

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE SISTEMA DE INFORMACIÓN Y PROYECTOS
INFORMÁTICOS

MODELO DE IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO EN CENTRALES ELÉCTRICAS
DEL NORTE DE SANTANDER S.A. ESP.

BOGOTÁ, NOVIEMBRE DE 2017

Modelo de implementación del teletrabajo en Centrales Eléctricas del Norte de Santander S.A.
ESP.

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE SISTEMA DE INFORMACIÓN Y PROYECTOS
INFORMÁTICOS

MODELO DE IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO EN CENTRALES ELÉCTRICAS
DEL NORTE DE SANTANDER S.A. ESP.

AUTORA
MARTHA LILIANA HERNÁNDEZ CORONA

DIRECTOR
OMAR ORLANDO OVALLE MORA

BOGOTÁ, NOVIEMBRE DE 2017

Nota de Aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, noviembre de 2017

Dedicatoria

A mis Padres, que desde el Cielo me acompañan y continúan celebrando mis éxitos,
A mi Esposo por su invaluable paciencia y comprensión durante la Maestría.

Agradecimientos

A Dios, por la salud y fortaleza para alcanzar mis objetivos,
Al Director del Proyecto por sus recomendaciones y profesionalismo,
Al Cuerpo Docente de la Maestría por toda la transferencia de su conocimiento y experiencia,
Al Jefe de Área Servicios Corporativos de CENS por su apoyo en la formulación de la iniciativa.

CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	13
2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
3.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
3.1	Objetivo General.....	17
3.2	Objetivos Específicos.....	17
4.	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
5.	MARCO DE REFERENCIA	21
5.1	Antecedentes históricos del teletrabajo.....	21
5.2	Marco Teórico.....	23
5.3	Marco Legal	30
5.3.1	Latinoamérica	31
5.3.2	Colombia.....	31
5.4	El teletrabajo y los sindicatos.....	35
5.5	Casos de éxito en Colombia.....	38
6.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	40
6.1	Formulación de hipótesis	40
6.2	Definición de variables	40
6.2.1	Variable: Trabajador de CENS	41
6.2.2	Variable: Empresa.....	42
6.2.3	Variable: Motivación	44
6.2.4	Variable: Desventaja	45
6.3	Población y muestra	46
7.	FORMULACIÓN DEL MODELO	48
7.1.	Etapa 1: Compromiso institucional.....	48
7.1.1.	Paso 1: Acuerdo de nivel directivo	48
7.1.2.	Paso 2: Conformación equipo líder de proyecto	49
7.1.3.	Paso 3: Formalización inicio del proyecto.....	50
7.2.	Etapa 2: Planeación General	51
7.2.1.	Paso 1: Planeación general del proyecto.....	51

7.2.2.	Paso 2: Sensibilización.....	52
7.3.	Etapa 3: Auto evaluación	53
7.3.1.	Paso 1: Componente jurídico	53
7.3.1.1.	<i>Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo</i>	54
7.3.1.2.	<i>Obligaciones de las partes en riesgos laborales en el teletrabajo</i>	55
7.3.1.3.	<i>Medidas preventivas en el lugar de teletrabajo</i>	56
7.3.1.4.	<i>Condiciones de salud</i>	57
7.3.1.5.	<i>Lista de chequeo</i>	58
7.3.2.	Paso 2: Componente tecnológico	58
7.3.3.	Paso 3: Componente organizacional	62
7.3.3.1.	<i>Recursos Humanos</i>	62
7.3.3.2.	<i>Condiciones administrativas y financieras</i>	63
7.3.4.	Paso 4: Informe de conclusiones de la autoevaluación	64
7.4.	Etapa 4: Prueba piloto	64
7.4.1.	Paso 1: Definición de la población	65
7.4.2.	Paso 2: Convocatoria de participación en el piloto	66
7.4.3.	Paso 3: Proceso de selección de los participantes	66
7.4.4.	Paso 4: Capacitación para el teletrabajo.....	67
7.4.5.	Paso 5: Preparación de las herramientas de tecnología, recursos y documentación	68
7.4.6.	Paso 6: Medición y seguimiento de indicadores durante la ejecución	68
7.4.7.	Paso 7: Pilotaje.....	69
7.4.8.	Paso 8: Evaluación del piloto.....	69
7.4.9.	Paso 9: Socialización del proceso	70
7.5.	Etapa 5: Apropiación y adopción.....	70
7.5.1.	Paso 1: Adopción del modelo	71
7.5.2.	Paso 2: Estrategias de comunicación y seguimiento	71
7.5.3.	Paso 3: Generación del banco de buenas prácticas	72
8.	ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	73
8.1	Análisis de Fiabilidad	73
8.2	Análisis descriptivo y de correlación	74
8.2.1	Variable Trabajador de CENS	75

Modelo de implementación del teletrabajo en Centrales Eléctricas del Norte de Santander S.A.
ESP.

8.2.2	Variable Empresa.....	78
8.2.3	Variable Motivación	81
8.2.4	Variable Desventaja	82
9.	PLAN DE ACCIÓN	85
9.1	Propósito	85
9.2	Resultados	85
9.3	Tiempo	86
9.4	Localización.....	87
9.5	Recursos.....	87
9.6	Indicadores.....	88
9.7	Verificación.....	88
	CONCLUSIONES	88
	REFERENCIAS.....	90
	ANEXOS	93

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Casos de éxito de teletrabajo en Colombia.	38
Tabla 2. Variables y dimensiones de la investigación.	41
Tabla 3. Dimensiones, indicadores e ítems de la variable Trabajador de CENS.....	41
Tabla 4. Dimensiones, indicadores e ítems de la variable Empresa.	43
Tabla 5. Dimensiones, indicadores e ítems de la variable Motivación.....	44
Tabla 6. Dimensiones, indicadores e ítems de la variable Desventaja.	45
Tabla 7. Distribución de la población de trabajadores en CENS.....	46
Tabla 8. Infraestructura tecnológica disponible en CENS.....	59
Tabla 9. Costos de implementación por trabajador.	62
Tabla 10. Población de cargos de la regional Cúcuta.	65
Tabla 11. Estadísticas de confiabilidad.....	73
Tabla 12. Estadísticas de los elementos del instrumento.	74

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Beneficios del teletrabajo a nivel mundial.	23
Figura 2. Lo que genera el teletrabajo.	30
Figura 3. Normatividad Teletrabajo en América Latina.	31
Figura 4. Beneficios del Teletrabajo a nivel de empresa en Colombia.	33
Figura 5. Beneficios del Teletrabajo a nivel de trabajadores en Colombia.	33
Figura 6. Normatividad Teletrabajo en Colombia.	34
Figura 7. Promoción de Teletrabajo en Colombia.	35
Figura 8. Derechos sindicales en el teletrabajo.	36
Figura 9. Recomendaciones en negociaciones colectivas.	36
Figura 10. Contenidos recomendados por la OIT en negociaciones colectivas.	37
Figura 11. Crecimiento de Teletrabajo en Colombia.	38
Figura 12. Pasos del compromiso institucional.	48
Figura 13. Presentación para Grupo Primario CENS.	49
Figura 14. Organigrama del equipo líder de teletrabajo.	49
Figura 15. Funciones e indicadores del equipo líder de teletrabajo.	50
Figura 16. Pasos de la planeación general.	51
Figura 17. Planeación de la implementación del teletrabajo en CENS.	52
Figura 18. Estrategia de comunicación.	52
Figura 19. Pasos de la auto evaluación.	53
Figura 20. Pasos del componente jurídico.	53
Figura 21. Actividades del proceso Administración de Salud Ocupacional en CENS.	54
Figura 22. Obligaciones del empleador en Riesgos Laborales.	55
Figura 23. Obligaciones del teletrabajador en Riesgos Laborales.	55
Figura 24. Obligaciones de la ARL en Riesgos Laborales.	56
Figura 25. Medidas de prevención y control de la salud.	57
Figura 26. Condiciones de salud recomendadas.	57
Figura 27. Lista de chequeo para gestión de riesgos laborales.	58
Figura 28. Recomendación de componentes tecnológicos a revisar.	58

Figura 29. Soluciones tecnológicas.....	59
Figura 30. Conectividad CENS.....	61
Figura 31. Aspectos a identificar a nivel de recursos humanos.....	62
Figura 32. Lista de chequeo para análisis de cargos potenciales a teletrabajar.	63
Figura 33. Guía de análisis económico.	64
Figura 34. Pasos de la prueba piloto.	65
Figura 35. Competencias del teletrabajador de CENS.....	67
Figura 36. Alcance procedimiento de convocatoria.	67
Figura 37. Pasos de la apropiación y adopción.....	71
Figura 38. Adopción del teletrabajo.....	71
Figura 39. Estrategias de comunicación y seguimiento.....	71
Figura 40. Disposición al teletrabajo.	75
Figura 41. Distribución por áreas.....	75
Figura 42. Distribución por cargos.	76
Figura 43. Días preferidos para teletrabajar.....	76
Figura 44. Tiempo promedio de desplazamiento desde la casa hasta CENS.	77
Figura 45. Tiempo promedio de desplazamiento desde CENS hasta la casa.	77
Figura 46. Distribución de frecuencias grado de importancia beneficios organizacionales.	79
Figura 47. Distribución de frecuencias de capacidades organizacionales a fortalecer.	79
Figura 48. Distribución de frecuencias grado de impacto sobre el estilo de trabajo.	80
Figura 49. Distribución de frecuencias herramientas tecnológicas necesarias.	80
Figura 50. Distribución de frecuencias grado de importancia beneficios personales.....	81
Figura 51. Distribución de frecuencias necesidades de ahorro personal.	82
Figura 52. Distribución de frecuencias desventajas a nivel personal.	83
Figura 53. Distribución de frecuencias desventajas a nivel empresarial.	83
Figura 54. Cronograma de implementación del piloto de teletrabajo.....	86

Resumen

El propósito de la investigación es estudiar, evaluar y proponer la modalidad de teletrabajo en CENS debido a que la globalización del mercado, la competitividad, el desarrollo de las TIC y el advenimiento de los nativos digitales, requerirá realizar cambios disruptivos en la estructura organizacional para flexibilizar las relaciones laborales y fomentar el trabajo colaborativo. Como resultado de la investigación se evidencia que la contribución al mejoramiento de la congestión vehicular, la autogestión en el manejo del tiempo y el trabajo orientado al cumplimiento de tareas, son factores motivadores en los trabajadores de CENS que consideran han de contribuir a la productividad de sus labores con la implementación del modelo de teletrabajo propuesto.

Palabras clave

Teletrabajo, TIC, motivación, estructura organizacional, normatividad.

Abstract

The purpose of the research is to study, evaluate and propose the modality of telecommuting in CENS because the globalization of the market, competitiveness, the development of ICTs and the advent of digital natives will require making disruptive changes in the organizational structure to relax the labor relations and to foment the collaborative work. As a result of the research, it is evident that the contribution to the improvement of vehicular congestion, self-management in time management and task-oriented work are motivating factors in CENS workers who consider that they should contribute to the productivity of their work with the implementation of the proposed telework model.

Key words

Teleworking, TIC, motivation, organizational structure, norms.

1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación abordó la necesidad de implementar en Centrales Eléctricas del Norte de Santander S.A. ESP (CENS) la modalidad de teletrabajo como propuesta de inmersión hacia la era digital, para lo cual se estudiaron los aspectos laborales, tecnológicos, culturales y económicos que estarían impactando a la organización, previa exploración de los antecedentes en Colombia, normatividad vigente, experiencias exitosas de otras empresas, hasta finalmente proponer un modelo de implementación del teletrabajo.

Los objetivos de la investigación se orientaron a estudiar, evaluar y proponer la modalidad de teletrabajo en CENS, a partir del conocimiento del estado del arte del teletrabajo en Colombia y de la percepción de los trabajadores a nivel personal y empresarial de esta nueva modalidad de trabajo.

El marco teórico de la investigación se basó en los antecedentes históricos del teletrabajo a nivel mundial y latino americano, en la definición de teletrabajo de los autores Rodríguez (2007), Barrios (2007), Ovalle (2012), de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Ley 1221 de 2008, las cuales coinciden con las características del teletrabajo que formula el Libro Blanco publicado por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (Mintic) en el portal de teletrabajo; la tipificación según el lugar de trabajo a partir de Barba (2001); la identificación de las modalidades según la Ley 1221 de 2008; la reseña de restricciones formuladas por Contreras y Rozo (2015) y Camacho (2012) al considerar que no aplica a todas las instituciones; la asociación de Camacho (2012) entre calidad de vida de los trabajadores con la productividad de la empresa; mitos y paradojas sobre el teletrabajo planteado por Verano, Suárez y Sosa (2014); beneficios y limitaciones conforme a la investigación de Bravo (2011) y Pérez y Gálvez (2009); riesgos expuestos por Bravo (2012); la propuesta de revisar en la empresa la usabilidad y accesibilidad de las TIC de Minelli (2012); los factores más importantes a controlar según el estudio aplicado a teletrabajo en PYMES por los autores Villafrade y Palacios (2013); los seis principios de flexibilización formulados por Cervantes (2005) para asegurar el éxito del teletrabajo y las implicaciones y riesgos que debe asumir la empresa con la modalidad de teletrabajo según Jiménez (2001).

CENS es una empresa colombiana de servicios públicos y economía mixta, dedicada al negocio de transmisión y distribución de energía eléctrica en el departamento Norte de Santander,

sur del departamento de Bolívar y sur del Cesar. Pertenece al Grupo Empresarial EPM, de origen colombiano y con carácter internacional, al tener presencia en Panamá, El Salvador, Guatemala, México y Chile. El Grupo EPM presta los servicios públicos de electricidad, gas, agua y saneamiento. Las filiales nacionales que prestan el servicio de energía eléctrica son Empresas Públicas de Medellín S.A. ESP - EPM, Empresa de Energía del Quindío S.A. ESP - EDEQ, – Central Hidroeléctrica de Caldas S.A. ESP - CHEC, Electrificadora de Santander S.A. ESP – ESSA y CENS.

En CENS la estructura organizacional es tradicional, regida por una convención colectiva que a pesar del desarrollo tecnológico que ha facilitado el involucramiento de la tecnología en las actividades, la implementación de teletrabajo significa un nuevo estilo de trabajo que requiere ser abordado por el personal administrativo de la regional Cúcuta, desde lo laboral, cultural, tecnológico y económico para evitar afectaciones a nivel de subordinación y seguimiento a la gestión, trabajo en equipo y desempeño de la plataforma tecnológica.

Para conocer el contexto del teletrabajo en Colombia, se llevó a cabo una investigación de tipo descriptivo basada en normatividad, estudios, antecedentes históricos a nivel mundial y latino americano y posteriormente, se abordó la normativa vigente en Colombia y casos exitosos de implementación de teletrabajo. Luego, se diseñó, aplicó y analizó un instrumento a una población de trabajadores administrativos para evidenciar la percepción de teletrabajo a nivel personal y empresarial, hasta finalmente formular el modelo de implementación de teletrabajo en CENS, así como el plan de acción para llevar a cabo la prueba piloto.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El teletrabajo es apoyado por el Ministerio del Trabajo en Colombia como una forma de generar empleo y de inclusión laboral para personas discapacitadas, motivo por el cual hace llamado a los empresarios que en las convocatorias para proveer vacantes se indique los días y las condiciones en que el trabajador podría trabajar desde otro lugar (Mintrabajo Colombia, 2014).

En Colombia, Mintic en alianza con el Ministerio del Trabajo, promueven la iniciativa del teletrabajo como una nueva modalidad laboral que aporta al incremento de la productividad de entidades públicas y privadas, al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores, la flexibilización de la movilidad para la contribución al medio ambiente, al beneficio de la población vulnerable, la promoción del uso efectivo de las TIC y la generación de empleo y autoempleo, permitiendo así la construcción de Ciudades más Sostenibles en el País (Teletrabajo, 2015).

El Grupo EPM manifiesta a sus grupos de interés el propósito de permanencia sustentable en el tiempo contribuyendo en los territorios a que estos sean sostenibles y competitivos. Actualmente, formula una nueva arquitectura empresarial que abordará la transformación a la era digital desde las personas, los procesos, las aplicaciones, la información y la tecnología, al comprender que “la sociedad se transformó digitalmente y las organizaciones exitosas son aquellas que lo entienden y también se transforman” (Intergrupo, 2016).

La Gerencia de TI del Grupo EPM en el Plan Estratégico de Tecnología de Información (PETI) 2016 a 2022, ha definido como foco estratégico o estrategia funcional para apalancar la estrategia corporativa, movilizar la organización y los procesos hacia la era digital, luego de identificar que dentro de las principales señales de tecnología que tendrán impacto en el Grupo EPM en los próximos 10 años son:

- Transformaciones en la fuerza laboral y herramientas de trabajo con el advenimiento de los nativos digitales.
- Cambios en las estructuras organizacionales que fomentan el trabajo colaborativo, la flexibilización de la contratación del personal y el teletrabajo.

CENS requiere como filial del Grupo Empresarial EPM movilizarse hacia la era digital, toda vez que a pesar de su desarrollo tecnológico continúa siendo una empresa tradicional con una relación contractual dependiente, mediante trabajadores asalariados a término indefinido y

subordinación al empleador, quien orienta, dirige y supervisa a los trabajadores según la estructura administrativa vigente, además de ser obligatoria la asistencia al sitio de trabajo para el ejercicio de las actividades según el cargo que desempeñe. Adicionalmente, las relaciones laborales están sujetas a la Convención Colectiva de Trabajo y al reglamento interno de trabajo (Gálvez, 2003).

En CENS se continúa formulando el negocio desde el mundo físico, a pesar de destinar presupuestos anuales superiores a los \$2.000 millones para fortalecerse en tecnología de información e incurrir en más de \$9.000 millones en gastos para mantener operativa y disponible la plataforma tecnológica. Es imperativo empoderar a los colaboradores para que a través del uso de la tecnología vivan la experiencia de romper las barreras físicas de los puestos de trabajo, a fin de marcar el inicio de cambios disruptivos en el modelo de negocios que requiere ser movilizado a la sociedad digital para el logro de la estrategia corporativa de crecimiento y la sostenibilidad como propósito empresarial.

En CENS la pertenencia al Grupo Empresarial EPM ha generado una dinámica de expansión permanente en servicios y actividades hacia la responsabilidad social empresarial, lo cual ha generado un impacto en el incremento de puestos de trabajo por la formulación y ejecución constante de proyectos que ha implicado la construcción o ampliación de sedes administrativas, con el consecuente incremento de gastos administrativos en servicios públicos, aseo, cafetería, mobiliario, entre otros.

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo general y los objetivos específicos guían el curso de la presente investigación con la finalidad de mantener una línea coherente durante el desarrollo de la investigación.

3.1 Objetivo General

El objetivo general de la investigación es estudiar, evaluar y proponer la modalidad de teletrabajo en CENS, a partir del conocimiento del estado del arte del teletrabajo, de experiencias en algunas empresas en Colombia y el estudio de factores motivacionales del trabajador y directivos, para finalmente proponer el modelo y plan de acción para que mediante el teletrabajo se movilice hacia la era digital.

3.2 Objetivos Específicos

Los objetivos específicos son:

- Conocer el estado del arte del teletrabajo en Colombia para la identificación de los componentes a tener en cuenta en la propuesta de implementación en CENS.
- Estudiar experiencias de teletrabajo en organizaciones a nivel de Colombia para identificar lecciones aprendidas que favorecerán el diseño de la propuesta para CENS.
- Diseñar y aplicar un instrumento de medición de la actitud del trabajador de CENS hacia el teletrabajo para conocer los factores motivacionales y deficiencias de la organización que requieran ser fortalecidas.
- Evaluar la infraestructura tecnológica requerida para la implementación de la iniciativa de teletrabajo en CENS a fin de determinar la brecha y costos estimados del presupuesto de implementación en lo referente a TI.
- Proponer un modelo de implementación de la iniciativa de teletrabajo en CENS alineado a la arquitectura empresarial.
- Proponer el plan de acción para la implementación en CENS de la iniciativa de teletrabajo.

4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La pertinencia del tema de investigación se origina en primer lugar en la novedad, debido a que nunca se ha abordado en CENS una modalidad de trabajo diferente a la jornada laboral tradicional para el personal administrativo o de turnos para el personal operativo, la cual debe cumplirse en el lugar indicado por el empleador. En segundo lugar, por la necesidad e importancia de conocer el impacto del teletrabajo desde aspectos laborales, tecnológicos, culturales y económicos.

El desarrollo de la presente investigación se considera conveniente porque le ha de permitir a la Dirección de CENS conocer la normatividad colombiana que regula el teletrabajo; la conceptualización del teletrabajo; las etapas básicas para la implementación; los beneficios a nivel de las personas, el ambiente, la salud y seguridad en el trabajo; los aspectos tecnológicos a considerar para habilitar el teletrabajo y el flujo de caja que soportaría el modelo económico, entre otros.

El desarrollo de la presente investigación desde una implicación práctica se considera conveniente porque aportara un análisis económico de la implementación del modelo de teletrabajo que le facilitaría a la Gerencia evaluar si los costos y su recuperación en el tiempo, son favorables, así como los factores de motivación de los trabajadores para adoptar la modalidad de teletrabajo.

Desde lo metodológico se considera apropiado y oportuno el desarrollo de la investigación porque formula una propuesta de implementación de la iniciativa de teletrabajo en CENS.

El teletrabajo tendrá como beneficio en CENS, permitir la flexibilización y globalización del lugar de trabajo, al habilitar la práctica de trabajar en cualquier momento y desde cualquier lugar, orientando a la empresa a la flexibilización del diseño organizacional para dar respuesta a la diversidad de las relaciones laborales, los nuevos puestos de trabajo mediados por las TIC y la nueva gestión de los recursos humanos (Díaz, 2013).

El teletrabajo plantea beneficios a nivel de: (Díaz, 2013)

- Disminución de los costos para la empresa sin implicar un perjuicio para el trabajador, al conllevar hacia la reestructuración de los procesos empleando herramientas tecnológicas TICs

que fomentan la reducción de costos y la utilización de metodologías ágiles para el desarrollo de software.

- Conciliación de la vida privada del trabajador con la laboral, facilitando un equilibrio entre las responsabilidades laborales y familiares de hombres y mujeres trabajadoras.
- Configuración de una política pública de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) al aportar a la prevención de la contaminación, por la disminución de desplazamientos en vehículos que provocan emisiones de gases.
- Inclusión de grupos vulnerados por discapacidad.

El teletrabajo impacta los diferentes componentes de la arquitectura empresarial: a nivel de personas, la calidad de vida; a nivel de procesos, la gestión de los resultados; a nivel de tecnología, los servicios, la infraestructura, las aplicaciones y los usuarios; a nivel de organización, las relaciones laborales, la jornada de trabajo y el derecho a la intimidad.

Desde la estrategia, el propósito empresarial de CENS es la sostenibilidad, para lo cual, el cuadro de mando integral (CMI) en la perspectiva financiera fija metas anuales de cumplimiento del EBITDA y la utilidad neta, representando el teletrabajo una modalidad laboral que aportaría a la disminución de los costos y gastos administrativos, a través de la disminución de puestos de trabajo permanentes.

La era digital está transformando de manera directa y radical la manera como vivimos e interactuamos en la sociedad, por tanto, las empresas están llamadas a combinar la actividad digital con el liderazgo de sus ejecutivos para hacer que la tecnología se convierta en eje de transformación del negocio, para lo cual se requiere fortalecer o crear un conjunto de capacidades corporativas como: foco en el cliente, empleados empoderados, nuevos modelos de negocio y excelencia operativa. (Intergrupo, 2016)

El cumplimiento del objetivo estratégico de Desarrollar capacidades organizacionales requeridas por la estrategia, se ha de materializar al promover la capacidad corporativa de empleados empoderados mediante la dotación de herramientas que permitan ejecutar el trabajo independiente de la ubicación, haciéndolos más productivos y permitiéndoles estar conectados en todo momento con sus colegas y clientes. Los colaboradores han transformado digitalmente sus vidas cotidianas y las empresas deben adaptarse a este cambio para retener los mejores talentos, toda vez que desean no tener restricciones en la manera de comunicarse con el mundo para acceder

desde cualquier lugar a la información de manera tan fácil como lo hacen con sus herramientas personales. (Intergrupo, 2016)

Finalmente, el teletrabajo habilita la combinación de la tecnología con el fortalecimiento de capacidades como el liderazgo y la productividad para el empoderamiento de los colaboradores, además de aportar al cumplimiento del nivel de EBITDA por la consecuente disminución de gastos administrativos por puestos de trabajo permanentes.

5. MARCO DE REFERENCIA

El presente capítulo contextualiza los aspectos históricos, teóricos y legales sobre los cuales se fundamenta el desarrollo de la investigación que permiten posteriormente abordar los aspectos laborales, tecnológicos, culturales y económicos que han de impactar las relaciones laborales en CENS.

5.1 Antecedentes históricos del teletrabajo

Según Flórez (2016), el teletrabajo es una de las grandes promesas del siglo XXI. Si el siglo XIX puede evocar una imagen con personas de cualquier sexo y edad hacinadas en grandes factorías grises y humeantes, y el XX podría representarse con una manifestación con pancartas exigiendo derechos para los trabajadores, el XXI podría pasar a la historia por la generalización de trabajos realizados desde cualquier el hogar. En publicación realizada el 14 de diciembre de 2016, por el portal de teletrabajo de Colombia, una encuesta efectuada por Reuters entre 11,283 personas de 24 países arrojó como resultado que el país que ocupa el primer lugar en implementación de teletrabajo es India con el 34% de sus trabajadores y México el segundo lugar con 30%.

A nivel de Europa el desarrollo del teletrabajo inició con el siglo XXI en el sector de las telecomunicaciones cuando en el 2001 el Comité de Diálogo Social de Sector de las Telecomunicaciones de la Unión Europea formuló las directrices que debían aplicarse, siendo estas el marco de referencia para la firma en Bruselas el 16 de julio de 2002, del Acuerdo Marco Europeo sobre el teletrabajo con la finalidad de mejorar la productividad y la competitividad de las empresas ofreciendo al trabajador flexibilidad en el horario, seguridad y salud en el lugar de teletrabajo. Este acuerdo fue firmado por la Confederación Europea de Sindicatos (CES); la Unión de Confederaciones de la Industria y de Empresarios de Europa (UNICE); la Unión Europea del Artesano y de la Pequeña y Mediana Empresa (UNICE/EUAPME) y el Centro Europeo de la Empresa Pública (CEEP) (Rodríguez, 2007).

El Acuerdo Marco Europeo (2002) se mantiene vigente y los aspectos más importantes son: (a) El teletrabajador tiene los mismos derechos legales y convencionales que un trabajador de la misma empresa, (b) El empleador está obligado a cubrir las adecuaciones en la vivienda del teletrabajador para acondicionar el lugar de trabajo, así como la instalación y mantenimiento de

equipos, dejando a libertad del uso de equipos del teletrabajador, (c) El empleador es responsable de la salud y seguridad en el sitio del teletrabajador, existiendo un compromiso recíproco de cumplir las políticas que se fijen al respecto a través de la vigilancia de las mismas, (d) Consentimiento expreso y por escrito del trabajador para que el empleador ingrese a la vivienda a realizar las labores de vigilancia del lugar de teletrabajo (Rodríguez, 2007).

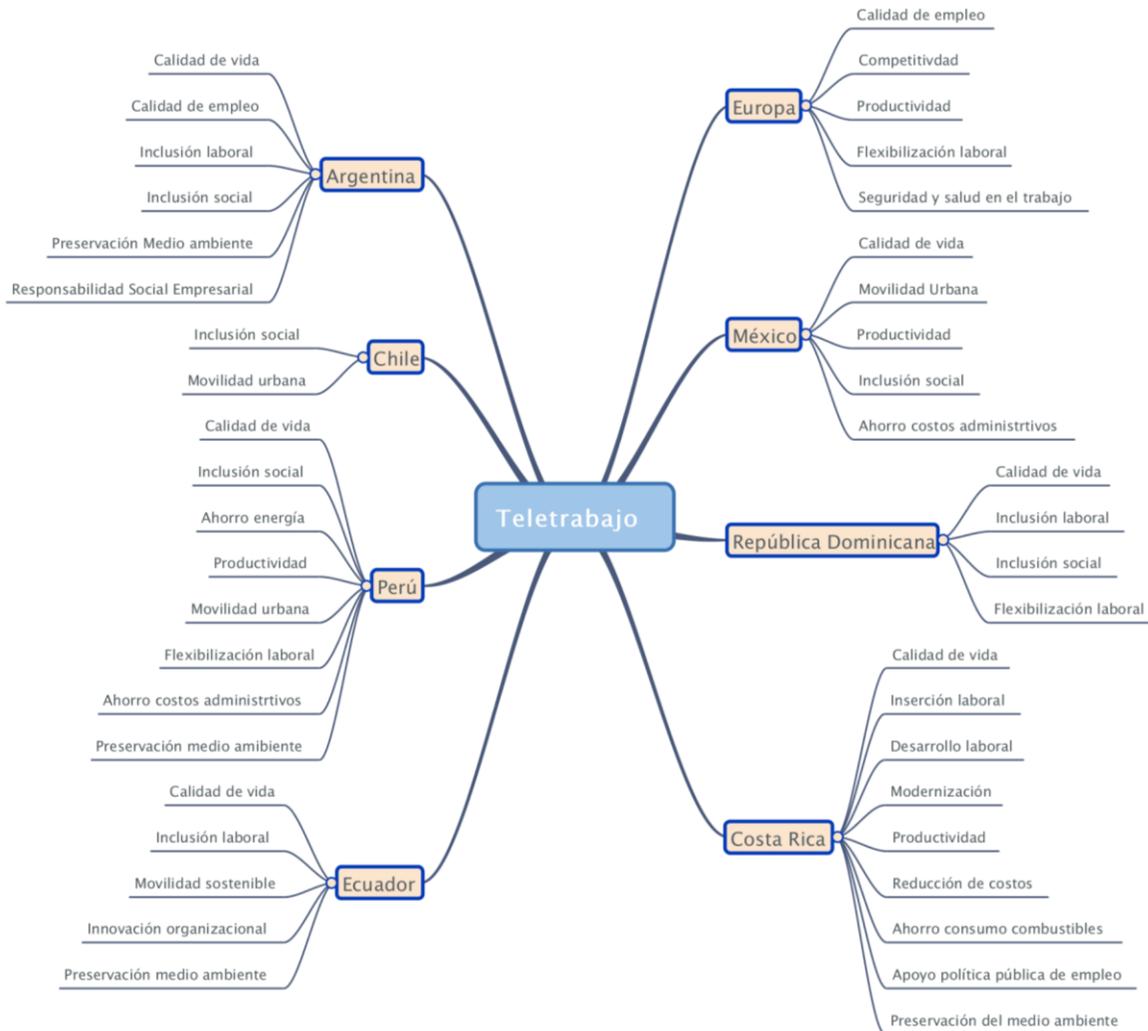
El escritor estadounidense Toffler (1970) presenta una visión futurista de los países en la era post industrial debido a que luego del desarrollo industrial de la segunda ola, se prepara una nueva sociedad que emerge por nuevas relaciones en la economía, en el trabajo, en la familia, en estilos de vida, en la comunicación y en lo técnico; lo que hace que la tecnología informática ofrezca un potencial que articule la economía y la sociedad para lograr la evolución hacia el trabajo a domicilio.

El físico Jack Nilles es considerado el padre del teletrabajo y sus investigaciones en los años 1973 y 1974, estuvieron impulsadas por la necesidad de reducir los costos de producción dada la crisis petrolera originada en el recorte de la producción de petróleo por los países integrantes de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP). Esta iniciativa suscitada en Estados Unidos, contó con el apoyo interdisciplinario de la University of Southern California y el apoyo financiero de la National Science Foundation bajo la consigna de “llevar el trabajo al trabajador más que el trabajador al trabajo” (Lenguita, 2010).

En América Latina, el trabajo a domicilio surgió en la década pasada originada por la crisis económica y generó un deterioro en la calidad del empleo al facilitar el trabajo a destajo, la vulneración de las condiciones contractuales y salariales, el auto empleo, además de ser apalancado por el surgimiento de nuevos nichos de mercado vinculados con la informática y el procesamiento de la información y de datos digitalizables (Lenguita, 2010).

La figura 1, sintetiza los principales beneficios experimentados en diferentes países a nivel mundial, que se constituyeron en los principales motivantes de la expansión geográfica y económica de la modalidad del teletrabajo.

Figura 1. Beneficios del teletrabajo a nivel mundial.



Fuente. Elaboración propia a partir de <http://www.trabajo.gob.ar/teletrabajo>, <http://www.trabajo.gob.ec>, <http://teletrabajo.gob.pe/>, <http://gaceta.diputados.gob.mx>, www.mtss.go.cr, <https://www.camaradediputados.gov.do>, <http://www.teletrabajo.cl/>, Rodríguez (2007).

5.2 Marco Teórico

En el siglo XXI las tecnologías de la información y las comunicaciones han generado una dinámica en la economía y la globalización del mercado al punto de generar un cambio disruptivo en la organización del trabajo, que las empresas deben asumir con la implementación de teletrabajo para lograr la flexibilización de las relaciones laborales debidamente fundamentadas en el derecho laboral (Rodríguez, 2007).

Son diversas las definiciones de teletrabajo, “una forma flexible de organización del trabajo que consisten en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia del trabajador en la empresa durante una parte importante de su horario laboral” (Civit y March, 2000, citados por Rodríguez, 2007); “es el trabajo a distancia prestado mediante el uso de las telecomunicaciones, por una persona y bajo subordinación” (Barrios, 2007); y “conjunto de ideas diferentes de cómo puede afectar el desarrollo de las TICs la organización del mundo laboral” (Peguero et. Al, 2005; Bottos, 2008, citados por Ovalle, 2012).

De las anteriores definiciones se concluye que el teletrabajo implica cambios en la organización laboral para la ejecución de actividades fuera de las instalaciones habituales de la empresa, haciendo uso de las TIC.

Según Barba (2001), el teletrabajo puede tipificarse según el lugar donde se realice, así:

- En el propio domicilio. Es el más tradicional y utilizado. Le facilita a la persona trabajar cómodamente desde el hogar, en el horario que desee y sin formalismos de vestuario.
- Telecentros. Son oficinas compartidas y adecuadas desde lo tecnológico para el ejercicio de diferentes actividades. Orientados a fomentar el turismo rural.
- Teletrabajadores móviles. Aplica a trabajadores que requieren constante desplazamiento para ofrecer servicio personalizado a los clientes.

Si bien, el teletrabajo aporta a la sostenibilidad de una empresa y favorece el cuidado del medio ambiente, tiene restricciones que hace que no aplique a todas las empresas: (Contreras y Rozo, 2015)

- El teletrabajo no es para todas las compañías. Deben fortalecer previamente la cultura organizacional, la adaptación al cambio y el estilo de liderazgo.
- El teletrabajo no es para cualquier persona en cualquier cargo. El trabajador debe demostrar un equilibrio entre trabajo y familia, por tanto, no ha de aplicar a personas que demuestren marcada tendencia a necesidades de filiación o de orientación a la tarea.
- El teletrabajo no siempre tiene una relación directa con la productividad. Requiere de reglas claras y la total aceptación de las partes, puede generar riesgos en entornos marcados por la creatividad y la colaboración.

- El teletrabajo no siempre implica el ahorro de un puesto de trabajo físico, porque en muchas ocasiones deben invertir en la creación de un lugar de trabajo apropiado en la vivienda del trabajador o en un lugar cercano.
- El teletrabajo no es una práctica sostenible per se y no tiene una relación lineal con los objetivos de la sostenibilidad del negocio.

En la investigación realizada por Camacho (2012), para desarrollar un modelo de teletrabajo en una empresa del sector energía con más de 500 empleados, buscaba evidenciar la relación entre la calidad de vida de los trabajadores con la productividad de la empresa, a lo cual, formuló como conclusiones:

- La relación entre teletrabajo y productividad está dada por la cultura organizacional y el cumplimiento por parte del trabajador de los entregables en términos de calidad, integridad y plazo.
- El teletrabajo debe orientarse como un nuevo estilo de trabajo y de vida, más que de solo uso de las telecomunicaciones.
- El teletrabajo contribuye a mejorar la calidad de vida porque permite compartir más tiempo con la familia.
- El teletrabajo contribuye a la optimización de los gastos fijos organizacionales.
- El teletrabajo permite aprovechar los tiempos improductivos como los relacionados con el desplazamiento hasta el sitio de trabajo.

Otra investigación complementaria sobre los beneficios y limitaciones del teletrabajo, es la realizada por Bravo (2011) quien adicional a lo manifestado por Camacho (2012), indica que el estilo distribuido que involucra el teletrabajo, facilita la continuidad de los servicios ante un incidente o un desastre que imposibilite la operación del negocio.

Un segundo aspecto de la investigación de Camacho (2012) fue plantear los alcances y las limitaciones de la aplicación del teletrabajo como práctica organizacional, teniendo como resultado:

- El modelo de teletrabajo debe conservar un equilibrio entre productividad y calidad de vida organizacional, porque esto contribuye a la permanencia y crecimiento estable en el tiempo de la empresa objeto de estudio.

- La posible disminución de la interacción social, debe ser contrarrestada con programas de socialización para mantener los vínculos entre los trabajadores.
- Disyuntiva entre los empleados porque si bien puede ser favorable para compartir más tiempo con el núcleo familiar, puede llegar a ser negativo, sino se maneja bien el tiempo.

Pérez y Gálvez (2009) hicieron una investigación con 73 mujeres teletrabajadoras, de las cuales 30% trabajaban en el sector público y 70% en el sector privado, para evidenciar las ventajas y dificultades de la conciliación con la vida personal, laboral y doméstica, concluyendo que para algunas mujeres significa una oportunidad de realización personal, al permitirle planear mejor las tareas domésticas y personales, el acompañamiento a los hijos, atender asuntos familiares, etc., así como el ahorro de tiempo al evitar los desplazamientos al trabajo.

Como desventajas del teletrabajo para la mujer, Pérez y Gálvez (2009), evidenciaron el riesgo de reafirmar el rol tradicional en el hogar, el sentimiento de ser excluidas para ascensos/promociones y el sentimiento de culpa de la persona que teletrabaja al tener autonomía en la organización del tiempo de trabajo, hace que la jornada laboral se alargue entre un 10% a 20%.

La adopción del teletrabajo por parte de las mujeres puede implicar-riesgos que pueden controlarse mediante las siguientes acciones: (Pérez y Gálvez, 2009)

- Planificar y evaluar por objetivos el trabajo remunerado.
- Afianzar la confianza de los superiores y de la teletrabajadora en el modelo.
- Promulgar normatividad clara respecto a cuándo y de qué manera se puede hacer teletrabajo
- Promover la transparencia en las condiciones del teletrabajo
- Velar porque la teletrabajadora disponga de un lugar apropiado en el hogar para trabajar debidamente dotado con TIC.
- Asumir el hombre y la mujer en forma paritaria el teletrabajo.
- Adoptar el teletrabajo a los directivos de la empresa para desmitificar la presencialidad.

Para Blanco (2012) existen otros riesgos del teletrabajo que no son tan visibles como: inseguridad laboral, incremento del sedentarismo al reducirse los traslados y movimientos, posible aumento de conflictos en el núcleo familiar y pérdida de la colaboración y relaciones personales con otras dependencias, así como posible pérdida de jerarquías, disminución del sentido de pertenencia hacia la empresa y menor participación en las actividades de la organización.

Según Verano, et al. (2014) plantean que los niveles bajos de demanda del teletrabajo, 17% de la población mundial según la consultora Ipsos (2012), hace que sea un mito la eliminación de la congestión y la contaminación, y que el incremento de las relaciones sociales aumenta la necesidad de viajar, lo cual simplemente puede ser visto como un traslado de los desplazamientos.

La paradoja de Mokhtarian (2009), enuncia un comportamiento contradictorio observado en la no disminución de la congestión del tráfico en las ciudades a pesar del teletrabajo y hace mención a que la distancia recorrida por empleado está en aumento constante en los últimos años a pesar del incremento exponencial de las TIC; las razones que sustentan esta paradoja corresponden a:

(a) No todas las actividades pueden ser sustituidas por TIC (por ejemplo, peluquerías), o no tienen una alternativa tecnológica (jardineros, reparación de vehículos) o requieren el uso de materiales específicos, (b) A pesar que exista una alternativa en la teoría, no es posible en la práctica por razones de costo o dificultad en el manejo de la técnica requerida (Ejemplo, una empresa que no dispone de un sistema de teleconferencia), (c) Cuando es posible, las TIC se consideran un sustituto no deseable (Ejemplo, una reunión personal en lugar de video conferencia), (d) El desplazamiento es considerado por el trabajador como positivo (Ejemplo: escucha música, disfruta de un buen vehículo, etc), y en este caso pueda que no sea una motivación el teletrabajo (Verano, et al., 2014).

Sin embargo, Verano, et al. (2014) citan a otros investigadores que referencian al teletrabajo como algo positivo: (a) Lake (2008) en una investigación empírica que realizó, demostró la reducción del número de viajes y cantidad de kilómetros recorridos producto de la introducción del teletrabajo. (b) Van Lier, et al. (2012) concluyó que aporta a la disminución de costes medioambientales relacionados con el entorno (cambio climático, contaminación y ruido), así como costes relativos a factores socioeconómicos (atascos y accidentes).

Para Díaz (2013), el teletrabajo plantea beneficios a nivel de:

- Disminución de los costos para la empresa sin implicar un perjuicio para el trabajador, al conllevar hacia la reestructuración de los procesos empleando herramientas tecnológicas TICs que fomentan la reducción de costos y el agilismo.
- Conciliación de la vida privada del trabajador con la laboral, facilitando un equilibrio entre las responsabilidades laborales y familiares de hombres y mujeres trabajadoras.

- Configuración de una política pública de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) al aportar a la prevención de la contaminación, por la disminución de desplazamientos en vehículos que provocan emisiones de gases.
- Inclusión de grupos vulnerados por discapacidad.

Finalmente, Verano, et al. (2014) exponen como factores que afectan el deseo de teletrabajo los siguientes:

- Factores organizativos. Cambios en horarios de trabajo, trabajos relacionados con el manejo o procesamiento de información, tareas de tipo individual con una baja interacción cara a cara con otros trabajadores de la empresa, confianza de la empresa en los trabajadores y en los sistemas de control de trabajo a distancia y el sentimiento de pérdida de control y status por parte de los directivos de la empresa.
- Factores sociodemográficos. Están relacionados con la disposición de un espacio apropiado en el hogar para el teletrabajo, la presencia de niños pequeños y la combinación de actividades del hogar con el género femenino.
- Factores relacionados con los desplazamientos. La frecuencia de desplazamientos, el estrés que se incorpora al desplazamiento y la ayuda al medio ambiente. Se considera que no existe una relación directa entre el tiempo de desplazamiento y la tasa de teletrabajo, por tanto, factores de desplazamiento no son motivantes altos para elegir teletrabajo.

En Argentina, Minolli (2012) parte de la existencia en las empresas de hasta cuatro generaciones con valores, creencias y comportamientos opuestos para concluir que a pesar que la tecnología esté disponible 24 horas, 365 días al año para conectarse desde cualquier lugar y que habilita la creación o reestructuración de empresas menos jerarquizadas y más matriciales en un ambiente colaborativo y de compartición de información, es necesario ampliar los conceptos de usabilidad (algo que puede usarse) y accesibilidad (algo que se puede acceder) de las TIC para en lugar de concentrarse en la definición de las especificaciones técnicas se focalice más hacia las condiciones de relación de la tecnología con las diferentes generaciones en ambiente laboral.

Los autores Villafrade y Palacios (2013) presentan una propuesta de implementación de teletrabajo en PYMES, estudio en el que identificaron como los factores más importantes la cultura organizacional, la inversión, la desconfianza, la seguridad de la información y la normatividad. Para su análisis, mediante un panel de expertos en el tema se cuantificó el grado de incidencia de cada uno de estos factores para finalmente darles un tratamiento basado en las experiencias de otras

empresas colombianas que han implementado teletrabajo. Como conclusión del trabajo se tuvo que el esfuerzo que implica para la organización la implementación del teletrabajo debe ser expuesto y reconocido por los trabajadores, por cuanto implica: gestión de recursos humanos y tecnológicos, identificación de los perfiles que se ajustan al teletrabajo y definición de los supervisores adecuados capaces de administrar en forma coherente las cargas de trabajo de los Teletrabajadores.

Para Cervantes (2005), el entorno económico y empresarial caracterizado por el cambio continuo y la incertidumbre, ha motivado a la IBM a flexibilizar las estructuras a nivel de tecnología, procesos y fuerza de trabajo, convirtiendo a esta empresa en un polo de atracción y retención de trabajo, fundamentada en seis principios de flexibilización: (a) la flexibilidad es una necesidad del negocio; (b) el reconocimiento de las diferencias del otro, facilita la oportunidad de aportar y participar; (c) la valoración de un empleado depende de su rendimiento y del valor agregado que aporte al negocio; (d) la flexibilidad es aplicable a cualquier tipo de trabajo y categoría incluyendo los directivos, pero habrá ocasiones en que no es posible hacer uso de ella; (e) el uso de opciones de flexibilidad no perjudica el desarrollo profesional; (f) las opciones de flexibilidad no son un derecho, por tanto, debe estudiarse individualmente los pro y contras para cada empleado y denegarse en caso de ser posible.

La Universidad EAN pionera en la implementación de teletrabajo en el sector educativo, tuvo como factores claves de éxito la definición de una política clara y el entendimiento de los beneficios; la exigencia al teletrabajador de competencias como emprendimiento, servicio al cliente, liderazgo, comunicación, innovación, autogestión y cumplimiento de resultados (Ovalle, O., 2013).

Implementar teletrabajo implica de parte de la empresa, la adopción de la gestión de la gerencia por objetivos y la inversión en la infraestructura tecnológica. De parte del trabajador, una fuerte disciplina para administrar el tiempo, un método de trabajo efectivo y destreza en el uso de herramientas tecnológicas. A nivel de empresa, existen riesgos que deben asumirse y controlarse originados por fallas tecnológicas (caídas de los canales de comunicación, virus, fallas en el sistema eléctrico); disminución o carencia del sentido de pertenencia; limitación en participación de programas de capacitación ni beneficio por la construcción de conocimiento compartido con los compañeros (Jiménez, 2001).

Antes de abordar la implementación de teletrabajo, es preciso tener claridad sobre ciertos tópicos que son sintetizados por Ovalle (2012) en la figura 2, quien parte de presentar actividades que no representan teletrabajo, para sintetizar los beneficios que genera a nivel personal, de empresa, sociedad y ambiental, así como los principales obstáculos que tendrán que preverse o abordarse durante la implementación, dado el nuevo estilo de relacionamiento y control que implica para la organización.

Figura 2. Lo que genera el teletrabajo.



Fuente. Elaboración propia a partir de Ovalle (2012).

Lo expuesto referencia la habilitación del teletrabajo como un nuevo estilo de trabajo orientado a la flexibilización de las relaciones laborales y el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores que para asegurar su éxito debe estar inspirado en la generación de una nueva cultura organizacional regulada por la normativa colombiana. Este será el fundamento de la presente investigación que tiene por objetivo estudiar, evaluar y proponer esta nueva modalidad, resultados que se consolidarán en el modelo de implementación de teletrabajo en CENS.

El teletrabajo impacta los diferentes componentes de la arquitectura empresarial: a nivel de personas, la calidad de vida; a nivel de procesos, la gestión de los resultados; a nivel de tecnología, los servicios, la infraestructura, las aplicaciones y los usuarios; a nivel de organización, las relaciones laborales, la jornada de trabajo y el derecho a la intimidad.

5.3 Marco Legal

A continuación, se realiza un análisis de la normatividad expedida por países Latinoamericanos y Colombia para promulgar la modalidad de Teletrabajo.

5.3.1 Latinoamérica

A nivel de Latinoamérica varios países han venido institucionalizando el teletrabajo en forma legal, tal como lo presenta la figura 3, sin embargo, existen países donde opera sin amparo de normatividad como es el caso de Chile, Uruguay, Argentina, y México; en los dos últimos países se encuentra reglamentado como trabajo a domicilio.

Figura 3. Normatividad Teletrabajo en América Latina.

	Nov-2012	May-2013	Sep-2015	Ago-2016
	REP. DOMINICANA	PERÚ	COSTA RICA	ECUADOR
Norma	Iniciativa 03321-2010-2016-CD	Ley 30036	Decreto N° 37695-MP-MTSS	Acuerdo Ministerial MDT-2016-0190
Sector	Público y privado	Público y privado	Público	Privado
Alcance	Definición, Principios, Movilidad, Virtualidad, Flexibilidad, Accesibilidad, Reversibilidad, Igualdad de Derechos	Definición, uso y cuidado de equipos, voluntariedad, reversibilidad, Derechos y obligaciones	Definición, Derechos, voluntariedad y reversibilidad, uso de equipos, jornada de trabajo, salud y seguridad ocupacional.	Definición, Modalidades, Componentes del contrato, Derechos, Lugar, Voluntariedad, Confidencialidad, Uso de equipos, Jornada de trabajo, Horas suplementarias, extraordinarias y jornada nocturna, Salud y seguridad ocupacional, Reversibilidad, control.
Promoción gobierno	No existe	Pacto para promover el teletrabajo en el sector público y privado	Comisión Institucional de Teletrabajo (CIT)	No existe
Portal del gobierno	No existe	http://teletrabajo.gob.pe/	No existe	www.mtss.go.cr

Fuente. Elaboración propia a partir de <http://www.trabajo.gob.ar/teletrabajo>, <http://www.trabajo.gob.ec>, <http://teletrabajo.gob.pe/>, <http://gaceta.diputados.gob.mx>, www.mtss.go.cr, <https://www.camaradediputados.gov.do>, <http://www.teletrabajo.cl/>, Rodríguez (2007).

5.3.2 Colombia

El teletrabajo se define desde la normativa como "una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y comunicación -TIC- para el contacto entre el trabajador

y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo" (Artículo 2, Ley 1221 de 2008).

El Libro Blanco de Teletrabajo hace mención a las siguientes características del teletrabajo:

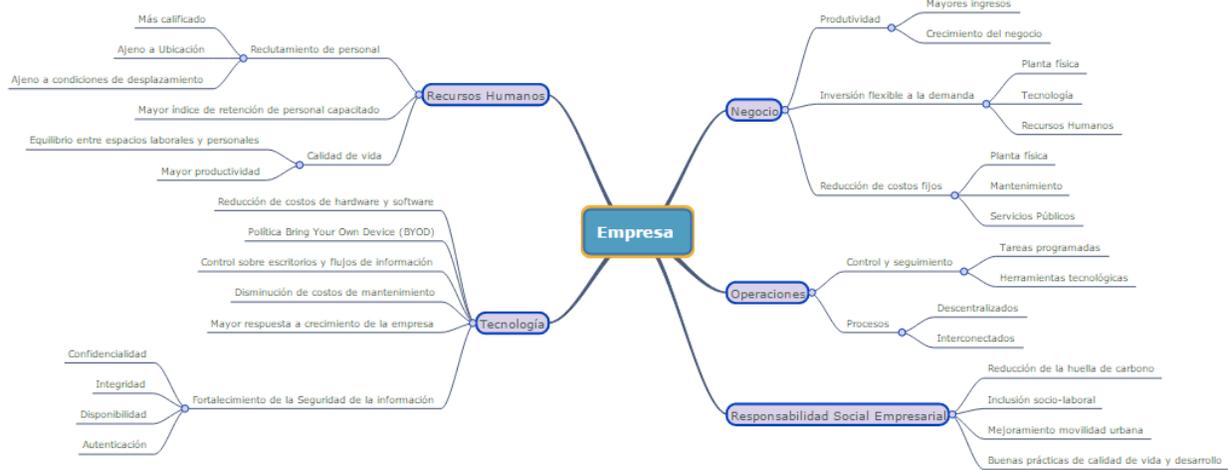
- Una actividad laboral que se lleva a cabo fuera de la organización en la cual se encuentran centralizados todos los procesos.
- La utilización de tecnologías para facilitar la comunicación entre las partes sin necesidad de estar en un lugar físico determinado para cumplir sus funciones.
- Un modelo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

Las modalidades de teletrabajo establecidas en Colombia según la Ley 1221 de 2008, corresponden a:

- Teletrabajo autónomo. Corresponde a personas que trabajan siempre fuera de la empresa y sólo acuden a la oficina en algunas ocasiones. Utilizan su propio domicilio o un lugar de elección propia.
- Teletrabajo suplementario. Son trabajadores que trabajan dos o tres días a la semana en la casa y el resto en la oficina.
- Teletrabajo móvil. Son los trabajadores que no tienen un lugar de trabajo establecido y utilizan como herramienta primordial para el desarrollo de las actividades, tecnologías de la información y las comunicaciones en dispositivos móviles.

La implementación de Teletrabajo conlleva beneficios en varios ámbitos de la organización, los cuales se exponen en la figura 4 (Mintic, 2012):

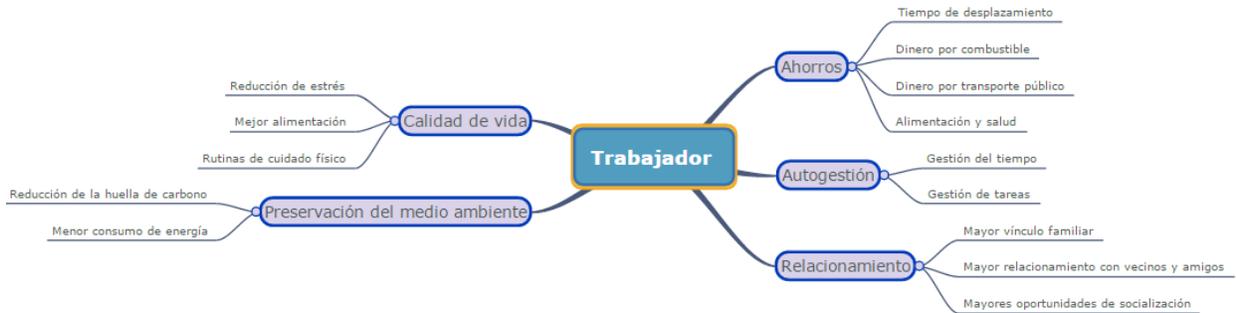
Figura 4. Beneficios del Teletrabajo a nivel de empresa en Colombia.



Fuente. Elaboración propia a partir del Libro Blanco de Teletrabajo.

Los trabajadores que adopten la modalidad de teletrabajo, podrán experimentar diversos beneficios, que se resumen en la figura 5 (Mintic, 2012).

Figura 5. Beneficios del Teletrabajo a nivel de trabajadores en Colombia.



Fuente. Elaboración propia a partir del Libro Blanco de Teletrabajo.

Según el Libro Blanco de Teletrabajo, la implementación de teletrabajo requiere afrontar los siguientes retos:

- A nivel de empresa, ejecución de estrategias de gestión del cambio organizacional para lograr el compromiso y sensibilización de directivos y trabajadores.
- A nivel de TIC, definición de la infraestructura que ha de soportar el teletrabajo y fortalecimiento de la misma.

- A nivel jurídico, cumplimiento de la legislación vigente en materia jurídica, de riesgos laborales y de relaciones con los sindicatos.

En Colombia la normativa vigente que regula el teletrabajo para empresas públicas o privadas, está orientada a definir los requisitos y obligaciones que empleador y empleado deben cumplir, así como a garantizar la igualdad laboral y a promover el empleo mediante el uso de TICs, la cual se sintetiza en la figura 6.

Figura 6. Normatividad Teletrabajo en Colombia.

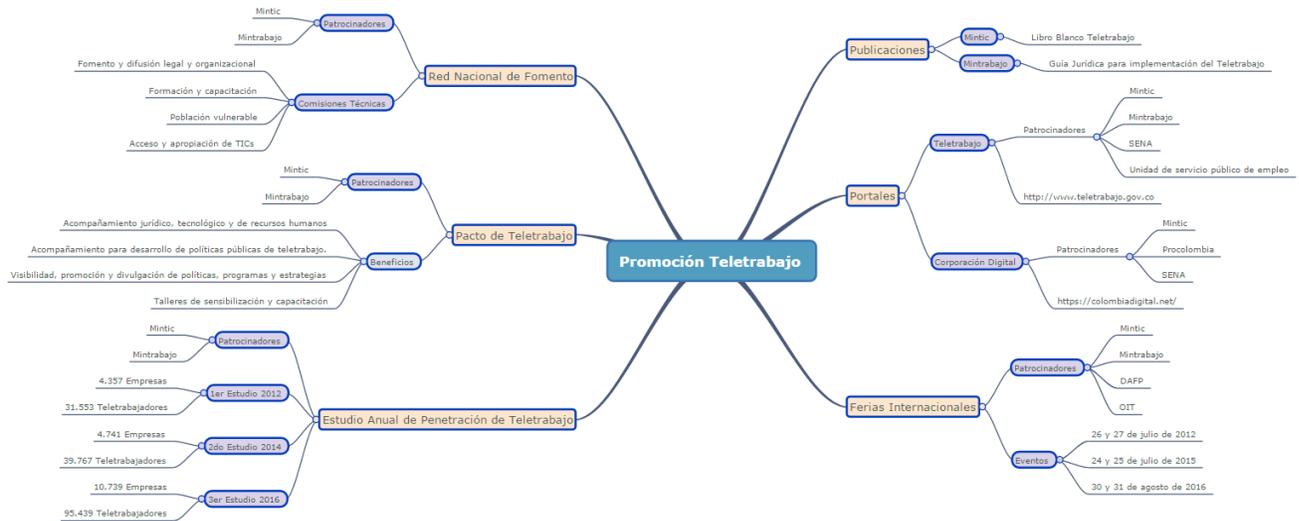


Fuente. Elaboración propia.

El Código Sustantivo del Trabajo adoptado según Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950, reglamenta sobre teletrabajo en el artículo 39 al definir el contenido básico de un contrato escrito de trabajo y en el artículo 161, al definir la duración de la jornada máxima ordinaria de trabajo.

Colombia es el país pionero a nivel de Latinoamérica en la implementación de teletrabajo, no solo por ser el primero en haber legislado al respecto, sino porque se han emprendido múltiples acciones para promover su práctica, tal como se resumen en la figura 7.

Figura 7. Promoción de Teletrabajo en Colombia.



Fuente. Elaboración propia a partir de portales de Teletrabajo Colombia y Colombia Digital.

5.4 El teletrabajo y los sindicatos

CENS es una empresa de servicios públicos que respeta la libertad de asociación de los trabajadores y reconoce el derecho de las organizaciones sindicales a las negociaciones colectivas, a partir de lo cual establece una relación en el marco de la reglamentación nacional y convenios internacionales que regulen la materia.

En CENS se han mantenido reglamentados los beneficios para los trabajadores desde el año 1963 cuando celebró la primera convención colectiva de trabajo con la Asociación Sindical de Trabajadores de Centrales Eléctricas (ASITRACE), que hacia 1975 evolucionó en un sindicato de industria que se denominó Sindicato de Trabajadores de la Electricidad de Colombia (SINTRAELECOL) y agrupó inicialmente a los trabajadores de las electrificadoras de Santander, Norte de Santander y Boyacá.

Actualmente, está vigente la convención colectiva de trabajo 2004 -2008 que ha venido siendo prorrogada automáticamente por periodos de 6 meses desde el 1º de febrero de 2008 y cuyos beneficios pactados cubren a 466 trabajadores de planta o vinculados, que representan el 90% de la población. La convención no tiene alcance a personal temporal debido a que en CENS no existe contrato a término fijo.

El teletrabajo habilita la asociación permanente de trabajadores en defensa de las condiciones laborales y la búsqueda de beneficios extra legales. La figura 8 presenta los principales derechos a la libre asociación sindical que regula la normatividad colombiana cuando se labora en la modalidad de teletrabajo.

Figura 8. Derechos sindicales en el teletrabajo.



Fuente. Elaboración propia a partir de Mintic (2012).

La OIT (2011) como resultado de la experiencia de adopción del teletrabajo en Argentina, recomendó unas directrices en aspectos sindicales que deben seguirse en las negociaciones colectivas para la incorporación del teletrabajo, las cuales se presentan en la figura 9.

Figura 9. Recomendaciones en negociaciones colectivas.



Fuente. Elaboración propia a partir de OIT (2011).

La figura 10 presenta los contenidos recomendados por la OIT (2011) para consensuar en las negociaciones colectivas y que deben ser incluidos en las convenciones colectivas de trabajo, con la finalidad de dejar reglamentadas las condiciones, beneficios y obligaciones del teletrabajador y la empresa.

Figura 10. Contenidos recomendados por la OIT en negociaciones colectivas.



Fuente. Elaboración propia a partir de OIT (2011).

Consultadas y analizadas las experiencias de los sindicatos frente al teletrabajo en países como Argentina, España, Estados Unidos y Francia, según Mintic (2012), se concluye que a pesar de haberse mostrado inicialmente escépticos por considerar que se desmejorarían las condiciones de los trabajadores, finalmente, han venido aceptando y reconociendo sus beneficios, constituyéndose en actores importantes en el fortalecimiento de la cultura del teletrabajo y en la planeación de la implementación.

En Colombia se tienen pocas experiencias con los sindicatos en el tema de teletrabajo, sin embargo, ha venido siendo aceptado y reconocidos sus beneficios, estando el Estado Colombiano abierto a la construcción de políticas conjuntas relacionadas con el teletrabajo.

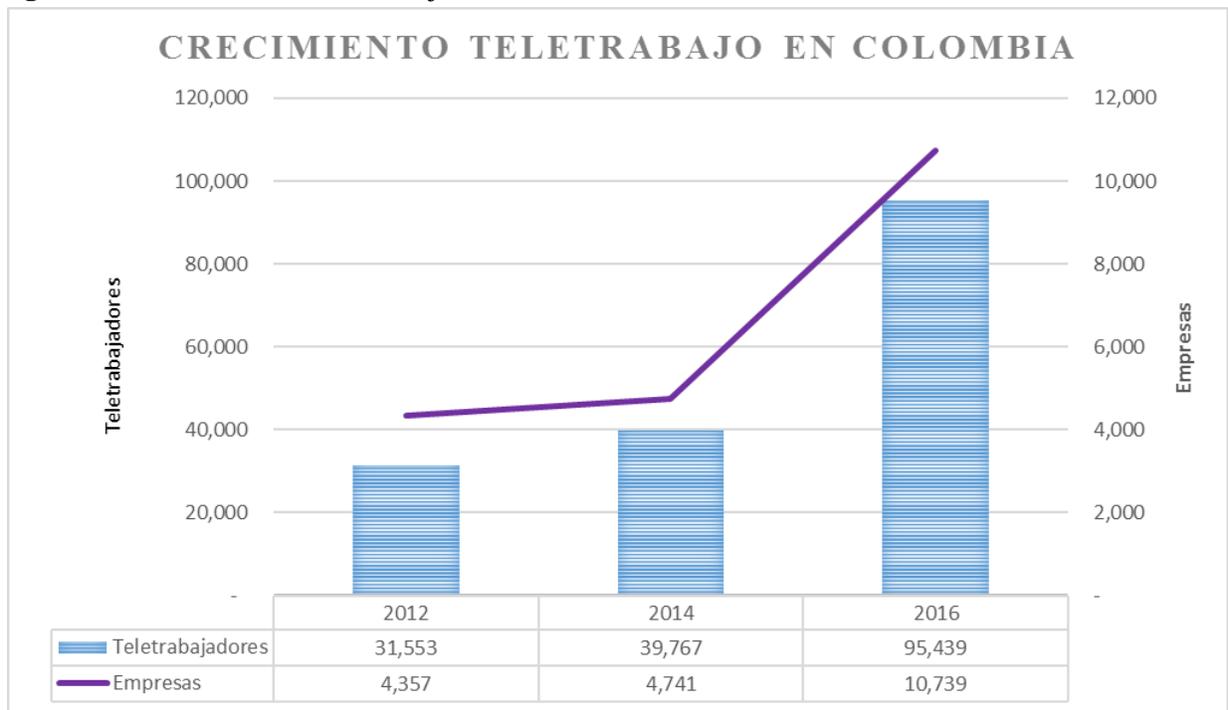
Manifiestan en su investigación Beltrán y Sánchez (2002), que los sindicatos finalmente se han sentido inermes porque los trabajadores por voluntad propia se han vinculado al teletrabajo, situación que no será ajena a Colombia. Los mencionados autores, prevén que al futuro las empresas multinacionales tendrán que llegar a negociar acuerdos colectivos internacionales, toda vez que el teletrabajo abre las fronteras y habilita laborar desde cualquier parte del mundo, presagiándose los siguientes retos para los sindicatos:

- Asambleas Sindicales. Con el teletrabajo los sindicatos se verán en la necesidad de vincular la tecnología para permitir que sus asociados que teletrabajen asistan virtualmente a éstas.
- Huelgas. De parte del patrono, deberá protegerse de intentos de ataque electrónico durante el desarrollo de la huelga; de parte del Sindicato, deben hallar cómo el teletrabajador ha de participar en la misma, en especial cuando sus labores están orientadas al cumplimiento de tareas y no de horario.

5.5 Casos de éxito en Colombia

El auge creciente en la implementación de teletrabajo en Colombia se evidencia en la meta de Mintic de tener para el año 2018, a 210.000 trabajadores en la modalidad de teletrabajo, así como el crecimiento observado en los resultados comparativos del estudio de penetración en el 2016, figura 11, que demuestran la triplicación de teletrabajadores y que cerca de 10.000 empresas a nivel nacional han adoptado esta modalidad.

Figura 11. Crecimiento de Teletrabajo en Colombia.



Fuente. Elaboración propia a partir de Mintic (2016).

La tabla 1 presenta una lista de casos de éxito de teletrabajo en Colombia con los beneficios obtenidos:

Tabla 1. Casos de éxito de teletrabajo en Colombia.

Empresas	Beneficios
Bancolombia	Inició en el 2011 y los beneficios percibidos son mejoramiento de la calidad de vida al disponer de mayor tiempo para compartir con la familia, fomento de la autogestión, fortalecimiento de la confianza y reducción de tiempos en desplazamientos.

Tabla 1. Casos de éxito de teletrabajo en Colombia (continuación).

Empresas	Beneficios
Bayer	Manejo eficiente del tiempo, mejoramiento de la calidad de vida, mejor inversión del tiempo incurrido en desplazamientos al sitio de trabajo.
Cementos Argos	Inició en el 2011 y ha potencializado la descongestión del tráfico, disminución de la huella de carbono, ahorro del trabajador en gastos de transporte, aprovechamiento del tiempo que se invertía en desplazamientos.
Carvajal Información SAS (Publicar)	Inició en el 2011 y los beneficios experimentados son mayor productividad, mejor calidad de vida de los trabajadores, ahorro en estructura locativa de la empresa.
Edatel S.A. ESP	Incremento de la productividad, mejoramiento de la calidad de vida, control de actividades basado en objetivos.
Eforcers S.A.	Mejoramiento de la calidad de vida, mejor inversión del tiempo incurrido en desplazamientos al sitio de trabajo, disminución de costos asociados a transporte y alimentación, descongestión del tráfico vehicular.
Gobernación de Cundinamarca	Inició en el 2013 y ha experimentado beneficios en cuanto a aumento de la productividad y mejoramiento de la calidad de vida.
Nutresa	Inició en el 2012 y los beneficios principales han sido mayor productividad, descongestión del tráfico, mayor equilibrio entre la vida familiar y laboral.
Penitenciarías: Cárcel el Buen Pastor de Bogotá, Cárcel de San Andrés y Penitenciaría de Tunja.	Preparación para la inclusión social, certificación internacional en competencias digitales (ICDL) a los reclusos
Siemens	Inclusión social, mejoramiento de la calidad de vida, incremento de la productividad, mejor inversión del tiempo incurrido en desplazamientos al sitio de trabajo.
Universidad EAN	Inició en el 2008 y ha experimentado desarrollo de la autonomía personal, flexibilidad en los horarios, equilibrio entre la vida laboral y familiar, fomento del sentido de responsabilidad y pertenencia, reducción de estrés, ahorro de tiempo y dinero en desplazamientos.
Empresas del Huila: Diario LA NACIÓN, Coomotor, Ciudadanos Dignos, Utrahuilca, Prointpan, Medilaser y la Asamblea Departamental.	En el 2015 se comprometieron para lograr la inclusión laboral, inserción laboral y mejorar la calidad de vida.
Empresas de Barranquilla: Stack Pointer, TeleCaribe, Albaccio, Caribe Tic y la Cámara de Comercio de Montería	En el 2015 se comprometieron para lograr el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores, mejorar la movilidad y promover el uso efectivo de las tecnologías de la información y las comunicaciones en el sector productivo.

Fuente. Elaboración propia a partir del portal teletrabajo de Colombia, Ediciones EAN, Colombia Digital, portales de Siemens, Cementos Argos y Nutresa.

Los testimonios sobre los logros en la implementación de teletrabajo ratifican los supuestos teóricos: en cuanto a incremento de la productividad, mejoramiento de la calidad de vida, fomento de la inclusión laboral, impulso del uso y apropiación de la tecnología y aporte al mejoramiento de tráfico vehicular.

6. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Mediante el diseño de la investigación se formulan los planteamientos que la orientarán; para el caso de estudio se clasifica como de tipo no experimental al estar orientada a indagar en el trabajador de CENS la motivación hacia el teletrabajo.

La investigación inicia con el enunciado de hipótesis basada en las experiencias sobre teletrabajo en empresas que han implementado esta modalidad, las cuales inducen a la definición de las variables objeto de estudio y posteriormente, se determina la población y muestra a la cual se ha de aplicar el instrumento de medición. Los resultados de las encuestas se analizarán posteriormente siguiendo el curso de una investigación de tipo correlacional para medir el grado de relación entre las variables definidas.

6.1 Formulación de hipótesis

La aplicación del instrumento de medición y la evaluación de los resultados permitirá comprobar las siguientes hipótesis en cuanto a la expectativa de teletrabajo en CENS:

- Los trabajadores de CENS analizan en el teletrabajo factores motivadores que consideran mejorarán la productividad en sus labores.
- La implementación de teletrabajo en CENS favorece condiciones de competitividad organizacional.
- Los trabajadores de CENS prevén desventajas personales respecto a los que se desempeñan en la jornada laboral tradicional.
- Existen temores organizacionales que contrarrestan los factores motivadores del trabajador de CENS hacia el teletrabajo.

6.2 Definición de variables

Tal como lo expresan Hernández, Fernández y Baptista (2010), las variables de una investigación son los factores que pueden tener una variación y pueden ser medidos. La tabla 2, presenta un

resumen de las variables y dimensiones definidas para la investigación que harán parte del instrumento de medición.

Tabla 2. Variables y dimensiones de la investigación.

Variable	Dimensiones
Trabajador de CENS	Atributos personales
	Atributos laborales
	Preferencia
	Desplazamiento
Empresa	Arquitectura Empresarial
Motivación	Personal
Desventaja	Personal
	Empresarial

Fuente. Elaboración propia.

6.2.1 Variable: Trabajador de CENS

El trabajador de CENS se define como la persona que presta sus servicios en forma libre y permanente a CENS previa suscripción de un contrato laboral a término indefinido. Esta variable será medida a través de la encuesta y de un informe de la planta de personal de CENS.

La tabla 3 presenta la transición de la variable de investigación al ítem que hará parte del instrumento de medición, para lo cual, se definirá por cada dimensión los indicadores e ítems. Las respuestas a los ítems que no tengan valores definidos es de tipo abierta.

Tabla 3. Dimensiones, indicadores e ítems de la variable Trabajador de CENS.

Dimensiones	Indicadores	Ítems
Atributos personales	Género	1. Marque con una X: __ Femenino __ Masculino
Atributos laborales	Cargo	2. Dependencia donde labora: _____
		3. Cargo que desempeña: _____

Tabla 3. Dimensiones, indicadores e ítems de la variable Trabajador de CENS (continuación).

Dimensiones	Indicadores	Ítems
Preferencia	Disposición	4. ¿Está dispuesto a laborar en teletrabajo? (marque con una X) ___ Sí ___ No 5. ¿Si no está dispuesto a laborar en teletrabajo cuál sería el motivo? _____ 6. ¿Cuáles son los dos días de preferencia para realizar teletrabajo? _____ 7. ¿Cuál sería el lugar de preferencia para realizar el teletrabajo? ___ Domicilio ___ Otra sede de CENS. ¿Cuál? _____
Desplazamiento	Tiempo	8. ¿Cuánto tiempo en minutos gasta para ir desde su casa al sitio donde labora? _____ 9. ¿Cuánto tiempo en minutos gasta para ir desde el sitio donde labora hasta su casa? _____

Fuente. Elaboración propia.

6.2.2 Variable: Empresa

Según el artículo 25 del código de comercio colombiano, se define la empresa como "toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios." Para el caso objeto de estudio representa a CENS. Esta variable será medida a través de la encuesta.

La tabla 4 presenta la transición de la variable de investigación al ítem que hará parte del instrumento de medición, para lo cual, se definirá por cada dimensión los indicadores e ítems.

Tabla 4. Dimensiones, indicadores e ítems de la variable Empresa.

Dimensiones	Indicadores	Ítems										
Arquitectura Empresarial	Organización	<p>10. Califique el grado de importancia de cada uno de los siguientes beneficios organizacionales que se lograrían en CENS con la modalidad de teletrabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Flexibilidad en horario laboral b. Rediseño del uso del espacio físico c. Disminución de costos administrativos d. Contribución al mejoramiento del medio ambiente <p>Escala tipo Likert¹ a aplicar a cada respuesta:</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Menos importante</td> <td>Algo importante</td> <td>Moderadamente importante</td> <td>Importante</td> <td>Más Importante</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	Menos importante	Algo importante	Moderadamente importante	Importante	Más Importante
	1	2	3	4	5							
	Menos importante	Algo importante	Moderadamente importante	Importante	Más Importante							
Personas	<p>11. Califique cada una de las capacidades organizacionales que se necesitarían fortalecer en los trabajadores que adoptasen el teletrabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Planeación b. Trabajo orientado por objetivos c. Cultura organizacional d. Disciplina <p>Escala tipo Likert a aplicar a cada respuesta:</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Muy poco necesario</td> <td>Poco necesario</td> <td>Moderadamente necesario</td> <td>Necesario</td> <td>Muy necesario</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	Muy poco necesario	Poco necesario	Moderadamente necesario	Necesario	Muy necesario	
1	2	3	4	5								
Muy poco necesario	Poco necesario	Moderadamente necesario	Necesario	Muy necesario								
Proceso	<p>12. Califique el grado de impacto que considera el teletrabajo tendría sobre cada uno de estos aspectos relacionados con el estilo de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Reajuste de procesos b. Planificación de reuniones c. Redefinición de esquemas de control de actividades por parte de jefes y gestores de equipos. <p>Escala tipo Likert a aplicar a cada respuesta:</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Muy baja</td> <td>Baja</td> <td>Neutro</td> <td>Alta</td> <td>Muy alta</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	Muy baja	Baja	Neutro	Alta	Muy alta	
1	2	3	4	5								
Muy baja	Baja	Neutro	Alta	Muy alta								

¹ Para mayor referencia consultar a Likert (1976a o 1976b)

Tabla 4. Dimensiones, indicadores e ítems de la variable Empresa (continuación).

Dimensiones	Indicadores	Ítems										
	Tecnología	<p>13. Califique la necesidad de uso de las siguientes herramientas informáticas en el teletrabajo:</p> <p>a. Internet b. Correo electrónico c. Video chat d. Word, Excel e. Acceso a sistemas de información</p> <p>Escala tipo Likert a aplicar a cada respuesta:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Muy poco necesario</td> <td>Poco necesario</td> <td>Moderadamente necesario</td> <td>Necesario</td> <td>Muy necesario</td> </tr> </tbody> </table>	1	2	3	4	5	Muy poco necesario	Poco necesario	Moderadamente necesario	Necesario	Muy necesario
1	2	3	4	5								
Muy poco necesario	Poco necesario	Moderadamente necesario	Necesario	Muy necesario								

Fuente. Elaboración propia.

6.2.3 Variable: Motivación

Para Vélaz (1996), la motivación laboral se define como “los elementos y procesos motivacionales que impulsan, dirigen y mantienen la conducta laboral. La motivación se activa en función del estado interno (impulso) y del incentivo”. El incentivo, según este autor es el factor externo que estimula la motivación.

La variable motivación será medida a través de la encuesta, y la tabla 5 presenta la transición de la variable de investigación al ítem que hará parte del instrumento de medición, para lo cual, se definirá por cada dimensión los indicadores e ítems.

Tabla 5. Dimensiones, indicadores e ítems de la variable Motivación.

Dimensiones	Indicadores	Ítems										
Personal	Familiar	<p>14. Califique el grado de importancia de cada uno de los siguientes beneficios personales que lograría con la modalidad de teletrabajo:</p> <p>a. Conciliación favorable entre la vida familiar y laboral. b. Ahorro de tiempo considerable en desplazamientos. c. Oportunidad para realización personal.</p> <p>Escala tipo Likert a aplicar a cada respuesta:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Menos importante</td> <td>Algo importante</td> <td>Moderadamente importante</td> <td>Importante</td> <td>Más importante</td> </tr> </tbody> </table>	1	2	3	4	5	Menos importante	Algo importante	Moderadamente importante	Importante	Más importante
1	2	3	4	5								
Menos importante	Algo importante	Moderadamente importante	Importante	Más importante								

Tabla 5. Dimensiones, indicadores e ítems de la variable Motivación (continuación).

Dimensiones	Indicadores	Ítems										
	Costos	<p>15. Califique la necesidad de ahorro personal en los siguientes gastos en que incurre cuando trabaja en modo presencial:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Costo de consumo de gasolina b. Costo en pago de peajes c. Alimentación d. Costo de transporte público <p>Escala tipo Likert a aplicar a cada respuesta:</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Muy poco necesario</td> <td>Poco necesario</td> <td>Moderadamente necesario</td> <td>Necesario</td> <td>Muy necesario</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	Muy poco necesario	Poco necesario	Moderadamente necesario	Necesario	Muy necesario
1	2	3	4	5								
Muy poco necesario	Poco necesario	Moderadamente necesario	Necesario	Muy necesario								

Fuente. Elaboración propia

6.2.4 Variable: Desventaja

La desventaja se define como la mengua o perjuicio que se nota por comparación de dos cosas, personas o situaciones según el diccionario de la Real Academia Española. Para el caso objeto de estudio representa a CENS. Esta variable será medida a través de la encuesta.

La tabla 6 presenta la transición de la variable de investigación al ítem que hará parte del instrumento de medición, para lo cual, se definirá por cada dimensión los indicadores e ítems.

Tabla 6. Dimensiones, indicadores e ítems de la variable Desventaja.

Dimensiones	Indicadores	Ítems										
Personal	Afectación Personal	<p>16. Califique el grado de afectación como persona para cada una de las siguientes consecuencias posibles que podrían materializarse al adoptar la modalidad de teletrabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Aislamiento o pérdida del vínculo con la empresa b. Extensión de la jornada de trabajo c. Incremento del sedentarismo d. Conflictos en el núcleo familiar e. Reafirmación del rol tradicional de la mujer en el hogar. <p>Escala tipo Likert a aplicar a cada respuesta:</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Muy bajo</td> <td>Bajo</td> <td>Neutro</td> <td>Alto</td> <td>Muy alto</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	Muy bajo	Bajo	Neutro	Alto	Muy alto
1	2	3	4	5								
Muy bajo	Bajo	Neutro	Alto	Muy alto								

Tabla 6. Dimensiones, indicadores e ítems de la variable Desventaja (continuación).

Dimensiones	Indicadores	Ítems										
	Afectación para la empresa	<p>17. Califique el grado de afectación para la empresa en cada una de los siguientes riesgos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desconfianza del jefe o gestor de equipo hacia el teletrabajador. 2. Desvirtuación del trabajo en equipo 3. Disminución del sentido de pertenencia hacia la empresa 4. Menor participación en actividades empresariales. 5. Incremento del riesgo laboral <p>Escala tipo Likert a aplicar a cada respuesta:</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Muy bajo</td> <td>Bajo</td> <td>Neutro</td> <td>Alto</td> <td>Muy alto</td> </tr> </tbody> </table>	1	2	3	4	5	Muy bajo	Bajo	Neutro	Alto	Muy alto
1	2	3	4	5								
Muy bajo	Bajo	Neutro	Alto	Muy alto								

Fuente. Elaboración propia

6.3 Población y muestra

La población o universo es definida por Hernández, Fernández y Baptista (2010) como el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones, y la muestra como el subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectan datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, debiendo ser representativo de dicha población.

Para el objeto de estudio de la investigación, la población se refiere a todos aquellos empleados de CENS con contrato de trabajo a término indefinido que realizan labores de tipo administrativo en la regional de Cúcuta, los cuales representan el 55% del total de planta de personal y el 86% de los trabajadores administrativos de CENS. La tabla 7 presenta la distribución general de la población de empleados actuales, según las sedes y tipo de labor.

Tabla 7. Distribución de la población de trabajadores en CENS.

Regional	Total	Labor Administrativa	Labor Operativa
Cúcuta	397	285	112
Pamplona	27	9	18
Ocaña	47	11	36
Tibú	20	7	13
Aguachica	24	10	14
Total CENS...	515	322	193

Fuente. Elaboración propia.

De lo anterior se tiene que la población para la investigación a realizarse en CENS se define como:

- Alcance: Trabajadores con contrato a término indefinido que laboran en Cúcuta y ejercen labores de tipo administrativo.
- Tiempo: medición de trabajadores
- Elementos: trabajadores de CENS
- Unidades de muestreo: trabajadores de CENS con contrato a término indefinido que ejercen labores de tipo administrativo.

Para Bernal (2016), la muestra se define como la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo de la investigación y sobre la cual se efectuará la medición y la observación de las variables objeto de estudio.

Para el cálculo del tamaño de la muestra en una población de 285 trabajadores se aplicó un porcentaje de heterogeneidad del 50%, un margen de error de 5% y un nivel de confianza del 95%, obteniendo como recomendación la aplicación de 164 encuestas.

7. FORMULACIÓN DEL MODELO

El modelo de implementación en CENS está basado en la metodología planteada en el Libro Blanco de Teletrabajo.

7.1. Etapa 1: Compromiso institucional

El objetivo fundamental de esta etapa es adoptar el teletrabajo por parte de los directivos de la organización a partir del cumplimiento de los pasos indicados en la figura 12.

Figura 12. Pasos del compromiso institucional.



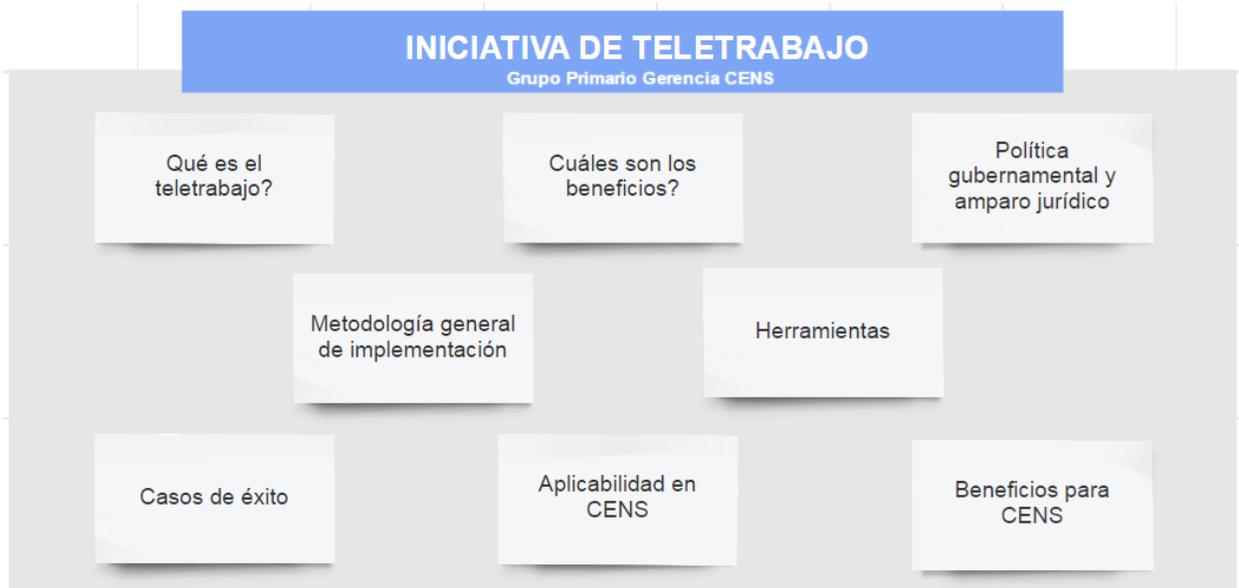
Fuente. Elaboración propia a partir del Libro Blanco de Teletrabajo.

7.1.1. Paso 1: Acuerdo de nivel directivo

El acuerdo de nivel de directivo deber ser gestionado por el área de la organización que tenga la iniciativa para solicitar el apoyo durante todo el proceso, debiendo obtener como resultado la voluntad expresa de los directivos en la adopción del teletrabajo.

Para el caso de CENS, sería presentado por el Área de Servicios Corporativos ante Grupo Primario de Gerencia, como iniciativa de flexibilización de las relaciones laborales, mediante una presentación con el contenido indicado en la figura 13.

Figura 13. Presentación para Grupo Primario CENS.

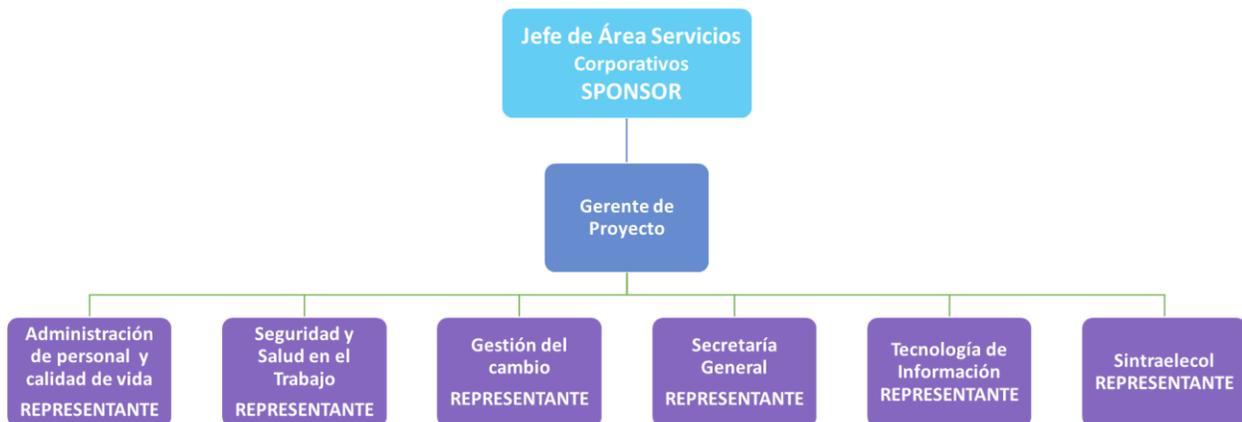


Fuente. Elaboración propia a partir del Libro Blanco de Teletrabajo.

7.1.2. Paso 2: Conformación equipo líder de proyecto

En CENS, la conformación del equipo líder de proyecto estaría a cargo del Área de Servicios Corporativos, motivo por el cual se recomienda el organigrama de la figura 14 con la participación de los representantes de las diferentes áreas de la organización, sugeridos por el Libro Blanco de Teletrabajo.

Figura 14. Organigrama del equipo líder de teletrabajo.



Fuente. Elaboración propia a partir del Libro Blanco de Teletrabajo.

Las funciones e indicadores del equipo líder de teletrabajo en CENS se relacionan en la figura 15.

Figura 15. Funciones e indicadores del equipo líder de teletrabajo.



Fuente. Elaboración propia a partir del Libro Blanco de Teletrabajo.

7.1.3. Paso 3: Formalización inicio del proyecto

El inicio del proyecto en CENS se recomienda registrar y hacer público a toda la organización, a partir de la expedición de una comunicación interna por parte del Jefe de Área de Servicios Corporativos en su calidad de sponsor con los siguientes tópicos:

- Función básica y funciones detalladas del equipo líder de proyecto.
- Organigrama del proyecto.
- Tiempo y porcentaje de asignación al proyecto de cada integrante.
- Responsabilidades de los integrantes del proyecto.

Adicionalmente, se recomienda la suscripción del pacto de teletrabajo con Mintic, el cual no tiene costo y le permite contar con asesoría gratuita para el intercambio de experiencias en la implementación del modelo para la identificación de mejores prácticas.

El trámite de suscripción al pacto de teletrabajo, se realiza a través del portal web de teletrabajo, mediante el diligenciamiento del formulario publicado por la Comisión Asesora.

7.2. Etapa 2: Planeación General

El objetivo fundamental de esta etapa es formular la planificación general que orientará la gestión de los recursos, las actividades y riesgos durante la ejecución del proyecto, a partir del cumplimiento de los pasos indicados en la figura 16.

Figura 16. Pasos de la planeación general.

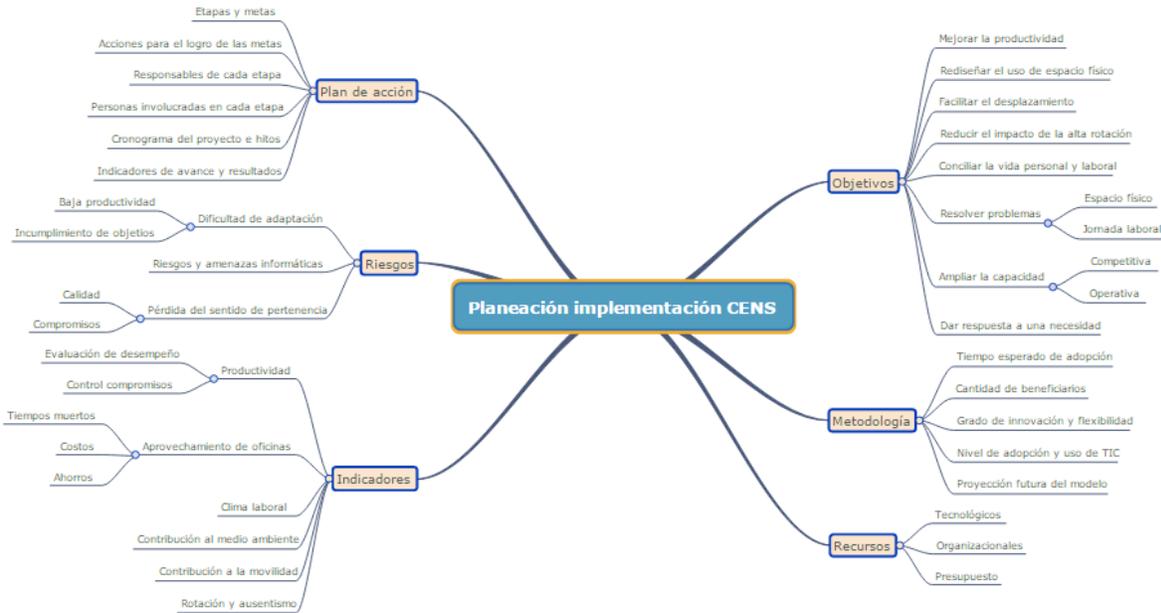


Fuente. Elaboración propia a partir del Libro Blanco de Teletrabajo.

7.2.1. Paso 1: Planeación general del proyecto

La planeación del proyecto para la implementación de teletrabajo en CENS, ha de seguir la metodología planteada por el Libro Blanco de Teletrabajo que involucra la respuesta a cada uno de los tópicos indicados en la figura 17.

Figura 17. Planeación de la implementación del teletrabajo en CENS.



Fuente. Elaboración propia a partir del Libro Blanco de Teletrabajo.

7.2.2. Paso 2: Sensibilización

La sensibilización hacia el interior de CENS para fomentar la cultura de teletrabajo, debe estar apoyada de la definición de la estrategia de comunicación y de la identificación, clasificación y priorización de los grupos de interés impactados con la implementación de teletrabajo en sus diferentes etapas.

La estrategia de comunicación recomendada en CENS para aplicar en las diferentes etapas de la implementación del proyecto de teletrabajo, se indica en la figura 18.

Figura 18. Estrategia de comunicación.



Fuente. Elaboración propia a partir del Libro Blanco de Teletrabajo.

7.3. Etapa 3: Auto evaluación

El objetivo fundamental de esta etapa es analizar la situación actual de la organización frente a las expectativas para determinar la conveniencia de implementación de teletrabajo, a partir del cumplimiento de las evaluaciones indicadas en la figura 19.

Figura 19. Pasos de la auto evaluación.



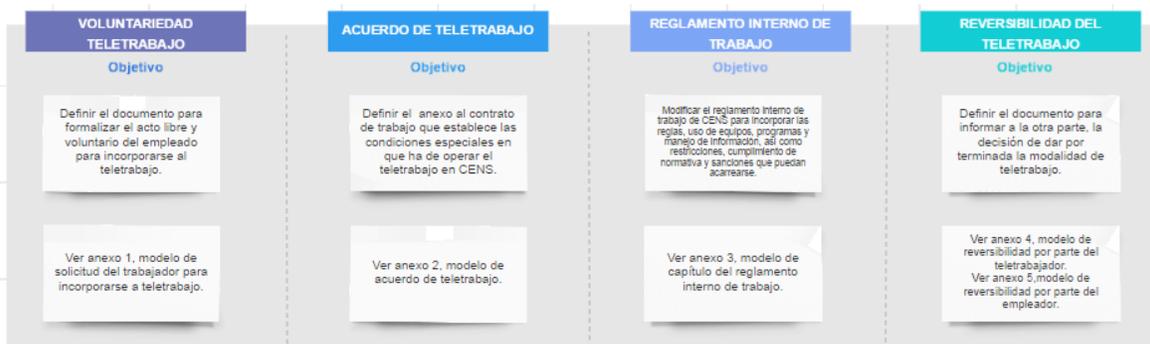
Fuente. Elaboración propia a partir del Libro Blanco de Teletrabajo.

7.3.1. Paso 1: Componente jurídico

CENS es una empresa de servicios públicos mixta, sometida al régimen general de los servicios públicos domiciliarios y que ejerce sus actividades dentro del ámbito del derecho privado como empresario mercantil. Los trabajadores tienen carácter de particulares y están sometidos a las normas del Código Sustantivo del Trabajo. Por lo anterior, se aplicará en CENS los aspectos jurídicos para el sector privado, recomendados por la guía jurídica para la implementación de teletrabajo expedida por el Mintrabajo.

La figura 20, presenta los pasos que deben cumplirse a nivel jurídico para la implementación de teletrabajo en CENS.

Figura 20. Pasos del componente jurídico.



Fuente. Elaboración propia a partir de la Guía Jurídica para la Implementación de Teletrabajo.

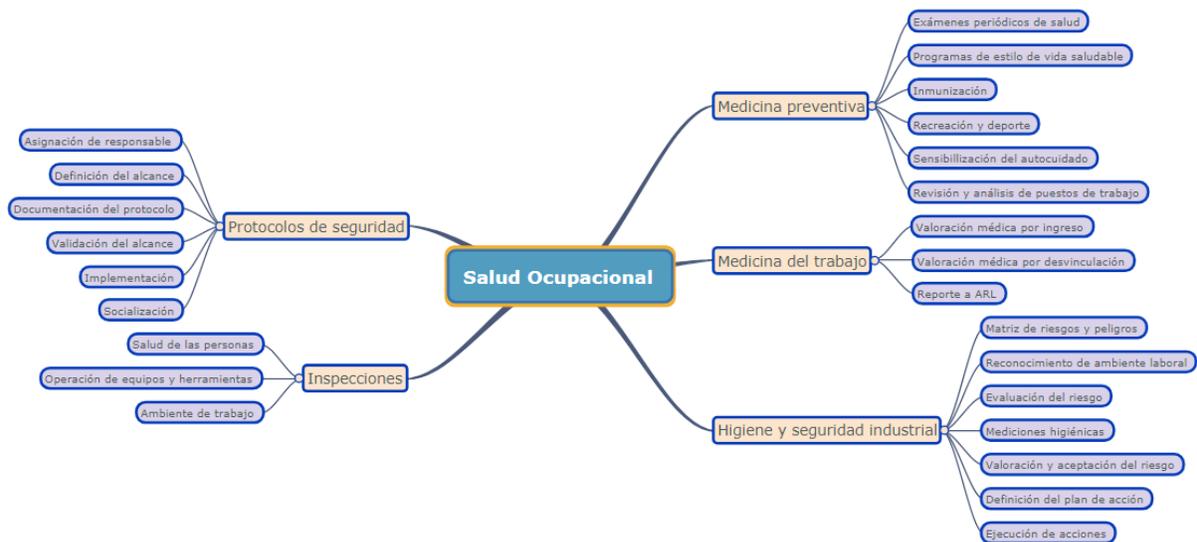
7.3.1.1. Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo

En CENS mediante Decisión Empresarial Nro. 6440-011-2017 del 28 de febrero de 2017, se implementó el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), con la finalidad de abordar la prevención de accidentes y enfermedades laborales, así como la protección y promoción de la salud de los trabajadores y/o contratistas. Como responsable de este sistema se designó al Profesional P2 Servicios Corporativos con énfasis en Calidad de Vida.

A través del proceso Administración de Salud Ocupacional se realiza la planeación, ejecución y evaluación de las actividades de medicina preventiva y del trabajo, higiene y seguridad industrial, con la finalidad de prevenir accidentes de trabajo, conservar y mejorar la salud de los trabajadores durante el ejercicio de las labores en el sitio de trabajo.

En el desarrollo del proceso Administración de Salud Ocupacional se ejecutan las actividades indicadas en la figura 21, que requieren ser revisadas y ajustadas según el lugar de teletrabajo de cada persona que se vincule a esta modalidad.

Figura 21. Actividades del proceso Administración de Salud Ocupacional en CENS.



Fuente. Elaboración propia.

7.3.1.2. Obligaciones de las partes en riesgos laborales en el teletrabajo

La guía técnica para la promoción de salud y prevención de los riesgos laborales en el teletrabajo, establece los parámetros generales para que una empresa, con la asesoría de su Administradora de Riesgos Laborales (ARL), desarrolle acciones de promoción de la salud y la prevención e intervención de las condiciones de riesgo presentes en el lugar de trabajo, al implementar la modalidad de teletrabajo, la cual es susceptible de ser adaptada a las necesidades y especificaciones de cada empresa y de cada sector económico. (Mintrabajo, 2013)

La figura 22, presenta las obligaciones que debe cumplir CENS en lo relativo a riesgos laborales.

Figura 22. Obligaciones del empleador en Riesgos Laborales.



Fuente. Elaboración propia a partir de la Guía Técnica para la Promoción de la Salud y la Prevención de Riesgos Labores en el Teletrabajo.

La figura 23, presenta las obligaciones que debe cumplir el teletrabajador de CENS en lo relativo a riesgos laborales.

Figura 23. Obligaciones del teletrabajador en Riesgos Laborales.



Fuente. Elaboración propia a partir de la Guía Técnica para la Promoción de la Salud y la Prevención de Riesgos Labores en el Teletrabajo.

La figura 24, presenta las obligaciones que debe cumplir la empresa Administradora de Riesgos Laborales (ARL) de CENS en lo relativo a riesgos laborales.

Figura 24. Obligaciones de la ARL en Riesgos Laborales.



Fuente. Elaboración propia a partir de la Guía Técnica para la Promoción de la Salud y la Prevención de Riesgos Labores en el Teletrabajo.

7.3.1.3. Medidas preventivas en el lugar de teletrabajo

CENS con la asesoría de la ARL debe formular el plan de prevención de riesgos laborales aplicado al lugar de trabajo del teletrabajador, así como el establecimiento de los horarios de trabajo y la delimitación de los trabajos a realizar para evitar que ocurra una sobrecarga laboral.

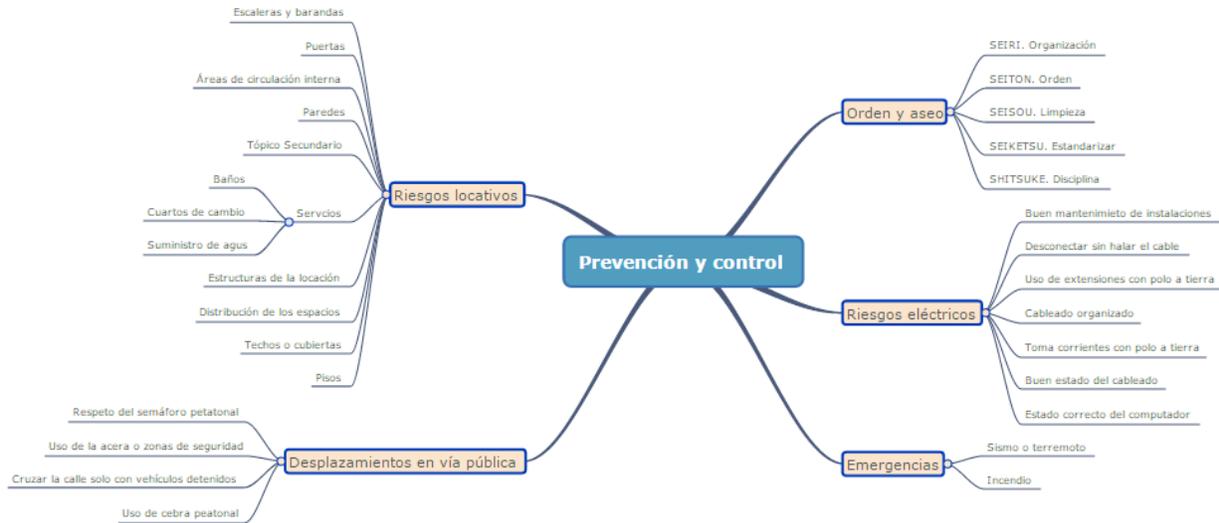
Seguido de esto, debe proceder a verificar las condiciones iniciales del sitio destinado al teletrabajo que deben reportarse en el anexo 6 para el autoreporte de las condiciones de trabajo, sobre las cuales habrán de emprenderse acciones de mejora en caso de requerirse.

Las principales causas de riesgos a controlar corresponden a:

- Falta de orden y aseo
- Escaleras, escalas y rampas dañadas
- Almacenamiento inadecuado
- Superficies irregulares o dañadas
- Superficies de trabajo defectuosas
- Techos defectuosos

La figura 25, presenta un resumen de las medidas de prevención y control para garantizar la salud de los teletrabajadores.

Figura 25. Medidas de prevención y control de la salud.

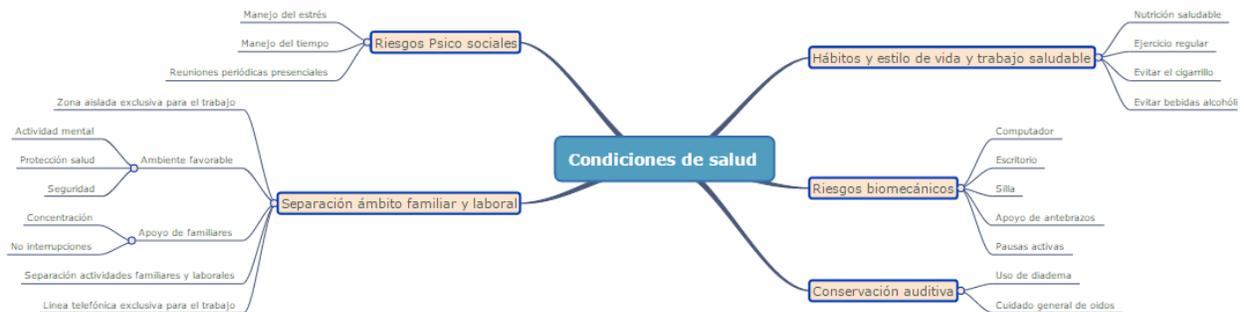


Fuente. Elaboración propia a partir de la Guía Técnica para la Promoción de la Salud y la Prevención de Riesgos Labores en el Teletrabajo.

7.3.1.4. Condiciones de salud

La figura 26, presenta las condiciones de salud recomendadas para los teletrabajadores a fin de mantener hábitos saludables.

Figura 26. Condiciones de salud recomendadas.

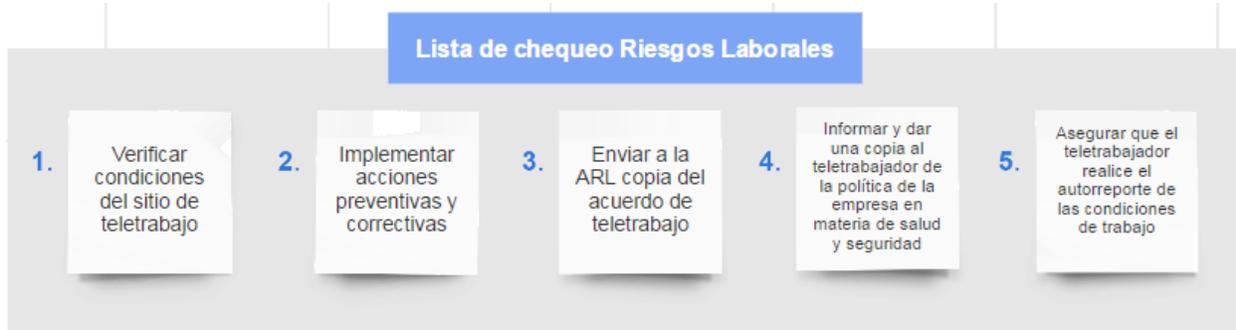


Fuente. Elaboración propia a partir de la Guía Técnica para la Promoción de la Salud y la Prevención de Riesgos Labores en el Teletrabajo.

7.3.1.5. Lista de chequeo

La lista de chequeo de la figura 27 es recomendada para gestionar los riesgos laborales en ambientes de teletrabajo.

Figura 27. Lista de chequeo para gestión de riesgos laborales.



Fuente. Elaboración propia a partir de la Guía Técnica para la Promoción de la Salud y la Prevención de Riesgos Labores en el Teletrabajo.

7.3.2. Paso 2: Componente tecnológico

El objetivo de este paso es validar la existencia y necesidad de herramientas tecnológicas para teletrabajo, por cada perfil en CENS. Por tanto, se recomienda realizar en forma paralela con el paso 3 de componente organizacional. La figura 28 presenta los principales componentes que son preciso revisar por perfil y cargo en CENS.

Figura 28. Recomendación de componentes tecnológicos a revisar.

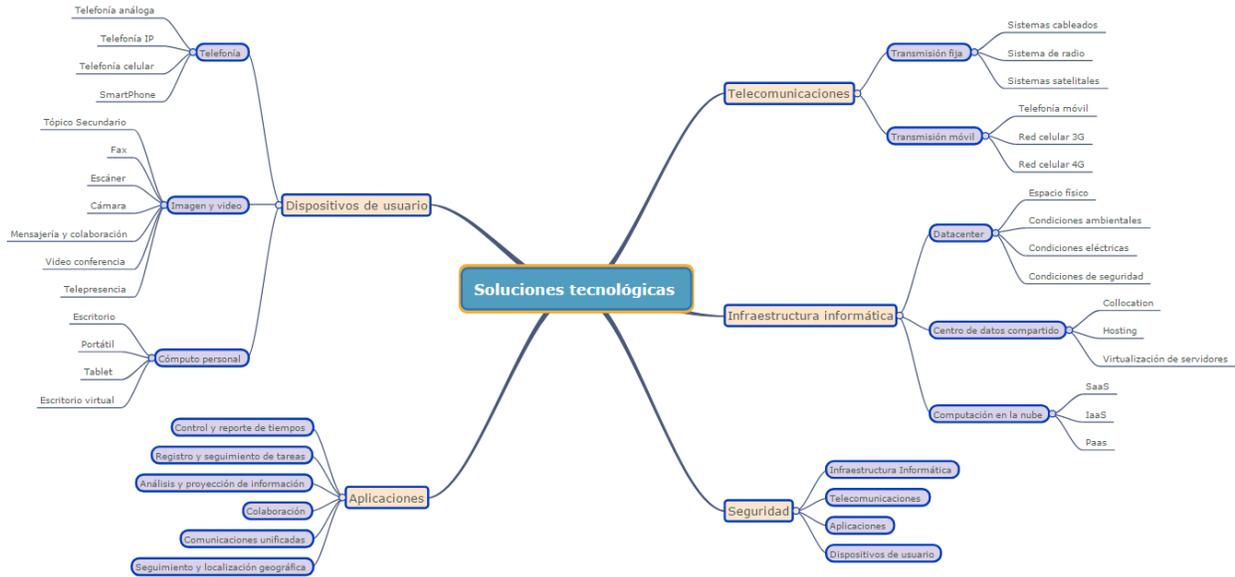


Fuente. Elaboración propia a partir del Libro Blanco de Teletrabajo.

Con la finalidad de diseñar la arquitectura tecnológica recomendada para la modalidad de teletrabajo en CENS, se evalúa el nivel de implementación de las soluciones tecnológicas

disponibles en el mercado, que se presentan en la figura 29, como base para determinar la brecha y el costo estimado de inversión en el modelo económico.

Figura 29. Soluciones tecnológicas.



Fuente. Elaboración propia a partir del Libro Blanco de Teletrabajo.

La tabla 8 presenta la infraestructura tecnológica actual de CENS, considerada en un alto nivel de disponibilidad para la implementación de teletrabajo, debido a que solo se tendría que invertir en el componente de telecomunicaciones del teletrabajador, que involucra los canales de internet de banda ancha y las licencias Citrix.

Tabla 8. Infraestructura tecnológica disponible en CENS.

Componente tecnológico	Tecnología utilizada en CENS
Telecomunicaciones de la empresa	• Anillo nacional de fibra óptica a 1 Gbps para el Grupo EPM
	• Conectividad con fibra óptica hacia regionales Pamplona, Ocaña, Tibú y Aguachica
	• Conectividad en fibra óptica con 36 de 42 localidades
	• Conectividad en fibra óptica con 22 de 34 subestaciones
	• Canal internet corporativo de 1 Gbps
	• Canal internet de 500 Mbps exclusivo para One Drive Office 365
Telefonía	• Telefonía IP
	• Microsoft Skype for Business: chat, video llamada, video conferencia, presencia, correo electrónico corporativo.

Tabla 8. Infraestructura tecnológica disponible en CENS (continuación).

Componente tecnológico	Tecnología utilizada en CENS
Telecomunicaciones del teletrabajador	<ul style="list-style-type: none"> • Canal de banda ancha de 10 Mbps con cada teletrabajador • Acceso VPN vía Citrix
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Datacenter en Cúcuta para servidores de dominio de red • Nube privada con EPM para servidores de aplicaciones y pruebas • Servicio de IaaS con Tivit para el servidor de producción y pruebas del sistema comercial
Dispositivos	<ul style="list-style-type: none"> • Portátiles: 411 • Computadores de escritorio: 91 • Terminales livianas: 120 • Telefonía: 543 • Smartphone: 44
Aplicaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Office 365 ver E3: 689 licencias • Office 365 ver E1: 250 licencias • Intranet • Sistema de gestión documental para trámite de correspondencia interna y externa, gestión de expedientes digitales y flujos de trabajo. • Software para registro de tiempos y actividades realizadas • Software para registro de permisos para ausencia al trabajo. • Redes sociales empresariales: facebook, twitter.
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Solución de prevención de intrusos (Tipping Point) • Router de core • Firewall Checkpoint 4400 en alta disponibilidad • Directorio activo con dominios federados a nivel de Grupo Empresarial • Suite de McAfee • Filtrado de contenido web • Software antispam • Perfiles y roles para acceso a sistemas de información • Política de seguridad de la información
Mesa de servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Analistas para soporte en sitio • Analistas para soporte remoto • Software para registro de solicitudes, incidentes y PQR's • Línea telefónica 018000, celular y fijo a nivel de Grupo para registro de incidentes • Software Microsoft para restablecimiento automático de contraseñas • Software para actualización automática de inventarios de equipos y software ofimático
Reglas de Negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de hardware (portátiles, equipos tipo escritorio, terminales livianas) • Uso del software • Uso de internet • Correo electrónico corporativo • Almacenamiento en la nube

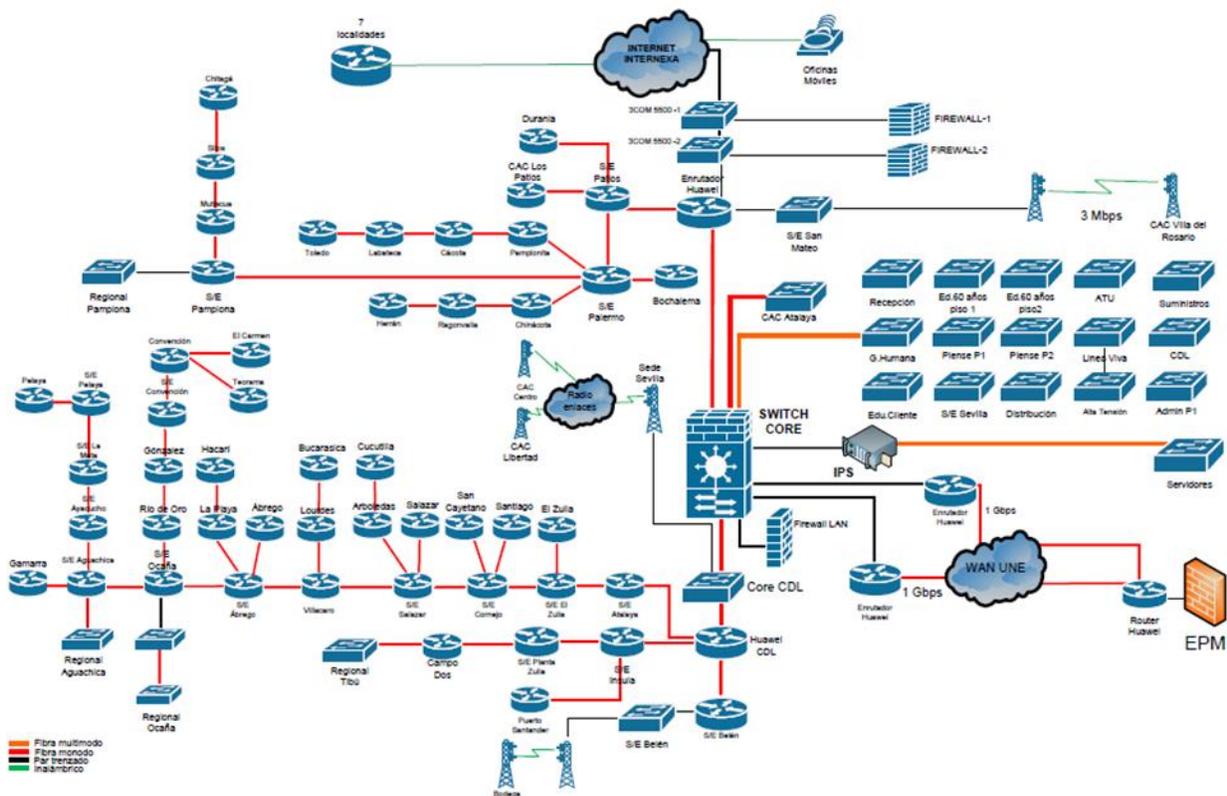
Tabla 8. Infraestructura tecnológica disponible en CENS (continuación).

Componente tecnológico	Tecnología utilizada en CENS
	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo, mantenimiento y soporte

Fuente. Elaboración propia.

La figura 30 visualiza el esquema de conectividad de CENS en toda la zona de influencia del departamento Norte de Santander, sur del Cesar y sur de Bolívar.

Figura 30. Conectividad CENS.



Fuente. Elaboración propia.

De lo anterior, se concluye que el estado actual de la tecnología en CENS facilitaría la implementación de teletrabajo, motivo por el cual solo se deberían cubrir los costos indicados en la tabla 9 relativos a la conectividad del trabajador en casa y el consumo de energía por el equipo portátil. Estos costos anuales indicados en la tabla 9, se calculan a valor unitario por trabajador y se proyectan para las 111 personas que manifestaron aceptación de esta modalidad de trabajo en

el diligenciamiento del instrumento, los cuales representarían anualmente para CENS \$472 millones aproximadamente.

Tabla 9. Costos de implementación por trabajador.

Ítem	Cantidad	Vr Unitario	Unidad	Vr Mes	Meses	Vr Anual
Energía computador portátil	0.405	479	Kilovatio/día	14,362	12	\$ 172,343
Licencia y soporte Citrix para virtualización de escritorio	1	399,931	Licencia			399,931
Canal 10 Mbps banda ancha	1	250,000	Canal	250,000	12	3,000,000
Subtotal....						3,572,274
IVA 19%						678,732
Total con IVA:						\$ 4,251,006

Teletrabajadores	Vr Unitario anual	Subtotal
111	4,251,006	\$ 471,861,673

Fuente. Elaboración propia.

7.3.3. Paso 3: Componente organizacional

El objetivo de este paso es identificar los perfiles y cargos en CENS a los que aplica teletrabajo, y para cada uno determinar los costos, presupuesto y riesgos.

7.3.3.1. Recursos Humanos

La figura 31 presenta los aspectos importantes que deben ser identificados a nivel de recursos humanos.

Figura 31. Aspectos a identificar a nivel de recursos humanos.

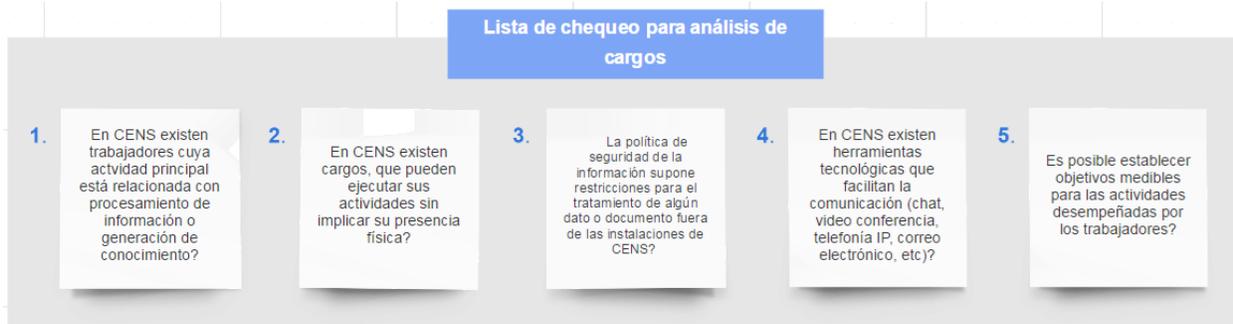


Fuente. Elaboración propia a partir del Libro Blanco de Teletrabajo.

En CENS, la identificación de los cargos aplicables al teletrabajo requiere del acompañamiento del equipo de trabajo de Desarrollo Humano y Organizacional para analizar en

las diferentes dependencias los procesos a cargo con los respectivos cargos que hacen parte de éste, a partir de la lista de chequeo sugerida en la figura 32.

Figura 32. Lista de chequeo para análisis de cargos potenciales a teletrabajar.



Fuente. Elaboración propia a partir del Libro Blanco de Teletrabajo.

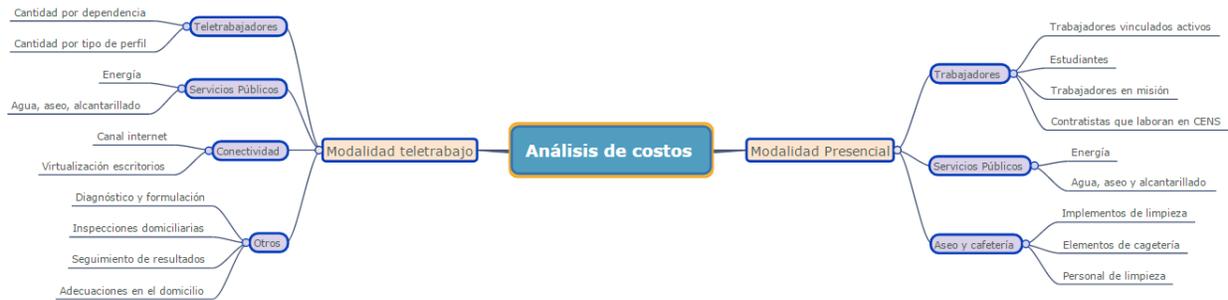
El Libro Blanco de Teletrabajo, recomienda como complemento a la lista de chequeo que se valide en los perfiles seleccionados para teletrabajar, que las tareas que ejecuten cumplan con:

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

7.3.3.2. *Condiciones administrativas y financieras*

Como parte del análisis de la situación actual de CENS para establecer una línea base para la determinación de los ahorros logrados con la implementación de teletrabajo, se recomienda obtener la medición de costos en la modalidad presencial durante los últimos 12 meses y la elaboración del presupuesto de costos por puesto de teletrabajo, según se indica en la figura 33.

Figura 33. Guía de análisis económico.



Fuente. Elaboración propia a partir del Libro Blanco de Teletrabajo.

7.3.4. Paso 4: Informe de conclusiones de la autoevaluación

El objetivo de este paso es elaborar el informe que resume las necesidades por resolver y la capacidad disponible con que cuenta CENS a nivel jurídico, tecnológico y organizacional, así, como la determinación de la línea base de costos del modelo presencial por puesto en modalidad teletrabajo, con la finalidad de concluir la conveniencia de implementación. En caso de ser positiva se ha de continuar con la fase de prueba piloto, y en caso de ser negativo, se recomienda estudiar la adopción de horarios flexibles de trabajo.

7.4. Etapa 4: Prueba piloto

El objetivo fundamental de esta etapa es realizar la planeación del piloto que se llevará a cabo durante 4 a 6 meses con la finalidad de obtener resultados que permitan probar el nivel de adaptación de la organización al modelo de teletrabajo, y a partir de estos, se establezcan acciones de mejora, determinación de costos, así como el control de riesgos sobre el modelo en general, según lo indicado en la figura 34.

Figura 34. Pasos de la prueba piloto.



Fuente. Elaboración propia a partir del Libro Blanco de Teletrabajo.

7.4.1. Paso 1: Definición de la población

Según el Libro Blanco de Teletrabajo, la población recomendada para ejecutar el piloto es la mayor cantidad de empleados posibles, para así obtener resultados cercanos a las cifras reales de productividad y administración de recursos.

La tabla 10 presenta la relación de cargos en CENS según categorías y niveles, e indicación de a cuántos trabajadores por tipo de cargo aplicaría el teletrabajo. Básicamente aplicaría sólo al personal vinculado y clasificado como administrativo que labora en la sede de Cúcuta, excluyéndose a las personas que ejercen el cargo Técnico Administrativo porque corresponde al rol de secretaria y a los tecnólogos y técnicos que atienden los almacenes.

Tabla 10. Población de cargos de la regional Cúcuta.

Cargo	Cantidad Trabajadores	Aplica Teletrabajo
Profesional P1	124	124
Tecnólogo D	63	58
Profesional P2	49	49
Técnico administrativo	32	21
Profesional P3	6	6
Jefe Área	3	3
Jefe Unidad	2	2
Subgerente	2	2
Auditor	1	1
Gerente General	1	1
Secretario General	1	1
Tecnólogo E	1	1
Total general	285	269

Fuente. Elaboración propia.

El personal administrativo de las regionales de Pamplona, Ocaña, Tibú y Aguachica, no se recomienda incluir en la modalidad de teletrabajo debido a que solo representa un 7% de la población total de trabajadores vinculados a CENS, son poblaciones pequeñas que oscilan entre 56.000 y 105.000 habitantes aproximadamente, los trabajadores viven relativamente cerca del trabajo y donde la movilidad del transporte no representa grandes congestiones vehiculares.

La población objetivo del piloto, se recomienda sobre todas las áreas de la estructura donde laboran los 269 trabajadores potenciales que representan el 52% de la población de trabajadores de CENS.

El tiempo a laborar en la modalidad de teletrabajo, corresponde a dos días a la semana, según preferencia que elija cada trabajador.

7.4.2. Paso 2: Convocatoria de participación en el piloto

Para la convocatoria de participación en el piloto se tendrá en cuenta solo el personal vinculado a CENS, que cumple las condiciones indicadas en el paso 1, dado que favorece la característica del teletrabajo de ser voluntario y reversible.

Se recomienda que la convocatoria para la participación en el piloto sea abierta, se publique en la intranet, se envíen mensajes de divulgación vía correo electrónico y boletín de clasificados semanal, con un tiempo estimado de un mes calendario para las inscripciones previo diligenciamiento del modelo de solicitud de teletrabajo indicado en el anexo 1.

Como etapa previa a la publicación de la convocatoria, se recomienda teniendo como base los resultados del instrumento aplicado para conocer la percepción del trabajador de CENS hacia el teletrabajo, que se realice una campaña de expectativa y sensibilización hacia el teletrabajo, definición, beneficios, marco legal colombiano, derechos y deberes de la empresa y del trabajador, la cual permitirá despejar dudas y motivar a los trabajadores sobre esta nueva modalidad de trabajo.

7.4.3. Paso 3: Proceso de selección de los participantes

Para la determinación del perfil básico que debe cumplir el teletrabajador potencial, se recomienda a CENS validar que este cumpla los siguientes requisitos:

- Interés y voluntad por laborar en modalidad teletrabajo.
- Antigüedad mínima de 2 años.
- Prioridad en caso de cumplimiento de alguna de estas condiciones: residencia en los municipios del área metropolitana de Cúcuta (Villa del Rosario, Los Patios, El Zulia y Puerto Santander), discapacidad física, cabeza de familia o estado de lactancia.

La figura 35 resume las competencias que debe cumplir un teletrabajador en CENS:

Figura 35. Competencias del teletrabajador de CENS.



Fuente. Elaboración propia a partir del Libro Blanco de Teletrabajo.

La figura 36 presenta el alcance que debe cubrir el procedimiento de la convocatoria de CENS para la selección de los teletrabajadores.

Figura 36. Alcance procedimiento de convocatoria.



Fuente. Elaboración propia a partir del Libro Blanco de Teletrabajo.

7.4.4. Paso 4: Capacitación para el teletrabajo

La agenda de capacitación a desarrollar en CENS debe ser integral, el material debe estar online en formato digital, debe cubrir diferentes ámbitos como procesos, uso de sistema de información y herramienta ofimáticas, comunicación de datos, hábitos de seguridad de la información, prevención en salud y riesgos laborales, derechos y obligaciones de los teletrabajadores y mecanismos de monitoreo y seguimiento.

7.4.5. Paso 5: Preparación de las herramientas de tecnología, recursos y documentación

En este paso CENS debe preparar toda la documentación administrativa requerida para legalizar la modalidad de teletrabajo a las personas seleccionadas para participar en el piloto, tal como: ajustes al contrato de trabajo, modificaciones al reglamento interno de trabajo y notificación a la ARL.

A nivel de Tecnología de Información se deben revisar los requerimientos de acceso a sistemas de información y uso de herramientas ofimáticas según el tipo de cargo que va a aplicar a teletrabajo, la contratación de los canales de internet con el sitio de teletrabajo de cada persona, la entrega de equipos portátiles a quien requiera y las pruebas de conectividad y acceso a los sistemas de información.

7.4.6. Paso 6: Medición y seguimiento de indicadores durante la ejecución

En este paso, CENS debe preparar los diversos mecanismos de seguimiento de percepción del teletrabajo que involucren tanto a las personas seleccionadas como a jefes inmediatos y compañeros de equipos de trabajo. Para ello, se sugiere programar actividades como encuestas de percepción, entrevistas, sesiones grupales.

A nivel de percepción se sugiere indagar sobre el desarrollo del piloto, puntos de atención y mejora, impacto en los tiempos de ejecución de actividades por parte del teletrabajador y del equipo de trabajo al que esté adscrito, impactos en programación de reuniones, percepción de aislamiento, sedentarismo, pérdida de vínculo con la empresa, conflictos familiares y ejecución de actividades dentro del horario laboral.

A nivel de Tecnología de Información se considera que se debe planear la evaluación mensual de los incidentes registrados por parte de teletrabajadores: tipo, causa y tiempo de atención.

A nivel de costos, se recomienda formular el seguimiento de los costos originados por la modalidad de teletrabajo, en lo referente a canales de comunicación, licencias, consumo de energía reconocido por CENS al teletrabajador. Adicionalmente, realizar seguimiento a los costos de

mantenimiento de oficinas: servicios públicos, aseo, cantidad de puestos de trabajo físicos individuales y compartidos para teletrabajadores.

7.4.7. Paso 7: Pilotaje

En este paso, CENS ha de iniciar la ejecución de actividades en modalidad de teletrabajo y debe propender por mantener un equilibrio entre los beneficios del teletrabajador y la empresa. Para ello, se sugieren las siguientes actividades:

- Presentación al Grupo Primario de Gerencia, del balance en la ejecución de piloto: cantidad de teletrabajadores, principales incidentes, percepción general, puntos de atención, ejecución de costos, ahorros estimados y cumplimiento y revaloración de objetivos.
- Capacitación periódica a los teletrabajadores en el desarrollo de competencias de administración del tiempo, herramientas ofimáticas y de comunicación.
- Soporte técnico a canales de comunicación, equipos ofimáticos y herramientas en general.
- Atención permanente en caso de riesgos laborales y asistencia en normas de higiene seguridad laboral.

7.4.8. Paso 8: Evaluación del piloto

Esta actividad debe realizarse en forma permanente durante todo el tiempo de duración del piloto, para poder abordar en forma oportuna los inconvenientes que se presenten y otorgar en el menor tiempo posible la solución a los mismos.

Se recomienda presentar a la Gerencia de CENS informes mensuales que cubran aspectos relativos a la productividad, rentabilidad, satisfacción de los teletrabajadores y aceptación de las demás personas de la organización, a través de métricas o indicadores que faciliten evaluar:

- Reducción de costos de servicios públicos, elementos de cafetería y aseo.
- Reducción de ausentismo laboral.
- Incremento de acceso a personal especializado en modalidad de teletrabajo, incluyendo personal con discapacidades.

- Atención de incidentes en los servicios de TI a teletrabajadores.
- Resultados de encuestas de percepción de los teletrabajadores y el resto de la organización.
- Riesgos laborales detectados.
- Accidentes laborales de teletrabajadores.
- Puntos de atención y acciones de mejora propuestas.

7.4.9. Paso 9: Socialización del proceso

Se recomienda a CENS definir y ejecutar la estrategia de comunicación del piloto de teletrabajo que cubra diferentes públicos como: directivos, gestores de equipo, personal de oficina, personal operativo, contratistas y proveedores, clientes del servicio de energía.

La estrategia de comunicación debe hacer uso de diferentes medios utilizados en CENS como entrevista radial, publicaciones periódicas en el boletín semanal, los clasificados digitales, correo electrónico, intranet y boletines impresos para el personal operativo.

Los mensajes deberán estar identificados con la imagen y marca corporativos, redactados en lenguaje sencillo y de fácil comprensión. A su vez, todo mensaje que se elabore debe tener en visto bueno del profesional de comunicaciones antes de su publicación.

7.5. Etapa 5: Apropiación y adopción

El objetivo fundamental de esta etapa es tomar la decisión de adoptar la modalidad de trabajo a partir de los resultados del piloto, previa ejecución de las acciones de mejora que se hayan formulado y de los ajustes a los documentos administrativos que legalizan este tipo de modalidad. La figura 37, presenta los objetivos de cada uno de los pasos que conforman esta etapa.

Figura 37. Pasos de la apropiación y adopción.



Fuente. Elaboración propia a partir del Libro Blanco de Teletrabajo.

7.5.1. Paso 1: Adopción del modelo

La figura 38 presenta el resumen de las actividades que CENS debe ejecutar para la adopción definitiva de la modalidad de teletrabajo, una vez finalizado el piloto y analizados sus resultados.

Figura 38. Adopción del teletrabajo.



Fuente. Elaboración propia a partir del Libro Blanco de Teletrabajo.

7.5.2. Paso 2: Estrategias de comunicación y seguimiento

Para la sostenibilidad en el tiempo de la modalidad de teletrabajo en CENS se recomiendan las estrategias indicadas en la figura 39.

Figura 39. Estrategias de comunicación y seguimiento.



Fuente. Elaboración propia a partir del Libro Blanco de Teletrabajo.

7.5.3. Paso 3: Generación del banco de buenas prácticas

En este paso se sugiere que CENS realice talleres periódicos (semestrales o anuales) con los teletrabajadores, a fin de documentar las memorias de procedimientos que han aportado al éxito de la adopción del teletrabajo. Estas memorias habrán de ser socializadas al interior de la organización como casos de éxito que podrán llegarse a tener en cuenta en la mejora de procesos o la ejecución de otros proyectos.

La finalidad de estos bancos de buenas prácticas es la identificación de los factores que aportaron al incremento de la competitividad de la organización o aprendizajes ejemplarizantes, que hacen sentir a los participantes orgullosos e identificados con los beneficios de la modalidad de teletrabajo.

Se aconseja que hagan parte de las buenas prácticas los mitos y paradigmas sobre el teletrabajo que se lograron derribar, debidamente evidenciados con resultados.

Una buena práctica ha de estar documentada con la necesidad o antecedente evidenciado inicialmente, el procedimiento aplicado para solventar la necesidad y el resultado logrado.

8. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

La aplicación del instrumento se hace mediante el uso de la herramienta informática gratuita, que genera el archivo con los datos tabulados de los resultados, los cuales constituyen la base para la utilización de la herramienta estadística SPSS mediante la cual se analizan las encuestas. En el análisis se calcula la fiabilidad de los datos, la variable de Alfa de Cronbach, se aplican correlaciones a los ítems de las dimensiones para hallar el más significativo y sobre este se analiza la moda. Por último, se concluyen los resultados de la investigación. El modelo del instrumento utilizado en la investigación se presenta en el anexo 7.

8.1 Análisis de Fiabilidad

El instrumento de medición aplicado posee una fiabilidad aceptable, al obtener un valor de Alfa de Cronbach de 0.753, según el resultado indicado en la tabla 11 que es interpretado a partir de la valoración del puntaje indicada por Hernández, Fernández y Baptista, (2010):

- Coeficiente alfa $>.9$ es elevada
- Coeficiente alfa $>.75$ es aceptable
- Coeficiente alfa $>.5$ es media o regular
- Coeficiente alfa $<.25$ es baja

Tabla 11. Estadísticas de confiabilidad.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,753	34

Fuente. Elaboración propia.

Para el cálculo del valor de Alfa de Cronbach, se excluyeron las variables nominales y de las 36 ordinales se descartó según el valor del coeficiente de homogeneidad corregido a la variable “Herramientas_Word_excel” por ser igual a -0.84 y “Cap_org_Trabajo_orientado_obj” igual a .011, según se observa en la tabla 12. Como resultado, se obtuvo un mayor valor de Alfa de Cronbach de .745 a 0.753.

Tabla 12. Estadísticas de los elementos del instrumento.

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Benef_Flex_laboral	129.87	118.820	.189	.742
Benef_rediseño_espacio_físico	130.59	115.427	.284	.736
Benef_dism_costos_adm	129.92	119.693	.120	.746
Benef_contrib_medio_amb	129.99	116.518	.313	.735
Benef_contrib_conges_vehículo	129.99	114.354	.385	.731
Cap_org_Planeación	129.39	121.239	.196	.741
Cap_org_Trabajo_orientado_obj	129.38	123.383	.011	.747
Cap_org_Cultura_organiz	129.53	122.633	.069	.745
Cap_org_Disciplina	129.20	123.251	.046	.745
Impacto_Reajuste_procesos	130.57	118.266	.205	.741
Impacto_Planific_reuniones	129.89	118.588	.248	.739
Impacto_Redefin_esquemas_control_actividades	129.69	121.014	.113	.745
Herramientas_Internet	129.01	123.427	.094	.744
Herramientas_Correo_electrónico	129.07	122.904	.118	.744
Herramientas_Videochat	129.37	122.526	.064	.746
Herramientas_Word_excel	129.44	124.703	-.084	.750
Herramientas_Acceso_SI	129.05	123.415	.064	.745
Benef_concilia_vida_laboral	129.49	122.561	.063	.746
Benef_Mejora_movilidad_transporte_contaminac	129.88	116.359	.376	.733
Benef_Oportunidad_alimentación	130.53	113.360	.391	.730
Benef_Oportunidad_rutinas_cuidado_físico	130.22	115.462	.284	.736
Benef_Promueve_autogestión	129.44	120.467	.234	.740
Ahorro_gasolina	129.71	116.262	.318	.735
Ahorro_Costo_peajes	132.07	112.395	.350	.732
Ahorro_Costos_alimentación	130.83	108.780	.466	.723
Ahorro_Costos_transporte_público	131.46	113.087	.273	.738
AfecPer_Aislamiento	131.17	117.161	.215	.741
AfecPer_Jornada_trabajo	130.94	113.823	.343	.733
AfecPer_sedentario	131.28	117.421	.205	.741
AfecPer_conflic_fam	131.71	114.934	.343	.733
AfecPer_rolhogar	131.32	115.803	.252	.739
AfecEmp_Desconfianza_jefe	130.58	116.101	.295	.736
AfecEmp_Desvirtuación_trabajo_en_equipo	130.86	114.372	.336	.733
AfecEmp_Disminución_sentido_pertenencia	131.39	117.058	.218	.740
AfecEmp_Menor_participacion_activ_empresa	130.73	115.981	.285	.736
AfecEmp_Incremento_riesgo_laboral	131.17	115.525	.305	.735

Fuente. Elaboración propia.

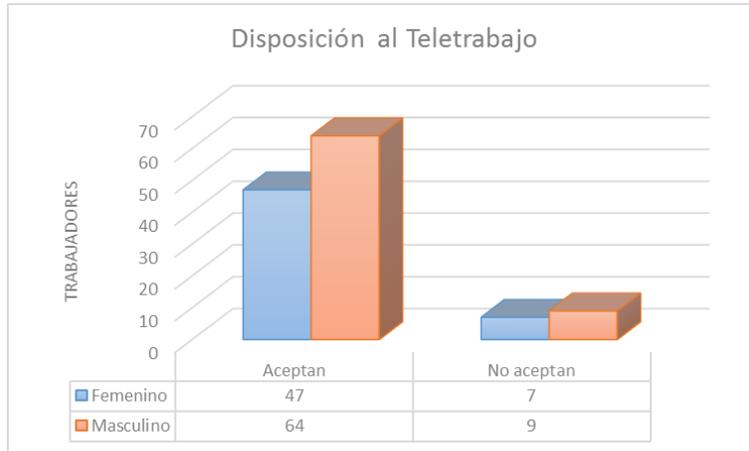
8.2 Análisis descriptivo y de correlación

El instrumento se aplicó a 255 trabajadores de CENS, recibiendo 127 encuestas. De estas, se obtiene que el 12.6% no tiene interés en adoptar la modalidad de teletrabajo, por lo que los análisis se aplican sobre los 111 trabajadores que manifestaron interés por teletrabajo. Los principales motivos por los cuales 16 trabajadores no estarían dispuestos a laborar en teletrabajo se debe a que se perdería el vínculo directo con la empresa, no tiene el espacio apropiado, prefiere el contacto directo con los compañeros, encuentra unas condiciones muy confortables para trabajar en la empresa que no va a tener en la casa.

8.2.1 Variable Trabajador de CENS

La figura 40 presenta la distribución por género de los trabajadores de CENS respecto a la disposición al teletrabajo.

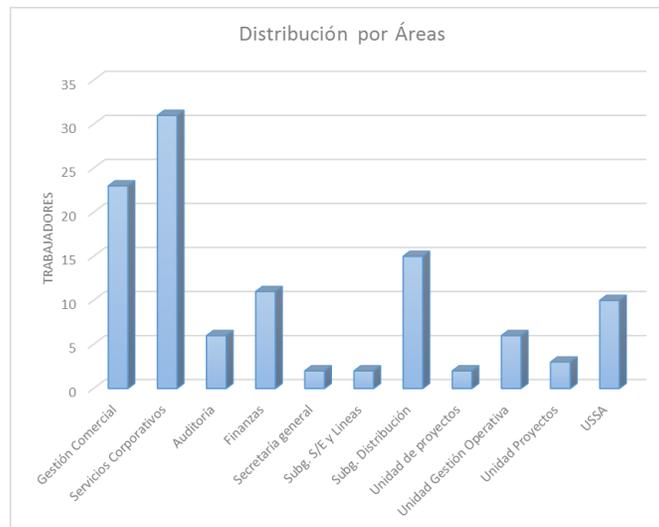
Figura 40. Disposición al teletrabajo.



Fuente. Elaboración propia.

La distribución por dependencias de los 111 teletrabajadores que aceptan la modalidad de teletrabajo es presentada en la figura 41.

Figura 41. Distribución por áreas.



Fuente. Elaboración propia.

La distribución por cargos de los 111 teletrabajadores que aceptan la modalidad de teletrabajo es presentada en la figura 42 y comparada con la cantidad de personal vinculado por cargo que ejerce labores administrativas en la ciudad de Cúcuta, observando que la mayor aceptación está en los profesionales P3, P2 y P1.

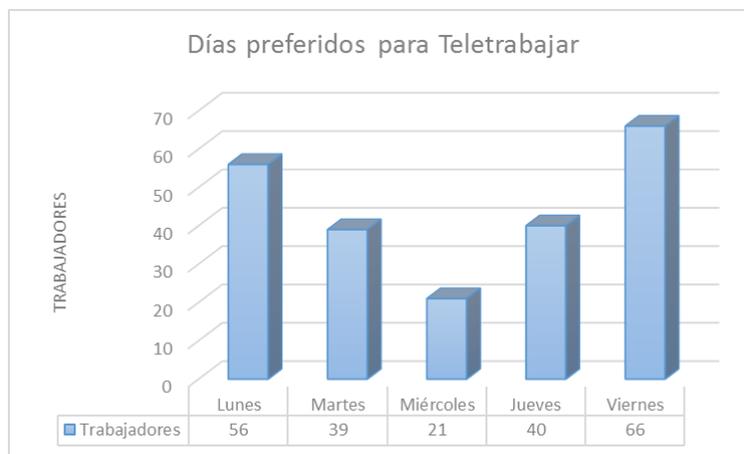
Figura 42. Distribución por cargos.



Fuente. Elaboración propia.

Los días preferidos para teletrabajar son viernes y lunes, según se observa en la figura 43, y el día de menor preferencia es el miércoles.

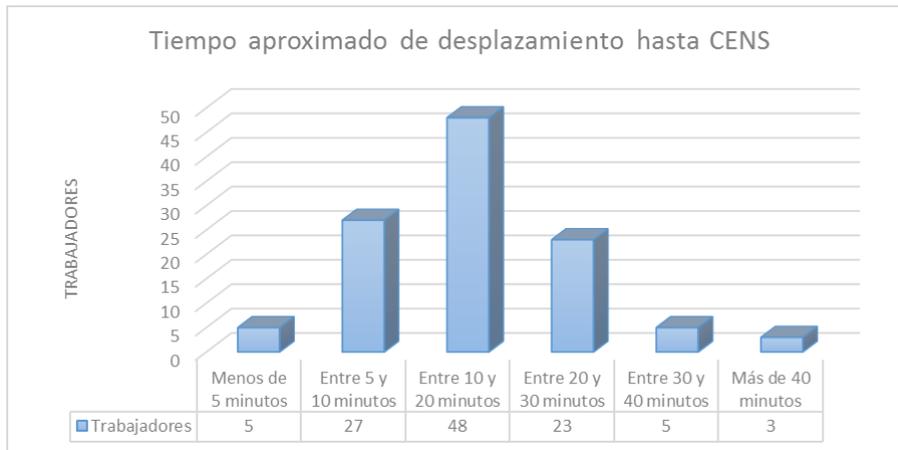
Figura 43. Días preferidos para teletrabajar.



Fuente. Elaboración propia.

De los 111 trabajadores que aceptan la modalidad de teletrabajo, el 43% emplea un tiempo máximo de desplazamiento entre 10 y 20 minutos desde la casa hasta CENS, y tan sólo 3%, demoran más de 40 minutos en llegar a la empresa, según lo indica la figura 44.

Figura 44. Tiempo promedio de desplazamiento desde la casa hasta CENS.



Fuente. Elaboración propia.

El tiempo de retorno hasta el hogar, no tiene variaciones significativas, pues el 41% emplea un tiempo máximo de desplazamiento entre 10 y 20 minutos desde el sitio de trabajo hasta la casa, y tan sólo 2%, demoran más de 40 minutos en llegar a la residencia, según lo indica la figura 45.

Figura 45. Tiempo promedio de desplazamiento desde CENS hasta la casa.



Fuente. Elaboración propia.

Aplicado el análisis de correlación inicialmente a los ítems de las dimensiones y posteriormente, a las dimensiones de cada variable de investigación, se tiene:

8.2.2 Variable Empresa

En la dimensión Arquitectura Empresarial, los siguientes ítems son los más significativos por tener el mayor valor de correlación y mayor moda:

- A nivel de organización, la contribución al mejoramiento de la congestión vehicular tiene una correlación media y positiva frente al mejoramiento del medio ambiente.

La contribución al mejoramiento de la congestión vehicular explicaría apenas un 30.47%; del mejoramiento del medio ambiente.

La contribución al mejoramiento de la congestión vehicular es considerada el beneficio más importante por 49 trabajadores de los 111 que manifestaron aceptar la modalidad de teletrabajo.

- A nivel de personas, la cultura organizacional tiene una correlación débil y positiva frente a la disciplina, por lo que apenas explicaría una variabilidad de 14.66% en la disciplina.

Para 86 trabajadores de los 111 que manifestaron aceptar la modalidad de teletrabajo, se considera muy necesario fortalecer la disciplina en las personas que adoptasen el teletrabajo.

- A nivel de procesos, el reajuste de los procesos tiene una correlación débil y positiva frente a la redefinición de esquemas de control de actividades por parte de jefes y gestores de equipos y explicaría apenas un 12.18% de la variación que podría generar la redefinición de estos esquemas de control.

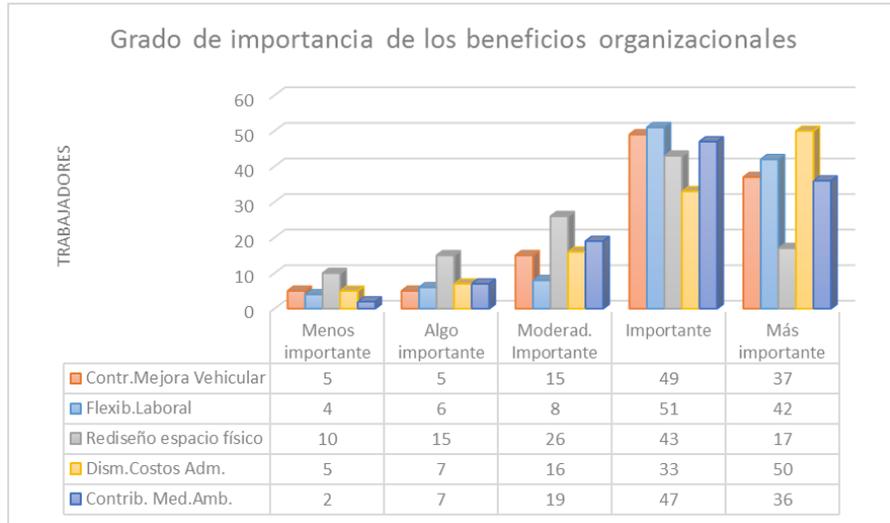
Para 52 trabajadores de los 111 que manifestaron aceptar la modalidad de teletrabajo, el mayor impacto se tendría está en la redefinición de esquemas de control de actividades por parte de jefes y gestores de equipos.

- A nivel de tecnología de información, la correlación entre el uso de internet y correo electrónico es media y positiva. La conectividad de internet explicaría el 32.83% del uso de correo electrónico.

Para 100 personas de los 111 que manifestaron aceptar la modalidad de teletrabajo, el correo electrónico es una herramienta informática muy necesaria para teletrabajar.

La figura 46 presenta la distribución de frecuencias sobre el grado de importancia de los beneficios organizacionales para los 111 trabajadores que aceptaron la modalidad de teletrabajo.

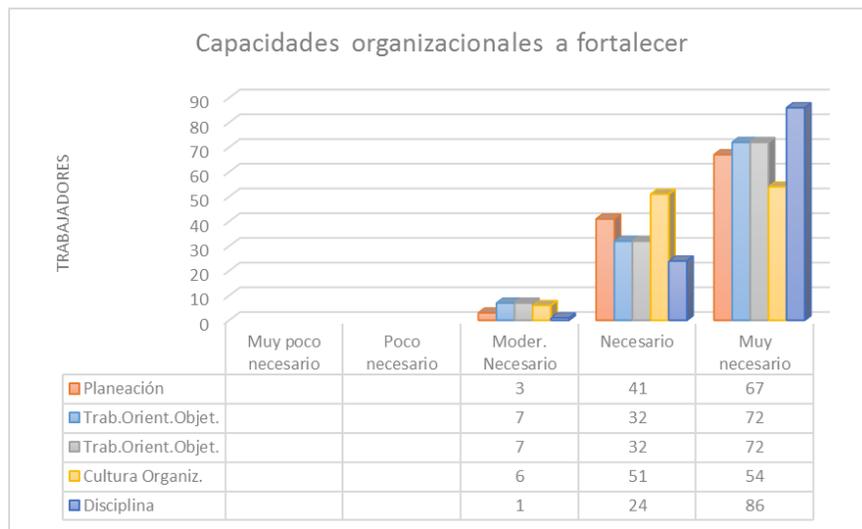
Figura 46. Distribución de frecuencias grado de importancia beneficios organizacionales.



Fuente. Elaboración propia.

La figura 47 presenta la distribución de frecuencias de las capacidades organizacionales que se requiere fortalecer en la adopción de teletrabajo para los 111 trabajadores que lo declaran aceptar.

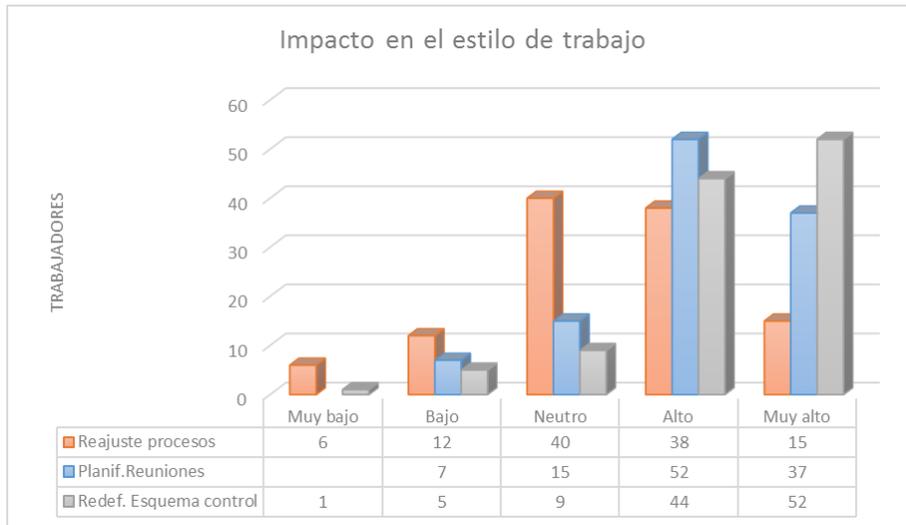
Figura 47. Distribución de frecuencias de capacidades organizacionales a fortalecer.



Fuente. Elaboración propia.

La figura 48 presenta la distribución de frecuencias sobre el grado de impacto sobre el estilo de trabajo para los 111 trabajadores que aceptaron la modalidad de teletrabajo.

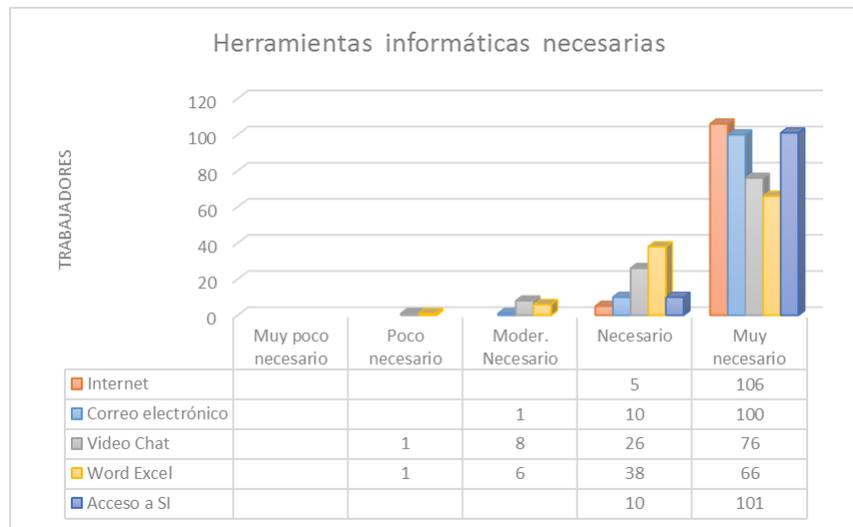
Figura 48. Distribución de frecuencias grado de impacto sobre el estilo de trabajo.



Fuente. Elaboración propia.

La figura 49 presenta la distribución de frecuencias sobre las herramientas tecnológicas necesarias para los 111 trabajadores que aceptaron la modalidad de teletrabajo.

Figura 49. Distribución de frecuencias herramientas tecnológicas necesarias.



Fuente. Elaboración propia.

8.2.3 Variable Motivación

En la dimensión Personal, los siguientes ítems son los más significativos por tener el mayor valor de correlación y mayor moda.

- La oportunidad de una mejor alimentación y la oportunidad para realizar rutinas de cuidado físico, tienen una correlación débil y positiva.

La oportunidad de una mejor alimentación explicaría el 12.88% de la variabilidad en la oportunidad para realizar rutinas de cuidado físico.

El mayor beneficio del teletrabajo es promover la autogestión en el manejo del tiempo y cumplimiento de tareas, para 63 trabajadores de los 111 que manifestaron aceptar la modalidad de teletrabajo.

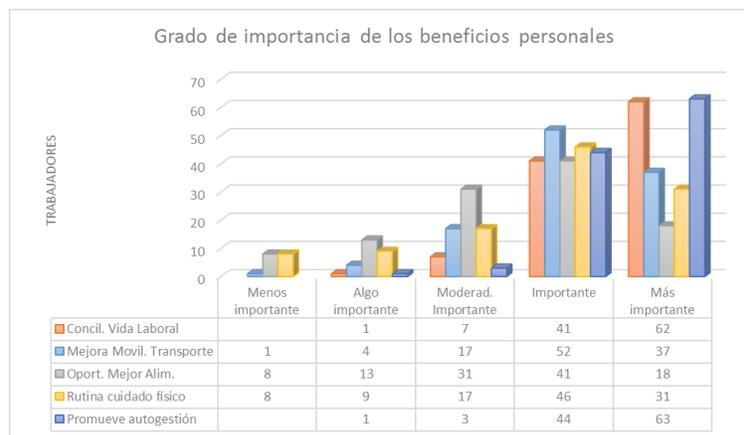
- A nivel de costos, los costos de transporte público y de alimentación tienen una correlación media y positiva.

El costo del transporte público explicaría el 28.3% de la variabilidad en el costo de la alimentación.

El mayor ahorro personal que se lograría con el teletrabajo está en la gasolina, para 59 personas de los 111 que manifestaron aceptar la modalidad de teletrabajo.

La figura 50 presenta la distribución de frecuencias del grado de importancia sobre beneficios personales que se pudiesen lograr para los 111 trabajadores que aceptaron la modalidad de teletrabajo.

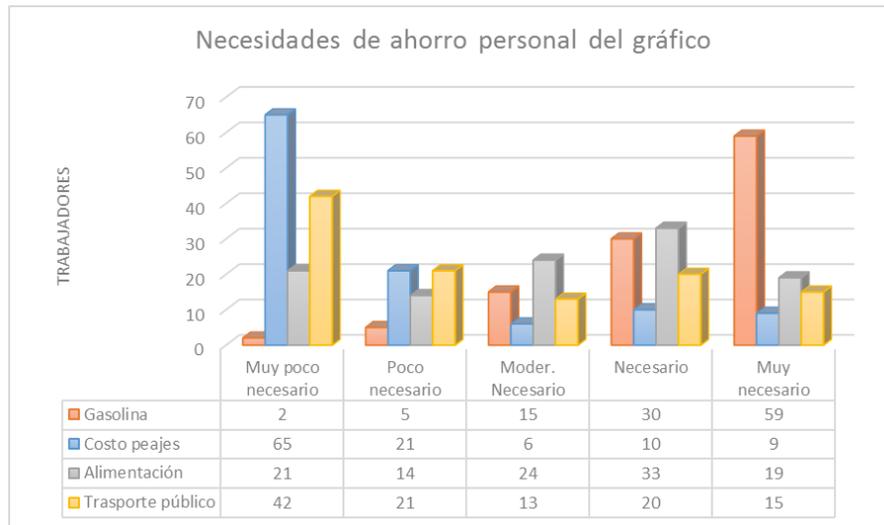
Figura 50. Distribución de frecuencias grado de importancia beneficios personales.



Fuente. Elaboración propia.

La figura 51 presenta la distribución de frecuencias sobre las necesidades de ahorro personal que se esperan al adoptar la modalidad de teletrabajo los 111 trabajadores que la declaran en aceptación.

Figura 51. Distribución de frecuencias necesidades de ahorro personal.



Fuente. Elaboración propia.

8.2.4 Variable Desventaja

En la dimensión Afectación Personal, el aislamiento o pérdida del vínculo con la empresa y el incremento del sedentarismo tienen una correlación media positiva. El aislamiento constituiría el 28.94% del incremento del sedentarismo.

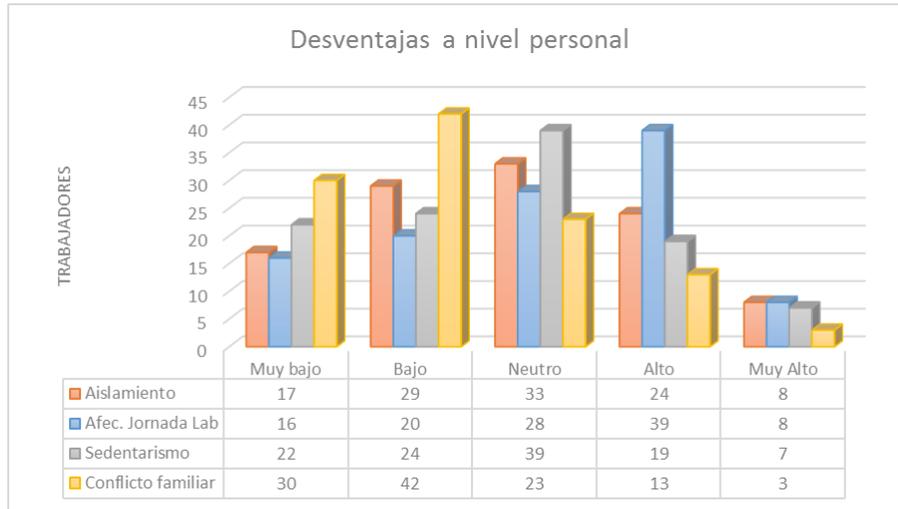
De los 111 que manifestaron aceptar la modalidad de teletrabajo, apenas 24 consideraron como alto y 8 como muy alto, el grado de aislamiento o pérdida del vínculo con la empresa por la adopción de teletrabajo.

En la dimensión Afectación Empresa, la desconfianza del jefe o gestor de equipo hacia el teletrabajador y la desvirtuación del trabajo en equipo tienen una correlación media y positiva. La desconfianza del jefe o gestor de equipo explicaría el 36.12% de la desvirtuación del trabajo en equipo.

De los 111 que manifestaron aceptar la modalidad de teletrabajo, 46 consideraron como alto y 13 como muy alto, el grado de desconfianza del jefe o gestor de equipo hacia el teletrabajador.

La figura 52 presenta la distribución de frecuencias de las posibles consecuencias que podrían materializarse a nivel personal al adoptar la modalidad de teletrabajo los 111 trabajadores que la declaran en aceptación.

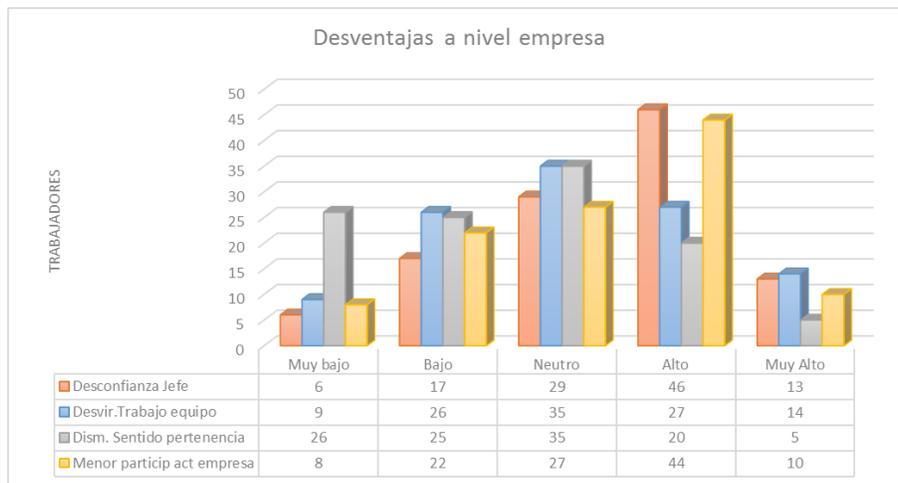
Figura 52. Distribución de frecuencias desventajas a nivel personal.



Fuente. Elaboración propia.

La figura 53 presenta la distribución de frecuencias sobre las principales afectaciones a nivel de empresa que podrían materializarse al adoptarse la modalidad de teletrabajo, según la percepción de los 111 trabajadores que la declaran en aceptación.

Figura 53. Distribución de frecuencias desventajas a nivel empresarial.



Fuente. Elaboración propia.

Finalmente, como conclusiones a partir del análisis de los resultados del instrumento se tiene:

- El principal beneficio de CENS en la adopción del teletrabajo es la contribución a la descongestión vehicular.
- A los teletrabajadores de CENS es muy necesario fortalecerles la disciplina, debido a que el mayor impacto que han de recibir es la redefinición de esquemas de control de actividades por parte de jefes y gestores de equipos. Para estas personas, el correo electrónico es la herramienta tecnológica más necesaria para teletrabajar.
- El mayor beneficio a nivel personal que se percibe con la adopción del teletrabajo es la autogestión en el manejo del tiempo y el cumplimiento de tareas. El principal ahorro que obtendría se origina en el costo de la gasolina.
- El trabajador de CENS se mantiene indiferente respecto a afectaciones por incremento del sedentarismo o conflictos en el hogar por realizar teletrabajo.
- A nivel de empresa, mantiene una posición neutra respecto a afectaciones en la competencia de trabajo en equipo y el sentido de pertenencia hacia la empresa por la adopción de teletrabajo.

Estos resultados permiten evidenciar la hipótesis “Los trabajadores de CENS analizan en el teletrabajo factores motivadores que consideran mejorarán la productividad en sus labores”.

9. PLAN DE ACCIÓN

A continuación, se propone el modelo de plan de acción para la implementación del piloto de teletrabajo en CENS.

9.1 Propósito

Diseñar el plan de acción para la implementación del piloto de teletrabajo en CENS, a partir de los resultados obtenidos en la aplicación instrumento para la medición de la expectativa de teletrabajo en los trabajadores de Cúcuta que desempeñan labores de tipo administrativo.

Los objetivos del plan de acción son:

- Desarrollar de manera progresiva una nueva modalidad de organización laboral basada en las TICs que facilite realizar validaciones y ajustes sobre los resultados obtenidos.
- Establecer los resultados esperados, el tiempo y los recursos requeridos con la finalidad de probar el nivel de adaptación de la organización a la modalidad de teletrabajo.
- Definir los indicadores que medirán el nivel de adaptación de la organización a la modalidad de teletrabajo.
- Determinar las acciones de verificación de los resultados del piloto de teletrabajo.

9.2 Resultados

Los resultados esperados en la implementación del piloto de teletrabajo en CENS son:

- Obtención del permiso ante el Ministerio de trabajo para implementar la modalidad de teletrabajo.
- Conformación del equipo líder interdisciplinario que tendrá bajo su responsabilidad la implementación del piloto de teletrabajo.
- Realización de una campaña de sensibilización y divulgación de los beneficios de la modalidad de teletrabajo.
- Selección, valoración y capacitación del grupo de personas participantes en la prueba piloto.
- Medición del desempeño de las personas participantes y la percepción de la experiencia.

9.4 Localización

La prueba piloto se llevará a cabo para los trabajadores cuyo cargo es de tipo administrativo, que viven en Cúcuta, Los Patios, Villa del Rosario o El Zulia y laboran en la sede principal de CENS ubicada esta ciudad.

9.5 Recursos

Los trabajadores que se designen para conformar el equipo líder de implementación de teletrabajo deben contar con competencias de comunicación oral y escrita, capacidad de análisis, abstracción y síntesis, trabajo en equipo, responsabilidad y disciplina.

El equipo de proyecto ha de ser interdisciplinario, debe estar conformado por personal vinculado a CENS y se recomienda estar como mínimo conformado por:

- Sponsor de la iniciativa: Jefe de Área Servicios Corporativos, que pertenece a los directivos de CENS con autoridad para toma de decisiones especialmente, en los campos de administración de personal y calidad de vida, salud y seguridad en el trabajo, procesos, tecnología de información. Dedicación parcial.
- El gerente de proyecto que ha de coordinar y responder por todas las actividades, se sugiere la designación de un profesional del equipo de Administración de Personal y Calidad de Vida. Dedicación tiempo completo.
- Representante de comunicaciones corporativas encargada de la diagramación y divulgación de las campañas comunicacionales por diferentes medios electrónicos preferiblemente. Dedicación 50%.
- Representante de gestión del cambio para realizar las campañas de adaptación y sensibilización al cambio. Dedicación tiempo completo.
- Representante de TI, como profesional que gestionará la instalación y soporte de las herramientas informáticas que ha de soportar el teletrabajo. Dedicación parcial.
- Representante de Secretaría General que se encargará de analizar la regulación de teletrabajo y su adaptación al reglamento interno de trabajo y la convención colectiva de CENS. Dedicación tiempo completo.

9.6 Indicadores

Los siguientes son los indicadores que se formularán para la medición de los resultados del piloto de teletrabajo en CENS:

- Porcentaje de avance del plan de acción.
- Cantidad mensual de teletrabajadores Vs reversiones
- Costos mensuales reconocidos por CENS a los teletrabajadores.
- Minutos promedio de ausencia del teletrabajador por permiso, incapacidad, incumplimiento del horario, etc.
- Incidentes de TI mensuales registrados por parte de teletrabajadores: tipo, causa y tiempo de atención.
- Porcentaje de disponibilidad mensual de los canales de datos de los trabajadores.

9.7 Verificación

La verificación estará a cargo del Sponsor y Gerente de la iniciativa de teletrabajo en CENS, para lo cual se propone emplear los siguientes tipos de métodos:

- Encuestas para conocer la percepción sobre la experiencia del teletrabajador.
- Encuestas para conocer la percepción sobre la experiencia del jefe inmediato del teletrabajador.
- Sesiones con grupos directivos intermedios para obtener retroalimentación respecto puntos de atención en la implementación del piloto de teletrabajo.
- Sesiones con los teletrabajadores para conocer lecciones aprendidas que generan experiencias positivas o puntos de mejora.
- Análisis mensual de los indicadores planteados en el numeral 7.4.6. y generación de acciones que posibiliten niveles favorables de expectativa respecto al teletrabajo.

CONCLUSIONES

El teletrabajo como iniciativa de Mintic en alianza con Mintrabajo es una nueva modalidad laboral que tienen como opción empleadores y trabajadores para transformar digitalmente las organizaciones con el advenimiento de los nativos digitales y crear una nueva cultura en la que se

han de fomentar nuevos valores como la calidad de vida, trabajo colaborativo, cuidado del medio ambiente y el fortalecimiento de la disciplina y la planeación.

En la investigación de los antecedentes históricos del teletrabajo se evidencia que Colombia es líder a nivel latino americano en la institucionalización de esta modalidad desde lo legal y es promovido desde el sector gobierno con múltiples acciones como portales, ferias internacionales, estudios anuales de penetración, red nacional de fomento y la firma del pacto de teletrabajo que habilita el recibo a las empresas que lo adopten del acompañamiento de Mintic para la implementación, teniendo como meta para el 2018 llegar a 120.000 teletrabajadores a nivel nacional.

El Libro Blanco de Teletrabajo es una publicación oficial de Mintic en asocio con Mintrabajo que guio la formulación del modelo de teletrabajo de CENS desde lo organizacional, tecnológico y jurídico.

El desarrollo tecnológico que posee CENS habilita la implementación de teletrabajo al no requerir grandes inversiones de infraestructura toda vez que solo se requiere el software para virtualización de escritorios y el presupuesto anual de los costos que han de demandar los teletrabajadores por el canal internet y el consumo de energía del equipo portátil.

Formulado el instrumento compuesto por 46 preguntas y enviado a 255 trabajadores de Cúcuta que ejercen cargos administrativos, se recibieron 127 encuestas diligenciadas de las que 111 trabajadores manifestaron interés por el teletrabajo. Este instrumento tuvo una fiabilidad aceptable que permitió comprobar las hipótesis de “Los trabajadores de CENS analizan en el teletrabajo factores motivadores que consideran mejorarán la productividad en sus labores”.

Una recomendación importante para incrementar la motivación y aceptación de la modalidad de teletrabajo, es la formulación de una campaña de comunicación permanente durante la ejecución del piloto que permita divulgar desde el inicio los beneficios del teletrabajo, los avances de la implementación, los resultados obtenidos y las experiencias aprendidas.

REFERENCIAS

- Barba, L. (2001). El teletrabajo y los profesionales de la información. (U. d. Granada, Ed.) *El profesional de la información*, 10(4), 4 - 13. doi:ISSN: 1386-6710
- Barrios, R. (2007). El teletrabajo. Derecho PUCP: Revista de la Facultad de Derecho. 60, 325-350.
- Beltrán, A. y Sánchez L. (2002). *Las relaciones laborales virtuales: El teletrabajo*. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación*. Bogotá, Colombia: Pearson.
- Blanco, L. (2012). *En la casa pero trabajando. Gerencia en la red*. Debates IESA, 17(4), octubre - diciembre. doi:ISSN: 1316-1296
- Bravo, O. (2011). Teletrabajo del lugar al que voy a las tareas que realizo. *Debates IESA*, 16(2), 46-49. doi:ISSN: 1316-1296
- Camacho , R y Higuaita, D. (2012). *Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad. Una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético*. Pensamiento y gestión, 35(87 - 118). doi:ISSN 1657-6276
- CEPAL. (2013). *eLAC*. Obtenido de <http://www.cepal.org/elac2015/documentos/>
- Cervantes, M. (2005). *Las ventajas de la empresa flexible*. *Universia Business Review* , Issue 5 (112-119). doi:ISSN: 1698-5117
- Contreras, O. y Rozo, I. (2015). Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia. *Suma de negocios*, 6(13), 74-83. doi:ISSN: 2215-910X.
- Díaz, V. L. (2013). Teletrabajo: una nueva modalidad organizacional. *Revista Internacional y Comparada de relaciones laborales y derecho del empleo*, 1(3).
- Flores, A. (2012). Impacto del teletrabajo en la mejora de la economía española. *Dialnet*, 2(6), 43-48. doi:ISSN 1888-6051
- Gálvez, T. (2003). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*. Recuperado el 25 de septiembre de 2016, de www.cepal.org/deype/mecovi/docs/TALLER12/12.pdf.

- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. . (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, V. (2016). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. Bogotá: Editorial Alfaomega. doi:ISBN 139786076227701
- Intergrupo. (2016). *Entendiendo la transformación digital. Introducción para los líderes de tecnología*. Colombia: Intergrupo.
- Jiménez, R. (2001). *Cuando trabajar es más importante que asistir*. Debates IESA, 16(1).
- Lenguita, P. (2010). *Teletrabajo. El impacto de las tecnologías informáticas y comunicacionales en el empleo*. Provincia de Buenos Aires: Ministerio de Trabajo Argentina. doi:ISBN 978-987-24777-2-1
- Minolli, C. (2012). Teletrabajo y diversidad generacional: Una ampliación de los conceptos de usabilidad y accesibilidad. *Documentos de trabajo*(483-493), 1-18. doi:ISSN: 1668-4575
- Mintic. (2012). *El libro blanco. El ABC del trabajo en Colombia. Ver 3.0*. Obtenido de www.teletrabajo.gov.co
- Mintic (Productor). (2016). *El teletrabajo* [Película]. Colombia. Obtenido de <http://bit.ly/2eHt53b>
- Mintic. (2016). *Estudio de penetración teletrabajo*. Obtenido de www.teletrabajo.gov.co
- Mintrabajo. (2013). *Guía Jurídica para la Implementación de Teletrabajo*. Bogotá, D.C. doi:ISBN: 978-958-8717-41-8
- Mintrabajo. (2013). *Guía Técnica para la Promoción de la Salud y la Prevención de los Riesgos Laborales en el Teletrabajo*. Bogotá, D.C.: doi:ISBN: 978-958-8717-42-5
- Mintrabajo Colombia*. (16 de septiembre de 2014). Obtenido de <http://www.mintrabajo.gov.co/>.
- OIT. (2011). *Manual de buenas prácticas en teletrabajo*. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Unión Industrial Argentina. doi:ISBN: 978-92-2-325464-3
- Ovalle, O. (2012). Teletrabajo. ¿Promueve la generación de empleo?. ¿Dinamiza la gestión empresarial hacia la competitividad?. IV Congreso Internacional en Tecnologías para la Competitividad Global en Gestión Emprendimiento e Innovación. Ed. Universidad EAN. 615 - 638. doi:ISBN: 978-958-756-242-2
- Ovalle, O. (2013). Teletrabajo en acción: una experiencia organizacional. *V Congreso en gestión, emprendimiento e innovación*. Ed. Universidad EAN, 79 - 105. doi:ISBN: 978-958-756-260-6

Pérez, C. y Gálvez, A. (2009). *Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar*. Universidad Abierta de Cataluña. Athenea Digital (Revista de pensamiento e investigación social). doi:ISSN: 1578-8946

Rodríguez, M. (2007). El teletrabajo en el mundo y Colombia. *Revista Gaceta Laboral*, 13(1), 29 - 42.

Teletrabajo. (07 de septiembre de 2015). Obtenido de <http://www.teletrabajo.gov.co/>.

Toffler, A. (1980). *La Tercera Ola*. Bogotá: Editorial Plaza & Janes S.A.

Vélaz, J. (1996). *Motivos y motivación en la empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Verano, D., Suárez, H. y Sosa, S. (2014). El teletrabajo y la mejora de la movilidad en las ciudades. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 20, 21 - 46.

Villafrade, A. y Palacios J. (2013). Propuesta de implementación de un modelo de teletrabajo. 12.

ANEXOS

Anexo 1. Modelo de solicitud de teletrabajo

Solicitud de incorporación a la modalidad de Teletrabajo																															
	Fecha de solicitud (dd/mm/aa): <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>																														
Nro. de Solicitud: <input type="text"/>																															
SECCIÓN 1: Datos generales del solicitante																															
(Diligenciar el trabajador)																															
Nombres completos: <input type="text"/>	Apellidos completos: <input type="text"/>																														
Nro. de identificación: <input type="text"/>	Cargo que desempeña: <input type="text"/>																														
Dependencia: <input type="text"/>	Nombres y apellidos del Jefe inmediato: <input type="text"/>																														
Fecha ingreso a CENS: (dd/mm/aa) <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>	Cargo del Jefe inmediato: <input type="text"/>																														
Regional a la que pertenece: <input type="text"/>	Tiene alguna discapacidad: Sí: <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/>																														
Características de la solicitud de teletrabajo																															
Mencione a continuación las causas que le motivan la solicitud de teletrabajo:																															
Conciliación y vida familiar																															
Tiene personas a cargo: Sí: <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/>	En caso afirmativo, ¿cuántas personas tiene a cargo? <input type="text"/>																														
Mencione las personas a cargo:																															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">Nombre</th> <th style="width: 20%;">Parentesco</th> <th style="width: 10%;">Edad</th> <th style="width: 20%;">Nivel educativo</th> <th style="width: 10%;">Trabaja</th> <th style="width: 20%;">Horario habitual de permanencia en casa</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td>Sí: <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/></td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td>Sí: <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/></td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td>Sí: <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/></td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td>Sí: <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/></td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	Nombre	Parentesco	Edad	Nivel educativo	Trabaja	Horario habitual de permanencia en casa					Sí: <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/>						Sí: <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/>						Sí: <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/>						Sí: <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/>		
Nombre	Parentesco	Edad	Nivel educativo	Trabaja	Horario habitual de permanencia en casa																										
				Sí: <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/>																											
				Sí: <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/>																											
				Sí: <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/>																											
				Sí: <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/>																											
Otras situaciones a considerar (embarazo, tratamiento médico prolongado, etc.)																															
Trabaja su cónyuge: Sí: <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/> No aplica: <input type="checkbox"/>																															
En estos momentos, ¿algún familiar (hasta segundo grado de consanguinidad) padece alguna enfermedad prolongada? Sí: <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/> En caso afirmativo, indique el parentesco: <input type="text"/>																															

Desplazamiento al lugar de trabajo

¿Desde qué lugar trabajaría?

Dentro de la ciudad

Fuera de la ciudad Dónde

Dirección exacta del lugar desde donde piensa teletrabaja:

¿Cuánto tiempo mensual en promedio, usted emplea en ir y volver de su casa al lugar de trabajo?

Horas

Minutos

Idoneidad de las funciones para teletrabajar

A continuación, liste las tareas o funciones del cargo que desempeña, iniciando con las de mayor importancia y siguiendo con las de menor importancia.

Función o tarea a cargo	¿Es susceptible de realizarse a través de teletrabajo?	
	Sí - No	Si desea realizar alguna aclaración utilice este espacio.
1.	Sí: <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/>	
2.	Sí: <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/>	
3.	Sí: <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/>	
4.	Sí: <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/>	
5.	Sí: <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/>	
6.	Sí: <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/>	

Medios técnicos y ambientales

¿Dispone de computador con aplicaciones ofimáticas?

Sí: No:

¿Tiene conexión propia a internet?

Sí: No:

¿Qué tipo de conexión internet hay en su domicilio o lugar de teletrabajo?

Modem: Banda ancha:

En caso afirmativo,

• ¿Conoce la velocidad? Mbps

• ¿Cómo califica la velocidad de internet que tiene en su casa?

Buena: Regular: Mala:

• ¿Estaría dispuesto a utilizar su conexión de dirección a internet para teletrabajar?

Sí: No:

¿Dispone de línea telefónica local?

Sí: No:

En caso afirmativo,

• ¿Tiene plan ilimitado a fijos locales?

Sí: No:

• ¿Tiene plan ilimitado a fijos nacionales?

Sí: No:

• ¿El teléfono se encuentra cerca del computador?

Sí: No:

• ¿Permitiría la recepción de llamadas en su teléfono fijo (o celular) personal, durante a jornada de teletrabajo?

Sí: No:

Valore en una escala entre 1 (totalmente en desacuerdo) y 5 (totalmente en desacuerdo), las condiciones ambientales en su domicilio:

Aspectos a evaluar	1	2	3	4	5
• Dispone de un espacio adecuado para trabajar					
• Está convenientemente iluminado					
• Dispone de un mobiliario adecuado (mesa de trabajo suficientemente amplia y silla regulable en altura)					
• El ruido ambiental se encuentra dentro de los límites normales					
• Dispone de climatización adecuada					

SECCIÓN 2: Características del puesto de trabajo

(Diligenciar el Jefe inmediato)

Descripción de las condiciones de trabajo actuales.

Valore en una escala entre 1 (totalmente en desacuerdo) y 5 (totalmente en desacuerdo), las condiciones laborales actuales, de acuerdo a las tareas desarrolladas por el trabajador solicitante:

Aspectos a evaluar	1	2	3	4	5
• Actividades con autonomía propia o fácilmente divisibles en otras que lo sean.					
• Necesidad de relacionarse con jefes y compañeros frecuente y poco planificable.					
• El trabajo requiere ser desarrollado habitualmente fuera de las instalaciones de la empresa (contacto con clientes, proveedores, labor de campo, etc.)					
• El trabajo se desarrolla en turnos					
• El trabajo requiere ser desarrollado en un momento concreto de día, no admite flexibilidad horaria.					
• Los resultados del trabajo son fácilmente medibles, a través de un seguimiento adecuado.					

Objetivos y resultados acordados en la reunión con el empleado en teletrabajo. Descripción y medición de parámetros.

.....

.....

.....

Infraestructura y aplicaciones

Detalle a continuación la necesidad de infraestructura tecnológica (hardware y software):

.....

.....

.....

.....

Si el empleado requiere alguna otra infraestructura para ejecutar sus tareas, detallar a continuación:

.....

.....

.....

El trabajador solicitante declara conocer el procedimiento de teletrabajo de CENS S.A.ESP y todas las recomendaciones relacionadas con el equipamiento y la prevención de riesgos laborales y accidentalidad.

Firma del solicitante	Firma del Jefe Inmediato	Firma del Jefe de Área Servicios Corporativos

Anexo 2. Modelo de acuerdo de trabajo

En [ciudad], a los [día] días de [mes] del año [año], de una parte, Centrales Eléctricas del Norte de Santander S.A. ESP (CENS), con Nit Nro. 890.500.514-9, representada por [nombres y apellidos del Gerente General], en adelante LA EMPRESA; y de otra, [nombres y apellidos completos del trabajador], con C.C. Nro. [número], en adelante EL TELETRABAJADOR, actuando en nombre o interés propio,

MANIFIESTAN:

Que EL TELETRABAJADOR, vinculado a CENS desde el [día/mes/año], mediante una relación laboral de dependencia y desempeñando el cargo de [descripción del cargo], y que debido a las facilidades técnicas del mencionado puesto de trabajo y del estudio previo de cumplimiento de requisitos, ambas partes consideran compatible el desempeño, desarrollo y control del mismo bajo la modalidad de teletrabajo y, por tanto, acuerdan suscribir libre y voluntariamente el mencionado acuerdo conforme a las siguientes disposiciones:

PRIMERA. Condiciones generales. EL TELETRABAJADOR desempeñará las funciones inherentes a su cargo bajo la modalidad de teletrabajo teniendo en cuenta las siguientes características:

Horario de trabajo	
Días de teletrabajo asignado	<input type="checkbox"/> Lunes <input type="checkbox"/> Martes <input type="checkbox"/> Miércoles <input type="checkbox"/> Jueves <input type="checkbox"/> Viernes
Días de trabajo en la oficina	<input type="checkbox"/> Lunes <input type="checkbox"/> Martes <input type="checkbox"/> Miércoles <input type="checkbox"/> Jueves <input type="checkbox"/> Viernes
Ubicación del lugar de teletrabajo	Residencia: <input type="checkbox"/> Otro: <input type="text"/>
Dirección del lugar de teletrabajo	

SEGUNDA. Condiciones generales. LA EMPRESA proporcionará, instalará y mantendrá los equipos mencionados a continuación en calidad de préstamo, los cuales son considerados por las

partes como necesarios para el correcto desempeño de las funciones del cargo de EL TELETRABAJADOR y facilitará un apoyo técnico y un servicio adecuado de los mismos a través de la mesa de servicios de la Gerencia Servicios Grupo EPM.

Hardware/software (especificaciones técnicas)	Referencia	Valor

TERCERA. Uso de equipos y herramientas. EL TELETRABAJADOR se compromete a hacer un uso adecuado del equipo, así como de las herramientas que la empresa ponga a su disposición y a utilizarlas exclusivamente con los fines laborales definidos por la empresa. En caso de uso de los equipos no acorde con las políticas de seguridad, contempladas en la Decisión Empresarial Nro., la responsabilidad por el daño o la pérdida de los mismos será trasladada al teletrabajador.

Finalizada la modalidad de teletrabajo, el teletrabajador debe reintegrar los equipos informáticos que se le hayan asignado.

CUARTA. Costos. Se reconoce a EL TELETRABAJADOR el valor de \$ como compensación de gastos de internet, energía eléctrica, suma que no hace parte del salario ni de la base para la liquidación de prestaciones sociales.

QUINTA. Privacidad. El control de la actividad de EL TELETRABAJADOR por parte de LA EMPRESA se hará a través de medios telefónicos, informáticos o electrónicos. Si por motivos de trabajo fuese necesario la presencia física de representantes de LA EMPRESA en el lugar de EL TELETRABAJADOR y éste fuera su propio domicilio, será siempre con previa notificación y consentimiento de éste.

SEXTA. Medidas de seguridad y previsión de riesgos en el teletrabajo. EL TELETRABAJADOR autoriza a las ARL y a LA EMPRESA, a realizar visitas periódicas a su

domicilio que permitan comprobar si el lugar de trabajo es seguro y está libre de riesgos; de igual forma autoriza las visitas de asistencia para actividades de seguridad y salud en el trabajo. No obstante, EL TELETRABAJADOR, debe cumplir las condiciones especiales sobre la prevención de riesgos laborales que se encuentran definidas en el Reglamento Interno de Trabajo y hacen parte integral de este Acuerdo.

SÉPTIMA. Seguridad de la información. El acceso a los diferentes entornos y sistemas informáticos de LA EMPRESA será efectuado siempre y en todo momento bajo el control y la responsabilidad de EL TELETRABAJADOR, siguiendo los procedimientos establecidos por LA EMPRESA, los cuales se encuentran definidos en el Reglamento Interno de Trabajo y hacen parte integral del presente Acuerdo.

OCTAVA. Protección de datos personales. EL TELETRABAJADOR se compromete a respetar la legislación en materia de protección de datos, y las políticas de privacidad y seguridad de la información que la empresa ha implementado, como también a:

- Utilizar los datos de carácter personal a los que tenga acceso, única y exclusivamente para cumplir con sus obligaciones para con LA EMPRESA.
- Cumplir con las medidas de seguridad que LA EMPRESA haya implementado para asegurar la confidencialidad, secreto e integridad de los datos de carácter personal a los que tenga acceso, así como a no ceder en ningún caso a terceras personas los datos de carácter personal a los que tenga acceso, ni tan siquiera a efectos de su conservación.

NOVENA. Propiedad intelectual. Los derechos de propiedad intelectual e industrial que se generen en virtud del presente Acuerdo, le pertenecen a LA EMPRESA. EL TELETRABAJADOR no tendrá las facultades ni podrá realizar actividad alguna de uso, reproducción, comercialización, comunicación pública o transformación sobre el resultado de sus funciones, ni tendrá derecho a ejercer cualquier otro derecho sin la previa autorización expresa de LA EMPRESA.

DÉCIMA. Confidencialidad. EL TELETRABAJADOR se compromete a guardar la máxima reserva y confidencialidad sobre las actividades laborales que desarrolle. Se considerará Información Confidencial la información de propiedad de LA EMPRESA y la información que genere EL TELETRABAJADOR en virtud del contrato de trabajo. EL TELETRABAJADOR se compromete a no divulgar dicha Información Confidencial, por ningún medio físico o electrónico,

así como a no publicarla ni ponerla a disposición de terceros, a no ser que cuente con el consentimiento explícito de LA EMPRESA.

ONCEAVA. Disposiciones finales. En la eventualidad de que, por cualquier motivo o circunstancia, fuere necesario abandonar el programa de teletrabajo, el anexo al contrato de trabajo quedará, de pleno derecho, automáticamente sin valor legal alguno, regresando las partes contratantes a sus respectivos derechos y obligaciones laborales originalmente pactadas. Este acuerdo se sujeta a las obligaciones establecidas por las partes y en especial en la Ley 1221 de 2008 y el Decreto 884 de 2012.

Firman el presente documento en el lugar y fecha indicados en el encabezamiento, quedando un ejemplar en poder de LA EMPRESA, otro en poder de EL TELETRABAJADOR y otro de la Administradora de Riesgos Laborales.

Nombre del Representante Legal

C.C. Nro.

Nombre del Teletrabajador

C.C. Nro.

Anexo 3. Modelo del capítulo del reglamento interno de trabajo

TÍTULO_____

ASPECTOS LABORALES DEL TELETRABAJO

Adición al Reglamento Interno de Trabajo adoptado por CENTRALES ELÉCTRICAS DEL NORTE DE SANTANDER S.A. ESP (CENS) mediante Decisión Empresarial No. [número] del año [año], incorporando lo dispuesto en la Ley 1221 de Julio 16 de 2008, reglamentada por el Decreto 0884 del 30 de abril de 2012 respecto al TELETRABAJO.

CAPÍTULO I

Objeto y ámbito de aplicación

ARTÍCULO 1. El presente apartado tiene como objeto la regulación de la modalidad de teletrabajo en CENTRALES ELÉCTRICAS DEL NORTE DE SANTANDER S.A. ESP (CENS). Este reglamento hace parte de los acuerdos individuales de teletrabajo, celebrados o que se celebren con todos los teletrabajadores, salvo estipulaciones en contrario que, sin embargo, solo pueden ser favorables al teletrabajador.

CAPÍTULO II

Definiciones

ARTÍCULO 2. Según la normatividad colombiana vigente con respecto al teletrabajo, se tienen en cuenta las siguientes definiciones:

TELETRABAJO. Es una forma de organización laboral, que se efectúa en el marco de un contrato de trabajo o de una relación laboral dependiente, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para el contacto entre el trabajador y empleador, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo.

TELETRABAJADOR. Es la persona que el marco de la relación laboral dependiente, utiliza las tecnologías de la información y comunicación como medio o fin para realizar su actividad, laboral fuera del local del empleador, en cualquiera de las formas definidas por la ley.

CAPÍTULO III

Objetivos

ARTÍCULO 3. Todo programa de teletrabajo en CENTRALES ELÉCTRICAS DEL NORTE DE SANTANDER S.A. ESP (CENS), se guiará por los siguientes objetivos:

- Conciliar la vida personal y familiar de los trabajadores a través de la flexibilidad para realizar el trabajo desde el domicilio u estación de teletrabajo, todo ello garantizando la cantidad y calidad del servicio.
- Potenciar el trabajo en términos del cumplimiento de objetivos y no de tiempo de presencial en el lugar de trabajo.
- Aumentar el compromiso, identidad y el nivel de motivación del personal para con la organización y las labores desempeñadas.
- Disminuir el absentismo laboral.
- Mejorar los procesos laborales.
- Facilitar el acceso al teletrabajo a las personas discapacitadas, con cargas familiares, problemas de movilidad, o en general con problemas de conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

CAPÍTULO IV

Condiciones de acceso al programa de teletrabajo

ARTÍCULO 4. Los empleados de CENTRALES ELÉCTRICAS DEL NORTE DE SANTANDER S.A. ESP (CENS), podrán solicitar su participación en el programa de teletrabajo si cumplen con las siguientes disposiciones:

- La permanencia mínima de [*tiempo estimado por la empresa*] en la empresa como trabajador para ser admitido como teletrabajador.
- Diligenciar el formato de solicitud de ingreso al programa.
- Haber superado el proceso de evaluación de la solicitud y de definición de las características específicas en las cuales se va a desarrollar el teletrabajo, así como la definición previa de los objetivos y mecanismos de control acordados conjuntamente con el jefe inmediato.
- Haber superado la inspección de la estación de teletrabajo propuesta por el teletrabajador.
- Cumplir con los requisitos estipulados en el presente reglamento y las posteriores modificaciones y mejoras que se incorporen al mismo.

CAPÍTULO V

Órgano de coordinación y evaluación del programa de teletrabajo

ARTÍCULO 5. Con el fin de evaluar continuamente y realizar acciones de mejora que permitan la adopción de buenas prácticas en esta modalidad laboral no presencial, se creará un comité coordinador, formado por personas que mantengan relaciones fluidas con los responsables directos de todas las áreas de la empresa, que gestionen, entre otros, aspectos como la evaluación y autorización de ingreso de empleados a dicha modalidad, así como los relacionados con las comunicaciones, las relaciones laborales, las tecnologías de la información y la comunicación, o la prevención de riesgos laborales.

A continuación, se mencionan los miembros que conformarán el comité coordinador, quienes podrán variar en función de las circunstancias:

- El Gerente General / Representante legal.
- El Jefe de Área de Servicios Corporativos.
- El profesional responsable del grupo de salud laboral y riesgos laborales.
- El Profesional encargado del equipo de trabajo de Tecnología de la Información
- Un representante de los teletrabajadores.
- Un máximo de [*cantidad*] empleados seleccionados por la Gerencia General.

ARTÍCULO 6. Una vez constituido este comité coordinador procederán a definir el reglamento del equipo donde constará su alcance, la periodicidad de las reuniones, los mecanismos de selección y conducto regular para atender a las situaciones propias de esta modalidad y los demás temas que se consideren pertinentes para ser dirimidos por tal órgano de control.

CAPÍTULO VI

Contrato o vinculación de teletrabajo

ARTÍCULO 7. Quien aspire a desempeñar un cargo en CENTRALES ELÉCTRICAS DEL NORTE DE SANTANDER S.A. ESP (CENS) como teletrabajador deberá cumplir con los requisitos establecidos en el Artículo 39 del Código Sustantivo de Trabajo y de la Seguridad Social; las condiciones establecidas en el Artículo 6° de la Ley 1221 de 2008 y el Decreto 884 de 2012.

El acuerdo de teletrabajo o contrato de trabajo en la modalidad de teletrabajo deberá indicar de manera especial:

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

PARÁGRAFO: En caso de contratar por primera vez a un teletrabajador, éste no podrá exigir posteriormente realizar sus actividades en las instalaciones del empleador, a no ser que las partes de común acuerdo modifiquen lo inicialmente pactado y en dado caso, dejaría de ser teletrabajador.

Si previamente existe un contrato de trabajo o vinculación laboral y las partes de común acuerdo optan por el teletrabajo, el acuerdo que firmen deberá contener los elementos descritos en el presente artículo y será anexado al contrato de trabajo o a la hoja de vida del empleado.

CAPÍTULO VII

Igualdad en el trato

ARTÍCULO 8. Los trabajadores y teletrabajadores de CENTRALES ELÉCTRICAS DEL NORTE DE SANTANDER S.A. ESP (CENS), tendrán los mismos derechos, obligaciones y garantías. El teletrabajador no perderá ningún derecho, por ostentar tal condición. La igualdad de trato abarca:

- El derecho de los teletrabajadores a constituir o a afiliarse a las organizaciones que escojan y a participar en sus actividades.
- La protección de la discriminación en el empleo.
- La protección en materia de seguridad social (Sistema General de Pensiones, Sistema General de Seguridad Social en Salud y Riesgos Laborales), de conformidad con lo previsto en la Ley 100 de 1993 y las normas que la modifiquen o adicionen, o en las disposiciones que regulen los regímenes especiales.
- La remuneración.
- La protección por regímenes legales de seguridad social.
- El acceso a la formación.
- La protección de la maternidad. Las teletrabajadoras tendrán derecho a retornar al mismo puesto de trabajo o a un puesto equivalente con la misma remuneración, al término de la licencia de maternidad.
- Respeto al derecho a la intimidad y privacidad del teletrabajador.

CAPÍTULO VIII

Equipos y programas informáticos

ARTÍCULO 9. Las necesidades técnicas del teletrabajador estarán dadas en función de las necesidades del trabajo encomendado, siendo requisitos mínimos, los siguientes:

- Un computador personal con las condiciones adecuadas para realizar las tareas encomendadas, que puede o no ser suministrado por la empresa, dependiendo si el teletrabajador suministra un equipo personal para tal fin.
- Una conexión de banda ancha con una velocidad adecuada y suficiente para las tareas que se lleven a cabo.
- Una cuenta de correo electrónico.
- El resto de condiciones técnicas necesarias para desempeñar el teletrabajo.

ARTÍCULO 10. A continuación se listan los compromisos de las partes referente a los equipos, aplicaciones, documentación y suministros entregados por la empresa:

- La empresa brindará las herramientas específicas (hardware/software) que considere necesarias para el desarrollo de las funciones e implementará las correspondientes medidas de control y acceso, con el fin de garantizar la protección de datos y de los mismos equipos y aplicaciones entregadas. De igual forma, el teletrabajador deberá respetar lo contemplado en las leyes colombianas, así como las instrucciones por escrito que reciban de sus gestores de equipo de trabajo o jefes inmediatos.
- El teletrabajador no podrá comunicar a terceros, salvo autorización expresa y escrita del empleador, o por orden de las autoridades competentes, la información que tenga sobre su trabajo, cuyo origen provenga del uso de tecnologías de la información que le haya suministrado su empleador, especialmente sobre los asuntos que sean de naturaleza reservada y/o cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios a la empresa o a las personas a quienes se les presta el servicio, lo que no obsta para denunciar delitos comunes o violaciones del contrato o de las normas legales de trabajo ante las autoridades competentes.

- De igual forma, el teletrabajador no podrá compartir los usuarios y/o contraseñas personales de la empresa que le hayan sido entregados con ocasión del teletrabajo contratado.
- El teletrabajador deberá conservar, mantener y devolver en buen estado, salvo deterioro natural y razonable, en el momento en que la empresa lo solicite, los instrumentos, equipos informáticos y los útiles que se le haya facilitado para la prestación de sus servicios.

CAPÍTULO IX

Aportes al Sistema de Seguridad Social Integral

ARTÍCULO 11. Los teletrabajadores deben estar afiliados al Sistema de Seguridad Social Integral. El pago de los aportes se debe efectuar a través de la Planilla Integrada de Liquidación de Aportes (PILA).

Los teletrabajadores en relación de dependencia, durante la vigencia de la relación laboral, serán afiliados por parte la empresa al sistema de seguridad social, salud, pensiones y riesgos laborales, de conformidad con lo establecido en la Ley 100 de 1993 y las normas que la modifiquen, adicionen o sustituyan, o las disposiciones que regulen los regímenes especiales, así como a las Cajas de Compensación Familiar en los términos y condiciones de la normatividad que regula dicha materia.

CAPÍTULO X

Obligaciones de las partes en seguridad y previsión de riesgos laborales

ARTÍCULO 12. Serán obligaciones de las partes en materia de riesgos laborales en el teletrabajo:

Del empleador:

- El empleador debe realizar la verificación de las condiciones del centro destinado al teletrabajo, para el cumplimiento de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo con la asesoría de su Administradora de Riesgos Laborales.

- Incorporar en el Reglamento Interno de Trabajo o mediante resolución, las condiciones especiales para que opere el teletrabajo en la empresa privada.
- Realizar y firmar acuerdo de teletrabajo o dependiendo del caso, contrato de trabajo en la modalidad de teletrabajo, incorporando las condiciones establecidas en el Artículo 3° del Decreto 884 de 2012.
- Contar con una red de atención de urgencias en caso de presentarse un accidente o enfermedad del teletrabajador cuando esté trabajando.
- Establecer las horas del día y los días de la semana en que el teletrabajador debe estar accesible y disponible para la empresa en el marco de la jornada laboral.
- Implementar los correctivos necesarios con la asesoría de la Administradora de Riesgos Laborales (ARL) que se presenten en el lugar de trabajo del teletrabajador.
- Las obligaciones en Riesgos Laborales y en el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST), definidas en la normatividad vigente, de conformidad con el Parágrafo 2°, Artículo 26, Ley 1562 de 2012.
- Suministrar a los teletrabajadores equipos de trabajo seguros y medios de protección adecuados para la tarea a realizar, y garantizar que los trabajadores reciban una formación e información adecuadas sobre los riesgos derivados de la utilización de los equipos informáticos y su prevención.
- Informar y dar una copia al teletrabajador de la política de la empresa en materia de salud y seguridad en el teletrabajo.
- Verificar que las condiciones locativas e higiénicas del lugar en que se va a desarrollar el teletrabajo cumplan con las condiciones mínimas establecidas por la ley.

Del teletrabajador:

- Diligenciar el formato de Autorreporte de Condiciones de Trabajo con el fin de determinar los peligros presentes en el lugar de trabajo, sobre los cuales el empleador implementará los correctivos necesarios, con la asesoría de su Administradora de Riesgos Laborales.
- Cumplir las normas, reglamentos e instrucciones de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST) de la empresa y asistir periódicamente a los programas de promoción y prevención adelantados por la Administradora de Riesgos Laborales.

- Referente al teletrabajo, las obligaciones del teletrabajador en Riesgos Laborales y en el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST), son las definidas por la normatividad vigente de conformidad con el Artículo 27 de la Ley 1562 de 2012.
- Suministrar información clara, veraz y completa sobre su estado de salud.
- Colaborar y velar por el cumplimiento de las obligaciones contraídas por los empleadores.
- Participar en la prevención de los riesgos laborales a través de los comités paritarios de seguridad y salud en el trabajo, o como vigías ocupacionales.
- Reportar los accidentes de trabajo de acuerdo con la legislación vigente.
- Utilizar los equipos y herramientas suministrados en forma adecuada, y participar en los programas y actividades de promoción y prevención.
- En general cumplir con todas las obligaciones establecidas en el artículo 22 del Decreto 1295 de 1994.

CAPÍTULO XI

Obligaciones y responsabilidades especiales de la empresa

ARTÍCULO 12. Son responsabilidades de CENTRALES ELÉCTRICAS DEL NORTE DE SANTANDER S.A. ESP (CENS):

- La seguridad del teletrabajador conforme a la legislación vigente.
- El suministro a los teletrabajadores de equipos de trabajo seguros y medios de protección adecuados para la tarea a realizar, y garantizar que los teletrabajadores reciban una formación e información adecuadas sobre los riesgos derivados de la utilización de los equipos informáticos y su prevención.
- Incluir al teletrabajador dentro del Sistema Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y permitirle la participación en las actividades del comité paritario.
- Informar y dar una copia al teletrabajador de la política de la empresa en materia de salud y seguridad en el trabajo.
- Definir la unidad de causación del salario (hora, día, mes, obra).

Anexo 4. Modelo de reversibilidad por parte del teletrabajador

[ciudad], [día] de [mes] del [año],

Señores

Equipo coordinador programa teletrabajo

CENS S.A. ESP

Ciudad

Referencia: Solicitud de reversibilidad del programa de teletrabajo

Cordial saludo. Yo, *[nombres y apellidos completos]*, identificado con número la cédula Nro. *[número]*, trabajador de esta empresa, solicito voluntariamente el cese de mi participación en el programa de teletrabajo, por los siguientes motivos: *[causa_1]*, *[causa_2]*, *[causa_3]*. De igual forma pido se me restituyan las condiciones laborales de las cuales gozaba previamente al ingreso al programa tal y como se pactó en el acuerdo de teletrabajo adicionado a mí contrato.

Agradezco la atención prestada y firmo la presente como constancia de la solicitud para que sea tramitada acorde a los tiempos definidos por la empresa para tal fin.

Atentamente,

[firma]

[Nombres y apellidos del teletrabajador]

C.C. No. *[número]*

[cargo]

Anexo 5. Modelo de reversibilidad por parte del empleador

[ciudad], [día] de [mes] del [año],

Señor

[nombres y apellidos teletrabajador]

[cargo]

CENS S.A. ESP

Ciudad

Referencia: Solicitud de finalización de participación en el programa de teletrabajo

Cordial saludo. Por medio de la presente le notificamos que se ha tomado la decisión de que usted retome el cumplimiento de sus labores de manera presencial, dado que consideramos lo más conveniente para la empresa. Por tal motivo se dará por finalizada su participación en el programa de teletrabajo a partir del próximo *[fijar fecha con el periodo de preaviso necesario para que el trabajador se adapte a su nueva situación]*.

Para poder dar cierre a su proceso de participación, le solicitamos hacer entrega de los equipos, aplicaciones y todos aquellos suministros entregados a usted para el desarrollo de sus labores de manera no presencial y registrar su devolución con el área encargada donde se encuentra el inventario de estos implementos antes de *[fecha de plazo de entrega]*. Con la entrega de esta notificación la empresa se libera de los compromisos de pago de los costes asumidos con el trabajador con motivo del teletrabajo.

Con la finalización de su participación en el programa de teletrabajo usted vuelve a gozar de los mismos derechos y obligaciones que los empleados de su misma categoría laboral que llevan a

cabo su actividad en las oficinas de la empresa, de los cuales usted mismo gozaba previo al ingreso al programa.

Atentamente,

[firma]

[Nombres y apellidos del representante del equipo coordinador de teletrabajo]

[cargo]

Anexo 6. Modelo de autoreporte de las condiciones de teletrabajo

Formato de Autoreporte de las condiciones de teletrabajo							
		Fecha solicitud: <input type="text"/>		Empresa: <input type="text"/>		ARL: <input type="text"/>	
Lugar de evaluación (Ciudad, dirección, lugar de trabajo):							
Nombre del trabajador:							
Equipo de trabajo o Área/Unidad:							
Responsable de la evaluación:							
Ubicación exacta del puesto en el lugar de teletrabajo:							
Entorno de trabajo	Aspecto identificado	Descripción de condiciones	Sí	No	N.A.	Condición que requiere la implementación de controles	Observaciones
Condiciones ergonómicas	Puesto de trabajo (Espacio, mobiliario, elementos de trabajo)	¿Los elementos de trabajo más usados se encuentran ubicados a menos de 25 cms de distancia de alcance?					
		¿Para el desarrollo de actividades laborales, el espacio dispuesto en la residencia cumple con las dimensiones necesarias (trabajo de oficina en posición sentado), mínimo 150 cms de ancho por 150 cms de largo?					
		¿La ubicación del puesto de trabajo permite movilidad en la silla? Verificar que el espacio de movilidad de la silla sea de 80 cm o más.					
		¿El escritorio permite ajustar el teclado de modo que se obtenga una posición cómoda al digitar, manteniendo la mano, muñeca y brazo en línea recta con buen espacio delante del teclado para descansar las manos?					
		¿El mouse lo ubica al lado del teclado y no en otro nivel del escritorio de modo que se pueda alcanzar fácilmente y con la muñeca recta?					
		¿El escritorio permite un buen espacio para los miembros inferiores y la facilidad de movimiento? Espacio de 60 cms como mínimo.					
Condiciones ambientales	Iluminación	¿El área de trabajo tiene iluminación natural (ventanas)?					
		¿Las lámparas o luminarias del área de trabajo están libres de polvo?					
		¿La cantidad de luz es suficiente? Describa en observaciones si se percibe exceso o ausencia de iluminación.					
		¿Se percibe una intensidad lumínica en el área que permita leer sin ninguna dificultad?					

Modelo de implementación del teletrabajo en Centrales Eléctricas del Norte de Santander S.A.
ESP.

Entorno de trabajo	Aspecto identificado	Descripción de condiciones	Sí	No	N.A.	Condición que requiere la implementación de controles	Observaciones
Condiciones ambientales	Ventilación	¿La lámpara de techo en el área de trabajo, con relación a la ubicación de la silla de trabajo, se ubica detrás de esta?					
		¿La luz natural y/o artificial permite visualizar la pantalla del computador sin generar fatiga visual por reflejos, vidrios o pantallas?					
		¿La ventana tiene protección? (Persianas blackout, cortinas, películas de filtro, otras)					
	Ruido	¿El área de trabajo tiene ventilación natural? (ventanas)					
		¿El área de trabajo tiene ventilación combinada? (natural y/o artificial)					
		¿El ruido externo (vehículos, vecinos, locales comerciales, residencias e industria) permite realizar las operaciones de trabajo sin ninguna interferencia?					
Riesgos Biológicos	Virus, bacterias, hongos, insectos y roedores	¿El área definida para teletrabajo es un ambiente libre de virus, bacterias, hongos, insectos y roedores?					
	Fluidos biológicos	¿En el área de trabajo no hay contacto con fluidos biológicos?					
Condiciones locativas	Pisos	¿Los pisos del área de trabajo son planos?					
		¿El piso está libre de obstáculos y desperdicios?					
		¿El material del piso está en buenas condiciones? Describa en observaciones el tipo de material del piso en el área de trabajo (cerámica, madera o alfombra)					
		¿Las rodachinas de la silla son adaptables al piso en el área definida para teletrabajo?					
	Techo	¿El techo del área de trabajo está en buenas condiciones? (Sin humedades, grietas o comején si fuese de madera)					
	Paredes	¿Las paredes están en buenas condiciones? (sin grietas ni humedades)					
		¿Los cuadros, repisas o demás objetos anclados en el área de trabajo son seguros?					
	Zonas de circulación	¿Los espacios destinados para la entrada y salida del área de trabajo están libres de obstáculos?					
Zonas comunes	¿El ingreso al área definida para el teletrabajo es seguro? Describa en observaciones cuál es el acceso, si es por escaleras, corredor, rampa, mezzanine, balcones.						

Modelo de implementación del teletrabajo en Centrales Eléctricas del Norte de Santander S.A.
ESP.

Entorno de trabajo	Aspecto identificado	Descripción de condiciones	Sí	No	N.A.	Condición que requiere la implementación de controles	Observaciones
	Escaleras	¿Las escaleras se encuentran en buen estado?					
		¿El material y diseño de las escaleras es antideslizante?					
	Puertas	¿Las escaleras están libres de obstáculos?					
		¿Las diferentes puertas que tiene el área de trabajo están en buen estado y funcionan normalmente?					
Orden y aseo	¿En el área de trabajo hay buenas prácticas de orden, limpieza y aseo?						
	¿Si el escritorio cuenta con cajonera, los elementos de trabajo son almacenados en ella y el espacio es suficiente?						
Riesgo de incendio y explosión	Incendio	¿Conoce los procedimientos para actuar en caso de una emergencia en el lugar definido para el teletrabajo?					
		¿Cuenta con medios de extinción o extintor? ¿Interno y/o externos en zonas comunes?					
		¿Conoce el procedimiento para uso y manejo de extintores?					
		¿En el lugar definido para el trabajo hay ausencia de almacenamiento de líquidos o sólidos combustibles?					
Riesgo eléctrico	Equipos e instalaciones eléctricas	¿Los equipos en el área de trabajo tienen conexión a tierra?					
		¿Las instalaciones eléctricas están debidamente protegidas (tomas, extensiones y enchufes)?					
		¿Hay ausencia de empalmes (uniones) en cables eléctricos?					
		¿Los enchufes en el área de trabajo no están sobrecargados con muchas conexiones?					
		¿Las cajas de interruptores están cubiertos?					
Observaciones generales:							
Acciones correctivas sugeridas:							

Anexo 7. Instrumento teletrabajo

ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN DEL TELETRABAJO EN CENS

Atento saludo.

Contando con la autorización de la Empresa dada a través del Jefe Área Servicios Corporativos, formulo esta encuesta que se utilizará únicamente con fines académicos para investigar factores motivacionales de los trabajadores hacia el teletrabajo.

Agradezco su participación en este estudio y le invito a diligenciar la encuesta, autorizando así la utilización de la información para el fin descrito.

Cualquier inquietud favor comunicarse con Martha Liliana Hernández Corona a la extensión 2200 o al correo electrónico martha.hernandez@cens.com.co.

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

Las modalidades de teletrabajo corresponden a:

- Teletrabajo autónomo. Corresponde a personas independientes que utilizan su propio domicilio o un lugar de elección propia y no tienen un vínculo directo con una empresa.
- Teletrabajo suplementario. Son trabajadores de una empresa que trabajan dos días a la semana en la casa y el resto en la oficina.
- Teletrabajo móvil. Son los trabajadores que no tienen un lugar de trabajo establecido y utilizan como herramienta primordial para el desarrollo de las actividades dispositivos móviles.

Sección I – Atributos personales y laborales

1. Dependencia donde labora: _____
2. Cargo que desempeña: _____
3. Género: (marque con una X) Masculino _____ Femenino: _____

4. Regional donde labora: _____
5. ¿Está dispuesto a laborar en teletrabajo? (marque con una X) Sí: _____ No: _____
6. ¿Si no está dispuesto a laborar en teletrabajo, cuál sería el motivo?

7. Marque con una X, solamente 2 días de preferencia para realizar teletrabajo:
Lunes__ Martes__ Miércoles__ Jueves__ Viernes__
8. Marque con una X, el lugar de preferencia para realizar el teletrabajo:
Domicilio ____
Otra sede de la empresa, Cúcuta__ Pamplona__ Ocaña__ Tibú__ Aguachica__
9. Marque con una X, el tiempo estimado en minutos que gasta para ir desde su casa al sitio donde labora
Menos de 5 min__ Entre 5 y 10 Min ____ Entre 20 y 30 min__ Entre 30 y 45 min__
Más de 45 min__
10. Marque con una X, el tiempo estimado en minutos que gasta para ir desde el sitio donde labora hasta su casa.
Menos de 5 min__ Entre 5 y 10 Min ____ Entre 20 y 30 min__ Entre 30 y 45 min__
Más de 45 min__

Sección II – Arquitectura Empresarial

Califique cada opción marcando con una x en la escala que considere más se ajusta a su apreciación.

11. Califique el grado de importancia de cada uno de los siguientes beneficios organizacionales que lograría la Empresa con la modalidad de teletrabajo:

		Menos importante	Algo importante	Moderadamente importante	Importante	Más Importante
a.	Flexibilidad en horario laboral					
b.	Rediseño del uso del espacio físico					
c.	Disminución de costos administrativos					
d.	Contribución al mejoramiento del medio ambiente					
e.	Contribución al mejoramiento de la congestión vehicular					

12. Califique cada una de las capacidades organizacionales que se necesitarían fortalecer en los trabajadores que adoptasen el teletrabajo:

		Muy poco necesario	Poco necesario	Moderadamente necesario	Necesario	Muy necesario
a.	Planeación					
b.	Trabajo orientado por objetivos					
c.	Cultura organizacional					
d.	Disciplina					

13. Califique el grado de impacto que el teletrabajo tendría sobre cada uno de estos aspectos relacionados con el estilo de trabajo:

		Muy baja	Baja	Neutro	Alta	Muy Alta
a.	Reajuste de procesos					
b.	Planificación de reuniones					
c.	Redefinición de esquemas de control de actividades por parte de jefes y gestores de equipos.					

14. Califique la necesidad de uso de las siguientes herramientas informáticas en el teletrabajo:

		Muy poco necesario	Poco necesario	Moderadamente necesario	Necesario	Muy necesario
a.	Internet					
b.	Correo electrónico					
c.	Video chat					
d.	Word, Excel					
e.	Acceso a sistemas de información					

Sección III – Motivación

Califique cada opción marcando con una x en la escala que considere más se ajusta a su apreciación.

15. Califique el grado de importancia de cada uno de los siguientes beneficios personales que lograría con la modalidad de teletrabajo:

		Menos importante	Algo importante	Moderadamente importante	Importante	Más importante
a.	Conciliación favorable entre la vida familiar y laboral.					
b.	Mejora en la movilidad del transporte y reducción de índices de contaminación					
c.	Oportunidad para una mejor alimentación					
d.	Oportunidad para realizar rutinas de cuidado físico.					
e.	Promueve la autogestión en el manejo del tiempo y cumplimiento de tareas.					

16. Califique la necesidad de ahorro personal en los siguientes gastos en que incurre cuando trabaja en modo presencial:

		Muy poco necesario	Poco necesario	Moderadamente necesario	Necesario	Muy necesario
a.	Costo de consumo de gasolina					
b.	Costo en pago de peajes					
c.	Costos por alimentación					
d.	Costos por transporte público					

Sección IV – Desventajas

Califique cada opción marcando con una x en la escala que considere más se ajusta a su apreciación.

17. Califique el grado de afectación como persona para cada una de las siguientes consecuencias posibles que podrían materializarse al adoptar la modalidad de teletrabajo:

		Muy bajo	Bajo	Neutro	Alto	Muy Alto
a.	Aislamiento o pérdida del vínculo con la empresa					
b.	Extensión de la jornada de trabajo					
c.	Incremento del sedentarismo					
d.	Conflictos en el núcleo familiar					
e.	Reafirmación del rol tradicional de la mujer en el hogar.					

18. Califique el grado de afectación que generaría el teletrabajo para la empresa en cada una de los siguientes riesgos:

		Muy bajo	Bajo	Neutro	Alto	Muy Alto
a.	Desconfianza del jefe o gestor de equipo hacia el teletrabajador					
b.	Desvirtuación del trabajo en equipo					
c.	Disminución del sentido de pertenencia hacia la empresa					
d.	Menor participación en actividades empresariales					
e.	Incremento del riesgo laboral					