tal como le sentimos.

III. COMUNICACIÓN							
		Cant.	%			Cant.	%
(9) En mi área las políticas y normas son bien conocidas por nosotros	1	0	0	(10) En nuestra área tenemos claro a quién comunicar los asuntos de trabajo	1	0	0
	2	1	0.83		2	1	0.83
	3	22	18.33		3	7	5.83
	4	66	55.00		4	59	49.17
	5	31	25.84		5	53	44.17
(11) Existen medios de difusión que promuevan en la empresa la apropiación de principios y valores	1	1	0.83	(12) La comunicación fluye asertivamente en todas las direcciones	1	2	1.67
	2	8	6.67		2	8	6.67
	3	26	21.67		3	43	35.83
	4	56	46.67		4	48	40.00
	5	29	24.16		5	19	15.83

**Cuadro 7.6:** Comunicación. Autoría propia.

\*\* 1: nunca; 2: casi nunca; 3: algunas veces; 4: muchas veces; 5: siempre.

En cuanto a la comunicación, el panorama no es tan favorable como el liderazgo, pero igualmente su percepción tampoco es algo como para alarmarse. En este aspecto, llama la atención el ítem relacionado con “la asertividad de la comunicación en las distintas direcciones de la organización”, la cual queda con un 36% de incertidumbre, ya que consideran que esta fluye tan solo algunas veces a través de las distintas direcciones; algo parecido ocurre con “los medios de difusión para promover los principios y valores” que presenta un 22%. Sin embargo sobre salen: “el conocimiento de las políticas” y “la claridad a la hora de comunicar los asuntos a la persona correcta” con el 81% y 93% respectivamente, y que corresponde a la suma de los porcentajes 4 y 5 (muchas veces y siempre respectivamente).

IV. RELACIONES INTERPERSONALES							
		Cant.	%			Cant.	%
(13)Participa usted en las actividades de integración (sociales y deportivas) que realiza la organización	1	7	5.83	(14)Sus relaciones interpersonales con sus compañeros es buena	1	0	0
	2	10	8.33		2	2	1.67
	3	38	31.67		3	3	2.5
	4	46	38.33		4	68	56.66
	5	19	15.84		5	47	39.17

**Cuadro 7.7:** Relaciones interpersonales. Autoría propia.

\*\* 1: nunca; 2: casi nunca; 3: algunas veces; 4: muchas veces; 5: siempre.

El 96% considera que sus relaciones entre compañeros son buenas. Sin embargo, se evidencia un porcentaje importante con 14%, que nunca o casi nunca participa en las actividades de integración que desarrolla la organización y otro 32% lo hacen tan solo algunas veces; algo para analizar y corregir, pues como se menciona en el siguiente párrafo, es fundamental crear y fomentar la participación en espacios donde se comparta más allá de la rutina del trabajo.

Las relaciones interpersonales, son consideradas el pilar para crear y mantener entre las personas vínculos amistosos y cordiales, orientado hacia el reconocimiento y el respeto. Por tal motivo dentro de una organización, es esencial que las personas vean a las otras como seres humanos con vida privada dispuestos a compartir momentos más allá de la rutina del trabajo (Duarte, 2013). Para Robert Levering, co-fundador de Great Place to Work:

“Un gran lugar para trabajar es aquel en el que uno confía en las personas para las que trabaja, está orgulloso de lo que hace y disfruta de las personas con las que trabaja”.

<b>V. MOTIVACIÓN</b>		<b>Cant.</b>	<b>%</b>		<b>Cant.</b>	<b>%</b>	
(15) Siento que se me da suficiente responsabilidad con el trabajo que me corresponde hacer	1	0	0	(16) ¿Cuando se evalúa su trabajo su jefe inmediato revisa con usted los resultados?	1	5	4.17
	2	2	1.67		2	10	8.33
	3	9	7.5		3	28	23.33
	4	45	37.5		4	38	31.67
	5	64	53.33		5	39	32.5
(17) ¿Se siente bien con el proceso de evaluación de resultados de su trabajo?	1	10	8.33	(18) La capacitación y el entrenamiento que se brinda en la empresa promueven el mejoramiento continuo de las habilidades de los colaboradores	1	3	2.5
	2	7	5.83		2	11	9.17
	3	32	26.67		3	38	31.67
	4	38	31.67		4	44	36.66
	5	33	27.5		5	24	20
(19) ¿Recibe usted reconocimiento cuando se destaca en el cumplimiento de su labor?	1	4	3.33				
	2	19	15.83				
	3	38	31.67				
	4	38	31.67				
	5	21	17.5				

**Cuadro 7.8:** Motivación. Autoría propia.

\*\* 1: nunca; 2: casi nunca; 3: algunas veces; 4: muchas veces; 5: siempre.

En el cuadro, ya se ven algunos ítems que tienen unos porcentajes ubicados en posiciones que demandan realizar un análisis e investigación al interior de la organización para dictaminar de manera más detallada, las causas del inconformismo manifestado por el grupo encuestado en algunos ítems. De menor a mayor satisfacción esto es lo que se observa:

- Ítem 19: el 19% considera que nunca o casi nunca se les da algún tipo de reconocimiento cuando cumplen sus actividades, 32% considera que esto ocurre tan solo algunas veces, finalmente el 49% manifiesta que es reconocimiento de alguna manera altamente reconocido.
- Ítem 17: al momento de evaluar los resultados del trabajo, el 14% opina que nunca o casi nunca se sienten satisfechos con el proceso de evaluación, el 27% manifiesta que algunas veces, mientras el 59% está muy satisfecho con la evaluación.
- Ítem 18: el 11% afirma que nunca o casi nunca se brinda capacitación o algún tipo de entrenamiento para el mejoramiento continuo de los colaboradores, el 32% considera que esto ocurre a veces y el 57% considera que si existen programas de capacitación y entrenamiento.
- Ítem 16: el acompañamiento de los jefes al momento de evaluar los resultados, el 11% lo considera que no se da, mientras que el 23% lo ve tan solo en algunas ocasiones, el 64% opinan diferente al considerar que los jefes si se involucran y que en conjunto se evalúan los resultados.

Los siguientes ítems muestran un mejor panorama, ya que reflejan unos porcentajes relativamente bajos en los niveles de nunca y casi nunca. Veamos:

- Ítems 15: la percepción del nivel de responsabilidad en el con el 91%, no dejan dudas de las buenas prácticas que se aplican en este sentido, las cuales redundan en un altísimo porcentaje de favorabilidad.

VI. SENTIDO DE PERTENENCIA		Cant.	%		Cant.	%
(20) Conozco bien mis responsabilidades	1	0	0	(21) ¿Se siente usted orgulloso de pertenecer a esta Compañía?	1	0
	2	0	0		2	0
	3	3	2.5		3	9
	4	38	31.67		4	35
	5	79	65.83		5	76
					63.33	

**Cuadro 7.9:** Sentido de pertenencia. Autoría propia.

\*\* 1: nunca; 2: casi nunca; 3: algunas veces; 4: muchas veces; 5: siempre.

El sentido de pertenencia se puede medir a través del buen nivel de conocimiento que tengan los empleados sobre sus responsabilidades, en ese sentido, el grado de pertenencia es muy favorable ya que el 97.5% muchas veces o siempre cuentan el conocimiento de esas responsabilidades. Otra característica que denota el sentido de pertenencia de los colaboradores, es el sentimiento de orgullo al pertenecer a la organización, el cual también goza de alta favorabilidad con el 93%, a nivel individual se observa un 90% de personas con una estimación entre 4 y 5 (muchas veces y siempre respectivamente).

Veamos a continuación el resultado de correlacionar algunas de las variables que se midieron en la encuesta:

### Variables cualitativas

- ¿Da soluciones oportunas a los problemas del área?
- ¿Informa con frecuencia hacia donde deben ir orientados los esfuerzos del área a su cargo?

### Hipótesis de prueba

$H_0$ : Las variables de estudio son independientes

$H_A$ : Las variables en estudio están relacionadas

### Tabla de contingencia

CONTEOS OBSERVADOS						
	(8) Da soluciones oportunas a los problemas del área					
(2) Informa con frecuencia hacia donde deben ir orientados los esfuerzos del área a su cargo	Algunas veces	Casi nunca	Muchas veces	Nunca	Siempre	Total general
Algunas veces	2	1	11	0	5	19
Casi nunca	6	1	1	0	0	8
Muchas veces	12	0	31	0	9	52
Nunca	0	0	2	0	0	2
Siempre	0	0	8	2	29	39
<b>Total general</b>	<b>20</b>	<b>2</b>	<b>53</b>	<b>2</b>	<b>43</b>	<b>120</b>

CONTEOS ESPERADOS						
	(8) Da soluciones oportunas a los problemas del área					
(2) Informa con frecuencia hacia donde deben ir orientados los esfuerzos del área a su cargo	Algunas veces	Casi nunca	Muchas veces	Nunca	Siempre	Total general
Algunas veces	3	0	8	0	7	19
Casi nunca	1	0	4	0	3	8
Muchas veces	9	1	23	1	19	52
Nunca	0	0	1	0	1	2
Siempre	7	1	17	1	14	39
<b>Total general</b>	<b>20</b>	<b>2</b>	<b>53</b>	<b>2</b>	<b>43</b>	<b>120</b>

### Estadístico de prueba

$$\chi^2 = \sum \frac{(\text{observado} - \text{Esperado})^2}{\text{Esperado}}$$

### Resultado

Prueba Estadística	grados de Libertad	Estadístico de prueba	P-Valor	nivel de Significancia	Valor Teorico
Chi-Cuadrado de Pearson	16	74.68	0.000000001	0.05	26.30

Como el p-valor es casi cero, decimos que existe suficiente evidencia estadística para afirmar que hay una relación fuerte entre informar con frecuencia hacia donde deben ir orientados los esfuerzos del área de su cargo y dar soluciones oportunas a los problemas del área.

## VARIABLES CUALITATIVAS

- ¿La capacitación y el entrenamiento que se brinda en la empresa promueven el mejoramiento continuo de las habilidades de los colaboradores?
- ¿Recibe usted reconocimiento cuando se destaca en el cumplimiento de su labor?

## HIPÓTESIS DE PRUEBA

$H_0$ : Las variables de estudio son independientes

$H_A$ : Las variables en estudio están relacionadas

## TABLAS DE CONTINGENCIA

CONTEOS OBSERVADOS						
(28) ¿Recibe usted reconocimiento cuando se destaca en el cumplimiento de su labor?						
(27) La capacitación y el entrenamiento que se brinda en la empresa promueven el mejoramiento continuo de las habilidades de los colaboradores	Algunas veces	Casi nunca	Muchas veces	Nunca	Siempre	Total general
Algunas veces	18	12	6	1	1	38
Casi nunca	4	6	1			11
Muchas veces	12		25	2	5	44
Nunca	1		1	1		3
Siempre	3	1	5		15	24
<b>Total general</b>	<b>38</b>	<b>19</b>	<b>38</b>	<b>4</b>	<b>21</b>	<b>120</b>

CONTEOS ESPERADOS						
(28) ¿Recibe usted reconocimiento cuando se destaca en el cumplimiento de su labor?						
(27) La capacitación y el entrenamiento que se brinda en la empresa promueven el mejoramiento continuo de las habilidades de los colaboradores	Algunas veces	Casi nunca	Muchas veces	Nunca	Siempre	Total general
Algunas veces	12	6	12	1	7	38
Casi nunca	3	2	3	0	2	11
Muchas veces	14	7	14	1	8	44
Nunca	1	0	1	0	1	3
Siempre	8	4	8	1	4	24
<b>Total general</b>	<b>38</b>	<b>19</b>	<b>38</b>	<b>4</b>	<b>21</b>	<b>120</b>

## ESTADÍSTICO DE PRUEBA

$$X^2 = \sum \frac{(\text{observado} - \text{Esperado})^2}{\text{Esperado}}$$

## RESULTADO

Prueba Estadística	grados de Libertad	Estadístico de prueba	P-Valor	nivel de Significancia	Valor Teórico
Chi-Cuadrado de Pearson	16	91.92	0.000000000	0.05	26.30

El P-Valor es cero y por lo tanto menor al nivel de significancia del 5% por lo tanto rechazamos la hipótesis nula y concluimos que una buena capacitación y entrenamiento por parte de la

empresa debe ir relacionado con el reconocimiento cuando un empleado se destaca en el cumplimiento de su labor.

### Variables cualitativas

- ¿Califique el grado de pertenencia que usted tiene con la organización?
- ¿Conozco bien mis responsabilidades?

### Hipótesis de prueba

$H_0$ : Las variables de estudio son independientes

$H_A$ : Las variables en estudio están relacionadas

### Tabla de contingencia

CONTEOS OBSERVADOS				
	(34) Califique el grado de pertenencia que usted tiene con la organización			
(31) Conozco bien mis responsabilidades	Algunas veces	Muchas veces	Siempre	Total general
Algunas veces	0	2	1	3
Muchas veces	6	15	17	38
Siempre	6	26	47	79
<b>Total general</b>	<b>12</b>	<b>43</b>	<b>65</b>	<b>120</b>

CONTEOS ESPERADOS				
	(34) Califique el grado de pertenencia que usted tiene con la organización			
(31) Conozco bien mis responsabilidades	Algunas veces	Muchas veces	Siempre	Total general
Algunas veces	0	1	2	3
Muchas veces	4	14	21	38
Siempre	8	28	43	79
<b>Total general</b>	<b>12</b>	<b>43</b>	<b>65</b>	<b>120</b>

### Estadístico de prueba

$$\chi^2 = \sum \frac{(\text{observado} - \text{Esperado})^2}{\text{Esperado}}$$

## Resultado

Prueba Estadística	grados de Libertad	Estadístico de prueba	P-Valor	nivel de Significancia	Valor Teorico
Chi-Cuadrado de Pearson	4	4.43	0.3505	0.05	9.49

Por medio de la prueba chi-cuadrado obtuvimos un P-Valor de 0.3505 que está es mayor al nivel de significancia del 5% y en consecuencia no debemos rechazar la hipótesis nula ( $H_A$ ), concluyendo que el conocimiento de las responsabilidades que tiene un empleado no tiene una relación con el grado de pertenencia con la organización.

Se observa una estrecha relación entre algunas variables, que por lo que se ve en los resultados, es favorable a la organización en cuanto a la percepción que se tiene del clima organizacional dentro de la misma. Desde mi sitio como Líder Técnico de proyectos dentro de la organización encuestada, se evidencia, el alto compromiso de las directivas de la organización en los últimos 5 años, por propender por una cultura empresarial sana, donde tanto el individuo como el grupo denoten un comportamiento acorde con los objetivos de la empresa; en gran parte gracias a las últimas políticas que ha optado la empresa con la ayuda de importantes empresas, expertas en estudiar y proponer mecanismos para su mejora continua, tal es el caso de Great Place to Work, quien desde hace ya algunos años, viene trabajando en mejorar cada vez más la cultura empresarial dentro de la organización, como preparación para afrontar los nuevos retos que cada vez por distintas circunstancias, se ve enfrentada la organización dentro del sector financiero tanto a nivel nacional como internacional.

## CONCLUSIONES

Dado el desarrollo y crecimiento que ha mostrado el teletrabajo a nivel internacional, se observa claramente que las organizaciones lo ven como una opción de trabajo flexible e innovadora y, que gracias a sus ventajas muy por encima de las desventajas que pueda mostrar, el teletrabajo trae excelentes beneficios para los empleados, las empresas y la misma sociedad. Muy a pesar que en Colombia el panorama aun es muy precoz, se augura un futuro prometedor para el teletrabajo en las organizaciones tanto públicas como privadas, sin importar si son pequeñas, medianas o grandes. Por lo tanto, el desarrollo y los beneficios que ha tenido el teletrabajo, distan de ser un factor que pueda estar limitando la implementación del mismo, en la organización.

Por otro lado, el compromiso del Gobierno de Colombia y la regulación del teletrabajo, han tenido gran desarrollo desde el 2012, mostrado avances significativos y, blindando de todas las garantías posibles, tanto a empleados como organizaciones que deseen optar por el teletrabajo. Es por ello, que decir que las organizaciones, no implementan el teletrabajo por desconocimiento, actualmente resulta ser un tema del pasado, por lo tanto, se considera que estos 2 factores, no se pueden como factores que estén generando fuerte resistencia a la hora de querer implementar el teletrabajo.

Los factores internos: individuo, grupo y estructura organizacional como variables del Comportamiento Organizacional, claves a la hora de querer optar por el teletrabajo, se ven muy favorecidas en organizaciones como en este caso del sector financiero, donde por su tamaño, su brazo económico y trayectoria competitiva con otras organizaciones del mismo sector; es notorio observar el alto compromiso de la organización, por brindar un entorno, donde la gente se sienta a gusto y comprometida con la empresa, donde las tareas de las distintas áreas están plenamente identificadas y definidas por procesos claros, entre otros. Por ello, desde mi sitio como funcionario de una organización financiera y después de desarrollar el marco teórico del CO y de

aplicar una encuesta 120 empleados de la organización, se puede apreciar que la organización cuenta con un entorno muy favorable para optar por el teletrabajo.

Con las limitantes, dificultades y complicaciones que pueda llegar a tener el hecho de optar por la implementación del teletrabajo, los factores tanto externos e internos aquí analizados, no se pueden ver como uno o unos factores que limiten la implementación del teletrabajo.

Dadas la anteriores conclusiones, entre las razones de más peso para la no incorporación del teletrabajo, cabe citar la que se desprende de la alta gerencia de la organización, quien o quienes son en ultimas, los que en gran parte, tienen la decisión en sus manos de promover esta nueva forma de hacer las cosas a través del teletrabajo. Serian ellos en últimas, en este caso en particular, el factor más relevante que limita la implementación del teletrabajo en la organización, por lo menos en lo que respecta al sector financiero en Colombia.

## ANEXO 1. ENCUESTA SOBRE “TELETRABAJO”

### Confidencialidad

1. Los jefes no tendrán acceso a los dato individuales
2. La importancia se da a las respuestas en consenso, más no a las individuales
3. Sus respuestas no se relacionarán con el desempeño laboral.

### Objetivo

La presente encuesta es para obtener de manera objetiva y confidencial las opiniones sobre el grado de conocimiento de lo que es el teletrabajo y su grado de aceptación en la organización en caso de querer optar por su implementación, y la relación con diferentes asuntos de trabajo y el ambiente interno.

**RECUERDE:** No hay respuestas correctas o incorrectas. Es necesario responder la totalidad de la evaluación. Antes de seleccionar su respuesta, lea detenidamente la pregunta. Tómese su tiempo para responder. Su sinceridad es muy valiosa para el estudio que se desea realizar.

**Sección 1:** en esta sección se recoge información del encuestado para segmentarlo por cargo, sexo, edad, estado civil, nivel de estudio, entre otras.

**Fecha** (dd/mm/aaaa) \_\_\_\_\_

**Gerencia ó Dependencia:** \_\_\_\_\_ **Código:** \_\_\_\_\_

**Cargo:**  Gerente  Coordinador  Analista  Otro ¿Cual? \_\_\_\_\_

**Tiene trabajadores a cargo:**  Si  No

**Sexo:**  Masculino  Femenino

**Formación:**  Secundaria  Técnico  Pregrado  Postgrado

**Su edad está entre:**  Entre 20 y 30 años  Entre 31 y 40 años  
 Entre 41 y 50 años  Más de 51 años

**Tiempo laborando en la empresa:**  Menos de 5 años  Entre 5 y 10 años  
 Entre 11 y 15 años  Entre 16 y 20 años  Más de 20 años

**Estado civil:**  Soltero  Casado  Separado  Viudo  Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**¿Tiene hijos?:**  No  Si

**¿Qué medio de transporte utiliza frecuentemente para ir a su lugar de trabajo? (una sola respuesta):**  
 Transporte público  Automóvil  Moto  Otro ¿Cual?

**¿Cuánto tiempo emplea aproximadamente entre su casa, el trabajo y nuevamente su casa?:**

- Menos de 0,5 horas (30 minutos)    Entre 0,5 y 1 hora    Entre 1 y 1,5 horas  
 Entre 1,5 y 2 horas    Más de 2 horas

**Sección 2:** en esta sección se busca medir el nivel de conocimiento que él encuestado tiene acerca del teletrabajo.

1. ¿Ha escuchado alguna vez la palabra “Teletrabajo”?  
 No    Si    Sin respuesta
2. ¿Ha tenido alguna experiencia cercana con el teletrabajo?  
 No    Si    Sin respuesta
3. ¿Qué conocimiento cree usted tener sobre el concepto de lo que es el “Teletrabajo”?  
 Ninguno    Bajo    Medio    Alto    Muy alto
4. ¿Qué tanto conocimiento cree tener sobre el aspecto jurídico con relación al “Teletrabajo”?  
 Ninguno    Bajo    Medio    Alto    Muy alto
5. ¿Qué opinión le merece el teletrabajo?  
 Le es indiferente    Beneficia tanto al trabajador como a la empresa  
 Beneficia solo al trabajador    Beneficia solo a la empresa  
 Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Sección 3:** en esta sección se busca medir el grado de disposición que tiene el encuestado para ser un teletrabajador.

1. En cuanto a las actividades que realiza en su puesto de trabajo, considera que la implementación del teletrabajo sería:  
 Beneficiosa    Negativa    No lo sabe    Otra (por favor especifique) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. En cuanto a su vida personal, considera que la implementación del teletrabajo puede ser para usted:  
 Beneficiosa    Negativa    No lo sabe    Otra (por favor especifique) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. Si se implementa el teletrabajo, ¿le gustaría ser candidato para teletrabajar?  
 No    Si    Sin respuesta
4. Con relación al tiempo que se emplea en el teletrabajo, ¿le gustaría teletrabajar?  
 Tiempo parcial  
 Tiempo total  
 No sabe  
 Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. En caso de tener que teletrabajar, ¿Qué cree usted que necesitaría para comenzar?  
 Capacitación  
 Acceso a la tecnología  
 Un lugar de trabajo óptimo  
 Legislación específica que proteja los derechos  
 Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Sección 4:** en esta sección se busca medir variables relacionadas con el Clima organizacional. Para ello, se tomó como base la encuesta que sobre Clima Organizacional se puede encontrar en la empresa de servicios integrados GOLD RH S.A.S ([www.goldrh.com.co](http://www.goldrh.com.co)).

POR FAVOR CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS MARCANDO EN LOS CASILLEROS DE ACUERDO CON LOS CRITERIOS INDICADOS				
<b>1 NUNCA</b>	<b>2 CASI NUNCA</b>	<b>3 ALGUNAS VECES</b>	<b>4 MUCHAS VECES</b>	<b>5 SIEMPRE</b>

No.	I. LIDERAZGO DE AREA	1	2	3	4	5
1	Su líder de área cuando habla y escribe se entiende fácilmente lo que quiere expresar					
2	Informa con frecuencia hacia donde deben ir orientados los esfuerzos del área a su cargo					
3	Tiene claridad de las tareas y responsabilidades de los cargos					
4	Es consistente entre lo que dice y lo que hace					
5	Da soluciones oportunas a los problemas del área					
<b>II. LIDERAZGO GENERAL</b>						
6	Los líderes de área tratan con respeto a los colaboradores					
7	En la Empresa las decisiones de los líderes de área están de acuerdo con la misión, la visión y los valores escritos					
8	Recibe de otras áreas respuestas oportunas y respetuosas a sus solicitudes					
<b>III. COMUNICACIÓN</b>						
9	En mi área las políticas y normas son bien conocidas por nosotros					
10	En nuestra área tenemos claro a quién comunicar los asuntos de trabajo					
11	Existen medios de difusión que promuevan en la empresa la apropiación de principios y valores					
12	La comunicación fluye asertivamente en todas las direcciones					
<b>IV. RELACIONES INTERPERSONALES</b>						
13	Participa usted en las actividades de integración (sociales y deportivas) que realiza la organización					
14	Sus relaciones interpersonales con sus compañeros es buena					
<b>V. MOTIVACION</b>						
15	Siento que se me da suficiente responsabilidad con el trabajo que me corresponde hacer					
16	¿Cuando se evalúa su trabajo su jefe inmediato revisa con usted los resultados?					
17	¿Se siente bien con el proceso de evaluación de resultados de su trabajo?					
18	La capacitación y el entrenamiento que se brinda en la empresa promueven el mejoramiento continuo de las habilidades de los colaboradores					
19	¿Recibe usted reconocimiento cuando se destaca en el cumplimiento de su labor?					
<b>VI. SENTIDO DE PERTENENCIA</b>						
20	Conozco bien mis responsabilidades					
21	¿Se siente usted orgulloso de pertenecer a esta Compañía?					

## Bibliografía

Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

Barbosa, V. K. (2013). *Teletrabajo, liderar y Trabajar en equipos a distancia*. Buenos Aires: Dunken.

Barcelona, U. (27 de Ene. de 2010). *tema 5 La estructura orgánica de la empresa (parte II)*. Recuperado el 26 de Jul. de 2014, de <http://ocw.ub.edu/search?SearchableText=la+estructura+org%C3%A1nica>

Begoña, I. (2002). El teletrabajo: un fenómeno económico y social. 41 .

Bellido, A. (2006). *Teletrabajo Hoy: Como hacer dinero y mejorar tu vida trabajando en línea*. Per: Ventanazul LLC.

Blequett, M. (s.f). *Monografías*. Recuperado el 15 de 04 de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos92/sobre-el-comportamiento-organizacional/sobre-el-comportamiento-organizacional.shtml>

Boiarov, S. (2010). ¿Cómo empiezo a teletrabajar? EDICON.

Bolivar, J. M. (14 de Oct. de 2009). *Optima infinito*. Recuperado el 15 de 07 de 2014, de <http://www.optimainfinito.com/2009/10/desarrollo-profesional-el-reto-de-dirigir-a-distancia.html>

Buchanan, & O'Connell. (2006). Una breve historia de la toma de decisiones. En L. B. <o'Connell. Harvard business review.

Buira, J. (2012). *El teletrabajo. Entre el mito y la realidad*. Barcelona: UOC.

Caracol. (16 de 09 de 2013). *Caracol*. Recuperado el 25 de 04 de 2014, de <http://www.caracol.com.co/noticias/actualidad/gobierno-lanzo-la-red-nacional-de-fomento-al-teletrabajo/20130916/nota/1971762.aspx>

Casadevall, I. T. (2005). *Sociedad del conocimiento. Cómo cambia el mundo ante nuestros ojos*. Barcelona: Eureka Media, SL.

Castaño, S. L., & Gómez, N. E. (2014). El concepto de teletrabajo: aspecto para la seguridad y salud en el empleo. *CES Salud Pública* , 5 (1): 82-91.

Catolica del Norte, F. U. (2011). El perfil del teletrabajador y su incidencia en el éxito laboral. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte* .

Colombia, M. d. (30 de Abr. de 2012). *Decreto 0884 de 2012*. Recuperado el 26 de 01 de 2014, de [www.mintrabajo.gov.co](http://www.mintrabajo.gov.co)

Colombia, M. d. (May. de 2013). *Guía jurídica para la implementación del teletrabajo*. Recuperado el 26 de 01 de 2014, de [www.mintrabajo.gov.co](http://www.mintrabajo.gov.co)

Cornachione Larrinaga, M. A. (2006). *Adultez*. Brujas.

- Daniels, K., Lamond, D. A., & Standen, P. (2000). *Managing Telework*. Cengage Learning EMEA.
- De Heij, R. (28 de 08 de 2013). *Six in every ten companies allow teleworking*. Recuperado el 04 de 02 de 2014, de <http://www.cbs.nl/en-GB/menu/themas/bedrijven/publicaties/artikelen/archief/2013/2013-3881-wm.htm>
- dimarts. (05 de Jul. de 2011). *Factor humano*. Recuperado el 28 de 07 de 2014, de [http://www.factorhuma.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=8856%3Ael-teletrabajo-funciona-pero-no-en-pijama&Itemid=11&lang=ca](http://www.factorhuma.org/index.php?option=com_content&view=article&id=8856%3Ael-teletrabajo-funciona-pero-no-en-pijama&Itemid=11&lang=ca)
- Dinero. (09 de Sep. de 2013). *Dinero: Colombia da un paso hacia el teletrabajo*. Recuperado el 14 de 03 de 2014, de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/colombia-argentina-firmaran-convenio-cooperacion-tecnica-cientifica/183907>
- Dinero. (09 de Dic. de 2013). *Impulso al Teletrabajo*. Recuperado el 23 de 04 de 2014, de <http://m.dinero.com/pais/articulo/crecimiento-del-teletrabajo-colombia/189242>
- Dinero\_Art1. (Dic. de 2013). *Así avanza el Teletrabajo en Colombia*. Recuperado el 15 de 04 de 2014, de <http://m.dinero.com/actualidad/noticias/articulo/teletrabajo-colombia/190120>
- Duarte, C. (25 de Abr. de 2013). *La importancia de lograr una buena relación Laboral*. Recuperado el 15 de 08 de 2014, de Alcaldía de Bogotá: <http://www.bogota.gov.co/Relaciones-laborales/La%20importancia%20de%20lograr%20una%20buena%20relaci%C3%B3n%20laboral>
- Dubrin, A. J. (2002). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: Thomson.
- FEDESARROLLO. (2014). *La creciente práctica del teletrabajo: un vistazo al caso colombiano*. Bogotá: ACRIP.
- Fernández, A. (2007). *Estados y sindicatos en perspectiva latinoamericana*. Buenos aires: Prometeo Libros Editorial.
- Ferrer & Tapia, A.-J. d. (2004). *Getionando empresas en la sociedad de la información: Pymes e Internet*. España: Fundación AUNA.
- Fontana, M. F. (2003). *Formación y orientacion laboral*. Ediciones AKAL.
- Gil, M. (2001). *Empresa Vitual. De la idea a la acción*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones B Argentina, S.A.
- González, H. F. (11 de Dic. de 2012). *Evolución Historica del Trabajo*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales7/eco/evolucion-historica-del-trabajo.htm>
- González, J. (. (2013). *Clase Comportamiento Organizacional - Maestría en Gestion de Organizaciones UMNG*. Bogotá, Colombia: Docente UMNG.

Jaramillo, A. M. (16 de May. de 2013). *El tiempo: El 9% de las empresas colombianas han implementado el teletrabajo*. Recuperado el 25 de 02 de 2014, de [http://www.eltiempo.com/tecnologia/internet/ARTICULO-WEB-NEW\\_NOTA\\_INTERIOR-12804142.html](http://www.eltiempo.com/tecnologia/internet/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-12804142.html)

Jiménez, D. (01 de Mar. de 2012). *Genbeta*. Recuperado el 10 de 07 de 2014, de <http://www.genbetadev.com/trabajar-como-desarrollador/equipos-dispersos-teletrabajo-en-un-entorno-agil>

Khau, J. (17 de 09 de 2012). *The Rise of Telework and What it Means*. Recuperado el 13 de 02 de 2014, de <http://www.newgeography.com/content/003082-the-rise-telework-and-what-it-means>

Lenguita, P. (2010). *El impacto de las tecnologías informáticas y comunicacionales sobre el empleo*. Buenos aires: ISBN 978-987-24777-2-1.

Marin, F. A. (1999). *Teleformación. Diseño para todos*. Valencia: Universitat de Valencia Estudi General.

Martínez, M. M., Soares, M. L., & Pelissari, A. S. (21 de Mar. de 2012). *El concepto de eficacia organizativa y sus implicaciones en la teoría contingente o situacional*. Recuperado el 25 de 07 de 2014, de Espacios. Vol. 33 (5) 2012. Pág. 10: <http://www.revistaespacios.com/a12v33n05/12330410.html>

Masie, E. (2012). *The Telework Evolution. Learning leaders should play a strategic role in creating the future workplace*. Recuperado el 04 de 2015, de CLOmedia.com: <http://www.clomedia.com/>

MinTrabajo. (16 de 09 de 2013). *Ministerio del Trabajo*. Recuperado el 25 de 04 de 2014, de <http://www.mintrabajo.gov.co/septiembre-2013/2343-la-red-nacional-de-fomento-al-teletrabajo-formulara-las-politicas-publicas-en-la-materia.html>

MinTrabajo1. (19 de Dic. de 2013). *Empresarios le apuestan a oportunidades laborales para personas con discapacidad*. Recuperado el 24 de May. de 2014, de <http://www.mintrabajo.gov.co/diciembre-2013/2722-empresarios-le-apuestan-a-oportunidades-laborales-para-personas-con-discapacidad.html>

Morales, V. G., & Romanik, F. K. (2011). *Una mirada a la figura del teletrabajo*. Chile: ISBN: 978-956-7978-07-6.

Mundo, E. (03 de Feb. de 2014). *El teletrabajo buscará llegar a más empresas este año*. Recuperado el 23 de 04 de 2014, de [http://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/el\\_teletrabajo\\_buscara\\_llegar\\_a\\_mas\\_empresas\\_este\\_anio.php](http://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/el_teletrabajo_buscara_llegar_a_mas_empresas_este_anio.php)

Naranjo-Valencia, J. C.-H. (2014). *Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural*. *scopus*, 14.

Nora, D. (1997). *La conquista del Ciberespacio*. Santiago de Chile: Andrés Bello Española.

Noriega, G. M. (Sep. de 2008). *La importancia del liderazgo en las organizaciones*. Recuperado el 14 de 08 de 2014, de [http://www.elfinancierocr.com/gerencia/biblioteca/Guadalupe-Noriega-Universidad-Tecnologica-Mixteca\\_ELFFIL20140425\\_0008.pdf](http://www.elfinancierocr.com/gerencia/biblioteca/Guadalupe-Noriega-Universidad-Tecnologica-Mixteca_ELFFIL20140425_0008.pdf)

- OECD. (2001). *Aprendiendo a innovar: Regiones del conocimiento*. Andalucía: Anfora. Grupo de Marketing y Comunicación.
- OIT. (2000). *Coloquio sobre las tecnologías de la información en las industrias de los medios de comunicación y del espectáculo: sus repercusiones en el empleo, las condiciones de trabajo y las relaciones laborales. Documento informativo. Informe SMEI/2000/*. Ginebra: Geri Hall.
- Portafolio. (21 de Sep. de 2012). *Teletrabajo, un reto de las empresas y los trabajadores*. Recuperado el 06 de 04 de 2014, de <http://www.portafolio.co/economia/teletrabajo-un-reto-las-empresas-y-los-trabajadores>
- Realpe, D. G. (11 de Nov. de 2011). *Teletrabajo: una realidad Colombia, con todas las de la ley*. Recuperado el 03 de 03 de 2014, de <http://www.enter.co/productividad/teletrabajo-una-realidad-en-colombia-con-todas-las-de-la-ley/>
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. Naucalpan de Juárez. Edo de México: PRENTICE.HALL HISPANOAMERICANA S.A.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento Organizacional: Teoría y practica 7a. edición*. México: Prentice-hall Hispanoamericana S.A.
- Robert A. Baron, J. G. (1990). *Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work*. Boston: Allyn and Bacon.
- Robertson, M. M. (2012). *Examining the macroergonomics and safety factors among teleworkers*:. Recuperado el 15 de 04 de 2015, de DOI: 10.3233/WOR-2012-1029-2611: IOS Press
- Schick, F. (1997). *Making Choices. A Recasting of Decision Theory*. Barcelona: Gedisa.
- Semana, R. (5 de May. de 2012). *La opción de trabajar desde la casa*. Recuperado el 03 de 03 de 2014, de <http://www.semana.com/vida-moderna/articulo/la-opcion-trabajar-desde-casa/257515-3>
- Siseles, S. (2013). *emprendedores news*. Recuperado el 25 de 07 de 2014, de Liderazgo y teletrabajo: <http://www.emprendedoresnews.com/tips/liderazgo-y-teletrabajo.html>
- Suárez, C., & Arango, T. (8 de Jul de 2013). *Siemens, Unilever y Bancolombia entre las firmas que le apuestan al teletrabajo*. Recuperado el 15 de 02 de 2014, de [http://www.larepublica.co/empresas/siemens-unilever-y-bancolombia-entre-las-firmas-que-le-apuestan-al-teletrabajo\\_42205](http://www.larepublica.co/empresas/siemens-unilever-y-bancolombia-entre-las-firmas-que-le-apuestan-al-teletrabajo_42205)
- Tovar, M. A. (10 de 08 de 2005). *Alcaldía de Bogotá*. Recuperado el 03 de 03 de 2014, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=17277>
- Ugarte, J. L. (2004). *El nuevo derecho del trabajo*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Vallejo, V. (05 de Jun. de 2013). *Colombia Digital*. Recuperado el 12 de 07 de 2014, de Cultura organizacional y los retos para el Teletrabajo: <http://www.colombiadigital.net/teletrabajo/item/5023-el-teletrabajo-aumenta-la-productividad.html>

