



ASPECTOS RELEVANTES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO  
EN ENTIDADES PÚBLICAS. ESTUDIO DE CASO CONTADURÍA GENERAL DE LA  
NACIÓN

FABIO ANDRÉS GARCÍA BEDOYA

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MANIZALES  
FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS  
MANIZALES, CALDAS  
2020

ASPECTOS RELEVANTES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO  
EN ENTIDADES PÚBLICAS. ESTUDIO DE CASO CONTADURÍA GENERAL DE LA  
NACIÓN

Autor

FABIO ANDRÉS GARCÍA BEDOYA

Directora

VIVIANA ALEXANDRA VILLA ARANGO

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MANIZALES  
FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS  
MANIZALES, CALDAS

2020

## **DEDICATORIA**

*A mi hija Vanessa García Castaño, inspiradora de mi actuar ético para ser su ejemplo de vida; motivación y motor de mi superación personal, espiritual, profesional y laboral.*

## AGRADECIMIENTOS

*Al todo poderoso y creador de vida, por concederme luz y sabiduría para lograr una nueva meta en mi formación profesional. A mis compañeros de la Contaduría General de la Nación, por su valiosa colaboración en el desarrollo del trabajo de campo requerido para mi tesis de maestría, y a mi asesora, Magister Viviana Alexandra Villa Arango, quien con su apoyo incondicional en todo el proceso investigativo y sus sabias orientaciones me permitió culminar con éxito mi trabajo de grado.*

## RESUMEN

Identificar los aspectos relevantes para la aplicación del teletrabajo en entidades públicas, objetivo principal de la presente investigación, requirió de un estudio Mixto, que, mediante la revisión documental, la entrevista y encuesta estructurada, aplicadas a una muestra convencional no probabilística de 60 empleados de la CGN, no solo permitió explorar cómo perciben su productividad, eficiencia y los efectos del trabajo en su calidad de vida, y su actitud frente a la posibilidad de implementarlo, sino que también sentó las bases para proponer un esquema de implementación.

Según la información suministrada por los colaboradores de la CGN, y en coherencia con lo afirmado por el Ministerio del Trabajo & MinTIC, 2012, pág. 15), (Flores, 2012, pág. 45), (Castaño & Gómez, 2014) y por (Colombia digital, 2014) el teletrabajo facilita la descongestión de las oficinas, contribuye a disminuir el estrés, mejorar la salud, generar ahorros por concepto de alimentación por fuera de hogar y gastos de transporte de los trabajadores, aumenta la posibilidad de que dispongan de más tiempo para el desarrollo de actividades personales, familiares y sociales, aportando en definitiva a que los trabajadores alcancen un equilibrio entre lo laboral y personal. Existiendo otros beneficios como la reducción de riesgos frente accidentes por seguridad vial o hurtos, la disminución del nivel de ausentismo, mejoras en la percepción de las condiciones subjetivas de bienestar al poder equilibrar diferentes dimensiones de la vida de los individuos, con un efecto positivo en el incremento de la productividad y efectividad, que beneficia de forma individual al colaborador, pero de forma sinérgica a la entidad.

Los aspectos relevantes a considerar para implementar el teletrabajo en la CGN, son básicamente la normatividad, la infraestructura tecnológica, los procesos y cargas laborales actuales, competencias de los colaboradores, seguridad informática, cultura organizacional, voluntad y liderazgo de los jefes, y las fases propuestas para su implementación. De los anteriores, únicamente los procesos y cargas laborales, la cultura organizacional y la falta de voluntad se consideran aspectos críticos que han obstaculizado la implementación de la modalidad, pero que son subsanables y pueden llevar a la organización a procesos de mejoramiento continuo

**Palabras claves:** Teletrabajo, productividad, entidades públicas, modernización, competitividad

## ABSTRACT

Identifying the most important aspects to implement teleworking within public entities, required a Mixed study, which, through documentary review, interview and structured survey, were applied to a conventional non-probability sample of 60 employees from The CGN. These allowed us to explore how they perceive their productivity, efficiency, and the effects of work on their quality of life, as well as their attitude towards the possibility of implementing it, but also laid the foundations for proposing an implementation scheme.

According to CGN's chiefs and workers, and in line with the statements by the Ministry of Labor & MinTIC, 2012, p. 15), (Flores, 2012, p. 45), (Castaño & Gómez, 2014) and by (Colombia digital, 2014) teleworking helps to decongestion offices, reduces stress, improves health, generates savings money, increases the possibility they have more time for personal's tasks, family and social activities, and contributes to achieving a balance between workers' work and personal life. There are other benefits such as the reduction of risks against road accidents and thefts, decreases absenteeism level, improvements subjective conditions of well-being perception, with a positive effect on the productivity and effectiveness, which benefits the collaborator individually, but synergistically to the entity.

The most important aspects to consider within implementation of teleworking in the CGN are regulations, technological infrastructure, current processes and workloads, workers' competencies, computer security, organizational culture, chiefs' will and leadership, and specific phases for its implementation. Among them, processes and workloads, organizational culture and

unwillingness, are considered critical aspects that have hindered the implementation of the modality, but they can be remediated and can lead to the organization straight continuous improvement process.

**Key words:** Teleworking, productivity, public entities, modernization, competitiveness

## TABLA DE CONTENIDO

1	PRESENTACIÓN .....	15
2	ANTECEDENTES .....	16
3	ÁREA PROBLEMÁTICA, PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN Y SUPUESTOS .....	21
4	JUSTIFICACIÓN .....	24
5	REFERENTE TEÓRICO .....	26
5.1	MARCO CONCEPTUAL .....	26
5.1.1	La Administración Y La Competitividad Desde Una Perspectiva Histórica .....	26
5.1.2	Generalidades De La Competitividad .....	32
5.2	ASPECTOS FUNDAMENTALES DEL TELETRABAJO .....	36
5.2.1	Evolución Histórica Y Estado Actual Del Teletrabajo En El Contexto Internacional .....	36
5.2.2	Conceptualización Del Teletrabajo .....	47
5.2.3	Características Del Teletrabajo .....	50
5.2.4	Diferencias Trabajo Tradicional – Teletrabajo Y Ventajas De Su Implementación En Las Organizaciones.....	51
5.2.5	Beneficios, Implicaciones Negativas Y Efectos Del Teletrabajo .....	55
5.2.6	El Teletrabajo En El Sector Público Colombiano.....	59
5.2.7	Recomendaciones Para La Implementación Del Teletrabajo En Las Entidades Del Sector Público Colombiano .....	66
5.2.8	Conceptualización De Las Variables A Mejorar Con La Implementación De Tele-Trabajo En El Contexto De Las Entidades Del Sector Público .....	75
5.3	MARCO LEGAL DEL TELETRABAJO EN COLOMBIA .....	87
5.4	MARCO CONTEXTUAL.....	95
5.4.1	Breve Reseña Histórica De La CGN.....	95
5.4.2	Direccionamiento Estratégico .....	97



5.4.3	Organización Jerárquica y Funcional.....	98
5.4.4	Gestión Del Talento Humano En La Contaduría General De La Nación ... .....	104
5.4.5	Plataforma Tecnológica Y Mapa De Riesgos De La CGN.....	113
5.4.6	Descripción Del Servicio Al Ciudadano De La CGN.....	115
6	OBJETIVOS .....	121
6.1	OBJETIVO GENERAL .....	121
6.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	121
7	METODOLOGÍA .....	122
7.1	TIPO Y ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	122
7.2	UNIDAD DE ANÁLISIS Y MUESTRA.....	123
7.3	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS CATEGORÍAS .....	124
7.4	Instrumentos De Recolección De Información .....	133
7.5	TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....	137
7.6	ETAPAS DEL PROCESO INVESTIGATIVO .....	137
7.6.1	Etapa Exploratoria.....	137
7.6.2	Etapa De Diseño Metodológico .....	138
7.6.3	Etapa Aplicativa (Trabajo De Campo).....	138
7.6.4	Etapa Analítica .....	139
7.6.5	Etapa Concluyente.....	139
7.7	CONSIDERACIONES ÉTICAS.....	139
8	RESULTADOS .....	141
8.1	PERCEPCIÓN QUE TIENEN LOS FUNCIONARIOS Y CONTRATISTAS DE LA CGN SOBRE SU PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA EN EL CANAL DE ATENCIÓN TELEFÓNICA DEL SERVICIO AL CIUDADANO, Y LOS EFECTOS DEL TRABAJO EN SU CALIDAD DE VIDA.....	141
8.1.1	Percepción Sobre Su Productividad .....	141
8.1.2	Percepción Sobre Su Eficiencia .....	145
8.1.3	Percepción Sobre Su Ausentismo .....	148

8.1.4	Percepción Del Personal Frente A Los Aspectos Laborales Que Actualmente Están Afectando Su Productividad-Eficiencia, Y A Los Efectos Del Trabajo En Su Calidad De Vida.....	151
8.2	NIVEL DE CONOCIMIENTO BÁSICO SOBRE TELETRABAJO Y ACTITUD FRENTE A LA POSIBILIDAD DE IMPLEMENTARLO EN LA CGN...	160
8.2.1	De Los Funcionarios Y Contratistas De La CGN .....	160
8.2.2	De los Sub-Contadores Y Jefes de GIT .....	173
8.3	DISEÑO DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA LA CGN.....	189
8.3.1	Fase 1. Compromiso institucional.....	191
8.3.2	Fase 2. Planeación General Del Proyecto .....	196
8.3.3	Fase 3. Autoevaluación De La Organización Y Ajustes Procedimentales . .....	196
8.3.4	Fase 4. Prueba Ppiloto.....	200
8.3.5	Fase 5. Apropiación Y Adopción Del Modelo.....	201
9	CONCLUSIONES .....	204
10	RECOMENDACIONES .....	207
11	BIBLIOGRAFÍA.....	210

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Supuestos.....	23
Tabla 2 Diferencias entre el trabajo tradicional y el teletrabajo.....	52
Tabla 3 Ventajas derivadas de la implementación del teletrabajo en las organizaciones ....	52
Tabla 4 Beneficios e implicaciones negativas del teletrabajo .....	56
Tabla 5 Efectos del teletrabajo .....	57
Tabla 6 Normograma del teletrabajo en Colombia .....	93
Tabla 7 Operacionalización de las categorías.....	125
Tabla 8 Percepción de funcionarios y contratistas sobre su productividad.....	142
Tabla 9 Percepción de funcionarios y contratistas sobre su eficiencia.....	146
Tabla 10 Percepción de funcionarios y contratistas sobre ausentismo.....	149
Tabla 11 Percepción de funcionarios y contratistas frente a los aspectos laborales que actualmente están afectando su nivel de productividad y eficiencia .....	152
Tabla 12 Percepción de los encuestados frente a los efectos del trabajo actual en su calidad de vida .....	156
Tabla 13 Nivel de conocimiento básico de funcionarios y contratistas sobre teletrabajo ..	161
Tabla 14 Actitud de funcionarios y contratistas frente a la posibilidad de implementar el teletrabajo en la CGN .....	164
Tabla 15 Funcionarios que en 2014 laboraban en la CGN y desempeñaron el cargo desde el hogar.....	170
Tabla 16 Aspectos que mejoraron en la vida personal de los funcionarios que laboraron desde su hogar .....	170
Tabla 17 Percepción de los funcionarios frente a si se desempeña mejor el cargo desde su casa que desde las instalaciones de la entidad.....	171
Tabla 18 Percepción de los funcionarios frente a los aspectos negativos del desempeño de su cargo desde el hogar.....	172
Tabla 19 Respuestas de los funcionarios en torno a si les gustaría volver a trabajar desde sus hogares.....	172
Tabla 20 Categorías para analizar la actitud de los Sub-contadores y Jefes de GIT frente a la posibilidad de implementar el teletrabajo en la CGN.....	176

Tabla 21 Preguntas sobre productividad, eficiencia y ausentismo .....	232
Tabla 22 Preguntas sobre aspectos laborales que pueden incidir en la productividad y la eficiencia en el canal de atención telefónica al ciudadano .....	233
Tabla 23 Preguntas sobre los efectos del trabajo en la calidad de vida del personal de la CGN.....	234
Tabla 24 Preguntas para funcionarios de planta y contratistas sobre aspectos generales del teletrabajo .....	235
Tabla 25 Preguntas relacionadas con la actitud de los funcionarios y contratistas frente a la posibilidad de implementar el teletrabajo en la CGN o de desempeñar su cargo bajo esta modalidad .....	237
Tabla 26 Preguntas para los directivos de las tres sub-contralorías sobre aspectos generales del teletrabajo .....	239
Tabla 27 Preguntas relacionadas con la actitud de los directivos de las tres sub-contralorías frente a la posibilidad de implementar el teletrabajo.....	241
Tabla 28 Tabulación de preguntas sobre productividad.....	243
Tabla 29 Tabulación de preguntas sobre la eficiencia.....	245
Tabla 30 Tabulación de preguntas sobre ausentismo .....	247
Tabla 31 Resumen de la tabulación sobre productividad, eficiencia y ausentismo .....	250
Tabla 32 Tabulación de aspectos laborales o del área de trabajo que según los funcionarios y contratistas están afectando actualmente su nivel de productividad y eficiencia en el servicio de atención telefónica a los usuarios.....	253
Tabla 33 Tabulación de la percepción que tienen los funcionarios y contratistas sobre los aspectos de su vida personal, familiar o relacionados con su salud física y mental, que se están afectando actualmente en razón de su trabajo en la CGN.....	254
Tabla 34 Tabulación de las respuestas de funcionarios y contratistas sobre aspectos generales del teletrabajo .....	257
Tabla 35 Resumen de la tabulación del Nivel de Conocimiento Básico de Funcionarios y Contratistas .....	274
Tabla 36 Tabulación de la actitud de funcionarios y contratistas frente a la posibilidad de implementar el teletrabajo en la entidad o de desempeñar su cargo bajo esta modalidad .	275

Tabla 37 Tabulación de la actitud de aquellos funcionarios que en 2014 desempeñaron o no el cargo desde sus hogares.....	278
Tabla 38 Tabulación de aspectos de la vida que mejoraron durante el tiempo que laboró desde su hogar .....	279
Tabla 39 Tabulación de la percepción de los funcionarios frente a si se desempeña mejor el cargo desde su casa que desde las instalaciones de la CGN.....	280
Tabla 40 Tabulación de la percepción de los funcionarios frente a los aspectos negativos del desempeño de su cargo desde el hogar .....	281
Tabla 41 Tabulación de las respuestas de los funcionarios en torno a si les gustaría volver a trabajar o no desde sus hogares y ¿por qué?.....	281
Tabla 42 Tabulación de las respuestas de sub-contadores y jefes de GIT sobre aspectos generales del teletrabajo .....	282
Tabla 43 Resumen de la tabulación Nivel de Conocimiento básico sobre teletrabajo de Jefes de GIT y Sub-contadores .....	291
Tabla 44 Sistematización de las entrevistas realizadas a los Sub-contadores y Jefes de GIT .....	292
Tabla 45 Cronograma .....	298
Tabla 46 Presupuesto.....	302

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 Procesos de la Contaduría General de la Nación .....	98
Figura 2 Organigrama Contaduría General de la Nación .....	99
Figura 3 Esquema plan de implementación de teletrabajo de en la CGN .....	190

## **LISTA DE GRAFICAS**

Gráfico 1 No. de consultas resueltas por día .....	143
Gráfico 2 Razones por las que el personal no considera suficiente la jornada laboral	144
Gráfico 3 Número de ausencias predominante en el último trimestre .....	150
Gráfico 4 Nivel de conocimiento predominante en funcionarios y contratistas .....	161
Gráfico 5 Nivel de conocimiento básico predominante en Sub-contadores y Jefes de los GIT .....	174

## **LISTA DE ANEXOS**

ANEXO 1 Encuesta estructurada aplicada al personal de planta y contratistas de las tres sub-contadurías de la CGN.....	231
ANEXO 2 Entrevista dirigida a los sub-contadores y jefes de los grupos internos de trabajo de la contaduría general de la nación.....	239
ANEXO 3 Tabulación de la encuesta estructurada sobre percepción de productividad, eficiencia, ausentismo, factores laborales que afectan el rendimiento del desempeño y la calidad de vida de los trabajadores .....	243
ANEXO 4 Tabulación de aspectos relacionados con el nivel de conocimiento básico de sub-contadores y jefes de grupos internos de trabajo sobre el teletrabajo y sistematización de la entrevista sobre actitud frente a la posibilidad de implementarlo en la CGN .....	282
ANEXO 5 Cronograma y Presupuesto .....	298

## 1 PRESENTACIÓN

Esta investigación estuvo orientada a identificar los aspectos relevantes para la implementación del teletrabajo en entidades públicas, particularmente en la Contaduría General de la Nación (en adelante CGN), siendo finalizada días antes de la instauración de la cuarentena como medida para ralentizar la tasa de contagio del COVID 19, cuando las entidades del Estado, la comunidad académica y gran parte de las empresas privadas se vieron obligadas a implementarlo de un momento a otro, muchas sin una preparación adecuada, sino más bien como una acción reactiva frente a las nuevas condiciones sociales, políticas y económicas.

La primera parte del documento muestra los resultados de la revisión de antecedentes académicos e institucionales, que permiten comprender como se ha abordado el estudio del teletrabajo en el ámbito nacional e internacional, desde distintas ópticas y perspectivas.

En segundo lugar, se expone el referente teórico, dando cuenta de cómo han evolucionado las escuelas administrativas a lo largo de la historia, en la búsqueda constante de estrategias que permitan el incremento de la productividad y competitividad en las empresas, y de su incidencia en la transición de las organizaciones hacia nuevas formas de trabajo para lograr dichos objetivos.

En tercer lugar, se abordan los aspectos fundamentales del Teletrabajo tales como su evolución y estado en el contexto mundial, conceptualización, características, modalidades, ventajas, desventajas, beneficios, y disposiciones normativas, los cuales sustentan la importancia de su implementación en las entidades del sector público colombiano, particularmente en la Contaduría General de la Nación.

El documento incorpora el diseño metodológico en el capítulo 6, y se describen los resultados en el acápite 7, de acuerdo a la estructura de los objetivos específicos. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio.

## 2 ANTECEDENTES

Si bien, durante las últimas dos décadas y hasta antes de la cuarentena implementada en todo el globo terráqueo a causa de la pandemia del COVID-19, el teletrabajo ya se venía posicionando con mayor fuerza en distintos contextos empresariales, la literatura orientada a su teorización no había sido prolifera; sin embargo, se identificaron algunos autores que abordaron esta temática desde su origen, desarrollo y evolución con un enfoque académico, encontrando también informes o documentos que ofrecían un análisis de esta modalidad laboral desde diferentes ópticas y perspectivas, permitiendo una mayor comprensión de la importancia de su implementación en las empresas colombianas como estrategia para incrementar su eficiencia con menores costos y mayores ventajas para las organizaciones y sus trabajadores. Algunos de los estudios más relevantes que fueron utilizados para la investigación fueron:

“El trabajo colaborativo telemático aplicado a la formación”, de Hervás y Román (2011), donde se afirma que el teletrabajo tuvo su origen en 1973 cuando Jack Nilles de la University of Southern California, utilizó la locución Telecommuting (tele desplazamiento), para denominar una estrategia que contribuyera a solucionar al caos petrolero de los años 70 en Estados Unidos, consistente en prevenir el desplazamiento de los trabajadores hacia los sitios de trabajo y el retorno a sus hogares, mediante la realización de actividades laborales en oficinas satélites cercanas a sus casas, utilizando las incipientes tecnologías de información y comunicación, con el fin de reducir de manera importante el consumo de los combustibles derivados del petróleo. La estrategia se creó bajo la concepción de llevar el trabajo al trabajador rompiendo con el esquema tradicional donde el trabajador va al trabajo y, a la par, con los emergentes avances tecnológicos de aquella época, surgieron otras acepciones tales como remote working (trabajo a distancia), networking (trabajo en red), flexible working (trabajo flexible) o home working (trabajo a domicilio), y por supuesto, telework (teletrabajo).

Al respecto, Corbi (2014), en su artículo “Teletrabajo: Pasado, presente y futuro”, afirma que específicamente para el trabajo en red, aún no existía la tecnología suficiente



que permitiera su realización, por lo cual de acuerdo con Hervás y Román (2011), entre los años 70 y finales de los 80, el trabajo desde el hogar o fuera del contexto empresarial fue impulsado en estas décadas por el aumento del autoempleo o las oportunidades de negocio propio con mínima inversión, limitando el teletrabajo a un área de investigación con mínimas experiencias prácticas y amplias posibilidades de ser incluido en el futuro cercano en las políticas económicas e incidir en el desarrollo de empresas con estructuras más flexibles, para ajustar sus costos a los acelerados cambios del mercado mejorando su productividad y competitividad, tal y como lo afirma De la Cámara (2000), en su artículo “El teletrabajo: Un indicador de cambio en el mercado de trabajo”; objetivo este, que, efectivamente, se comenzó a lograr según lo referido por Martínez, Pérez, Carnicer y Vela (2006), en su artículo “Teletrabajo y flexibilidad: Efecto moderador sobre los resultados de la empresa”, cuando el vertiginoso avance de las nuevas tecnologías de información y comunicación en la década de los 90, permitió que esta modalidad de trabajo se hiciera realidad y, el desempeño laboral desde otros lugares distintos a los convencionales, se expandiera rápidamente aunque no homogéneamente a nivel mundial.

En su artículo, “El teletrabajo en el mundo y Colombia”, Rodríguez Mejía (2007) refirió que desde fines de los años 80 e inicios de los 90 el teletrabajo presentó un amplio desarrollo tanto en Estados Unidos como en Europa. En estados Unidos, destacó al Estado de California por ser un pionero del teletrabajo al instaurar en 1988 el primer programa piloto en dicha modalidad en el que participaron empleados de seis agencias del gobierno. Además, según lo referido por Cañadas (2017), en su tesis doctoral “Teletrabajo: Revisión teórica y análisis jurídico-laboral”, “se dictaron leyes que obligaban a las empresas a implementar programas de teletrabajo para reducir el tráfico y reducir la contaminación” (p.25).

En Europa, según Rodríguez Mejía (2007), la Comisión Europea financió el proyecto Modelo de Relaciones Industriales en la Innovación del Teletrabajo (MIRTI), que se llevó a cabo entre 1996 y 1998 con el objeto de “estudiar y presentar recomendaciones para realizar los contratos y reglamentos del Teletrabajo en Europa” (p.35). Igualmente, en 2001, el Comité de Dialogo Social del Sector de las Telecomunicaciones de la Unión

Europea “presentó un documento con las directrices que debían ser aplicadas al teletrabajo de las Telecomunicaciones en Europa” (p.35), las cuales además de ser aplicables también a toda actividad laboral que se realizara bajo el esquema del teletrabajo, tuvieron eco al interior de la Unión Europea en tanto el 16 de julio de 2002 diferentes agentes sociales entre ellos la Confederación Europea de Sindicatos – CES – la Unión de Confederaciones de la Industria y de Empresarios de Europa – NICE –, la Unión Europea del Artesanado y de la Pequeña y Mediana Empresa – UNICE/EUAPME – y el Centro Europeo de la Empresa Pública – CEEP –, firmaron en Bruselas el Acuerdo Marco Europeo Sobre el Teletrabajo que en sus propios términos “...busca modernizar la organización del trabajo con el objetivo de mejorar la productividad y la competitividad de las empresas y lograr el equilibrio necesario entre flexibilidad y seguridad...” (p.36).

Este acuerdo marcó un hito histórico de gran trascendencia para el teletrabajo, al convertirse en el único marco normativo de carácter obligatorio que regula la modalidad de trabajo en la Unión Europea, constituyendo además un ejemplo para aquellos países que aún no han desarrollado ninguna legislación al respecto, toda vez, que reconoce para los teletrabajadores los mismos derechos de los que gozan los trabajadores presenciales entre ellos, un trato digno e igualdad de condiciones legales y convencionales tales como la seguridad social y salud, “la adecuación del lugar destinado en el hogar para el teletrabajo, la instalación y mantenimiento de los equipos utilizados para tal efecto, dándole sin embargo la libertad al trabajador de utilizar su propio equipo” (Rodríguez Mejía, 2007, p.36).

Desde el punto de vista conceptual y teórico, se destaca la producción literaria desarrollada en España, como es el caso de: “El teletrabajo. Una nueva sociedad laboral en la era de la tecnología”, de Francisco Ortiz Chaparro (1995); “El teletrabajo, nueva forma de organización laboral: Situación actual y perspectivas de futuro en España”, de Ana María Morales García (2002); “El impacto del teletrabajo en la mejora de la economía española” de Antonio Luis Flores Galea (2012); “El teletrabajo y la mejora de la movilidad en las ciudades”, de Domingo Verano, Heriberto Suárez y Silvia Sosa (2014); “El teletrabajo ante los cambios económicos y sociales” de Esperanza Sierra Benítez (2011); y,

“El Libro Blanco. El ABC del teletrabajo en España”, diseñado en 2012, por una Comisión de Trabajo dentro del Foro de Empresas EFR de la mano con la Fundación Más Familia.

En Argentina, se identificaron aportes de los siguientes autores: Paula Lenguita y Amalia Miano (2005), “Las relaciones laborales invisibles del teletrabajo a domicilio”; José Luis Lago (2011), “La negociación colectiva y el teletrabajo en Argentina: Una aproximación a su temática”; Emiliano Casagrande (2012), “Impacto del Teletrabajo en la Calidad de Vida del colaborador en la industria del Petróleo”; Francisco Gamen y Stefanie Mieth (2015), “Luz y Sombras del Teletrabajo”; y Gerardo Tunal Santiago (2012), “Reflexiones en torno a los análisis sobre el teletrabajo”. En Brasil, se identificó el aporte de la Academia Internacional de Teletrabajo (2017), que elaboró el primer informe sobre el Estado del Teletrabajo en América Latina y el Caribe, en el marco de la celebración de los 20 años del Teletrabajo en dicho país; y, en San José de Costa Rica, el Informe “Teletrabajo: Medio ambiente, economía y calidad de vida”, Editado y publicado en 2013 por el Club de Investigación Tecnológica.

De igual trascendencia son los aportes y recomendaciones de entidades multilaterales, tales como las emitidas en las publicaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), entre estas la primera edición del “Manual de buenas prácticas en teletrabajo” en 2011; y el informe sobre “Las dificultades, oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y financieros”, así como las contribuciones de la Comisión Económica para América Latina (Cepal), de las cuales sobresale el documento “Un acercamiento a la medición del teletrabajo: Evidencia de algunos países de América Latina”, elaborado por Martha Sánchez Galvis (2012) en el marco del proyecto Diálogo político inclusivo e intercambio de experiencias del programa Alianza para la Sociedad de la Información 2 (@LIS2), que ha estudiado ampliamente el avance de las tecnologías de información y comunicación, así como también sus características, sus usos e impacto, y los retos futuros que implican éstas para el desarrollo social y económico de individuos, gobiernos y sectores productivos de los países de la región.

Sin embargo, aún falta mayor información sobre el impacto de las TIC en las dinámicas laborales de la región. Uno de los mayores obstáculos que se tienen a la hora de querer hacer referencia a la dimensión del teletrabajo en la región y en el mundo, es el hecho de no poder cuantificar con exactitud este fenómeno debido a la falta de consumo sobre el concepto mismo del teletrabajo, la ausencia de estadísticas oficiales en la materia y el bajo soporte institucional que resguarda esta práctica.

Otro aporte de la CEPAL, es la publicación “Monitoreo de la Agenda Digital para América Latina y el Caribe”, elaborada en 2018 por Jorge Alejandro Patiño, Laura Poveda y Ana Laura Martínez de la División de Desarrollo Productivo y Empresarial, en la cual se convoca a la constante reflexión sobre las definiciones tradicionales en materia de estructura de mercados, modelos de negocios y organización industrial y, en este contexto, al análisis del desafío que enfrenta el diseño de una política orientada a “promover la innovación tecnológica y social con fines de impulsar los compromisos de inclusión y desarrollo sostenible definidos en el marco de la Agenda 2030” que, de hecho, requiere “de un rol proactivo del Estado, para diseñar y coordinar instrumentos que provean los incentivos necesarios para aprovechar la digitalización con fines de desarrollo” (p.6).

En el ámbito nacional, los principales referentes son los documentos de trabajo e informes de los Ministerios de Trabajo, y Telecomunicaciones, y Colombia Digital. Uno de los documentos más destacados, es el informe sobre los resultados del “Cuarto estudio de penetración de teletrabajo en empresas colombianas 2018” realizado por el Centro Nacional de Consultoría, que da cuenta de las estadísticas en torno a esta modalidad de trabajo en 1740 empresas de doce ciudades del país (Bogotá, Medellín, Cali, Bucaramanga, Barranquilla, Armenia, Pereira, Manizales, Ibagué, Neiva, Valledupar y Cúcuta). También, se destaca “El Libro Blanco. ABC del Teletrabajo en Colombia” (2012), el cual constituye una guía metodológica para orientar a los empresarios del país que decidan adoptar el modelo de teletrabajo con fines de incrementar su productividad y mejorar la calidad de vida de sus trabajadores.

### **3 ÁREA PROBLEMÁTICA, PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN Y SUPUESTOS**

El sector público colombiano en su compromiso de promover instituciones modernas, innovadoras, con capacidad de transformación, adaptación y respuesta, para garantizar eficiencia y efectividad en los servicios que presta a la ciudadanía en general, no ha sido ajeno a la influencia de los esfuerzos normativos del gobierno nacional ni a los procesos adelantados por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (Min TIC) durante los últimos diez años y, en especial a partir de 2012, para impulsar e incentivar la implementación del teletrabajo en las organizaciones como una estrategia que, además de aportar al incremento de su productividad, el fomento de la innovación organizacional, y el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores, puede contribuir a promover la transformación digital del país, y el uso efectivo de las TIC en el sector productivo.

Sin embargo, aunque cada vez, más organizaciones habían firmado el “Pacto por el Teletrabajo” con fines de aprovechar los beneficios que su adherencia representa a la hora de materializar su voluntad de implementarlo, también es cierto que esta modalidad no lograba la penetración esperada en el sector público, por lo menos hasta la instauración de la cuarentena obligatoria para contener la tasa de contagio del COVID 19.

Hasta el año 2019 únicamente 211 entidades públicas, entre más de 6.000 habían firmado el pacto por el teletrabajo, siendo la CGN, una de las entidades que no lo implementó, a pesar de que en el año 2014, como medida de mitigación ante un evento administrativo, se quedó sin oficinas, y se vio en la necesidad de que algunos de sus colaboradores desarrollaran trabajo en casa durante más de 1 mes.

La Contaduría General de la Nación –CGN-, entidad pública responsable de centralizar y consolidar el balance general del país, así como los informes financieros, económicos, sociales y ambientales de todas las entidades tanto públicas como privadas, la cual a pesar de que su deber es estar a la vanguardia en la adopción e implementación de políticas sectoriales de gestión del talento humano y eficiencia administrativa, y de contar con cargos suficientes que podrían desempeñarse bajo esta modalidad, no se integraba a las nuevas

formas laborales planteadas por el nuevo paradigma administrativo de la sociedad del conocimiento, en áreas como el Servicio al Ciudadano.

El Servicio al Ciudadano, según la Contaduría General de la Nación (2019), “tiene como premisa brindar una atención con información en lenguaje claro, preciso, transparente y oportuno en torno a los requerimientos o solicitudes que llegan a la entidad” y, su gestión, “no es una tarea exclusiva de las dependencias que interactúan directamente con los ciudadanos, sino una labor integral articulada entre sus dependencias con el compromiso de la alta dirección”, lo cual, explica la centralidad que sus directivos le dan a las estrategias orientadas a “mantener una adecuada relación con los usuarios”, facilitándoles el acceso a los canales de atención”, y a la formación de sus funcionarios en las competencias necesarias para prestar el servicio y en los conocimientos de los procesos, productos y servicios, así como de la normatividad a ellos asociada. (p.4).

El servicio al ciudadano es prestado por los funcionarios de las tres Sub Contadurías (General y de Investigación; Centralización de la Información; y Consolidación de la Información), quienes además de desempeñar las complejas funciones inherentes a sus cargos, tienen la misión de atender 3.700 empresas tanto públicas como privadas bien sea de forma presencial, virtual o telefónica. No obstante, ante la insuficiencia de personal para realizar esta labor, la CGN se ha visto obligada a incorporar personal calificado mediante la modalidad de contrato por prestación de servicios, para garantizar la eficiencia de este servicio; lo cual, ha generado hacinamiento y gran congestión al interior de las instalaciones, en razón de sus reducidos espacios para el funcionamiento de estas dependencias.

Es así como surge la pregunta de investigación. ¿Cuáles son los aspectos que deben tenerse en cuenta a la hora de implementar la modalidad de teletrabajo en entidades públicas como la Contaduría General de la Nación?

Del interrogante planteado se generan dos supuestos importantes, los cuales se enuncian en la Tabla 1 que aparece a continuación:

*Tabla 1 Supuestos*

<b>SUPUESTO 1</b>	La implementación de tele-trabajo en la CGN, permitiría reducir el hacinamiento y descongestionar las instalaciones de las tres Sub-contadurías donde se presta el servicio al ciudadano e incrementar el confort de los empleados de planta.
<b>SUPUESTO 2</b>	El teletrabajo sería más viable para los contratistas que no desempeñan funciones propias del personal de planta.

Fuente: Elaboración propia (2020)

#### 4 JUSTIFICACIÓN

Entre los principios de la administración pública colombiana se encuentran la igualdad, la eficacia y la eficiencia; sin embargo, según Velázquez (2017), las arraigadas falencias del sector público, asociadas a la debilidad institucional y la evidente baja productividad en los procesos administrativos “expresadas en: lentitud en los procesos, prácticas corruptas y burocráticas, falta de transparencia, déficit de equipos humanos capacitados profesional y técnicamente, y una elevada rotación del recurso humano” (p.12) entre otros aspectos, reflejan la imperiosa necesidad de modernizar el Estado, para que este pueda responder efectivamente a las expectativas e intereses del colectivo nacional.

En efecto, se evidencia como prioridad la búsqueda de estrategias que conduzcan a optimizar la gestión administrativa, no solo para cumplir con los mandatos del Estado, y articularse con las políticas públicas, sino también para adaptarse a las nuevas dinámicas que rigen el contexto marcado por la globalización. Por lo anterior, como lo afirma Velásquez (2017), Colombia ha tenido que involucrarse en un largo proceso de modernización, que le ha permitido planear, gestionar y ejecutar un conjunto de reformas en el sector público, dirigidas a que sus entidades puedan “elevar su capacidad de gestión en los distintos niveles de gobierno, cumplir con sus responsabilidades, hacer un manejo más eficiente de sus recursos” (p.13), y contribuir al logro de los fines esenciales del Estado.

En este sentido, aunque según la CGN (2019), la entidad cuenta con 199 funcionarios calificados en sus tres Sub-contadurías (94 de planta y 105 por contrato de prestación de servicios) y, en general, los resultados de su gestión fueron altamente satisfactorios para el 2018, en tanto se ejecutó el 100% de los planes estratégicos, se cumplió con el 96,9% de los objetivos estratégicos y, el desempeño del personal de planta, alcanzó (96.1%, 99%, y 96.3%) en las mediciones de eficacia, eficiencia y efectividad respectivamente, también es cierto que la complejidad de estas actividades, reducen los tiempos de respuesta a las inquietudes de los usuarios; en efecto, el servicio al ciudadano debe continuar en constante mejoramiento, a la par con la consolidación del proceso de modernización que viene adelantando la entidad durante los últimos años, en el cual hasta antes de la pandemia del



COVID 19 y la emisión del decreto 491 de 2020 no se habían desarrollado estrategias específicas para implementar el teletrabajo y alinearse con las propias dinámicas del mundo globalizado; de ahí que esta modalidad laboral se identifique como oportunidad de innovación y proyecto estratégico de la organización.

De hecho, el teletrabajo está en línea con los intereses de modernización del Estado, si se considera que además de ayudar con la complementariedad e interacción de los sectores público-privado, la priorización y reorientación del gasto público desde lo social, la inversión racional en capital humano, infraestructura e innovación tecnológica y, apoyar la descentralización administrativa y la flexibilización en la contratación, permite también incrementar la productividad, promover la generación de empleo, mejorar la calidad de vida de sus funcionarios, fortalecer la cultura de Responsabilidad Social Empresarial desde el enfoque de movilidad y, por supuesto, disminuir los impactos ambientales entre otros.

Con la implementación del teletrabajo y el uso de las Tics, la Entidad podría optimizar la capacidad de respuesta a las necesidades de su talento humano y las expectativas de las empresas e instituciones públicas usuarias de sus servicios en todos los órdenes territoriales; aspectos estos, que justifican plenamente la realización de la presente investigación.

## 5 REFERENTE TEÓRICO

### 5.1 MARCO CONCEPTUAL

#### 5.1.1 La Administración Y La Competitividad Desde Una Perspectiva Histórica

A lo largo de la historia, la constante preocupación de las empresas ha sido lograr mayor productividad y riqueza con los recursos disponibles, pues según Cabrera, López y Ramírez (2011), no pueden desconocer “los factores de producción que tienen a disposición para ser exitosas, competitivas” (p.10), y garantizar su sobrevivencia en un entorno de un mercado cada vez más saturado que, además, requiere la adaptación constante a los nuevos contextos, transformaciones tecnológicas, normativas, y tendencias de las demandas sociales que generan nuevos paradigmas administrativos en cada época, si no desean perecer o convertirse en organizaciones obsoletas, ineficientes y poco rentables.

En este sentido, la organización del trabajo ha sido considerada como el aspecto fundamental en el que las empresas deben basar las estrategias claves para lograr el éxito, pues según Ruth y Chaudhry (2008), este depende de su flexibilidad a la hora de competir y responder a las presiones externas del mercado, adaptándose a las fluctuaciones de la demanda e incrementar los niveles de productividad, incorporando tecnologías que les permitan mejorar sus productos y servicios, y armonizar la remuneración salarial de acuerdo a los resultados empresariales. Para una mejor comprensión del papel de la administración en la competitividad de las empresas, es necesario hacer un recorrido por las diversas escuelas administrativas tal y como se expone a continuación:

Los esfuerzos de las empresas por ser más productivas y competitivas, justifican el amplio desarrollo histórico de múltiples estudios y teorías que, a partir de la segunda revolución industrial, han contribuido a la consolidación de la administración como disciplina, al intentar explicar cuáles son los mecanismos, principios, atributos o prácticas que deben caracterizar la gestión empresarial para que las organizaciones puedan alcanzar sus objetivos, dando como resultado distintas corrientes, tendencias y enfoques administrativos que, al irse depurando con el correr de los años, dieron paso a nuevas perspectivas y ópticas de la actividad gerencial.

De hecho, como lo afirma Solís (2008), “los grandes movimientos sociales, comerciales, tecnológicos e industriales han sido la piedra angular en el desarrollo de una serie de escuelas de pensamiento relacionados con las organizaciones y su desarrollo” (p.4), destacándose en ellas Frederick Taylor y Henry Fayol, más conocidos como los padres de la Administración, al lado de otros teóricos que igualmente han venido aportando otras líneas de pensamiento hasta la edad contemporánea, tales como, la escuela tradicional o de administración científica, escuela clásica, escuela de relaciones humanas, escuela burocrática, escuela estructuralista, escuela de sistemas, escuela de desarrollo organizacional, la escuela neoclásica, teoría de restricciones, enfoques gerenciales de la gestión de las organizaciones, organizaciones inteligentes, empowerment, calidad total, benchmarking y planificación estratégica entre otras.

La evolución de estas escuelas ha contribuido al desarrollo de un nuevo modelo de trabajo, inducido por los acelerados cambios tecnológicos de las últimas décadas denominado teletrabajo, el cual se identifica plenamente con los principios y postulados de la escuela clásica tales como la especialización y reducción de costos, y de la escuela humanística que lo articulan a su vez con las tendencias administrativas contemporáneas, sin desconocer, los aportes de las corrientes orientales que desarrollaron otros enfoques.

Medina y Ávila (2002), presentan por ejemplo, la Teoría Z (Administración Japonesa), propuesta por el estadounidense William Ouchi, que se encuentra estrechamente relacionada con el Enfoque de la Calidad Total, integrando “las prácticas exitosas tanto de la cultura japonesa como de la norteamericana, forma parte de un grupo de teorías gerenciales originadas como resultado de la concepción que tienen los gerentes japoneses de sus subordinados” (p.268), y plantea que se consigue mayor productividad cuando se involucra a los trabajadores en los procesos de la empresa. Por su parte, el Justo a Tiempo, y otras metodologías heredadas del enfoque administrativo y productivo de Toyota, enmarcan lo que se conoce como Lean Manufacturing.

En la escuela clásica, Naredo (1997), destaca las contribuciones de autores como Adam Smith, para quien el trabajo era el principal productor de la riqueza y, al formular su teoría

del valor-trabajo, introdujo dentro de este concepto un aspecto fundamental: El cambio, o intercambio, donde el hombre aporta su mano de obra y recibe un producto, mercancía o salario; y según Cabrera, et al., (2011), al igual que David Ricardo, reconocía “las bondades de la división del trabajo y la especialización”, siendo un importante antecedente para los postulados de Taylor. Por su lado, Babbage destacó la importancia de la reducción de los costos de producción.

En la Escuela Tradicional o de Administración Científica, el mayor representante fue Frederick Winslow Taylor, quien desarrolló la teoría de la organización racional del trabajo, por lo cual, según Solís (2008), el interés se centraba “en la distribución de los equipos en planta, la planeación y control de la producción, tiempos y movimientos, la administración del personal y los incentivos salariales” (p.10), con el objetivo de obtener mayor productividad y “buscar científicamente los mejores resultados del trabajo”; postulados estos, que dieron origen a “la primera estructura de conceptos administrativos sobre la cual se ha basado todo el desarrollo administrativo” (p.11).

Igualmente, afirma Solís (2008), que en el pensamiento administrativo clásico, su principal exponente Henry Fayol junto a otros estudiosos en este campo tales como James D. Mooney, Lyndall F. Urwick, Luther Gulick y Oliver Sheldon, identificaron la necesidad de buscar la eficiencia y aumentar la competencia en las organizaciones; y, según Martínez-Crespo (2005), para buscar la mayor productividad y eficiencia del trabajo se intentaba ubicar “al hombre correcto en el puesto correcto”, lo cual fue soportado con los aportes de Max Weber para quien el tipo de organización ideal era la burocrática, en tanto “forma más eficiente y racional que podían utilizar las organizaciones complejas para lograr un elevado grado de eficiencia y un control efectivo sobre el personal” (Medina & Ávila, 2002, p.264), y de Elton Mayo el pionero de la escuela de las relaciones humanas, que reconoció el carácter social de la organización, y al hombre como un ser social en tanto los individuos son miembros de una diversidad de grupos.

Según Solís (2008), Elton Mayo también encontró una relación directa del ambiente de trabajo con el rendimiento productivo de las personas, llegando a concluir que, no solo las

condiciones físicas y organizacionales tienen influencia en la productividad, pues las relaciones laborales y la motivación también inciden de manera importante; por tanto, se le conoce como el creador de la teoría informal. No obstante, como lo afirma Martínez-Crespo (2005), antes de Elton Mayo, Abraham Maslow había acuñado la idea de que el individuo se rige en razón de la satisfacción de sus necesidades, plasmada en su famosa “jerarquía de necesidades”, en la cual se categorizan dichas necesidades como fisiológicas, de seguridad, afiliación, reconocimiento, y autorrealización.

De acuerdo con Martínez-Crespo (2005), después de la segunda guerra mundial, el enfoque administrativo contemporáneo trascendió hacia “enfoques más complejos y estructurados”, en respuesta a los nuevos retos planteados por los vertiginosos avances tecnológicos especialmente en lo referido a la “comunicación, innovación y desarrollo”, así como a los constantes cambios del mercado cada vez más exigente y competitivo, generando un nuevo paradigma filosófico más centrado en “lo social y lo humano, la participación, la confianza, la autonomía del trabajador, el empoderamiento, el trabajo en equipo y en general todo aquello que tiene que ver con el Homo social” (p.72); finalizando los 60 hasta fines de los 70, se acelera el surgimiento de otros enfoques orientados a responder a este nuevo contexto económico, administrativo y organizacional.

Desde finales del siglo XX hasta el momento actual, las empresas han tenido que enfrentar los retos planteados por la globalización, la cual según Navarro (2015), se puede entender como “un conjunto de transformaciones en el orden económico y político mundial”, y fenómeno social que, incidido por los avances en las tecnologías de información y comunicación, creó espacios comunes de encuentro en todos los ámbitos de la sociedad, dando como resultado “un mundo interconectado y un contexto en que “los mercados de todos los países interactúan acercando a las personas a los productos” (p.3); además, generó “la expansión capitalista que hizo posible realizar transacciones financieras y expandir los negocios a los mercados distantes y emergentes” (p.4).

Para Puerto (2010), la globalización entendida como la transición “hacia una economía mundial con mayor grado de integración e interdependencia, cuyos componentes principales son la globalización de mercados y la globalización de la producción”, se

traduce en “el crecimiento exponencial del comercio internacional, por un lado, y las grandes preocupaciones a causa de sus consecuencias sociales por otro” (p.174), obligando a las organizaciones a replantear sus estrategias administrativas o gerenciales, con fines de reordenar los modos de trabajo, las relaciones entre empresas, proveedores y clientes, mejorar su productividad y competitividad para garantizar su estabilidad y permanencia en el mercado.

En este sentido, es claro que los avances de las tecnologías de información y comunicación, constituyen una de las principales referencias actuales de la globalización cultural, pues han generado cambios notorios en los ámbitos político, normativo, comercial, social, económico y administrativo de la sociedad global, al permitir nuevas formas de interacción mediante la transmisión de imágenes, comportamientos, e información, aunque según Silva (2019), mientras “la UNESCO plantea que la homogeneización de la cultura es uno de los grandes peligros de la globalización” y, por ello, es necesaria la intervención de los organismos internacionales en la búsqueda de una democracia global, si se considera que “los países del sur presentan posibilidades de desarrollo, en la medida en que potencien la integración y la competitividad, incorporando reglas de cooperación y eficiencia”, la ONU considera que “es y será una amenaza y una oportunidad, en tanto la liberalización e integración de los mercados son instrumentos para el crecimiento de los países en desarrollo”.

Para Silva (2019), “el internet es la base material y tecnológica de la sociedad red, la infraestructura tecnológica y el medio organizativo que permite el desarrollo de una serie de nuevas formas de relación social”; y según Castells (1999), “la sociedad Red es una sociedad cuya estructura social está construida en torno a redes de información a partir de la tecnología de información microelectrónica estructurada en Internet” (p.158).

Pero Internet en ese sentido, no es simplemente una tecnología; es el medio de comunicación que constituye la forma organizativa de nuestras sociedades, es el equivalente a lo que fue la factoría en la era industrial o la gran corporación en la era industrial. Internet es el corazón de un nuevo paradigma socio técnico que constituye en realidad la base material de nuestras vidas y de nuestras formas de relación, de trabajo y de comunicación. Lo que hace Internet es procesar la

virtualidad y transformarla en nuestra realidad, constituyendo la sociedad red, que es la sociedad en que vivimos, El internet entonces, es una red de redes de ordenadores capaces de comunicarse entre ellos. Es un medio de comunicación, de interacción y de organización social. (Castells, 1999, p.159).

Desde esta perspectiva, en la emergente sociedad de la información y del conocimiento producto del desarrollo de la informática y las nuevas tecnologías de información y comunicación en el siglo XX, la cual ha tomado forma con los avances tecnológicos del siglo XXI, la proliferación de nuevas herramientas cada vez más sofisticadas como los computadores y el internet que facilitan el desempeño laboral de los trabajadores tanto dentro como fuera de la organización, han permitido el surgimiento de otras formas más eficientes de realizar el trabajo, minimizando costos y tiempos con máximo aprovechamiento de los recursos disponibles en las empresas, al igual que nuevas formas de contratación de personal, entre ellas el teletrabajo, sin desmejorar las condiciones laborales de los trabajadores. Modalidad esta, que además contribuye a la generación de empleo.

En efecto, como lo afirma Castaño-Duque (2000), en el mundo global actual, la administración de las organizaciones debe estar fundamentada en la capacidad analítica, para comprender las alternativas de decisión que se deben tomar en la empresa, la cual “no es una suma de elementos funcionales (producción, finanzas, mercadeo, etc.), como muchos la defienden, sino una estructura que permite hacer los arreglos al interior de las instituciones con efecto sinérgico” (p.29), por tanto, no se puede estar al margen de los retos planteados por la globalización ni prescindir de las Tecnologías de Información y Comunicación, pues “en sí mismas pautan el tiempo, la manera de trabajar, aprender, comunicarse y gobernar” (Silva, 2019).

En razón de lo anterior, se infiere la importancia de la implementación de estas tecnologías como objetivo prioritario en las entidades del Estado, tal y como lo sugiere Naranjo (2016), para quien mejorar su eficiencia en la atención a los usuarios garantizando su máxima satisfacción frente a los servicios prestados, no sólo implica una adaptación adecuada a las novedades que estas representan, sino “competir en materia administrativa frente a los retos que impone el mercado y la globalización, sin perder el sentido de lo

humano”, entre ellos la posibilidad de adoptar el teletrabajo como una estrategia que permitiría descongestionar las oficinas, ahorrar costos de infraestructura, reducir los niveles de estrés que con frecuencia afectan al trabajador directamente vinculado a las empresas y mejorar su calidad de vida.

De hecho, la modernización de la administración pública es una prioridad en la actualidad, teniendo en cuenta que las sociedades de hoy son más exigentes e informadas de sus derechos y de los deberes del Estado para garantizarlos, lo cual requiere una mejor organización estructural y procedimental, que les permita a sus entidades estar a la vanguardia con los medios electrónicos y demás tecnologías de información y comunicación, con fines de lograr una prestación más eficiente de los servicios, en el menor tiempo posible con mejores resultados en beneficio de la nación, buscando recuperar su legitimidad y la confianza de los ciudadanos en los procesos administrativos.

### **5.1.2 Generalidades De La Competitividad**

La competitividad no es un concepto nuevo, pues según Cabrera et al. (2011), las primeras elaboraciones teóricas sobre esta temática se evidencian desde 1.776 en la obra de Adam Smith “La riqueza de las naciones”, quien señaló que la riqueza de los países dependía de una “ventaja absoluta”, asociada a la exportación de determinados productos al precio más bajo en el mundo, es decir, que en el marco de la competencia entre dos agentes, la ventaja absoluta la tiene el que ha logrado mayor productividad, la cual “se mide como la capacidad de producir más con el menor uso de factores de producción” (p.13).

La riqueza se generaría entonces a partir de dos componentes: La división del trabajo, que posibilita aumentos en la productividad de la mano de obra vía especialización, y la proporción de la población que se involucra en el proceso productivo, porque Smith tiene en cuenta el tamaño del mercado. (Cabrera, et al., 2011, p.13).

Posteriormente, en 1.817 David Ricardo, postuló el principio de la “ventaja comparativa” que, según Cabrera, et al., (2011), no está referida a la productividad total sino al costo de oportunidad el cual, desde los postulados del comercio internacional, cuando en un país es menor que el de sus competidores a la hora de producir un bien,



representa una ventaja comparativa y, en general, dicho costo “está asociado a la ventaja que produce el tener abundancia de un factor”. En otras palabras, sí los países se enfocan en ciertos bienes o servicios que saben producir de manera relativamente más barata, pueden obtener ventajas y beneficios para todos.

En su libro “La ventaja competitiva de las naciones”, Porter (1993) indicó que la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para mejorar e innovar, y se refleja cuando es capaz de producir bienes o servicios en un contexto de libre mercado, y de enfrentarse a sus competidores en mercados nacionales o internacionales, logrando el mejoramiento simultáneo de los ingresos de los ciudadanos y, por consiguiente, el incremento de la productividad.

De acuerdo con Gómez-Beltrán (2018), al ser la productividad uno de los factores principales para el sostenimiento de las empresas, está incidida por múltiples aspectos que, a su vez, influyen en que estas no sean suficientemente productivas, tales como desaciertos en la adquisición de materiales, ausencia o precariedad de herramientas necesarias para el desarrollo de labores, “falta de supervisión, sobreuso del tiempo en la labor de los trabajadores representado en horas extras o tiempos fuera de su horario laboral, pérdida de tiempo por gestiones administrativas” (p.24), cuando no son resueltas en los tiempos estandarizados para ello, errores en la planeación de los procesos, malos manejos financieros, y deficiente administración por parte de la gerencia o dirección general, siendo este último, uno de los problemas más relevantes que deben enfrentar las empresas de hoy.

Porter (1993), también hace referencia a la estrategia competitiva como una habilidad o destreza que cuando se utiliza adecuadamente para sostenerse en un entorno de mercado, se convierte en competitividad, siendo esta, un indicador que mide la capacidad de las organizaciones de competir frente al mercado y a sus rivales comerciales; en síntesis, la interpreta como la posición relativamente favorable que una empresa logra en un mercado con respecto a los demás competidores permitiéndole su permanencia, crecimiento y expansión. Al respecto, Garay (1998), expone:

La competitividad depende cada vez más de la creación de ventajas competitivas dinámicas sustentadas en el conocimiento, el capital humano, la tecnología, la innovación, la diferenciación y

el desarrollo de procesos y productos, y no solamente en la preservación de las ventajas comparativas estáticas basadas en la disponibilidad de recursos naturales y mano de obra no calificada. Así, entonces, los factores determinantes de la competitividad dejan de ser exclusivamente los relacionados directamente con el costo de producción y el precio de los bienes como son la tasa de cambio, las tasas reales de interés doméstico y los salarios reales, entre otros, para ir abarcando nuevos elementos con importancia progresiva en instancias diferentes a la pura macroeconomía, y más directamente relacionadas con las condiciones objetivas de los procesos de producción, distribución y comercialización. (p.17).

Según Monteroso (2016), desde “el consenso de las comunidades académicas, económicas y empresariales, la competitividad es un concepto dinámico y complejo que no se puede analizar sino a través de un conjunto de variables, en su mayoría, interdependientes”, por lo cual se presentan dificultades para explicar sus múltiples dimensiones, en tanto puede abordarse desde “diferentes planos interdependientes: El organizacional, el sectorial, el regional o el nacional”, (p.5); además, es un concepto relativo, en cuanto un país, sector u organización compiten con otros países, sectores o empresas, y un fenómeno que trasciende “la problemática de las unidades productivas, al abarcar dimensiones endógenas y exógenas” (p.6). Este término, al estar asociado “invariablemente a la estrategia, el éxito de la misma se vincula directamente con la forma en que se utilizan las capacidades competitivas (recursos y competencias) para permanecer y/o crecer en el mercado de referencia” (p.7); y, su relación directa con el posicionamiento, implica que “una buena posición en el mercado queda determinada por aspectos diferenciales que se nutren de las ventajas competitivas”.

En este marco de acción, Monteroso (2016), destacó “la teoría basada en recursos que relativizó la perspectiva de producto-mercado, al tener en cuenta la influencia que las organizaciones podían lograr en el entorno a través de la innovación”, haciendo énfasis en el papel fundamental que podría desempeñar el conocimiento en los determinantes de la competitividad, la cual sería uno de los logros más relevantes del máximo aprovechamiento del conocimiento propio en las empresas de acuerdo a sus características particulares, sobre todo en lo referido a “recursos y capacidades para orientar sus estrategias” que, de hecho, cuando son “de cierta escasez o rareza” en relación a sus competidores “constituirían, entonces, “el cimiento de las ventajas competitivas”. Alcanzar la competitividad requeriría,

por tanto, “un proceso continuo y sostenido de innovación tecnológica y capacitación, fundado, específicamente, en la eficiencia y productividad” (p.8).

Numerosos estudios han sido desarrollados bajo este paradigma, como por ejemplo la propuesta precursora de las “competencias distintivas” de Selznick (1957), que enfatiza la propiedad de recursos, capacidades y rutinas para lograr eficacia y eficiencia; el estudio de Penrose (1959) cuando señala que “la posibilidad de producir nuevos artículos y de entrar en nuevos mercados hace que la expansión de la empresa no dependa de los productos que actualmente obtiene y sí de los recursos de los que dispone”; el trabajo de Wernerfelt (1984) donde se afirma que “la eficiencia adquirida por una empresa es función de los recursos y capacidades distintivas que la misma controla, los cuales son fuente de sinergia y de ventajas competitivas porque provienen del aprendizaje colectivo y exclusivo de la organización que compite en mercados imperfectos”. En sus estudios sobre factores estratégicos Barney (1986) también indica que las variables centrales que constituyen las ventajas competitivas son los recursos, las rutinas y las capacidades propias de las organizaciones. Barney argumentó que “los recursos de la empresa incluyen todos los activos, capacidades, procesos organizativos, características de la empresa, información, conocimientos, que son controlados por ella y le permiten concebir y desarrollar estrategias para aumentar su eficacia y eficiencia.” (Monteroso, 2016, p.9).

Entre los recursos de una organización que pueden generar ventaja competitiva, Monteroso (2016), menciona los recursos físicos (instalaciones, tecnología productiva y capital monetario físico), los humanos, referidos al personal que se desempeña a lo largo de la estructura organizacional incluyendo sus saberes, capacidad de adaptación, de tomar decisiones y el capital financiero; y, los intangibles, como “patentes, derechos de propiedad intelectual, cultura organizacional, marcas, imagen, posicionamiento de los productos, acceso a las materias primas, relación con clientes y proveedores, localización, etc.” (p.9).

Se puede concluir entonces, que la competitividad es la capacidad de una empresa para ofrecer un producto o un servicio cumpliendo o rebasando las expectativas de sus clientes, mediante el manejo eficiente de sus recursos en relación a otras empresas del mismo sector. La importancia de la competitividad radica en saber cómo administrar los recursos de la empresa, incrementar su productividad y saber responder frente a los requerimientos del

mercado que, a su vez, están incididos por los cambios sociales, económicos, políticos, ambientales, culturales o tecnológicos, los retos planteados por la globalización de los mercados y los avances de las tecnologías de información y comunicación que influyen drásticamente en las preferencias, demandas, hábitos de consumo y percepción de los consumidores frente a los productos y marcas de las distintas empresas, siendo necesario conocer las diferencias en dicha percepción como estrategia para generar ventajas competitivas.

## **5.2 ASPECTOS FUNDAMENTALES DEL TELETRABAJO**

Abordar los aspectos fundamentales del Teletrabajo, implica una aproximación a su evolución histórica y estado actual en el contexto mundial, a su conceptualización, características, modalidades, ventajas, desventajas, beneficios, disposiciones normativas, e importancia de su implementación en las entidades del sector público colombiano, con el fin de lograr una mayor comprensión de los factores relevantes que se deben considerar para la aplicación de esta modalidad laboral en las entidades públicas, particularmente en la Contaduría General de la Nación.

### **5.2.1 Evolución Histórica Y Estado Actual Del Teletrabajo En El Contexto**

#### **Internacional**

De acuerdo con Gómez Beltrán (2018), el teletrabajo surge en los años 60, como “una figura laboral caracterizada por el desarrollo de labores flexibles desde la comodidad del hogar, sin dejar de lado las relaciones de tensión entre los miembros de la organización”, mediante la cual las empresas podrían prestar servicios sin que fuera necesaria la presencia del trabajador en su planta física, implicando innovación en la forma tradicional de realizar el trabajo y “en la administración de sus recursos físicos, humanos y tecnológicos” (p.6).

Sin embargo, estos primeros avances en la conexión de computadores con las primeras redes de internet a través de la conexión telefónica, cuyo acceso era imprescindible para conectarse desde la oficina o la casa del trabajador, generaban altos costos en ensamble de computadores, producción, e instalaciones, las cuales todavía requerían un proceso muy complejo.

Según Barona (2013), después de los años ochenta el teletrabajo fue utilizado como un instrumento para la inserción laboral de aquellos grupos humanos con mayores niveles de marginalidad en relación al empleo, como las personas en situación de discapacidad y madres cabeza de hogar, e incursiona con mayor fuerza en la década de los noventa como “un mecanismo de descentralización empresarial, que no sólo ha permitido el desarrollo transfronterizo de algunas compañías” (p.2), sino también enfrentar algunas crisis empresariales con resultados positivos y, con el auge de las telecomunicaciones en los países desarrollados, el desarrollo del internet y la masificación de las plataformas de comunicación, esta modalidad de trabajo se fue extendiendo a lo largo del planeta, imponiéndose como una posibilidad y estrategia revolucionaria para emplear trabajadores con ubicaciones remotas, permitiendo a las empresas empleadoras la reducción de costos operativos en compra de infraestructura, sistemas de vigilancia, y consumo servicios públicos, entre muchos otros.

Podría decirse entonces, que el inicio del teletrabajo se enmarcó en dos etapas, tal y como las que expone Agudo (2014), así: La primera desde los años sesenta hasta mediados de los ochenta, donde tele trabajar era una alternativa frente al uso del automóvil para desplazarse hacia el trabajo, con fines de reducir el consumo de combustible en el contexto de la crisis petrolera de Estados Unidos; y, la segunda, a partir de los años noventa, que coincidió con el surgimiento del ordenador y la creación de las primeras oficinas virtuales, generando mayor productividad, laboral, menos estrés y la conciliación de la vida personal con la profesional, en las empresas que por aquella época utilizaron dicha modalidad de trabajo.

Las diversas coyunturas de finales del siglo XX, los desafíos y problemáticas en lo social y económico encabezadas por el desempleo en Europa y Estados Unidos, y el surgimiento de dispositivos móviles tales como los computadores portátiles, los teléfonos celulares correos electrónicos y mensajes de texto en los inicios del nuevo milenio, propiciaron el rápido desarrollo de otras formas de trabajo que permiten la optimización en el uso de los recursos de las organizaciones, generando un cambio de paradigma en la administración de las empresas con gran apertura para la adopción del teletrabajo en sus diferentes modalidades, mediadas por el uso del internet, entre ellas las mencionadas por

Barona (2013), como son: El “sistema distribuido mediante la comunicación telemática entre distintos sujetos, los centros satélites donde las empresas ubican algunos procesos de su actividad en lugares distintos a la oficina central, el teletrabajo móvil realizado por los llamados tele trabajadores nómadas o argonautas, el teletrabajo transnacional” que consiste en ubicar trabajadores en países diferentes a aquel donde se encuentra situada la casa matriz y, el telependularismo, en el cual una parte del trabajo se desarrolla presencial en la oficina o empresa y la otra fuera de estas.

Ejemplo de esta forma de trabajo, se evidenció claramente en las grandes compañías norteamericanas, cuando según Pérez-Troncoso y Xalambri (2013), a raíz de la destrucción de sus oficinas por los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2002, se vieron obligadas a designar tele trabajadores para poder continuar prestando sus servicios. Estas modalidades laborales, sugieren que el teletrabajo más que trabajo en casa, está referido al desempeño del trabajador a través de la red mediante un computador; por tanto, el intercambio virtual con otros trabajadores de la empresa y los clientes, hacen que en muchos casos y, en especial, en las empresas prestadoras de servicios, las oficinas de atención a los usuarios sean innecesarias o se pueda prescindir de ellas ahorrando costos en instalaciones, sobre todo cuando se trata de crear pequeñas empresas que pueden funcionar en locales más reducidos.

Lo anterior, comprueba que las organizaciones no pueden estar al margen de las nuevas coyunturas y paradigmas, pues según Soria (2010), deben transformarse en empresas creativas e innovadoras para enfrentarse a contextos de inestabilidad que las afectan económicamente o impactan la vida de sus trabajadores, y encontrar estrategias novedosas que les permitan reducir costos y tiempos muertos, diversificar la oferta laboral y dar mayor flexibilidad al trabajador.

Fue así, como distintos factores de orden social, económico, tecnológico y coyuntural, incidieron en la adopción del teletrabajo en las organizaciones, como una estrategia de productividad del nuevo paradigma económico de principios del siglo XXI, aunque según Lengüita y Milano (2005), implicaba un proceso de trabajo que “invisibilizaba” a los trabajadores tanto para su empleador como para las instancias jurídicas, legislativas y la sociedad en general, planteando por tanto, nuevos retos en el desarrollo normativo de esta

modalidad de trabajo, con fines de garantizar a quienes tele trabajan, su derecho a tener iguales condiciones laborales que los trabajadores convencionales.

Al respecto, afirma Barona (2013), que la expansión de esta modalidad a lo largo del planeta, fue evidenciando la necesidad de “regularizar las condiciones en que se prestaba, protegiendo al trabajador de posibles abusos o del desconocimiento de sus derechos laborales”, en tanto, como se advirtió en un estudio publicado por el Consejo Económico Social de la Unión Europea, que la utilización de esta nueva forma de actividad laboral representaba un peligro “como fórmula encubierta de reducción de plantillas, de trabajo precario y mal pagado que propicia la explotación de las minorías menos favorecidas” (p.4).

Por lo anterior, en el contexto internacional, se empezaron a adoptar medidas de tipo normativo orientadas a garantizar la aplicación de la legislación laboral con fines de prevenir “abusos en las jornadas laborales, sancionar la discriminación entre tele trabajadores y empleados convencionales, defender su intimidad, brindándole las garantías del descanso remunerado entre otras” (Barona, 2013, p.4), destacándose en este campo, la Ley Pública 104-52 de noviembre de 1995 como el primer antecedente de reconocimiento del teletrabajo en los Estados Unidos, donde “se ordena a las entidades usar fondos para instalar líneas telefónicas y equipos de cómputo que permitan el trabajo en casa” (Libro Blanco. ABC del Teletrabajo en Colombia, 2012, p.152).

Desde 2010, Estados Unidos “cuenta con la Ley de Teletrabajo más conocida también como la Telework Enhancement Act of 2010. Esta norma busca fortalecer la modalidad en el sector público” y establece que, “todas las agencias del Estado, deben adoptar una Política de Teletrabajo (...) y, las agencias, deben designar a un empleado como Oficial General de Teletrabajo adscrito a la Oficina de Talento Humano, el cual deberá aplicar la política de teletrabajo” (Colombia Digital, 2014).

A nivel mundial y ante la ausencia de un instrumento internacional concreto que abordara la cuestión del teletrabajo, “el Convenio Internacional de Trabajo No. 177 relativo al trabajo a domicilio y la Recomendación No. 184 que lo acompaña, los cuales fueron aprobados en 1996 por esta misma Organización y parecían aplicables a sus demás modalidades, han sido reconocidos como su primer antecedente normativo; sin embargo, en

el Foro de diálogo mundial sobre las dificultades y oportunidades del teletrabajo realizado por la Organización Internacional del Trabajo-OIT (2017), se aclaró que, en la actualidad, aunque dichos instrumentos se pudiesen aplicar a algunos de sus aspectos, “un análisis jurídico, podría demostrar que no son apropiados para el teletrabajo, pues aunque el lugar de trabajo es similar, el tipo de trabajo es distinto” (p.19).

En la Unión Europea, el teletrabajo se sustenta legalmente en el Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo (AMET), que se celebró el 23 de mayo de 2002 entre los países miembros de la Unión Europea y, en España, está regulado por “la Orden Ministerial APU/1981/2006, donde además de definir el teletrabajo, se establece la implementación de programas pilotos de teletrabajo en las entidades pertenecientes a la administración pública” (Libro Blanco. ABC del teletrabajo en Colombia, 2012, p.152).

Según Bonilla y Romero (2014), aunque el porcentaje de tele-trabajadores en la Unión Europea ascendió en 2005 a un significativo 13% de su fuerza laboral, los países del norte registraron mayores cifras en el mismo año, incluso sobrepasando los registros reportados en Estados Unidos, así: Holanda que alcanzó el 26.4% de su fuerza laboral, seguido de Finlandia y Dinamarca con un 21.8% y 2.5%, respectivamente; y en menor proporción, Suecia con 18.7%, Reino Unido (17.3%) y Alemania (16.6%).

Contrariamente a pesar de que el último estudio realizado en España a finales de 2007, demostró un incremento sustancial de personas tele trabajando en dicho país, Martínez, Pérez, De Luis y Vela (2009), lo identificaron “entre los cuatro países con menor porcentaje de tele-trabajadores en Europa con tan sólo un 3.7%; seguido de Hungría con un 3.6%, Portugal (3.4%), y Rumanía con un 2%” (p.25).

En América Latina, el Libro Blanco. ABC del Teletrabajo en Colombia (2012), destaca a Argentina como uno de los pioneros en materia de teletrabajo en la región a comienzos de los 90, aunque hasta principios de la década de 2010, no se había aprobado una Ley de la República que lo reglamentara, sin desconocer, sus esfuerzos en la consolidación de una arrolladora cultura del teletrabajo que conllevó a establecer en el año 2001 “la Comisión de Teletrabajo como parte del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de ese país que, desde sus inicios, ha trabajado activamente por la aplicación de buenas costumbres en



materia de teletrabajo” (p.151). No obstante, según Díaz-granados (2014), “Chile fue el primer país que, en el año 2001, modificó su normatividad para señalar la cobertura de los derechos de los trabajadores de esta nueva modalidad” (p.73).

Según Álvarez (2018), los países que han regulado normativamente el teletrabajo (Brasil, Francia, Colombia y Portugal), aunque comparten elementos comunes tales como su definición, en la cual confluye “la prestación que se realiza fuera de la empresa utilizando las tecnologías de información y comunicación”, y ciertas temáticas regulatorias entre las que se destacan “su carácter voluntario, la igualdad en las condiciones de empleo, la protección en materia de higiene y seguridad, los derechos colectivos de los teletrabajadores y las estipulaciones básicas que debe tener el contrato”, también presentan algunas diferencias asociadas a “la jornada de trabajo y el descanso”. En particular, “Colombia y Brasil han sido excepcionadas de la aplicación de normas sobre jornada de trabajo, horas extraordinarias y trabajo nocturno” (p.1).

De acuerdo, con Álvarez (2018), en países como Argentina, España Bélgica, Italia y Estados Unidos de Norteamérica donde se había implementado el teletrabajo mediante convenios colectivos y/o políticas públicas hasta antes de la pandemia se tenía reglamentada “su implementación en el Sector Público, como una modalidad para conciliar trabajo y familia” (p.2); y según Lozada (2016), “en Costa Rica, algunas oficinas gubernamentales lo habían comenzado a practicar regularmente, en parte gracias al Decreto N° 39225 de 2015 emitido por el gobierno de dicho país, donde se regula la implementación del teletrabajo en instituciones públicas” (p.8).

En Ecuador, Arpi-Pillalazo (2018), reportó la aplicación “del teletrabajo desde finales del año 2016 en el sector privado y a mediados del 2017 en el público, como un proyecto del Ministerio del Trabajo para incentivar la modalidad”, implicando el desempeño laboral del trabajador en su domicilio o desde cualquier otro sitio; y, según la información de “la Dirección del Centro de Estudios del Ministerio de la nación ecuatoriana, se aspiraba aumentar la cifra de 15.200 personas que laboraban con este sistema en 2018” (p.27), a 76.000 en 2019.

Saavedra (marzo 27 de 2016), afirma que Brasil y Argentina, “siguen siendo los países que van a la vanguardia en cuestión de teletrabajo en la región”; en 2015, los expertos reconocieron resultados relevantes en Argentina después de doce años de gestión en pro de esta modalidad laboral, y en noviembre de 2015, Perú aprobó el Decreto Supremo N° 017, que reglamentó la Ley N° 30036, Ley que regula el teletrabajo, e inmediatamente inició la instauración de estrategias para que los empleados pudiesen tele-trabajar.

En Colombia, según el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2015), los acelerados cambios económicos y demográficos, así como la revolución tecnológica de las últimas décadas, incidieron de manera trascendental en el nuevo paradigma del empleo en el siglo XXI, pues al igual que sucede en los demás países de América Latina, Colombia enfrenta “procesos de desaceleración laboral y escasez de talento para cubrir las necesidades actuales del mundo laboral”.

Por tanto, siguiendo la tendencia mundial, el teletrabajo empezó a adquirir gran importancia como nueva forma de trabajo y de dinamización del desarrollo de la economía laboral, centrada en la reducción de la informalidad y el mejoramiento de la calidad de vida de la fuerza de trabajo, que impulsa la transformación del mercado. Razón por la cual, “el gobierno sitúa las estrategias en el fortalecimiento institucional, la reorganización del marco normativo, el acceso a la información y el monitoreo del mercado laboral, así como en la creación de programas de apoyo a las nuevas generaciones, emprendimiento y teletrabajo” (Min Tic, 2015, p.7).

Estas estrategias, se evidencian entonces como las más adecuadas no solo para enfrentar la problemática de desempleo en el país, sino para que los empresarios puedan fortalecer sus procesos productivos y las empresas puedan expandir sus productos a mercados internacionales, y sean más competitivas, rentables y exitosas, siendo asimismo, en tiempos actuales la mejor estrategia para reducir la velocidad de contagio del COVID 19, aunque al respecto la Circular 21 de 2020 emitida por el Ministerio de Trabajo de Colombia el 17 de marzo para empleadores trabajadores del sector privado, indica que desde el punto de vista normativo, el teletrabajo y el trabajo en casa son diferentes:

El trabajo en casa, lo expone como una situación ocasional, temporal y excepcional, es posible que el empleador autorice el trabajo en casa, en cualquier sector de la economía. Esta modalidad ocasional de trabajo es diferente al teletrabajo, y no exige el lleno de los requisitos establecidos para este [...].

En particular, el teletrabajo ya había logrado expandirse de forma importante en el territorio colombiano. Prueba de ello, es que según Echeverri (2015), de 1.003 empresas de las principales ciudades colombianas encuestadas en 2014 por Min TIC, el 13% de las grandes empresas, el 8% de las medianas y el 9% de las Mipymes ya habían implementado el teletrabajo, y 66 entidades públicas y 82 privadas habían firmado el Pacto del Teletrabajo.

Igualmente, según la Revista Dinero (octubre 20 de 2017), en un evento de rendición de cuentas, Min TIC reportó que, el número de empresas que han aplicado el teletrabajo, pasó de 4.300 en 2012 a 10.700 en 2017; además, destacó el papel que han desempeñado los softwares para ambientes virtuales en la implementación de tele-trabajo en las organizaciones, en tanto, “acompañados de herramientas básicas como, un computador de escritorio, una impresora, un scanner, webcam, chat, correo electrónico, teléfono y una buena conexión de Internet que cumpla con las especificaciones técnicas de la empresa” (Reyes, 2014, p.9), permiten a los tele-trabajadores el envío de cualquier producto de su trabajo al destinatario deseado.

Por su lado, el Cuarto estudio de penetración de teletrabajo en empresas colombianas (2018), evidenció que el número de tele-trabajadores se incrementó de 31.553 en 2012 a 122 mil en 2018, con mayor concentración en la ciudad de Bogotá (63.995), seguida de Medellín y Cali. El sector que más tele-trabajadores reflejó fue el de servicios con un 86.11%. Las Pymes, concentraron el 86.43% de empleados en esta modalidad; en cuanto a los cargos se destacaron los del primer nivel (directores, jefes de área y coordinadores) en un 64%; y, como modalidad de teletrabajo se destacó la modalidad de tele trabajo total o autónomo (37%). En cuanto al área organizacional que más impulsó el teletrabajo,

sobresalió la gerencia (28%) seguida del área administrativa (27%); y, como beneficios, el informe reportó el aumento de la productividad y la reducción de costos.

Entre los aspectos fundamentales que han incidido en el incremento del teletrabajo y la concientización frente a la necesidad de entenderlo como una política en los países de América Latina y el Caribe, la información del Portal de Teletrabajo del Ministerio de las TIC (2019), destacaba el reconocimiento de esta región como la segunda más urbanizada del mundo, donde la tasa de urbanización pasó del 64% al 79% en menos de una década y las estimaciones para el 2050, reflejan que el 87% de la población vivirá en las ciudades, generando por tanto serias “consecuencias para la movilidad, las empresas, los trabajadores y el medio ambiente, derivadas de los desplazamientos” que aumentarían considerablemente; de lo cual, se infiere que el teletrabajo podría alcanzar grandes dimensiones en el futuro.

No obstante, como lo afirman Ruth y Chaudhry (2008), aunque “el teletrabajo podría ofrecer ahorros significativos en combustible, espacio de oficina y emisiones de carbono o mejoramiento de la productividad y la moral”, el sector público en algunos países, aún presentaba un retraso en el despliegue de oportunidades para tele-trabajar; lo cual, también se evidencia hoy en las entidades públicas colombianas.

Según la OIT (2016), a pesar de las ventajas que representa la implementación del teletrabajo en las organizaciones, para el sector de las TIC y los servicios financieros podría plantear grandes retos asociados al trabajo decente, y “problemas relacionados con la ciberseguridad, la privacidad y la exposición a información confidencial”.

Igualmente, como lo afirma la OIT (2016), los trabajadores se podrían ver afectados por “problemas psicosociales relacionados con el aislamiento y la dificultad de establecer límites entre la vida laboral y familiar”, el acceso a la formación o a la percepción de escaso desarrollo en su carrera profesional, si no se toman las medidas adecuadas para prevenirlos. También, “en los acuerdos de teletrabajo, las posibilidades de supervisión y control de las condiciones de salud y seguridad en el trabajo”, presentarían mayores dificultades.

De hecho, entre los múltiples desafíos del teletrabajo se destacan: “Cómo ofrecer a los empleados la autonomía y el equilibrio entre la vida laboral y familiar que desean” (Gagné & Deci, 2005), logrando “un sentido de compromiso con la organización” (Golden 2006), en sus 3 componentes enunciados por Hall, Smith y Langfield (2005), “afectivo, normativo y de continuidad del compromiso” con el fin de apoyar la búsqueda de estrategias organizacionales para la retención de capital humano; y cómo proporcionar mecanismos que permitan “a los gerentes, cumplir con sus responsabilidades de monitoreo y control” (Gajendran & Harrison, 2007).

La tendencia al tele trabajo se venía manteniendo en el contexto internacional y, según Flores-Galea (2012), ya se concebía “como una de las grandes promesas del siglo XXI”, con grandes posibilidades de crecimiento en las empresas tanto en el sector público como privado, debido a la crisis económicas, sociales, ambientales e incluso sanitarias que tienden a acentuarse en el futuro y, en efecto, estará incidido por factores asociados a la rentabilidad de las organizaciones, la reducción de costos por infraestructura y la necesidad de optimizar el rendimiento laboral y el aprovechamiento del tiempo por parte de los trabajadores, quienes podrían utilizar el que gastan en el desplazamiento cuando las distancias a los sitios donde laboran son muy largas, en actividades personales o en descansar y evitar el estrés del tráfico vehicular.

A nivel nacional y ante la actual pandemia del COVID-19, el Gobierno colombiano con el fin de preservar la salud y la vida de los ciudadanos, emitió el Decreto 457 del 22 de marzo de 2020, por el cual ordenó el aislamiento preventivo obligatorio de todas las personas habitantes de la República de Colombia desde el 25 de marzo [...]; y, bajo este lineamiento y en el contexto específico de las entidades públicas, el Ministerio de Justicia y del Derecho mediante el Decreto 491 de 2020 emitido el 28 de marzo, “adoptó medidas de urgencia para garantizar la atención y la prestación de los servicios por parte de las autoridades públicas y los particulares que cumplan funciones públicas, tomando medidas para la protección laboral y de los contratistas de presentación de servicios de las entidades públicas, en el marco del Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica”.

Asimismo, el decreto refiere que de acuerdo a las cifras del Sistema Único de Información de Trámites-SUIT-, a la fecha de emisión de la norma, en Colombia habían 68.485 trámites y procesos administrativos que deben adelantar ciudadanos, empresarios y entidades públicas ante entidades del Estado, de los cuales 1.305 se podían hacer totalmente en línea, 5.316 parcialmente en línea y 61.864 en forma presencial; y, según el Sistema de Información y Gestión del Empleo Público SIGEP, en el país habían 1.198.834 servidores públicos. Por su parte, el Sistema Electrónico de Contratación Pública-SECOP-, reportó 231.935 contratistas (Ministerio de Justicia y del Derecho, 2020).

En consideración a lo anterior, el Decreto 491 establece que se debe garantizar la atención a los administrados y el cumplimiento efectivo de las funciones administrativas y jurisdiccionales mediante el uso de medios tecnológicos y de telecomunicación sin afectar los servicios que sean estrictamente necesarios para prevenir, mitigar y atender la emergencia sanitaria por causa del coronavirus COVI 19 y garanticen el funcionamiento de los servicios indispensables del Estado.

Especialmente, en su artículo 3, el Decreto establece que, para evitar el contacto entre las personas, propiciar el distanciamiento social y hasta tanto permanezca vigente la emergencia sanitaria declarada por el Ministerio de Salud y Protección, las autoridades velarán por prestar los servicios a su cargo mediante la modalidad de trabajo en casa utilizando las TIC (Decreto 491 de 2020).

La emergencia mundial generada por el COVID-19, puso en evidencia las debilidades de muchas empresas tanto públicas como privadas para enfrentar mediante teletrabajo la atención a los usuarios de sus servicios, dejando claro que la implementación de dicha modalidad laboral es una necesidad sentida en todas las organizaciones, en tanto estrategia efectiva para anticiparse a cualquier coyuntura socio-económica, política, sanitaria o ambiental y disminuir sus posibles efectos, tal y como quedó demostrado actualmente en Colombia donde no pocas empresas se vieron obligadas a improvisar, cuando sencillamente podrían haber activado el plan de teletrabajo si lo hubiesen adoptado oportunamente y, su

personal, estuviese debidamente capacitado para trabajar desde el hogar conciliando su vida laboral con la familiar, pues tele-trabajar también implica la convivencia pacífica al interior de las familias, por lo cual al implementar teletrabajo, las empresas deben considerar acciones para prevenir la violencia intrafamiliar que, como lo ha demostrado la realidad actual, con el confinamiento preventivo de los ciudadanos según los reportes nacionales, se ha incrementado en el ámbito nacional.

### **5.2.2 Conceptualización Del Teletrabajo**

Según Agudo (2014), “etimológicamente, el concepto teletrabajo está compuesto por el prefijo griego ‘tele’, que significa distancia”, por lo cual se asocia comúnmente “con el oficio que tiene lugar fuera del entorno físico habitual dónde el empleado realiza sus funciones”. No obstante, ante la falta de consenso sobre una definición única sobre esta modalidad de trabajo, la mayoría de autores coinciden en dos aspectos fundamentales: por un lado, se concibe como teletrabajo aquellas funciones llevadas a cabo por el trabajador desde lugares remotos o fuera del emplazamiento de la organización y, por otro, el trabajo que implica la utilización de herramientas tecnológicas para su realización” (p.173).

Para Blancpain (1995), teletrabajo es “cualquier forma de trabajo desarrollada por cuenta de un empresario o un cliente, por un trabajador dependiente, un trabajador autónomo o un trabajador a domicilio”, la cual se puede realizar regularmente “y durante una parte importante del tiempo de trabajo desde uno o más lugares distintos del puesto de trabajo tradicional, utilizando tecnologías informáticas y/o telecomunicaciones”.

En el Acuerdo del Marco Europeo sobre Teletrabajo (AMET), el teletrabajo ha sido definido como “una forma de organización y/o de realización del trabajo, utilizando las tecnologías de la información en el marco de un contrato o de una relación de trabajo” (Agudo, 2014, p.173), en la cual un trabajo que igualmente se podría realizar en las instalaciones de la organización se efectúa regularmente por fuera de ellas.

Morales-García (2002), destaca la definición de Padilla (1998), para quien el Teletrabajo “es una forma flexible de organización del trabajo que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la empresa durante una parte importante de su horario laboral”, la cual incluye una cantidad considerable de actividades laborales que pueden ser realizadas en tiempo completo o parcial, implicando frecuentemente la utilización “de métodos de procesamiento electrónico y el uso permanente de algún medio de telecomunicación para el contacto entre el teletrabajador y la empresa” (p.229).

De acuerdo con Pérez de los Cobos (1990), el teletrabajo ha sido definido desde la doctrina, como “la realización de trabajo a distancia (principalmente en tareas administrativas, aplicaciones de software y ciertas actividades comerciales), utilizando técnicas de la telecomunicación y/o de la informática”, con fines de descentralizar el trabajo o ciertas labores que por tradición se realizan en las empresas, hacia otros lugares donde igualmente puede ser desempeñadas por los trabajadores.

En la primera edición del Manual de buenas prácticas en teletrabajo, realizado por la Organización Internacional del Trabajo, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social y la Unión Industrial Argentina (2011), se identificaron las siguientes definiciones.

a) El teletrabajo es la forma de organizar y realizar el trabajo a distancia mediante la utilización de las TIC en el domicilio del trabajador o en lugares o establecimientos ajenos al empleador. (Declaración de lineamientos y compromisos en materia de teletrabajo, para la promoción de trabajo decente y como garantía de calidad laboral, firmada en Buenos Aires en 2010.) (...). c) “El teletrabajo es una forma de organización y/o de realización del trabajo, utilizando las tecnologías de la información en el marco de un contrato o de una relación de trabajo, en la cual un trabajo que podría ser realizado igualmente en los locales de la empresa se efectúa fuera de estos locales de forma regular”. (Acuerdo marco europeo sobre teletrabajo, Bruselas, 16 de julio de 2002.) d) El teletrabajo es el trabajo a distancia (incluido el trabajo a domicilio) efectuado con auxilio de medios de telecomunicación y/o de una computadora. (Tesauro OIT, 6.<sup>a</sup> edición, Ginebra, 2008). (OIT, 2011, p.11).



Desde la perspectiva de la Organización Internacional del Trabajo-OIT (2016), “el teletrabajo es una modalidad de trabajo cada vez más frecuente facilitada por la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC), cuyos potenciales beneficios reconocen y promueven los gobiernos, los empleadores y los trabajadores por igual”. En Capítulo 4 del Libro Blanco. ABC del teletrabajo en Colombia editado por el Ministerio de las Tecnologías de Información y Comunicación (2012), se definen teletrabajo y teletrabajador de la siguiente forma:

**Teletrabajo:** Forma de organización laboral que se desarrolla en el marco de un contrato de trabajo o de una relación laboral dependiente, consistente en el desempeño de actividades remuneradas utilizando las tecnologías las TIC, para el contacto entre el trabajador y empleador sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo (Artículo 2, Decreto 884 de 2012).

**Tele-trabajador:** Persona que el marco de la relación laboral dependiente, utiliza las tecnologías de la información y comunicación (TIC) como medio o fin para realizar su actividad laboral fuera del local del empleador, en cualquiera de las formas definidas por la ley (Artículo 2°, Decreto 884 de 2012). (p.130).

En este sentido, dado que las TIC constituyen el común denominador en las definiciones de teletrabajo anteriormente expuestas, se considera pertinente definir las Tecnologías de Información y comunicación, las cuales según la OIT (2011), pueden ser interpretadas como “el conjunto de tecnologías que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de información en forma de voz, imágenes y datos contenidos en señales de naturaleza acústica, óptica o electromagnética”, incluyendo la electrónica que, es en sí misma, “la tecnología base que soporta el desarrollo de las telecomunicaciones, la informática y el audiovisual” (p.12).

De acuerdo con Tunal (2012), “las corrientes optimistas conciben el teletrabajo como una forma de organización laboral que optimiza los recursos, permitiéndole al trabajador auto-organizarse”, al tiempo que se convierte en “una innovación organizacional de deslocalización productiva, y según Neffa (2000), esta modalidad intentó dar salida a las

crisis financieras de la década de los setenta del siglo pasado, y deviene de una innovación tecnológica de tipo transversal” (p.35), propiciada por el creciente uso de las tecnologías informáticas, que permitieron intercambios entre los trabajadores, quienes con frecuencia suelen no tener contacto con sus compañeros de trabajo; por tanto, se asume que en el momento actual, donde las tecnologías de información y comunicación han avanzado a pasos agigantados, el tele trabajador debe de ser:

Una persona disciplinada, constante, con actitud de trabajar en un medio de escaso contacto social, sin feedback de compañeros, con suficiente autocontrol para organizar el trabajo sin supervisión exterior, formación y preparación adecuada a la actividad que va a desempeñar, con capacidad para saber auto motivarse y no desanimarse, con facilidad en la toma de decisiones y resolución de problemas (autonomía), con habilidades tecnológicas más allá de las necesarias para su trabajo, capaz de realizar una buena planificación de su trabajo cumpliendo horarios y fechas de entrega, con alta autoeficacia y, con gran capacidad de adaptación, en tanto que las tecnologías relacionadas con esta actividad cambian a una gran velocidad, así como la necesidad de nuevos conocimientos por parte de los tele trabajadores. (Tunal, 2012, p.40).

Sin embargo, como lo afirma Tunal (2012), en los países de América Latina es escaso encontrar un perfil tan completo como el anteriormente descrito, tanto en ámbito del trabajo convencional como en el de tele trabajo, pues generalmente, el personal de las empresas de la región, apenas poseen algunas de estas competencias y en muchos casos ninguna, por lo cual, se reducen las posibilidades de encontrar un empleado con este esquema integral de competencias y, en el caso de localizarlo, quizás este no desearía tele trabajar, o la empresa no considere pertinente integrarlo como tele-trabajador porque su saber podría ser más importante al interior de su planta física. De lo cual, se infiere que, el perfil del candidato a tele-trabajador debe ser establecido por las propias organizaciones, de acuerdo a los requerimientos de los cargos que pueden ser asumidos bajo dicha modalidad.

### **5.2.3 Características Del Teletrabajo**

En Libro Blanco. ABC del teletrabajo en Colombia del Ministerio de las Tecnologías de Información y Comunicación (2012), se afirma que, “las modalidades de trabajo flexibles y a distancia han propiciado la transformación de las relaciones laborales, permitiéndole a los empleados tener control sobre su tiempo y sus objetivos”; además,

brinda a las organizaciones “mayor productividad, derivada del aumento en la calidad de vida de los trabajadores”.

Al respecto, Moyano y Ramos (2007), plantean que la calidad de vida aunada al bienestar como un concepto multidimensional, involucra una “dimensión objetiva, que se refiere a la disponibilidad de bienes y servicios para cada quien, y una subjetiva que se refiere a la valoración de aquello en relación a la propia vida” (p.186). Siguiendo a Min Tic (2012, p.12), y a Reyes (2014, p.4), las características del teletrabajo se describen en los siguientes términos.

1. Una actividad laboral que se lleva a cabo fuera de la organización o en un lugar diferente a la oficina central en la cual se encuentran centralizados todos los procesos. (Min Tic, Reyes).

2. La utilización de tecnologías para facilitar la comunicación entre las partes sin necesidad de estar en un lugar físico determinado para cumplir sus funciones. (Min Tic, Reyes).

3. Un modelo organizacional diferente al tradicional que replantea las formas de comunicación interna de la organización y, en consecuencia, genera nuevos mecanismos de control y seguimiento a las tareas. (Min Tic).

4. La existencia de “una relación contractual entre el empleador y el tele-trabajador (Reyes).

#### **5.2.4 Diferencias Trabajo Tradicional – Teletrabajo Y Ventajas De Su Implementación En Las Organizaciones**

En el Libro Blanco. ABC del Teletrabajo, el Ministerio de Tecnologías de Información y Comunicación (2012), también establecen algunas diferencias entre el trabajo tradicional y el teletrabajo, y las ventajas derivadas de la implementación de un modelo de teletrabajo en las organizaciones, las cuales se describen en las tablas 2 y 3, que aparecen a continuación:

**Tabla 2 Diferencias entre el trabajo tradicional y el teletrabajo**

<b>TRABAJO TRADICIONAL</b>	<b>TELETRABAJO</b>
Horarios rígidos (8 am - 5 pm).	Horarios flexibles de acuerdo a las necesidades del cargo y los resultados esperados.
Trabajo únicamente en la sede de la organización.	Trabajo desde cualquier lugar.
Uso de computadores únicamente en la oficina.	Dispositivos propios (BYOD).
Sistemas de monitoreo y control físicos.	Evaluación por resultados.
Evaluación por resultados.	Reuniones virtuales con participantes ilimitados

Fuente: Elaboración propia con base en el Libro Blanco, Min Tic (2012, p.14).

**Tabla 3 Ventajas derivadas de la implementación del teletrabajo en las organizaciones**

<b>ÁMBITOS DE LAS ORGANIZACIONES DONDE SE REFLEJAN LAS VENTAJAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO</b>	
<b>PARA EL NEGOCIO</b>	Mayor productividad que equivale al incremento en mayores ingresos y mayor crecimiento del negocio.
	Costos predecibles asociados a la flexibilidad de la inversión en planta física, tecnología y recursos humanos que responderán a la demanda. A mayor demanda, crecimiento de la organización con inclusión de tele-trabajadores; a menor demanda, escasos costos fijos.

	Reducción de costos fijos en planta física, mantenimiento, servicios públicos, entre otros.
<b>PARA LAS OPERACIONES</b>	Control y seguimiento permanente al desarrollo de las tareas programadas a través de las herramientas tecnológicas.
	Procesos descentralizados pero interconectados.
<b>PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b>	Mejoramiento de las condiciones del reclutamiento al poder contratar al personal más calificado sin importar su ubicación o disponibilidad de desplazamiento hacia la sede de la organización.
	Mayor índice de retención del personal capacitado.
	Equilibrio entre los espacios laborales y personales de los empleados que generan mayor calidad de vida que se traduce en mayor productividad.
<b>PARA EL ÁREA DE TECNOLOGÍA</b>	Reducción del costo en adquisición de hardware y software .
	Política “Bring Your Own Device -BYOD-” que aprovecha los dispositivos de propiedad del trabajador y no aumenta costos para la organización.
	Control total sobre los escritorios virtuales y el flujo de la información.
	Reducción del esfuerzo en mantenimiento de equipos y optimización de la capacidad de respuesta frente al crecimiento de la compañía.
<b>PARA LOS PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	Reducción de la huella de carbono al evitar el desplazamiento de los trabajadores hacia la empresa.
	Aporte al mejoramiento de la movilidad de las ciudades y reducción del tráfico asociado a las jornadas de trabajo.
	Aplicación de buenas prácticas laborales que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores y a su desarrollo, con la integración de los

	últimos avances de la tecnología y nuevas formas de trabajar.
<b>BENEFICIOS PARA LOS TRABAJADORES</b>	Ahorros en tiempos por desplazamientos entre hogar y oficina.
	Ahorros en dinero derivados de la disminución de desplazamientos, tangibles en la reducción de costos de combustible o pagos de transporte público.
	Ahorros y mejoras significativas en la alimentación y la salud de los trabajadores, al consumir alimentos preparados en sus hogares.
	Mejoras en la salud al reducir el estrés derivado de los desplazamientos y los gastos asociados, además de oportunidades de incluir en la rutina diaria tiempo para el cuidado físico.
	Reducción de la huella de carbono y el impacto ambiental producido por cada trabajador durante los desplazamientos y el consumo de energía en las oficinas.
	Mejora en los lazos familiares y vecinales al tener mayor presencia física en el hogar y otros espacios de socialización.
	Optimización de las actividades personales gracias al desarrollo de habilidades para la gestión del tiempo y las tareas.

Fuente: Elaboración propia con base en el Libro Blanco, Min Tic (2012, p.15).

El modelo del teletrabajo en las organizaciones, requiere entonces de un contexto adecuado que permita cumplir con las labores acordadas. Esto implica entregar las herramientas necesarias para que se tenga el resultado esperado, un cambio de paradigma y una apertura a nuevas ideas y aprendizajes con los cuales se podrán encontrar ventajas para el desarrollo personal, social y laboral, bajo el contexto general. Por tanto, la implementación del teletrabajo en las entidades, requiere una transformación de fondo en el ámbito de la

organización, que incluye cambios sustanciales tanto su forma de hacer como de evaluar liderazgo, implicando también la transición hacia un cambio de mentalidad del personal para generar una nueva cultura con mayor flexibilidad sustentada en la voluntad de la alta dirección, “la confianza, la orientación a resultados y el uso de la tecnología, que hacen más competitiva a la organización en el mercado actual” (Libro Blanco, 2012, p.23).

En síntesis, como lo afirman Civit y Merlos (2000), la implementación del teletrabajo en las organizaciones requiere en primera instancia, un análisis juicioso de aspectos fundamentales que puedan conducir a un proceso exitoso, tales como la identificación de los cargos susceptibles de ser desempeñados desde este modelo, la infraestructura tecnológica disponible, las ventajas y beneficios que esta modalidad de trabajo le pueda representar, y las posibilidades financieras para la consecución del capital a invertir.

Además, es claro que, la capacidad de adaptación y las competencias para tele trabajar, constituyen un factor importante, pues considerando el carácter voluntario de los trabajadores para desempeñarse bajo dicho esquema, es necesario tener en cuenta la resistencia al cambio y los motivos particulares que la generan y, en efecto, desarrollar procesos de concientización frente a los impactos que puede generar en su vida personal, familiar y laboral, así como en la productividad, competitividad y rentabilidad de la empresa.

### **5.2.5 Beneficios, Implicaciones Negativas Y Efectos Del Teletrabajo**

Según señala Ballestas (octubre 3 de 2013), Jorge Silva gerente general de Microsoft para Colombia, considera que el teletrabajo representa “ventajas para las organizaciones como la reducción de costos, retención de empleados valiosos que necesitan flexibilidad y uso eficiente de los espacios, además de lograr menor tránsito y menor contaminación ambiental”.

Lo anterior, coincide con lo planteado por Flores-Galea (2012) en su artículo “Impacto del teletrabajo en la mejora de la economía española”, quien construyó una visión ampliada sobre los beneficios, implicaciones negativas y efectos del teletrabajo, los cuales se sintetizan en las tablas 4 y 5, que se exponen a continuación:

**Tabla 4 Beneficios e implicaciones negativas del teletrabajo**

BENEFICIOS	IMPLICACIONES NEGATIVAS
Disminución de tiempos de desplazamiento en ir y volver de la oficina. Menor estrés, mayor tiempo libre, mayor autonomía y movilidad del empleado. Conciliación de vida laboral y familiar. Posibilidad de combinación con tareas domésticas. Horario flexible, mejor calidad de vida. Flexibilidad y elección personal del entorno de trabajo.	Tendencia al aislamiento y la inseguridad laboral. Pérdida del ambiente laboral y del contacto directo con compañeros de trabajo, menor socialización.
Re--planificación del trabajo: “horas dedicadas a actividades laborales” en lugar de “horas en la oficina”. Aumento del rendimiento y la productividad. Sustitución de “obligación” por “responsabilidad”. Mejora de plazos de entrega.	Disminución del rendimiento a largo plazo y pérdida del sentimiento de corresponsabilidad si no se aplican determinadas técnicas. Jerarquías difusas. Agravios comparativos con trabajadores presenciales.
Reducción de tiempos muertos y reorganización de las actividades. Trabajo normalmente marcado por objetivos concretos. Mayor especialización y más oportunidades laborales. Integración laboral de personas con dificultades de desplazamiento, por discapacidad o por lejanía (equipos internacionales de trabajo).	Sensación de poca valoración del trabajo, menor promoción laboral y tendencia al sedentarismo.
Mejora de las condiciones de formación (e-learning, teleformación). Favorece la especialización. Disminución, para la organización, de costes de producción e infraestructura. Disminución, para el empleado, de costes asociados al transporte (gasolina, bonos, etc.) y a la comida fuera de casa.	Menor control de los gastos de la organización, dificultad para la supervisión de actividades. Aumento de los riesgos potenciales de seguridad de la información.
Disminución general de las congestiones de tráfico y mejora de las condiciones medioambientales. Mejor aprovechamiento de los puestos de trabajo en oficina: perfiles móviles y puestos virtuales. Aprovechamiento de los avances tecnológicos en TIC para accesos remotos a información según perfil y necesidad.	Escasa vida privada, horarios de trabajo ilimitados. Uso del teletrabajo como añadido y no como sustitutivo de la actividad laboral en la oficina. Aumento de la carga de trabajo y del estrés; dependencia laboral excesiva.

Fuente: Elaboración propia con base Flores-Galea (2012, p.44).



**Tabla 5 Efectos del teletrabajo**

<b>EFFECTOS INTRÍNSECOS, INMEDIATOS O DE PRIMER ORDEN</b>	
<b>1. Asociados a la reducción de desplazamiento de personas</b>	Menor consumo de combustible.
	Menor congestión en los centros de las ciudades.
<b>2. Relacionados con la movilidad del empleado</b>	Mayor flexibilidad de ubicación de la mano de obra, haciendo posible buscar personas más cualificadas para un determinado puesto en una zona geográfica mucho más amplia.
	Reducción de tiempos muertos en los flujos de trabajo interpersonales, contrarrestando desplazamientos o trabajo en varios centros de la empresa, para realizar determinadas tareas (aprobaciones, consultas, transferencia de documentos, etc.).
	Disminución de los costes fijos, como gastos de alquiler y suministros de locales, oficinas, o aparcamiento de vehículos de los trabajadores, entre otros.
	Avance en la adopción de soluciones TIC entre empresas y ciudadanos, aunque no supone un beneficio inmediato para las compañías, sí para la sociedad en general y, por ende, para el crecimiento económico del país.
<b>EFFECTOS DERIVADOS O DE SEGUNDO ORDEN</b>	
<b>1. Relacionados con la reducción de desplazamientos</b>	Menor contaminación medioambiental. El coste medioambiental comienza a ser cuantificado económicamente y el teletrabajo es una de las medidas que más fomentan el ahorro energético y la reducción de emisiones de dióxido de carbono.
	Favorecimiento del ecosistema del pequeño comercio local, al permitir una mayor distribución de la riqueza en toda la geografía y permite la sostenibilidad de las zonas rurales.
	Reducción del gasto sanitario producido por accidentes de tráfico.
	Facilidad de incorporación al mercado de personas con discapacidad, permitiendo el mejoramiento de su calidad de vida.
	Reducción del mercado de servicios en algunos negocios, en favorecimiento del autoconsumo.
	Reducción de costes laborales vinculados a ayudas al transporte, comidas, etc. El plus de transporte y las ayudas

	<p>por medio de tickets restaurante podrían ser reducidos o eliminados para tele trabajadores, favoreciendo la competitividad.</p>
<b>2. Relacionados con el aumento de tiempo libre</b>	<p>Mayor consumo de bienes y servicios personales.</p>
	<p>Incremento de empleos temporales, permitiendo generar mayor empleo y producir más riqueza. Igualmente, la posibilidad de trabajar desde casa, favorece que una misma persona pueda tener dos o tres empleos a tiempo parcial, contribuyendo además a tener una mano de obra flexible, cualificada y motivada.</p>
<b>3. Asociados al incremento de productividad</b>	<p>Reducción del absentismo laboral ocasionado por enfermedades contagiosas.</p>
	<p>Incremento de la productividad generado por la forma de medición del trabajo basada en resultados, no en tiempo invertido, pues la primacía del tiempo invertido en realizar un trabajo por encima de los resultados obtenidos, propia de las empresas que aún conservan este modelo heredado de las factorías del siglo XIX, suelen ser los menos competitivos a nivel mundial.</p>
	<p>Mayor flexibilidad y robustez en los flujos de operaciones de la empresa. Ya no se hace necesario que una persona se encuentre en su mesa para que un proceso interno siga su curso. Tampoco se ve afectado el ritmo de la empresa porque un incidente externo (por ejemplo, una nevada, una manifestación o un accidente de tráfico) colapse las calles e impida que las personas puedan realizar su trabajo.</p>
<b>4. Asociados a la movilidad</b>	<p>Reparto geográfico más uniforme de la riqueza. Una persona de la zona rural puede realizar exactamente el mismo trabajo que otra de la capital, obteniendo exactamente los mismos ingresos por ello. En primera instancia, esto puede resultar incluso en migraciones hacia entornos rurales, donde el coste de la vida es menor. Lo cual, a largo plazo, se revierte en una distribución más equitativa de la riqueza.</p>
	<p>Mayor cualificación y especialización, más competencia entre empleados, pues al existir más candidatos para un determinado puesto, ya que pueden proceder de muchas más zonas geográficas, se producirá una competencia mucho mayor, y devengará una mayor cualificación profesional de los individuos.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en Flores-Galea (2012, p.45).

En especial, los beneficios del teletrabajo han sido identificados en distintos estudios internacionales, entre los cuales Realpe (octubre 11 de 2011), destaca los siguientes: “El proyecto piloto impulsado por el departamento de justicia y administración pública del gobierno vasco en España”, donde se concluyó que, “trabajar desde la casa, además de contribuir a conciliar la vida familiar y la laboral, aumenta el rendimiento de los funcionarios”, pues casi el 70% de aquellos que participaron en dicho proyecto, manifestaron haber aumentado su productividad; el informe de Microsoft sobre una encuesta realizada en 2010, cuyos resultados demostraron que, “el 60% de los 3.600 trabajadores encuestados en 36 ciudades de varios países”, expresaron “ser más productivos y eficientes cuando trabajan de forma remota”, evidenciando también, como claves de éxito de los programas de teletrabajo, la tecnología, las políticas claras y la buena gestión; asimismo, en el “estudio de Sun Microsystems (hoy de Oracle)”, se identificó ahorro en gasolina y desgaste de vehículo, para cada empleado “que labore desde su casa dos días y medio a la semana, equivalente a más de 1.200 euros al año.

#### **5.2.6 El Teletrabajo En El Sector Público Colombiano**

El teletrabajo en Colombia está regulado por Ley 1221 de 2008, la cual en su artículo 2, lo define como “una forma de organización laboral que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o la prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y las comunicaciones”. En su artículo 3, Política pública de fomento al teletrabajo, la Ley delegó al Ministerio de la Protección Social, para que formulara “una política pública de incorporación al teletrabajo de la población vulnerable” definida en el Parágrafo 1 (personas amenazadas en su vida, en situación de discapacidad, reclusión penitenciaria, desplazamiento forzado, aislamiento geográfico, y mujeres cabeza de hogar.

La Ley de Teletrabajo, constituye entonces un precedente de gran trascendencia para Colombia, en tanto abre oportunidades para la generación de fuentes de empleo y la disminución del indicador de desempleo; y, con su reglamentación mediante el Decreto 0884 de 2012, creó la Red Nacional de Fomento al Teletrabajo, y estableció lineamientos

para promover la adopción de esta modalidad laboral en el país. Adicionalmente a través de un proceso de socialización que según el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2012) se comenzó con la ejecución de un conjunto de actividades tales como la Feria Internacional del Teletrabajo, la firma del Pacto por el Teletrabajo, la conformación de la Comisión Asesora del Teletrabajo y, el Libro Blanco: el ABC del Teletrabajo en Colombia, el cual “constituye el primer acercamiento metodológico orientado hacia la planeación y adopción de modelos laborales que aprovechen las ventajas de las TIC” (p.8), y brinden a las organizaciones tanto del sector público como privado, “una serie de beneficios que cubren los ámbitos organizacionales, productivos, financieros, técnicos y de equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados” (p.9).

En este contexto, el Pacto por el Teletrabajo se ha perfilado como una gran alianza público-privada, cuyo propósito según Min TIC (2016), se centró en la generación de “un marco de cooperación” que permitiera impulsar el teletrabajo en Colombia, “como instrumento que contribuye a la transformación digital del país, a incrementar la productividad en las organizaciones, generar una movilidad sostenible, fomentar la innovación organizacional, y mejorar la calidad de vida de los trabajadores”, promoviendo también el uso efectivo de las TIC en el sector productivo.

Para implementar en Colombia la iniciativa Teletrabajo, el primer paso fue la firma de este pacto, “donde las empresas conocen la modalidad laboral y se comprometen a hacer parte de esta tendencia, para luego participar en los talleres de capacitación, en los cuales tanto los directivos como quienes manejan las áreas de Talento Humano, reciben la información sobre el proceso a seguir para su implementación. Posteriormente, “se realiza un estudio de caso particular que permite ver la viabilidad del Teletrabajo y la implementación de un piloto”.

Las organizaciones que se vinculen al “Pacto por el Teletrabajo” recibirán los siguientes beneficios por parte de los dos Ministerios: - Acceso gratuito al programa nacional de capacitación en Teletrabajo. - Acompañamiento técnico a su organización en la implementación del modelo de teletrabajo. - Acceso a los talleres y eventos de teletrabajo que se desarrollen durante el año en su

ciudad. De igual manera, la organización firmante se compromete a implementar el modelo de teletrabajo en su organización y apoyar su masificación en el país. (Min TIC, 2016).

La adopción del teletrabajo por parte de las empresas, representa una de las estrategias más importantes para mejorar el problema de movilidad en las ciudades, y reducir los costos administrativos y de operación en las organizaciones. De hecho, en el caso específico de las entidades públicas, la necesidad de implementar el teletrabajo responde a diferentes motivos tales como “la conciliación de la vida laboral y familiar, la reducción del hacinamiento en las oficinas, evitar el alquilar de edificios, y la modernización tecnológica” entre otros descritos por Colombia Digital (2015).

El tele-trabajo también ha demostrado ser una opción válida sobre todo en tiempos de crisis, tal y como ocurrió cuando, según la Revista Semana (2015), la Contraloría General de la Nación insólitamente, se quedó sin sede “por vencimiento del contrato de arrendamiento”, viéndose obligada a estudiar la posibilidad de que sus funcionarios desempeñaran sus labores desde su casa con el fin de “atender la situación de emergencia y garantizar el servicio público”. Esta situación ocurrió en 2014 durante un periodo de 30 días. Sin embargo, desde el punto de vista jurídico la modalidad de trabajo implementada se define como trabajo desde casa, y no como teletrabajo, debido a que no se cumplen los requerimientos que la ley estipula.

Según la Universidad Externado de Colombia (2014), la Contraloría General de la República mediante la Resolución organizacional número 13 del 23 de mayo 2014, ya había implementado un proyecto piloto de teletrabajo en la entidad, motivado por la oportunidad que esta modalidad le brindaba para la “administración adecuada de sus recursos físicos, humanos y tecnológicos, la disminución en los costos de funcionamiento, la inclusión de población con discapacidad”, y como respuesta “a la necesidad de adoptar políticas, planes, programas y estrategias necesarias para el adecuado manejo administrativo y financiero, en desarrollo de la autonomía administrativa y presupuestal otorgada por la Constitución y la Ley”.

Actualmente, con la emisión del decreto 491 de 2020, la CGN, al igual que el resto de las entidades públicas, se vio en la obligación de utilizar las TIC para continuar con el desarrollo de sus funciones debido a las medidas de aislamiento asociados con la emergencia sanitaria originada por el COVID 19, ya sea desde el concepto de trabajo en casa, según la normatividad, o desde el concepto de teletrabajo, al considerar los componentes funcionales y sus características.

De acuerdo con Ruiz (2015), en el sector público surgieron muchas inquietudes en torno a las obligaciones que sus entidades debían asumir cuando implementaran el teletrabajo, en especial, aquellas asociadas a “los costos de energía, internet, servicios públicos en general, manejo y responsabilidad de los equipos de trabajo y la seguridad de la información entre otras situaciones que se pudieran presentar en la ejecución del mismo” (p.11); los cuales, deben ser asumidos por la entidad según la normativa nacional, que además en términos generales establece lo siguiente:

Como en todo contrato bilateral, existen obligaciones generales recíprocas entre las partes involucradas en el teletrabajo, tales como: por parte del empleador: realizar oportunamente el pago del salario y de las diferentes prestaciones sociales, la afiliación del trabajador al Sistema de Seguridad Social Integral y el suministro de dotaciones cuando a ello haya lugar; por parte del trabajador: el cabal cumplimiento de las labores encomendadas en términos de oportunidad, cumplimiento del horario, el cuidado de los elementos que le sean suministrados para desarrollar su trabajo, el uso de los uniformes de la empresa cuando se requiera, y el reporte de las novedades del trabajo realizado. Específicamente para el empleador en teletrabajo, existen otras obligaciones particulares como son proveer al trabajador de todos los medios tecnológicos y la adecuación de su ambiente de trabajo en cuanto a iluminación y comodidad; y. para el trabajador, informar sobre la ocurrencia de algún imprevisto en desarrollo de su labor. (Ruiz, 2015, p.12).

Según Realpe (octubre 11 de 2011), el teletrabajo también presenta ciertas dificultades entre las que se destaca un cambio cultural, el cual, para los empresarios, implica trascender la concepción tradicional de la oficina como único sitio donde se puede desarrollar el trabajo; y para el trabajador, mayor independencia en el manejo de su tiempo y forma de realizar la labor contratada. Por tanto, es necesario enseñarle al empleado la cultura de seguridad y protección de datos personales, debido a que se traslada a un entorno familiar y

privado donde se requieren mayores restricciones de seguridad, con fines de proteger la información.

De todas maneras, según Min TIC (2017), los avances logrados a nivel nacional en la adopción del teletrabajo por parte de las entidades públicas colombianas, han sido reconocidos en el contexto internacional, lo cual se reflejó en 2017, cuando este Ministerio recibió en julio el Best Practice Awards, que entrega la European Computer Driving Licence (ECDL) Foundation, líder mundial en la certificación de habilidades digitales, por ser ejemplo de implementación del Teletrabajo en el sector público colombiano y formar a sus colaboradores en habilidades digitales.

Ley 1221 de 2008 ha definido las formas y modalidades del teletrabajo, en los siguientes términos:

Autónomos: Son aquellos que utilizan su propio domicilio o un lugar escogido para desarrollar su actividad profesional, puede ser una pequeña oficina o un local comercial. En este tipo se encuentran las personas que trabajan siempre fuera de la empresa y sólo acuden a la oficina en algunas ocasiones. Móviles: Son aquellos tele-trabajadores que no tienen un lugar de trabajo establecido y cuyas herramientas primordiales para desarrollar sus actividades profesionales son las Tecnologías de la Información y la comunicación, en dispositivos móviles. Suplementarios: Son aquellos tele-trabajadores que laboran dos o tres días a la semana en su casa y el resto del tiempo lo hacen en una oficina. (Artículo 2. Definiciones).

Por otra parte, se establecieron tres denominaciones adicionales teniendo como base la dependencia del empleador hacia el empleado, descritos por Min TIC (2012): “Tele-trabajadores a tiempo completo”, que poseen un vínculo con la organización, pero acuden esporádicamente a sus instalaciones físicas e incluso pueden no asistir nunca, y mantenerse en contacto permanente con la empresa a través de las TIC. “Tele-trabajadores a tiempo real”, definidos como empleados que tele-trabajan al menos un día a la semana. “Tele-trabajadores complementarios”, quienes hacen presencia en la empresa 2 o 3 días a la semana y el resto del trabajo lo ejecutan de forma remota, es decir, que desempeñan en la modalidad denominada por la legislación colombiana como “tele-trabajo complementario”. Tanto las modalidades de tele-trabajo como las 3 denominaciones de tele-trabajadores,

dejan claro que, el teletrabajo, no se puede concebir como una profesión, un Call Center, una manufactura en casa, o un servicio a domicilio.

En efecto, según Realpe (octubre 11 de 2011), es indispensable que las empresas comprendan la importancia de esta clasificación, en tanto, muchas organizaciones donde se ha implementado esta modalidad laboral, no generaron el cambio correspondiente a la relación laboral entre trabajador-empleador, y la continúan manejando como un contrato laboral normal, olvidando que la ley establece los criterios jurídicos para su aplicación, al plantearla como una modalidad de voluntaria adopción por parte del trabajador con todas las garantías laborales (salario justo no inferior al que se paga por la misma labor, acceso a la salud, formación, descanso, herramientas tecnológicas, licencia de maternidad, horas extras, dominicales y festivos cuando la jornada laboral así lo requiera), además de todas las herramientas tecnológicas que permitan y faciliten el desempeño de su labor de manera cómoda (un puesto de trabajo, comunicaciones, conexión a Internet y programas informáticos), las cuales deben ser proporcionadas obligatoriamente por el empleador.

Así mismo, es indispensable para las empresas públicas, declarar políticas claras al respecto, reglamentar el desempeño de tele-trabajadores mediante la adopción del manual de funciones y competencias laborales cuando se trata de servidores públicos, realizar estudios comparativos de productividad, para analizar los resultados de la implementación del teletrabajo, y desarrollar proyectos laborales piloto con fines de garantizar el buen uso de la tecnología (correo electrónico, chat empresarial, aplicaciones de videoconferencia, herramientas de computación en la nube, etc.), en beneficio de la empresa y de las labores contratadas.

No obstante, pese a que en la revisión de literatura realizada por Benjumea, Villa y Valencia (2016), en torno a la gestión estratégica del talento humano en las organizaciones colombianas, con respecto a “las nuevas tendencias de trabajo, como el trabajo en red o teletrabajo, no se identificó la existencia de marcos conceptuales establecidos que permitan estimular esta modalidad laboral” (p.59). sí lograron establecer que, en las empresas donde se ha implementado el teletrabajo, “manejan horarios flexibles, sus empleados se evalúan



por resultados y en ocasiones se utiliza la compensación variable” (67), aunque dicha flexibilidad dada por el teletrabajo “es diferente a la obtenida por la subcontratación eventual”; por tanto, “el teletrabajo es aplicable principalmente en empresas que prestan servicios o donde sus tareas se pueden realizar por medio de datos con el uso de las TIC” (p.67); de lo cual, se deduce que, en la CGN, gran parte del servicio al ciudadano se podría prestar mediante la modalidad de teletrabajo.

El teletrabajo entonces, le permite a los tele-trabajadores, potenciar habilidades y capacidades como “auto-motivación, auto-regulación, compromiso, comunicación aprendizaje, orientación a la calidad y juicio, en tanto requiere ser innovador y responsable, dando como resultado el mejoramiento en su calidad de vida y aumento de la productividad para la empresa”. (Benjumea, et al., 2016, p.64); estas posibilidades, pueden convertirse en una de las motivaciones importantes a impulsar desde el área de talento humano, para que los trabajadores de las empresas prestadoras de servicios, decidan adoptar voluntariamente dicha modalidad laboral.

Al respecto, Esquivel y Bogotá (2017), afirman que, para implementar el tele-trabajo en las entidades, además de considerar los aspectos jurídicos y tecnológicos, deben revisar la gestión humana, porque sus beneficios no solo se reflejan en el incremento de la productividad, sino en el bienestar y calidad de vida de los trabajadores. De hecho, el anexo 1 del Capítulo Segundo (el teletrabajo en el sector público) del Decreto 884 de 2012, numeral b) Gestión recursos humanos a distancia, incluye como obligaciones del empleador, la gestión a distancia del capital humano, identificación de las necesidades de formación y planificar su implementación; y llevar a cabo la gestión administrativa de los recursos humanos.

En efecto, como lo afirman Benjumea et al., (2016), sí se considera que los objetivos de muchas de las políticas de gestión del talento humano en las empresas, integran “la motivación y el fomento de actitudes y comportamientos alineados al éxito organizacional, su efectividad estará condicionada por las percepciones que de ellas tengan los individuos a los que se dirigen”, pues “si los empleados perciben que la organización invierte en ellos y

los considera factores estratégicos, estos responderán con comportamientos positivos orientados a la consecución de los objetivos organizativos” (p.60); por lo cual, se evidencia la necesidad de socializarles los beneficios de tele-trabajar y preguntarles si les gustaría adoptar dicha modalidad, así como de evaluar cómo perciben dichos beneficios después de haberla implementado.

En este sentido, Esquivel y Bogotá (2017), al revisar los resultados de las encuestas realizadas por MINTIC para analizar la percepción de los tele-trabajadores frente a dicha modalidad, identificaron como aspectos positivos el mejoramiento de su calidad de vida y, “en la última encuesta Great Place to Work que anualmente evalúa este ministerio”, el teletrabajo se perfiló como la mejor practica de dicha entidad con respecto a “la calidad de vida y bienestar para los funcionarios, la cual fue calificada con un 100% de favorabilidad” (p.41); en efecto, sugieren a las entidades, procurar en lo posible que el Teletrabajo se realice en la modalidad de suplementario con el fin de conciliar la vida laboral y familiar, superando además el obstáculo cultural que es la piedra en el zapato, pues los trabajadores suelen mostrar resiliencia frente a la posibilidad de desempeñarse como tele-trabajadores autónomos, argumentando la pérdida de ambiente laboral, en tanto en muchas ocasiones no conocen a sus compañeros ni tienen la oportunidad de hacer amigos y compartir con ellos como ocurre en el trabajo de oficina.

### **5.2.7 Recomendaciones Para La Implementación Del Teletrabajo En Las Entidades Del Sector Público Colombiano**

Para el diseño del plan de implementación del teletrabajo, Colombia digital (2015), emitió algunas recomendaciones a tener en cuenta por las entidades y sus funcionarios a saber:

**1. Carácter voluntario:** Por ser el teletrabajo una decisión de carácter voluntario tanto para las entidades públicas como para sus funcionarios, es necesario generar previamente un documento para soportar que la vinculación de un tele-trabajador, se realizó respetando la libertad del funcionario para optar por esta modalidad laboral.

**2. Criterios de elegibilidad:** Como todos los cargos no se pueden desempeñar bajo teletrabajo, los directores del área de talento humano deben revisar el respectivo manual de funciones y competencias laborales, con fines de identificar aquellos que sean susceptibles a ser desempeñados bajo dicha modalidad.

**3. Emitir una Resolución de carácter general:** Cualquier entidad pública que adopte el teletrabajo, debe emitir dicha resolución estipulando cómo funcionará esta modalidad al interior de la institución e incluir entre otros aspectos, los requisitos al teletrabajo, normas en materia de riesgos laborales, seguridad de la información, modalidad de teletrabajo y compromisos.

En la Guía Jurídica para Implementación del Teletrabajo, el Ministerio del Trabajo (2013), enuncia los aspectos que como mínimo se deben establecer en la Resolución que la entidad pública expida en virtud del programa de teletrabajo que se vaya a implementar, así:

El objeto y ámbito de aplicación. • Condiciones de acceso a la modalidad de teletrabajo. • La modalidad que la entidad implementará. • El procedimiento que debe seguir ante problemas técnicos y procedimentales. • La seguridad de la información, protección y confidencialidad de los datos. • El cubrimiento de los gastos por parte del empleador. • Acompañamiento para el trabajador en la formación y capacitación. • Los deberes de las partes, sus derechos y obligaciones. • Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. • Condiciones del proceso de autorización. • Puestos de trabajo susceptibles de acogerse al régimen de teletrabajo. • Solicitudes de ingreso al programa. • Criterios de selección, equipo de selección, proceso de selección, requisitos técnicos y estructurales. • Auxilio de transporte, horas extras dominicales y festivos, días de descanso legalmente obligatorios. • Riesgos laborales. (Ministerio del Trabajo, 2013, p.15).

**4. Solicitar ayuda de la Administradora de Riesgos Laborales:** Las ARL tienen la obligación de promover la adecuación de las normas relativas a higiene y seguridad en el trabajo a las características propias del teletrabajo, por tanto, deberán apoyar este proceso en las entidades públicas, las cuales, a su vez, deben entregar a la ARL la copia del Acto Administrativo que autoriza los funcionarios a tele-trabajar.

**5. Capacitación en competencias para el teletrabajo:** Previo al inicio de teletrabajo por parte de los funcionarios, estos deben preferiblemente participar en un proceso de formación en competencias para su desempeño como tele-trabajadores, sobre todo en aquellos aspectos que no eran inherentes al trabajo convencional que antes realizaban. “En el caso de Estados Unidos, la capacitación para el teletrabajo es obligatoria en el sector público y hasta que no agote esta fase el funcionario no puede tele-trabajar” (Colombia Digital, 2015).

**6. Creación de un comité para el funcionamiento del teletrabajo:** Este comité debe estar conformado “por las direcciones estratégicas de la entidad, como las áreas de gestión humana, tecnológica y administrativa, que permitan tomar decisiones en torno al proyecto de teletrabajo”, aunque también puede ser adoptado solo la oficina de talento humano, delegando un funcionario para cumplir con dicho objetivo.

**7. Sensibilización a funcionarios y jefes de los beneficios del teletrabajo:** Los cambios que el teletrabajo implica en la organización del trabajo, tanto para el tele-trabajador como para el compañero de trabajo que no opta por la misma modalidad, y los jefes inmediatos, puede generar resistencia por parte de alguno de ellos, en efecto se deben implementar estrategias de comunicación para minimizarlas, entre ellas la socialización de sus beneficios y ventajas, con fines de gestionar adecuadamente la transformación laboral.

**8. Tomar medidas para la seguridad de la información y la seguridad informática:** Es de vital importancia que, en las entidades públicas, se considere el tipo de información tendrá que gestionar el tele-trabajador fuera de la entidad y el nivel de seguridad de la misma y, por consiguiente, es indispensable brindar mecanismos de seguridad informática para la protección de datos y capacitación en buenas prácticas.

**9. Mecanismos de seguridad en la salud y prevención de riesgos laborales en el teletrabajo:** La guía en seguridad, salud y prevención de riesgos laborales en el teletrabajo, brindará a las entidades y tele-trabajadores, las pautas para la gestión de aspectos

relacionados con “la seguridad del sitio donde van a tele-trabajar, los buenos hábitos, postura, adecuación del sitio de trabajo y buenas prácticas, entre otros”.

**10. Solicitar ayuda de la Comisión Asesora de Teletrabajo:** Cuando las entidades públicas no conocen el proceso para iniciar la adopción de esta modalidad laboral, podrán solicitar la orientación de la Comisión Asesora, conformada por el Ministerio TIC, del Trabajo y el DAFP, las cuales, aportarán recomendaciones y capacitación al respecto.

Al respecto, la Universidad Externado de Colombia (2014), sintetizó los requisitos legales para llevar a cabo el teletrabajo en una entidad pública, según lo establecido por el Ministerio de Trabajo, entre los cuales destacó, los siguientes:

La voluntad de las partes en la implementación de la modalidad; la expedición de una resolución por medio de la cual se implementa el teletrabajo en la entidad pública; la adopción del teletrabajo en el Manual de funciones y competencias laborales; la garantía de afiliación al Sistema de Seguridad Social Integral de todos los tele-trabajadores y la garantía de la cláusula de reversibilidad para que las partes puedan dar por terminada la modalidad en cualquier momento. Así mismo, se estableció que la Comisión Nacional del Servicio Civil sería el ente encargado de adoptar el instrumento para medir el desempeño laboral de los tele-trabajadores del sector público. (Universidad Externado de Colombia, 2014).

En cuanto a su implementación, en el Portal Tele-trabajo Colombia (enero 18 de 2019), se encuentra la Guía práctica e interactiva para que las entidades públicas y privadas adopten teletrabajo, y disfruten sus beneficios. Por tanto, también se presenta el Libro Blanco del teletrabajo en Colombia con contenidos actualizados y un completo desarrollo de la guía que incluye la secuencia de cinco etapas fundamentales a seguir para la adopción de esta modalidad laboral en materia de cambio organizacional, adopción tecnológica y recomendaciones jurídicas, tal y como se expone a continuación:

**PRIMERA ETAPA. Compromiso institucional:** De acuerdo a lo planteado en el Libro Blanco del Teletrabajo, por el Ministerio de Tecnologías de Información y

Comunicación (2014), “la implementación del teletrabajo en las entidades, supone una transformación organizacional de fondo, desde sus formas de hacer hasta sus formas de evaluar”, y es una iniciativa que puede provenir “de las áreas administrativas y financieras (como propuesta para ahorrar costos fijos), del área de tecnología o de procesos (para modernizar la organización y utilizar las herramientas para mejorar la productividad), o del área de gestión humana”, (en la búsqueda de estrategias que permitan la retención y desarrollo del talento humano). En efecto, implica liderazgo y voluntad de los directivos y “participación de un equipo de trabajo coordinado, la utilización de recursos y la movilización hacia un cambio cultural y de procedimientos” (p.23), pues no es posible avanzar en su proceso de adopción, si no se cuenta con el apoyo de la alta dirección para respaldar las acciones necesarias para ello. Por lo cual, esta fase se desarrolla en tres pasos:

**1. Acuerdo a nivel directivo:** Requiere para el área interesada, la estructuración de una presentación con los siguientes contenidos: “Qué es teletrabajo y cuáles son sus beneficios, metodología general de implementación y herramientas, política gubernamental y amparo jurídico, experiencias de otras organizaciones, aplicabilidad y beneficios previstos para la organización” (Min Tic, 2014, p.24).

**2. Conformación del equipo líder del proyecto:** Como mínimo, este equipo debe integrar “representantes de las áreas de Recursos Humanos, Financiera, Tecnología y Seguridad Informática, Jurídica, el responsable del Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo de la organización, y del sindicato (en caso de que exista)” (Libro Blanco del Teletrabajo, 2014, p.25); y, entre ellos, elegir al líder del proyecto, quien debe tener competencia decisoria al interior de la organización.

**3. Formalización del inicio del proyecto de tele-trabajo:** Mediante la expedición de una Resolución (para el caso de entidades públicas), que “respalde las acciones del proyecto, sus lineamientos generales, así como la conformación y responsabilidades del equipo líder”, sustentando las actividades a seguir preferiblemente en un documento, a fin de que “el proceso se inicie con todas las garantías y tanto los jefes de las distintas áreas

como los colaboradores de toda la organización comprendan su alcance” (Min Tic, 2014, p.26).

**SEGUNDA ETAPA. Planeación General:** “Como todo proyecto, la implementación del teletrabajo requiere de una planificación” que integre dos pasos fundamentales descritos en El Libro Blanco del Teletrabajo (2014):

**1. Planeación general del proyecto:** Es necesario planificar adecuadamente el proceso para la implementación de tele-trabajo, en tanto permite orientar las acciones hacia el logro de los objetivos propuestos, los cuales se deben definir de acuerdo a las necesidades de cada entidad, implicando además el conocimiento de la metodología sugerida (tiempo esperado para la adopción del modelo, número de trabajadores beneficiarios, flexibilidad, innovación organizacional y de adopción, uso de TIC en los distintos procesos y cargos, proyección a futuro de la modalidad, e indicadores de avance o resultado en relación a la productividad derivada del rendimiento de tele-trabajadores, aprovechamiento de espacios en las oficinas, disminución de los costos, nivel de satisfacción laboral, calidad de vida, contribución al medio ambiente, rotación y ausentismo ), así como de los recursos tecnológicos, organizacionales o presupuestales disponibles para su adopción, y las acciones para la mitigación de los posibles riesgos para la organización y las partes interesadas, tales como dificultades del trabajador, pérdida de su sentido de pertenencia y amenazas o riesgos informáticos.

**2. Sensibilización General:** Implica la preparación para el cambio apoyada “en una estrategia de comunicación y en una matriz de cambio”, que identifique los públicos objetivo en los distintos momentos del proceso, con quienes se socializarán todas las acciones planteadas en la fase de socialización, con el fin de “facilitar el avance y la gestión de cambios culturales y de procedimientos que se requieren” (Min Tic, 2014, p.35).

**TERCERA ETAPA. Autoevaluación de la organización:** Está integrada por 3 componentes: Jurídico (para identificar la normatividad vigente y aplicable para cada entidad); tecnológico (que incluye la validación las herramientas tecnológicas disponibles

en la organización para desarrollar teletrabajo de acuerdo a las necesidades del perfil de cada cargo identificado como apto para ser desempeñado en dicha modalidad); organizacional (identificando cargos aptos para tele-trabajar y áreas de aplicación, riesgos o factores de éxito del proyecto, procesos a medir, herramientas y recursos que puedan soportar la gestión del cambio, recursos necesarios para efectuar procesos de selección, capacitación, seguimiento de posibles tele-trabajadores). En esta fase, también se incluye el informe de conclusiones de la autoevaluación, orientado a “analizar la situación actual de la organización de cara a las expectativas que tiene frente al teletrabajo, e identificar si es apta para su implementación, lo cual se logra luego de avanzar en los pasos descritos” (Min Tic, 2014, p.44).

**CUARTA ETAPA. Prueba Piloto:** Esta fase incluye los siguientes aspectos: Definición de la población, implicando “ejecutarlo con la mayor cantidad de empleados posible en relación con el número final de tele-trabajadores esperado, para así obtener resultados cercanos a las cifras reales de productividad y administración de recursos” (Min Tic, 2014, p.49); objetivo del piloto, modalidad a aplicar, criterios para la toma de decisiones, y convocatoria de participación (interés y voluntad de los trabajadores), selección a partir de un perfil básico, basada en criterios objetivos y subjetivos para que esta sea adecuada, capacitación, preparación administrativa (lineamientos, políticas generales de la organización para el teletrabajo, y demás formalidades que soportan el cambio), seguimiento y medición (paso a paso para saber cómo mejorar), pilotaje (aplicación por fuera de las instalaciones de la entidad), evaluación del piloto (expectativas contrastadas con los resultados), y socialización (mensajes claros para todos).

**QUINTA ETAPA. Apropiación y Adopción:** Ejecutada la prueba piloto y confirmados los resultados sobre el potencial de la entidad para la adopción del modelo de teletrabajo, “el paso siguiente es la apropiación y adopción definitiva del modelo”, requiriendo la realización de “los ajustes definitivos al plan general de teletrabajo y a los documentos administrativos que sustentarán esta modalidad laboral al interior de la organización”, así como el seguimiento permanente y la conformación de un “banco de



buenas prácticas para derrumbar los mitos que se hayan identificado” (Min Tic, 2014, p.61).

Cabe anotar que, según el Libro Blanco de Teletrabajo, aunque la tecnología es necesaria para tele-trabajar, ello no significa que esta deba ser la más avanzada en cuanto a equipos o programas, pues “un equipo de trabajo pequeño puede suplir sus necesidades únicamente con una línea telefónica, conexión a internet y un sistema que permita el intercambio de archivos, niveles de calidad aceptable “en las comunicaciones y un manejo más efectivo de la colaboración on-line, además de garantizar la seguridad de la información”. Lo más importante, “es que la tecnología se ajuste a las necesidades de cada tele-trabajador y no que este tenga que sujetarse a ella” (p.69).

En este aspecto, se identifican múltiples dispositivos mediante los cuales el tele-trabajador puede desempeñar la labor encomendada, entre estos los computadores de escritorio, computadores portátiles, tabletas, escritorios virtuales, teléfonos inteligentes, softphones, cámaras web y sistemas de video-conferencia; su adecuada selección, “dependerá de la necesidad de cada perfil, considerando el tipo de labor a realizar, acceso a recursos por parte de la entidad, tipo de medios de comunicación y tipo de infraestructura que posea cada organización” (Min Tic, 2014, p.79). En particular, “la nueva tendencia en disponibilidad de dispositivos, es que cada trabajador utilice sus propios aparatos para desarrollar las labores asignadas”, en tanto, al trabajar mediante tecnologías con las cuales ya está familiarizado y a las que está acostumbrado, es un determinante fundamental para el aumento de su productividad.

Esta tendencia conocida mundialmente como BYOD (Bring Your Own Device), equivalente a ‘Traiga su propio dispositivo’, responde según Min Tic (2014), a distintas situaciones tales como: “dificultad para dotar a cada trabajador con el dispositivo adecuado y preferido por este”; la posibilidad de maximizar las capacitaciones, reduciendo significativamente el tiempo requerido para familiarizarse con el uso de los dispositivos; “el uso de múltiples dispositivos por parte del trabajador: laptop en la oficina, desktop en casa,

teléfono inteligente en la calle; y la tendencia predominante en los usuarios a poseer sus propios equipos para uso personal y hacer uso de ellos en el trabajo” (p.80).

Sin embargo, según el Libro Blanco del Tele-trabajo (2014), aunque el BYOD representa grandes ventajas a las entidades, también supone retos importantes asociados al soporte y mantenimiento de la infraestructura y, por supuesto, a la seguridad de la información, como son “los riesgos de exposición a virus o pérdida de información por extravío o falta de seguridad en los dispositivos”; por lo cual, los escritorios virtuales se plantean como una alternativa segura para el uso de dispositivos BYOD en modelos de teletrabajo, si se considera que consisten “en la simulación de un entorno de PC completo, pero sin necesidad de asociarlo a un dispositivo físico, al cual se accede haciendo uso de un navegador de Internet” (p.80).

En este caso, los equipos de usuario no albergarán información de la entidad y se puede acceder a ella sin importar desde qué dispositivo o sistema operativo se conecte el trabajador, logrando así mantener la seguridad para la organización y facilitando el uso de diversos dispositivos desde cualquier ubicación. Los escritorios virtuales son sistemas de cómputo almacenados y centralizados en la infraestructura de la entidad. Una vez se accede a ellos es posible encontrar el entorno de trabajo de un computador sin necesidad de estar físicamente frente a él; allí se puede almacenar archivos o realizar tareas de igual forma que usando un computador. Una vez concluida la sesión, basta con desconectarse del escritorio del mismo modo que se apaga el computador personal. Los escritorios virtuales proveen de mayor seguridad a las entidades al mantener la información almacenada en los sistemas de cómputo de la misma y no en el dispositivo físico del usuario, evitando problemas de seguridad de la información por pérdidas o averíos en los aparatos. (Min Tic, Libro Blanco del Tele-trabajo, 2014, p.80).

Igualmente, se deben considerar los distintos niveles de interacción basados en tecnología, en las actividades laborales cotidianas propias de cada oficio, pues con la incorporación de herramientas tecnológicas se han transformado los procesos de comunicación tanto oral como escrita, los cuales se han adaptado de acuerdo a la disponibilidad de los novedosos recursos tecnológicos. En este contexto, se destaca la

comunicación bidireccional, entendiendo por interactividad “la posibilidad de recibir retroalimentación inmediata ante un mensaje emitido por alguno de los interlocutores”, tal y como ocurre en la mayoría de situaciones cotidianas donde se establece este tipo de comunicación generalmente en la modalidad de conversación. En lo relacionado con la tecnología, “los sistemas de chat o mensajería instantánea son los más adecuados para establecer comunicaciones bidireccionales interactivas, haciendo uso de lenguaje escrito; una llamada telefónica o a través de plataformas digitales cumple el mismo propósito, así como las videoconferencias” (Min Tic, Libro Blanco del Tele-trabajo, 2014, p.86).

Otros dispositivos comúnmente utilizados para el desempeño laboral de los empleados de entidades públicas mediante teletrabajo, dependiendo de su tamaño (grandes, medianas o pequeñas), y de los niveles requeridos (básico, intermedio o avanzado), de acuerdo con la modalidad (teletrabajo autónomo, móvil o suplementario), son: computador de escritorio con modem, o portátil, teléfono fijo; celular, tableta o teléfono inteligente con plan de datos; teléfono IP; Softphone; terminal de videoconferencia, etc., los cuales en síntesis, varían de acuerdo a las situaciones, tipo de entidad, modalidad y perfil del tele-trabajador, para quien, en el caso de no ser móvil, un canal fijo de banda ancha, un teléfono fijo o un celular con plan ilimitado de datos y minutos, podrían constituir las mejores opciones para atender por ejemplo el servicio de atención telefónica o virtual del cliente.

### **5.2.8 Conceptualización De Las Variables A Mejorar Con La Implementación De Tele-Trabajo En El Contexto De Las Entidades Del Sector Público**

En general, la política pública del Teletrabajo en el sector empresarial colombiano, debe estar orientada a mejorar la productividad, eficiencia, absentismo, y niveles de estrés en las empresas tanto públicas como privadas, así como de la calidad de vida de sus trabajadores y sus familias, por lo cual es necesario definir dichas variables:

**1. PRODUCTIVIDAD:** De acuerdo con Mostajo (2000), el logro de mayores niveles de productividad en la utilización de los recursos públicos, es un factor relevante tanto en desde el punto de vista microeconómico como macroeconómico. En particular, la medición de la productividad de las instituciones públicas aporta de manera importante “al control, análisis y crecimiento de la misma, a las proyecciones del proceso presupuestario, la

reducción de costos, el incremento de beneficios directos por el aumento de los niveles de producción y una mejor calidad de bienes o servicios” (p.11).

Utilizar la productividad como medida de eficiencia, implica según Mostajo (2000), evaluar el nivel de producción mediante “una combinación de insumos determinada (Productividad Multi-factor) o con un nivel determinado de un insumo particular”. Como insumos o factores de producción a considerar en la evaluación, se pueden considerar: “El trabajo, el capital físico (equipos, estructuras, tierras e inventarios), y las materias primas (material, combustible, electricidad y compra de servicios)”. No obstante, “la mayoría de estudios mide solamente la productividad del trabajo (PT) por motivos prácticos asociados a la complejidad de la valorización del resto de insumos”. En el sector público, por ejemplo, “la medición de su productividad se hace básicamente a través de la estimación de la productividad de dos insumos básicos: el trabajo y el gasto público”. (p.12). Además, como prima el concepto de que “todos los productos son finales y desde la perspectiva de la unidad organizacional que los produce (y no insumos de otros)”, entonces “convencionalmente, la productividad se expresa en términos de la producción por trabajador-hora (p.14).

**La Productividad Laboral**, según Hernández (2016), “se basa en la medición del tiempo que tarda un trabajador en elaborar un producto o en proporcionar un servicio”. Las mediciones de la productividad laboral y de los costos laborales son de utilidad para conocer la competitividad de las organizaciones” (p.6).

De acuerdo con Cambio Digital (febrero 8 de 2019), los interrogantes sobre las mejores formas de alcanzar la productividad, han llevado al planteamiento de múltiples teorías que toman en cuenta el factor humano “en el cual, se engloban, por ejemplo, las potencialidades y los límites de las capacidades cognoscitivas o el valor de la motivación”, aunque este no siempre ha sido tomado en cuenta en el contexto de las organizaciones. Desde la perspectiva de algunos autores, la productividad se puede definir tal y como se expone a continuación:

Prokopenko citado por Camargo (2013), define la productividad como: “La relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla”; y, desde otra perspectiva, se traduce en el uso más intensivo de recursos: (Productividad=Producto/insumo); o como “una medida global de la forma como las organizaciones satisfacen los siguientes criterios”: Objetivos (medida en que se alcanzan); eficiencia (grado de eficacia con que se utilizan los recursos para crear un producto útil); eficacia (resultado logrado en comparación con el resultado posible); comparabilidad (forma de registro del desempeño de la productividad a lo largo del tiempo). (p.153).

Desde la perspectiva de Camargo (2013), la “efectividad personal” se refleja “cuando los resultados que se ha propuesto alcanzar una persona, son de interés privado y subjetivo”; y, la “eficiencia laboral”, hace referencia a “la calidad, la cantidad, costo, cobertura y continuidad de los recursos que emplea para realizar una labor contratada, con fines de lograr un resultado” (p.153).

Para Cuesta (2008), “la productividad del trabajo es un concepto esencialmente referido al trabajador”, quien en el desarrollo de su labor “es el generador del valor”. Por consiguiente, “No puede tratarse de productividad simplemente refiriendo la relación insumos-productos, al margen de la intervención del trabajador” (p.5). En efecto:

A la luz de la priorización y reconocimiento del capital humano en esta contemporaneidad, interesa considerar a las personas que trabajan, no como el costo que hay que reducir para incrementar la productividad del trabajo (con su inmanente incidencia en el desempleo crónico en no pocos países), y ni siquiera ya como una inversión de la empresa tornándolo en su activo principal, sino como inversión de capital humano que hace la persona propietaria del mismo. Y, esa inversión, hay que optimizarla en aras de esa persona, de la empresa y de la sociedad, en la cual se realiza o crece como ser humano esa persona. Contribuir a la optimización del trabajador como inversor, en oposición a la tradicional racionalización de plantillas buscando su reducción con el consiguiente desempleo, ha de constituirse cada vez más en objetivo principal de la Gestión de las personas que trabajan y la Gestión del conocimiento. (Cuesta, 2008, p.4).

De acuerdo con Toro (1990), la productividad es “la capacidad de lograr objetivos y de generar respuestas de máxima calidad con el menor esfuerzo humano, físico y financiero,

en beneficio de todos” (p.257), y permite a las personas el desarrollo de su potencial y el mejoramiento de su calidad de vida; además, plantea que, desde el punto de vista económico, “la productividad se define como la proporción existente entre los resultados obtenidos (productos o servicios) y los recursos aplicados a su obtención así: Productividad = efectividad/eficiencia.

Por su lado, el ingeniero de sistemas Daniel Grifol (2018), entiende la “productividad laboral o productividad del factor humano”, como “la relación entre el resultado de una actividad y los medios que han sido necesarios para obtener dicha producción; y, la “productividad personal”, como la cantidad de trabajo útil que un individuo puede sacar adelante en una unidad de tiempo”. Por ejemplo, si un empleado de servicio al cliente requiere de 1 hora para resolver un problema o inquietud a un usuario, mientras que otro logró resolverlo en media hora o menos, el primero será menos productivo que el segundo. La productividad personal se ve alterada por una gran cantidad de factores, tanto internos como externos tales como:

**El nivel de intensidad de la tarea que el empleado esté realizando:** No requiere el mismo esfuerzo enviar un email, que resolver vía telefónica un problema complejo, aunque ambos pueden requerir el mismo tiempo; por lo cual, las metas establecidas por las empresas deben ser alcanzables y medibles.

**El nivel de concentración mientras realiza la tarea:** El ruido, la multitarea y las interrupciones afectan la productividad de cualquier empleado; de hecho, aunque el grado de concentración puede conllevar a que sea más productivo, es casi imposible “mantener siempre el máximo nivel sin sentir fatiga” (Grifol, 2018):

**La cantidad de esfuerzo aplicada a la tarea:** El empleado no siempre labora con la misma intensidad, en ocasiones por alguna afección imprevista como dolor de cabeza, cansancio, sueño, o por estado de ánimo (estrés, escasa motivación o saturación mental).

**El nivel de energía en el momento de realizar la tarea:** No es igual la realización de una tarea al iniciar la mañana que después del almuerzo o finalizando la tarde, o iniciando

la semana que, a finales de ella; más, si el trabajo a desempeñar es complejo, o si se debe realizar durante muchas horas sin descanso alguno. En efecto, para ser más productivo, es indispensable que el trabajador se conozca a sí mismo, y, en profundidad, el ecosistema laboral en el que se desenvuelve; también debe apropiarse adecuadamente de la labor que debe realizar y mantenerse actualizado, con el fin de manejar lo mejor posible los posibles obstáculos derivados de estas variables.

Igualmente debe conocer técnicas o métodos para optimizar el tiempo, entre ellas, las referidas por Arrogante (2018), para quien, aunque “es inevitable perder cierto tiempo, aun contando con una planificación adecuada, es necesario contabilizar los tiempos muertos” (p.86), haciendo un seguimiento diario de las labores realizadas durante un período determinado (una semana, por ejemplo), con el fin de analizar el tiempo perdido por imprevistos o debilidades en conocimientos asociados que, por ejemplo, obliguen a consultar al interior de la empresa, la solución a inquietudes de los clientes.

Al respecto, Arrogante (2018) sugiere que, el trabajador debe clasificar y priorizar las tareas a realizar diariamente, procurando el máximo de concentración en la realización de cada tarea, y evitar interrupciones o abandono de las tareas en los tiempos establecidos por la organización, en razón de otras acciones que no son importantes; pues “según la Ley de las secuencias homogéneas o Ley de Carlson, el trabajo interrumpido, será menos efectivo y tomará más tiempo que el ejecutado en forma continua” (p.89); además, este es quizás uno de los principios más importantes para mejorar la productividad personal; por último, diferenciar la vida laboral o personal de la social, buscando la mejor manera de conciliar estas tres dimensiones.

Cambio Digital (febrero 8 de 2019), hace referencia a “La Ley de Illich”, que plantea un “umbral de productividad negativa”, después de pasar un determinado número de horas trabajando, en tanto la productividad empieza a descender de manera significativa, debido a que es más difícil mantener la atención, lo cual conlleva a cometer errores; y, aunque en el trabajo intelectual, la situación puede ser más crítica, también en el trabajo físico, la falta de descanso puede generar fatiga mental reduciendo las capacidades, o síntomas emocionales de estrés. ansiedad, depresión, irritabilidad, etc., si se prolonga por mucho tiempo. En

efecto, se recomienda hacer pausas para descansar siquiera 5 o 10 minutos cada determinado número de horas, y dependiendo de la labor realizada.

**2. EFICIENCIA:** Según Mostajo (2000), mientras la productividad está referida al nivel de producción que se obtiene con una combinación de insumos determinada o con cierto nivel de un insumo en particular”, la eficiencia mide dicho nivel de producción, “pero en relación con los insumos o recursos utilizados para lograrlo. Así, el grado de eficiencia tiene un nexo directo con el nivel máximo de producción que es posible obtener dentro de las restricciones de recursos y tecnología” (p.14).

Para Hernández-Fuentes (2016), una de las definiciones necesarias dentro del análisis de la eficiencia laboral tiene que ver con el clima laboral, el cual, se ha convertido en una de las causales más relevantes, de que las organizaciones “no son tan productivas como podrían serlo”; por tanto, el mejoramiento de dicho aspecto se torna fundamental para aumentar la eficiencia; más, si se considera que, el mayor valor agregado de una empresa, se encuentra en sus recursos humanos. La eficiencia implica entonces, disciplina en la realización de las labores inherentes a “la producción de bienes o en la prestación de servicios, con alta calidad y en el menor tiempo posible”, aunque se puede ser eficiente, pero con un resultado no efectivo al no conseguir los resultados deseados”, mientras que la eficacia, sería el grado de obtención del resultado deseado en la productividad, “así no se hayan ejecutado las tareas o el plan de trabajo de forma disciplinada” (p.6).

Según Cuesta (2008), la eficiencia del trabajo se traduce en “reducción de gasto de tiempo por unidad de valor creado” y se refleja en una reducción de los insumos o un incremento en los productos; y, la calidad requerida, “significa garantizar el valor de uso. Esto es, que el nuevo producto creado sea funcional o eficaz. Sin calidad no hay productividad” (p.2).

Desde la perspectiva de Becerra (2017), el análisis de la eficiencia en el sector público difiere del realizado en el sector privado, debido especialmente a la disparidad que existe entre los objetivos de ambos sectores: por ejemplo, en la esfera pública, el gobierno se dedica a realizar proyectos de cierta complejidad y, en efecto, “los beneficios económicos



no son los únicos a tener en cuenta, sino que además se tiene la prioridad de solucionar los problemas sociales”; por lo cual se torna difícil “la medición o estimación de la eficiencia, en razón de lo complicado que resulta “cuantificar de una manera puntual los productos y las externalidades que se generan durante el proceso; esto aunado a la falta de claridad en la formulación de los objetivos que inicialmente se plantean dentro de las diversas administraciones públicas”; más, cuando dichos objetivos “no suelen cuantificarse ni definirse con precisión” (p.97).

Sin embargo, según Becerra (2017), “la eficiencia se podría entender como “las posibilidades de producción conforme al número de productos que es capaz de producir según un nivel determinado de insumos”. En ese sentido, se distingue entre eficiencia técnica, orientada a lograr, “en la medida de lo posible y en la misma proporción, una reducción de los insumos o un incremento en los productos” (p.99); y, la eficiencia referida a la asignación eficiente de recursos. Lo cual, se traduce en el rendimiento que pueda tener una unidad productiva en un período de tiempo determinado.

Así mismo, como señala Becerra (2017), “el concepto de eficiencia mantiene una íntima vinculación con la acepción de eficacia”, entendida como el logro de un efecto esperado, que se refleja “en el nivel de cumplimiento de un objetivo sin tomar en cuenta la cantidad de recursos que se utilizan”, es decir, “en el cumplimiento de metas, logro de objetivos y consecución de resultados” (p.99). De lo anterior, se deduce que, la ineficacia identificada en una evaluación del desempeño de cualquier funcionario público, se refiere a su incumplimiento o imposibilidad de alcanzar las metas y objetivos concretos establecidos por la entidad, para el cargo o función que le fue asignado. En consecuencia, es importante destacar que:

Actuar con eficacia, no lleva implícito el ser eficiente en el alcance de objetivos y metas planteados. Sin embargo, una actuación eficiente implica el menor desperdicio de recursos, en la medida de lo posible, para lograr un objetivo. El límite que existe entre la eficacia y la eficiencia es tan sutil que, ocasionalmente, una mejora en la eficiencia puede llegar a significar una redefinición de los objetivos de una política, es decir, que para la consecución de la eficiencia se requiere de una mejor evaluación de la misma eficacia, con miras a reparar las posibles debilidades detectadas a lo

largo del proceso. De este modo, una mejora de la eficiencia no puede visualizarse de manera aislada, dado que no se trata de un único objetivo, sino que es una parte primordial en el redireccionamiento de los esfuerzos del gobierno para conseguir una mejora en su desempeño. De ahí, que la eficiencia en la gestión de los recursos públicos sea eslabón fundamental de un ciclo, donde la antesala es la eficacia y la siguiente etapa es la calidad. (Becerra, 2017, p.100).

Según Aguilar (2011), las reformas de la nueva gestión pública durante las décadas de 1980 y 1990, incidieron en la formación y evolución de la nueva gobernanza, bajo la concepción de que, un gobierno eficiente en función de los costos, “es el valor más alto y el objetivo principal de la administración pública, a fin de superar los problemas fiscales o incluso la crisis del bienestar social y del desarrollo”, incluyendo “el gobierno eficaz (a menudo con un enfoque basado en la nueva gestión pública” (p.3). En este contexto, “el concepto de ‘buena gobernanza’ adquirió un significado más aceptable, si bien todavía controvertido, cuando el “Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)”, planteó un conjunto de principios para su caracterización desde el punto de vista de las relaciones entre el Estado y la sociedad, entre ellos el “rendimiento como capacidad de respuesta, eficacia, eficiencia” (p.7).

En efecto, las críticas más relevantes a la nueva gestión pública, se refieren especialmente a la centralidad casi exclusiva que le otorga a la eficiencia en función de los costos de la administración pública; la fragmentación de la gestión pública en varias dependencias y programas individuales interesados en lograr de manera eficiente sus objetivos particulares”, sin considerar su importancia para las políticas o contextos políticos en particular, así como al “concepto limitado de desempeño gubernamental, basado en los componentes financieros y administrativos de la acción pública, sin destacar las dimensiones institucionales y políticas” (Aguilar, 2011, p.4).

Desde el punto de vista de la Nueva Gestión Pública, la eficiencia y la eficacia son logros de vital importancia en el contexto de las entidades públicas, por lo cual “una de las premisas que deben de cumplir los actores públicos, radica en las habilidades y conocimientos especializados que posean”, ya que estas, les permiten “una asignación y gestión eficiente de los recursos, tanto públicos como privados”. En síntesis, para lograr la

eficiencia en el sector público, se requiere de “instituciones que propicien la movilidad de factores, la adquisición de habilidades, una producción sin interrupciones, la transmisión de información a bajo costo y a velocidad, así como la creación de tecnologías” (Becerra, 2017, p.99), con fines de modernizar los procesos productivos mediante innovaciones. Más, cuando según Hernández-Fuentes (2016), la ineficiencia laboral genera gastos al empleador, los cuales en el caso de las entidades públicas son asumidos por el Estado; y, en efecto, por todos los colombianos, quienes con sus aportes tributarios contribuyen al sostenimiento de la capacidad directiva del gobierno y sus entidades.

En cuanto a los factores que derivados del trabajo o del ambiente laboral, afectan la productividad y eficiencia del desempeño de los empleados, Abello y Lozano (2013), afirman que “el clima organizacional no solo genera efectos sobre la calidad de vida de las personas y la satisfacción de los trabajadores, sino sobre la calidad del desempeño”; por tanto, los factores de riesgo psicosocial y clima organizacional, han adquirido gran importancia, al permitir el conocimiento de aquellas condiciones que, al interior de las organizaciones, pueden afectar “el ambiente laboral y cómo estos son percibidas por los trabajadores” (p.8).

Según Abello y Lozano (2013), la organización internacional de trabajo definió en 1984 los factores de riesgo como:

Las interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el empleo y las condiciones de su organización, así como las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y situación personal fuera del trabajo; las cuales mediante percepciones y experiencias influyen en la salud y el rendimiento en el medio ambiente de trabajo, donde se ha identificado por varios estudios una serie de factores psicosociales potencialmente negativos. Tales factores son: La mala utilización de habilidades, la sobrecarga de trabajo, la falta de control, el conflicto de autoridad, la desigualdad en el salario, la falta de seguridad en el trabajo, los problemas en las relaciones laborales, el trabajo por turnos y el peligro físico. (p.14).

Para Boada, De Diego y Mancip (2001), la satisfacción laboral está relacionada con la calidad de vida laboral de los trabajadores, que abarca todas las condiciones relacionadas con dicho ámbito, tales como horarios, ambiente laboral, posibilidades de estudiar y

relaciones humanas, entre otras que pueden ser relevantes para la satisfacción y motivación laboral; por lo cual, es indispensable identificar sus causas, con fines de “reducir al máximo los factores de riesgo, ya que al aumentar la satisfacción laboral, se esperan mejores resultados por parte de los trabajadores” (p.93).

Igualmente, Boada, et al (2001), plantean que la cultura organizacional es un proceso subyacente en los pensamientos, percepciones y sentimientos de los trabajadores, las cuales dan sentido a las situaciones laborales; además, definen la Calidad de Vida Laboral a partir de dos perspectivas: “La del trabajador que incide en los sentimientos, motivación, satisfacción, etc., vivida por el trabajador; y la del entorno laboral donde se resaltan los aspectos eco-ambientales del trabajo físicos, económicos y organizacionales” (p.91).

En palabras de Cladellas (2008), “es indudable que el tiempo constituye una de las dimensiones fundamentales en la contextualización de la actividad laboral. El volumen de horas de trabajo, el ritmo al que se trabaja, los plazos, las exigencias y las presiones temporales”, que se le imponen a los trabajadores en la ejecución de las tareas, así como “los horarios que regulan la actividad laboral, los diversos aspectos temporales relacionados con la atención, la distracción y otros factores de riesgo”, tienen influencia directa “sobre el rendimiento, o la organización y la gestión del tiempo necesario para llevar a cabo las tareas”; conformando “un poderoso contexto que, no por intangible, es menos influyente en relación con la conducta laboral”. Por otra parte, la carga de trabajo, como requerimiento psicofísico al que se debe someter la persona a lo largo de su jornada laboral, el cual, le implica mantener constantemente la atención, conlleva irremediablemente a la fatiga mental en un momento dado, reflejándose en pensamiento lento, y en una disminución paulatina de la atención, y motivación. “Las tareas rutinarias y monótonas exigen un ritmo alto, una elevada concentración y atención, así como poca interacción social” (p.239).

**3. ABSENTISMO:** De acuerdo con Tatamuez, Domínguez, y Matabanchoy (2019), “el concepto puntual y conciso, de la palabra ausentismo proviene del vocablo latino ‘*absentis*’, la cual se traduce como (ausente, separado, lejano)” y, en el contexto laboral,

aplica al “abandono del puesto de trabajo y los deberes del mismo, incumpléndose las condiciones establecidas en el contrato laboral” (p.101).

Según Tatamuez, et al., (2019), la Organización Internacional del Trabajo (OIT) definió el ausentismo como la práctica de un trabajador “de no asistir al trabajo por un período de uno o más días de los que se pensaba que iba a asistir, quedando excluidos los periodos vacacionales, las huelgas, períodos gestacionales y privación de la libertad”; y, la Organización Mundial de la Salud (OMS), como la inasistencia “por causa directa o indirectamente evitable, tal como la enfermedad, cualquiera que sea su duración y carácter, así como las ausencias injustificadas durante toda o parte de la jornada laboral y los permisos circunstanciales dentro del horario laboral” (p.101).

Desde esta perspectiva, Tatamuez, et al., (2019) deduce que, para comprender la esencia del absentismo, se deben “extrapolar tres subcategorías del concepto: Inasistencia al lugar de trabajo, tiempo de ausencia y, en especial las causas que lo generaron”, en tanto, en función su carácter médico, convencional y legal, se clasifica en: “Ausentismo legal o involuntario”, el cual se caracteriza “porque el trabajador continúa recibiendo remuneración”, y suele denominarse “ausentismo retribuido” por “enfermedad normal, accidente laboral, licencias legales y enfermedad profesional”; el “ausentismo personal o involuntario”, caracterizado porque “el trabajador bajo esta circunstancia no continúa recibiendo remuneración” (ausentismo no retribuido), e incluye “permisos particulares, ausencias no autorizadas y conflictos laborales” (p.101).

**4. CALIDAD DE VIDA:** A partir de una revisión teórica de este concepto, Urzúa y Caqueo (2012) retoman los distintos aspectos incluidos en sus estudios por múltiples autores, y la definen como “un estado de bienestar general que comprende descriptores objetivos y evaluaciones subjetivas de bienestar físico, material, social y emocional, junto con el desarrollo personal y de actividades, todas estas mediadas por los valores personales”, planteando que, “los cambios en los valores, en las condiciones de vida o en la percepción, pueden provocar cambios en las otras dimensiones, bajo un proceso dinámico” (p.64).

En cuanto a los factores laborales que afectan la calidad de vida de los trabajadores, Abello y Lozano (2013), incluyen el bienestar físico y confort, como aquellas condiciones de trabajo, que pueden tener una influencia significativa positiva o negativa en el bienestar físico, mental y social del trabajador, en definitiva, en su salud, la cual debe ser entendida en función de dichos indicadores, y no solo como la ausencia de enfermedad”. Se trata entonces, “de las características propias del trabajo susceptibles de convertirse ya sea en factores de riesgo, o bien, en oportunidades” (p.29).

**5. ESTRÉS:** Según la Organización Internacional del Trabajo (1996), desde principios de la década de 1980, se ha reconocido y estudiado de forma creciente el papel del estrés en la reducción del rendimiento laboral, y en el aumento de bajas por enfermedad, rotación laboral prematura, jubilación anticipada por enfermedad, pérdidas cuantitativas y de valor en la producción, y litigios de los empleados contra sus empresas” (p.13), en tanto, los trabajadores de todos los sectores, desde los operarios de planta hasta los directivos, se ven afectados por el estrés. Por tanto, se considera de vital importancia su detección precoz, aunque la mayoría de las empresas suelen responder tempranamente ante la aparición de sus síntomas.

Las tres fases de reacción del ser humano ante al estrés, identificadas en el estudio reportado por la OIT (1996), son: “alarma, seguida de resistencia y, si fallan los mecanismos corporales de resistencia, agotamiento”. Como fuentes de estrés “comunes a la mayoría de las actividades, se encuentran aquellas inherentes al puesto de trabajo (por ejemplo, malas condiciones físicas, presiones de tiempo, etc.)”; y, entre las múltiples manifestaciones del estrés, se identificaron las siguientes:

Un comportamiento exagerado (actitudes clínicas, mayor consumo de alcohol, tabaco y medicamentos, por ejemplo), apareciendo después, si el estrés se mantiene, los problemas médicos. El estrés desencadena, a menudo, dolencias estomacales, dolores de cabeza, resfriados continuos, insomnio e irritación intestinal. También, puede dar lugar al abandono de hábitos saludables, al hacer menos ejercicio y comer más alimentos grasos. Si el estrés se prolonga durante un plazo

largo, puede ocasionar un aumento de los accidentes laborales y favorecer la aparición de enfermedades cardíacas, hipertensión arterial, colitis, trastornos psicológicos y suicidio. (p.15).

**6. ACTITUD PERSONAL:** La definición de las actitudes, que resulta de mayor utilidad para la presente investigación, es la que plantean Ortego, López, y Álvarez (2003), a partir del análisis de un conjunto de 8 definiciones consultadas, así: Cuatro de las definiciones analizadas, confluyen en que la actitud es una predisposición a (responder, comportarse, valorar o actuar), aunque solo en 2 se menciona que es aprendida; en tres se incluyen los términos positivo, negativo, favorable, desfavorable; y, en 4 de ellas, la predisposición se dirige hacia algo, alguien, objeto o situación.

Esta descomposición de elementos inherentes a las anteriores definiciones, conllevaron a concluir que, “la actitud, es la predisposición aprendida, a valorar, responder o actuar de una forma favorable o desfavorable frente a algo, alguien, objeto o situación” (Ortego, et al., 2003, p.3); a lo cual, se podría agregar un elemento descartado por los autores en el análisis de una de las definiciones, que incluye la organización de sentimientos, creencias y valores, en tanto, estos aspectos inciden significativamente en la adopción de una actitud determinada (positiva o negativa), por parte de una persona.

### **5.3 MARCO LEGAL DEL TELETRABAJO EN COLOMBIA**

En Colombia, al igual que el trabajo, el teletrabajo es un derecho constitucional; de hecho, en la Constitución Política de 1991, se estipula que: “El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas” (artículo 25). Igualmente, en el artículo 54, la Carta magna establece como “obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran”, así como “el deber de propiciar la ubicación laboral de las personas en edad de trabajar y garantizar a los minusválidos el derecho a un trabajo acorde con sus condiciones de salud”, lo cual da apertura al teletrabajo como estrategia para brindar dichas garantías de empleo.

El teletrabajo entonces, como lo afirma Díaz-granados (2014), responde “a una de las manifestaciones de la flexibilización de las relaciones laborales”, producto en buena parte de los avances tecnológicos que se han dado desde la década de los 90 hasta nuestros días, cuando esta modalidad de trabajo no solo se ha convertido en una estrategia de gestión empresarial con grandes ventajas para incrementar la productividad y rentabilidad de las organizaciones, sino que desde el sistema jurídico de nuestro país, les brinda las mismas garantías y derechos a quienes tele-trabajan a cambio de una remuneración salarial, y de laborar en iguales condiciones que los trabajadores convencionales.

El Teletrabajo se encuentra regulado en Colombia por la Ley 1221 de 2008 que tiene por objeto “promover y regular el Teletrabajo como un instrumento de generación de empleo y autoempleo mediante la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones – TIC” (artículo 1. Objeto); y, en 2012, aprobó el Decreto 0884 que no solo la reglamentó, sino que creó incentivos para aquellas empresas que generen nuevos puestos a través del Teletrabajo.

Esta Ley, además de establecer que “al Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones le corresponde promover el uso, apropiación y masificación de dichas tecnologías, así como impulsar la cultura del teletrabajo en el país”, estipula que, el Gobierno Nacional mediante el Ministerio de la Protección Social y el Servicio Nacional de Aprendizaje-SENA, fomentará la implementación del teletrabajo “en las asociaciones, fundaciones y demás organizaciones tanto públicas como privadas”; y, mediante un sistema de inspección y vigilancia, garantizará el cumplimiento de la legislación laboral en el marco del teletrabajo” (artículo 5. Implementación).

La Ley 1221, también deja clara la relación laboral entre el empleador y el teletrabajador, así como las obligaciones que ambos deben cumplir; por ejemplo, los empleadores están obligados a adecuar la parte de la vivienda destinada para desempeñar el teletrabajo, y a realizar la instalación y el mantenimiento de los equipos necesarios, respetando la libertad del tele-trabajador de utilizar sus propios equipos, en efecto, los tele-



trabajadores como trabajadores de la empresa, no pueden ser discriminados en relación a los que laboran en sus instalaciones.

Para garantizar la igualdad laboral de los tele-trabajadores frente a los demás empleados, Min TIC (2012), afirma que es necesario regular las condiciones laborales especiales que regirán las relaciones entre ellos y las entidades que los contratan; y, a partir de lo establecido en el artículo 9° del Decreto 884 de 2012, “las ARL deben elaborar una guía para la prevención y actuación en situaciones de riesgo adaptada a las condiciones de los tele-trabajadores” (p.129), quienes al igual que los empleadores deben disponer de ella. Como referencia, esta guía se debe desarrollar de acuerdo con el marco legal del Sistema General de Riesgos Laborales, considerando particularmente la ley 1221 de 2008, y el Decreto 0084 de 2012. Algunas disposiciones se exponen en el Libro Blanco. ABC del Teletrabajo en Colombia (2012), tal y como se transcribe a continuación:

En lo referente a las condiciones laborales del teletrabajo, el decreto N. 0884 de 2012, reglamenta las disposiciones del contrato de teletrabajo, que deben cumplir con los requisitos del artículo No. 9 del Código Sustantivo de Trabajo, el cual dice que el contrato de trabajo escrito debe contener necesariamente: - Identificación y domicilio de las partes. - Lugar y fecha de su celebración. - Lugar en donde se haya contratado el trabajador y en donde debe prestar el servicio. - Naturaleza del trabajo. - Cuantía de la remuneración, forma y periodos de pago y en caso de que haya suministros de habitación y alimentación como parte del salario. - Duración del contrato, su desahucio y terminación. - Adicional a las cláusulas que las partes acuerden. y, especialmente, este tipo de contrato deberá contener entre otros aspectos: - 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. (p.24). Los días y los horarios en que el tele-trabajador 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 fijar el procedimiento de la entrega, al momento de finalizar la modalidad de teletrabajo. - Las medidas de seguridad informática que debe conocer y cumplir el tele-trabajador. - El tele-trabajador, debe estar afiliado al Sistema de Seguridad Social Integral, que lo rige la Ley 100 de 1993 (pensiones, salud, riesgos laborales y otros complementarios). Cabe aclarar que, al no haber gastos de movilidad, no habrá lugar al auxilio de transporte para el tele-trabajador; en cuanto a

horas extras, dominicales, y festivos ya es una determinación de las partes. (Libro Blanco, 2012, p.25).

Según el Portal Tele-trabajo Colombia (2019), esta modalidad laboral “es sinónimo de innovación organizacional, en consecuencia, supone un cambio interno y nuevas formas de relacionamiento entre jefes y empleados, por eso es necesario considerar algunos factores” tales como: Las medidas de control para hacer seguimiento a los colaboradores por cumplimiento de tareas y no de horarios; la productividad, en tanto “un trabajador concentrado en el logro de metas definidas y disfrutando de mayor balance entre su vida laboral y personal es más productivo”; los costos que implica la inversión inicial en tecnología, calculando su retorno en el mediano plazo como reducciones en costos fijos; ajustar las políticas corporativas incluyendo la destinación de recursos necesarios y la revisión en materia de horarios y cumplimiento; y, las necesidades tecnológicas, que dependen de la proyección de cada organización, requiriendo de algunas inversiones y cambios en plataformas, las cuales en el tiempo redundan en productividad y optimización de los recursos tecnológicos de las organizaciones.

En este contexto, las empresas deben realizar los ajustes pertinentes para cumplir con la normatividad vigente en lo que respecta a la implementación de tele-trabajo, entre estos: La adición al Reglamento Interno de Trabajo adoptado por la Empresa mediante la correspondiente Resolución, de todo lo dispuesto en la Ley 1221 de Julio 16 de 2008, reglamentada por el Decreto 0884 del 30 de abril de 2012 en relación a tele-trabajo, estableciendo como objetivos de todo programa de teletrabajo, la conciliación de “la vida personal y familiar de los trabajadores a través de la flexibilidad para realizar el trabajo desde el domicilio u estación de teletrabajo”, garantizando también “la cantidad y calidad del servicio, y potenciar el trabajo en términos del cumplimiento de objetivos y no de tiempo de presencial en el lugar de trabajo”; aumento de “compromiso, identidad y nivel de motivación del personal con la organización y las labores desempeñadas”; disminución del absentismo laboral; mejoramiento de procesos laborales; y “facilitar el acceso al teletrabajo a las personas discapacitadas, con cargas familiares, problemas de movilidad” (artículo 3).

Un equipo de coordinador conformado por personas que sostengan relaciones fluidas con los responsables directos de todas las áreas de la empresa, gestionarán entre otros, aspectos “la evaluación y autorización de ingreso de empleados a dicha modalidad, así como los relacionados con las comunicaciones, relaciones laborales, tecnologías de información y comunicación, o la prevención de riesgos laborales”, y evaluará de forma continua el comportamiento de los procesos incorporando las acciones de mejora continua pertinentes, que conduzcan a “la adopción “de buenas prácticas en esta modalidad laboral no presencial” (artículo 5).

Así mismo, “quien aspire a desempeñar un cargo en la empresa como tele-trabajador deberá cumplir con los requisitos establecidos en el artículo 39 del Código Sustantivo de Trabajo y de la Seguridad Social”; y, cuando se contrate un tele-trabajador por primera vez, “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”. Además, “Si previamente existe un contrato de trabajo o vinculación laboral y las partes de común acuerdo optan por el teletrabajo” dicho acuerdo debe, contener anexar al contrato de trabajo u hoja de vida del empleado los siguientes elementos descritos en el presente artículo:

Las condiciones de servicio, los medios tecnológicos y de ambiente requeridos, la forma de ejecutar el mismo en condiciones de tiempo y, si es posible, de espacio; los días y los horarios en que el tele-trabajador 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 tele-trabajador al momento de finalizar la modalidad de teletrabajo; y as medidas de seguridad informática que debe conocer y cumplir el tele-trabajador. (artículo 7).

En cuanto a las necesidades técnicas de los tele-trabajadores, dependerán de la labor encomendada y como mínimo según el artículo 7, tendrán que cumplir con los siguientes requisitos: “Un computador personal que permita realizar adecuadamente las tareas encomendadas, suministrado o no por la empresa; una conexión de banda ancha con una

velocidad adecuada y suficiente para las tareas a realizar; una cuenta de correo electrónico, y las demás condiciones que sean necesarias.

Cabe anotar que, las empresas que generen empleo en esta modalidad de trabajo y en especial a población vulnerable, pueden aprovechar los beneficios que brinda la Ley de Formalización y la Generación de empleo, en tanto sus aportes al SENA, ICBF y Cajas de Compensación Familiar entre otros, les podrían generar “descuento tributario para efectos de la determinación del Impuesto Sobre la Renta y Complementarios, siempre y cuando, el empleador responsable del impuesto incremente el número de Tele-trabajadores y el valor total de la nómina con relación al año gravable anterior” (Reyes, 2014, p.18), tal y como lo estipula la Ley 1429 de 2010 (artículo 9o. Descuento en el impuesto sobre la renta y complementarios de los aportes parafiscales y otras contribuciones de nómina).

Igualmente, en el Portal Tele-trabajo Colombia (enero 18 de 2019), se encuentra la Guía Jurídica para la implementación de tele-trabajo en el sector público colombiano, en la cual se especifican los procedimientos jurídicos que deben tener en cuenta las entidades públicas a la hora de implementar dicha modalidad, y se pueden sintetizar de la siguiente forma:

Criterios de selección, que incluye la solicitud por parte del trabajador para incorporarse en dicha modalidad, y voluntariedad; adaptación del Manual de Funciones y Competencias Laborales que, según el DAFP, se realiza con base a la revisión de cargos o actividades susceptibles de ser desempeñadas mediante tele-trabajo; Resolución por la cual se implementa la modalidad al interior de la organización, es decir, el acto administrativo que otorga la condición de tele-trabajador a un empleado público, y deberá contener la información específica relacionada con el proceso de adopción de esta modalidad para cada funcionario, considerando además, aspectos relacionados con la evaluación de su desempeño; afiliación al Sistema de Seguridad Social Integral y, reversibilidad del tele-trabajo, los cuales operan bajo los mismos criterios que en el sector privado.

En el proceso de reglamentación del teletrabajo han intervenido organizaciones internacionales, como la OIT, y otras instituciones de orden nacional, destacándose el Ministerio del Trabajo y el Ministerio de las TIC, que han permitido continuar con su proceso de estabilización en el país. Las principales leyes, decretos y otras normas relacionadas con el tele-trabajo en Colombia, identificadas en la exploración bibliográfica y las referenciadas en el Libro Blanco publicado por Min TIC (2012), se sintetizan en el Normograma de la tabla 6, que se presenta a continuación:

**Tabla 6 Normograma del teletrabajo en Colombia**

NORMA	CONTENIDO	ENTIDAD EMISORA Y LOCALIZACIÓN
Constitución Política de Colombia 1991.	Da apertura al teletrabajo como estrategia para brindar dichas garantías de empleo a las personas en edad de trabajar y a los minusválidos acorde con sus condiciones de salud.	Segunda edición corregida de la Constitución Política de Colombia. Gaceta Constitucional No. 116 de 20 de julio de 1991. <a href="http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html">http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html</a>
Decreto 1295 de 1994	Por el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales	MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL Diario Oficial No. 41.405 <a href="http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_1295_1994.html">http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_1295_1994.html</a>
Ley 776 de 2002	Por la cual se dictan normas sobre la organización, administración y prestaciones del Sistema General de Riesgos Profesionales.	CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Diario Oficial No. 45.037. <a href="http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0776_2002.html">http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0776_2002.html</a>
Ley 1221 de 2008	Por la cual se establece el reconocimiento del Teletrabajo en Colombia como modalidad laboral en sus formas de aplicación, las bases para la generación de una política pública de fomento al teletrabajo y una política pública de teletrabajo para la población vulnerable. Crea la Red Nacional de Fomento al	CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Diario Oficial No. 47.052. <a href="https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3703_documento.pdf">https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3703_documento.pdf</a>

	Teletrabajo, con el fin de promover y difundir esta práctica en el país e incluye las garantías laborales, sindicales y de seguridad social para los Tele-trabajadores.	
Ley 1341 de 2009	Por la cual se definen principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las TIC, se crea la Agencia Nacional de Espectro y se dictan otras disposiciones.	CONGRESO DE LA REPÚBLICA. <a href="https://www.mintic.gov.co/portal/604/articulos-3707_documento.pdf">https://www.mintic.gov.co/portal/604/articulos-3707_documento.pdf</a>
Ley 1429 de 2010	Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo.	CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Diario Oficial No. 47.937. <a href="http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1429_2010.html">http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1429_2010.html</a>
Sentencia C337/2011	Protección integral en materia de Seguridad Social del tele-trabajador.	CORTE CONSTITUCIONAL: Protección integral en materia de seguridad social de tele-trabajador. Magistrado Ponente: Jorge Ignacio Pretelt Chaljub. Expediente: D- 8292. <a href="http://www.corteconstitucional.gov.co/RELATORIA/2011/C-337-11.htm">http://www.corteconstitucional.gov.co/RELATORIA/2011/C-337-11.htm</a>
Ley 1562 de 2012	Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional.	CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Diario Oficial No. 48.488. <a href="http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1562_2012.html">http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1562_2012.html</a>
Decreto 884 de 2012	Por medio del cual se reglamenta la Ley 1221 de 2008, se especifican las condiciones laborales que rigen el teletrabajo en relación de dependencia, las relaciones entre empleadores y Tele-trabajadores, las obligaciones para entidades públicas y privadas, las ARL y la Red de Fomento para el teletrabajo. Así mismo establece los principios de voluntariedad, igualdad y reversibilidad que aplican para el modelo.	PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. <a href="http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Decretos/2012/Documentos/Abril/30/dec088430042012.pdf">http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Decretos/2012/Documentos/Abril/30/dec088430042012.pdf</a>

Resolución 2886 de 2012	Define las entidades que hacen parte de la Red de Fomento del Teletrabajo y las obligaciones que les compete.	MINISTERIO DE TRABAJO. <a href="https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-4290_documento.pdf">https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-4290_documento.pdf</a>
-------------------------------	---	---

**Fuente: elaboración propia con base en la revisión de la normatividad**

Desde las distintas ópticas y perspectivas desarrolladas por múltiples autores en torno a los aspectos históricos, teórico-conceptuales y normativos relacionados con el tele-trabajo, se deduce la importancia de su implementación en las entidades del sector público colombiano, en las cuales es una prioridad en la actualidad, si se considera que constituye una estrategia de gestión que puede contribuir a la reducción de costos, el incremento de su productividad, eficiencia y efectividad, generando además beneficios significativos en la calidad de vida de sus funcionarios; sin desconocer, que el primer paso es la voluntad de los directivos institucionales para adoptarlo y la concientización del personal que desempeña cargos susceptibles de migrar a dicha modalidad laboral, y motivarlos para lograr su decisión positiva y voluntaria frente a esta posibilidad.

## **5.4 MARCO CONTEXTUAL**

### **5.4.1 Breve Reseña Histórica De La CGN**

Según la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN (2019), la Constitución Política de Colombia creó el cargo del contador General de la Nación, en quien debe prevalecer la vocación jurídica “para llevar la contabilidad general de la Nación, consolidarla, e impartir las instrucciones necesarias sobre aspectos relacionados con la Contabilidad Pública”, delegándole como funciones primordiales “uniformar, centralizar y consolidar la contabilidad pública, elaborar el balance general y determinar las normas contables que deben regir en el país conforme a la ley”.

En efecto, de acuerdo a lo dispuesto en la Ley 298 de 1996, por la cual se desarrolla el artículo 354 de la Constitución Política, se creó la Contaduría General de la Nación bajo el gobierno del presidente Ernesto Samper Pizano, como una Unidad Administrativa Especial

Adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, para que realizara verificaciones e inspección sobre los entes públicos obligados al ámbito de aplicación del Plan General de Contabilidad Pública, a fin de garantizar el cumplimiento de las normas contables expedidas.

Posteriormente, según lo referido por la CGN (2013), esta entidad expidió la Resolución 354 de 2007, “por la cual se adopta el Régimen de Contabilidad Pública y lo estructura en tres componentes: Plan General de Contabilidad Pública, el Manual de procedimientos contables, y la Doctrina Contable Pública”, convirtiéndose en un nuevo instrumento normativo que, además de renovar su estructura, incorporó cambios de gran trascendencia asociados a criterios fundamentados “en los estándares internacionales expedidos por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IAS-SP), marcando un hito histórico al consolidar un modelo contable nacional más coherente y adaptado a los modelos internacionales de contabilidad”.

Los antecedentes históricos y contemporáneos del máximo ente regulador contable anteriormente expuestos, le generan múltiples desafíos que se deben traducir en el incremento de información de mayor calidad para administrar racional y eficientemente los recursos públicos, de los cuales se pueden destacar:

- La mirada prospectiva al desarrollo de la CGN y su creciente aporte a la producción de información útil para múltiples usuarios, se constituyen en sus principales retos de cara al futuro.
- Fortalecer el posicionamiento de la CGN ante el gobierno nacional, gobiernos de otros países, y organismos financieros internacionales, como una institución generadora de información importante para efectos de tomar decisiones de política económica.

- Continuar trabajando en el fortalecimiento de la cultura contable pública, de tal manera que los ciudadanos, los gerentes públicos, y los demás usuarios encuentren en este tipo de información una forma de comprender y evaluar los resultados de la gestión pública.
- Plantear estrategias y adelantar las gestiones necesarias que conduzcan al mejoramiento continuo de la calidad de la información contable en todos los niveles y sectores del Estado.



- Desarrollar proyectos de investigación que tengan el propósito final de fortalecer y modernizar la regulación contable, teniendo como base la realidad del contexto nacional y las tendencias internacionales, en procura de lograr mejores representaciones de las transacciones, hechos y operaciones realizados por las entidades públicas. (CGN, 2013, p.9).

En síntesis, la creación de esta entidad y los avances logrados durante los 23 años de vida jurídica, han contribuido significativamente al desarrollo de la profesión y disciplina contable, especialmente en lo que respecta a la contabilidad pública, que les ha permitido a las entidades del sector público colombiano, aportar a la materialización de los fines del Estado.

#### **5.4.2 Direccionamiento Estratégico**

En el marco de su Direccionamiento Estratégico, la entidad difunde su misión y visión en los siguientes términos:

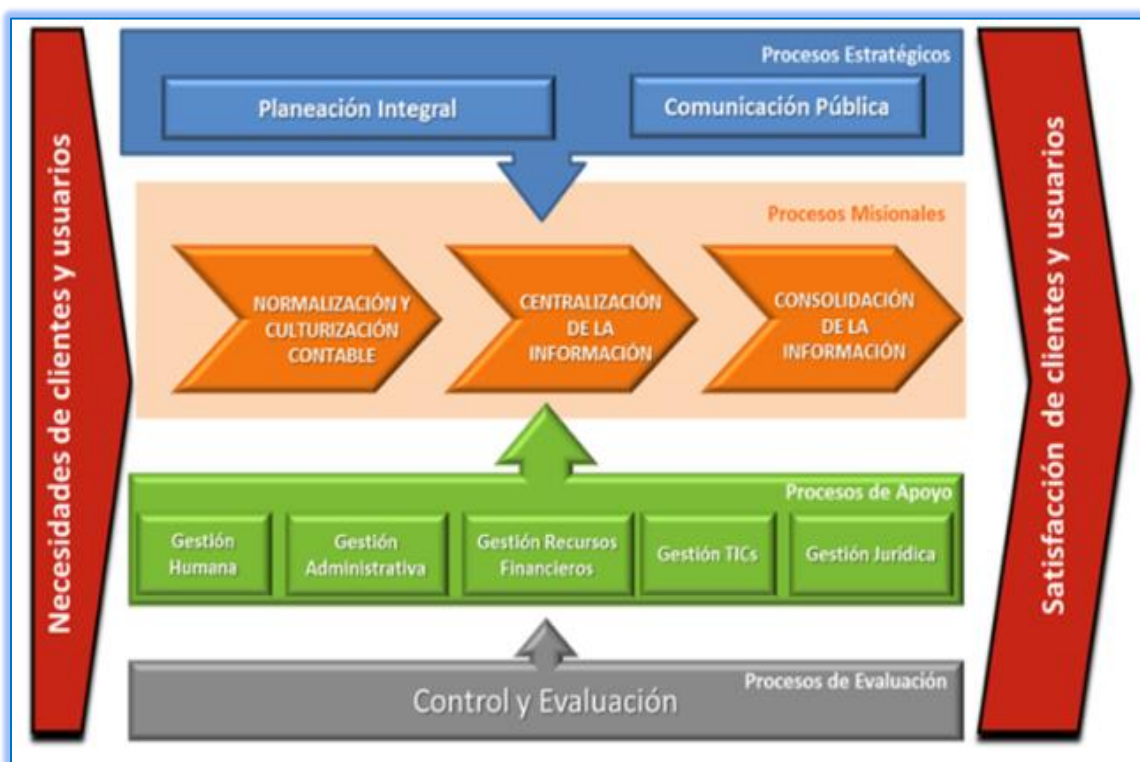
**Misión:** Entidad rectora responsable de regular la contabilidad general de la nación, con autoridad doctrinaria en materia de interpretación normativa contable, que uniforma, centraliza y consolida la contabilidad pública, con el fin de elaborar el Balance General, orientado a la toma de decisiones de la administración pública general, que contribuye a la gestión de un Estado moderno y transparente.

**Visión:** Ser reconocidos como la entidad líder que habrá consolidado un nuevo Sistema Nacional Contable Público del país y que provea información contable oficial con calidad y oportunidad para los diferentes usuarios, de acuerdo con estándares nacionales e internacionales de contabilidad que contribuyan a generar conocimiento sobre la realidad financiera, económica, social y ambiental del Estado colombiano. (CGN, 2019).

El Sistema Integrado de Gestión Institucional de la CGN abarca 11 procesos diseñados y controlados bajo las disposiciones de las normas técnicas NTC-ISO 9001:2015, NTC-ISO 14001:2015, NTC-ISO 45001:2015, NTC ISO IEC 27001:2013 y el Decreto 1499 de 2017, MIPG; entre ellos los procesos estratégicos, misionales, de apoyo, y evaluación y control todos ellos enfocados a lograr la máxima satisfacción de las necesidades de las empresas usuarias de sus servicios.

Entre los procesos más importantes de la Contaduría General de la Nación, se destacan aquellos desarrollados por las 3 Sub-contralorías, donde la estrategia de servicio al ciudadano mediante diferentes canales de atención (presencial, telefónico, virtual, etc.), desempeña un papel fundamental en la resolución de consultas especializadas a los usuarios en el menor tiempo posible. La estructura de procesos de esta entidad se presenta en la figura 1:

**Figura 1** *Procesos de la Contaduría General de la Nación*



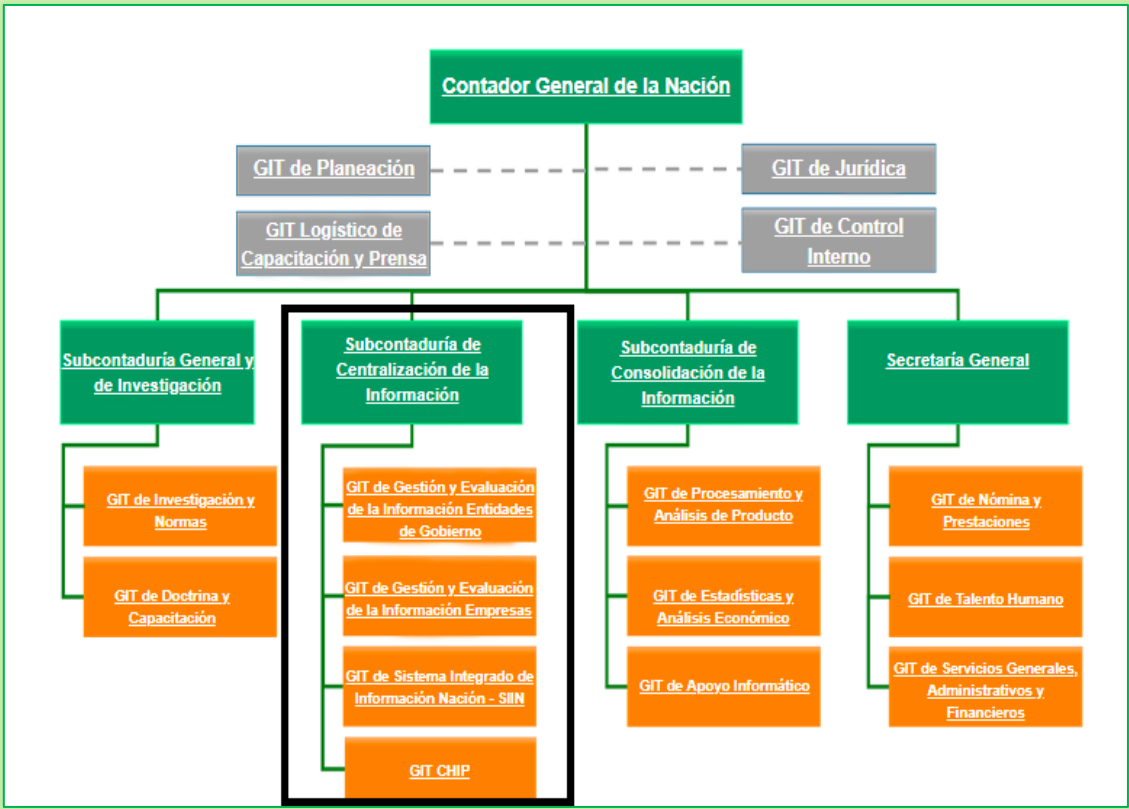
Fuente: Contaduría General de la Nación (2019).

### 5.4.3 Organización Jerárquica y Funcional

Además del Contador General de la Nación y sus Grupos Internos de Trabajo que apoyan su gestión en los procesos de planeación, logística de capacitación y prensa, así como la asesoría jurídica y el ejercicio del control interno para garantizar una adecuada administración, la entidad cuenta con una secretaría general de la cual dependen las áreas de Nomina y Prestaciones, Talento Humano y, Servicios Generales, Administrativos y

financieros; sus procesos misionales están distribuidos en tres Sub-contadurías (General y de Investigación, Centralización de la Información, y Consolidación de la Información), dirigidas por sus respectivos Sub-contadores, tal y como se describe en la figura 2 que aparece a continuación:

**Figura 2 Organigrama Contaduría General de la Nación**



Fuente: Contaduría General de la Nación (noviembre 14 de 2019).

De acuerdo con Oliveros y Castro (2015), “la Contaduría General de la Nación como entidad encargada de captar la información de las entidades públicas, cumple su principal función mediante las áreas de normalización, centralización y consolidación de la información” (p.29). Por tanto, es indispensable describir más detalladamente algunos aspectos relevantes de las tres Sub-contadurías, debido a que es en ellas donde se hace efectivo el servicio de atención al ciudadano objeto específico de la presente investigación,

y de la Secretaría General, en tanto en esta dependencia se encuentra el Grupo Interno de Trabajo encargado del talento humano en la entidad, los cuales se exponen a continuación:

**1. Sub-contaduría General y de Investigación:** Está conformada por dos Grupos Internos de Trabajo (Investigación y Normas, Doctrina y Capacitación), que según la CGN (2019), desempeñan las siguientes funciones inherentes a dicha dependencia, así:

a. Dirigir y velar por el cumplimiento y evaluación del proceso de investigación contable de la Contaduría General de la Nación. b. Preparar los proyectos de normas sobre contabilidad pública que deben regir para las entidades obligadas a aplicar el Plan General de Contabilidad Pública. c. Emitir conceptos y absolver consultas sobre contabilidad pública. d. Señalar y definir los estados financieros e informes que deben elaborar y presentar las entidades y organismos del sector público, con sus anexos y notas explicativas, estableciendo la periodicidad, estructura y categorías que deben cumplir. e. Realizar los estudios, investigaciones e intercambios de información que propendan al desarrollo institucional de la Contaduría General de la Nación. f. Proponer al Contador General de la Nación las normas y los procedimientos que sobre contabilidad pública deben ser adoptados por los entes públicos. g. Dirigir, elaborar y establecer los programas de capacitación tanto para los servidores públicos de la Contaduría General de la Nación, así como a los demás servidores de los entes públicos, sobre las normas y procedimientos de contabilidad pública, de acuerdo con las políticas establecidas por el Contador General de la Nación con el apoyo y soporte de las Sub-contadurías. h. Las demás que se le asignen y que correspondan a la naturaleza de la dependencia. (CGN, 2019).

**2. Sub-contaduría de Centralización de la Información:** Integra cuatro Grupos Internos de Trabajo (Gestión y Evaluación de las Entidades del Gobierno, GTI empresas, Sistema Integrado de Información Nacional-SIIN, y GIT CHIP), los cuales según la CGN (2019), desempeñan las funciones propias de dicha dependencia, así:

a. Dirigir y velar por el cumplimiento y evaluación del proceso de centralización de la información financiera pública. b. Validar la información contable pública, para efectos de garantizar la calidad de la misma. c. Establecer las directrices de la información financiera

pública para mantener actualizada la base de datos institucional. d. Verificar, requerir e incorporar la información financiera pública. e. Administrar el Sistema Consolidador de Hacienda e Información Financiera Pública. f. Efectuar los procesos de validación a la información contable de las entidades públicas y formular los requerimientos por las respectivas inconsistencias. g. Establecer los lineamientos generales para la elaboración de los informes de cumplimiento y cobertura, y de los reportes a los organismos de control y vigilancia en relación con el incumplimiento de la normatividad contable pública. h. Colaborar con el Contador General de la Nación en la definición de políticas y directrices que conlleven a elevar el nivel de calidad de la información económica y social reportada por los entes públicos. i. Preparar las certificaciones y refrendaciones a que se refieren las Leyes 617 de 2000, 715 y 716 de 2001 y demás normas que la modifiquen o adicionen. j. Evaluar y hacer seguimiento de la información financiera pública y efectuar los requerimientos necesarios. k. Prestar asistencia técnica a los entes públicos sujetos al campo de aplicación del Plan General de Contabilidad Pública. l. Practicar visitas de control y seguimiento a los entes públicos para verificar el cumplimiento de las disposiciones legales en materia de contabilidad pública. m. Dirigir y evaluar los programas de inspección que se deban realizar a los entes públicos, sobre el cumplimiento de la regulación contable establecida por la Contaduría General de la Nación. n. Identificar las normas y los procedimientos que sobre contabilidad pública deben ser adoptados por los entes públicos y ponerlos en conocimiento de la Sub-contaduría General de Investigación. ñ. Identificar temas de capacitación en materias específicas dirigidas a entes públicos determinados que tiendan a mejorar la calidad de la información y ponerlos en conocimiento de la Sub-contaduría General de Investigación. (CGN, 2019).

**3. Sub-contaduría de Consolidación de la Información:** A esta dependencia pertenecen tres GIT (Procesamiento y Análisis de producto, Estadísticas y Análisis Económico y GTI de apoyo informático), quienes desempeñan las funciones propias de dicha dependencia, así:

a. Dirigir y velar por el cumplimiento y evaluación del proceso de consolidación de la información financiera pública. b. Proponer al Contador General de la Nación las

metodologías y procedimientos requeridos para agregar, depurar y consolidar, según sea el caso, la información proveniente de los entes públicos. c. Buscar la participación de los organismos internacionales en la estructuración del sistema integrado de información financiera pública para armonizarla a las normas internacionales. d. Proponer, preparar y ejecutar convenios de apoyo interinstitucional que permitan utilizar la información disponible en la base de datos. e. Coordinar los procesos para consolidar el balance general de la Nación y el de las entidades descentralizadas territorialmente o por servicios cualquiera que sea el orden al que pertenezcan, de conformidad con las políticas señaladas por el Contador General de la Nación. f. Coordinar la preparación y análisis del balance general y los informes complementarios que serán sometidos a consideración del Contador General de la Nación quien los suministrará a la Contraloría General de la República y al Congreso de la República para su auditoría y fenecimiento según la Constitución y la ley. g. Determinar el diseño y medios de rendición de la información financiera a la Contaduría General de la Nación por parte de los entes públicos. h. Proponer la configuración de series históricas de datos estructuradas técnicamente para adelantar análisis y seguimiento a la situación financiera pública y velar por su actualización y mantenimiento. i. Proponer las metodologías necesarias para adelantar las transformaciones técnicas a que haya lugar sobre la base de la información financiera originada en los entes públicos, para lograr aproximaciones hacia conceptos macroeconómicos propios de la administración pública. j. Estudiar y proyectar, según se le asignen, las certificaciones que sobre la situación financiera consolidada deban ser expedidas por el Contador General de la Nación. k. Diseñar, construir, implementar y mantener el Sistema Integrado de Cuentas del Estado, soportado en información de base contable, en coordinación con las autoridades económicas. l. Diseñar y administrar los sistemas de información requeridos por la Contaduría General de la Nación. m. Velar por la calidad, seguridad lógica, física y la integridad de la información que se procese. n. Proponer y realizar los desarrollos informáticos requeridos para la Contaduría General de la Nación. ñ. Las demás que se le asignen y que correspondan a la naturaleza de la dependencia. (CGN, 2019).

En total, son 199 funcionarios que laboran en las tres Sub-contralorías, de los cuales 94 hacen parte del personal de planta de la entidad y 105 que laboran bajo la modalidad de

contrato por prestación de servicios (35 por cada una), y se encargan de apoyar el Servicio al Ciudadano que transversa la labor de todos los servidores públicos, quienes además de desempeñar las funciones propias de estas tres dependencias, deben responder las inquietudes, dudas y consultas más complejas de los usuarios, de acuerdo a los temas competentes a su especialidad, pues sus niveles de escolaridad van desde “formación, Universitaria, Especialización, Maestría y Doctorado” (CGN, marzo de 2019, p.26). Por su lado, los contratistas, alcanzan iguales grados de formación, excluyendo el doctorado.

**4. Secretaría General:** A esta dependencia pertenecen 3 GIT a saber: Nóminas-Prestaciones Sociales, Servicios Generales, Administrativos, Financieros, y Talento Humano; este último grupo de acuerdo a la Resolución 148 de 2004 (Artículo 19), desempeña entre otras, las siguientes funciones:

- a. Velar y cumplir por los objetivos establecidos para el área de Talento Humano en concordancia con las políticas, planes y programas de la Contaduría General de la Nación.
- b. Preparar y desarrollar los programas de bienestar social para los funcionarios de la Contaduría General de la Nación.
- c. Apoyar en el estudio, evaluación y elaboración del Plan Anual de Capacitación al Grupo logístico de Capacitación de la Entidad, que se ejecutará en beneficio de los servidores públicos de la Contaduría General de la Nación.
- d. Adelantar los procesos de selección y responder por las diferentes etapas del proceso de conformidad con las normas legales que regulan la materia.
- e. Preparar y adelantar los procesos de inducción de los nuevos servidores públicos de la Contaduría General de la Nación. (CGN, marzo de 2019).

De acuerdo con la información de la Contaduría General de la Nación (2020), los objetivos estratégicos institucionales orientados a la Gestión del Talento Humano, son básicamente los que se exponen a continuación:

1. Promover, mantener y mejorar la salud y condiciones laborales de los servidores públicos de la CGN en el desarrollo de sus funciones, mediante la identificación, valoración y control de peligros y riesgos, procurando su bienestar físico, mental y social. Así mismo, promover la protección de los demás recursos de la entidad, las acciones enmarcadas por la mejora continua y el cumplimiento a la normatividad vigente aplicable. (Objetivo del SST).

2. Promover la efectividad del talento humano y los programas orientados hacia su desarrollo y bienestar. (Contaduría General de la Nación, 2020, p.15).

La misión del GIT de Talento Humano, se centra en la administración efectiva y oportuna del recurso humano, de acuerdo con las necesidades de la entidad, “atendiendo los requerimientos derivados del ingreso, permanencia y retiro de los funcionarios, a través de los procesos de reconocimiento de salarios y prestaciones sociales”, así como en apoyar el desarrollo del talento humano “con programas de seguridad y salud en el trabajo, bienestar social e incentivos para el servidor y sus familias, con miras al logro de los objetivos institucionales” (CGN, marzo de 2019).

#### **5.4.4 Gestión Del Talento Humano En La Contaduría General De La Nación**

Según la CGN (2019), los fundamentos que soportan el Sistema de Gestión y Desempeño en la entidad, se orientan hacia su revisión permanente y definen los aspectos necesarios para su perdurabilidad. Ellos son:

**Gestión del Talento Humano:** “Parte de la base de definición y operación del sistema”, siendo el activo más importante para la “generación de valor público; por tanto, la entidad adoptó y apropió un código de integridad que proporciona valores y principios de acción para orientar la integridad del comportamiento como servidores públicos” (p.7).

**Aprendizaje y gestión del conocimiento:** Las actividades desarrolladas por el GIT de Talento Humano, están enfocadas hacia el aprendizaje continuo y a la construcción de conocimiento a través del aprendizaje colaborativo. Por ello, “la CGN proporciona los medios y hace seguimiento al modelo de adquisición de competencias y puesta en marcha de los conocimientos obtenidos, transformando la información en capital intelectual”. Igualmente, el personal reconoce la importancia de aportarle al sistema de gestión y desempeño, independientemente del rol que desempeñen en la organización. En efecto, la entidad “reconoce en la motivación, una fuente necesaria e indispensable para el desempeño personal y la mejora del sistema” (p.7).

**Integralidad y complejidad:** La CGN enmarca su sistema de gestión y desempeño desde la integralidad y complejidad de cada uno de los sistemas que lo componen. Lo cual, se traduce en “una interrelación e interdependencia entre ellos, a través de elementos



comunes y/o complementarios”. Por lo anterior, “cada uno de los sistemas tiene una relación directa con los demás, soportados en una base normativa establecida a partir de las directrices de la ISO y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG V2”, sin desconocer que la CGN ejecuta una función pública y, que esta, “se fortalece mediante el cumplimiento que cada servidor le hace al Estado, y los grupos de valor de ejercer a cabalidad su labor” (p.7).

**Participación, responsabilidad, autoridad y comunicación:** “El sistema de gestión y desempeño establece como prioridad la definición de los roles y responsabilidades frente al sistema”, con un propósito constructivo de “las bases necesarias para su operación y mejora. En el mismo sentido, prioriza la toma de conciencia y el desarrollo de la competencia necesaria de cada empleado”, quien “desde su rol participa en el sistema de gestión y desempeño”. De otro lado, “la comunicación organizacional e informativa se constituye en un soporte para garantizar la producción, circulación y socialización de la información al interior y hacia el exterior de la CGN”, con lo cual, se pretende fomentar “la participación en la planeación y retroalimentación de los grupos de valor en el quehacer organizacional” (p,13). Los principales procesos relacionados con la gestión del talento humano en la entidad, son los que se describen a continuación:

- **Plan de Vacantes:** Según el informe de la Unidad Administrativa Especial – UAE de la CGN (diciembre de 2019), este plan se elaboró con fines de que la información generada “sea utilizada por el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP para la planeación del recurso humano y la formulación de políticas” (p.81).

Como metodología para la elaboración del Plan Anual de Vacantes, se evidencia la aplicación de los lineamientos definidos por el DAFP, y se incluye “la relación detallada de los empleos con vacancia que cuentan con apropiación presupuestal y que se deben proveer para garantizar la adecuada prestación de los servicios”, así como los requisitos de estudios y perfil de competencias que se exigen para el desempeño del empleo, de conformidad con el Manual de Funciones y Competencias Laborales aprobado mediante Resolución 025 del 30 de enero de 2017, la cual constituye una novedad en dicho aspecto, y demás resoluciones que lo modifiquen, de acuerdo a los lineamientos establecidos mediante Decreto 1083 de 2015. Los tipos de vacantes detectados son: vacantes definitivas, que no

cuentan con un empleado titular de carrera administrativa o de libre nombramiento y remoción; vacantes temporales, cuyos titulares se encuentren en cualquiera de las situaciones administrativas previstas en la ley (licencias, encargos, comisiones, periodo de prueba, etc.). (UAE de la CGN, diciembre de 2019, p.1).

- **Proceso de Selección:** Mientras se surte ese proceso para proveer empleos de carrera administrativa, la CGN respeta el derecho de sus funcionarios de carrera a desempeñarse en ellos, tal y como se establece en el artículo 24 de la Ley 909 modificado por la Ley 1960 del 27 de junio de 2019, en el cual se estipula como condición que “acrediten los requisitos para su ejercicio, posean las aptitudes y habilidades para su desempeño, no hayan sido sancionados disciplinariamente en el último año y su última evaluación del desempeño sea sobresaliente” (UAE de la CGN, diciembre de 2019, p.2).

En cuanto a los cargos de libre nombramiento y remoción, en caso de vacancia temporal o definitiva, estos podrán ser desempeñados mediante encargo, por empleados de carrera que cumplan los requisitos y el perfil para su desempeño. En caso de vacancia definitiva, el encargo será hasta por el término de 3 meses prorrogables a otros 3 meses vencidos, cuando el empleo ya debe ser provisto en forma definitiva.

En razón de los conceptos emitidos por la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) y el DAFP, respecto a la obligatoriedad de la UAE-CGN de adelantar el proceso de concurso para proveer los cargos de manera definitiva, esta entidad adelantó y coordinó con la CNSC en 2018, las acciones necesarias para el concurso de 34 empleos en los niveles de asesor, profesional, técnico y asistencial que estaban vacantes hasta 28 de abril de 2017, los cuales, según la Contaduría General de la Nación (abril, 2019), pasaron satisfactoriamente las pruebas para su nombramiento.

La entidad, también se acoge a los requerimientos de la Ley 1821 del 30 de diciembre de 2016, para cumplir con la debida provisión de los cargos, en efecto, identifica las vacantes generadas por las siguientes causas: “Renuncia regularmente aceptada, insubsistencia, nombramiento en periodo de prueba en otra entidad, abandono de cargo, retiro por pensión o invalidez y las demás contenidas en las normas legales vigentes” (CGN, diciembre, de 2019, p.4). Existen otras situaciones de retiro del servicio público que, por no ser predecibles, serán vacantes a identificar dentro de cada vigencia anual (renuncia,

suspensión en la prestación del servicio, insubsistencia, declaración de vacancia del empleo, etc.).

**- Proceso de Inducción y Reinducción:** Según la CGN (2018), la entidad acata las disposiciones de la Ley 190 de 1995 que, en su artículo 64, señala: “Todas las entidades públicas tendrán un programa de inducción para el personal que ingrese a la entidad, y uno de actualización cada dos años, que contemplarán entre otros, las normas sobre inhabilidades, incompatibilidades, las normas que riñen con la moral administrativa y, en especial, los aspectos contenidos en esta Ley” y el Decreto 1567 de 1998 (por el cual se crean el “Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos para los empleados del Estado”), en el que se determina que: Los planes institucionales de cada entidad deben incluir obligatoriamente programas de inducción y reinducción, definidos como “procesos de formación y capacitación dirigidos a facilitar y a fortalecer la integración del empleado a la cultura organizacional, a desarrollar en éste habilidades gerenciales y de servicio público”, mediante el suministro de información necesaria para “el mejor conocimiento de la función pública y de la entidad, estimulando el aprendizaje, el desarrollo individual y organizacional, en un contexto metodológico flexible, integral, práctico y participativo.

**Programa de Inducción:** Según la CGN (2018), es un proceso dirigido a iniciar al empleado en su integración a la cultura organizacional durante los cuatro meses siguientes a su vinculación laboral. El aprovechamiento del programa por el empleado vinculado en período de prueba, deberá ser tenido en cuenta en la evaluación de dicho período”.

Cumpliendo con las anteriores disposiciones normativas y las directrices de la entidad al respecto, el GIT de Talento Humano de la CGN, llevó a cabo la segunda y tercera jornada de inducción a los servidores públicos nuevos para las vigencias 2017 y 2018. Por otra parte, El GIT de Control Interno, realizó las auditorías enfocadas a medir la efectividad de estos procesos de inducción en dichos períodos desde la percepción de los nuevos empleados, las cuales arrojaron los siguientes resultados:

Para 2017, según la CGN (2018), el Grupo de Control Interno determinó que, el procedimiento para la inducción del personal nuevo, estuvo acorde con lo estipulado en normatividad para la ejecución de esta actividad; no obstante, aunque sus resultados en general fueron satisfactorios y, el grupo auditor, ante las deficiencias del conocimiento

evaluado en los empleados, reconoció que, en este tipo de capacitación los conocimientos adquiridos no se interiorizan tan pronto, desconoció sus debilidades en cuanto al fortalecimiento de la cultura organizacional.

Por tanto, recomendó enriquecer el proceso, suministrando la información necesaria para el mejor conocimiento de la entidad por parte de los nuevos servidores públicos; también, sugirió a talento humano, la consideración de los temas que no quedaron claros, haciendo énfasis en los contenidos no incluidos, en tanto eran temas de vital importancia para su desempeño laboral. Por último, consideró que, las vinculaciones de los contratistas se realizaban en los primeros meses de año, en efecto, sugirió la programación de las jornadas de inducción con mayor posterioridad, con el fin de generar una oportunidad para mejorar la percepción del nuevo personal en torno a la entidad.

Para 2018, aunque según la GN (2018), el Grupo de Control Interno determinó que “los resultados fueron satisfactorios”, consideró la necesidad “de asegurar el 100% de la asistencia y la presentación de la evaluación, así como fortalecer el proceso de inducción en cada proceso por parte del grupo de talento humano” (p.4), para que los nuevos servidores públicos pudiesen optimar el conocimiento de la entidad. Además, al igual que en 2017, el grupo auditor reiteró la importancia de hacer énfasis en las temáticas que no se trataron a profundidad o que fueron objeto de sugerencia por parte de los evaluados, por ser temas sobre los cuales no recibieron suficiente información y que consideraron importantes para su desempeño laboral.

Sin embargo, al comparar la información identificada en los documentos revisados en el contexto de esta investigación, relacionados con la evaluación del proceso de inducción en años anteriores, se observaron avances importantes en su efectividad durante 2017-2018, con respecto a los resultados de las evaluaciones realizadas en 2014 y parte de 2015, pues según la auditoría realizada en junio 12 de 2015, la auditoría encontró que: Evaluado el Plan Institucional de Capacitación vigente de la Entidad, se evidenció que no fueron incluidos los programas de Inducción y Reinducción, incumpliendo lo prescrito en el artículo 7 del Decreto 1567 de 1998.

Así mismo, siete servidores públicos de la CGN vinculados durante el período comprendido entre el 1 de julio y el 30 de noviembre de 2014, no recibieron oportunamente

el Programa de inducción, lo cual, evidenció que la Entidad no cumplió a cabalidad el término legal establecido en el literal “a” del artículo 7 del mismo Decreto. Igualmente, la evaluación reveló que, 6 de las actividades del proceso de “Selección y vinculación de personal” y una actividad del proceso de Inducción y Reinducción, discriminados de forma separada dentro del procedimiento auditado, no tenían registros para soportar los resultados mostrados como evidencia de la debida ejecución de dichas acciones, incumpliendo con ello, lo establecido en el Instructivo para Elaboración de Documentos”, aprobado el 12 de septiembre de 2014, además de las falencias identificadas en el cumplimiento eficiente de la Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001.

En la revisión de los Informes de Gestión de los años (2014-2015-2016-2017), se identificaron las mismas acciones implementadas en la CGN para cumplir con la política de gestión del talento humano de la entidad, con respecto al desarrollo y cualificación de los servidores públicos, ejecución de actividades de bienestar e incentivos y administración del talento humano, las cuales, también se reflejan en el informe más reciente de la Unidad Administrativa Especial – UAE de la CGN (diciembre de 2019), donde se relacionan aquellas realizadas para la vigencia 2018, tal y como se expone a continuación:

- **Cancelación oportuna de salarios y prestaciones:** Se liquidaron y pagaron a tiempo los sueldos y prestaciones por el año 2018 de todos los servidores de la entidad (seguridad social y parafiscal), reportando oportunamente las cesantías de los servidores al Fondo Nacional de Ahorro.

- **Plan Institucional de Capacitación-PIC:** Para la vigencia 2018, se realizó la identificación de necesidades de capacitación de cada uno de los grupos internos de trabajo de la entidad, mediante la recopilación de la información individual de necesidades de capacitación, entre las cuales se identificaron aquellas asociadas a:

Excel para el análisis de información y generación de reportes; peligro biomecánico-higiene; postural; sistema general de pensiones; lenguaje claro; taller resolución de conflictos y trabajo en equipo; VIII Congreso Nacional de Talento Humano; taller de implementación práctica del sistema de control interno y gestión de riesgos basados en el nuevo modelo COSO; Col-pensiones, contribuyó con el manejo de historia laboral, estilo de vida y trabajo saludable; capacitación en SARA; pautas para el manejo de situaciones

administrativas y novedades en salarios y prestaciones sociales; brigada; comando de incidentes; Comité Paritario SST; importancia de la rendición de cuentas en la gestión pública; gestión documental; alta redacción de informes de auditoría interna; prevención de acoso laboral; comunicación asertiva y liderazgo; prevención de incendios; evaluación del desempeño (pp.81-83).

- **Programa de Bienestar e Incentivos:** De acuerdo al Sistema de Estímulos para los empleados del Estado, establecido por el Decreto-Ley 1567 de 1998, el Programa de Bienestar Social, comprende, dos grandes áreas: Calidad de Vida Laboral, y Protección y Servicios Sociales; y, el de Incentivos, que está orientado a otorgar los incentivos tanto pecuniarios como no pecuniarios; su objetivo es crear un ambiente laboral propicio al interior de la entidad, así como reconocer el desempeño de los servidores públicos en niveles de excelencia y de los equipos de trabajo.

En razón de lo anterior, la CGN destinó en 2018, \$50.000.000 para el desarrollo de las diferentes actividades programadas de seguridad y salud en el trabajo, bienestar social y estímulos. También, desarrolló actividades de Seguridad y Salud en el Trabajo: “Evaluaciones médicas ocupacionales periódicas, prevención del peligro biomecánico con jornadas de oficina saludable, desarrollo e implementación del plan de preparación; y respuesta a emergencias” (p.86). Entre las actividades realizadas que cubrieron el 100% de los funcionarios de la entidad, se identificaron: día de la mujer, día de la secretaria, día de la madre, olimpiadas del sector hacienda, día del servidor público, cumpleaños de la Contaduría General de la Nación, programa de inducción, vacaciones recreativas, y actividad cierre de gestión entre otras. Según el Grupo Interno de Trabajo de Talento Humano (2020), el plan de bienestar social e incentivos de la Contaduría General de la nación para el presente año, incluye las siguientes áreas de intervención:

**Área calidad de vida laboral:** Orientada a “atender las necesidades de desarrollo personal, profesional y organizacional, así como los problemas y condiciones de la vida laboral de los empleados. Comprende los programas del sistema de seguridad y salud en el trabajo, atención integral al pre-pensionado” (p.6).

**Intervención en el clima y cultura organizacional:** Orientada “al mejoramiento del Clima Organizacional de la CGN, mediante acciones que permitan fortalecer la

comunicación organizacional, las relaciones laborales, el trabajo en equipo, y promover valores” (p.6). Las actividades a desarrollar, son básicamente aquellas orientadas a establecer un plan de mejoramiento del clima laboral, y abordar por medio de charlas o talleres la cultura adecuada para la entidad, así como las jornadas pedagógicas para promover y fortalecer los valores institucionales inmersos en el Código de Integridad.

**Gestión de conflictos:** Está a cargo del Comité de Convivencia Laboral y tiene por objeto, según la Resolución 258 del 28 de junio de 2013, “desarrollar los mecanismos de prevención de acoso laboral y los procedimientos internos de solución de las situaciones que al interior de la Entidad se puedan presentar entre los servidores públicos”. El Comité promoverá la generación de conciencia colectiva frente a la importancia del trabajo “en condiciones dignas y justas, la armonía y el buen ambiente ocupacional para todos los servidores públicos, protegiendo su intimidad, honra, salud mental y libertad” (Unidad Administrativa Especial-UAE de la CGN (diciembre de 2019, p.23).

**Salario emocional en la CGN:** Comprende tres acciones importantes a saber: Incentivo Día de Cumpleaños, que incluye como beneficio 1 día de jornada laboral remunerada para el funcionario público en razón de su cumpleaños; incentivo uso de bicicleta, con el cual se beneficiará al empleado con media jornada laboral remunerada, cada que se verifique en el registro que ha llegado a trabajar en bicicleta por un número de 30 veces; y, flexibilización jornada de trabajo Mujeres Cabeza de familia, en atención “la Recomendación R. 165 de la Organización Internacional del Trabajo - OIT que sugiere adoptar medidas que permitan a los trabajadores con responsabilidades familiares conciliar sus obligaciones profesionales y familiares” (GIT de Talento Humano, 2020, p.6); por lo cual, la CGN en busca de una mayor humanización del trabajo de las mujeres con hijos menores de edad, implementó una jornada de trabajo especial para las servidoras públicas al servicio de la U.A.E., esperando que esto, al sentirse incentivadas, redunde en el rendimiento laboral.

**Protección y servicios sociales:** Su propósito es contribuir a la satisfacción de las necesidades del personal y su familia en las esferas psicológica, social, cultural, económica, de realización personal y profesional, mediante el desarrollo de subprogramas deportivos, lúdicos, recreativos, vacacionales, artísticos y culturales; promoción y prevención de la salud; atención al pre-pensionado (para su adaptación al cambio y creación de un nuevo proyecto de vida, utilización del tiempo libre, auto-cuidado de su salud, y alternativas de inversión); validación de estudios (para todos los empleados de la UAE que no hayan culminado sus estudios secundarios, con posibilidades de ascenso dentro de la carrera administrativa y a niveles superiores de educación); y Apoyo Educativo, mediante “Convenio de Administración de Fondos suscrito con el ICETEX denominado Fondo de Capacitación de la CGN del 17 de diciembre de 1999” (GIT de Talento Humano, 2020, p.7), cuyo fin es contribuir a la formación académica formal de los Servidores Públicos de la entidad, en carrera administrativa o de libre nombramiento y remoción.

**Estímulos:** Pecuniarios (reconocimientos económicos hasta de 10 SMML vigentes, por el buen desempeño, al mejor servidor público de cada nivel ocupacional, siempre y cuando se cuente con los recursos presupuestados, asignados para estos propósitos y la disponibilidad presupuestal); y No Pecuniarios (conjunto de beneficios, tales como días de descanso remunerado, menciones de reconocimiento o días de recreación en centros vacacionales, entre otros), orientados a propiciar una cultura de trabajo orientada a la calidad y productividad bajo un esquema de mayor compromiso con los objetivos de la entidad de acuerdo a lo establecido en la Resolución 057 de 2019” (GIT de Talento Humano, 2020, p.8).

En lo que respecta a los estudios de percepción sobre clima laboral, balance social, y productividad en la CGN, la revisión del Plan estratégico de gestión del talento humano (2020) permitió identificar que, el día 23 de enero de 2020, se envió mediante correo electrónico a todos los servidores de planta (carrera administrativa, libre nombramiento y provisionales), el vínculo de la Ficha Diagnóstica para identificar las necesidades de los servidores en relación a su bienestar laboral, diseñada por la Función Pública. En dicho



Plan, también se hace referencia a la medición del clima laboral, realizado en el mes de agosto de 2019 y la evaluación del riesgo psicosocial, aplicada en diciembre de 2019; sin embargo, no se identificó ningún documento que diera cuenta de sus resultados.

Además, en ninguno de los Planes estratégicos de gestión del talento humano consultados durante los últimos cuatro años, incluyendo el de 2020, se identificó el programa “Ruta para generar innovación con pasión” que, según el DAFP (2018), es de vital importancia en esta área, en tanto, mediante dicha estrategia se propician todos los elementos que permitan la libre expresión de las ideas y el surgimiento de la innovación; más considerando que, “las personas valoran mucho cuando sus ideas y aportes son escuchados y adoptados por la entidad”; de hecho, la creatividad e innovación, constituyen un insumo fundamental en el entorno actual, que proviene del empleado motivado y comprometido con lo que hace” (p.83).

En razón de lo anterior, es indispensable que los encargados de gestionar el talento humano en las organizaciones, tal y como lo sugiere el DAFP (2018), implementen capacitaciones relacionadas con esta ruta, especialmente en lo que respecta a “seguridad y salud en el trabajo, clima organizacional, bienestar, promoción y prevención de la salud, ‘Programa entorno laboral Saludable’, Teletrabajo, ambiente físico, plan de bienestar, incentivos, ‘Programa Servimos’, horarios flexibles, inducción y reinducción, movilidad, y mejoramiento individual” (p.83), de los cuales, como se pudo determinar en los documentos consultados, el teletrabajo ha sido el primer ausente en la gestión del talento humano y en los Planes Institucional de Capacitación de la CGN, durante los últimos cinco años.

#### 5.4.5 Plataforma Tecnológica Y Mapa De Riesgos De La CGN

Según la CGN (febrero 28 de 2019), este ente gestiona de forma segura y propicia un ambiente adecuado para optimizar la operación de la plataforma tecnológica propiedad de la entidad, la cual soporta los procesos misionales con el objetivo de minimizar los riesgos en las funciones más importantes de la entidad, y está conformada por los activos de

información tales como aquella de tipo físico y digital, sistemas de información, servicios y equipos (estaciones de trabajo, portátiles, impresoras, redes de internet, correo electrónico, redes de acceso remoto, aplicaciones, teléfonos y faxes, entre otros), “software legal y protección contra código malicioso y de antivirus debidamente licenciado, que son proporcionados a empleados, contratistas y terceros autorizados para cumplir con los objetivos del negocio” (p.90).

De acuerdo con la información de la CGN (mayo 2019), el seguimiento a los riesgos identificados en la entidad, se realizó con base en la Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas, expedida por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) en la Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 31000: 2018, “buscando involucrar a todos los servidores públicos en la gestión y seguimiento a los riesgos de los procesos, disminuyendo así su probabilidad de materialización e incentivando la mejora continua” (p.3). Los riesgos identificados por los 11 procesos, se agruparon en los siguientes tipos: “• Riesgos Gerenciales. • Riesgos de Imagen o Reputacional. • Riesgos Operativos. • Riesgos de Cumplimiento. • Riesgos Financieros. • Riesgos de Corrupción. En la actualidad tiene identificados 40 riesgos de gestión y 14 de corrupción, los cuales se tipifican por proceso” (Flórez-Guzmán, mayo, de 2019, p.4).

Con base en los resultados de la identificación de riesgos en la CGN, Flórez-Guzmán, (mayo, de 2019), reportó las siguientes recomendaciones:

Realizar la descripción de los riesgos de acuerdo con la guía del DAFP. • Establecer actividades de control que apunten directamente a la mitigación de los riesgos y sean de competencia de cada proceso. • Incluir las causas asociadas a cada control, dentro de los formatos de valoración de controles. • Establecer indicadores de efectividad y eficacia. • Establecer indicadores de corrupción para el proceso de gestión de recursos financieros. • Realizar seguimiento constante a los riesgos de cada proceso, a fin de evitar la materialización de estos; así como también a la ejecución de los controles. • Recopilar las

evidencias a la gestión de riesgos, para de este modo contar con información disponible en el momento de recibir a las auditorias. (p.90).

**Modernización Institucional:** Las actividades más representativas en 2018 son: Correo electrónico, implementación herramienta de Google (G- SUITE); Drive, apoyo en computación en la nube; envío de aproximadamente 150.000 mil correos masivos a 45.000 usuarios de entidades a nivel territorial, y entidades adscritas a SIIF); Sara Nómina (actualización de versión para mejorar agilidad y variedad de reportes); SOA inventarios (proceso de transición de las normas internacionales de contabilidad para implementar el Marco Normativo para Entidades de Gobierno); arquitectura empresarial (implementación del modelo MINTIC de Arquitectura empresarial; y adopción de mejores prácticas de ITIL y COBIT.

#### **5.4.6 Descripción Del Servicio Al Ciudadano De La CGN**

Según la Contaduría General de la Nación (marzo, 2019), el servicio al ciudadano implica para todo el personal de la entidad su compromiso con la calidad de los servicios prestados a los ciudadanos, “está regido por el principio de la satisfacción como fin básico de cada oportunidad de contacto que se tenga con ellos” y, su premisa fundamental, se centra en la utilización de un “lenguaje claro, transparente y oportuno” para transmitir adecuadamente la información pertinente relacionada con los requerimientos o solicitudes que diariamente recibe la entidad.

En razón de lo anterior, la gestión del servicio al ciudadano está a cargo de todas las áreas que interactúan con él, es decir, que no es un servicio exclusivo de una dependencia en particular, sino que todas deben desempeñar una labor coordinada e interdependiente que, con el compromiso de la alta dirección, debe apuntar a lograr la plena satisfacción de sus usuarios; por lo cual, se han aunado esfuerzos para “facilitar el acceso a los canales de atención, la formación de los servidores públicos en las competencias necesarias para el servicio y en los conocimientos de los procesos, productos y servicios, así como de la normatividad asociada a ellos” (CGN, marzo de 2019, p.4), pues tanto los funcionarios de

planta como los contratistas están igualmente comprometidos con la atención de los grupos de interés de la entidad.

En síntesis, como lo afirma la CGN (marzo de 2019), el compromiso institucional “es el de prestar un servicio de excelente calidad, efectivo, eficiente, respetuoso, transparente, íntegro y participativo con los ciudadanos” (p.6), a fin de garantizarles sus derechos constitucionales, entre los que se destacan: trato digno y respetuoso; presentación oral o escrita de sus peticiones sin intermediación de apoderado; conocer el estado de sus solicitudes y obtener copia de sus respectivos documentos, obteniendo oportunamente una respuesta eficaz a sus requerimientos en los plazos definidos para ello; y recibir atención especial y trato diferencial en casos de discapacidad, adulto mayor etc. Entre las políticas del servicio, la CGN (marzo de 2019), hace referencia a los 5 Canales de Atención del Servicio al Ciudadano, mediante los cuales los usuarios pueden obtener información relacionada con los productos, servicios, planes, programas, proyectos y eventos de capacitación que desarrolla la entidad y otros temas de interés general, así como presentar sus solicitudes, peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias sobre el actuar de los funcionarios, así:

**1. Canal Directo o Presencial:** Se trata de un punto de atención que funciona en la única sede de la CGN situada en Bogotá, donde la ciudadanía de manera presencial, puede acceder a la información de los servicios de la entidad y radicar documentos, de lunes a viernes, entre las 8 am y las 4 pm (jornada continua).

**2. Canal Telefónico:** Consiste en un centro de atención y asesoría telefónica donde los ciudadanos pueden hacer uso de las funcionalidades de voz y texto presentes en la línea telefónica fija, mediante la cual los asesores deben atender de forma rápida y eficiente todas sus inquietudes e informar acerca de los productos y servicios que brinda la entidad. Este servicio se presta de lunes a viernes en el horario de 8 am a 4:30 pm (jornada continua).

**3. Canal Escrito:** Mediante este canal, los usuarios pueden presentar de forma escrita (comunicación física o virtual), sus solicitudes de servicios, información, asistencia técnica u orientación asociada al quehacer de la entidad y el Estado.

**4. Canal buzón de sugerencias:** La entidad cuenta con un buzón de quejas y reclamos en la recepción de sus instalaciones para atender las inquietudes de los ciudadanos.

**5. Canal virtual:** La CGN, también cuenta con un portal único que le permite la interacción con los ciudadanos, como parte del cumplimiento de la Estrategia Gobierno en Línea (GEL), y facilita su acceso a la información pública. Igualmente, la entidad brinda la oportunidad al ciudadano de responder una encuesta para conocer su grado de satisfacción con los servicios que recibe, con fines de identificar oportunidades de mejora.

Tanto los servidores públicos como contratistas que intervienen en la prestación de este servicio mediante cualquiera de los diferentes canales de atención, están obligados a actuar en coherencia “con los valores y principios de acción acordados en el Código de Integridad adoptado por la CGN y conocer ampliamente las funciones y servicios que presta la entidad, así como los procedimientos del Sistema Integrado de Gestión Institucional-SIGI” (CGN, marzo, 2019, p.10); por ello, están obligados a participar en todos los programas institucionales de capacitación y actualización de conocimientos. Como parte del protocolo de este servicio, se destacan los siguientes aspectos fundamentales:

- Si el servidor público puede resolver la inquietud lo hace de inmediato, de lo contrario remite su llamada con el proceso que la pueda responder y hasta no estar seguro que su direccionamiento ha sido efectivo no debe colgar el teléfono. - Si por alguna circunstancia los servidores públicos se van ausentar de su lugar de trabajo por un tiempo considerable, debe comunicar su ausencia en recepción para quien tenga la tarea de contestar pueda direccionar la llamada a otro proceso a otro servidor. - Si la pregunta va dirigida a uno de los directivos o coordinadores, inicialmente está debe ser remitida a su secretaria, para que ella luego la direcciona. - En cada proceso los servidores públicos deben tener conocimiento y disposición para atender las llamadas de servicio al ciudadano;

en caso de que la respuesta no se pueda contestar de inmediato, se debe preguntar a quién llame por su correo electrónico y número telefónico para satisfacer la inquietud del ciudadano lo más pronto posible. - Si está atendiendo a un usuario y suena el teléfono, ofrézcale disculpas antes de contestar la llamada, atiéndala con rapidez y en caso de que sea necesario tome los datos de quien llama y comprométase a devolverle la llamada una vez haya culminado la atención al ciudadano. (CGN, marzo, 2019, p.12).

Como se analiza a lo largo de la descripción del servicio al ciudadano de la CGN, es claro que, el personal de planta de las tres sub-contadurías (General y de Investigación, Centralización, y Consolidación de la información), además de dar cumplimiento a las funciones inherentes a su cargo en cada dependencia, deben asumir aquellas relacionadas con el servicio al ciudadano mediante los diferentes canales de atención, con el apoyo de los contratistas, a quienes la CGN generalmente les renueva constantemente el contrato por prestación de servicios, dadas sus capacidades profesionales y competencias adquiridas mediante las capacitaciones para atender los requerimientos de los usuarios.

En cuanto a los estudios de evaluación de este servicio, la información consultada en los documentos publicados por la Contaduría General de la Nación durante los últimos 3 años, permitió identificar algunas evaluaciones de sus procesos cuyos resultados se exponen a continuación:

En lo relacionado a la medición de la percepción de la ciudadanía frente al proceso comunicación pública mediante los distintos canales anteriormente referenciados, el cual tenía como meta el cumplimiento del 100% de efectividad para cada año del período evaluado, los documentos consultados en el contexto de esta investigación, permitieron comparar los resultados de la encuesta de información y comunicación externa, aplicada anualmente, encontrando que, la calificación por parte de los encuestados en 2019, fue de 79%, evidenciando solo 1 punto más que en noviembre de 2018, cuando reflejó un resultado de 78%, con una desmejora de 1 punto con respecto al resultado obtenido en 2017. En lo referido específicamente al canal telefónico de atención al usuario, su

efectividad desmejoró 1 punto en 2019 con respecto a 2018, año en el que también se evidenció una desmejora de 1 punto, en relación al resultado obtenido en 2017.

En lo relacionado con el número de solicitudes atendidas frente al promedio de días demandado para atender una solicitud en los últimos cuatro años, el Informe de Gestión de 2018, publicado por la CGN (2019), evidencia que, de 805 conceptos respondidos por el GIT de Doctrina y Capacitación en el contexto de los nuevos Marcos Normativos, con un tiempo de respuesta de 22.9 días en promedio, conforme a los criterios definidos en el documento “Metodología y taxonomía para la Doctrina Contable Pública, presentó un ligero incremento con relación al 2017 al pasar de 799 a 805; sin embargo, el tiempo de respuesta disminuyó considerablemente al pasar de 32.5 días en 2017 (año en que se había duplicado con respecto a 2016), a 22.9 días en el 2018; lo cual, representa un avance importante en la eficiencia de dicho Grupo.

Con respecto a la medición del nivel de satisfacción de los 773 clientes encuestados en 2018, frente al Servicio de Atención al Ciudadano, con base en 6 preguntas formuladas, el Informe de Gestión Vigencia 2018, publicado por la CGN (abril, 2019, pp.75 a 78), reflejó como nivel predominante el grado de satisfecho, aunque para efectos del presente estudio, y a partir de sus resultados generales, se realizó un nuevo cálculo, logrando especificar los siguientes aspectos relevantes:

Asistencia técnica contable: 25% muy satisfecho; 7% insatisfecho. Utilidad, claridad y facilidad de comprensión de la información brindada: 24% muy satisfecho; 6% insatisfecho. Las respuestas del personal han resuelto adecuadamente las inquietudes: 22% muy satisfecho; 10% insatisfecho. Beneficios de los servicios en línea (reducción de tiempo, costos, requisitos, o pasos para recibir el servicio, no desplazamiento hasta la CGN): 24% muy satisfecho; 10% insatisfecho. Oportunidad de respuesta brinda por el empleado: 24% muy satisfecho; 10% insatisfecho. Atención recibida por parte del personal (trato, respeto, etc.): 25% muy satisfecho; 8% insatisfecho. En promedio el 71% de los

encuestados evidenció estar satisfecho con el servicio de atención al usuario, solo un 20% manifestó estar muy satisfecho, y el 9% insatisfecho.

Estos resultados demuestran que, pese a los avances logrados en algunos procesos, el nivel de satisfacción de los clientes muestra claramente que, en el servicio al ciudadano, aún no se logra cumplir con la meta de cumplimiento del 100% de efectividad pretendida para los procesos evaluados durante los últimos 4 años. Por tanto, se evidencia la necesidad de implementar estrategias que permitan alcanzar dicha meta y en especial, mejorar la eficiencia del servicio de atención telefónica al usuario en la CGN, en el cual se podría implementar alguna modalidad de teletrabajo. Infortunadamente, como se pudo analizar a lo largo de la presente investigación, en ninguno de los documentos consultados incluyendo los informes relacionados con la gestión del talento humano, se identificó la posibilidad de implementar dicha modalidad en el futuro cercano.



## **6 OBJETIVOS**

### **6.1 OBJETIVO GENERAL**

Identificar los aspectos relevantes para la implementación del teletrabajo en la Contaduría General de la Nación.

### **6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar la percepción que tienen los funcionarios y contratistas de la CGN sobre su productividad y eficiencia en el canal de atención telefónica del servicio al ciudadano, y los efectos del trabajo en su calidad de vida.
- Determinar el nivel de conocimiento sobre el teletrabajo y la actitud de los directivos, funcionarios de planta y contratistas del servicio al ciudadano frente a la posibilidad de implementar el teletrabajo en la CGN.
- Proponer un esquema de implementación del teletrabajo en la Contaduría General de la Nación.

## 7 METODOLOGÍA

### 7.1 TIPO Y ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación clasifica en el marco de los estudios Mixtos (cualitativo-cuantitativo), pues según Quecedo y Castaño (2002), la investigación cualitativa “genera datos descriptivos, a partir de las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable” (p.7). Su orientación fenomenológica, característica de la mayoría de las opciones de investigación cualitativa, plantea el análisis de categorías desde la subjetividad y la significación descriptiva, es decir, que el conocimiento se produce en torno a “las percepciones, sentimientos y acciones de los actores sociales” (p.32).

En síntesis, los datos provienen de las perspectivas o puntos de vista manifestados en las entrevistas por una parte de los participantes, permitiendo establecer semejanzas y diferencias significativas entre ellas con respecto a un mismo fenómeno.

En su modalidad estudio de caso, la investigación se aplicó en la Contaduría General de la Nación – CGN- particularmente en el servicio de atención telefónica al ciudadano, concibiéndolo como una indagación empírica que, “investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real de existencia, donde se pueden identificar múltiples fuentes de evidencia” (Sandoval, 1996, p.91); y, su diseño, como lo afirman Tamayo y Tamayo (1995), permite profundizar en una unidad de observación, teniendo en cuenta características y procesos específicos o el comportamiento total de esa unidad o un segmento de ella.

Su enfoque cuantitativo, dimensiona la magnitud del problema desde la percepción de los encuestados frente a las variables relacionadas con su desempeño laboral y a los factores que actualmente están afectando su rendimiento en el servicio de atención telefónica al ciudadano de la CGN, dando cuenta desde un análisis descriptivo, de su actitud frente a la posibilidad de tele-trabajar, como estrategia que podría mejorar la problemática identificada. Igualmente, permite construir una visión general de los efectos

del trabajo actual en la calidad de vida de los empleados, específicamente, en lo relacionado a su esfera personal, familiar y en su salud física y mental

## **7.2 UNIDAD DE ANÁLISIS Y MUESTRA**

La Unidad de análisis está conformada por los 199 funcionarios de las tres Sub-contadurías (General y de Investigación, Centralización, y Consolidación de la información) de la Contaduría General de la Nación ubicada en la ciudad de Bogotá, de los cuales 94 hacen parte del personal de planta de la entidad y 105 laboran bajo la modalidad de contrato por prestación de servicios (35) por cada dependencia, quienes se encargan de apoyar las funciones inherentes a este servicio, como es la atención de los usuarios mediante los diferentes canales disponibles para ello en dicha entidad.

Para efectos de esta investigación y ante la falta de experiencias reconocidas en relación con la implementación del teletrabajo en la entidad, siendo este diferente al trabajo desde casa, como lo refiere la ley, se calculó una muestra aproximada de 60 empleados con un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10%.

Para seleccionar el personal que conformó la muestra calculada, se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, así: 12 con cargos directivos (3 Sub-contadores y los 9 jefes de Grupos Internos de Trabajo que hacen parte de las tres Sub-contadurías) que amablemente aceptaron ser entrevistados; 24 funcionarios de planta y 24 contratistas de esas tres dependencias (8 y 8 por cada dependencia), quienes voluntariamente aceptaron responder el cuestionario. En su mayoría, los funcionarios son Contadores Públicos y profesionales de otras áreas afines con título de magister.

Cabe anotar que, según Espinoza (2016), el muestreo no probabilístico por conveniencia, resulta útil cuando se requiere que el personal a encuestar “esté disponible en el tiempo y período de la investigación” (p.18), tal y como ocurrió en la CGN, donde no solo se logró contactar el personal para invitarlo a participar, sino el apoyo del personal suficiente para aplicar los instrumentos de recolección en cada dependencia. Este tipo de muestreo, según Otzen y Manterola (2017), “permite seleccionar aquellos casos o personas

accesibles que acepten ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador” (p.230); más, cuando se trata de realizar estudios al interior de las empresas o entidades públicas, donde sí la muestra es representativa, podrá arrojar resultados válidos y confiables.

La selección del canal telefónico, como contexto para identificar la percepción del personal frente al comportamiento de las variables y categorías y la posibilidad de implementar el teletrabajo en la entidad o de migrar la atención de este servicio hacia dicha modalidad laboral, se realizó bajo el criterio de su uso predominante en la búsqueda de asesorías y asistencia técnica especializada, pues según información de la CGN (2019), de 14.452 consultas realizadas por los usuarios en 2018, el 46,06% se realizaron vía telefónica, destacándose las Entidades de Gobierno frente a las Empresas, con 4.701 consultas, equivalentes al 70.62%.

### **7.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS CATEGORÍAS**

A continuación, se presenta la operacionalización de las categorías de investigación, término asociado con la investigación cualitativa.

**Tabla 7 Operacionalización de las categorías**

<b>OBJETIVO</b>	<b>CATEGORIAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ÍNDICES O MEDICIÓN</b>
<p>Identificar la percepción de los funcionarios y contratistas de la CGN sobre su productividad, eficiencia, y los efectos del trabajo en su calidad de vida.</p>	<p><b>EFICIENCIA</b></p>	<p>Percepción o estimación que tienen los colaboradores sobre el “Máximo nivel de producción de bienes o prestación de servicios con alta calidad y en el menor tiempo posible “(Hernández 2016, p.,6). Asociado a los resultados del personal encargado del canal telefónico, los tiempos establecidos por la entidad, y sus protocolos.</p>	<p>Estimación del tiempo establecido para responder la llamada del usuario.</p>	<p>1 timbre. 2 timbres. 3. timbres Más de 3.</p>
			<p>Cumplimiento del tiempo de respuesta a la llamada del usuario.</p>	<p>SI NO Razones por las que no se cumple el tiempo de respuesta.</p>
			<p>Estimación del tiempo promedio para resolver cada consulta.</p>	<p>15 minutos. 30 minutos. 45 minutos 60 minutos.</p>
				<p>SI NO</p>

			Percepción sobre el cumplimiento del tiempo establecido para resolver cada consulta	Razones por las que no se resuelven las consultas en el tiempo establecido.
			Protocolo de atención establecido	Lo conoce y lo aplica. Lo conoce y no lo cumple a cabalidad.
	<b>PRODUCTIVIDAD</b>	Estimación del Tiempo promedio que tarda un trabajador en elaborar un producto o en proporcionar un servicio. (Hernández; 2016, p.6).	No. establecido de consultas a resolver por día.	10 consultas
				15 consultas
				20 o más
				consultas
			Conocimientos y Competencias	Suficientes Insuficientes
			Dispositivos y Herramientas	Suficientes Insuficientes
		Estimado del No. de consultas diarias promedio resueltas satisfactoriamente con respecto al No. de consultas establecido por		

		la entidad, mediante los recursos disponibles para ello.		
	<b>AUSENTISMO</b>	Inasistencia por causa directa o indirectamente evitable, tal como la enfermedad, cualquiera que sea su duración y carácter, así como las ausencias injustificadas durante toda o parte de la jornada laboral y los permisos circunstanciales dentro del horario laboral (Organización Mundial de la Salud-OMS).  Conjunto de ausencias al trabajo en un día laborable, o abandono del cargo en horas de la jornada laboral, con justificación o no, en un lapso de tiempo determinado.	No. de ausencias reportadas por cada empleado en el último trimestre.	Ninguna. Una. Dos. Tres. Cuatro. Más de 4.
			Causas de las ausencias.	Promedio Justificadas. Promedio Injustificadas
	<b>FACTORES LABORALES QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA DE LOS EMPLEADOS</b>	Condiciones de trabajo, y clima organizacional, percibidos por los trabajadores, que generan efectos sobre su satisfacción laboral y afectan la calidad de su desempeño en el trabajo (Abello y Lozano, 2013, p.14), así como aquellos derivados “del entorno laboral donde se resaltan los aspectos eco-ambientales del trabajo (físicas, económicas y	Factores derivados del trabajo o función desempeñada.	Jornada laboral insuficiente para alcanzar las metas. Sobrecarga de trabajo. Otro.

		<p>organizacionales), que, según Boada, De Diego y Mancip, (2001), afectan su productividad (p.91).</p> <p>Conjunto de factores que derivados del trabajo o del ambiente laboral, afectan la productividad y eficiencia del desempeño de los empleados.</p>	Factores derivados del ambiente laboral.	<p>Hacinamiento.</p> <p>Congestión.</p> <p>Otro.</p>
	<p><b>EFFECTOS DEL TABAJO EN LA CALIDAD DE VIDA DE LOS EMPLEADOS</b></p>	<p>Condiciones de trabajo, o características propias del trabajo que pueden tener una influencia significativa positiva o negativa bienestar físico, material, social y emocional, junto con el desarrollo personal y de actividades, todas estas mediadas por los valores personales. (Abello y Lozano, 2013, p.29).</p> <p>Percepción o sensación positiva o negativa de bienestar físico, mental y social o grado de</p>	En lo personal	<p>Cansancio.</p> <p>Poco tiempo libre</p> <p>Mucho tiempo invertido en desplazamientos hasta el sitio de trabajo y de regreso al hogar.</p> <p>Inadecuados hábitos alimenticios.</p> <p>Otro.</p>



		satisfacción percibido por cada funcionario en su vida cotidiana, a causa del trabajo que realiza.	En lo familiar	Poco tiempo para compartir en familia. Problemas de pareja. Otros.
			En la salud	Estrés. Problemas digestivos. Agotamiento. Otro.
Determinar el nivel de conocimiento sobre el teletrabajo y la actitud de los directivos, funcionarios de planta y contratistas frente a la posibilidad de implementar el teletrabajo en la CGN.	<b>NIVEL DE CONOCIMIENTO SOBRE EL TELETRABAJO</b>	Conjunto de conocimientos que poseen los funcionarios públicos, contratistas y directivos sobre aspectos fundamentales del teletrabajo.	Definición  Ventajas  desventajas  Beneficios  Normativa	<b>ALTO:</b> (Entre 11-15 respuestas correctas).  <b>MEDIO:</b> (Entre 6-10 respuestas correctas).  <b>BAJO:</b> (Entre 1-5 respuestas correctas).

	<p><b>ACTITUD DEL PERSONAL Y LOS DIRECTIVOS FRENTE AL TELETRABAJO</b></p>	<p>La actitud, es la predisposición aprendida, a avalorar, responder o actuar de una forma favorable o desfavorable (positiva o negativa), frente a algo, alguien, objeto o situación, incluyendo la organización de sentimientos, creencias y valores, que inciden en la adopción de una actitud determinada. (Ortego, et al, 2003, p.3).</p> <p>Conjunto de creencias, percepciones o prejuicios que influyen en la disposición o tendencia del personal y los directivos a considerar o rechazar la posibilidad de tele-trabajar o de implementar esta modalidad en la CGN.</p>	<p>POSITIVA: NEGATIVA:</p>	<p>No. de empleados a favor o en contra del teletrabajo</p> <p>Razones que justifican su actitud.</p>
	<p>PROCESOS</p>	<p>Conjunto de procedimientos o acciones, establecidos en el Libro Blanco del Tele-trabajo (2014), para guiar la implementación del teletrabajo en las empresas del sector público.</p>	<p>PROCEDIMIENTOS O ACCIONES ESPECÍFICAS</p>	<p>Sensibilización. Liderazgo. Firma del Pacto de Teletrabajo. Revisar las normas.</p>

Diseñar un plan de implementación del teletrabajo en la CGN.				Otros.
	OBSTÁCULOS	Conjunto de factores de tipo personal, cultural, o actitudinal que pueden incidir negativamente en la decisión de adoptar el teletrabajo como modalidad laboral en la CGN.	TIPO DE FACTORES OBSTACULIZADORES	Personales. Culturales. Actitudinales. Laborales. Otros.
	VENTAJAS	Conjunto de condiciones favorables que representan un mejoramiento para la vida laboral de los empleados o para la organización	VENTAJAS PARA LA ENTIDAD	Económicas. Organizacionales. Otras.
			VENTAJAS PARA EL PERSONAL	Económicas. Laborales. Familiares Otras.
	BENEFICIOS	Conjunto de mejoras, ganancias, o rendimientos que pueden obtener los trabajadores y las empresas mediante la incorporación de un nuevo proceso, actividad o cambio.	BENEFICIOS PARA LA ENTIDAD	Económicas. Laborales. Otro.
			BENEFICIOS PARA EL PERSONAL	En lo personal En lo familiar En la salud. Otros

	RIESGOS	Conjunto de posibles consecuencias o efectos negativos que puede representar el teletrabajo para los empleados, los procesos o la CGN en general.	RIESGOS PARA LA ENTIDAD	Seguridad de la información. Otros.
			RIESGOS PARA EL PERSONAL	Aislamiento. Otros.

**ELABORACIÓN PROPIA**

#### **7.4 Instrumentos De Recolección De Información**

De acuerdo con Quecedo y Castaño (2002), la investigación cualitativa utiliza técnicas como entrevistas para recolectar información, así como revisiones documentales para triangularla y verificarla; y la cuantitativa acude a encuestas estructuradas o no estructuradas, o cuestionarios que “originan datos e información susceptibles de análisis estadísticos” (p.7), y permiten dimensionar el problema, los cuales se pueden combinar para obtener resultados más confiables, y generalizar resultados.

Para la recolección y levantamiento de información primaria orientada al cumplimiento de los objetivos específicos, se utilizaron los siguientes instrumentos: Para responder al primer objetivo, se aplicó la encuesta semi-estructurada (ver anexo 1), a grupos de 12 empleados (funcionarios y contratistas), en los días concertados por los miembros de cada grupo y en el horario dispuesto por ellos, para no afectar la dinámica laboral de la entidad. Este instrumento se diseñó considerando 6 dimensiones, las cuales se explican a continuación:

La primera dimensión sirvió para indagar sobre productividad, eficiencia y ausentismo, para lo cual se formularon 15 preguntas, de las cuales 9 fueron abiertas y se basaban únicamente en la percepción del encuestado, y las 6 preguntas restantes, con opción Si o No, requiriendo además la justificación de su elección.

La segunda dimensión orientada a identificar la percepción de los colaboradores sobre los aspectos laborales que afectan su productividad, incorporó una sola pregunta con opción de múltiples respuestas a partir de 8 opciones preestablecidas, además de otra opción de respuesta abierta.

La tercera dimensión estuvo orientada a indagar sobre la percepción de los colaboradores frente a los efectos del trabajo en su calidad de vida, con respecto a 4 categorías (en lo personal, familiar, en su salud física y salud mental), para lo cual, se incluyeron 16 enunciados a seleccionar marcando X, y posibilidad de incluir otras categorías.

La cuarta dimensión se orientó al cumplimiento del segundo objetivo e indagó sobre el conocimiento básico sobre del teletrabajo, para ello, se plantearon 15 afirmaciones, de las cuales el personal encuestado debía definir si era falsa o verdadera, además de especificar si en la institución se había trabajado bajo la modalidad de teletrabajo.

La quinta dimensión se orientó a identificar la actitud de los colaboradores frente a la posibilidad de implementar el teletrabajo en la institución y desempeñar sus funciones bajo esta modalidad, para ello se formularon 4 preguntas con opción de respuesta Si o No, con complemento de explicación. Adicionalmente se incluyeron otras 3 preguntas con respuesta abierta, orientadas a identificar los cargos que desde su percepción se podrían desempeñar bajo dicha modalidad, y los efectos positivos que esta podría tener en su vida laboral, personal, familiar o en su salud física y mental.

La sexta y última dimensión, se diseñó únicamente para quienes trabajaban en la entidad en 2014, época donde se recurrió a la estrategia de trabajo desde casa por un periodo de 30 días que no puede considerarse como teletrabajo al no cumplir con todos los lineamientos que establece la ley y, por tanto, no tiene reconocimiento oficial, a pesar que desde el punto de vista de características funcionales sí se ajusta a las definiciones teóricas de teletrabajo. En esta dimensión se formularon 6 preguntas abiertas para identificar sus percepciones sobre dicha experiencia.

Para lograr el segundo objetivo, desde la percepción de los 3 sub contadores y 9 Jefes de Grupos Internos de Trabajo que participaron en el estudio, se aplicó un instrumento mixto (Ver Anexo 2), el cual se dividió en dos dimensiones: La primera se orientó a indagar sobre el nivel de conocimiento básico sobre el teletrabajo, utilizando las 15 afirmaciones planteadas para el grupo de funcionarios y contratistas, de las cuales debían seleccionar las opciones falsa o verdadera; la segunda dimensión tipo entrevista, se centró en identificar la actitud de los directivos frente a la posibilidad de implementar el teletrabajo en la entidad y para ello se formularon 11 preguntas de respuesta abierta con el fin de que los directivos hicieran aportes desde su propia perspectiva.

Finalmente, el esquema de implementación de teletrabajo en la CGN, planteado en el tercer objetivo específico, se diseñó con base en la revisión de información secundaria o documental realizada en el contexto del marco teórico, y en los aportes del personal participante en el estudio, especialmente de los directivos, incluyendo un ejercicio de triangulación a partir de la información primaria, secundaria y los conocimientos propios en el área de administración.

Frente al componente con reactivo falso o verdadero, vale la pena señalar que para algunos autores tales como López e Hinojosa (2003), Soubirón y Camarano (2006), y, el National Board of Medical Examiners-NBME (2016), esta técnica constituye un medio directo y simple de medir los resultados de una prueba, permitiendo cubrir una gran cantidad de contenidos en un mínimo de tiempo y son fáciles de evaluar; lo cual, representa una de sus principales ventajas.

Un reactivo se ha definido como una pregunta o conjunto de preguntas a contestar, “afirmaciones a valorar, problemas a resolver, características a cubrir o acciones a realizar, y están siempre contenidos en un instrumento de evaluación específico, que tiene la intención de provocar o identificar la manifestación de algún comportamiento, respuesta o cualidad” del evaluado y, por tanto, se debe seleccionar la información que es relevante para la evaluación” (López e Hinojosa, 2003, p.1).

En particular, el reactivo de falso o verdadero, constituye una prueba de gran utilidad, sobre todo cuando se trata de evaluar “el nivel básico de conocimientos”; el cual, según Soubirón y Camarano (2006), se orienta, únicamente, de manera sencilla y comprensible, a la “identificación y reconocimiento de información planteada”, desde la forma como el evaluado percibe cada uno de los planteamientos entre un grupo de afirmaciones: “correcta o incorrecta” (p.14).

Además, “cuando los sujetos desconocen la respuesta y contestan al azar, todas las alternativas del grupo de enunciados planteados, son equiparables” (p.16). En consecuencia, “este factor contribuye a una mayor equidad, pues para quien no domina la

temática objeto de evaluación, hay un ‘plus por probabilidad’ que se ve muy disminuido en relación a quien sí conoce los contenidos a evaluar y de entrada descarta ciertos distractores” (p.17).

El National Board of Medical Examiners-NBME (2016), al referirse a la familia de preguntas o afirmaciones de verdadero o falso, afirma que estas requieren que los candidatos seleccionen todas las opciones "verdaderas", las cuales, “pueden ser de una a todas las opciones enumeradas”; en efecto, el evaluador “debe decidir cuál es el límite de corte, es decir, hasta qué punto una respuesta debe ser verdadera para ser considerada como tal”.

Por su parte, el evaluador, debe formular los enunciados de una forma clara y sin ambigüedades, pues frecuentemente, “los evaluados tienen que adivinar la intención del elaborador de las preguntas debido a que las opciones no son totalmente falsas ni totalmente verdaderas” (NBME, 2016, p.8). Es decir que, “los enunciados verdaderos, deberán ser suficientemente ciertos y los falsos suficientemente falsos, para que no haya duda entre ellos” (López e Hinojosa, 2003, p.2).

Igualmente, los evaluadores deben establecer los criterios de evaluación, que permitan definir los grupos para el análisis de resultados y dividirlos de acuerdo a un nivel alto o bajo, por ejemplo, con fines de comparar las cantidades de cada grupo de evaluados en el nivel alto e identificar las respuestas incorrectas de cada uno, para ubicarlos en un nivel bajo, de acuerdo a los criterios establecidos para dicho nivel, en el cual, por ejemplo, clasificarían quienes de 12 preguntas respondieran menos de 6 correctas.

En efecto, es de vital importancia realizar una prueba piloto, para identificar aquellos aspectos que les generaron confusión a los participantes en ella, con el objetivo de aplicar los correctivos pertinentes, antes de su implementación definitiva.

Los instrumentos fueron sometidos a una prueba piloto en la que se contó con la participación de 3 funcionarios y 3 contratistas (uno por cada Sub-contaduría); también, participaron 3 jefes de GIT y 1 Sub-contador, quienes solo resolvieron las preguntas



orientadas a determinar el nivel de conocimiento básico sobre teletrabajo. Los resultados de la prueba, permitieron realizar algunos ajustes al instrumento, y comprobar sí su contenido era claro, comprensible y libre de ambigüedades.

## **7.5 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN**

Gran parte de la información utilizada para la investigación se obtuvo con información secundaria, mediante la revisión documental de investigaciones, informes, guías, y normatividad, y tal como lo afirman Schettini y Cortazzo (2015), el procedimiento para el análisis de información cualitativa implicó pre-codificar, codificar, cortar, agregar, examinar y considerar, con el fin de buscar significados a partir de hallazgos almacenados, predominando la técnica de inducción analítica e inductiva.

Es así, como se realizó la selección de documentos pertinentes y afines a la temática objeto de estudio de acuerdo con cada objetivo planteado, luego se hicieron agrupaciones, con las cuales se iniciaron las lecturas críticas, que permitieron hacer inferencias y establecer relaciones entre categorías. Complementariamente, la información obtenida mediante fuentes primarias, fueron sistematizadas y agrupadas en Excel, para proceder a identificar frecuencias continuas, cuya interpretación se complementó con análisis descriptivos.

## **7.6 ETAPAS DEL PROCESO INVESTIGATIVO**

### **7.6.1 Etapa Exploratoria**

En esta fase se realizó la revisión preliminar de literatura sobre el teletrabajo, para identificar sus antecedentes, definir el problema, justificarlo, construir el referente teórico, y formular los objetivos de la investigación. Asimismo, entendiendo que los procesos de investigación no son lineales, para dar respuesta al tercer objetivo se trabajó con información secundaria, a partir de la revisión documental de los lineamientos de la Guía Jurídica para la implementación del teletrabajo del Ministerio de Trabajo, recomendaciones de Colombia Digital, y una síntesis de los requisitos legales elaborados por la Universidad del Externado, además de otros aspectos sugeridos en la guía práctica e interactiva del

Portal de Teletrabajo en Colombia, y del Libro Blanco del Teletrabajo publicado por MinTic.

### **7.6.2 Etapa De Diseño Metodológico**

En esta fase se diseñó la ruta metodológica a seguir, definiendo el tipo de investigación, el enfoque, la unidad de análisis y muestra, los instrumentos de recolección y técnicas de análisis de la información, las categorías de análisis. Por último, se diseñaron las entrevistas para los directivos y el cuestionario o encuesta para el personal de planta y los contratistas de la CGN (Ver Anexos 1 y 2), a la cual se le aplicó la prueba piloto.

### **7.6.3 Etapa Aplicativa (Trabajo De Campo)**

En esta fase, se realizó la prueba piloto de la encuesta con la colaboración de algunos funcionarios, contratistas y directivos, la cual permitió identificar debilidades a lo largo de su estructura, comprobar que su contenido era claro, comprensible, libre de ambigüedades, y hacer los ajustes pertinentes.

Cabe anotar que, a partir de los aportes de los contratistas y funcionarios en la prueba piloto, los cuales fueron consignados en la casilla otro u otros que se incluyó en diferentes tablas del cuestionario inicial, fueron incorporados en la encuesta definitiva, pero conservando la misma opción, para identificar otros aportes en la aplicación de dicho instrumento a toda la población objeto de estudio.

Posteriormente, se estableció contacto personal con los tres sub-contadores y los jefes de los 9 Grupos Internos de Trabajo, para solicitarles su participación voluntaria en las entrevistas, y explicarles lo que se pretendía con la investigación y la importancia de sus aportes en el logro de los objetivos propuestos. También, se solicitó el apoyo voluntario de los funcionarios de planta y los contratistas de las tres sub-contadurías, garantizándoles la protección de su identidad, y la orientación personal al diligenciar el cuestionario.

Por sugerencia de los tres Sub-contadores y la aprobación de los 9 Jefes de los GIT, la entrevista se realizó en una sola reunión, el viernes 1 de noviembre de 2019 de 4 a 5 1/2 de

la tarde, en la cual cada uno hizo sus aportes en torno a las preguntas formuladas por el entrevistador, los cuales fueron agrupados de acuerdo a las categorías establecidas.

La encuesta estructurada se aplicó por grupos de 12 empleados en el día acordado por ellos mismos, así: los días 5, 6 de noviembre de 2019 entre 4:45 a 6:15 de la tarde, a los funcionarios de planta; y, a los contratistas, el 7 y 8 de noviembre en el mismo horario, con el fin de no interferir con la jornada laboral ni entorpecer el desempeño de sus funciones en cada dependencia.

#### **7.6.4 Etapa Analítica**

En esta etapa se aplicó la técnica de inducción analítica. Para procesar la información, esta fue clasificada de acuerdo con las categorías de análisis establecidas para cada objetivo, se ordenaron los datos en distribuciones de frecuencia continua, se realizó el análisis de datos y, por último, se estructuró el análisis descriptivo apoyado en la triangulación, como técnica para la validación de los resultados obtenidos en el trabajo de campo.

Para desarrollar el último objetivo específico, se hizo un ejercicio de triangulación a partir de la información secundaria contenida en el marco teórico y en los resultados de la aplicación de los instrumentos de información primaria, con especial consideración a apreciaciones y recomendaciones de directivos.

#### **7.6.5 Etapa Concluyente**

En esta fase, se emitieron las conclusiones en relación con cada objetivo y a la pregunta de investigación, se estructuró el informe final, incluyendo la bibliografía y los anexos, de acuerdo a las normas establecidas por la Universidad Autónoma de Manizales para la presentación de trabajos de grado.

### **7.7 CONSIDERACIONES ÉTICAS**

Los contenidos documentales y la información institucional seleccionados en la revisión de literatura para el desarrollo de la presente investigación, fueron debidamente

citados mediante las normas APA, de acuerdo a su autor o entidad emisora con fines de evitar contratiempos o sanciones por plagio. De igual forma, la participación de los funcionarios de planta, los contratistas de las tres sub-contadurías, y del personal directivo en el trabajo de campo, surgió de su decisión voluntaria de contribuir con la presente investigación, sin ningún tipo de presión, garantizándoles la protección de su identidad, y la orientación personal al diligenciar el cuestionario.

## **8 RESULTADOS**

Para una mejor comprensión de los resultados obtenidos, se dividió la información recolectada en tres aspectos fundamentales, a saber: Percepción de funcionarios y contratistas frente a su productividad, eficiencia y ausentismo actual en la atención telefónica al ciudadano, a los factores laborales que están afectando su rendimiento y a los efectos del trabajo en su calidad de vida. Nivel de conocimiento básico sobre teletrabajo y actitud de funcionarios, contratistas, Sub-contadores y jefes de Grupos Internos de Trabajo frente a la posibilidad de implementarlo en la CGGN. Diseño del Plan de implementación del teletrabajo en la CGN.

### **8.1 PERCEPCIÓN QUE TIENEN LOS FUNCIONARIOS Y CONTRATISTAS DE LA CGN SOBRE SU PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA EN EL CANAL DE ATENCIÓN TELEFÓNICA DEL SERVICIO AL CIUDADANO, Y LOS EFECTOS DEL TRABAJO EN SU CALIDAD DE VIDA**

#### **8.1.1 Percepción Sobre Su Productividad**

Los resultados relacionados con la percepción del personal encuestado frente a su productividad actual en el canal telefónico de atención al ciudadano (Ver anexos 1-tabla 24, y 3-tabla de tabulación 31), tales como número de consultas telefónicas resueltas al día, suficiencia de la jornada laboral, conocimientos y competencias del personal, así como de las herramientas, dispositivos e información proporcionadas por la entidad para el cumplimiento de las metas diarias, se sintetizan en la tabla 8 que se presenta a continuación:

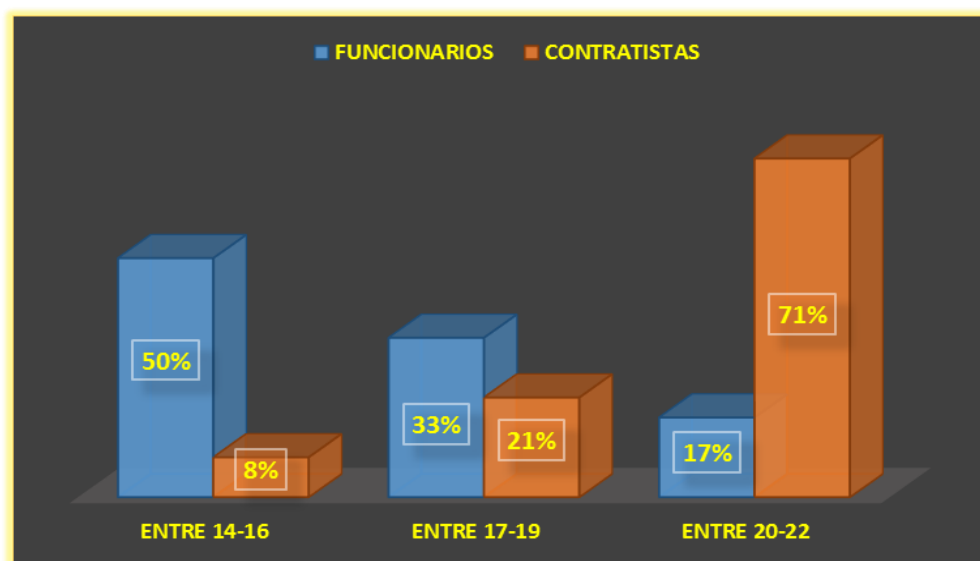
**Tabla 8 Percepción de funcionarios y contratistas sobre su productividad**

No. DE CONSULTAS ESTABLECIDO POR LA ENTIDAD=25						SUFICIENCIA DE LA JORNADA LABORAL PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS DIARIAS				CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS				LA EMPRESA LES PROPORCIONA HERRAMIENTAS, DISPOSITIVOS E INFORMACIÓN NECESARIAS	
No. DE CONSULTAS RESUELTAS AL DÍA POR CADA EMPLEADO						SUFICIENTE		INSUFICIENTE		SUFICIENTES		INSUFICIENTES		SI	
ENTRE 14-16		ENTRE 17-19		ENTRE 20-22		E		NTE		ES		TES		SI	
FUN C.	CONT R.	FUN C.	CONT R.	FUN C.	CONT R.	FUN.	CON T.	FUN.	CONT.	FUN.	CONT.	FUN.	CON T.	FUN.	CON T.
12	2	8	5	4	17	0	0	24	24	2	2	0	0	24	24
50%	8%	33%	21%	17%	71%			100%	100%	100%	100%	0	0	100	100%
<b>RAZONES POR LAS QUE EL PERSONAL NO CONSIDERA SUFICIENTE LA JORNADA LABORAL PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS METAS</b>															
GRAN CANTIDAD DE USUARIOS DEL CANAL TELEFÓNICO				HAY CONSULTAS MUY COMPLEJAS CUYA RESOLUCIÓN REQUIERE MUCHO TIEMPO				LAS FUNCIONES PROPIAS DEL CARGO, OBSTACULIZAN EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS							
FUNC.		CONTR.		FUNC.		CONTR.		FUNC.				CONTR.			
4		19		3		5		17				0			
17%		79%		12%		21%		71%				0			
<b>ACCIONES REALIZADAS POR EL PERSONAL CUANDO QUEDAN CONSULTAS POR RESOLVER</b>															
DEVUELVEN LAS LLAMADAS AL DÍA SIGUIENTE						DEVUELVEN LAS LLAMADAS Y LAS VAN RESOLVIENDO EN EL TRANCURSO DE LA SEMANA									
FUNCIONARIOS			CONTRATISTAS			FUNCIONARIOS			CONTRATISTAS						
15			24			9			0						
62.5%			100%			37,5%			0						

ELABORACIÓN PROPIA

Según la tabla 8, aunque en la CGN no está estandarizado el número de consultas que tanto los funcionarios como los contratistas deben atender diariamente vía telefónica, sí se ha establecido un promedio diario de mínimo 25 consultas a resolver. Sin embargo, según los encuestados, esta meta no se alcanza a cumplir a cabalidad, tal y como se ilustra en el Gráfico 1 que se expone a continuación:

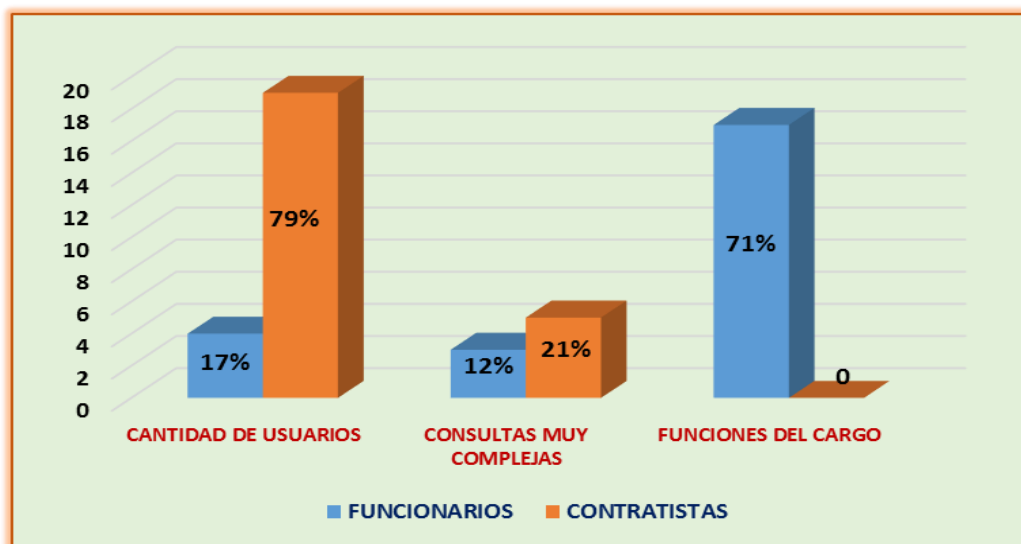
**Gráfico 1 No. de consultas resueltas por día**



ELABORACIÓN PROPIA

Como lo muestra el Gráfico 1, de los 48 empleados encuestados, ninguno manifestó resolver las 25 consultas diarias establecidas por la entidad, aunque el 71% de los contratistas se aproxima más al cumplimiento de este requerimiento institucional, con un promedio entre 20-22 consultas resueltas diariamente, con respecto a solo un 17% de funcionarios de planta que reflejó dicha cantidad; de hecho, el 50% de ellos, demostró el más bajo rendimiento diario, con un promedio entre 14-16 consultas resueltas, seguido del 33% (17-19 consultas), al igual que el 21% y el 8% de los contratistas, quienes reportaron que diariamente resuelven entre 17-19 y 14-16 consultas respectivamente. Además, el 100% del personal encuestado manifestó que la jornada laboral no es suficiente para el cumplimiento de las metas diarias en lo relativo al canal telefónico, por las razones expuestas en el Gráfico 2, que aparece a continuación:

**Gráfico 2 Razones por las que el personal no considera suficiente la jornada laboral**



ELABORACIÓN PROPIA

Como se analiza en el Gráfico 2, las razones más importantes que hacen insuficiente la jornada laboral para el cumplimiento de las metas diarias en lo relacionado con el número de consultas que deben atender, son: La gran cantidad de usuarios del canal telefónico, reportada por el 79% de contratistas y el 17% de funcionarios de planta, quienes también en un 71%, manifestaron que además de las complejas funciones inherentes a sus cargos, tienen que atender los diferentes canales del servicio al ciudadano, incluyendo la línea telefónica; por lo cual, el 62.5%, devuelven la llamada al día siguiente y el 37.5% las van resolviendo en el transcurso de la semana; lo cual, de todas maneras, les genera una sobrecarga de trabajo y, consecuentemente, un alto nivel de estrés.

El 79% de contratistas, atribuyen la insuficiencia de la jornada laboral al gran número de entidades que utilizan el canal telefónico para hacer sus consultas y solicitar asesoría y, el 21%, al igual que el 12% de los funcionarios, a la complejidad de algunas consultas cuya resolución supera el tiempo mínimo establecido para ello; en efecto, por requerimiento de la entidad, todos los contratistas están obligados a devolver la llamada al día siguiente, tratando en cada jornada, de ir nivelando el cumplimiento de sus metas.



El 100% de funcionarios y contratistas, manifestaron poseer los conocimientos y competencias suficientes para resolver las múltiples consultas de los usuarios, incluyendo las más complejas. En otras palabras, poseen “las potencialidades y los límites de las capacidades cognoscitivas” (Cambio Digital, febrero 8 de 2019). En cuanto a la disposición de herramientas, dispositivos o aplicaciones tecnológicas e información necesarias para ello, afirmaron que la entidad sí se las proporciona.

Estos resultados comprueban que la productividad es “la proporción existente entre los resultados obtenidos (productos o servicios) y los recursos aplicados a su obtención así:  $\text{Productividad} = \text{efectividad/eficiencia}$ ” (Toro, 1990, p.257), es decir, “la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla” (Prokopenko citado por Camargo, 2013, p.153).

Igualmente, permiten distinguir la productividad laboral o productividad del factor humano, como “la relación entre el resultado de una actividad y los medios que han sido necesarios para obtener dicha producción; y, la productividad personal, como la cantidad de trabajo útil que un individuo puede sacar adelante en una unidad de tiempo”. Por ejemplo, si un empleado de servicio al cliente requiere de 1 hora para resolver un problema o inquietud a un usuario, mientras que otro logró resolverlo en media hora o menos, el primero será menos productivo que el segundo. (Grifol, 2020).

### **8.1.2 Percepción Sobre Su Eficiencia**

Los resultados relacionados con la percepción del personal encuestado frente a su eficiencia actual en el canal telefónico de atención al ciudadano (Ver anexos 1-tabla 24, y 3-tabla de tabulación 32), tales como número de timbres establecido por la entidad para responder una llamada, tiempo para resolver cada consulta, cumplimiento de estas metas, razones por las que no se cumplen, conocimiento y aplicación del protocolo de atención al usuario, se sintetizan en la tabla 9, que aparece a continuación:

**Tabla 9 Percepción de funcionarios y contratistas sobre su eficiencia**

NO. DE TIMBRES ESTABLECIDO POR LA ENTIDAD PARA RESPONDER UNA LLAMADA= ENTRE 1-3 TIMBRES				RAZONES POR LAS QUE NO SE CUMPLE ESTA META			
CUMPLIMIENTO DE ESTA META				PORQUE CONSTANTEMENTE ENTRAN LLAMADAS		AUNQUE SE RESPONDAN DE INMEDIATO SE SUELE DEJAR A VARIOS USUARIOS EN ESPERA.	
SI		NO		FUNC.	CONTR.	FUNC.	CONTR.
FUNC.	CONTR.	FUNC.	CONTR.				
0	0	24	24	11	9	13	15
0	0	100%	100%	46%	37.5%	54%	62.5%
TIEMPO ESTABLECIDO POR LA ENTIDAD PARA RESOLVER CADA CONSULTA= 20 MINUTOS				RAZONES POR LAS QUE NO SE CUMPLE ESTA META			
CUMPLIMIENTO DE ESTA META				POR LA COMPLEJIDAD DE LAS CONSULTAS SE EMPLEA MAYOR TIEMPO		SE PIERDE TIEMPO SOLICITÁNDOLE A OTROS CLIENTES QUE ESPEREN EN LA LINEA	
EN GRAN PARTE DE LAS CONSULTAS SI SE CUMPLE		NO		FUNC.	CONTR.	FUNC.	CONTR.
FUNC.	CONTR.	FUNC.	CONTR.				
15	14	9	10	5	7	4	3
62.5%	58%	37.5%	42%	56%	70%	44%	30%
CONOCIMIENTO Y APLICACIÓN DEL PROTOCOLO DE ATENCIÓN AL USUARIO ESTABLECIDO POR LA ENTIDAD: EL 100% DE FUNCIONARIOS Y CONTRATISTAS, MANIFESTARON CONOCERLO Y APLICARLO A CABALIDAD.							

ELABORACIÓN PROPIA

Según la tabla 9, el número de timbres establecido para responder una llamada en el canal telefónico de atención al usuario, oscila entre 1-3; sin embargo, el 100% de los encuestados coincidieron en afirmar que, esta meta no se cumple, debido según el 46% de funcionarios de planta y el 37.5% de contratistas a la constante entrada de llamadas durante todo el día, que no dan lugar a una respuesta inmediata (primer timbre) o a los 2 o 3 timbres en todas las llamadas. Además, desde la percepción del 54% de funcionarios y 62.5% de contratistas, aunque las llamadas se respondan de inmediato se suelen dejar varios usuarios en espera, prolongando así, el tiempo real en el que se comienza la atención al usuario.

El tiempo establecido por la entidad para resolver cada consulta es de 20 minutos y, aunque el 62.5% de los funcionarios y el 58% de contratistas manifestaron que en gran parte de las llamadas esta meta si se cumple, el 37.5% (9) y 42% (10) respectivamente, respondió que esta meta no se alcanza a cumplir; de ellos, el 56% (5) del personal de planta y el 70% (7) de los que laboran por contrato, justificó el no cumplimiento de dicha meta en la complejidad de muchas consultas que requieren mayor tiempo para ser resueltas; y, el 44% (4) y el 30% (3) respectivamente, en la pérdida de tiempo por la constante solicitud a otros clientes que esperen en la línea.

De hecho, como afirma Grifol (2020), no requiere el mismo esfuerzo enviar un email, que resolver vía telefónica un problema complejo, aunque ambos pueden requerir el mismo tiempo; por lo cual, las metas establecidas por las empresas deben ser alcanzables y medibles. La Productividad Laboral, según Hernández (2016), se basa entonces “en la medición del tiempo que tarda un trabajador en elaborar un producto o en proporcionar un servicio” (p.6). Se deduce por tanto que, la ineficacia identificada en una evaluación del desempeño de cualquier funcionario público, se refiere a su incumplimiento o imposibilidad de alcanzar las metas y objetivos concretos establecidos por la entidad, para el cargo o función que le fue asignado. (Becerra, 2017).

En cuanto al conocimiento y aplicación del protocolo de atención al usuario establecido por la entidad, el 100% de los encuestados manifestaron conocerlo y aplicarlo a cabalidad. Por tanto, “No puede tratarse de productividad, simplemente refiriendo la

relación insumos-productos, al margen de la intervención del trabajador” (Cuesta, 2008, p.5).

### **8.1.3 Percepción Sobre Su Ausentismo**

Los resultados relacionados con la percepción de los encuestados frente a su ausentismo en el canal telefónico de atención al ciudadano (Ver anexo 1-tabla 24, y 3-tabla de tabulación 33), tales como número de veces que ha faltado al trabajo o se ha tenido que ausentar justificadamente algunas horas en el último trimestre, las causas de ausencias justificadas, número de veces que ha faltado al trabajo sin justa causa, y causas de ausencias no justificadas, se exponen en la tabla 10 que aparece a continuación:

**Tabla 10 Percepción de funcionarios y contratistas sobre ausentismo**

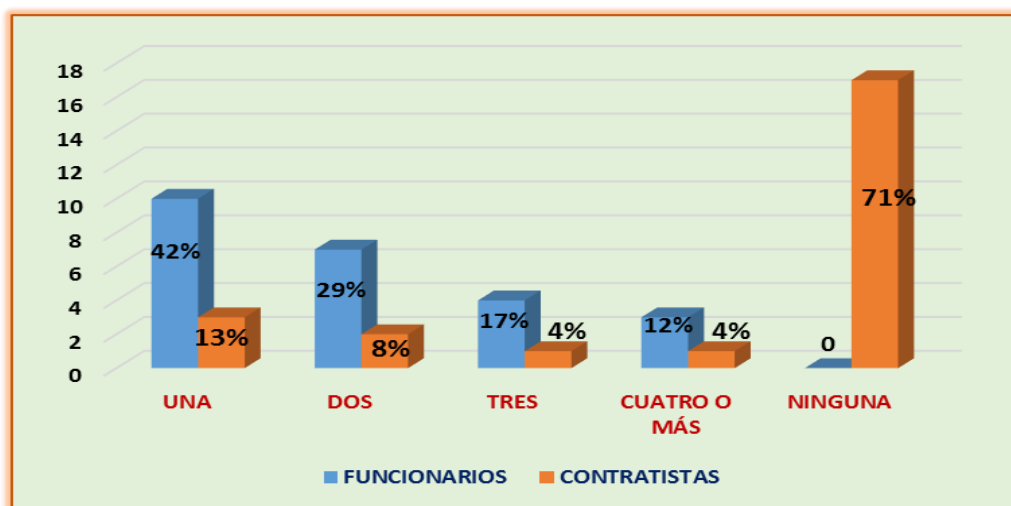
HA FALTADO AL TRABAJO O SE HA TENIDO QUE AUSENTAR ALGUNAS HORAS EN EL ÚLTIMO TRIMESTRE								No. DE AUSENCIAS POR CAUSAS JUSTIFICADAS							
I	FUNCIONARIOS				N O=17= 71%	CONTRATISTAS			FUNCIONARIOS	0= 42 %	CONTRATISTAS			7=29%	
	No DE AUSENCIAS				NO. DE AUSENCIAS			CAUSAS JUSTIFICADAS			CAUSAS JUSTIFICADAS				
FUN	1			O M ÁS	No. CON SI	1		4 - O MÁS	I NCAP. M ÉDICA	CALA- MIDAD DOME ST.	PERMISO POR RAZONES ACADEM.	INCAP. MÉDICA	CALAMI- DAD DOMEST.	PERMISO POR RAZONES ACADEMIC.	
4	10				7	3		1	5	2	3	7	0	0	
0%	42%	9 %	7 %	2	29%	13 %		4%	50%	20%	30%	29%	0	0	
No. DE AUSENCIAS POR FALTAS INJUSTIFICADAS															
FUNCIONARIOS								1458%	CONTRATISTAS						0
CAUSAS DE AUSENCIAS NO JUSTIFICADAS								CAUSAS DE AUSENCIAS NO JUSTIFICADAS							
CANSANCIO POR SOBRE- CARGA DE TRABAJO.	ESTR ÉS	DEPRESIÓN		PROBLEMAS DIGESTIVOS, GRIPE O INSOMNIO.				CANSANCIO POR SOBRE-CARGA DE TRABAJO.	ESTRÉS	DEPRESIÓN		PROBLEMAS DIGESTIVOS, GRIPE O INSOMNIO.			
5	3	4		2				0	0	0		0			
36%	21%	29%		14%				0	0	0		0			

ELABORACIÓN PROPIA

Como se analiza en la tabla 10, todos los funcionarios de planta (100%), manifestaron haberse ausentado del trabajo una o varias veces durante el último trimestre, 42% de ellos con causa justificada y 58% sin la debida justificación; solo el 29% de contratistas reportaron ausencias, todas debidamente justificadas.

El personal de planta entonces, evidenció mayores niveles de ausentismo, lo cual se reflejó en las respuestas de los funcionarios quienes afirmaron haber faltado al trabajo 1 vez (42%), 2 veces (29%), 3 (17%), o 4 veces y más (4%) durante el último trimestre. El número de ausencias predominante durante el último trimestre, se ilustra en el gráfico 3 que aparece a continuación:

**Gráfico 3 Número de ausencias predominante en el último trimestre**



ELABORACIÓN PROPIA

Como se analiza en el gráfico 3, contrariamente a los funcionarios, solo el 29% de los contratistas manifestaron haberse ausentado del trabajo 1 vez (13%), 2 veces (8%), 3 (4%), o 4 y más veces (4%), durante el último trimestre, de hecho, el 71% de ellos no reportó ninguna ausencia.

Entre las causas de ausencias justificadas, el 79% de los funcionarios reportaron incapacidad médica, 8% calamidad doméstica, y 13% permiso por razones académicas; por

su lado, el 29% de los contratistas solo mencionaron la incapacidad médica. Es decir, que su ausentismo fue “legal o involuntario, que suele denominarse “ausentismo retribuido” por “enfermedad normal, accidente laboral, licencias legales y enfermedad profesional” (Tatamuez, et al, 2019, p.101).

Como causas de ausencias injustificadas, el personal de planta manifestó cansancio por sobrecarga de trabajo (22%), estrés (12%), depresión (16%), y problemas digestivos, gripe o insomnio (8%). Ninguno de los contratistas reportó ausencias por causas no justificadas. El ausentismo entonces, es la inasistencia “por causa directa o indirectamente evitable, tal como la enfermedad, cualquiera que sea su duración y carácter, así como las ausencias injustificadas durante toda o parte de la jornada laboral y los permisos circunstanciales dentro del horario laboral” (Organización Mundial de la Salud-OMS, p.101).

#### **8.1.4 Percepción Del Personal Frente A Los Aspectos Laborales Que Actualmente Están Afectando Su Productividad-Eficiencia, Y A Los Efectos Del Trabajo En Su Calidad De Vida**

Los resultados relacionados con la percepción de los encuestados frente a los aspectos laborales que actualmente están afectando su nivel de productividad y eficiencia en el canal telefónico de atención al ciudadano (Ver anexos 1-tabla 25, y 3-tabla de tabulación 35), y a los efectos del trabajo en su calidad de vida (Ver anexos 1-tabla 26, y 3-tabla de tabulación 36), los cuales se están reflejando en su vida personal, familiar o en su salud física y mental, se presentan en las tablas 11 y 12 que aparecen a continuación:

**Tabla 11 Percepción de funcionarios y contratistas frente a los aspectos laborales que actualmente están afectando su nivel de productividad y eficiencia**

<b>FUNCIONARIOS</b>	<b>FRECUEN-CIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>CONTRATISTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>ASPECTOS QUE AFECTAN SU NIVEL DE PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA</b>	<b>No. DE FUNC.</b>	<b>%</b>	<b>ASPECTOS QUE AFECTAN SU NIVEL DE PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA</b>	<b>No. DE FUNC.</b>	<b>%</b>
<b>HACINAMIENTO Y CONGESTIÓN EN LAS OFICINAS</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>	<b>HACINAMIENTO Y CONGESTIÓN EN LAS OFICINAS</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>
<b>CONGESTIÓN EN LAS INSTALACIONES DE LAS SUBCONTRALORÍAS POR CONFLUENCIA DEL PERSONAL DE PLANTA, CONTRATISTAS Y USUARIOS.</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>	<b>CONGESTIÓN EN LAS INSTALACIONES DE LAS SUBCONTRALORÍAS POR CONFLUENCIA DEL PERSONAL DE PLANTA, CONTRATISTAS Y USUARIOS.</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>
<b>EXCESO DE FUNCIONES (SOBRECARGA LABORAL)</b>	<b>18</b>	<b>75%</b>	<b>LAS METAS DIARIAS ESTABLECIDAS SUPERAN LA CAPACIDAD DE LA JORNADA LABORAL PARA CUMPLIRLAS</b>	<b>13</b>	<b>54%</b>



<b>INADECUADA DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES</b>	<b>4</b>	<b>17%</b>	<b>EL CANSANCIO QUE GENERA LA JORNADA CONTINUA</b>	<b>5</b>	<b>21%</b>
<b>PERSONAL INSUFICIENTE</b>	<b>2</b>	<b>8%</b>	<b>LA OBLIGACIÓN DE CADA FUNCIONARIO Y CONTRATISTA DE ATENDER TODOS LOS CANALES DEL SERVICIO AL CIUDADANO (VIRTUAL, TELEFÓNICO Y PRESENCIAL)</b>	<b>6</b>	<b>25%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100</b>		<b>24</b>	<b>100</b>

ELABORACIÓN PROPIA

En la tabla 11, se observa claramente que, el 100% de funcionarios y contratistas encuestados, perciben como aspectos relevantes que afectan su nivel de productividad y eficiencia en el canal telefónico de atención al ciudadano, el hacinamiento en las oficinas y la congestión en las instalaciones de las tres Sub-contralorías, por confluencia del personal de planta, contratistas y usuarios.

Otros factores percibidos por los funcionarios son: El exceso de funciones o sobrecarga laboral (75%), inadecuada distribución de funciones (17%), y, personal insuficiente (8%). De hecho, es indiscutible que, al delegarles a los funcionarios la atención al usuario mediante cualquiera de los canales de atención al ciudadano (telefónico, virtual y presencial), además de las funciones inherentes a sus cargos, por cierto, bastante complejas, también se les está sobrecargando de trabajo; lo cual, podría explicar que por esta razón un 22% de ellos se hayan ausentado de sus actividades laborales hasta 4 veces y más en el último trimestre.

En cuanto a la percepción de los contratistas, el 54% de ellos opinaron que las metas diarias establecidas por la entidad en lo relacionado con el número de consultas a resolver vía telefónica, superan la capacidad de la jornada laboral, obstaculizando su cumplimiento; lo cual, aunado al cansancio que genera la jornada continua referida por el 21%, y a la obligación de cada contratista de atender todos los canales del servicio al ciudadano (virtual, telefónico y presencial), reportada por el 25% de ellos, son factores que disminuyen la productividad y eficiencia en la atención telefónica a los usuarios, si se considera que este es el más utilizado tanto por las entidades públicas como privadas.

Estos factores, lo expone Cladellas (2008), de la siguiente forma: “El volumen de horas de trabajo, el ritmo al que se trabaja, los plazos, las exigencias y las presiones temporales” que se le imponen a los trabajadores en la ejecución de las tareas, así como “los horarios que regulan la actividad laboral” y “la carga de trabajo”, como requerimiento psicofísico al que se deben someter a lo largo de su jornada laboral, el cual, les implica mantener constantemente la atención, conllevando irremediamente a la fatiga mental en un momento dado, tienen influencia directa “sobre el rendimiento laboral”

En general, los resultados anteriores, son coherentes con los hallazgos encontrados al calcular detalladamente con base en la información consultada en distintos informes institucionales de la CGN durante los últimos 4 años, el nivel de satisfacción de los usuarios frente a la atención al ciudadano, en tanto demuestran que, este en servicio, aún no se logra cumplir con la meta de cumplimiento del 100% de efectividad pretendida para los procesos evaluados en dicho período (asistencia técnica contable, utilidad, claridad y facilidad de comprensión de la información brindada, respuesta del personal a sus inquietudes, beneficios de los servicios en línea, oportunidad de respuesta y atención por parte del personal).

**Tabla 12 Percepción de los encuestados frente a los efectos del trabajo actual en su calidad de vida**

FUNCIONARIOS					CONTRATISTAS						
EN LO PERSONAL	No	EN LO FAMILIAR	No	EN SU SALUD FÍSICA Y MENTAL	No	EN LO PERSONAL	No	EN LO FAMILIAR	No	EN SU SALUD FÍSICA Y MENTAL	No
ESCASO TIEMPO LIBRE PARA REALIZAR TRÁMITES PERSONALES, HACER DEPORTE, IR AL GIMNASIO O COMPARTIR CON LOS AMIGOS.	9	POCO TIEMPO PARA COMPARTIR CON LA FAMILIA.	7	CANSANCIO, ESTRÉS Y AGOTAMIENTO POR SOBRECARGA DE TRABAJO.	24	ESCASO TIEMPO LIBRE PARA REALIZAR TRÁMITES PERSONALES, HACER DEPORTE, IR AL GIMNASIO O COMPARTIR CON LOS AMIGOS.	8	POCO TIEMPO PARA COMPARTIR CON LA FAMILIA.	6	CANSANCIO, ESTRÉS Y AGOTAMIENTO POR SOBRECARGA DE TRABAJO.	4
	38%		29%				33%		25%		17%
GASTOS EN ALIMENTACIÓN POR LA JORNADA CONTINUA.	7	LOS DIAS LIBRES LOS UTILIZAN PARA DESCANSAR Y RECUPERAR EL SUEÑO ATRASADO.	3	PROBLEMAS DIGESTIVOS POR COMER A DESHORA O POR CONSUMO DE COMIDAS RÁPIDAS, O ALIMENT	4	GASTOS EN ALIMENTACIÓN POR LA JORNADA CONTINUA.	11	LOS DIAS LIBRES LOS UTILIZAN PARA DESCANSAR Y RECUPERAR EL SUEÑO ATRASADO.	2	PROBLEMAS DIGESTIVOS POR COMER A DESHORA O POR CONSUMO DE COMIDAS RÁPIDAS, O ALIMENTOS FRÍOS FUERA DEL HOGAR.	3
	29%		12%		17%		46%		8%		12%

				<b>OS FRÍOS FUERA DEL HOGAR.</b>							
<b>MUCHO TIEMPO INVERTIDO EN DESPLAZAMIENTO POR LAS GRANDES DISTANCIAS Y ESTRÉS POR LAS LARGAS ESPERAS EN TRANCONES A RAIZ DE LA CONGESTIÓN VEHICULAR PROPIA DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.</b>	<b>24</b>	<b>EL CANSANCIO LES GENERA MAL GENIO Y CONFLICTOS FAMILIARES</b>	<b>4</b>	<b>ANSIEDAD COMO CONSECUENCIA DEL DESEMPEÑO DE SU CARGO</b>	<b>3</b>	<b>MUCHO TIEMPO INVERTIDO EN DESPLAZAMIENTO POR LAS GRANDES DISTANCIAS Y ESTRÉS POR LAS LARGAS ESPERAS EN TRANCONES A RAIZ DE LA CONGESTIÓN VEHICULAR PROPIA DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.</b>	<b>24</b>	<b>EL CANSANCIO LES GENERA MAL GENIO Y CONFLICTOS FAMILIARES</b>	<b>4</b>	<b>ANSIEDAD COMO CONSECUENCIA DEL DESEMPEÑO DE SU CARGO.</b>	<b>2</b>
			<b>17%</b>		<b>12%</b>		<b>1</b> <b>7%</b>		<b>8%</b>		
<b>INADECUADOS HÁBITOS ALIMENTICIOS.</b>	<b>5</b>	<b>DETERIORO DE LAS RELACIONES DE PAREJA.</b>	<b>4</b>	<b>ESTRÉS POR EL NO CUMPLIMIENTO DE METAS Y ACUMULACIÓN DE TRABAJO.</b>	<b>9</b>	<b>INADECUADOS HÁBITOS ALIMENTICIOS.</b>	<b>3</b>	<b>DETERIORO DE LAS RELACIONES DE PAREJA.</b>	<b>7</b>	<b>ESTRÉS POR EL NO CUMPLIMIENTO DE METAS Y ACUMULACIÓN DE TRABAJO.</b>	<b>10</b>
	<b>21%</b>		<b>17%</b>		<b>38%</b>		<b>13%</b>		<b>29%</b>		<b>42%</b>

				<b>CIÓN DE TRABAJO.</b>							
<b>EL CANSANCIO Y LA ASISTENCIA A MUCHAS CAPACITACIONES LOS DESMOTIVAN PARA ESTUDIAR.</b>	<b>3</b>	<b>ESCASA VIDA SOCIAL</b>	<b>6</b>	<b>VIROSIS POR CONSTANTE</b>	<b>8</b>	<b>EL CANSANCIO Y MUCHAS CAPACITACIONES LOS DESMOTIVAN PARA ESTUDIAR.</b>	<b>2</b>	<b>ESCASA VIDA SOCIAL.</b>	<b>5</b>	<b>VIROSIS POR CONSTANTE EXPOSICIÓN A LOS CAMBIOS DEL CLIMA DE BOGOTÁ (POR EJEMPLO, CATARRO FRECUENTE)</b>	<b>5</b>
	<b>12%</b>		<b>25%</b>	<b>EXPOSICIÓN A LOS CAMBIOS DEL CLIMA DE BOGOTÁ (POR EJEMPLO, CATARRO FRECUENTE).</b>	<b>33%</b>		<b>8%</b>		<b>21%</b>		<b>21%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>		<b>24</b>		<b>24</b>		<b>24</b>		<b>24</b>		<b>24</b>

ELABORACIÓN PROPIA

Como se analiza en la tabla 12, entre los efectos del trabajo actual en su calidad de vida, los encuestados identificaron los siguientes:

**En lo personal:** Todos los funcionarios y contratistas coincidieron en afirmar que invierten mucho tiempo en desplazamientos tanto para ir al trabajo como para regresar a sus hogares después de la jornada laboral, debido a las grandes distancias y el estrés que les produce las largas esperas en los trancones generados por la congestión vehicular, propia de la ciudad de Bogotá.

Además, para el 38% de los funcionarios, los efectos de su trabajo se reflejan en el escaso tiempo libre para realizar trámites personales, hacer deporte, ir al gimnasio o compartir con los amigos; aspecto este compartido por el 33% de los contratistas, quienes en un 46% reportaron como mayor efecto, los gastos en alimentación por la jornada continua, también reportados por el 29% del personal de planta.

En menor proporción el 21% de funcionarios y el 13% de quienes laboran por contrato, perciben los inadecuados hábitos alimenticios; y, el 12% y 8% respectivamente, opinaron que el cansancio, el exceso de capacitaciones y su obligatoria asistencia a ellas, los desmotivan para continuar estudiando.

**En lo familiar:** El 29% de funcionarios y el 25% de contratistas perciben como efectos del trabajo en su calidad de vida, el poco tiempo para compartir con sus familias, aunque el 29% de contratistas le otorgaron mayor importancia al deterioro de las relaciones de pareja.

En menor proporción, el 12% del personal de planta y el 8% de quienes trabajan por contrato, opinaron que los días libres los utilizan más para descansar y recuperar el sueño atrasado, pues a pesar de la jornada continua, las distancias tan largas, y los trancones del tráfico de Bogotá, los obligan a madrugar mucho y, por las mismas razones, llegan muy tarde a sus hogares. En igual proporción (17%), ambos grupos opinan que el cansancio les genera mal genio y conflictos familiares, y según el 25% y 21% respectivamente, se reduce significativamente su vida social.

**En la salud física y mental:** Todos los funcionarios evidenciaron cansancio estrés y agotamiento por sobrecarga de trabajo; y, el 42% de contratistas, estrés por el no cumplimiento de metas y acumulación de trabajo, también percibido por el 38% del personal de planta.

En igual proporción (12%), ambos grupos manifestaron problemas digestivos por comer a deshoras o por consumo de comidas rápidas, o alimentos fríos fuera del hogar; el 33% del personal de planta y el 21% de quienes laboran por contrato, las frecuentes virosis por la constante exposición en los desplazamientos al trabajo y de regreso al hogar, a los cambios de clima en la ciudad de Bogotá; y, el 12% y 8% respectivamente, perciben la ansiedad como consecuencia del desempeño de su cargo.

Algunos de estos efectos del trabajo en la salud, como la falta de descanso que puede generar fatiga mental reduciendo las capacidades, o síntomas emocionales de estrés, ansiedad, depresión, irritabilidad, etc., los menciona Cambio Digital (febrero 8 de 2019); y, otros, los describe Grifol (2020), así: Dolor de cabeza, cansancio, sueño, o por estado de ánimo (estrés, escasa motivación o saturación mental).

## **8.2 NIVEL DE CONOCIMIENTO BÁSICO SOBRE TELETRABAJO Y ACTITUD FRENTE A LA POSIBILIDAD DE IMPLEMENTARLO EN LA CGN**

### **8.2.1 De Los Funcionarios Y Contratistas De La CGN**

Este punto describe el nivel de conocimiento básico que tiene el personal encuestado sobre teletrabajo (Ver anexos 1-tabla 27, y 3-tablas de tabulación 37-38), y aborda el análisis de su actitud positiva o negativa frente a la posibilidad de implementarlo en la CGN o de desempeñar el cargo bajo dicha modalidad (Ver anexos 1-tabla 39, y 3-tabla de tabulación 39), incluyendo las razones que justifican su actitud, los posibles efectos en el rendimiento del desempeño laboral, los cargos que en la entidad podrían migrar hacia teletrabajo, los aspectos laborales que se podrían mejorar, y los efectos positivos que podría tener en su calidad de vida.



Los resultados relacionados específicamente con el nivel de conocimiento, se sintetizan en la tabla 13 que se expone a continuación:

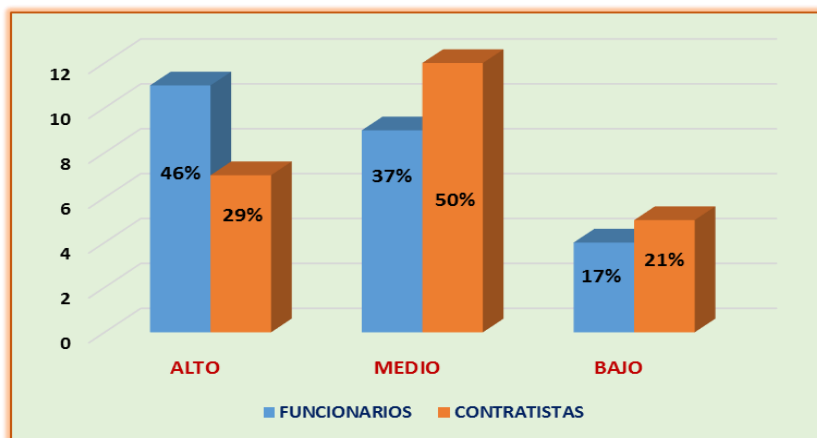
**Tabla 13 Nivel de conocimiento básico de funcionarios y contratistas sobre teletrabajo**

PERSONAL DE PLANTA			CONTRATISTAS		
NIVEL DE CONOCIMIENTO BÁSICO SOBRE TELETRABAJO			NIVEL DE CONOCIMIENTO BÁSICO SOBRE TELETRABAJO		
ALTO ENTRE 11-15 RESPUESTAS CORRECTAS	MEDIO ENTRE 6-10 RESPUESTAS CORRECTAS	BAJO ENTRE 1-5 RESPUESTAS CORRECTAS	ALTO ENTRE 11-15 RESPUESTAS CORRECTAS	MEDIO ENTRE 6-10 RESPUESTAS CORRECTAS	BAJO ENTRE 1-5 RESPUESTAS CORRECTAS
11	9	4	7	12	5
46%	37%	17%	29%	50%	21%
		100			100

ELABORACIÓN PROPIA

Como lo muestra la tabla 16, el 46% de funcionarios y el 29% de contratistas poseen un alto nivel de conocimiento sobre teletrabajo, 37% y 50% respectivamente se ubicaron en el nivel medio; el 17% del personal de planta y el 21% de quienes laboran por contrato demostraron un bajo nivel de conocimiento en torno a este tema. El nivel de conocimiento predominante, se presenta en el Gráfico 4 que aparece a continuación:

**Gráfico 4 Nivel de conocimiento predominante en funcionarios y contratistas**



ELABORACIÓN PROPIA

Como lo muestra el Gráfico 4, el 46% de funcionarios demostró tener un alto nivel de conocimiento básico sobre teletrabajo, y el 50% de contratistas se ubicó en un nivel medio, siendo estos, los niveles predominantes en cada segmento de encuestados respectivamente. En menor proporción, el 37% del personal de planta clasificó en el nivel medio, y solo un 17%, en el nivel bajo. Contrariamente, solo el 29% de los contratistas, reflejó un nivel alto, pues el 21% restante, se situó en el nivel bajo.

Un dato importante, es que la mayoría del personal encuestado, independientemente de su nivel de conocimiento, evidenció tener claridad en cuanto a la definición del teletrabajo, identificando como verdadero cualquiera de las proposiciones en las que se planteó que dicha modalidad es una “forma de organización laboral que se desarrolla bajo un contrato de trabajo, desempeñando actividades remuneradas mediante las tecnologías de información y comunicación, sin requerir la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo” (Min Tic, 2012, Libro Blanco, p.130), o en las instalaciones donde funciona la empresa.

Sin embargo, algunos lo confunden con Call Center, manufactura en casa, o servicio a domicilio, aunque en buena proporción, los funcionarios y contratistas identificaron que el teletrabajo, contribuye a “mejorar la alimentación y la salud de los trabajadores al consumir alimentos preparados en sus hogares” (Min Tic, 2012, Libro Blanco, p.15), y genera ahorro en compra de comidas ligeras o de restaurante, además de generar mayor tiempo libre a los trabajadores para desarrollar actividades personales como las de tipo religioso, deportivo, ir al gimnasio, compartir con su grupo familiar, descansar más, dormir mejor, reducir el estrés y ahorrar tiempos por desplazamientos entre el hogar y la oficina, o disminuir gastos en combustible y transporte, coincidiendo con lo planteado al respecto, por Flores (2012, p.45)

Así mismo, gran parte de quienes reflejaron un alto nivel de conocimiento, asumieron como verdadero, que el teletrabajo permite mejorar el rendimiento y la eficiencia en el desempeño laboral de los empleados y lograr equilibrio entre los espacios laborales y personales de los empleados, generando mayor calidad de vida y mayor productividad;

aspectos estos, afines con los predicados por Flores (2012, p.45) y (Min Tic, 2012, Libro Blanco, p.15).

Los resultados relacionados con su actitud positiva o negativa frente a la posibilidad de implementar teletrabajo en la CGN o de desempeñar el cargo bajo dicha modalidad, incluyendo las razones que justifican su actitud, los posibles efectos en el rendimiento del desempeño laboral, los cargos que en la entidad podrían migrar hacia teletrabajo, los aspectos laborales que se podrían mejorar, y los efectos positivos que podría tener en su calidad de vida, se presentan en la tabla 14 que aparece a continuación:

**Tabla 14 Actitud de funcionarios y contratistas frente a la posibilidad de implementar el teletrabajo en la CGN**

ACTITUD FRENTE A LA POSIBILIDAD DE IMPLEMENTAR EL TELETRABAJO EN LA CGN				RAZONES QUE JUSTIFICAN LA ACTITUD NEGATIVA DE LOS FUNCIONARIOS		
ACTITUD FUNCIONARIOS		ACTITUD CONTRATISTAS		SE DISMINUIRÍA EL PERSONAL PARA ATENCIÓN PRESENCIAL PORQUE TODOS ATIENDEN LOS CANALES DE ATENCIÓN AL USUARIO.	4	36%
POSITIVA	NEGATIVA	POSITIVA	NEGATIVA	IMPLICARÍA MÁS CAPACITACIONES	6	55%
13	11	24	0	LA IMPLEMENTACIÓN GENERARÍA UN CAOS BRUTAL	1	9%
54%	46%	100		TOTAL	11	100
ACTITUD FRENTE A LA POSIBILIDAD DE DESEMPEÑAR EL CARGO BAJO ESTA MODALIDAD				RAZONES QUE JUSTIFICAN LA ACTITUD NEGATIVA DE LOS FUNCIONARIOS		
ACTITUD FUNCIONARIOS		ACTITUD CONTRATISTAS		SE REPRESARÍAN CADA VEZ MÁS LAS CONSULTAS PRESENCIALES.	7	64%
POSITIVA	NEGATIVA	POSITIVA	NEGATIVA	IGUAL TENDRÍA QUE IR A LA ENTIDAD PARA ATENDER LAS CITAS OTORGADAS A LOS USUARIOS	4	36%
13	11	24	0	TOTAL	11	100
54%	46%	100	0			
EL CARGO SE PODRÍA DESEMPEÑAR MEDIANTE TELETRABAJO						
FUNCIONARIOS			CONTRATISTAS			
SI	NO	¿POR QUÉ NO?	SI	NO		
10	14	LAS FUNCIONES PROPIAS DEL CARGO NO LO PERMITIRÍAN	24	0	SERÍA POSIBLE, PERO SOLO PARA ATENDER LOS CANALES TELEFÓNICO Y VIRTUAL.	
42%	58%	100	100	0		
EL DESEMPEÑO DE SU CARGO MEDIANTE TELETRABAJO PODRÍA MEJORAR SU RENDIMIENTO Y EFECTIVIDAD						
FUNCIONARIOS			CONTRATISTAS			
SI	NO	¿POR QUÉ NO?	SI	NO		

10	14	POR EL CONTRARIO, SE REPRESARÍA EL TRABAJO	24	0	EN LA ATENCIÓN TELEFÓNICA SE DUPLICARÍA EL RENDIMIENTO Y LA EFECTIVIDAD
42%	58%	100	100	0	
<b>CARGOS QUE SE PODRÍAN DESEMPEÑAR MEDIANTE TELETRABAJO</b>					
<b>No.</b>	<b>%</b>	<b>FUNCIONARIOS</b>	<b>No.</b>	<b>%</b>	<b>CONTRATISTAS</b>
13	54%	LOS CONTRATISTAS, PERO SI SOLO SE OCUPARAN DE LA TENCIÓN TELEFÓNICA Y VIRTUAL	24	100	LOS CONTRATISTAS, PERO SI SE DELEGARA LA ATENCIÓN TELEFÓNICA Y VIRTUAL EN UN SOLO GRUPO SELECCIONADO PARA ELLO.
11	46%	LOS CONTRATISTAS Y ALGUNOS DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE INFORMACIÓN			
24	100				
<b>ASPECTOS QUE SE PODRÍAN MEJORAR SI SE IMPLEMENTARA EL TELETRABAJO EN LA ENTIDAD</b>					
<b>FUNCIONARIOS</b>			<b>CONTRATISTAS</b>		
<b>ASPECTO</b>		<b>No.</b>	<b>%</b>	<b>ASPECTO</b>	
EL HACINAMIENTO Y SOFOCO EN LAS OFICINAS		7	29%	EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS DIARIAS	
LA CONGESTIÓN DE LAS OFICINAS		5	21%	EL HACINAMIENTO Y LA CONGESTIÓN DE LAS OFICINAS	
MÁS CONCENTRACIÓN Y MENOS ESTRÉS		2	8%	EL ESTRÉS Y LA ATENCIÓN A LOS USUARIOS	
EL RENDIMIENTO DEL TRABAJO		4	17%	MEJOR DISTRIBUCIÓN DE LAS FUNCIONES	
EL TRABAJO SERÍA MENOS PESADO		6	25%	RESTRUCTURACIÓN DEL SERVICIO AL CIUDADANO	
<b>TOTAL</b>		<b>24</b>	<b>100</b>	<b>24</b>	<b>100</b>
<b>EFFECTOS POSITIVOS QUE PODRÍA TENER EL TELETRABAJO EN LA CALIDAD DE VIDA DE LOS TRABAJADORES</b>					
<b>FUNCIONARIOS</b>			<b>CONTRATISTAS</b>		

ASPECTO	No.	%	ASPECTO	No.	%
MENOS ESTRÉS SE EVITARÍAN LAS LARGAS Y AGOTADORAS ESPERAS EN LOS TRANCONES VEHICULARES	4	17%	EL TIEMPO DE DESPLAZAMIENTO A TRABAJAR SE PODRÍA APROVECHAR PARA LA VIDA EN FAMILIA, HACER VIDA SOCIAL O COMPARTIR CON LOS AMIGOS.	6	25%
SE PODRÍAN APROVECHAR LAS HORAS QUE SE DEMORA LA LLEGADA AL TRABAJO Y EL REGRESO A LA CASA, PARA HACER OTRAS COSAS	10	42%	DORMIR MEJOR Y NO MADRUGAR TANTO	2	8%
NO SE TENDRÍA QUE MADRUGAR TANTO	5	21%	MEJOR ALIMENTACIÓN Y MENOS ENFERMEDADES POR LA CONTAMINACIÓN	7	29%
MÁS HORAS DE SUEÑO Y DESCANSO	3	12%	AHORRO DE GASTOS EN COMBUSTIBLE Y ALIMENTOS POR FUERA DEL HOGAR	5	21%
SE PODRÍA DEDICAR MÁS TIEMPO A LA FAMILIA	2	8%	SE EVITARÍA LA ANSIEDAD EN LOS LARGOS DSPLAZAMIENTOS POR LA CIUDAD	4	17%
TOTAL	24	100	TOTAL	24	100

ELABORACIÓN PROPIA

Como se analiza en la tabla 14, el 100% de los contratistas y el 54% de los funcionarios, evidenciaron una actitud positiva tanto frente a la posibilidad de implementar el teletrabajo en la CGN como de desempeñar su cargo bajo dicha modalidad.

Del 46% de funcionarios que demostraron una actitud negativa correspondiente a 11 de los 24 encuestados, el 36% argumentaron que se disminuiría el personal para la atención presencial, porque todo el personal debe atender los 3 canales del servicio al ciudadano; el 55% manifestó no estar de acuerdo porque implicaría más capacitaciones y, el 9%, considera que su implementación generaría un caos brutal al interior de la entidad. En relación al desempeño de su cargo, el 64% de ellos opinó que con esa modalidad se represarían cada vez más las consultas presenciales y, el 36%, manifestó que igual tendrían que ir a la entidad para atender las citas presenciales otorgadas a los usuarios.

La actitud negativa de una parte importante de funcionarios frente a la posibilidad de implementar el teletrabajo en la CGN, refleja claramente la resistencia al cambio de mentalidad y la ausencia de estrategias institucionales para concientizar al personal de planta sobre las bondades de esta modalidad laboral que, según el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicación (2012), contribuye al incremento de la productividad, el fomento de la innovación organizacional, y el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores.

De hecho, como se pudo analizar en la revisión de los informes relacionados con dicha gestión durante los últimos cinco años, el teletrabajo fue el primer ausente en los planes institucionales de capacitación, incluyendo el programado para el 2020, pese a que el DAFP (2018), lo sugirió como tema fundamental a incluir en el Plan de capacitación de las entidades públicas, conllevando a que en la actualidad frente a la emergencia generada por el COVID-19, la entidad se haya visto obligada a improvisar su implementación sin una planificación previa ni preparación adecuada de su personal para tele trabajar.

En la concientización del personal, según González, Flórez Londoño y Vera (2014), los procesos planificados basados en diagnósticos organizacionales permiten identificar

adecuadamente las acciones para ello. Además, “es de vital importancia el papel que desempeñe el agente de cambio, en tanto facilitador de la adopción de nuevos patrones valores, actitudes y conductas a desarrollar” (p.24), y promotor de la plena identificación de un grupo intervenido con el paradigma predominante, sobre todo cuando se trata de adaptarlo a las nuevas realidades; lo cual ayuda a contrarrestar la marcada tendencia a retomar las prácticas anteriormente adquiridas, que suelen estar profundamente arraigadas en la forma de pensar y actuar de los trabajadores, pues de la capacidad de respuesta al cambio y de adaptación de una empresa, depende que esta pueda supervivir.

De hecho, la adaptación adecuada a las novedades que se presentan, mejora “la eficiencia en la atención a los usuarios garantizando su máxima satisfacción frente a los servicios prestados, y aumenta la competencia en materia administrativa frente a los retos que impone el mercado y la globalización, sin perder el sentido de lo humano”, tal y como lo sugiere Naranjo (2016).

Con respecto a si el cargo que desempeñan los encuestados es susceptible de desempeñarse en la modalidad de teletrabajo, el 42% de funcionarios respondió afirmativamente y, la respuesta del 58% de ellos, fue negativa, argumentando que las funciones propias de su cargo no se lo permitirían.

Por su parte, el 100% de los contratistas afirmaron que sería posible, pero solo para atender los canales telefónico y virtual. Frente a la posibilidad de que el desempeño del cargo mediante teletrabajo pudiese mejorar el rendimiento y efectividad, al igual que el 100% de contratistas, para quienes dichos beneficios se duplicarían especialmente en el canal telefónico de atención al ciudadano, el 42% del personal de planta respondió afirmativamente, coincidiendo con lo planteado por Flores-Galea (2012, p.44), y Realpe (2011); el 58% de funcionarios manifestó que, por el contrario, se represaría el trabajo.

En cuanto a los cargos que en la entidad se podrían desempeñar mediante teletrabajo, el 54% de funcionarios opinó que los contratistas, pero solo si se ocuparan de la atención telefónica y virtual y, el 46%, consideró que además de los contratistas, algunos empleados



de gestión y evaluación de información, se podrían desempeñar en dicha modalidad. Por su lado, el 100% de quienes laboran por contrato, perciben su cargo como apto para ser desempeñado mediante teletrabajo, pero si se delegara la atención telefónica y virtual en un solo grupo seleccionado para ello.

En lo que tiene que ver con los aspectos que se podrían mejorar si se implementara teletrabajo en la entidad, el 50% de funcionarios y el 42% de contratistas destacaron el hacinamiento y la congestión de las oficinas, coincidiendo con lo planteado por Colombia Digital (2015).

El 25% y 21% respectivamente, opinaron que el trabajo sería menos pesado y sería más factible el cabal cumplimiento de las metas diarias. 17% y 8% de funcionarios expresaron respectivamente, que se podría mejorar el rendimiento del trabajo, o lograr más concentración y menos estrés.

En igual proporción (17% y 8%), los contratistas mencionaron una mejor distribución de las funciones y la re-estructuración del servicio al ciudadano que, de hecho, en las respuestas de los encuestados se reflejaron como dos necesidades emergentes y sentidas; y, para otro 17%, se mejoraría el estrés del personal, y la calidad de atención a los usuarios.

En relación a los efectos positivos que podría tener el teletrabajo en su calidad de vida, el 42% de funcionarios manifestó que se podría aprovechar el tiempo de desplazamiento hacia el trabajo y de regreso al hogar, para hacer otras cosas; o como lo afirmó el 25% de contratistas, para la vida en familia, hacer vida social y compartir con los amigos; según el 29% de ellos, se podría mejorar la alimentación y reducir enfermedades por menor exposición a la contaminación.

Otros posibles efectos del teletrabajo considerados como importantes por el 21% y 17% de funcionarios respectivamente, es que no se tendría que madrugar tanto, y se reduciría el estrés, generado por las largas y agotadoras esperas en los trancones vehiculares de Bogotá, los cuales son compartidos por el 8% y 17% de contratistas, quienes en un 21%,

opinaron que se ahorrarían gastos en combustible, o en alimentos por fuera del hogar. Aspectos estos, que han sido reconocidos por Flores (2012), y Min Tic (2012).

En cuanto a la percepción frente al teletrabajo de aquellos funcionarios que en 2014 desempeñaron el cargo desde sus hogares (Ver anexo 1 numeral VI), con respecto a los aspectos de la vida personal que mejoraron con dicha modalidad, al desempeño del trabajo desde la casa en comparación al realizado desde las instalaciones de la entidad, a los aspectos negativos de esa experiencia, y a su opinión sobre si les gustaría o no repetir dicha experiencia, sus resultados se presentan en las tablas 15, 16, 17, 18 y 19 que se exponen a continuación:

**Tabla 15 Funcionarios que en 2014 laboraban en la CGN y desempeñaron el cargo desde el hogar**

LABORABA EN LA CGN EN 2014		DESEMPEÑO EL CARGO DESDE EL HOGAR	
SI	NO	SI	NO
16	8	9	7
67%	33%	56%	44%

ELABORACIÓN PROPIA

Como se analiza en la tabla 15, de los 24 funcionarios encuestados, el 67% laboraba en la CGN en el año 2014, y de ellos el 56% (9), desempeñó el cargo desde su hogar (Ver anexo 3, tabla de tabulación 40).

**Tabla 16 Aspectos que mejoraron en la vida personal de los funcionarios que laboraron desde su hogar**

ASPECTOS QUE MEJORARON		
UTILIZACIÓN DEL TIEMPO LIBRE	MÁS HORAS DE SUEÑO Y MEJOR ALIMENTACIÓN.	LA FATIGA Y EL CANSANCIO
5	1	3
56%	11%	33%

ELABORACIÓN PROPIA

En la tabla 16, se identifican como aspectos que mejoraron en la vida personal de los 9 funcionarios que desempeñaron su cargo desde la casa, la utilización del tiempo libre, la cual se evidenció como el aspecto predominante reportado por el 56% de ellos, seguido de la fatiga y el cansancio, o más horas de sueño y mejor alimentación, que se reflejaron en el 33%, y 11% respectivamente. (Ver anexo 3-tabla de tabulación 41).

**Tabla 17 Percepción de los funcionarios frente a si se desempeña mejor el cargo desde su casa que desde las instalaciones de la entidad**

MEJOR DESEMPEÑO DESDE EL HOGAR QUE DESDE LAS INSTALACIONES DE LA ENTIDAD.	¿POR QUE?			
	Más tranquilidad y concentración	Menos estrés	Porque solo desempeñaban las funciones de su cargo, disminuyendo la carga laboral	Mayor Rendimiento laboral.
SI				
9	2	1	5	1
100%	22%	11%	56%	11%

ELABORACIÓN PROPIA

Según la tabla 17, los 9 funcionarios que desempeñaron su cargo desde el hogar, consideraron que sí lograron un mejor desempeño trabajando en la casa que en las instalaciones de la CGN, en especial, según lo manifestó el 56% de ellos, debido a que en ese tiempo solo realizaron las funciones inherentes a su cargo, lo cual, disminuyó la carga laboral; el 22% respondió que en el hogar lograron más tranquilidad y concentración. En igual proporción, dos empleados reportaron menos estrés, y más rendimiento laboral respectivamente. (Ver anexo 3-tabla de tabulación 42).

**Tabla 18 Percepción de los funcionarios frente a los aspectos negativos del desempeño de su cargo desde el hogar**

ASPECTOS NEGATIVOS				
Dificultades de adaptación para trabajar en la casa.	Pereza para volver a madrugar tanto.	Estrés para volver a la rutina del tráfico.	Ansiedad para retomar de nuevo todas sus funciones.	Acumulación de citas para atención presencial a los usuarios
1	1	2	1	4
11%	11%	22%	11%	44%

**ELABORACIÓN PROPIA**

La tabla 18, muestra que el aspecto negativo predominante en la percepción del 44% de funcionarios que laboraron en la casa en 2014, fue su preocupación por la acumulación de citas para la atención a los usuarios mediante el canal presencial, seguido del estrés que les generó volver a la rutina del tráfico; los 3 funcionarios restantes, reportaron dificultades para adaptarse al trabajo en la casa, pereza para volver a madrugar tanto, y ansiedad para retomar de nuevo todas sus funciones. Estos resultados evidencian que en su mayoría (89%), los aspectos negativos se relacionaron más con el regreso a las instalaciones de la entidad, que al trabajo desde sus hogares. (Ver anexo 3-tabla de tabulación 43).

**Tabla 19 Respuestas de los funcionarios en torno a si les gustaría volver a trabajar desde sus hogares**

SI LE GUSTARÍA	¿POR QUE?			NO LE GUSTARÍA	¿POR QUE?		
	Por la alimentación, y para no madrugar tanto	Para descansar un poco del tráfico y los trancones.	Para trabajar con más tranquilidad y sin tanta congestión..		Porque tendría que alternar entre la casa y la oficina y es peor.	Por las dificultades de adaptación al trabajo en casa.	Se represarían las citas de atención presencial a los usuarios.
5	2	2	1	4	1	1	2
55%	22%	22%	11%	44%	11%	11%	22%

**ELABORACIÓN PROPIA**

La tabla 19, muestra que al 55% de los 9 funcionarios que laboraron en su casa, si les gustaría repetir dicha experiencia; en igual proporción (22%), para mejorar la alimentación y no madrugar tanto, o para descansar un poco del tráfico y de los trancones respectivamente. El 11% restante, manifestó que desde el hogar trabajaría con más tranquilidad y sin tanta congestión. Por el contrario, al 44%, no le gustaría volver a trabajar desde su casa, según el 22% porque se represarían las citas de atención presencial al usuario. (Ver anexo 3, tabla de tabulación No. 44).

En igual proporción (11%), reportaron respectivamente, que tendrían que alternar entre la casa y la entidad, situación que para ellos sería peor; y, de nuevo, fungen las dificultades de un funcionario para adaptarse al desempeño de su cargo desde su vivienda. Lo anterior, evidencia que las incomodidades que representaría la obligatoriedad de asistir a las oficinas para atender todos los canales del servicio al ciudadano, especialmente el presencial, constituye el principal factor de la actitud negativa del 44% de funcionarios frente a la posibilidad de repetir la experiencia de trabajar desde su hogar; lo cual corrobora la necesidad de delegar dicho servicio exclusivamente en cabeza de los contratistas.

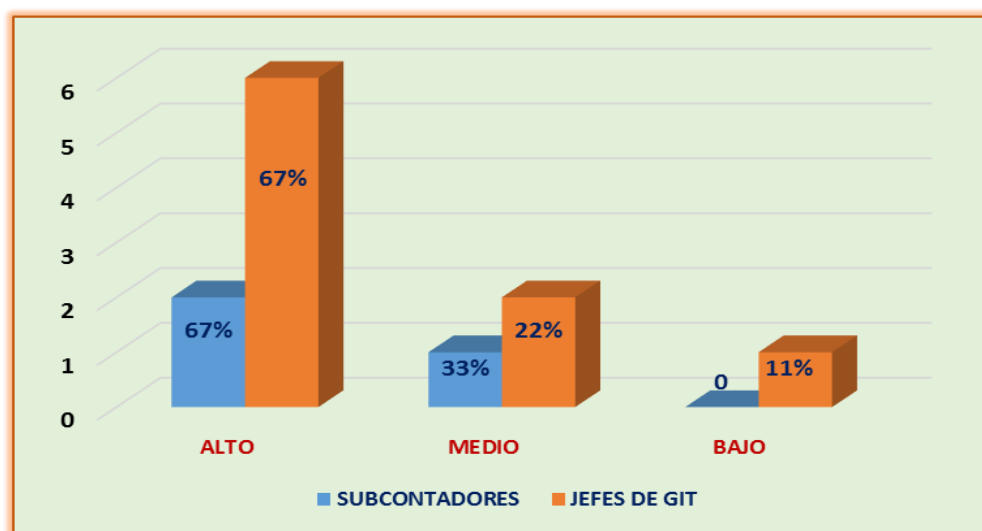
Se deduce por tanto que, en general, la mayoría de funcionarios y contratistas tienen una actitud positiva frente a la posibilidad de implementar el teletrabajo en la CGN o de desempeñar su cargo bajo dicha modalidad; prueba de ello, es que, aunque el 46% del personal de planta reflejó una actitud negativa frente a estas dos posibilidades, no solo terminó identificando algunos aspectos positivos que se podrían mejorar al interior de la entidad con su implementación, sino ciertos efectos positivos en el mejoramiento de su calidad de vida. De lo cual, se infiere la viabilidad de migrar hacia dicha modalidad, si se considera que para ello se requiere la decisión voluntaria de los empleados.

### **8.2.2 De los Sub-Contadores Y Jefes de GIT**

Los resultados sobre el nivel de conocimiento básico que tienen los Sub-contadores y Jefes de los GIT sobre teletrabajo (Ver anexos 2-tabla 29, y 4-tablas de tabulación 45-46), evidenciaron en general un buen nivel de conocimiento en ambos grupos de directivos,

pues ninguno de ellos se ubicó en un bajo nivel. Además, tienen claras las definiciones, beneficios, ventajas tanto para la empresa como para el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores; Los resultados al respecto, se ilustran en el Gráfico 5 que aparece a continuación:

**Gráfico 5 Nivel de conocimiento básico predominante en Sub-contadores y Jefes de los GIT**



ELABORACIÓN PROPIA

En el Gráfico 5 se analiza que, en igual proporción (67%), los Sub-contadores y Jefes de Grupos Internos de Trabajo, demostraron tener un alto nivel de conocimiento básico sobre teletrabajo, el cual se reflejó en el número de preguntas seleccionadas correctamente (entre 8-12 enunciados). El 33% y 22% de ellos respectivamente, se ubicó en un nivel medio (entre 6-10 respuestas correctas); solo el 11% de los Jefes de GIT reflejó un bajo nivel (entre 1-5 respuestas correctas), mientras que en dicho rango no se identificó ningún Sub-contador.

En su mayoría, ambos grupos de directivos tienen claro el concepto de teletrabajo y sus principales características, tales como las expuestas por Reyes (2014): “la existencia de una relación contractual entre el empleador y el tele-trabajador, el trabajo se desempeña en un

lugar distinto a la oficina central o primaria del empleador y, las tecnologías de información y comunicación (TIC), son el medio indispensable para su ejecución” (p.4).

Así mismo, tanto los Sub-contadores como los Jefes de GIT, identificaron acertadamente los posibles efectos positivos del teletrabajo en la calidad de vida de los trabajadores, y en el logro del equilibrio entre sus espacios laborales y personales, generando mayor productividad, tal y como lo plantean Flores-Galea (2012, p.44, Min Tic, 2012, p.15, Gagné y Deci, 2005). Sin embargo, en este sentido, no se debe desconocer que, en su implementación, los trabajadores se podrían ver afectados por “problemas psicosociales relacionados con el aislamiento” o generarse “problemas asociados a la ciberseguridad, la privacidad y la exposición a información confidencial” (OIT, 2016).

Los resultados de las entrevistas a los directivos (Ver anexos 2-tabla 29, y 4-tabla 47), que dan cuenta de su actitud positiva o negativa frente a la posibilidad de implementar el teletrabajo en la CGN, así como de los argumentos que sustentan su posición al respecto, la importancia de su implementación, los cargos que según ellos podrían ser desempeñados bajo dicha modalidad, su impacto en la productividad-eficiencia del personal, aspectos que se podrían mejorar en la entidad, capacidad tecnológica para implementarlo, y tipo de teletrabajo más conveniente para la entidad, entre otras especificaciones, se sintetizan en la tabla 20 que aparece a continuación:

**Tabla 20 Categorías para analizar la actitud de los Sub-contadores y Jefes de GIT frente a la posibilidad de implementar el teletrabajo en la CGN**

CATEGORÍA	SUBCONTADORES				JEFES DE GIT				
EXPERIENCIAS DE TELETRABAJO QUE SE HAN TENIDO EN LA CGN	SI	0	NO	3	I		SI, pero No fue producto de un proceso o prueba piloto. En 2014 algunos empleados trabajaron desde la casa, por una emergencia del momento, que obligó al Contador General a delegar personal, pero solo para cumplir con unos informes que se debían entregar. SI, en 2014, pero no tuvo ninguna importancia, ni ha sido oficialmente reconocida en la entidad, como una experiencia de teletrabajo.	O	6
FIRMA DEL PACTO POR EL TELETRABAJO EN LA CGN	SI	0	NO	3	I		NO		9
IMPORTANCIA DE IMPLEMENTAR EL TELETRABAJO EN LA CGN	SI, DE HECHO CREO QUE ES UNA NECESIDAD QUE SE DESCENTRALICE LA ATENCIÓN TELEFÓNICA Y VIRTUAL AL CIUDADANO.				SI CLARO, PUES SI LOS CONTRATISTAS ATENDIERAN DESDE SU DOMICILIO, LOS FUNCIONARIOS DE PLANTA NO TENDRÍAN TANTO ESTRÉS POR LA CONGESTIÓN QUE ELLOS GENERAN EN LA OFICINA.				
	SERÍA UN PROYECTO DE GRAN IMPORTANCIA EN EL MARCO DE LA MODERNIZACIÓN DE LA CGN, PUES PERMITIRÍA UNA REORGANIZACIÓN DE LOS CANALES DE ATENCIÓN AL CIUDADANO Y SU DESCENTRALIZACIÓN DEL CANAL TELEFÓNICO QUE ES EL MÁS UTILIZADO POR LOS USUARIOS.				SERÍA IMPORTANTE EN EL CASO DE LOS CONTRATISTAS, PERO SE LES TENDRÍA QUE DELEGAR LA ATENCIÓN DEL CANAL TELEFÓNICO Y VIRTUAL.				
	NO, CONSIDERO QUE LA PRESENCIA DE TODO EL PERSONAL ES NECESARIO EN LAS OFICINAS PORQUE TAMBIÉN DEBEN ATENDER EL CANAL PRESENCIAL Y VIRTUAL DE LA ENTIDAD				ESTOY DE ACUERDO CON MIS COMPAÑEROS PORQUE UNO NOTA LA INCOMODIDAD DE LOS FUNCIONARIOS CON TANTA GENTE CIRCULANDO POR LAS OFICINAS.				
					SI, PERO NO PARA TODOS LOS CONTRATISTAS, SE TENDRÍA QUE DESIGNAR UNA PARTE PARA LA ATENCIÓN TELEFÓNICA Y VIRTUAL Y OTRA PARA				



		APOYAR A LOS FUNCIONARIOS EN LA ATENCIÓN PRESENCIAL DEL CIUDADANO.
		SERÍA MUY IMPORTANTE, DESCONGESTIONAR UN POCO LAS INSTALACIONES PARA FAVORECER A LOS FUNCIONARIOS QUE SE ESTRESAN MUCHO.
		YO CREO QUE SÍ, PORQUE LOS FUNCIONARIOS DE PLANTA DESEMPEÑAN FUNCIONES MUY COMPLEJAS Y REQUIEREN MUCHA ATENCIÓN.
		SI, CLARO, DE TODAS MANERAS LA GESTIÓN DE LOS CONTRATISTAS NO TIENEN NADA QUE VER CON LAS FUNCIONES DEL PERSONAL DE PLANTA, SINO QUE LO APOYAN EN LA ATENCIÓN AL CIUDADANO; DE HECHO, DEBERÍAN QUITARLES ESAS RESPONSABILIDADES Y QUE SOLO ATENDIERAN AL CIUDADANO EN CASOS MUY COMPLEJOS QUE EL CONTRATISTA NO ESTÉ EN CAPACIDAD DE RESOLVER.
RAZONES POR LAS QUE NO SE HA IMPLEMENTADO EL TELETRABAJO EN LA CGN	QUIZÁS PORQUE SE FORMARÍA UN CAOS TOTAL PORQUE EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEMANDARÍA MUCHO TIEMPO.	NO SE POR QUÉ, ESAS SON DECISIONES QUE DEBE TOMAR LA ALTA DIRECCIÓN.
	TAL VEZ PORQUE SE REPRESARÍA EL TRABAJO DE LOS FUNCIONARIOS, YA QUE SU IMPLEMENTACIÓN REQUIERE TIEMPO, CAPACITACIONES Y READAPTACIÓN DEL TRABAJO. QUIZÁS MÁS ADELANTE SE CONSIDERE LA POSIBILIDAD.	CREO QUE POR FALTA DE TIEMPO, PUES LOS PROCESOS QUE DESARROLLA LA ENTIDAD SON MUY COMPLEJOS Y LA ATENCIÓN AL CIUDADANO NO DA ESPERA.
	PORQUE SE CORRE EL RIESGO DE DETERIORAR LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL CIUDADANO, EN TANTO ES UN PROCESO LARGO Y COMPLICADO, ADEMÁS REQUERIRÍA UNA INVERSIÓN ALTA DE TIEMPO Y DINERO QUE LA CONTADURÍA NO ESTA DISPUESTA A ASUMIR.	LOS DEMÁS MANIFESTARON NO SABER.
CARGOS QUE SE PODRÍAN DESEMPEÑAR EN LA MODALIDAD DE TELETRABAJO	SI CLARO, UNA BUENA PARTE DE CONTRATISTAS PODRÍAN DESEMPEÑARSE EN ESA MODALIDAD, PERO HABRÍA QUE REESTRUCTURAR LAS FUNCIONES Y DEJAR PERSONAL DE APOYO A LOS FUNCIONARIOS.	PARA MÍ, PARTE DE LOS CONTRATISTAS PODRÍAN TRABAJAR FUERA DE LA OFICINA.
	LOS CONTRATISTAS SERÍAN LOS CANDIDATOS MÁS OPCIONADOS PARA ATENDER ALGUNOS CANALES DE ATENCIÓN FUERA DE LA ENTIDAD Y DESCONGESTIONARÍAN LAS INSTALACIONES, AUNQUE ALGUNOS FUNCIONARIOS PODRÍAN TRABAJAR ALGUNOS DÍAS EN SUS CASAS PARA QUE LOGREN MÁS ATENCIÓN Y AGILIDAD EN LA ESTRUCTURACIÓN DE INFORMES Y ATENDER CON CITAS A LOS CIUDADANOS LOS DÍAS QUE ESTÉN EN LA OFICINA; ADEMÁS DISMINUIRÍAN LOS NIVELES DE ESTRÉS QUE MANEJAN.	SI, SOBRE TODO LOS CONTRATISTAS PODRÍAN TRABAJAR ALGUNOS DÍAS EN SU CASA Y OTROS EN LA OFICINA.

	NINGUNO, COMO YA LO DIJE LA ESTRUCTURA, ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y LA COMPLEJIDAD DE LOS PROCESOS QUE SE DESARROLLAN EN LA ENTIDAD, REQUIEREN LA PRESENCIA CONSTANTE DE TODO EL PERSONAL.	LOS CONTRATISTAS, PERO NO TODOS PORQUE LA FUNCIÓN DE ELLOS ES APOYAR A LOS FUNCIONARIOS EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE.
		TAMBIÉN CREO QUE LOS CONTRATISTAS SERÍAN APTOS PARA EL TELETRABAJO, PERO HABRÍA QUE DEFINIR CUALES SE QUEDAN EN LA OFICINA PARA LA ATENCIÓN DEL CANAL PRESENCIAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO Y QUIENES SE ENCARGARÍAN DE ATENDER LAS LÍNEAS TELEFÓNICA Y VIRTUAL DESDE SU CASA.
		CONSIDERO QUE LOS CONTRATISTAS SE PODRÍAN TURNAR, UNOS UNA SEMANA EN LA CASA Y OTRA EN LA OFICINA. LO MISMO PODRÍA PASAR CON ALGUNOS FUNCIONARIOS PARA EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES MÁS COMPLEJAS QUE REQUIEREN TIEMPO Y CONCENTRACIÓN Y QUE SE PODRÍAN REALIZAR FUERA DE LA OFICINA.
		LOS DEMÁS RESPONDIERON QUE LOS CONTRATISTAS.
IMPACTO QUE PODRÍA TENER EL TELETRABAJO EN EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA DEL PERSONAL EN EL CANAL DE ATENCIÓN TELEFÓNICA AL CIUDADANO	INDUDABLEMENTE SI, PORQUE LOS ELEGIDOS PARA TRABAJAR EN SU CASA O SI SE ROTAN LOS CONTRATISTAS COMO DIJO EL COMPAÑERO, SOLO SE DEDICARÍAN A ATENDER LAS LÍNEAS TELEFÓNICA Y VIRTUAL, LOS DÍAS DESIGNADOS PARA ELLO.	TODOS LOS JEFES DE GIT COINCIDIERON EN QUE SI SE MEJORARÍA LA PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA Y, SEGÚN ALGUNOS, NO SOLO PARA LOS CONTRATISTAS SINO PARA LOS FUNCIONARIOS, QUE REDUCIRÍAN EL ESTRÉS A CAUSA DEL HACINAMIENTO Y LA CONGESTIÓN EN LAS INSTALACIONES, Y SE PODRÍAN CONCENTRAR MEJOR EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES.
	CON UNA BUENA REORGANIZACIÓN DE TAREAS, JORNADAS Y METAS A CUMPLIR CREO QUE SERÍA MUY PRODUCTIVO.	
	NO CON TODO EL RESPETO DE MIS COMPAÑEROS, INSISTO QUE EL CAOS SERÍA BRUTAL POR LA CANTIDAD DE ENTIDADES QUE SE DEBEN ATENDER, Y DIFÍCIL DE SUPERAR, PUES SE REQUERIRÍA DE MUCHO TIEMPO PARA VOLVER A LA NORMALIDAD, DESPUÉS DE IMPLEMENTAR EL TELETRABAJO. MEJOR DICHO, ESE ES UN PROGRAMA QUE CONSIDERO LA ENTIDAD NO ESTÁ EN CAPACIDAD DE ASUMIR.	
ASPECTOS QUE PODRÍAN MEJORAR EN LA ENTIDAD SI SE IMPLEMENTARA EL TELETRABAJO	SIN LUGAR A DUDAS SE REDUCIRÍA SIGNIFICATIVAMENTE LA CONGESTIÓN, EL HACINAMIENTO EN LAS INSTALACIONES, Y EL ESTRÉS; ADEMÁS, SE INCREMENTARÍA EL RENDIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LOS FUNCIONARIOS.	INDUDABLEMENTE, SE REDUCIRÍA LA CONGESTIÓN Y EL HACINAMIENTO. CINCO JEFES DE GIT ESTUVIERON DE ACUERDO CON ESTA OPINIÓN.
	OPINO IGUAL QUE MI COMPAÑERO, PERO CON UNA BUENA REORGANIZACIÓN DEL TABAJO Y	SE TENDRÍA QUE REORGANIZAR MEJOR EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO, Y SE BENEFICIARÍA LA ENTIDAD AL REDISTRIBUIR MEJOR LAS FUNCIONES.

	REPLANTEAMIENTO DE LA FORMA COMO SE REALIZARÍAN LAS TAREAS.	
	POR EL CONTRARIO, COMO YA LO EXPRESÉ, SE GENERARÍAN MUCHOS PROBLEMAS, Y SE REQUERIRÍA TIEMPO E INVERSIÓN EN CAPACITACIONES, Y ASESORÍAS PARA SU IMPLEMENTACIÓN. ADEMÁS, EL RENDIMIENTO SE BAJARÍA POR FALTA DE SUPERVISIÓN.	A LOS FUNCIONARIOS SE LES FACILITARÍA MÁS EL TRABAJO, SI SE LES QUITARA LA RESPONSABILIDAD DE ATENDER AL CIUDADANO VÍA TELEFÓNICA Y SE LES ASIGNARA SOLO A LOS CONTRATISTAS QUE TELETRABAJARAN Y, A SU VEZ, ELLOS PODRÍAN CUMPLIR CON LAS METAS DE ATENCIÓN DIARIA.
LA CGN CUENTA CON LA TECNOLOGÍA NECESARIA PARA APLICAR EL TELETRABAJO EN LA ENTIDAD	CLARO QUE SÍ, TENEMOS UNA GRAN INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA Y CADA VEZ SE INCORPORAN MÁS APLICACIONES Y HERRAMIENTAS.	TECNOLOGÍA ES LO QUE SOBRA EN LA ENTIDAD, HAY SUFICIENTE TECNOLOGÍA PARA ATENDER TODOS LOS CANALES DEL SERVICIO AL CIUDADANO, ASÍ QUE EN ESE ASPECTO NO TENDRÍAMOS NINGÚN PROBLEMA. LO QUE PASA ES QUE NO HAY MOTIVACIÓN NI DAN LA OPORTUNIDAD DE TELETRABAJAR.
	TOTALMENTE DE ACUERDO CON MI COLEGA. INFORTUNADAMENTE AÚN NO SE HA CONTEMPLADO LA POSIBILIDAD DE APROVECHARLA PARA EL TELETRABAJO.	CLARO QUE SI, Y CADA VEZ SE MODERNIZA MÁS.
	SI CLARO, LO QUE PASA ES QUE NO ESTAMOS EN CAPACIDAD DE IMPLEMENTAR TELETRABAJO POR LAS RAZONES QUE YA EXPLIQUÉ.	NO SOLO LA CGN, CREO QUE LA MAYORÍA DE LOS EMPLEADOS DEL SERVICIO AL CIUDADANO CUENTAN CON MEDIOS Y HERRAMIENTAS PROPIAS PARA TELETRABAJAR.
TECNOLOGÍA MÁS CONVENIENTE PARA QUE LOS EMPLEADOS PUEDIERAN DESEMPEÑAR SU CARGO BAJO LA MODALIDAD DE TELETRABAJO.	CONSIDERO QUE LA MAYORÍA DE EMPLEADOS, CUENTAN CON LOS DISPOSITIVOS BÁSICOS PARA TELE-TRABAJAR DESDE SU HOGAR. MÁS BIEN SE TRATARÍA DE ACORDAR LAS CONDICIONES PARA SU MANTENIMIENTO, Y EL MANEJO DE GASTOS POR PARTE DE LA ENTIDAD, AUNQUE SI ALGUNOS FUNCIONARIOS PUDIESEN TELETRABAJAR, LOS ESCRITORIOS VIRTUALES SERÍAN LOS MÁS RECOMENDABLES PARA PROTEGER LA SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN, CUANDO SE TRATE DE EMPLEADOS DE PLANTA DESEMPEÑANDO FUNCIONES RELACIONADAS CON MANEJO DE INFORMES Y CENTRALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN.	ESCRITORIOS VIRTUALES, HERRAMIENTAS JURÍDICAS Y CONTABLES, CELULARES INTELIGENTES, COMPUTADORES DE MESA Y PORTÁTILES, TELÉFONOS FIJOS, PLANES INSTITUCIONALES ENTRE MUCHOS OTROS.
	LA CUESTIÓN DE TECNOLOGÍA NO ES UN ASPECTO COMPLEJO, SOBRE TODO EN LO QUE RESPECTA A LA ATENCIÓN TELEFÓNICA DEL CLIENTE, PUES SOLO SE NECESITARÍA UN CRUCE DE LA LÍNEA NACIONAL BIEN SEA EN EL TELÉFONO FIJO DE LA VIVIENDA DEL TRABAJADOR, O EN SU CELULAR PERSONAL, CON UN PLAN INSTITUCIONAL DE TELEFONÍA MÓVIL, Y UN DISPOSITIVO CON INTERNET CONECTADO DURANTE TODA LA	SERÍA MAS COMPLEJO Y COSTOSO ADAPTAR LA TECNOLOGÍA PARA QUE LOS FUNCIONARIOS PUEDAN TELETRABAJAR, PUES LOS CONTRATISTAS PODEMOS BRINDAR LA ATENCIÓN AL CIUDADANO CONDISPOSITIVOS Y HERRAMIENTAS BÁSICAS CONECTADOS A LA ENTIDAD.
		PERDÓN COMPAÑERO, YO CREO QUE NI SIQUIERA PARA LOS FUNCIONARIOS SERÍA COMPLEJA LA ADAPTACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS Y DISPOSITIVOS, LA ENTIDAD CUENTA CON SITIOS EN LA NUBE QUE PERMITEN CONECTARSE Y TRABAJAR DIRECTAMENTE. ES MÁS COMPLEJO EL PROCESO DE ADOPCIÓN DEL TELETRABAJO PORQUE TODOS NOS MANTENEMOS MUY OCUPADOS Y ESO IMPLICARÍA LA VISITA DE ASESORES, PARA APOYAR TODOS LOS PROCEDIMIENTOS, Y MÁS PROBLEMA TODAVÍA, MÁS CONGESTIÓN CON ESA GENTE CIRCULANDO POR TODAS LAS INSTALACIONES. LOS FUNCIONARIOS SERÍAN LOS

	<p>JORNADA LABORAL ACORDADA, COMO APOYO CUANDO EL FUNCIONARIO O EL CONTRATISTA TENGA QUE CONSULTAR ALGUNA INFORMACIÓN PARA ASESORAR AL CLIENTE.</p>	<p>PRIMEROS EN QUEJARSE, SI A DURAS APENAS SOPORTAN LA PRESENCIA DE TANTOS CONTRATISTAS. PERO DE TODAS MANERAS, POR ESO MISMO, VALDRÍA LA PENA INTENTARLO.</p>
<p>MODALIDAD DE TELETRABAJO AUTÓNOMO, MÓVIL O SUPLEMENTARIO QUE SERÍA MÁS CONVENIENTE IMPLEMENTAR EN LA ENTIDAD.</p>	<p>EL PROBLEMA NO SERÍA LA DISPONIBILIDAD TECNOLÓGICA SINO EL PROCESO DE ADOPCIÓN, IMPLEMENTACIÓN, CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL, YA QUE NO QUEDA TIEMPO PARA ELLO Y LOS USUARIOS SON MUY EXIGENTES EN CUANTO A LA ATENCIÓN OPORTUNA QUE DEMANDAN.</p>	<p>LA CONTADURÍA TIENE UNA PLATAFORMA TECNOLÓGICA MUY BIEN EQUIPADA, DESDE HACE DOS AÑOS SE HAN IDO INCORPORANDO NUEVOS PROGRAMAS Y HERRAMIENTAS, QUE CREO DEBERÍAN SER APROVECHADAS PARA EL TELETRABAJO, PERO DUDO MUCHO QUE LOS DIRECTIVOS ESTÉN DISPUESTOS A EMPRENDER ESE PROCESO DE ADOPCIÓN DE ESE MODELO, PORQUE ESO SI ES COMPLICADO.</p>
	<p>ESO DEPENDE DEL ESTUDIO DE LOS CARGOS PARA IDENTIFICAR CUÁLES PODRÍAN MIGRAR HACIA TELETRABAJO Y A CUÁL MODALIDAD SE ACOMODA, Y DE LA DECISIÓN DE LOS EMPLEADOS, PUES ALGUNOS DESEARÁN TELETRABAJR TODO EL TIEMPO, OTROS ALGUNOS DÍAS A LA SEMANA Y, MUCHOS NO DESEARÁN MIGRAR HACIA DICHA MODALIDAD.</p>	<p>YO CREO QUE MUCHOS CONTRATISTAS PREFERIRÍAN TRABAJAR TODO EL TIEMPO DESDE LA CASA, DE HECHO UNO ESCUCHA COMENTARIOS DE ESE TIPO, PERO AL PARECER NO SE ATREVEN A PROPONERLO AL GRUPO ENCARGADO DE TALENTO HUMANO Y, ESTE, TAMPOCO PROMUEVE NINGUNA MODALIDAD.</p> <p>YO CREO QUE EL TRABAJO MÓVIL SERÍA DESCARTADO, PUES NO ME IMAGINO A NINGÚN CONTRATISTA SENTADO EN UN PARQUE RESOLVIENDO CONSULTAS DE ALTA COMPLEJIDAD, CON UN PORTATIL ENCIMA DE LAS RODILLAS Y EXPONIÉNDOSE A QUE LE ROBEN EL CELULAR O EL MISMO DISPOSITIVO.</p>
	<p>COMO ESTAMOS OPINANDO SOBRE UNA POSIBLE IMPLEMENTACIÓN DE TELETRABAJO EN LA ENTIDAD, QUIZÁS EL SUPLEMENTARIO LABORANDO DOS O TRES VECES A LA SEMANA DESDE EL HOGAR SERÍA MÁS CONVENIENTE, PARA QUE LOS EMPLEADOS CONSERVARÁN LAS RELACIONES CON SUS COMPAÑEROS Y NO SE ALEJARAN DEFINITIVAMENTE DE LA ENTIDAD.</p>	<p>ESTOY DE ACUERDO, PARA MI, LA MODALIDAD MÁS CONVENIENTE SOBRE TODO PARA LOS CONTRATISTAS SERÍA EL TELETRABAJO AUTÓNOMO PARA QUE NO ESTRESEN A LOS FUNCIONARIOS Y ESTOS PUEDAN RENDIR MEJOR EN EL TRABAJO, ES QUE A ELLOS LES TOCA MUY DURO Y FUERA DE ESO, TIENEN QUE ATENDER AL CIUDADANO Y MANDAR INFORMES A LAS EMPRESAS.</p> <p>PARA MI, SERÍA MÁS CONVENIENTE EL TELETRABAJO SUPLEMENTARIO, PORQUE TRABAJAR TODOS LOS DÍAS EN LA CASA, TAMBIÉN ES UNA RUTINA, EN CAMBIO 2 O TRES VECES A LA SEMANA PERMITE CAMBIAR DE AMBIENTE, Y COMPARTIR MÁS CON LOS COMPAÑEROS.</p>
	<p>CON TODO RESPETO, CREO QUE ESTAMOS PERDIENDO EL TIEMPO EN SUPOSICIONES SOBRE ALGO QUE ESTÁ MUY LEJANO EN LA ENTIDAD.</p>	<p>YO SI ESTOY TOTALMENTE DE ACUERDO CON LOS SUBCONTADORES, PUES PRIMERO QUE TODO, ESTAMOS OPINANDO SOBRE UNA POSIBILIDAD DE IMPLEMENTAR EL TELETRABAJO EN LA ENTIDAD, QUE DESDE MI PUNTO DE VISTA ESTÁ BASTANTE LEJANA; EN SEGUNDO LUGAR, PARA SELECCIONAR LA MODALIDAD DE TELETRABAJO, SE REQUIERE DE UNA REVISIÓN EXHAUSTIVA DE LOS CARGOS, FUNCIONES Y COMPETENCIAS PARA PODER DECIDIR SOBRE ESE ASPECTO.</p> <p>ESTOY DE ACUERDO COMPAÑERO, ADEMÁS CUALQUIER MODALIDAD QUE SE VAYA A ADOPTAR TIENE QUE CONTAR CON LA DECISIÓN DEL TRABAJADOR CUYO CARGO SEA APTO PARA ELLO, DE LO CONTRARIO, NO SE PUEDE IMPLEMENTAR.</p>

		<b>LOS DEMÁS JEFES DE GIT, MANIFESTARON NO CONOCER MUCHO SOBRE ESE ASPECTO.</b>
<b>ACTITUD POSITIVA</b>	<b>DOS SUBCONTADORES EVIDENCIARON SU ACTITUD POSITIVA FRENTE A LA POSIBILIDAD DE IMPLEMENTAR EL TELETRABAJO EN LA CGN, SE MOSTRARON ABIERTOS AL CAMBIO E INCLUSO MANIFESTARON SU NECESIDAD E IMPORTANCIA.</b>	<b>TODOS LOS JEFES DE GIT DEMOSTRARON APERTURA AL CAMBIO, Y ACTITUD POSITIVA FRENTE A LA POSIBILIDAD DE IMPLEMENTAR EL TELETRABAJO EN LA ENTIDAD.</b>
<b>ACTITUD NEGATIVA</b>	<b>SOLO UNO DE LOS SUBCONTADORES DEMOSTRÓ UNA ACTITUD NEGATIVA FRENTE A LA POSIBILIDAD DE IMPLEMENTAR EL TELETRABAJO EN LA ENTIDAD Y LA JUSTIFICÓ EN VARIAS RAZONES RELACIONADAS CON SUS EFECTOS NEGATIVOS PARA LA ENTIDAD</b>	

ELABORACIÓN PROPIA

Como lo muestra la tabla 20, a pesar de que en 2014, 9 funcionarios de la CGN desempeñaron el cargo desde sus hogares, los 3 Sub-contadores y 6 Jefes de GIT, afirmaron que, en la CGN no se ha tenido ninguna experiencia de implementación del teletrabajo, lo cual se explica en razón de que en ese año, ninguno de ellos se encontraba laboralmente vinculado a la entidad; no obstante, aunque los otros tres jefes de GIT, si recuerdan aquella experiencia, aseguraron que esta no ha sido oficialmente reconocida en la entidad, pues no fue producto de un proceso o prueba piloto sino de la emergencia del momento, que obligó al Contador General a delegar personal para cumplir con unos informes que se debían entregar.

La institución aún no ha firmado el Pacto Por el Teletrabajo y, tampoco, se tiene ninguna perspectiva de que la alta dirección se interese en liderar su implementación ni de delegar algún área o funcionario para que asuma el liderazgo y oriente este proceso. Es pertinente aclarar, que en el momento en que se aplicaron los instrumentos al personal de la CGN, todavía no se había decretado la obligatoriedad de implementar el trabajo desde casa según lo estipulado por el Decreto 457 de 2020 del Gobierno Nacional, y el 491 de 2020 del Ministerio de Justicia.

En cuanto a la importancia de su implementación, los directivos argumentaron lo siguiente: Para un Sub-contador, más que importante la implementación del teletrabajo “es una necesidad” y, para otro, “sería un proyecto de gran importancia en el marco de la modernización de la CGN”, en tanto, “permitiría una reorganización del servicio de atención al ciudadano y en especial, la descentralización del canal telefónico que es el más utilizado por los usuarios”. De hecho, en el Cuarto estudio de penetración de teletrabajo en empresas colombianas (2018), el sector que más tele-trabajadores reflejó fue el de servicios con un 86.11%. No obstante, uno de ellos, quien demostró una actitud totalmente negativa, consideró que no es conveniente implementarlo porque la presencia de todo el personal es necesario en las oficinas si se considera que tanto los funcionarios como los contratistas deben atender los tres canales de atención al ciudadano (presencial, virtual y telefónico).

Por su parte los Jefes de GIT, coincidieron con lo planteado por Colombia Digital (2015), al afirmar que sería muy importante para “descongestionar las instalaciones y reducir el hacinamiento en las entidades públicas”, en este caso, generado por la confluencia de contratistas y usuarios de las 3 Sub-contralorías; lo cual, permitiría reducir los niveles de estrés que dichos aspectos le generan a los funcionarios de planta, quienes reflejan la incomodidad que sienten con tanta gente circulando por las oficinas; además, algunos especificaron que el teletrabajo se tendría que delegar a los contratistas, pero asignando un grupo para la atención telefónica y virtual, y otro para atender los usuarios de forma presencial, según algunos para favorecer a los funcionarios, en tanto ellos desempeñan funciones muy complejas que requieren mayor atención.

En relación a las razones por las que no se ha implementado el teletrabajo en la CGN, los Sub-contadores expusieron las siguientes: Uno de ellos, cree que quizás porque se formaría un caos total, en tanto el proceso de implementación demandaría mucho tiempo; otro consideró que se represaría el trabajo de los funcionarios ya que su implementación requiere tiempo en capacitaciones e inducción para la readaptación al trabajo, aunque el directivo no desconoció que quizás más adelante se considere la posibilidad; y un tercero, opinó que se corre el riesgo de deteriorar la calidad de atención al ciudadano, en tanto es un proceso largo y complicado, que además requeriría una inversión alta de tiempo y dinero que la contaduría en este momento no está en capacidad de asumir.

Al respecto, la mayoría de Jefes de GIT (7), manifestaron no saber, aunque uno de ellos cree que falta liderazgo y voluntad de la alta dirección de la entidad, pues esas son decisiones se toman desde arriba y son apoyadas o no por el personal; y, para otro, es por falta de tiempo, en tanto los procesos que desarrolla la entidad son muy complejos y la atención al ciudadano no da espera.

En cuanto a los cargos que se podrían desempeñar en la modalidad de teletrabajo, a excepción de uno de los Sub-contadores quien manifestó que ninguno porque la estructura, organización del trabajo y la complejidad de los procesos que se desarrollan en la entidad, requieren la presencia constante de todo el personal, los Jefes de GIT y demás Sub-

contadores coincidieron en los contratistas como el personal más susceptible para desempeñarse como tele-trabajadores, aunque uno de estos últimos, aclaró que se requeriría reestructurar las funciones y dejar personal de apoyo a los funcionarios; y, otro, que algunos funcionarios podrían trabajar algunos días en sus casas con fines de disminuir su nivel de estrés, logrando más atención y agilidad en la estructuración de informes; por tanto, atenderían el canal presencial otorgando citas a los ciudadanos para los días que estén en la oficina.

En la opinión de uno de los Jefes de GIT, se tendrían que definir cuáles contratistas se quedarían en la oficina para atender el canal presencial de atención al ciudadano y quienes se encargarían de atender las líneas telefónica y virtual desde su hogar; según otro, los que laboran por contrato se podrían turnar una semana en la casa y otra en la oficina. Para otro, los contratistas serían más aptos para el teletrabajo, porque su gestión, no tienen nada que ver con las funciones propias del personal de planta, solo lo apoyan en la atención a los usuarios; en efecto, deberían quitarles esas responsabilidades, delegándoles únicamente la resolución de casos muy complejos que el contratista no esté en capacidad de resolver.

Igualmente, cuando se les preguntó si el teletrabajo podría tener algún impacto en el mejoramiento de la productividad y eficiencia del personal en el canal de atención telefónica, un Sub-contador insistió en que el caos sería brutal por la cantidad de entidades que se deben atender, y difícil de superar, en tanto se requeriría de mucho tiempo para volver a la normalidad después de implementado el teletrabajo; además, consideró que la entidad no está en capacidad de asumir ese programa. Los demás Sub-contadores consideraron que, indudablemente, sí se mejorarían dichos aspectos, en tanto, para uno de ellos los contratistas que tele-trabajaran solo se dedicarían a atender las líneas telefónica y virtual; y, el otro, consideró que, con una buena reorganización de tareas, jornadas y metas a cumplir, la atención telefónica mediante dicha modalidad sería muy productiva. Todos los Jefes de GIT, coincidieron en que sí se mejoraría la productividad y eficiencia y, según algunos, no solo para los contratistas sino para los funcionarios, quienes reducirían el estrés a causa del hacinamiento y la congestión en las instalaciones, y se podrían concentrar mejor en el desempeño de sus funciones.



En lo relacionado con la capacidad tecnológica que tiene la CGN, para la implementación de teletrabajo, tanto los 3 Sub-contadores como los Jefes de GIT, opinaron que esta es más que suficiente; algunos consideran que la gran infraestructura tecnológica que posee la entidad, cada vez se moderniza más mediante la incorporación de nuevas aplicaciones y herramientas, por tanto, permitiría atender todos los canales del servicio al ciudadano en la modalidad de teletrabajo, sin ningún problema; de hecho, como lo afirmaron otros directivos, la mayoría de los empleados de esta institución incluyendo los contratistas, también cuentan con medios y herramienta propias para tele-trabajar. Infortunadamente, como lo aseguró la mayoría, esta tecnología institucional aún no ha sido aprovechada con fines de aplicar dicha modalidad. Tampoco, hay motivación ni dan la oportunidad de tele-trabajar, incluso ni siquiera se ha contemplado esa posibilidad.

Con respecto a la tecnología más conveniente para que los empleados pudieran desempeñar su cargo, en caso de que la CGN decidiera implementar el teletrabajo, la mayoría de directivos entrevistados destacaron los dispositivos básicos de los mismos empleados de la entidad (celulares inteligentes, computadores de mesa, portátiles, teléfonos fijos, y planes institucionales), así como los escritorios virtuales que, de hecho, serían más recomendables para proteger la seguridad de la información, cuando se trate de empleados de planta desempeñando funciones relacionadas con manejo de informes y centralización de información, para lo cual, la entidad cuenta con sitios en la nube que permiten conectarse y trabajar directamente, además de herramientas jurídicas y contables.

Según uno de los Sub-contadores, la cuestión de tecnología no es un aspecto complejo, sobre todo en lo que respecta a la atención telefónica del cliente, pues solo se necesitaría un cruce de la línea nacional bien sea en el teléfono fijo de la vivienda del trabajador, o en su celular personal, con un plan institucional de telefonía móvil, y un dispositivo con internet conectado durante toda la jornada laboral pactada, como apoyo cuando el funcionario o el contratista tenga que consultar alguna información para asesorar al cliente, acordando las condiciones de mantenimiento de dispositivos, y manejo de gastos por parte de la entidad como opinó otro Sub-contador. En otras palabras, se trata adecuar “el lugar destinado en el

hogar para el teletrabajo, la instalación y mantenimiento de los equipos utilizados para tal efecto, dándole libertad al trabajador de usar su propio equipo” (Rodríguez Mejía, 2007, p.36).

Para uno de los Jefes de GIT, la entidad debería aprovechar su plataforma tecnológica para implementar el teletrabajo en la entidad, aunque duda mucho que los directivos estén dispuestos a emprender el proceso de adopción de este modelo, porque eso si es complicado. Estas opiniones, se identifican plenamente con lo planteado en el Libro Blanco de Teletrabajo (2014), en el cual se afirma que, aunque la tecnología es necesaria para teletrabajar, ello no significa que esta deba ser la más avanzada, destacando entre los dispositivos, “computadores de escritorio, computadores portátiles, tabletas, teléfonos inteligentes, softphones, cámaras web, sistemas de video-conferencia, escritorios virtuales” que, simulan, “un entorno de PC completo, pero sin necesidad de asociarlo a un dispositivo físico, al cual se accede haciendo uso de un navegador de Internet” (p.80); y, en particular, “la nueva tendencia en dispositivos, consistente en que cada trabajador utilice sus propios aparatos para desarrollar las labores asignadas” (p.79), en tanto, el trabajar mediante tecnologías a las que está acostumbrado, es un determinante fundamental para el aumento de su productividad.

En síntesis, como lo afirman Ruth y Chaudhry (2008), las empresas que son flexibles en “la organización del trabajo” pueden “incrementar los niveles de productividad, incorporando tecnologías que le permitan mejorar” la prestación de sus servicios, en este caso desde el hogar de quienes deseen tele trabajar; de hecho, según Puerto (2010), la globalización obliga a las organizaciones a replantear sus estrategias administrativas o gerenciales para reordenar los modos de trabajo, las relaciones entre empresas, proveedores y clientes, o mejorar su productividad, y competitividad.

Para un Sub-contador, el problema no sería la disponibilidad tecnológica sino el proceso de adopción, implementación, capacitación y entrenamiento del personal, ya que no queda tiempo para ello, y los usuarios son muy exigentes en cuanto a la atención oportuna que demandan; opinión esta, compartida por uno de los Jefes de GIT para quien, más allá de la tecnología, es más complejo el proceso de adopción del teletrabajo porque

todos se mantienen muy ocupados e implicaría la visita de asesores para apoyar todos los procedimientos; lo cual, representaría más congestión con esa gente circulando por todas las instalaciones, pues los funcionarios serían los primeros en quejarse, ya que a duras penas soportan la presencia de tantos contratistas, pero de todas maneras por eso mismo, valdría la pena intentarlo.

En cuanto a la modalidad de teletrabajo (autónomo, móvil o suplementario), que sería más conveniente implementar en la CGN, un Sub-contador opinó que esta depende del estudio de los cargos para identificar cuáles podrían migrar hacia teletrabajo, a cuál modalidad se acomoda, y de la decisión de los empleados, pues algunos desearán teletrabajar todo el tiempo, otros algunos días a la semana y, muchos no desearán migrar hacia dicha modalidad; esta opinión fue compartida por uno de los Jefes de GIT, para quien seleccionar la modalidad de teletrabajo, requiere de una revisión exhaustiva de todos los cargos, funciones y competencias del personal de la entidad, para poder decidir sobre ese aspecto, coincidiendo en este punto con Civit y Merlos (2000), a lo cual, otro de estos directivos agregó que, cualquier modalidad que se vaya a adoptar tiene que contar con la decisión del trabajador cuyo cargo sea apto para ello, de lo contrario, no se puede implementar.

Otro Sub-contador consideró que, como estaban opinando sobre una posible implementación de teletrabajo en la entidad, quizás el suplementario sería el más adecuado, laborando dos o tres veces a la semana desde el hogar, con el fin de que los empleados conservarán las relaciones con sus compañeros y no se alejaran definitivamente de la entidad. Al respecto, uno de los Jefes de GIT opinó que, el teletrabajo suplementario sería la más conveniente, porque trabajar todos los días en la casa también sería una rutina, en cambio 2 o tres veces a la semana permitiría cambiar de ambiente, y compartir más con los compañeros.

La posición de estos dos directivos, coincide plenamente con lo planteado por Esquivel y Bogotá (2017), quienes sugieren que en las entidades deben procurar en lo posible, que el Teletrabajo se realice en la modalidad de suplementario con el fin de conciliar la vida

laboral y familiar, superando además el obstáculo cultural que es la piedra en el zapato, pues los trabajadores suelen mostrar resiliencia frente a la posibilidad de desempeñarse como tele-trabajadores autónomos, argumentando la pérdida de ambiente laboral, en tanto en muchas ocasiones no conocen a sus compañeros ni tienen la oportunidad de hacer amigos y compartir con ellos como ocurre en el trabajo de oficina; lo cual, rompe la concepción de figura laboral caracterizada por el desarrollo de labores flexibles desde la comodidad del hogar, sin dejar de lado las relaciones de tensión entre los miembros de la organización” (Gómez Beltrán, 2018, p.6), predicada desde el surgimiento del teletrabajo en los años 60.

En este sentido, uno de los Jefes de GIT opinó que muchos contratistas preferirían trabajar todo el tiempo desde la casa, en tanto al interior de la entidad se escuchan comentarios de ese tipo, pero al parecer no se atreven a proponerlo al grupo encargado de talento humano y, este, tampoco promueve ninguna modalidad. Para uno de estos directivos, el trabajo móvil tendría que ser descartado, pues no se imagina a ningún contratista sentado en un parque resolviendo consultas de alta complejidad, con un portátil encima de las rodillas y exponiéndose a que le roben el celular o el mismo dispositivo; y, según otro, la modalidad más conveniente sobre todo para los contratistas sería el teletrabajo autónomo para que no estresen a los funcionarios y estos puedan rendir mejor en su labor, considerando que a ellos les toca muy duro y fuera de eso, tienen que atender al ciudadano y mandar informes a las empresas. Por último, un Jefe de GIT manifestó estar totalmente de acuerdo con los Sub-contadores, pues opinar acerca de implementar teletrabajo en la entidad, era hablar de una posibilidad bastante lejana.

En general, tanto los Sub-contadores como los Jefes de GIT demostraron una actitud abierta y positiva frente a la posibilidad de implementar el teletrabajo en la entidad, a excepción de un Sub-contador que demostró su actitud negativa justificándola en varias razones relacionadas con sus efectos nocivos para la institución. De lo anterior, se infiere la importancia, necesidad y viabilidad de su implementación en la CGN, pues seguramente estos funcionarios apoyarían cualquier decisión tomada al respecto por la alta dirección, para mitigar o disminuir la resistencia al cambio o sensibilizar a los demás funcionarios

frente a los beneficios y ventajas que el teletrabajo representaría, para “enfrentar algunas crisis empresariales con resultados positivos, o reducir costos operativos y del consumo de servicios públicos)” (Barona, 2013, p.6).

### **8.3 DISEÑO DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA LA CGN**

A lo largo de la revisión documental y con base en los aportes realizados por funcionarios, contratistas, Sub-contadores y Jefes de GIT en la encuesta estructurada y la entrevista, se identificaron los aspectos relevantes para construir un plan de implementación de teletrabajo de en la Contaduría General de la Nación, el cual se sintetiza en el esquema de la figura 3 que se expone a continuación:

Figura 3 Esquema plan de implementación de teletrabajo de en la CGN



Fuente: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN LAS ETAPAS PLANTEADAS PEN EL LIBRO BLANCO (2012).

Como se analiza en la figura 3, el plan de implementación de teletrabajo en la Contaduría General de la nación, se estructuró en las cinco etapas fundamentales establecidas por el Ministerio de las TIC (2012) en el Libro Blanco del Teletrabajo, las cuales se describen a continuación:

### **8.3.1 Fase 1. Compromiso institucional**

En esta etapa, Min Tic (21012), aclara que se deben considerar los alcances, ventajas beneficios, y conformación de un equipo interdisciplinario, que lidere y coordine el proyecto en todas sus fases, para la adecuada formalización y socialización al interior de la organización, al igual que un documento que soporte las acciones, para que todas las instancias de la empresa comprendan e interioricen el proceso; por lo cual, teniendo en cuenta las necesidades identificadas en la CGN, sería conveniente considerar tres acciones fundamentales a saber:

**1. Conformación de una comisión para la Concientización de la alta dirección:** En el caso específico de la CGN, los resultados del estudio evidencian que la alta dirección no se ha interesado por implementar el teletrabajo en la entidad y que existe resilencia por parte de uno de los Sub-contadores y del 46% del personal de planta frente a la posibilidad de implementar el teletrabajo en la entidad; en efecto, se identifica la necesidad de que los funcionarios, contratistas y directivos que, en el contexto de esta investigación, demostraron una actitud positiva frente a la posibilidad de implementar esta modalidad laboral, asuman la iniciativa de conformar una comisión que lidere un proceso de concientización, para sensibilizar a la alta dirección no solo en torno la problemática específica que se está presentando actualmente en el servicio al ciudadano sino de la incidencia que podría tener su implementación tanto en la modernización de la institución como en el mejoramiento de la productividad, efectividad-eficacia en el desempeño laboral y las condiciones de vida de sus empleados, al representar las siguientes ventajas y beneficios:

En cuanto a las ventajas a socializar por parte de dicho comité, se pueden destacar “la conciliación de la vida laboral y familiar, la reducción del hacinamiento en las oficinas, evitar el alquiler de edificios, y la modernización tecnológica” (Colombia Digital, 2015), o las expuestas por Min Tic en Libro Blanco de Teletrabajo (2012), como “mejorar la productividad, resolver algunos problemas organizacionales relacionados con las jornadas o espacios de trabajo, ampliar la capacidad competitiva y operativa de la organización y dar respuesta a una necesidad específica detectada en la organización” (p.31).

Estas ventajas, también fueron percibidas por la mayoría funcionarios, contratistas y directivos, quienes en sus respuestas refirieron la reducción del hacinamiento y congestión en las instalaciones de las tres Sub-contralorías, además de la descentralización del servicio al ciudadano y redistribución de todas sus funciones delegándolas en cabeza de los contratistas, con el fin de reducir el estrés del personal de planta por sobrecarga de trabajo, así como la posibilidad de dormir más, madrugar menos, “evitar largas y agotadoras esperas en los trancones vehiculares, y aprovechar el tiempo invertido diariamente en desplazamientos para compartir en familia, hacer vida social o deportiva, y diligencias personales”, también referidos por Flores-Galea (2012, p.44).

Entre los beneficios que la comisión podría difundir a los directivos y personal resiliente para motivarlos a implementar el teletrabajo en la CGN, se pueden mencionar los expuestos por Flores-Galea (2012, p.45) como la reducción de costes de producción e infraestructura, costos fijos (gastos de aparcamiento de vehículos de los trabajadores, costos laborales vinculados a ayudas de transporte o comidas, entre otros), disminución del absentismo laboral ocasionado por enfermedades contagiosas; o el aprovechamiento de “los descuentos tributarios para efectos de la determinación del Impuesto Sobre la Renta y Complementarios” (Reyes, 2014, p.18); así como los referidos por Min Tic en el Libro Blanco (2012, p.15), como son: Mayor productividad e índice de retención del personal capacitado, procesos descentralizados pero interconectados, reducción del esfuerzo en mantenimiento de equipos y optimización de la capacidad de respuesta de la entidad.

Igualmente, podrían socializar los beneficios identificados por gran parte del personal y directivos que participaron en el estudio, tales como el mejoramiento significativo de las



relaciones de pareja, los conflictos familiares, el mal genio generado por el cansancio, los hábitos alimenticios al consumir alimentos preparados en sus hogares, y de la salud por menor exposición a los cambios climáticos; disminución de las ausencias injustificadas; cumplimiento de las metas diarias, aumento del rendimiento y la productividad; “disminución de costes asociados al transporte (pasajes, combustibles, parqueadero), y a la compra de alimentos fuera del hogar, algunos también expuestos por Min Tic en el Libro Blanco (2012, p.15), y referidos por Flores-Galea (2012, p.44), quien además menciona el mejor aprovechamiento de los puestos de trabajo en oficina y de los avances tecnológicos en TIC, como aspectos del teletrabajo que pueden beneficiar a la organización.

Además, se pueden difundir los beneficios reportados por los funcionarios de la CGN que, en 2014 laboraron desde su casa, quienes percibieron positivamente tal experiencia, y manifestaron que en ese tiempo solo realizaron las funciones inherentes a su cargo, lo cual disminuyó la carga laboral, logrando más tranquilidad y mayor concentración.

**2. Hacer manifiesta la voluntad de la alta dirección:** El primer factor a considerar para implementar el teletrabajo en la CGN, es la voluntad y decisión de los altos ejecutivos; lo cual constituye la base para desarrollar los demás procesos requeridos, pues como se afirma Min Tic en el Libro Blanco (2012), no es posible avanzar en el proceso de adopción del teletrabajo si no se cuenta con el apoyo de la alta dirección” (p.24). De hecho, desde la perspectiva de uno de los directivos entrevistados, la razón por la que dicha modalidad laboral no se ha implementado en la CGN, es precisamente” la falta liderazgo y voluntad de los altos mandos pues esas son decisiones se toman desde arriba y son apoyadas o no por el personal” (Jefe de GIT).

Más cuando Min Tic en el Libro Blanco (2012), manifestó que la implementación del teletrabajo en las entidades, requiere una transformación de fondo que incluye cambios sustanciales tanto de la forma de hacer como de asumir el liderazgo desde distintos niveles de la empresas, implicando también la transición hacia un cambio de mentalidad del personal para generar una nueva cultura con mayor flexibilidad sustentada en la voluntad

de la alta dirección, “la confianza, la orientación a resultados y el uso de la tecnología, que hacen más competitiva a la organización en el mercado actual” (Libro Blanco, 2012, p.23).

Por tanto, en caso de que el proceso de concientización arrojara resultados positivos, y la comisión conformada logrará el compromiso de los altos mandos de la CGN, el primer paso a dar tal y como lo sugiere Min TIC (2016), sería firmar el Pacto por el Teletrabajo, con el fin de recibir beneficios importantes para la entidad, entre ellos acceso gratuito al programa nacional de capacitación en Teletrabajo, acompañamiento técnico para implementarlo, y participación en eventos nacionales sobre dicha modalidad.

**3. Asumir el Liderazgo:** La alta dirección de la CGN debe delegar un área (por ejemplo, tecnológica, administrativa, talento humano), un directivo o empleado que se encargue en primera instancia, de difundir las intenciones de los altos ejecutivos, promover la aceptación de la iniciativa en todo el personal y convocar su participación voluntaria para “conformar un equipo interdisciplinario, que lidere y coordine todas las actividades para implementar el teletrabajo en la entidad” (Colombia Digital, 2015).

**4. Promover la Cultura de teletrabajo:** Según Colombia Digital (2015), el equipo interdisciplinario debe generar “el cambio de mentalidad y generar un nuevo relacionamiento entre la entidad y los trabajadores” en tanto “los cambios que el teletrabajo implica en la organización del trabajo tanto para el tele-trabajador como para el compañero de trabajo que no opta por la misma modalidad y los jefes inmediatos, puede generar resistencia por parte de alguno de ellos”, convirtiéndose en un obstáculo para la implementación del teletrabajo, considerando que su decisión de trabajar bajo dicha modalidad tiene un carácter estrictamente voluntario.

Por tanto, en el caso de la CGN, el equipo interdisciplinario debe considerar los obstáculos identificados por el personal para la implementación del teletrabajo en la entidad, entre los cuales se destacan los siguientes: La actitud negativa evidenciada por el 46% de funcionarios de planta frente a la posibilidad de desempeñar su cargo bajo dicha modalidad en tanto, para algunos, se disminuiría el personal encargado de la atención del

canal presencial; otros, no están de acuerdo porque implicaría más capacitaciones y, según algunos, igual tendrían que ir a la entidad para atender las citas presenciales otorgadas a los usuarios.

Otro factor obstaculizador serían los mitos o creencias de algunos funcionarios frente al teletrabajo, quienes consideraron que su implementación generaría un caos brutal al interior de la entidad debido, según un Sub-contador, a que afectaría la calidad del servicio al ciudadano por la cantidad de entidades que se deben atender, a la dificultad para implementarlo porque requeriría demasiado tiempo en volver a la normalidad después de implementado, y a que la entidad no está en capacidad de adoptar dicha modalidad. Otros funcionarios, sustentaron sus mitos en que las funciones propias de sus cargos no se los permitirían (lo cual, solo se podría determinar con la revisión del manual de funciones y competencias); o porque se repesaría cada vez más las consultas presenciales.

En efecto, tal y como lo sugiere Colombia digital (2015), sería fundamental la “socialización de las ventajas y beneficios del teletrabajo”, tales como las anteriormente descritas; labor esta, sería asumida por parte del equipo líder que delegara el Contador General de la Nación para coordinar su implementación en la entidad, con el propósito de sensibilizar al personal de planta en lo relacionado a los impactos positivos que esta modalidad podría generar en el rendimiento de su desempeño, en su vida personal, familiar o en su salud; y, además, difundir ampliamente los resultados positivos de experiencias de teletrabajo en otras entidades públicas.

Para ello, podrían aplicar como estrategia de concientización, las reuniones o grupos focales, videos, folletos o carteleras ubicadas en sitios estratégicos de la institución, entre otros recursos didácticos, orientados a erradicar o minimizar sus mitos y vencer la resistencia a ellos asociada, especialmente en el caso de identificarse entre los funcionarios, cargos susceptibles de migrar hacia el teletrabajo.

De lo anterior, se infiere la importancia del papel que puede desempeñar el equipo interdisciplinario como “agente de cambio, en tanto facilitador de la adopción de nuevos

patrones valores, actitudes y conductas a desarrollar” (González, Flórez Londoño y Vera, 2014, p.24), al interior de la CGN; lo cual conlleva a suponer que la implementación del teletrabajo en la entidad, al igual que en cualquier entidad pública o privada, es de hecho, “un proceso largo y complicado, que requiere el apoyo y participación de todo el personal, tal y como lo manifestaron tres de los directivos entrevistados (2 Sub-contadores, 1 jefe GIT).

### **8.3.2 Fase 2. Planeación General Del Proyecto**

Para garantizar el éxito de la implementación del teletrabajo en la CGN, tal y como lo sugiere Min Tic (2014), el equipo líder designado por la alta dirección será el encargado de definir la metodología y la forma como se adelantará este proceso. Además, deberá plasmar todo lo planeado en un documento escrito que soporte y especifique paso a paso todas las etapas a desarrollar, las acciones a realizar en cada fase, sus objetivos, y el plan de acción.

Antes de iniciar actividades, el equipo podría solicitar la orientación de la Comisión Asesora, conformada por el Ministerio TIC, del Trabajo y el DAFP, la cual, aportará recomendaciones y capacitación al respecto, en tanto según Ruiz (2015), en el sector público han surgido muchas inquietudes en torno a las obligaciones que sus entidades deben asumir cuando implementan el teletrabajo como son “los costos de energía, internet, servicios públicos en general, manejo y responsabilidad de los equipos de trabajo y la seguridad de la información entre otras situaciones que se pudieran presentar en la ejecución del mismo” (p.11).

### **8.3.3 Fase 3. Autoevaluación De La Organización Y Ajustes Procedimentales**

Es necesario que se realice un diagnóstico general del servicio de atención al ciudadano, con participación de todos los funcionarios, contratistas, Sub-contadores y Jefes de GIT de la CGN, con fines de evaluar la problemática general, y promover la necesidad o conveniencia de implementar el teletrabajo en la entidad. Así mismo, en esta etapa se deben realizar las siguientes acciones:

**1. Revisión de la normatividad vigente:** En este paso se debe identificar aquella normativa que aplica para la entidad. En este aspecto, Colombia Digital (2015), recomienda solicitar el apoyo de la Administradora de Riesgos Laborales, para la adecuación de las normas relativas a higiene y seguridad en el trabajo a las características propias del teletrabajo, pues se podrían vulnerar los derechos de los tele-trabajadores a ambientes saludables y mejores condiciones de vida. Adicionalmente se deben incluir las condiciones laborales asociadas a la modalidad de teletrabajo en los contratos del personal de planta y de contratistas.

**2. Evaluar la capacidad tecnológica:** Esta evaluación se debe realizar con el propósito de determinar si la CGN, está en capacidad de proporcionarle a los trabajadores que decidan tele-trabajar, las herramientas necesarias para desempeñarse bajo dicha modalidad de acuerdo a las necesidades de cada perfil, tal y como lo sugiere Min Tic (2014).

Es indispensable el fortalecimiento de canales virtuales que incorporen complementos automatizados para dar respuesta a inquietudes frecuentes, evitando el represamiento por canales telefónicos, y el robustecimiento de la infraestructura de apoyo computacional en la nube se puedan soportar los programas referidos en el marco contextual dentro de la descripción de la plataforma tecnológica, como son Google (G- SUITE); Drive, SIIF, Sara Nómina, SOA inventarios (proceso de transición de las normas internacionales de contabilidad para implementar el Marco Normativo para Entidades de Gobierno); al tiempo en el que se mejora la arquitectura empresarial (implementación del modelo MINTIC de Arquitectura empresarial; y se adopten prácticas de ITIL y COBIT.

En este sentido, la CGN podría considerar los aportes de los directivos entrevistados quienes opinaron que los dispositivos básicos de los mismos empleados de la entidad (celulares inteligentes, computadores de mesa, portátiles, teléfonos fijos, planes institucionales y un dispositivo con internet conectado durante toda la jornada laboral pactada, como apoyo cuando el funcionario o el contratista tenga que consultar alguna información para asesorar al cliente), serían las herramientas más recomendables para que

los contratistas desempeñaran su cargo en la modalidad de teletrabajo (atención telefónica al ciudadano), así como los escritorios virtuales para proteger la seguridad de la información, cuando se trate de funcionarios de planta desempeñando labores relacionadas con manejo de informes y centralización de información, para lo cual, la entidad cuenta con sitios en la nube que permiten conectarse y trabajar directamente, además de herramientas jurídicas y contables.

**3. Evaluación organizacional:** En esta fase, se deben considerar aspectos fundamentales para el proyecto tales como: identificar los cargos susceptibles de teletrabajar, definir la modalidad de teletrabajo que se va a implementar, así como analizar los costos, presupuesto, recursos, riesgos e indicadores, tal y como lo sugiere Min Tic (2014). Para la identificación de los cargos que pueden ser desempeñados bajo dicha modalidad en la CGN, el equipo interdisciplinario debe revisar el Manual de funciones y competencias laborales, con el fin de seleccionar el personal garantizando su decisión voluntaria de teletrabajar; para lo cual, también se debe generar un documento que soporte su libre vinculación.

Cabe anotar que, dicha selección en la entidad, podría ser facilitada por la actitud positiva de la mayoría de empleados frente a esa posibilidad, y de su percepción en torno a los contratistas como los más aptos para ello. Por el contrario, para el personal de planta si se requeriría una revisión minuciosa del manual de funciones y competencias, si se considera que, el 46% de funcionarios, demostraron una actitud negativa frente a la posibilidad de tele-trabajar; y, que el 58% de ellos, argumentó su imposibilidad de desempeñarse bajo dicha modalidad, en tanto las funciones propias de su cargo no se los permitiría.

Con respecto a los cargos susceptibles de ser desempeñados en la modalidad de trabajo, es necesario que el equipo considere los aportes realizados por el personal que participó en esta investigación, en tanto, el 100% de contratistas, 54% de funcionarios y gran parte de directivos coincidieron en que el servicio al ciudadano debía ser reestructurado y designado exclusivamente en cabeza de los contratistas quienes asumirían la atención de los canales telefónico y virtual en la modalidad de tele-trabajo para

descongestionar las oficinas, obviamente dejando personal suficiente para la atención presencial de los usuarios en las instalaciones de la entidad. Lo cual, parece ser la opción más viable y beneficiosa para esta institución, si se tiene en cuenta la actitud abierta y positiva de los empleados vinculados por prestación de servicios, quienes, además, en buena parte, cuentan con los medios tecnológicos para tele-trabajar.

En lo relacionado específicamente con la modalidad de teletrabajo a adoptar en la CGN, el más conveniente sería el teletrabajo suplementario, sugerido por gran parte de los directivos entrevistados, quienes lo sustentaron en razón de que, al trabajar dos o tres veces a la semana desde el hogar, contribuiría a que los tele-trabajadores mantuvieran el contacto con la entidad y las relaciones cara a cara con sus compañeros; el cual, coincide con el planteado por Esquivel y Bogotá (2017), quienes lo sintetizan como un modelo que permite conciliar su vida laboral y familiar.

Como riesgos a considerar en la etapa de planeación del proyecto, la revisión bibliográfica y la percepción del personal encuestado, permitió identificar las dificultades del trabajador para adaptarse al modelo, y aquellos que según Min Tic (2012), “deriven en atrasos en el cumplimiento de los objetivos y, por tanto, en baja productividad”, así como “las amenazas o riesgos informáticos derivados de la inadecuada gestión de la información por parte del trabajador, y la pérdida de su sentido de pertenencia respecto de la organización”, la cual puede “impactar la calidad del trabajo o el compromiso con el mismo” (p.33”).

De acuerdo con lo planteado al respecto por Colombia Digital (2015), es imprescindible que, en la CGN se considere el tipo de información que deberá gestionar el tele-trabajador fuera de la entidad y el nivel de seguridad de la misma y, por tanto, que proporcione los mecanismos necesarios para garantizar la seguridad de la información y la seguridad informática, es decir, para la protección de datos, entre ellos la capacitación en buenas prácticas.

También, se pueden presentar riesgos laborales para el trabajador, por lo cual es necesario considerar los mecanismos adecuados para prevenirlos, entre ellos los expuestos en la Guía en Seguridad, Salud y Prevención de Riesgos Laborales en el Teletrabajo, en la cual están consignadas las pautas para la gestión de aspectos relacionados con “la seguridad del sitio donde van a tele-trabajar, los buenos hábitos, posturas, adecuación del sitio de trabajo y buenas prácticas, entre otros” (Colombia Digital, 2015).

Desde la perspectiva de algunos funcionarios de planta, un riesgo contundente del teletrabajo, podría ser la reducción del rendimiento productivo y del nivel de eficiencia en la atención oportuna a los usuarios, lo cual también fue planteado por un Sub-contador y uno de los Jefes de GIT, quienes sustentaron que el proceso de adopción, implementación, capacitación y entrenamiento del personal, requeriría demasiado tiempo, y afectaría el canal telefónico al ciudadano, es decir los tiempos de respuesta a sus inquietudes.

Cabe anotar que, de acuerdo con Min Tic, Libro Blanco del Teletrabajo (2012), “la sensibilización general es un componente de preparación para el cambio, que debe estar apoyada “en una estrategia de comunicación y en una matriz de cambio que identifique los públicos objetivo en los distintos momentos del proceso, para así facilitar el avance en la gestión de los cambios culturales y de procedimientos que se requieren” (p.35).

Definida participativamente la modalidad de teletrabajo que se implementará en la CGN, la entidad debe expedir una Resolución de carácter general especificando, según Colombia Digital (2015), la forma cómo funcionará el teletrabajo al interior de la entidad, incluyendo los requisitos al teletrabajo, normas en materia de riesgos laborales, seguridad de la información, modalidad de teletrabajo y compromisos, de la cual se le debe entregar una copia del Acto Administrativo que autoriza los funcionarios a tele-trabajar, a la Administradora de Riesgos Laborales, y proceder a la capacitación del personal seleccionado en competencias para ello.

#### **8.3.4 Fase 4. Prueba Ppiloto**



Antes de implementar el teletrabajo de forma definitiva, Min Tic (2014) recomienda: “realizar una prueba piloto durante un período de 4 a 6 meses como mínimo”; convocar la participación del personal en la prueba; capacitar en competencias para tele-trabajar; evaluar el rendimiento con respecto al cumplimiento de las metas establecidas y la prueba piloto; realizar ajustes o aplicar correctivos a los problemas o deficiencias identificadas, y socializar sus resultados. En este aspecto, además de los contratistas, que son más aptos para el teletrabajo, sería conveniente incluir a algunos funcionarios que deseen tele-trabajar, con fines de analizar su capacidad de adaptación, pues en razón de las funciones propias de su cargo y la complejidad de las mismas, podrían trabajar desde su casa dos o tres veces a la semana para reducir el estrés, tal y como lo sugirieron algunos contratistas y directivos.

Además, este proceso sería favorecido por todos los contratistas, gran parte de los funcionarios, Sub-contadores y Jefes de GIT, quienes demostraron una actitud abierta y positiva frente a la posibilidad de implementar el teletrabajo en la entidad, pues seguramente ellos apoyarían cualquier decisión tomada al respecto por la alta dirección; lo cual le daría viabilidad a la aplicación de la prueba piloto.

### **8.3.5 Fase 5. Apropiación Y Adopción Del Modelo**

En esta última fase, se deben realizar los ajustes definitivos tanto al plan de teletrabajo como “a los documentos administrativos que sustentarán esta modalidad laboral al interior de la organización”, “y se conformará el banco de buenas prácticas para derrumbar los mitos que se hayan identificado” (Min Tic (2012)). El equipo interdisciplinario será el encargado de realizar la socialización de todos los cambios que se realizarán al interior de la entidad, a raíz de su implementación definitiva. Así mismo, es importante generar un documento que soporte las acciones, para que todas las instancias de la empresa comprendan e interioricen el proceso.

Igualmente, de acuerdo con lo sugerido por Min Tic en el Libro Blanco de Teletrabajo (2012), la CGN, podría designar a los Jefes de GIT, para que apoyen al equipo líder, quienes velarán por el cumplimiento de las funciones y podrán hacer la medición de

múltiples aspectos asociados al desempeño de los tele-trabajadores, entre ellos su “adaptación al cambio de modalidad laboral, el funcionamiento de las herramientas tecnológicas y todos los factores que puedan afectar el buen desempeño y realización de las actividades” (p.26). Además, se debe hacer seguimiento y evaluación del logro en relación al cumplimiento de las metas propuestas, tal y como se describe a continuación:

- Productividad derivada del rendimiento de los colaboradores en el cumplimiento de sus metas en relación con el tiempo invertido en ellas: evaluación del desempeño y control de gestión por compromisos.
- Aprovechamiento de los espacios de las oficinas y disminución de los costos derivados: medición de tiempos muertos de oficinas y establecimientos de costos.
- Nivel de satisfacción laboral de los colaboradores: encuestas del clima laboral.
- Calidad de vida de los trabajadores: encuesta de clima laboral.
- Contribución al medio ambiente: medición de la huella de carbono de los tele-trabajadores.
- Contribución a la movilidad de las ciudades: disminución de número de desplazamientos.
- Rotación y ausentismo de los empleados: reporte de personal. (Min Tic en el Libro Blanco de Teletrabajo, 2012, p.34).

En síntesis, para implementar el teletrabajo en el servicio de atención al ciudadano en la CGN, no solo se deben considerar los aspectos asociados a la voluntad y liderazgo de la alta dirección, sino las fases y procesos establecidos por entidades gubernamentales para su aplicación, los obstáculos, ventajas, beneficios y riesgos, preferiblemente desde la perspectiva de todo el personal, por lo cual, es recomendable involucrar la participación tanto del personal de planta y los contratistas como de los directivos.

Entre los procesos, se destacan: Compromiso institucional como primer factor a considerar, en tanto expresa la voluntad y decisión de la alta dirección de adoptarlo e implementarlo, preferiblemente mediante la firma del Pacto por el Teletrabajo; el liderazgo, que implica la conformación de un equipo interdisciplinario, que lidere, coordine y socialice el proyecto, promueva la cultura de teletrabajo y el cambio de mentalidad al interior de la entidad; la planeación general del proyecto, que incluye el diseño de la metodología, la forma cómo se adelantará este proceso, sus objetivos, etapas, plan de acción, y documento soporte.

La autoevaluación de la organización, con participación de todo el personal para analizar la problemática general y definir la necesidad o conveniencia de su implementación, implicando la evaluación normativa (en riesgos laborales y seguridad de la información), tecnológica (herramientas, dispositivos), y organizacional (revisión del manual de funciones para identificar los cargos susceptibles de tele-trabajar y seleccionar el personal que voluntariamente decida tele-trabajar); definición de la modalidad de teletrabajo a adoptar, costos, presupuesto, recursos e indicadores, Resolución de carácter general, y capacitación en competencias para todo el personal que tele-trabajará; prueba piloto, para determinar la viabilidad de implementarlo definitivamente, y, la apropiación y adopción del modelo de teletrabajo, que requiere seguimiento y evaluación del logro en relación con las metas propuestas.

## 9 CONCLUSIONES

Según la información suministrada por los colaboradores de la CGN, y en coherencia con lo afirmado por el Ministerio del Trabajo & MinTIC, 2012, pág. 15), (Flores, 2012, pág. 45), (Castaño & Gómez, 2014) y por (Colombia digital, 2014) el teletrabajo facilita la descongestión de las oficinas, contribuye a disminuir el estrés, mejorar la salud, generar ahorros por concepto de alimentación por fuera de hogar y gastos de transporte de los trabajadores, aumenta la posibilidad de que dispongan de más tiempo para el desarrollo de actividades personales, familiares y sociales, aportando en definitiva a que los trabajadores alcancen un equilibrio entre lo laboral y personal. Existiendo otros beneficios como la reducción de riesgos frente accidentes por seguridad vial o hurtos, la disminución del nivel de ausentismo, mejoras en la percepción de las condiciones subjetivas de bienestar al poder equilibrar diferentes dimensiones de la vida de los individuos, con un efecto positivo en el incremento de la productividad y efectividad, que beneficia de forma individual al colaborador, pero de forma sinérgica a la entidad.

Horarios, ambiente laboral, posibilidades de estudiar y relaciones humanas, entre otras pueden ser relevantes para la satisfacción y motivación laboral, aspecto que ya era reconocido por Elton Mayo, y que finalmente, influyen según (Boada Grau, De Diego Vallejo, & Macip Simó, 2001) y (Abello & Lozano, 2013) en la calidad de vida y satisfacción laboral, generando efectos en la calidad del desempeño

Para (Villafrade & Palacio, 2013, pág. 21) “las mayores barreras para la implementación del teletrabajo son la inversión en tecnología e infraestructura, la cultura organizacional y la resistencia al cambio, y desconfianza.” Frente a la inversión en tecnología e infraestructura, los resultados arrojados en la investigación permiten afirmar que éste ya no es un limitante importante dentro de la entidad, pero sí lo es, según los resultados primarios, la cultura organizacional y la resistencia al cambio.

El proceso de reestructuración requerido para la implementación del teletrabajo se convierte en una oportunidad de mejoramiento continuo para la entidad, por cuanto debe

realizarse un análisis de los procesos y de los cargos, proponiendo mejoras de simplificación y modernización para una entidad eficiente y competitiva, que trabaje con procesos descentralizados pero interconectados, que permitan optimizar la capacidad de respuesta de la entidad.

Específicamente la resistencia al cambio estuvo argumentada con su percepción de acumulación de trabajo al combinar modalidad virtual y presencial, propia del teletrabajo suplementario, a la sobre carga en el desarrollo de sus funciones; al tiempo y los costos que deben asumirse, al supuesto caos dentro de la organización, miedos frente al control de los colaboradores y de sus resultados. Dichas afirmaciones fueron dadas a pesar de no contar con estudios de pre-inversión o inversión, y a la ausencia de experiencia con la modalidad de trabajo desde casa o de teletrabajo de la mayoría. De ahí que sea necesario contar con procesos planificados que incorporen diagnósticos, ya que los análisis de aspectos internos y externos según (Bravo, Valenzuela, Vera, & Tejada, 2019) permiten diseñar estrategias de maximización de oportunidades y de minimización de amenazas haciendo uso eficiente de los recursos organizacionales.

Los aspectos relevantes a considerar para implementar el teletrabajo en la CGN, además de las etapas y procesos establecidos por las instituciones, son básicamente la normatividad, la infraestructura tecnológica, los procesos y cargas laborales actuales, competencias de los colaboradores, seguridad informática, cultura organizacional, voluntad y liderazgo de los jefes. De los anteriores, únicamente los procesos y cargas laborales, la cultura organizacional y la falta de voluntad se consideran aspectos críticos que han obstaculizado la implementación de la modalidad, pero que son subsanables y pueden llevar a la organización a procesos de mejoramiento continuo

La implementación del teletrabajo es una necesidad sentida en todas las organizaciones, evidenciada con mayor fuerza, a partir de la emergencia sanitaria y socio económica ocasionada por el COVID -19. Para muchas organizaciones, tanto públicas como privadas, el proceso hubiese sido más sencillo si con antelación se hubiesen acogido

a los lineamientos de la ley del teletrabajo, su personal y sus procesos hubieran estado mejor preparados, y no sólo estarían desarrollando trabajo desde casa, sino teletrabajo, pues como lo expone la Circular 21 del 17 de marzo de 2020, emitida por el Ministerio de Trabajo desde el punto de vista normativo, el trabajo en casa no es más que “una situación ocasional, temporal y excepcional”, y difiere significativamente del teletrabajo, ya que no exige el cumplimiento de los requisitos legalmente establecidos para esta modalidad laboral.

## 10 RECOMENDACIONES

Se recomienda a la CGN que firme el Pacto por el Teletrabajo e implemente dicha modalidad, aprovechando la actitud positiva de los contratistas frente a la posibilidad de tele-trabajar y la gran plataforma tecnológica que posee para ello. Lo anterior contribuiría a mejorar el índice de retención del personal capacitado, fortalecer procesos descentralizados pero interconectados, aprovechar beneficios e incentivos que ofrece su adopción oficial, y optimizar la capacidad de respuesta de la entidad especialmente en el canal telefónico de atención al ciudadano, delegándolo únicamente en cabeza de los contratistas, o migrando la prestación de este servicio, al menos en parte, a dicha modalidad; pues en el marco de la modernización que actualmente adelanta la entidad, el proceso de reestructuración se convertiría en una oportunidad de mejoramiento continuo, en tanto le permitiría reducir la sobre-carga laboral a los funcionarios de planta y sus niveles de ausentismo (al parecer generados especialmente por esa causa), e incrementar su rendimiento laboral.

Se sugiere que la entidad inicie la implementación de acciones contundentes orientadas a sensibilizar a los directivos y funcionarios frente a los beneficios y ventajas que el teletrabajo le representaría con el fin de mitigar o disminuir su resistencia al cambio y promover una nueva cultura en torno al teletrabajo; en efecto, se recomienda la intervención de un agente de cambio con capacidades suficientes para facilitar la adopción de nuevos patrones valores, actitudes y conductas a desarrollar.

En caso de que la CGN, no inicie el proceso para la implementación del teletrabajo en la entidad después de la emergencia sanitaria generada por el COVT-19, se recomienda que el Grupo Interno de Trabajo encargado de la Gestión del Talento Humano en la CGN, lo incluya como eje temático prioritario de su Plan Institucional de Capacitación, especificando los puntos en los que se formarán los empleados, con el fin de motivar al personal y promover su adopción oficial, pues como se pudo analizar en la revisión de los informes relacionados con la programación de dicho Plan durante los últimos cinco años, esta tema fue el primer ausente en dicho período incluyendo el de 2020, pese a que el

DAFP, lo sugirió como temática fundamental a tratar en las capacitaciones de las entidades públicas.

Como herramientas tecnológicas para desempeñar las funciones de los canales telefónico y virtual en la modalidad de teletrabajo, los directivos sugirieron el uso de los dispositivos básicos que tienen los contratistas con los cuales están familiarizados, entre estos celulares inteligentes con planes institucionales de telefonía móvil, computadores de mesa o portátiles y teléfonos fijos con planes domiciliarios de internet y telefonía básica, y escritorios virtuales conectados a la plataforma tecnológica de la entidad durante toda la jornada laboral pactada, para poder disponer de las herramientas jurídicas y contables, o de información especial para resolver consultas complejas a las empresas usuarias de dichos canales de atención. Para los funcionarios recomendaron trabajar directamente en escritorios virtuales y mantener toda la información centralizada en la nube, con el fin de garantizar su seguridad y protección.

La modalidad de teletrabajo de modelo suplementario, es la más apropiada para instituciones que inicien el proceso de transición y que deseen mantener un mayor control sobre actividades y continuar fortaleciendo la cultura organizacional, sentido de pertenencia, ampliar los beneficios de la interrelación con compañeros de trabajo, minimizando otros efectos negativos en los colaboradores alrededor del aislamiento laboral.

La entidad debe realizar una evaluación de procesos y cargos, y ajustar tareas, jornadas y metas, adicionalmente el área de talento humano debería incluir estrategias que promuevan la implementación de teletrabajo en la entidad, y actividades específicas orientadas a generar la cultura de tele-trabajo y temáticas asociadas a la modalidad dentro del plan institucional de capacitación, de tal forma que se mejoren las competencias del personal, y se sensibilice a las personas que hacen parte de la entidad.

Para continuar robusteciendo la literatura en torno al teletrabajo, se recomienda adelantar proyectos investigativos cuantitativos o mixtos, en el que se identifique la reducción de costos por implementación del teletrabajo, y su impacto ambiental.

Considerando que la universidad presta servicios de formación en la modalidad virtual, y que dentro de sus colaboradores hay profesionales que desempeñan funciones no solo



académicas, sino también de investigación y extensión, implementar el teletrabajo cumpliendo los requisitos de la ley 1221 de 2008, y con la firmando el pacto por el teletrabajo, la universidad puede encontrar oportunidades para mejorar procesos, generar mayor bienestar a sus colaboradores, facilitar la incorporación laboral de personas vulnerables, mejorar la retención de personal competente, y obtener descuentos tributarios para efectos de la determinación del Impuesto Sobre la Renta y Complementarios

## 11 BIBLIOGRAFÍA

- Abello Bolívar, Ángela Johana y Lozano Torres, Deisy Magnolia (2013). Importancia de los factores de riesgo psicosocial y clima organizacional en el ámbito laboral. (Tesis de Maestría). Universidad del Rosario, Bogotá D.C. Recuperado de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4693/208884002013.pdf;jsessionid=087302D8C0ADF5BCC2665B7D929DC79F?sequence=1>
- Academia Internacional de Teletrabajo (2017). Informe sobre el Estado del Teletrabajo en América Latina y el Caribe. Primer informe en el marco de la celebración de los 20 años del Teletrabajo en Brasil. Recuperado de <https://cidtt.org/wp-content/uploads/2018/09/Estado-del-Teletrabajo-en-Am%C3%A9rica-Latina.pdf>
- Agudo Moreno, María José (2014). El teletrabajo en las organizaciones: análisis de sus beneficios y barreras en las empresas españolas. *Cuadernos de Gestión de Información*, 4, 172-187, Universidad de Murcia <https://revistas.um.es>
- Aguilar, Luis (2011): "Gobernanza pública para obtener resultados: marco conceptual y operacional", Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas. Comité de Expertos en Administración Pública. Nueva York. Recuperado de <https://docplayer.es/64385617-Consejo-economico-y-social.html>
- Álvarez D., Paola (2018). Teletrabajo en la Experiencia Extranjera. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Recuperado de [https://www.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/25913/2/PA\\_Teletrabajo\\_2018.pdf](https://www.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/25913/2/PA_Teletrabajo_2018.pdf)
- Arpi Pillalazo, Paola Estefanía (2018). Estrategias para promover el teletrabajo en las empresas del sector privado del Ecuador para mejorar el empleo y la productividad. (Tesis de Maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6237/1/T2668-MAE-Arpi-Estrategias.pdf>

Arrogante Ramírez, Ana Belén (2018). Organización de eventos empresariales. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A. ISBN: 978-84-2834-047-2. Recuperado de [https://books.google.com.co/books?id=npBXDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_atb#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=npBXDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false)

Asamblea Nacional Constituyente (1991). Constitución Política de Colombia. Secretaría del Senado. *Gaceta Constitucional*, No. 116. Recuperado de [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion\\_politica\\_1991.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html)

Ballestas Torres, Linda Lucía (octubre 3 de 2013). Una mirada hacia el Teletrabajo. *El Espectador*. Economía. Recuperado de <https://www.elespectador.com/noticias/economia/una-mirada-el-teletrabajo-articulo-450076>

Barona Betancourt, Ricardo (2013). Actualidad del teletrabajo en Colombia. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo* [Revista electrónica] 1, (3), 1-17. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5401797>

Becerra Peña, Diana Lizette (2017). La eficiencia en la gestión de los recursos del sector público: una reflexión multidisciplinar. *Revista de Economía Crítica*, No. 23 (primer semestre), 96-110, ISSN 2013-5254. Recuperado de [http://revistaeconomicacritica.org/sites/default/files/DianaLizetteBecerra\\_Eficiencia-en-la-gestion.pdf](http://revistaeconomicacritica.org/sites/default/files/DianaLizetteBecerra_Eficiencia-en-la-gestion.pdf)

Benjumea-Arias, Martha Luz., Villa-Enciso, Eliana María, y Valencia-Arias, Jackeline (2016). Beneficios e impactos del teletrabajo en el talento humano. Resultados desde una revisión de literatura. *Revista CEA*, 2, (4), 59-73. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/319131781\\_Beneficios\\_e\\_impactos\\_del\\_teletrabajo\\_en\\_el\\_talento\\_humano\\_Resultados\\_desde\\_una\\_revision\\_de\\_literatura](https://www.researchgate.net/publication/319131781_Beneficios_e_impactos_del_teletrabajo_en_el_talento_humano_Resultados_desde_una_revision_de_literatura)

- Blancpain, Roger (1995). The Jesal and contractual situation of teleworkers in the Member States of the European Union: Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Boada Grau, Joan, De Diego Vallejo, Raúl, Macip Simó, Sergi (2001). Cultura organizacional y formación continua: incidencia en la prevención de riesgos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y las organizaciones*, 17, (1), 91-107. Recuperado de <https://journals.copmadrid.org/jwop/art/81e74d678581a3bb7a720b019f4f1a93>
- Bonilla Puerto, Claudia Liliana y Romero Garzón, Yuly Isabel (2014). El teletrabajo, una precisión conceptual. (Tesis de especialización). Universidad Nacional de Colombia sede Bogotá. Recuperado de <http://bdigital.unal.edu.co/46147/1/46372020.2014.pdf>
- Cabrera Martínez, Alejandra María, López López, Paula Andrea y Ramírez Méndez, Claudia (2011). La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio. Bogotá: Ediciones Universidad Central. *Documentos de investigación* 4, 8-54. Recuperado de [https://www.ucentral.edu.co/sites/default/files/inlinefiles/2015\\_competitividad\\_empresarial\\_001.pdf](https://www.ucentral.edu.co/sites/default/files/inlinefiles/2015_competitividad_empresarial_001.pdf)
- Camargo Hernández, David Fernando (2013). Funcionarios públicos: evolución y prospectiva. e-Libro en Biblio-Board. Recuperado de [https://books.google.com.co/books?id=pkuPdnMQLisC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbg\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=pkuPdnMQLisC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbg_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Cambio Digital (febrero 8 de 2019). El umbral de la productividad negativa. Recuperado de <https://cambiodigital.com.mx/mosno.php?nota=401956>
- Cañadas Sánchez, Francisco Javier (2017). Teletrabajo: revisión teórica y análisis jurídico-laboral. (Tesis Doctoral). España: Universidad de Granada. Recuperado de <https://hera.ugr.es/tesisugr/2675244x.pdf>
- Casagrande, Emiliano (2012). Impacto del Teletrabajo en la Calidad de Vida del colaborador en la industria del Petróleo. Buenos aires: Universidad Torcuato Di Tella. Recuperado de

[https://repositorio.utdt.edu/bitstream/handle/utdt/2372/MBA\\_2016\\_Casagrande.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.utdt.edu/bitstream/handle/utdt/2372/MBA_2016_Casagrande.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Castaño Duque, Germán (2000). La carrera de Administración de Empresas y la globalización. Manizales: Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de <http://bdigital.unal.edu.co/8458/1/germanalbeirocasta%C3%B1oduque.2000.pdf>

Castells, Manuel (1999). *La Era de la Información: Economía, Sociedad y Cultura. La Sociedad Red*. Primera edición en español. Madrid, España: SIGLO XXI.

Cedeño Viteri, Narcisa (2012). La investigación mixta, estrategia andragógica fundamental para fortalecer las capacidades intelectuales superiores. *Res Non Verba* (agosto), 17-36. Recuperado de <http://biblio.ecotec.edu.ec/revista/edicion2/LA%20INVESTIGACI%C3%93N%20MIXTA%20ESTRATEGIA%20ANDRAG%C3%93GICA%20FUNDAMENTAL.pdf>

Centro Nacional de Consultoría (2018). Cuarto estudio de penetración de teletrabajo en empresas colombianas-2018. Colombia Digital (Ministerio de las Tecnologías de la Información. Colombia Digital. Ministerio de las Tecnologías de la Información. Recuperado de [https://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-75985\\_archivo\\_pdf\\_estudio\\_teletrabajo.pdf](https://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-75985_archivo_pdf_estudio_teletrabajo.pdf)

Civit Alaminos, Cristina., y Merlos, Monserrat (2000). *Implementación del trabajo en la empresa. Primera edición*. Barcelona: Gestión.

Cladellas, Ramón (2008). La ausencia de gestión de tiempo como factor de riesgo psicosocial en el trabajo. *Intangible Capital*, 4, (4), 237-254 – ISSN: 1697-9818. Recuperado de <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/6957/cladellas.pdf>

Colombia, Congreso de la República. Ley 298 de 1996 (julio 23). Por la cual se desarrolla el artículo 354 de la Constitución Política, se crea la Contaduría General de la Nación como una Unidad Administrativa Especial Adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, y se dictan otras disposiciones sobre la Materia. *Diario Oficial*. No. 42840. Sistema Único

de Información Normativa. Recuperado de <http://www.suin.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1657792>

Colombia, Congreso de la República. Ley 1221 de 2008 (julio 16). Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial* No. 47.052. Recuperado de [https://www.mintic.gov.co/portal/604/articulos-3703\\_documento.pdf](https://www.mintic.gov.co/portal/604/articulos-3703_documento.pdf)

Colombia, Congreso de la República. Ley 1429 de 2010 (diciembre 29). Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo. *Diario Oficial* No. 47.937. Recuperado de [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1429\\_2010.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1429_2010.html)

Colombia Digital (2014). El Teletrabajo en Estados Unidos: sector público. Recuperado de <https://colombiadigital.net/teletrabajo/item/6941-el-teletrabajo-en-estados-unidos-sector-publico.html>

Colombia Digital (2015). Diez recomendaciones para la adopción del teletrabajo en entidades públicas. *¿Cómo lograr el éxito en la adopción del teletrabajo?* Recuperado de <https://colombiadigital.net/opinion/columnistas/desde-afuera/item/8119-diez-recomendaciones-para-la-adopcion-del-teletrabajo-en-entidades-publicas.html>

Colombia, Presidencia de la República. 0884 de 2012 (abril, 30). Por medio del cual se reglamenta la Ley 1221 de 2008 y se dictan otras disposiciones. Recuperado de <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Decretos/2012/Documents/Abril/30/dec088430042012.pdf>

Comisión de Trabajo Foro de Empresas EFR y Fundación Más Familia (2012). Libro Blanco. El ABC del teletrabajo en España. Recuperado de <http://ajuntament.barcelona.cat/tempsicures/sites/default/files/libroblancoteletrabajo.españa>

Contaduría General de la Nación (febrero de 2013). Reseña histórica. Síntesis descriptiva de los principales acontecimientos. Bogotá D.C. Recuperado de

<http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/29c5782e-c9d1-44d4-b2d5-6083171ba6ba/Rese%C3%B1a+Hist%C3%B3rica+de+la+CGN.pdf?MOD=AJPERES>

Contaduría General de la Nación (junio 12 de 2015). Informe de Auditoría Interna de Gestión, período marzo 31 2014 - 12 junio de 2015. Recuperado de <http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/6d9bb1eb-15da-4119-978a-e630e76430a6/AIGGTHPRC05+selecci%C3%B3n%2C+vinculaci%C3%B3n+e+inducci%C3%B3n+y+reinducci%C3%B3n+de+personal.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=6d9bb1eb-15da-4119-978a-e630e76430a6>

Contaduría General de la Nación (2017). Evaluación e Inducción <http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/15efef2f-975c-4b7a-8696-1549b183e364/Informe+de+Evaluaci%C3%B3n+Inducci%C3%B3n+2017.pdf?MOD=AJPRES&CACHEID=15efef2f-975c-4b7a-8696-1549b183e364>

Contaduría General de la Nación (2017). Proceso de comunicación pública. Encuesta información y comunicación externa. Recuperado de <http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/b96da8fb-0245-41cb-bcaa-b6cb568c8e75/Resultados+Encuesta+Percepci%C3%B3n+Informaci%C3%B3n+y+Comunicaci%C3%B3n+Externa+2017.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=b96da8fb-0245-41cb-bcaa-b6cb568c8e75>

Contaduría General de la Nación (2018). Evaluación inducción sesión octubre y noviembre de 2018. Recuperado de <http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/4f50e140-a335-43d2-beb02f2fc08e1aeb/Informe+de+Evaluaci%C3%B3n+Inducci%C3%B3n+nov+2018.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=4f50e140-a335-43d2-beb0-2f2fc08e1aeb>

Contaduría General de la Nación (2018). Proceso de comunicación pública. Encuesta información y comunicación externa. Recuperado de <http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/f3468022-40ca-4090-8d36-71a5379138dc/Percepci%C3%B3n+Informaci%C3%B3n+y+Comunicaci%C3%B3n+E>

[xtera+2018.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=f3468022-40ca-4090-8d36-71a5379138dc](http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/f3468022-40ca-4090-8d36-71a5379138dc/xtera+2018.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=f3468022-40ca-4090-8d36-71a5379138dc)

Contaduría General de la Nación (2019). Proceso de comunicación pública. Encuesta información y comunicación externa. Recuperado de <http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/f3468022-40ca-4090-8d36-71a5379138dc/Percepci%C3%B3n+Informaci%C3%B3n+y+Comunicaci%C3%B3n+Extera+2018.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=f3468022-40ca-4090-8d36-71a5379138dc>

Contaduría General de la Nación (2019). Manual del Sistema de Gestión y Desempeño. Recuperado de <http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/903e521e-7918-402e-8b8ef6a1d0a3f18b/MANUAL+DEL+SISTEMA+INTEGRADO+DE+GESTION+INSTITUCIONAL-SIGI.pdf?MOD=AJPERES>

Contaduría General de la Nación (febrero 28 de 2019). Manual de la seguridad de la Información. Recuperado de <http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/d4d2a161-de08-49d6-9138-219c6068483c/MANUAL+DE+SEGURIDAD+DE+LA+INFORMACI%C3%93N+MAYO+31+2019.pdf?MOD=AJPERES>

Contaduría General de la Nación (marzo de 2019). Estrategia de servicio al ciudadano. Recuperado de [http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/0904b14f-2558-442bad0239b9b6f8d66e/Estrategia+Serv+al+Ciud+Vigencia+marzo+2019++Revisado+Definitivo+abril+5+%281%29.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT\\_TO=url&CACHEID=0904b14f-2558-442b-ad02-39b9b6f8d66e](http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/0904b14f-2558-442bad0239b9b6f8d66e/Estrategia+Serv+al+Ciud+Vigencia+marzo+2019++Revisado+Definitivo+abril+5+%281%29.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=0904b14f-2558-442b-ad02-39b9b6f8d66e)

Contaduría General de la Nación (abril, 2019). Informe de Gestión Vigencia 2018. Recuperado de [http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/3716633b-b208-45de-978d2089980d9d2d/INFORME+DE+GESTI%C3%93N+VIGENCIA+2018+%281%29.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT\\_TO=url&CACHEID=3716633b-b208-45de-978d-2089980d9d2d](http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/3716633b-b208-45de-978d2089980d9d2d/INFORME+DE+GESTI%C3%93N+VIGENCIA+2018+%281%29.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=3716633b-b208-45de-978d-2089980d9d2d)



Contaduría General de la Nación (noviembre 14 2019). Direccionamiento Estratégico. Mapa de procesos y Organización Jerárquica y Funcional. Funciones por Dependencia. Recuperado de <http://www.contaduria.gov.co/wps/portal/internetes/home/internet/contaduria/nuestra-entidad/nuestra-entidad/organizacion-jerarquica-funcional/>

Contaduría General de la Nación (2020). Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano. Recuperado de [http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/da4e8bfb-2600-434c-8692a96083938a12/PLAN+ESTRATEGICO+DEL+TALENTO+HUMANO+2019+%281%29.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT\\_TO=url&CACHEID=da4e8bfb-2600-434c-8692-a96083938a12](http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/da4e8bfb-2600-434c-8692a96083938a12/PLAN+ESTRATEGICO+DEL+TALENTO+HUMANO+2019+%281%29.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=da4e8bfb-2600-434c-8692-a96083938a12)

Contaduría General de la Nación (2020). Plan de Bienestar Social e Incentivos GIT de Talento Humano. [http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/45ecab5c-ac6e-403c-8fa6-c9b73bc688a6/Plan+de+Bienestar+Corregido1.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT\\_TO=url&CACHEID=45ecab5c-ac6e-403c-8fa6-c9b73bc688a6](http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/45ecab5c-ac6e-403c-8fa6-c9b73bc688a6/Plan+de+Bienestar+Corregido1.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=45ecab5c-ac6e-403c-8fa6-c9b73bc688a6)

Club de Investigación Tecnológica (2014). Teletrabajo: medio ambiente, economía y calidad de vida. San José de Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia. Recuperado de [https://www.uned.ac.cr/viplan/images/teletrabajo/Teletrabajo\\_calidad\\_de\\_vida\\_economia\\_y\\_medio\\_ambiente.pdf](https://www.uned.ac.cr/viplan/images/teletrabajo/Teletrabajo_calidad_de_vida_economia_y_medio_ambiente.pdf)

Corbi, Miquel (2014). Teletrabajo: pasado, presente y futuro. En Innovación y Ciencia. Recuperado de <https://www.bloglenovo.es/teletrabajo-pasado-presente-y-futuro/>

Cuesta Santos, Armando (2008). La productividad del trabajo del trabajador del conocimiento. *Ingeniería Industrial*, 29, (3), 1-5. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. La Habana, Cuba. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433567011.pdf>

De la Cámara Arilla, Carmen (2000). El teletrabajo: un indicador de cambio en el mercado de trabajo. *Cuaderno de relaciones laborales* 17, 227-256. Universidad de Barcelona. Recuperado de <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/ec/jec7/pdf/com2-3.pdf>

De la Garza, Toledo (Comp.) (1999). Los retos teóricos de los estudios del trabajo hacia el siglo XXI. Buenos Aires: CLACSO. Recuperado de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20101102021709/garza2.pdf>

De la Garza Toledo, E., & Neffa, J. (Octubre de 2001). *El trabajo del futuro*. Buenos Aires: CLACSO.

Departamento Administrativo de la Función Pública (2018). Guía de gestión estratégica del talento humano (GETH), en el Sector Público Colombiano. Bogotá. Recuperado de [www.funcionpublica.gov.co/Guía%20de%20gestión%20estratégica%20del%20talento%20humano%20GETH%20-%20Abril%202018%20\(1\).pdf](http://www.funcionpublica.gov.co/Guía%20de%20gestión%20estratégica%20del%20talento%20humano%20GETH%20-%20Abril%202018%20(1).pdf)

Díaz-granados, Carlos (2014). Precisiones conceptuales e implementación práctica del teletrabajo. *IUS laboral* 8, 72-93. [https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/23056/1/derecho-laboral-en-colombia\\_Cap03.pdf](https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/23056/1/derecho-laboral-en-colombia_Cap03.pdf)

Echeverri, Manuel (junio 3 de 2015). El teletrabajo en Colombia una tendencia nueva en aumento. Empresa y economía. Recuperado de <https://www.xataka.com.co/empresas-y-economia/el-teletrabajo-en-colombia-una-tendencia-nueva-en-aumento>

Espinoza Salvadó, Iván (2016). Tipos de muestreo. Portal de la Red de la Biblioteca Virtual en Salud. Honduras. Recuperado de <http://www.bvs.hn/Honduras/Embarazo/Tipos.de.Muestreo.Marzo.2016.pdf>

Esquivel Turriago, Miyaer Andrés y Bogotá Castiblanco, Kevin Andrés (2017). Análisis administrativo del teletrabajo durante el periodo 2012 a 2016 en el Ministerio de Tecnologías, de Información y Comunicación-MINTIC. (Tesis de pregrado). Bogotá Universidad Santo Tomás. Recuperado de

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/10362/Bogot%C3%A1kevin2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Federación de Servicios a la Ciudadanía de Comisiones Obreras-FSC-CCOO (2002). Acuerdo Marco Europeo Sobre El Teletrabajo (julio 16). Recuperado de [http://www2.fsc.ccoo.es/comunes/recursos/54516/doc52811\\_Acuerdo\\_Marco\\_Europeo\\_sobreTeletrabajo..pdf](http://www2.fsc.ccoo.es/comunes/recursos/54516/doc52811_Acuerdo_Marco_Europeo_sobreTeletrabajo..pdf)

Flores Galea, Antonio Luis (2012). Impacto del teletrabajo en la mejora de la economía española. Recuperado de [https://www.acta.es/medios/articulos/comercio\\_y\\_economia/062043.pdf](https://www.acta.es/medios/articulos/comercio_y_economia/062043.pdf)

Flórez Guzmán, Andrea del Pilar (mayo de 2019). Informe seguimiento a riesgos primer cuatrimestre-2019. Bogotá, D.C. Contaduría General de la Nación. Recuperado de <http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/e128f233-34b8-4cb1-accd-4889e5d2e360/INFORME+SEGUIMIENTO+RIESGOS+DE+GESTI%C3%93N+Y+D+E+ORRUPCI%C3%93N+1ER+CUATRIMESTRE+2019.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=128f233-34b8-4cb1-accd-4889e5d2e360>

Gagné, Marylène y Deci, Edward (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior* 26 (4), 331-362. Recuperado de [https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2005\\_GagneDeci\\_JOB\\_SDTtheory.pdf](https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2005_GagneDeci_JOB_SDTtheory.pdf)

Gajendran, Ravi y Harrison, David (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *The Journal of Applied Psychology* 92 (6), 1524-1541. Recuperado de <https://www.apa.org/pubs/journals/releases/apl-9261524.pdf>

Gamen, Francisco y Mieth, Stefanie (2015). Luz y Sombras del Teletrabajo. Buenos Aires: Fundación Universidad Argentina de la Empresa-UADE. Recuperado de

<https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/5598/Gamen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Garay, Luis Jorge (1998). Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996. Tomo I. Santafé de Bogotá, Colombia: Cargraphics S.A. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Colombia%20Estructura%20Industrial%20e%20Internacionalizaci%C3%B3n.pdf>

Golden, Timothy (2006). Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turn over intentions. *Journal of Vocational Behavior* 69 (1), 176-187. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.02.003>

Gómez Beltrán, Paola Andrea (2018). El teletrabajo como modalidad de organización laboral moderna. Bogotá DC: Universidad Santo Tomás-USTA. Recuperado de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/12488/2018paolagomez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

González Zuluaga, Andrea, Flórez Londoño, Viviana y Vera Peláez Kelly Danitza (2014). Gestión del cambio y el teletrabajo. (Tesis de Especialización). Universidad de Medellín, Antioquia. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/51194726.pdf>

Grifol, Daniel (2018). productividad y gestión del tiempo en el trabajo. Recuperado de <https://danielgrifol.es/sobre-daniel-grifol/>

Grupo Interno de Trabajo de Talento Humano (2020). Plan de Bienestar Social e Incentivos. Contaduría General de la Nación Recuperado de [http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/45ecab5c-ac6e-403c-8fa6-c9b73bc688a6/Plan+de+Bienestar+Corregido1.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT\\_TO=urCACHEID=45ecab5c-ac6e-403c-8fa6-c9b73bc688a6](http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/45ecab5c-ac6e-403c-8fa6-c9b73bc688a6/Plan+de+Bienestar+Corregido1.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=urCACHEID=45ecab5c-ac6e-403c-8fa6-c9b73bc688a6)

Hall, Matthew, Smith, David y Langfield-Smith, Kim (2005). Accountants' commitment to their profession: Multiple dimensions of professional commitment and opportunities for future research. *Behavioral Research in Accounting* 17, (1), 89-109. <https://doi.org/10.2308/bria.2005.17.1.89>

- Hernández Fuentes, Sharyn Nataly (2016). La ineficiencia laboral genera gastos al empleador: el caso de las entidades públicas en Colombia. *Gestión Ingenio y Sociedad*, 1, (1), 4-13. Recuperado de <http://gis.unicafam.edu.co/index.php/gis/article/view/20/23>
- Hervás Gómez, Carlos y Román, Graván Pedro (2011). El trabajo colaborativo telemático aplicado a la formación. España: Universidad de Sevilla. Recuperado de [http://www.quadernsdigitals.net/datos\\_web/biblioteca/1\\_1401/enLinea/5.pdf](http://www.quadernsdigitals.net/datos_web/biblioteca/1_1401/enLinea/5.pdf)
- Lago, José Luis (2011). La negociación colectiva y el teletrabajo en Argentina: una aproximación a su temática. *Revista FACES* 17, (36), 115-143. Argentina: Universidad Nacional de Mar del Plata. Recuperado de [http://nulan.mdp.edu.ar/1601/1/FACES\\_n36-37\\_117-143.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1601/1/FACES_n36-37_117-143.pdf)
- Lenguita, Paula y Miano, Amalia (2005). Las relaciones laborales invisibles del teletrabajo a domicilio. En Estado y relaciones laborales: transformaciones y perspectivas. Buenos Aires (Argentina): Prometeo. Recuperado de <https://www.aacademica.org/amalia.miano/74.pdf>
- López Frías, Blanca e Hinojosa Kleen, Elsa M. (2003). Reactivos de evaluación. Definición y clasificación. Recuperado de <http://cursos.aiu.edu/Evaluacion%20Educativa/pdf/Tema%204.pdf>
- Lozada Elizalde, Luis Carlos (2016). El teletrabajo: una modalidad de trabajo eficiente que se impone como tendencia global. (Tesis de especialización). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá D.C. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15855/LozadaElizaldeLuisCarlos2016.pdf;jsessionid=50B9C1BE729D468904CC02A0AE7670B8?sequence=1>
- Martínez Crespo, Jenny (2005). Administración y Organizaciones: Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. *Semestre Económico* 8, (16), 67-97 (julio-diciembre). Recuperado de <https://revistas.udem.edu.co/index.php/economico/article/view/1099/1070>

- Martínez Sánchez, Ángel, Pérez Pérez, Manuela, De Luis Carnicer, Pilar, y Vela Jiménez, José (2.009). Teletrabajo y flexibilidad: Efecto moderador sobre los resultados de la empresa. España. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* No. 29, 229-262. Recuperado de [https://scholar.google.com/scholar\\_url?url=https://www.cairn.info/load\\_pdf.php%3FID\\_ARTICLE%3DMANA\\_121\\_0052%26download%3D1&hl=es&sa=T&oi=ucasa&ct=ufr&ei=nx7IXaS0J4eQmAG3pIS4CA&scisig=AAGBfm1XuZK-26nFOCb3iR-5kOXdailQxQ](https://scholar.google.com/scholar_url?url=https://www.cairn.info/load_pdf.php%3FID_ARTICLE%3DMANA_121_0052%26download%3D1&hl=es&sa=T&oi=ucasa&ct=ufr&ei=nx7IXaS0J4eQmAG3pIS4CA&scisig=AAGBfm1XuZK-26nFOCb3iR-5kOXdailQxQ)
- Medina Macías, Arianne y Ávila Vidal, Adalberto (2002). Evolución de la teoría administrativa. Una visión desde la psicología organizacional. *Revista Cubana de Psicología* 19, (3), 262-272. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v19n3/12.pdf>
- Ministerio de Justicia y del Derecho. (2020). Decreto legislativo 491 (marzo 28). Por el cual se adoptan medidas de urgencia para garantizar la atención y la prestación de los servicios por parte de las autoridades públicas y los particulares que cumplan funciones públicas y se toman medidas para la protección laboral y de los contratistas de prestación de servicios de las entidades públicas, en el marco del Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica Bogotá: Presidencia de la República, Secretaría Jurídica. Recuperado de <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/Decreto-491-28-marzo-2020.pdf>
- Ministerio del Interior (2020). Decreto Legislativo 457 (marzo 22). Por el cual se imparten instrucciones en virtud de la emergencia sanitaria generada por la pandemia del Coronavirus COVID-19 y el mantenimiento del orden público. Bogotá: Presidencia de la República, Secretaría Jurídica. Recuperado de <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20457%20DEL%2022%20DE%20MARZO%20DE%202020.pdf>
- Ministerio de Tecnologías de la Información (2012). Libro Blanco. el ABC del teletrabajo en Colombia. Capítulo 4. Consideraciones jurídicas y legales del teletrabajo. Recuperado de [https://www.teletrabajo.gov.co/622/articles8228\\_archivo\\_pdf\\_libro\\_blanco.pdf](https://www.teletrabajo.gov.co/622/articles8228_archivo_pdf_libro_blanco.pdf) <https://e-archivo.uc3m.es/https://e-archivo.uc3m.es>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2014). ¿Cómo implementar el teletrabajo en su empresa? Recuperado de <https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-14799.html>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2015). Primer Estudio de Trabajo 3.0 de Colombia. Recuperado de [https://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-13459\\_recurso\\_1.pdf](https://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-13459_recurso_1.pdf)

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2016). Colombia avanza con paso firme en Teletrabajo. Recuperado de <https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-14760.html>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2017). El Teletrabajo se consolida en Colombia. Recuperado de <https://mintic.gov.co/portal/604/w3-article-62151.html?noredirect=1>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2019). El teletrabajo aumenta en Colombia. Portal del Teletrabajo. Recuperado de <https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-15726.html>

Ministerio del Trabajo (2013). Guía Jurídica de Implementación del Teletrabajo. Versión 1. Bogotá: Imprenta Nacional de Colombia. Recuperado de [http://www.colcob.com/web2/images/pdfword/guia\\_juridica\\_para\\_la\\_implementacion\\_d\\_el\\_teletrabajo.pdf](http://www.colcob.com/web2/images/pdfword/guia_juridica_para_la_implementacion_d_el_teletrabajo.pdf)

Ministerio del Trabajo (2020). Circular No. 021 (marzo 17). Medidas de protección al empleo con ocasión de la fase de contención de COVID-19 y de la declaración de la emergencia sanitaria. Recuperado de <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/Circular+0021.pdf/8049a852-e8b0-b5e7-05d3-8da3943c0879?t=1584464523596>

Monterroso, Elda (2016). Competitividad y Estrategia: conceptos, fundamentos y relaciones. *Revista del Departamento de Ciencias Sociales*, 3, (3), 4-26. Recuperado de

<http://www.redsocialesunlu.net/wp-content/uploads/2016/05/RSOC014-002-Competitividad-y-estrategia-MONTERROSO.pdf>

Morales García, Ana María (2002). El teletrabajo, nueva forma de organización laboral: situación actual y perspectivas de futuro en España. Recuperado de <https://e-archivo.uc3m.es>

Mostajo Guardia, Rossana (2000). Productividad del sector público, evaluación de la gestión del gasto público e indicadores de desempeño en Guatemala. Santiago de Chile: Naciones Unidas, División de Desarrollo Económico. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7636/S00080661.pdf?sequence=1>

Moyano Díaz, E., y Ramos Alvarado, N. (2007). Bienestar subjetivo: midiendo satisfacción vital, felicidad y salud en población chilena de la Región. Maule. *Universum, Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 22 (2), 184-200. ISSN: 0716-498X. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65027764012>

Naranjo Saldarriaga, Rubén Darío (2016). Pensamiento administrativo público en el contexto del siglo XXI. Recuperado de <https://rudanasa.wordpress.com/2015/11/26/conceptualizacion-de-la-administracion-publica-2/>

Naredo, J. M. (1997). Configuración y crisis del mito del trabajo. Madrid: Gokoa Donostia.

National Board of Medical Examiners-NBME (2016). Cómo elaborar preguntas para evaluaciones escritas en las áreas de ciencias básicas y clínicas. Cuarta edición. Philadelphia. Recuperado de [https://www.nbme.org/sites/default/files/2020-01/DownloadingtheGoldBook\\_ES.pdf](https://www.nbme.org/sites/default/files/2020-01/DownloadingtheGoldBook_ES.pdf)

Navarro Pérez, Ana Lucía (2015). La globalización y la administración. México Universidad Autónoma del Noreste-UANE. Recuperado de <https://es.slideshare.net/Navarro97/la-globalizacion-y-la-administracion>

Oliveros Parra, miguel Ángel y Castro Prieto, Julieth Fernanda (2015). Optimización del Sistema de Evaluación Institucional aplicado por la Contaduría General de la Nación para



la información contable pública de las entidades territoriales. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Sogamoso, Boyacá. Recuperado de <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1552/1/TGT-288.pdf>

Organización Internacional del Trabajo (1996). Nuevas normas de trabajo para la gente de mar. Revista Trabajo No. 18 (diciembre), 1-32). Ginebra: Oficina de Información y Prensa de la OIT. Recuperado de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dg-reportes/---dcomm\\_documents/\\_publication/dwcms\\_080680.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dg-reportes/---dcomm_documents/_publication/dwcms_080680.pdf)

Organización Internacional del Trabajo, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Unión Industrial Argentina (2011). Manual de buenas prácticas en teletrabajo. Primera edición. Recuperado de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-americas/---ro-lima/-ilo-buenos-aires/documents/publication/wcms\\_bai\\_pub\\_143.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-americas/---ro-lima/-ilo-buenos-aires/documents/publication/wcms_bai_pub_143.pdf)

Organización Internacional del Trabajo-OIT (2016). ¿Cuáles son los beneficios y los riesgos del teletrabajo en las tecnologías de la comunicación y los servicios financieros? Recuperado de [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_534817/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_534817/lang--es/index.htm)

Organización Internacional del Trabajo (2017). Foro de diálogo mundial sobre las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y financieros. Ginebra, Suiza: Departamento de Políticas Sectoriales. Recuperado de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ed\\_dialogue/sector/documents/publication/wcms\\_531116.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ed_dialogue/sector/documents/publication/wcms_531116.pdf)

Ortego Maté, María del Carmen, López González, Santiago, Álvarez Trigueros, María Lourdes (2003). Las actitudes. *Ciencias Psicosociales* No. 1, 1-29. Universidad de Cantabria. Recuperado de [https://ocw.unican.es/pluginfile.php/1420/course/section/1836/tema\\_04.pdf](https://ocw.unican.es/pluginfile.php/1420/course/section/1836/tema_04.pdf)

Ortiz Chaparro, Francisco (1995). El teletrabajo. Una nueva sociedad laboral en la era de la tecnología. Madrid: Ed. McGraw Hill.

- Otzen, Tamara y Manterola, Carlos. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *Int. J. Morphol.*, 35 (1), 227-232. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Patiño, Jorge Alejandro, Poveda, Laura y Martínez, Ana Laura (2018). Monitoreo de la Agenda Digital para América Latina y el Caribe eLAC 2018. División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/43444-monitoreo-la-agenda-digital-america-latina-caribe-elac2018>
- Pérez de los Cobos, Francisco. Nuevas Tecnologías y Relación de Trabajo. Valencia: Tirant lo Blanch. <https://www.tirant.com/editorial/autorList/francisco-perez-de-los-cobos-orihuel-35157>
- Pérez Pérez, Manuela, Martínez Sánchez, Ángel, de Luis Carnicer, María Pilar, y Vela Jiménez, María José (2003). El impacto medioambiental del teletrabajo. Factores determinantes y estudio de un caso. *Economía Industrial* No. 351, 143-156. Recuperado de <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/352/Economia09.pdf>
- Pérez Troncoso, Claudia y Xalambri, Adriana (2013). La descentralización empresarial y el derecho del trabajo: El teletrabajo y los problemas que plantea. Montevideo, Uruguay: Fundación de Cultura Universitaria-FCU.
- Portal Tele-trabajo Colombia (enero 18 de 2019). Conozca la web app del Libro Blanco del Teletrabajo. Guía Jurídica para el sector público. Recuperado de <https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-5026.html>
- Portal del teletrabajo Colombia (agosto 1 de 2019). Planear para tele trabajar, el secreto para las organizaciones. Recuperado de <https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-4593.html>
- Porter, M. (1993). La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires: Ediciones Javier Vergara.

Presidencia de la República de Colombia. Decreto 1083 (mayo 6 de 2015). Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. Versión integrada con sus modificaciones. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=62866>

Puerto Becerra, Doria Patricia (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento & Gestión*, No. 28, 171-195. Universidad del Norte. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/1025/645>

Quecedo, Rosario; Castaño, Carlos (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa *Revista Psicodidáctica* No. 14, 5-39. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/175/17501402.pdf>

Revista Dinero (octubre 20 de 2017). Colombia triplicó el número de teletrabajadores en los últimos cuatros años. Recuperado de <https://www.dinero.com/pais/articulo/numero-de-teletrabajadores-en-colombia-para-el-2017/251436>

Revista Semana (enero 2 de 2015). Teletrabajo, opción para la Contraloría. Recuperado de <https://www.semana.com/nacion/articulo/teletrabajo-la-solucion-para-la-contraloria-general/413690-3>

Reyes Satizábal, Luis Hernando (2014). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, D.C. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11993/EL%20TELETRABAJO.pdf?sequence=1>

Rodríguez Mejía, Marcela (2007), El teletrabajo en el mundo y Colombia. *Gaceta Laboral*, 13, (1), 29-42 (enero-abril). Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela <https://www.redalyc.org/pdf/336/33613102.pdf>

Ruiz Giraldo, Martha Inés (2015). Los riesgos laborales en el teletrabajo. (Tesis de especialización). Universidad de Manizales, Caldas. Recuperado de

[http://ridum.umanizales.edu.co:8080/jspui/bitstream/6789/2115/1/Ruiz\\_Giraldo\\_Martha\\_L.pdf](http://ridum.umanizales.edu.co:8080/jspui/bitstream/6789/2115/1/Ruiz_Giraldo_Martha_L.pdf)

Ruth, Stephen y Chaudhry, Imran (2008). Telework: A Productivity Paradox? Internet Computing. *Institute of Electrical and Electronics Engineers-IEEE* 12, (6), 87-90. Doi: 10.1109/mic.2008.132.

Saavedra Crespo, Mónica Andrea (marzo 27 de 2016). Medellín pisa fuerte con el teletrabajo. El Mundo.com. Recuperado de [https://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/medellin\\_pisa\\_fuerte\\_con\\_el\\_teletrabajo.php#.Xcfw6dVKjIU](https://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/medellin_pisa_fuerte_con_el_teletrabajo.php#.Xcfw6dVKjIU)

Sánchez Galvis, Martha (2012). Un acercamiento a la medición del teletrabajo: Evidencia de algunos países de América Latina. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Santiago de Chile: Naciones Unidas. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3966/S1200081\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3966/S1200081_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Sandoval Casilimas, Carlos A. (1996). Investigación cualitativa. En: Programa de Especialización en Teoría, Métodos y Técnicas de Investigación Social. Módulo 4. Bogotá: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior-ICFES. Recuperado de <https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/manual%20colombia%20cualitativo.pdf>

Sierra Benítez, Esperanza Macarena (2011). El teletrabajo ante los cambios económicos y sociales. (Ponencia). X congreso europeo de derecho del trabajo y de la seguridad social. Sevilla, España. Recuperado de [http://www.cielolaboral.com/wpcontent/uploads/2015/09/sierra\\_benitez\\_teletrabajo\\_cambioseconomicos\\_sociales.pdf](http://www.cielolaboral.com/wpcontent/uploads/2015/09/sierra_benitez_teletrabajo_cambioseconomicos_sociales.pdf)

Silva Silva, Alicia (2019). La globalización cultural y las tecnologías de información comunicación en la Ciber sociedad. *Razón y Palabra* No. 64. Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/N/n64/varia/asilva.html>

- Solís Carmona, Daniel (2008). Análisis Comparativo de las Etapas Administrativas y su Aporte en la Gerencia de Proyectos. (Tesis de Maestría). Universidad Estatal a Distancia- UNED, Costa Rica. Recuperado de <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/120809/863/1/Analisis%20comparativo%20de%20las%20Etapas.pdf>
- Soria, Cecilia (2010). El disciplinamiento laboral y su impacto laboral en la configuración de un nuevo orden. Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina. Recuperado de <https://www.yumpu.com/es/document/read/12721341/el-disciplinamiento-laboral-y-su-facultad-de-ciencias->
- Soubirón, Emy, y Camarano, Soledad (2006). Diseño de Pruebas Objetivas. Montevideo (Uruguay): Universidad de la República. Recuperado de <https://web.ua.es/es/ice/documentos/recursos/materiales/ev-pruegas-objetivas.pdf>
- Tamayo y Tamayo, Mario (1995). El proceso de la investigación científica. Cuarta edición. México: Limusa. Recuperado de <https://es.slideshare.net/sarathrusta/el-proceso-de-investigacion-cientifica-mario-tamayo-y-tamayo1>
- Tatamuez-Tarapues, Ruth Abigail, Domínguez, Ana Milena, y Matabanchoy-Tulcán, Sonia Maritza (2019). Revisión sistemática: Factores asociados al ausentismo laboral en países de América Latina. *Universidad y Salud*, 21, (1), 100-112. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/reus/v21n1/2389-7066-reus-21-01-100.pdf>
- Toro Álvarez, Fernando (1990). Desempeño y Productividad. Contribuciones de la Psicología Ocupacional. Medellín: Organización Cincel.
- Tunal Santiago, Gerardo (2012). Reflexiones en torno a los análisis sobre el teletrabajo. *Trabajo y Sociedad*, No. 19, 31-54. Revistas Científicas Argentinas del CONICET. Recuperado de <https://www.unse.edu.ar/trabajosociedad/19%20TUNAL%20SANTIAGO%20Teletrabajo.pdf>

Unidad Administrativa Especial-UAE Contaduría General de la Nación (diciembre de 2019). Plan Anual de Vacantes 2020. Recuperado de [http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/dbbd0f4f-9956-4630-9e08-51fc38cc1569/PLAN+ANUAL+DE+VACANTES+2019+CGN.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT\\_TO=url&CACHEID=dbbd0f4f-9956-4630-9e08-51fc38cc1569](http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/dbbd0f4f-9956-4630-9e08-51fc38cc1569/PLAN+ANUAL+DE+VACANTES+2019+CGN.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=dbbd0f4f-9956-4630-9e08-51fc38cc1569)

Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN (2019). Contaduría General de la Nación. Recuperado de <https://www.dian.gov.co/dian/entes/Paginas/EntesContaduria.aspx>

Universidad Externado de Colombia (2014). Proyecto piloto de teletrabajo en la Contraloría General de la República. Recuperado de <https://blog.uexternado.edu.co/derecho/proyecto-piloto-de-teletrabajo-en-la-contraloria-general-de-la-republica/>

Urzúa M., Alfonso, y Caqueo-Urizar, Alejandra (2012). Calidad de vida: Una revisión teórica del concepto. *Terapia psicológica*, 30, (1), 61-71. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/terpsicol/v30n1/art06.pdf>

Velázquez C., Fabio E. (2017). Descentralización y modernización del Estado en Colombia: balance de una experiencia. Universidad Central, Bogotá D.C. Recuperado de [http://nomadas.ucentral.edu.co/nomadas/pdf/nomadas\\_3/03\\_2V\\_Descentralizacionymodernizacion.pdf](http://nomadas.ucentral.edu.co/nomadas/pdf/nomadas_3/03_2V_Descentralizacionymodernizacion.pdf)

Verano Tacorontea, Domingo, Suárez Falcón, Heriberto y Sosa Cabrera, Silvia (2014). El teletrabajo y la mejora de la movilidad en las ciudades europeas. *Investigaciones de Dirección y Economía de la Empresa*, 20, (1), 41-46 (enero-abril). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2741/274129585006.pdf>

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1 Encuesta estructurada aplicada al personal de planta y contratistas de las tres sub-contadurías de la CGN**

El objetivo principal de la presente investigación es identificar los aspectos relevantes que se deben considerar para implementar el teletrabajo en la CGN. Por tratarse de un estudio académico, le recordamos que su participación en la resolución de este cuestionario y la información que usted pueda aportar es de carácter voluntario y su uso es privado.

#### **OBJETIVOS:**

Identificar la percepción que tienen los funcionarios y contratistas de la CGN sobre su productividad, eficiencia, y los efectos del trabajo en su calidad de vida.

Determinar el nivel de conocimiento sobre el teletrabajo y la actitud de los funcionarios de planta y contratistas frente a la posibilidad de implementar el teletrabajo en la CGN.

#### **I. PERCEPCIÓN DEL PERSONAL DE PLANTA Y LOS CONTRATISTAS FRENTE AL COMPORTAMIENTO DE SU PRODUCTIVIDAD, EFICIENCIA Y AUSENTISMO EN EL CANAL DE ATENCIÓN TELEFÓNICA AL CIUDADANO**

Por favor marque con una X si es funcionario de planta o contratista y coloque sus respuestas a las preguntas formuladas en la casilla correspondiente de la tabla que aparece a continuación:

**Tabla 21 Preguntas sobre productividad, eficiencia y ausentismo**

Marque con una X su situación laboral Contratista <input type="checkbox"/> Funcionario de planta <input type="checkbox"/>		
No. DE PREGUNTA	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Cuántas consultas telefónicas debe atender al día?	
	¿Cuál es su promedio diario de consultas resueltas?	
	¿Cuándo no alcanza a resolver todas las consultas, qué procedimiento o tratamiento da a la situación?	
	¿Considera que su jornada laboral es suficiente para cumplir con las metas diarias?	SI _____ NO _____ ¿Por qué?
	¿Considera que dispone de conocimientos y competencias suficientes para brindar asesoría o resolver las consultas de los usuarios?	SI _____ NO _____ ¿Por qué?
	¿La empresa le proporciona todas las herramientas, dispositivos e información necesaria para atender a los usuarios?	SI _____ NO _____ ¿Por qué?
2	¿Cuál es el número de timbres establecidos por la entidad para responder una llamada?	
	¿Regularmente cumple con la meta de timbres?	SI _____ NO _____ ¿Por qué?
	¿En cuánto tiempo debe resolver cada consulta?	
	¿Regularmente alcanza a cumplir la meta de tiempo de atención?	SI _____ NO _____ ¿Por qué?
	¿Conoce y aplica el protocolo de atención al usuario establecido por la entidad?	SI _____ NO _____ ¿Por qué?
3	¿Cuántas veces ha faltado a su trabajo o se ha tenido que ausentar durante algunas horas con causa justificada en el último trimestre?	
	¿Podría especificar las causas de sus ausencias justificadas?	



	<p>¿Cuántas veces ha faltado a su trabajo o se ha tenido que ausentar durante algunas horas en el último trimestre sin causa legalmente justificada?</p>	
	<p>¿Podría especificar las causas de sus ausencias injustificadas?</p>	

## II. PERCEPCIÓN DEL PERSONAL DE PLANTA Y LOS CONTRATISTAS FRENTE A LOS FACTORES LABORALES QUE AFECTAN SU PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA

Lea cuidadosamente los enunciados de la primera casilla y marque con una X en la segunda casilla, aquellos aspectos laborales que usted considera que afectan su productividad y eficiencia en el servicio de atención telefónica a los usuarios. Al final puede anotar otros factores que considere pertinentes.

**Tabla 22 Preguntas sobre aspectos laborales que pueden incidir en la productividad y la eficiencia en el canal de atención telefónica al ciudadano**

<p>ASPECTOS LABORALES QUE USTED CONSIDERA QUE ESTÁN AFECTANDO SU PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA</p>	<p>MAQUE CON UNA <b>X</b> LOS FACTORES CON LOS CUALES SE IDENTIFICA</p>
<p>Hacinamiento en las oficinas</p>	
<p>Congestión en las instalaciones de las sub-contralorías por confluencia del personal de planta, contratistas y usuarios.</p>	
<p>Exceso de funciones (sobrecarga laboral).</p>	
<p>Inadecuada distribución de funciones.</p>	
<p>Personal insuficiente.</p>	
<p>Las metas diarias establecidas superan la capacidad de la jornada laboral para cumplirlas.</p>	
<p>Complejidad de las consultas de los usuarios.</p>	
<p>Exceso de consultas por parte de los usuarios</p>	
<p>Otros factores</p>	

## III. PERCEPCIÓN DEL PERSONAL DE PLANTA Y LOS CONTRATISTAS FRENTE A LOS EFECTOS DEL TRABAJO EN SU CALIDAD DE VIDA

Lea cuidadosamente los enunciados de la primera casilla y marque con una X en la segunda casilla, aquellos aspectos de su vida personal, familiar, o relacionados con su salud física y mental, que usted considera que pueden estar siendo afectados por el trabajo que desempeña en la CGN. Puede adicionar otros factores.

**Tabla 23 Preguntas sobre los efectos del trabajo en la calidad de vida del personal de la CGN**

<b>DIMENSIÓN DE SU VIDA QUE USTED CONSIDERA AFECTADA EN RAZÓN DE SU TRABAJO EN LA CGN</b>	<b>MAQUE CON UNA X LOS FACTORES CON LOS CUALES SE IDENTIFICA</b>
<b>EN LO PERSONAL</b>	
Escaso tiempo libre para realizar trámites personales, hacer deporte, ir al gimnasio, compartir con los amigos.	
Gastos en alimentación por la jornada continua.	
Mucho tiempo invertido en desplazamientos por las distancias y la congestión vehicular.	
Inadecuados hábitos alimenticios	
El cansancio, la asistencia a muchas capacitaciones y el exceso de actividades que debe realizar en la entidad, lo desmotivan para estudiar.	
Otro	
<b>EN LO FAMILIAR</b>	
Dispone de poco tiempo para compartir con la familia.	
Los días libres los utiliza para descansar.	
El cansancio del trabajo le genera mal genio y conflictos familiares.	
Considera que tanto trabajo ha deteriorado su relación de pareja.	
El cansancio del trabajo lo desmotiva para hacer vida social.	
El cansancio del trabajo lo desmotiva para salir con su familia a pasear.	
Otro	
<b>EN LA SALUD FÍSICA</b>	
Siente cansancio y agotamiento por sobrecarga de trabajo.	
Tiene problemas digestivos por comer a deshoras o por consumir comidas rápidas, o alimentos fríos por fuera del hogar.	
La exposición a los cambios del clima de Bogotá durante el desplazamiento de ida y regreso a su trabajo, le suele generar virosis (catarro frecuente por ejemplo).	
<b>EN LA SALU MENTAL</b>	
El cargo que desempeña le genera ansiedad.	
Se siente estresado por el no cumplimiento de metas laborales y acumulación de trabajo.	
Otro	

#### IV. NIVEL DE CONOCIMIENTO BÁSICO SOBRE TELETRABAJO

1. ¿Se ha tenido alguna experiencia de teletrabajo en su entidad? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

2. Por favor marque con una **X** en la casilla correspondiente si es funcionario de planta o contratista. Lea cuidadosamente los enunciados de la segunda casilla y marque con una **X** en la casilla correspondiente, si es FALSO (F) o VERDADERO (V), según su apreciación o conocimiento sobre los conceptos de tele-trabajo que se exponen en la tabla que aparece a continuación:

**Tabla 24 Preguntas para funcionarios de planta y contratistas sobre aspectos generales del teletrabajo**

No.	DESCRIPCIÓN DEL CONCEPTO	FUNCIONARIO	CONTRATISTA	FALSO	VERDADERO
1	El teletrabajo es una forma de organización y/o de realización del trabajo, utilizando las tecnologías de la información en el marco de un contrato o de una relación de trabajo.				
2	El teletrabajo es el trabajo que se organiza de manera diferente, con ventajas para las organizaciones como la reducción de costos, retención de empleados valiosos que necesitan flexibilidad y uso eficiente de los espacios, además de lograr menor tránsito y menor contaminación ambiental.				
3	El teletrabajo es una forma de organización laboral que se desarrolla en el marco de un contrato de trabajo y consistente en el desempeño de actividades remuneradas utilizando las TIC, para el contacto entre el trabajador y empleador sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo.				
4	El teletrabajo requiere conocimientos y competencias suficientes en el manejo de las TIC.				
5	El teletrabajo también se puede concebir como una profesión, un Call Center, una manufactura en casa, o un servicio a domicilio.				
6	El teletrabajo permite a los trabajadores ahorrar tiempos por desplazamientos entre el hogar y la oficina, o disminuir gastos en combustible y transporte.				

7	Tele-trabajador, es la persona que en el marco de una relación laboral dependiente, utiliza las tecnologías de la información y comunicación (TIC) como medio o fin para realizar su actividad laboral fuera del local del empleador.				
8	El teletrabajo se puede realizar dos o tres días a la semana en el domicilio del trabajador y el resto del tiempo en las instalaciones de la empresa.				
9	El teletrabajo permite mejorar la alimentación y la salud de los trabajadores al consumir alimentos preparados en sus hogares y genera ahorro en compra de comidas ligeras o de restaurante.				
10	El teletrabajo tiene tres características: la existencia de una relación contractual entre el empleador y el tele-trabajador; el trabajo se desempeña en un lugar distinto a la oficina central o primaria del empleador; y las tecnologías de información y comunicación (TIC) son el medio indispensable para su ejecución				
11	El teletrabajo permite lograr equilibrio entre los espacios laborales y personales de los empleados, generando mayor calidad de vida y mayor productividad.				
12	El teletrabajo genera mayor tiempo libre a los trabajadores para desarrollar actividades personales como las de tipo religioso, deportivo, ir al gimnasio, compartir con su grupo familiar, descansar más, dormir mejor y reducir el estrés.				
13	El teletrabajo podría generar el aislamiento social del trabajador, pérdida del ambiente laboral y del contacto directo con compañeros de trabajo.				
14	El teletrabajo permite mejorar el rendimiento y la eficiencia en el desempeño laboral de los empleados				
15	El teletrabajo implica las mismas obligaciones para el empleador e iguales deberes para los trabajadores que el trabajo convencional.				

**V. ACTITUD DE LOS FUNCIONARIOS DE PLANTA Y LOS CONTRATISTAS FRENTE A LA POSIBILIDAD DE IMPLEMENTAR EL**

**TELETRABAJO EN LA ENTIDAD O DE DESEMPEÑAR SU CARGO BAJO ESTA MODALIDAD.**

Lea cuidadosamente las preguntas formuladas en la segunda casilla, y coloque sus repuestas a las preguntas formuladas, en la tercera casilla de la tabla que aparece a continuación:

**Tabla 25 Preguntas relacionadas con la actitud de los funcionarios y contratistas frente a la posibilidad de implementar el teletrabajo en la CGN o de desempeñar su cargo bajo esta modalidad**

No. DE PREG.	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Le gustaría que en su entidad o en el área donde labora se implementara el teletrabajo?	SI _____ NO _____ ¿Por qué?
2	¿Le gustaría desempeñar su cargo mediante la modalidad de teletrabajo?	SI _____ NO _____ ¿Por qué?
3	¿Cree que su cargo podría ser desempeñado mediante teletrabajo?	SI _____ NO _____ ¿Por qué?
4	¿Cree que si desempeñara su cargo mediante teletrabajo podría mejorar su rendimiento y efectividad?	SI _____ NO _____ ¿Por qué?
5	¿Cuáles cargos de su área cree que se podrían desempeñar mediante teletrabajo?	
6	¿Qué aspectos laborales considera que se podrían mejorar si se implementara el teletrabajo en la entidad?	
7	¿Qué efectos positivos considera que podría tener el teletrabajo en su vida personal, familiar, o en su salud física y mental?	En su vida personal:
		En su vida familiar:
		En su salud física:
		En su salud mental:

**VI. PERCEPCIÓN FRENTE AL TELETRABAJO DE LOS FUNCIONARIOS QUE EN 2014 DESEMPEÑARON SU CARGO DESDE SUS HOGARES A RAÍZ DEL CAMBIO DE SEDE DE LA CGN.**

1. ¿Laboraba Usted en la CGN en el año 2014? NO \_\_\_\_\_ SI \_\_\_\_\_

2. ¿Fue designado para desempeñar su cargo desde su casa cuando la entidad se trasladó a otra sede en 2014? NO \_\_\_\_\_ Si su respuesta es afirmativa, por favor responda las siguientes preguntas:

3. ¿Qué aspectos de su vida considera que mejoraron durante el tiempo que laboró desde su hogar?

---

---

---

---

4. ¿Considera que desempeñaba mejor sus funciones en su casa que en las instalaciones de la CGN? SI \_\_\_\_\_ ¿Por qué?

---

---

---

NO \_\_\_\_\_ ¿Por qué?

---

5. ¿Qué aspectos negativos recuerda de esa experiencia?

---

---

---

6. ¿Le gustaría volver a trabajar desde su casa? SI \_\_\_\_\_ ¿Por qué?

---

---

---

NO \_\_\_\_\_ ¿Por qué?

---

---

---

**ANEXO 2 Entrevista dirigida a los sub-contadores y jefes de los grupos internos de trabajo de la contaduría general de la nación**

El objetivo principal de la presente investigación es identificar los aspectos relevantes que se deben considerar para implementar el teletrabajo en la CGN. Por tratarse de un estudio académico, le recordamos que su participación en la resolución de este cuestionario y la información que usted pueda aportar es de carácter voluntario y su uso es privado.

**OBJETIVO:** Determinar el nivel de conocimiento básico de los directivos de las tres Sub-contralorías sobre el teletrabajo, y su actitud frente a la posibilidad de implementar el teletrabajo en la entidad.

**I. NIVEL DE CONOCIMIENTO BÁSICO SOBRE TELETRABAJO**

1. Por favor marque con una **X** en la casilla correspondiente si es Sub-contador o Jefe de GIT. Lea cuidadosamente los enunciados de la segunda casilla y marque con una X en la tercera casilla, si es FALSO (F) o VERDADERO (V), según su apreciación o conocimiento sobre los siguientes conceptos de tele-trabajo que se exponen en la tabla que aparece a continuación:

**Tabla 26 Preguntas para los directivos de las tres sub-contralorías sobre aspectos generales del teletrabajo**

No.	DESCRIPCIÓN DEL CONCEPTO	SUB-CONTADORES	JEFES DE GIT	FALSO	VERDADERO
1	El teletrabajo es una forma de organización y/o de realización del trabajo, utilizando las tecnologías de la información en el marco de un contrato o de una relación de trabajo.				
2	El teletrabajo es el trabajo que se organiza de manera diferente, con ventajas para las organizaciones como la reducción de costos, retención de empleados valiosos que necesitan flexibilidad y uso eficiente de los espacios, además de lograr menor tránsito y menor contaminación ambiental.				
3	El teletrabajo es una forma de organización laboral que se desarrolla en el marco de un contrato de trabajo y consiste				

	<p>desempeño de actividades remuneradas utilizando las TIC, para el contacto entre el trabajador y empleador sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo.</p>				
4	<p>El teletrabajo requiere conocimientos y competencias suficientes en el manejo de las TIC.</p>				
5	<p>El teletrabajo también se puede concebir como una profesión, un Call Center, una manufactura en casa, o un servicio a domicilio.</p>				
6	<p>El teletrabajo permite a los trabajadores ahorrar tiempos por desplazamientos entre el hogar y la oficina, o disminuir gastos en combustible y transporte.</p>				
7	<p>Tele-trabajador, es la persona que en el marco de una relación laboral dependiente, utiliza las tecnologías de la información y comunicación (TIC) como medio o fin para realizar su actividad laboral fuera del local del empleador.</p>				
8	<p>El teletrabajo se puede realizar dos o tres días a la semana en el domicilio del trabajador y el resto del tiempo en las instalaciones de la empresa.</p>				
9	<p>El teletrabajo permite mejorar la alimentación y la salud de los trabajadores al consumir alimentos preparados en sus hogares y genera ahorro en compra de comidas ligeras o de restaurante.</p>				
10	<p>El teletrabajo tiene tres características: la existencia de una relación contractual entre el empleador y el tele-trabajador; el trabajo se desempeña en un lugar distinto a la oficina central o primaria del empleador; y las tecnologías de información y comunicación (TIC) son el medio indispensable para su ejecución</p>				
11	<p>El teletrabajo permite lograr equilibrio entre los espacios laborales y personales de los empleados, generando mayor calidad de vida y mayor productividad.</p>				
12	<p>El teletrabajo genera mayor tiempo libre a los trabajadores para desarrollar actividades personales como las de tipo religioso, deportivo, ir al gimnasio, compartir con su grupo familiar, descansar más, dormir mejor y reducir el estrés.</p>				
13	<p>El teletrabajo podría generar el aislamiento social del trabajador, pérdida del ambiente laboral y del contacto directo con compañeros de trabajo.</p>				



14	El teletrabajo permite mejorar el rendimiento y la eficiencia en el desempeño laboral de los empleados				
15	El teletrabajo implica las mismas obligaciones para el empleador e iguales deberes para los trabajadores que el trabajo convencional				

## II. ACTITUD DE LOS DIRECTIVOS DE LAS TRES SUB-CONTRALORÍAS Y JEFES DE GIT FRENTE A LA POSIBILIDAD DE IMPLEMENTAR EL TELETRABAJO EN LA ENTIDAD

**Tabla 27 Preguntas relacionadas con la actitud de los directivos de las tres sub-contralorías frente a la posibilidad de implementar el teletrabajo**

No. PREG.	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Se ha tenido alguna experiencia de teletrabajo en su entidad?	
2	¿La entidad ya firmó el Pacto Por el Teletrabajo?	
3	¿Considera importante que se implementara el teletrabajo en su entidad?	
4	¿Por qué cree que no se ha implementado el teletrabajo en la CGN?	
5	¿Considera que en la Sub-contaduría o en la Unidad bajo su dirección existen cargos que se podrían desempeñar en la modalidad de teletrabajo?	
6	¿Qué cargos considera que se podrían desempeñar mediante teletrabajo?	
7	¿Qué modalidad de teletrabajo Autónomo, Móvil o Suplementario considera que sería más conveniente implementar en la entidad?	
8	¿Considera que la CGN cuenta con la tecnología necesaria para aplicar el teletrabajo en la entidad?	

9	<p><b>¿Cuál sería la tecnología más conveniente para que los empleados desempeñaran su cargo en la modalidad de teletrabajo?</b></p>	
10	<p><b>¿Considera que la atención telefónica a los usuarios de los servicios de la CGN podría mejorar su productividad y eficiencia en la modalidad de teletrabajo?</b></p>	
11	<p><b>8. ¿Qué aspectos considera usted que se podrían mejorar en la entidad si se implementara el teletrabajo?</b></p>	

**ANEXO 3 Tabulación de la encuesta estructurada sobre percepción de productividad, eficiencia, ausentismo, factores laborales que afectan el rendimiento del desempeño y la calidad de vida de los trabajadores**

**Tabla 28 Tabulación de preguntas sobre productividad**

NO. TRAB.	FU	CON T	PROMEDIO DIARIO DE CONSULTAS RESUELTAS			ACCIONES PARA CONSULTAS SIN RESOLVER		JORNADA LABORAL NO SUFICIENTE PARA CUMPLIR LAS METAS PORQUE			CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS SUFICIENTES PARA RESOLVER LAS CONSULTAS		LA EMPRESA BRINDA HERRAMIENTAS Y DISPOSITIVOS SUFICIENTES	
			4-16	17-19	20-22	DEVUELVEN LLAMADA AL DÍA SIGUIENTE	LAS VAN RESOLVIDO EN EL TRANSCURSO DE LA SEMANA	MUCHOS USUARIOS	CONSULTAS MUY COMPLEJAS DEMANDAN MUCHO TIEMPO	FUNCIONES PROPIAS DEL CARGO OBSTACULIZAN CUMPLIMIENTO DE METAS	SI	NO	SI	NO
1	1				X	1 X		X		1 - 0	1 X		1 X	
2	1			1	X	X	1		X	1 - 0	1 X		1 X	
3	1				X	1 X		1 X		0	1 X		1 X	
4	1			X	1	1 X		X		1 - 0	1 X		1 X	
5	1		X			1 X		X		1 - 0	1 X		1 X	
6	1			1	X	X	1		X	1 - 0	1 X		1 X	
7	1			1	X	1 X		1 X		0	1 X		1 X	
8	1				X	1 X		X		1 - 0	1 X		1 X	
9	1		X			1 X			X	1 - 0	1 X		1 X	
10	1			1	X	X	1	X		1 - 0	1 X		1 X	

11	1			1	X	X	1	X		1-0	1 X		1 X
12	1				X	1 X		X	1	0	1 X		1 X
13	1			X	1	X	1	X		1-0	1 X		1 X
14	1				1 X	1 X		X		1-0	1 X		1 X
15	1				X	1 X			X	1-0	1 X		1 X
16	1			1 X		X	1	X		1-0	1 X		1 X
17	1				X	1 X		1 X		0	1 X		1 X
18	1				X	X	1	X		1-0	1 X		1 X
19	1			X		1 X		X	1	0	1 X		1 X
20	1				1 X	X	1		X	1-0	1 X		1 X
21	1			1	X	1 X		1 X		0	1 X		1 X
22	1			X		1 X		X		1-00	1 X		1 X
23	1			1	X	X	1	X	1		1 X		1 X
24	1				X	1 X		X		1-0	1 X		1 X
SUB-TOTAL FUN.			2	8	4	15	9	4	3	17	2 4		2 4
TOTAL					2 4		24			24	2 4		2 4
SUB-TOTAL CONT.				5	1 7	24		1 9	5	24	2 4		2 4
TOTAL					2 4	24			24				2 4

**Tabla 29 Tabulación de preguntas sobre la eficiencia**

No	UN.	CONT.	No de timbres establecido 1-3 timbres		Tiempo establecido para resolver cada consulta 15-20 Minutos			Conocen y aplican el protocolo de atención establecido	
			No cumplen la meta porque		Cumplimiento de esta meta			S I	N O
			Las llamadas son constantes	Aunque contesten de inmediato muchas llamadas en espera	En gran parte de las consultas si se cumple	No se cumple porque			
					Las consultas más complejas requieren más tiempo	Se pierde tiempo para mantener llamadas en espera.			
1		X	X	1	1 X			SI	
2		X	X	1	1	X		SI	
3		X	X	1	1 X			SI	
4		X	1	X	1 X			SI	
5		X		1 X	1	X		SI	
6		X	1	X	1 X			SI	
7		X	1	X	1		X	SI	
8		X		1 X	X	1		SI	
9		X	1	X	X		1	SI	
10		X	1	X		1 X		SI	
11		X	1	X	1 X			SI	
12		X	1	X	1 X			SI	
13		X	X	1	1	X		SI	
14		X	X	1	1		X	SI	
15		X	1	X	X	1		SI	
16		X	1	X	1	X		SI	

1 7		X		1 X	X		1	SI
1 8		X	X	1	1	X		SI
1 9		X		1 X		X	1	SI
2 0		X	1	X	1 X			SI
2 1		X	1	X	1 X			SI
2 2		X	X	1	X	1		SI
2 3		X	X	1			1 X	SI
2 4		X	X	1	X	1		SI
S UB T OTAL			11	13	15	5	4	24
T OTAL				24			24	24
S UB T OTAL CONT .			9	15	14	7	3	24
T OTAL C ONT.				24			24	24

Tabla 30 Tabulación de preguntas sobre ausentismo

No. DE EMPLEADO FUNC=F CONTR=C	No. Ausencias justificadas				Causas de ausencias justificadas			No. Ausencias no justificadas					Causas de ausencias no justificadas			
	SI F=24 N0 C=17	1	2	3 4 O MÁS	INCAP MÉD.	CALAMD OMES	PERM ACADE	SIF=1 4 N0 C=18	1	2	3	4 O MÁS	CANS . POR SOBR E-CAR GA	ESTR ÉS	DEPR E-SIÓN	MALE S-TAR FÍSIC O
1	C .1		F .1		F .1			C .1				F. 1		F .1		
2			F .1	C .1	F .1			F 1 C .1								
3		F -1			C .1	C .1		C .1	F .1						F .1	
4			C .1		F .1	F .1		F .1 C.1								
5	C .1	F -1					F.1		C .1	F .1				F .1		C .1
6	C .1	F -1				F .1		C .1				F. 1	F .1			
7	C .1				F .1	F .1		C .1	F .1						F .1	
8	C .1	F -1						F .1 C.1								
9	C .1		F .1			F .1		C .1				F. 1	F .1			
10	C .1	F -1				F .1		F .1 C.1								

11		.X	C		.1	F		.1	F									
								.1	C									
								.1										
12	.1	C				F	F											
13	.1	C			F		F											F
14	.1	C	F				F				C		F.	F				C
15	.1	C	F						F	F								
16	.1	C		F			F			F		C						C
17		.X	C	F			F			C			F.	F				
18	.1	C	F				F			F								
19	.1	C			F		F				C		F					F
20	.1	C	F					F.1		F								
21	.1	C		F			F			C		F						F
22		.X	C		F		F					C	F.	F	C			
23		-1	F	C			F				F		C.		C			F



24	C		F		F		C		F		F						
	.1		.1		.1		.1		.1		.1						
SUB TOTAL FUNCION.		1 0	7	4	3	1	2	3	1	3	3	2	6	5	3	4	2
TOT AL					2			1					1				1
					4			9+5 = 24					0+14= 2 4				0-14= 2 4
SUB TOTAL CONTRAT.	1 7	3	2	1	1	7	0	0	1 8	3	1	1	1	0	2	0	4
TOT AL					1			1					1				1
					7+7 = 24			7+7= 2 4					8+6= 2 4				8+6 = 24

**Tabla 31 Resumen de la tabulación sobre productividad, eficiencia y ausentismo**

VARIABLE	NO.	PREGUNTA	RESPUESTA	NO. FUNCIONAR . DE PLANTA	No. CONTRA -TISTAS	
PRODUCTIVIDAD	1.	NO. DE CONSULTAS QUE DEBE RESOLVER AL DÍA	25	24	24	
		PROMEDIO DIARIO DE CONSULTAS RESUELTAS	ENTRE 14-16	12	2	
			ENTRE 17-19	8	5	
			ENTRE 20-22	4	17	
		ACCIONES REALIZADAS POR EL PERSONAL CUANDO QUEDAN CONSULTAS POR RESOLVER	DEVUELVEN LAS LLAMADAS AL DÍA SIGUIENTE	15	24	
			DEVUELVEN LAS LLAMADAS Y LAS VAN RESOLVIENDO EN EL TRANCURSO DE LA SEMANA.	9	0	
		LA JORNADA LABORAL ES SUFICIENTE PARA CUMPLIR LAS METAS DE ATENCIÓN AL USUARIO.	SI	0	0	
			NO	24	24	
			¿POR QUÉ?	GRAN CANTIDAD DE USUARIOS DEL CANAL TELEFÓNICO	4	19
				HAY CONSULTAS MUY COMPLEJAS CUYA RESOLUCIÓN REQUIERE MUCHO TIEMPO	3	5
				LAS FUNCIONES PROPIAS DEL CARGO, OBSTACULIZAN EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS	17	0
		CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS SUFICIENTES PARA BRINDAR ASESORÍA O RESOLVER LAS	SI	24	24	
			NO	0	0	

		<b>CONSULTAS DE LOS USUARIOS</b>				
		<b>LA EMPRESA LE PROPORCIONA TODAS LAS HERRAMIENTAS, DISPOSITIVOS E INFORMACIÓN NECESARIAS PARA ATENDER A LOS USUARIOS</b>	<b>SI</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	
			<b>NO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>EFICIENCIA</b>	<b>2</b>	<b>No. DE TIMBRES ESTABLECIDO POR LA ENTIDAD PARA RESPONDER UNA LLAMADA</b>	<b>ENTRE 1-3</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	
		<b>CUMPLE CON ESTA META</b>	<b>SI</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
			<b>NO</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	
			<b>¿POR QUÉ?</b>	<b>PORQUE CONSTANTEMENTE ENTRAN LLAMADAS</b>	<b>11</b>	<b>9</b>
				<b>AUNQUE SE RESPONDAN DE INMEDIATO SE SUELE DEJAR A VARIOS USUARIOS EN ESPERA</b>	<b>13</b>	<b>15</b>
		<b>TIEMPO ESTABLECIDO POR LA ENTIDAD PARA RESOLVER CADA CONSULTA</b>	<b>15 MINUTOS</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	
		<b>CUMPLE CON ESTA META</b>	<b>EN GRAN PARTE DE LAS CONSULTAS SI SE CUMPLE</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	
			<b>NO</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	
			<b>¿POR QUÉ?</b>	<b>POR LA COMPLEJIDAD DE LAS CONSULTAS SE EMPLEA MAYOR TIEMPO</b>	<b>5</b>	<b>7</b>
				<b>SE PIERDE TIEMPO SOLICITÁNDOLE A OTROS CLIENTES</b>	<b>4</b>	<b>3</b>

		CONOCE Y APLICA EL PROTOCOLO DE ATENCIÓN AL USUARIO ESTABLECIDO POR LA ENTIDAD	QUE ESPEREN EN LA LINEA		24	24		
			SI				0	0
			NO					
<b>AUSENTISMO</b>	<b>3</b>	<b>No. DE VECES QUE HA FALTADO AL TRABAJO O SE HA TENIDO QUE AUSENTAR ALGUNAS HORAS EN EL ÚLTIMO TRIMESTRE POR CAUSAS JUSTIFICADAS</b>	<b>SI= F=24 NO= C=17 SI=C=7</b>	<b>0</b>	<b>17</b>			
			<b>1 VEZ</b>	<b>10</b>	<b>3</b>			
			<b>2 VECES</b>	<b>7</b>	<b>2</b>			
			<b>3 VECES</b>	<b>4</b>	<b>1</b>			
			<b>4 VECES Y MÁS</b>	<b>3</b>	<b>1</b>			
		<b>CAUSAS DE AUSENCIAS JUSTIFICADAS</b>	<b>INCAPACIDAD POR ENFERMEDAD</b>	<b>19</b>	<b>7</b>			
			<b>CALAMIDAD DOMESTICA</b>	<b>2</b>	<b>0</b>			
			<b>PERMISO POR RAZONES ACADÉMICAS</b>	<b>3</b>	<b>0</b>			
		<b>No. DE VECES QUE HA FALTADO AL TRABAJO SIN JUSTA CAUSA</b>	<b>NINGUNA</b>	<b>10</b>	<b>18</b>			
			<b>1 VEZ</b>	<b>3</b>	<b>3</b>			
			<b>2 VECES</b>	<b>3</b>	<b>1</b>			
			<b>3 VECES</b>	<b>2</b>	<b>1</b>			
			<b>4 VECES Y MÁS</b>	<b>6</b>	<b>1</b>			
		<b>CAUSAS DE AUSENCIAS NO JUSTIFICADAS</b>	<b>CANSANCIO POR SOBRECARGA DE TRABAJO</b>	<b>5</b>	<b>0</b>			
			<b>ESTRÉS</b>	<b>3</b>	<b>2</b>			
			<b>DEPRESIÓN</b>	<b>4</b>	<b>0</b>			
			<b>MALESTAR FÍSICO</b>	<b>2</b>	<b>4</b>			

**Tabla 32 Tabulación de aspectos laborales o del área de trabajo que según los funcionarios y contratistas están afectando actualmente su nivel de productividad y eficiencia en el servicio de atención telefónica a los usuarios**

<b>FUNCIONARIOS</b>	<b>No.</b>	<b>CONTRATISTAS</b>	<b>No.</b>
<b>ASPECTOS QUE AFECTAN SU NIVEL DE PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA</b>		<b>ASPECTOS QUE AFECTAN SU NIVEL DE PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA</b>	
<b>HACINAMIENTO EN LAS OFICINAS</b>		<b>HACINAMIENTO EN LAS OFICINAS</b>	
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	24	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	24
<b>CONGESTIÓN EN LAS INSTALACIONES DE LAS SUBCONTRALORÍAS POR CONFLUENCIA DEL PERSONAL DE PLANTA, CONTRATISTAS Y USUARIOS.</b>		<b>CONGESTIÓN EN LAS INSTALACIONES DE LAS SUBCONTRALORÍAS POR CONFLUENCIA DEL PERSONAL DE PLANTA, CONTRATISTAS Y USUARIOS.</b>	
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	24	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	24
<b>EXCESO DE FUNCIONES (SOBRECARGA LABORAL)</b>		<b>LAS METAS DIARIAS ESTABLECIDAS SUPERAN LA CAPACIDAD DE LA JORNADA LABORAL PARA CUMPLIRLAS</b>	
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	18	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	13
<b>INADECUADA DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES</b>		<b>EL CANSANCIO QUE GENERA LA JORNADA CONTINUA</b>	
XXXX	4	XXXXX	5
<b>PERSONAL INSUFICIENTE</b>	2	<b>LA OBLIGACIÓN DE CADA FUNCIONARIO Y CONTRATISTA DE ATENDER TODOS LOS CANALES DEL SERVICIO AL CIUDADANO (VIRTUAL, TELEFÓNICO Y PRESENCIAL).</b>	6
XX		XXXXXX	
<b>OTRO U OTROS</b>	0		0
<b>TOTAL</b>	24		24

**Tabla 33 Tabulación de la percepción que tienen los funcionarios y contratistas sobre los aspectos de su vida personal, familiar o relacionados con su salud física y mental, que se están afectando actualmente en razón de su trabajo en la CGN**

FUNCIONARIOS					CONTRATISTAS						
EN LO PERSONAL:	o	EN LO FAMILIAR	o	EN SU SALUD FISICA Y MENTAL	o	EN LO PERSONAL :	o	EN LO FAMILIAR	o	EN SU SALUD	o
<p>ESCASO TIEMPO LIBRE PARA REALIZAR TRÁMITES PERSONALES, HACER DEPORTE, IR AL GIMNASIO O COMPARTIR CON LOS AMIGOS</p> <p>XXXXXXXXX X</p>		<p>POCO TIEMPO PARA COMPARTIR CON LA FAMILIA</p> <p>XXXXX XX</p>		<p>CANSANCIO ESTRÉS Y AGOTAMIENTO POR SOBRECARGA DE TRABAJO</p> <p>XXX XXXXXX XXXXXX XXXXXX XXX</p>	4	<p>ESCASO TIEMPO LIBRE PARA REALIZAR TRÁMITES PERSONALES, HACER DEPORTE, IR AL GIMNASIO O COMPARTIR CON LOS AMIGOS</p> <p>XXXXXX XX</p>		<p>POCO TIEMPO PARA COMPARTIR CON LA FAMILIA</p> <p>XXXXXX</p>		<p>CANSANCIO ESTRÉS Y AGOTAMIENTO POR SOBRECARGA DE TRABAJO</p> <p>XXXX</p>	
<p>GASTOS EN ALIMENTACIÓN POR LA JORNADA CONTINUA</p> <p>XXXXXX</p>		<p>LOS DIAS LIBRES SE UTILIZAN PARA DESCANSAR Y RECUPERAR EL SUEÑO ATRASADO</p> <p>XXX</p>		<p>PROBLEMAS DIGESTIVOS POR COMER A DESHORAS O POR CONSUMO DE COMIDAS RÁPIDAS, O ALIMENTOS FRÍOS FUERA DEL HOGAR.</p> <p>XXXX</p>		<p>GASTOS EN ALIMENTACIÓN POR LA JORNADA CONTINUA.</p> <p>XXXXXX XXXXX</p>	1	<p>LOS DIAS LIBRES SE UTILIZAN PARA DESCANSAR Y RECUPERAR EL SUEÑO ATRASADO</p> <p>XX</p>		<p>PROBLEMAS DIGESTIVOS POR COMER A DESHORAS O POR CONSUMO DE COMIDAS RÁPIDAS, O ALIMENTOS FRÍOS FUERA DEL HOGAR.</p> <p>XXX</p>	

MUCHO TIEMPO INVERTIDO EN DESPLAZAMIENTOS POR LAS DISTANCIAS Y GENERADOS POR LA CONGESTIÓN VEHICULAR  XXXXXXXXXX XXXXXXXXXX XXXXXXXXXX	4	EL CANSANCIO GENERA MAL GENIO Y CONFLICTOS FAMILIARES  XXXXX	ANSIEDAD COMO CONSECUENCIA DEL DESEMPEÑO DE SU CARGO.  XXX	4	MUCHO TIEMPO INVERTIDO EN DESPLAZAMIENTOS POR LAS DISTANCIAS Y ESTRÉS POR LAS LARGAS ESPERAS EN TRANCONES GENERADOS POR LA CONGESTIÓN  XXXXX XXXXXX XXXXXX XXXXXX	EL CANSANCIO GENERA MAL GENIO Y CONFLICTOS FAMILIARES  XXXXX	ANSIEDAD COMO CONSECUENCIA DEL DESEMPEÑO DE SU CARGO.  XX	
INADECUADOS HÁBITOS ALIMENTICIOS  XXXXXX		DETERIORO DE LA RELACIÓN DE PAREJA  XXXXX	ESTRÉS POR EL NO CUMPLIMIENTO DE METAS Y ACUMULACIÓN DE TRABAJO  XXXXXX XXX		INADECUADOS HÁBITOS ALIMENTICIOS  XXX	DETERIORO DE LA RELACIÓN DE PAREJA  XXXXXX	ESTRÉS POR EL NO CUMPLIMIENTO DE METAS Y A ACUMULACIÓN DE TRABAJO  XXXXXXXXXX XX	0
EL CANSANCIO Y MUCHAS CAPACITACIONES DESMOTIVAN PARA ESTUDIAR XXX		ESCASA VIDA SOCIAL  XXXXXX X	VIROSIAS POR EXPOSICIÓN A LOS CAMBIOS DE CLIMA DE BOGOTÁ DURANTE EL DESPLAZAMIENTO DE IDA A SU TRABAJO Y		EL CANSANCIO Y MUCHAS CAPACITACIONES LOS DESMOTIVAN PARA ESTUDIAR  XX	ESCASA VIDA SOCIAL  XXXXXX	VIROSIAS POR EXPOSICIÓN A LOS CAMBIOS DE CLIMA DE BOGOTÁ DURANTE EL DESPLAZAMIENTO DE IDA AL TRABAJO Y REGRESO A SU HOGAR.  XXXXXX	

				REGRESO AL HOGAR.  XXXXXX XX						
OTRO U OTROS										
TOTAL	4		4		4		4		4	4



**Tabla 34 Tabulación de las respuestas de funcionarios y contratistas sobre aspectos generales del teletrabajo**

NIVEL ALTO	No. PREG.	DESCRIPCIÓN DEL CONCEPTO	FUNCIONARIO		CONTRATISTA	
			FALSO	VERDADERO	FALSO	VERDADERO
ENTRE 11-15 RESPUESTAS CORRECTAS	1	El teletrabajo es una forma de organización y/o de realización del trabajo, utilizando las tecnologías de la información en el marco de un contrato o de una relación de trabajo		XXXXXXXX= 7  X=1  XXX=3		XXXXX=5
	2	El teletrabajo es el trabajo que se organiza de manera diferente, con ventajas para las organizaciones como la reducción de costos, retención de empleados valiosos que necesitan flexibilidad y uso eficiente de los espacios, además de lograr menor tránsito y		XXXXXXXX=7  XXX=3		XXXXX=5  X=1  X=1

		menor contaminación ambiental.				
	3	El teletrabajo es una forma de organización laboral que se desarrolla en el marco de un contrato de trabajo y consistente en el desempeño de actividades remuneradas utilizando las tecnologías las TIC, para el contacto entre el trabajador y empleador sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo.		XXXXXXXX=7  X=1  XXX=3		XXXXX=5  X=1  X=1
	4	El teletrabajo requiere conocimientos y competencias suficientes en el manejo de las TIC.		XXXXXXXX=7  X=1  XXX=3		XXXXX=5  X=1  X=1
	5	El teletrabajo también se puede concebir como una profesión, un Call	XXXXXXXX=7  X=1  XXX=3		XXXXX=5  X=1	

		Center, una manufactura en casa, o un servicio a domicilio.				
	6	El teletrabajo permite a los trabajadores ahorrar tiempos por desplazamientos entre el hogar y la oficina, o disminuir gastos en combustible y transporte.		XXXXXXXX=7 X=1 XXX=3		XXXXX=5 X=1 X=1
	7	Tele-trabajador, es la persona que en el marco de una relación laboral dependiente, utiliza las tecnologías de la información y comunicación (TIC) como medio o fin para realizar su actividad laboral fuera del local del empleador.		XXXXXXXX=7 X=1 XXX=3		XXXXX=5 X=1 X=1
	8	El teletrabajo se puede realizar dos o tres días a la semana en el domicilio del trabajador y el resto del tiempo en las		XXXXXXXX=7 X=1		XXXXX=5 X=1

		instalaciones de la empresa.				
	9	El teletrabajo permite mejorar la alimentación y la salud de los trabajadores al consumir alimentos preparados en sus hogares y genera ahorro en compra de comidas ligeras o de restaurante.		XXXXXXXX=7 X=1 XXX=3		XXXXX=5 X=1 X=1
	10	El teletrabajo tiene tres características: la existencia de una relación contractual entre el empleador y el tele-trabajador, el trabajo se desempeña en un lugar distinto a la oficina central o primaria del empleador y las tecnologías de información y comunicación (TIC) son el medio		XXXXXXXX=7 X=1		XXXXX=5 X=1 X=1

		indispensable para su ejecución				
11		El teletrabajo permite lograr equilibrio entre los espacios laborales y personales de los empleados, generando mayor calidad de vida y mayor productividad.		XXXXXXXX=7 X=1		XXXXX=5 X=1 X=1
12		El teletrabajo genera mayor tiempo libre a los trabajadores para desarrollar actividades personales como las de tipo religioso, deportivo, ir al gimnasio, compartir con su grupo familiar, descansar más, dormir mejor y reducir el estrés.		XXXXXXXX=7 X=1 XXX=3		XXXXX=5 X=1 X=1
13		El teletrabajo podría generar el aislamiento social del trabajador, pérdida del ambiente laboral y del contacto directo con compañeros de trabajo.		XXXXXXXX=7 XXX=3		XXXXX=5 X=1 X=1

	14	El teletrabajo permite mejorar el rendimiento y la eficiencia en el desempeño laboral de los empleados		XXXXXXXX=7 X		XXXXX=5 X=1
	15	El teletrabajo implica las mismas obligaciones para el empleador e iguales deberes para los trabajadores que el trabajo convencional		XXXXXXXX=7 X		XXXXX=5 X=1
TOTAL	FUNCIONARIOS		CONTRATISTAS			
NIVEL ALTO	15 RESPUESTAS CORRECTAS=7. – (FUNCIONARIOS (2-5-7-14-17-19-21).  12 PREGUNTAS CORRECTAS=1 (FUNCIONARIO 24).  11 PREGUNTAS CORRECTAS=3 (FUNCIONARIOS 8-9-10).  TOTAL NIVEL ALTO=11		ALTO: 15 RESPUESTAS CORRECTAS=5 - (CONTRATISTAS 5-12-19-23-24).  13 PREGUNTAS CORRECTAS=1 (FUNCIONARIO 16).  11 PREGUNTAS CORRECTAS=1 (FUNCIONARIO 3)  TOTAL NIVEL ALTO= 7			
NIVEL MEDIO	No. PREG.	DESCRIPCIÓN DEL CONCEPTO	FUNCIONARIO		CONTRATISTA	
			FALSO	VERDADERO	FALSO	VERDADERO
ENTRE 6-10 RESPUESTAS CORRECTAS	1	El teletrabajo es una forma de organización y/o de realización del		XXXX=4		XXXXXXXXX=8

		trabajo, utilizando las tecnologías de la información en el marco de un contrato o de una relación de trabajo				
	2	El teletrabajo es el trabajo que se organiza de manera diferente, con ventajas para las organizaciones como la reducción de costos, retención de empleados valiosos que necesitan flexibilidad y uso eficiente de los espacios, además de lograr menor tránsito y menor contaminación ambiental.		XXXX=4		XXX=3 X=1 XXXXXXXXX=8
	3	El teletrabajo es una forma de organización laboral que se desarrolla en el marco de un contrato de trabajo y consistente en el desempeño de actividades		XXXX=4 XXXX=4 X		XXX=3 X=1 XXXXXXXXX=8

		remuneradas utilizando las tecnologías las TIC, para el contacto entre el trabajador y empleador sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo.				
	4	El teletrabajo requiere conocimientos y competencias suficientes en el manejo de las TIC.		XXXX=4		XXX=3
	5	El teletrabajo también se puede concebir como una profesión, un Call Center, una manufactura en casa, o un servicio a domicilio.	XXXX=4 X		XXX=3	
	6	El teletrabajo permite a los trabajadores ahorrar tiempos por desplazamientos entre el hogar y la oficina, o disminuir gastos en		XXXX=4 X		XXX=3 X=1



		combustible y transporte.				
	7	Tele-trabajador, es la persona que en el marco de una relación laboral dependiente, utiliza las tecnologías de la información y comunicación (TIC) como medio o fin para realizar su actividad laboral fuera del local del empleador.		XXXX=4		XXX=3 X=1
	8	El teletrabajo se puede realizar dos o tres días a la semana en el domicilio del trabajador y el resto del tiempo en las instalaciones de la empresa.		XXXX=4  X		X=1  XXXXXXXXX=8
	9	El teletrabajo permite mejorar la alimentación y la salud de los trabajadores al consumir alimentos preparados en sus hogares y genera		XXXX=4		XXX=3  XXXXXXXXX=8

		ahorro en compra de comidas ligeras o de restaurante.				
	10	El teletrabajo tiene tres características: la existencia de una relación contractual entre el empleador y el tele-trabajador, el trabajo se desempeña en un lugar distinto a la oficina central o primaria del empleador y las tecnologías de información y comunicación (TIC) son el medio indispensable para su ejecución		XXXX=4  X		X=1
	11	El teletrabajo permite lograr equilibrio entre los espacios laborales y personales de los empleados, generando mayor calidad de vida y mayor productividad.		XXXX=4		

	12	El teletrabajo genera mayor tiempo libre a los trabajadores para desarrollar actividades personales como las de tipo religioso, deportivo, ir al gimnasio, compartir con su grupo familiar, descansar más, dormir mejor y reducir el estrés.		XXXX=4 XXXX=4 X		XXX=3 X=1 XXXXXXXX=8
	13	El teletrabajo podría generar el aislamiento social del trabajador, pérdida del ambiente laboral y del contacto directo con compañeros de trabajo.		XXXX=4 X		XXX=3
	14	El teletrabajo permite mejorar el rendimiento y la eficiencia en el desempeño laboral de los empleados		XXXX=4 XXXX=4		XXX=3 X=1
	15	El teletrabajo implica las mismas obligaciones para el empleador e iguales deberes para los		XXXX=4		X=1

		trabajadores que el trabajo convencional				
<b>TOTAL</b>	<b>FUNCIONARIOS</b>		<b>CONTRATISTAS</b>			
<b>NIVEL MEDIO</b>	<b>10 RESPUESTAS CORRECTAS= 4</b> (FUNCIONARIOS (3-11-16-23))  <b>8 PREGUNTAS CORRECTAS= 4</b> (FUNCIONARIOS 6-13-15-22).  <b>7 PREGUNTAS CORRECTAS= 1</b> (FUNCIONARIO 4).  <b>TOTAL NIVEL MEDIO=9</b>		<b>10 RESPUESTAS CORRECTAS= 3</b> (CONTRATISTAS 7-13-20).  <b>9 PREGUNTAS CORRECTAS= 1</b> (CONTRATISTA 1).  <b>6 PREGUNTAS CORRECTAS = 8</b> (CONTRATISTA 2-4-8-10-14-17-18-22).  <b>TOTAL NIVEL MEDIO=12</b>			
<b>NIVEL BAJO</b>	<b>No. PREG.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONCEPTO</b>	<b>FUNCIONARIO</b>		<b>CONTRATISTA</b>	
			<b>FALSO</b>	<b>VERDADERO</b>	<b>FALSO</b>	<b>VERDADERO</b>
<b>ENTRE 1-5 RESPUESTAS CORRECTAS</b>	1	El teletrabajo es una forma de organización y/o de realización del trabajo, utilizando las tecnologías de la información en el marco de un contrato o de una relación de trabajo				
	2	El teletrabajo es el trabajo que se organiza de manera diferente, con ventajas para las		X=1		X=1

		<p>organizaciones como la reducción de costos, retención de empleados valiosos que necesitan flexibilidad y uso eficiente de los espacios, además de lograr menor tránsito y menor contaminación ambiental.</p>				
	3	<p>El teletrabajo es una forma de organización laboral que se desarrolla en el marco de un contrato de trabajo y consistente en el desempeño de actividades remuneradas utilizando las tecnologías las TIC, para el contacto entre el trabajador y empleador sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo.</p>		X=1		X=1  X=1

	4	El teletrabajo requiere conocimientos y competencias suficientes en el manejo de las TIC.		X=1		X=1
	5	El teletrabajo también se puede concebir como una profesión, un Call Center, una manufactura en casa, o un servicio a domicilio.	X=1		X=2	
	6	El teletrabajo permite a los trabajadores ahorrar tiempos por desplazamientos entre el hogar y la oficina, o disminuir gastos en combustible y transporte.		I=1		X=1
	7	Tele-trabajador, es la persona que, en el marco de una relación laboral dependiente, utiliza las tecnologías de la información y comunicación (TIC) como medio o fin para realizar su actividad		X=1		X=1 X=1 X=1

		laboral fuera del local del empleador.				
	8	El teletrabajo se puede realizar dos o tres días a la semana en el domicilio del trabajador y el resto del tiempo en las instalaciones de la empresa.		X=1		X=1
	9	El teletrabajo permite mejorar la alimentación y la salud de los trabajadores al consumir alimentos preparados en sus hogares y genera ahorro en compra de comidas ligeras o de restaurante.		X=1  X=1  X=1		X=1  X=1  X=1
	10	El teletrabajo tiene tres características: la existencia de una relación contractual entre el empleador y el tele-trabajador, el trabajo se desempeña en un lugar distinto a la				X=1

		oficina central o primaria del empleador y las tecnologías de información y comunicación (TIC) son el medio indispensable para su ejecución				
	11	El teletrabajo permite lograr equilibrio entre los espacios laborales y personales de los empleados, generando mayor calidad de vida y mayor productividad.				X=1
	12	El teletrabajo genera mayor tiempo libre a los trabajadores para desarrollar actividades personales como las de tipo religioso, deportivo, ir al gimnasio, compartir con su grupo familiar, descansar más, dormir mejor y reducir el estrés.		X=1 X=1 X=1		X=1 X=1 X=1



	13	El teletrabajo podría generar el aislamiento social del trabajador, pérdida del ambiente laboral y del contacto directo con compañeros de trabajo.				
	14	El teletrabajo permite mejorar el rendimiento y la eficiencia en el desempeño laboral de los empleados				X=1
	15	El teletrabajo implica las mismas obligaciones para el empleador e iguales deberes para los trabajadores que el trabajo convencional.				
<b>TOTAL</b>	<b>FUNCIONARIOS</b>		<b>CONTRATISTAS</b>			
<b>NIVEL BAJO</b>	<b>5 RESPUESTAS CORRECTAS= 1 (FUNCIONARIO 12)</b>  <b>3 PREGUNTAS CORRECTAS= 2 (1-18).</b>  <b>2 PREGUNTAS CORRECTAS=1 (20).</b>  <b>TOTAL NIVEL BAJO=4</b>		<b>5 RESPUESTAS CORRECTAS= 2 (CONTRATISTAS 9-11).</b>  <b>4 PREGUNTAS CORRECTAS=1 (CONTRATISTA 15).</b>  <b>3 PREGUNTAS CORRECTAS=2 (CONTRATISTAS 6-21).</b>  <b>TOTAL NIVEL BAJO=5</b>			

**Tabla 35 Resumen de la tabulación del Nivel de Conocimiento Básico de Funcionarios y Contratistas**

No.	PERSONAL DE PLANTA			CONTRATISTAS		
	NIVEL DE CONOCIMIENTO BÁSICO SORE TELETRABAJO			NIVEL DE CONOCIMIENTO BÁSICO SORE TELETRABAJO		
	ALTO 11-15	MEDIO 6-10	BAJO 1-5	ALTO 11-15	MEDIO 6-10	BAJO 1-5
1			1		1	
2	1				1	
3		1		1		
4		1			1	
5	1			1		
6		1				1
7	1				1	
8	1				1	
9	1					1
10	1				1	
11		1				1
12			1	1		
13		1			1	
14	1				1	
15		1				1
16		1		1		
17	1				1	
18			1		1	
19	1			1		
20			1		1	
21	1					1
22		1			1	
23		1		1		
24	1			1		
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>5</b>

**Tabla 36 Tabulación de la actitud de funcionarios y contratistas frente a la posibilidad de implementar el teletrabajo en la entidad o de desempeñar su cargo bajo esta modalidad**

o. PR E.	PREGUNTAS	FUNCIONARIOS			CONTRATISTAS		
		S I	N O	POR QUÉ	I	N O	POR QUÉ
	LE GUSTARÍA QUE SE IMPLEMENTARA EL TELETRABAJO  SI= XXXXXXXXXXXXX=13 NO= XXXXXXXXXXXXX=11	1 3	11 4	SE DISMINUIRÍA EL PERSONAL PARA ATENCIÓN PRESENCIAL PORQUE TODOS ATIENDEN LOS CANALES DE ATENCIÓN AL USUARIO. XXXX=4	4	0	
			6	IMPLICARÍA MÁS CAPACITACIONES XXXXXX=6			
			1	LA IMPLEMENTACIÓN GENERARÍA UN CAOS BRUTAL AL INTERIOR DE LA ENTIDAD. X=1			
	LE GUSTARÍA DESEMPEÑAR SU CARGO MEDIANTE TELETRABAJO	1 3	11 7	SE REPRESARÍAN CADA VEZ MÁS LAS CONSUTAS PRESENCIALES XXXXXXX= 7	4		
			4	IGUAL TENDRÍA QUE VENIR ATENDER LAS CITAS OTORGADAS A LOS USUARIOS XXXXXX=4			
	SU CARGO PODRÍA SER DESEMPEÑADO MEDIANTE TELETRABAJO	1 0	14	LAS FUNCIONES PROPIAS DEL CARGO NO LO PERMITIRÍAN XXXXXXXXXXXXXXXXXX=14	4		SERÍA POSIBLE, PERO SOLO PARA LA ATENCIÓN TELEFÓNICA Y VIRTUAL XXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXX=24
	LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO PODRÍA MEJORAR EL RENDIMIENTO Y EFECTIVIDAD EN EL DESEMPEÑO DE SU CARGO	1 0	14	POR EL CONTRARIO, SE REPRESARÍA EL TRABAJO XXXXXXXXXXXXXXXXXX=14	24	0	EN ATENCIÓN TELEFÓNICA SE DUPLICARÍA EL RENDIMIENTO Y LA EFECTIVIDADXXX

						XXXXXXXXXXXXX XXXXXXXX=24	
¿EXISTEN CARGOS QUE SE PODRÍAN DESEMPEÑAR MEDIANTE TELETRABAJO? ¿CUÁLES?	2 4	13	LOS CONTRATISTAS, PERO SI SOLO SE OCUPARAN DE LA TENCIÓN TELEFÓNICA Y VIRTUAL XXXXXXXXXXXXX=13	4	0	SI SE DELEGARA LA ATENCIÓN TELEFÓNICA Y VIRTUAL EN UN SOLO GRUPO DE CONTRATISTAS XXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXX=24	
		1 1	LOS CONTRATISTAS Y ALGUNOS DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE INFORMACIÓN XXXXXXXXXXXXX=11				
¿QUÉ ASPECTOS LABORALES SE PODRÍAN MEJORAR SI SE IMPLEMENTARA EL TELETRABAJO?	7 5 2 4 6		EL HACINAMIENTO Y SOFOCO EN LAS OFICINAS XXXXXX=7			EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS DIARIAS XXXXX=5	
			LA CONGESTIÓN DE LAS OFICINAS XXXXX=5			0	EL HACINAMIENTO Y LA CONGESTIÓN DE LAS OFICINAS XXXXXXXXXXXXX=10
			MÁS CONCENTRACIÓN Y MENOS ESTRÉS XX=2				EL ESTRÉS Y LA ATENCIÓN A LOS USUARIOS XXX=3
			EL RENDIMIENTO DEL TRABAJO XXXX=4				MEJOR DISTRIBUCIÓN DE LAS FUNCIONES XXXX=4
			EL TRABAJO SERÍA MENOS PESADO XXXXXX=6				RESTRUCTURACIÓN DEL SERVICIO AL CIUDADANO XX=2
¿QUÉ EFECTOS POSITIVOS PODRÍA TENER EL TELETRABAJO EN LA CALIDAD DE VIDA DE LOS TRABAJADORES	4		SE EVITARÍAN LOS LARGOS DESPLAZAMIENTOS Y EL ESTRÉS POR LAS AGOTADORAS ESPERAS EN LOS TRANCONES VEHICULARES DE BOGOTÁ XXXX=4			EL TIEMPO DE DESPLAZAMIENTO PARA IR Y VOLVER DEL TRABAJO SE PODRÍA APROVECHAR PARA LA VIDA EN FAMILIA, HACER VIDA SOCIAL O COMPARTIR CON LOS AMIGOS.	

						XXXXXX=6
		1 0		SE PODRÍAN APROVECHAR LAS HORAS QUE SE DEMORA LA LLEGADA AL TRABAJO Y EL REGRESO A LA CASA, PARA HACER OTRAS COSAS XXXXXXXXXX=10		DORMIR MEJOR Y NO MADRUGAR TANTO XX=2
		5		NO SE TENDRÍA QUE MADRUGAR TANTO XXXXX=		MEJOR ALIMENTACIÓN Y MENOS ENFERMEDADES POR LA CONTAMINACIÓN XXXXXX=7
		3		MÁS HORAS DE SUEÑO Y DESCANSO XXX=3		AHORRO DE GASTOS EN COMBUSTIBLE Y ALIMENTOS POR FUERA DEL HOGAR. XXXXX=5
		2		SE PODRÍA DEDICAR MÁS TIEMPO A LA FAMILIA. XX=2		SE REDUCIRÍA EL ESTRÉS POR LOS LARGOS DSPLAZAMIENTOS Y LOS TRANCONES VEHICULARES EN LA CIUDAD. XXXX=4

**Tabla 37 Tabulación de la actitud de aquellos funcionarios que en 2014 desempeñaron o no el cargo desde sus hogares**

TOTAL	LABORABA EN LA CGN EN 2014		DESEMPEÑO EL CARGO DESDE EL HOGAR	
	SI	NO	SI	NO
1		X		
2		X		
3		X		
4		X		
5	X		X	
6	X			X
7		X		
8	X		X	
9	X		X	
10	X			X
11	X		X	
12	X			X
13	X		X	
14	X			X
15	X			X
16	X		X	
17	X		X	
18	X			X
19	X			X
20	X		X	
21		X		
22		X		
23	X		X	
24		X		
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>7</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>1600/24</b>	<b>800/24</b>	<b>900/16</b>	<b>700/16</b>
<b>TOTAL</b>	<b>67%</b>	<b>33%</b>	<b>56%</b>	<b>44%</b>

**Tabla 38 Tabulación de aspectos de la vida que mejoraron durante el tiempo que laboró desde su hogar**

No. FUNC.	ASPECTOS QUE MEJORARON		
	UTILIZACIÓN DEL TIEMPO LIBRE	MÁS HORAS DE SUEÑO Y MEJOR ALIMENTACIÓN.	LA FATIGA Y EL CANSANCIO
1	X		
2			X
3			X
4	X		
5	X		
6		X	
7			X
8	X		
9	X		
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>56%</b>	<b>11%</b>	<b>33%</b>

**Tabla 39 Tabulación de la percepción de los funcionarios frente a si se desempeña mejor el cargo desde su casa que desde las instalaciones de la CGN**

No. FUNC.	MEJOR DESEMPEÑO DESDE EL HOGAR	¿POR QUE?				NO	¿POR QUE?
		SI	Más tranquilidad y concentración	Menos estrés	Porque solo desempeñaba las funciones del cargo		
1	X				X	0	
2	X	X				0	
3	X				X	0	
4	X		X			0	
5	X				X	0	
6	X	X				0	
7	X				X	0	
8	X					X	
9	X				X	0	
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	
<b>PORCENTAJE</b>	<b>100%</b>	<b>22%</b>	<b>11%</b>	<b>56%</b>	<b>11%</b>	<b>0</b>	



**Tabla 40 Tabulación de la percepción de los funcionarios frente a los aspectos negativos del desempeño de su cargo desde el hogar**

No. FUNC.	ASPECTOS NEGATIVOS				
	Dificultades de adaptación para trabajar en la casa.	Pereza para volver a madrugar tanto.	Estrés para volver a la rutina del tráfico.	Ansiedad para retomar todas las funciones.	Acumulación de citas a los usuarios.
1					X
2		X			
3					X
4	X				
5			X		
6					X
7				X	
8					X
9			X		
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>4</b>

**Tabla 41 Tabulación de las respuestas de los funcionarios en torno a si les gustaría volver a trabajar o no desde sus hogares y ¿por qué?**

No. FUN.	SI LE GUSTA- RÍA	¿POR QUE?			NO LE GUSTARÍA	¿POR QUE?		
		Por la alimentación, y para no madrugar tanto.	Para descansar un poco del tráfico y los trancones.	Para trabajar con más tranquilidad y sin tanta congestión.		Porque tendría que alternar entre la casa y la oficina y es peor.	Por las dificultades de adaptación al trabajo en casa.	Se represarían las citas de atención presencial a los usuarios.
1	X	X						
2	X	X						
3					X			X
4					X		X	
5	X		X					
6	X		X					
7	X			X				
8					X	X		

9					X			X
TOTAL	5	2	2	2	4	1	1	2

**ANEXO 4 Tabulación de aspectos relacionados con el nivel de conocimiento básico de sub-contadores y jefes de grupos internos de trabajo sobre el teletrabajo y sistematización de la entrevista sobre actitud frente a la posibilidad de implementarlo en la CGN**

**Tabla 42 Tabulación de las respuestas de sub-contadores y jefes de GIT sobre aspectos generales del teletrabajo**

NIVEL ALTO	No. PREG.	DESCRIPCIÓN DEL CONCEPTO	JEFES GIT		SUBCONTADORES	
			FALSO	VER-DADERO	FALSO	VERDA-DERO
ENTRE 11-14 RESPUES. CORRECTAS	1	El teletrabajo es una forma de organización y/o de realización del trabajo, utilizando las tecnologías de la información en el marco de un contrato o de una relación de trabajo		2-2 █		1 █
	2	El teletrabajo es el trabajo que se organiza de manera diferente, con ventajas para las organizaciones como la reducción de costos, retención de empleados valiosos que necesitan flexibilidad y uso eficiente de los espacios, además de lograr menor tránsito y menor contaminación ambiental.		3-1 █ █		1 █
	3	El teletrabajo es una forma de		1-1-1-1 █		1 █

		organización laboral que se desarrolla en el marco de un contrato de trabajo y consistente en el desempeño de actividades remuneradas utilizando las tecnologías las TIC, para el contacto entre el trabajador y empleador sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo.		1		1
	4	El teletrabajo requiere conocimientos y competencias suficientes en el manejo de las TIC.		1-2-1 1 1		1 1
	5	El teletrabajo también se puede concebir como una profesión, un Call Center, una manufactura en casa, o un servicio a domicilio.	2-1-1 1 1		1 1	
	6	El teletrabajo permite a los trabajadores ahorrar tiempos por desplazamientos entre el hogar y la oficina, o disminuir gastos en combustible y transporte.		4 1		1 1
	7	Tele-trabajador, es la persona que en el		4 1		1 1

		marco de una relación laboral dependiente, utiliza las tecnologías de la información y comunicación (TIC) como medio o fin para realizar su actividad laboral fuera del local del empleador.				
	8	El teletrabajo se puede realizar dos o tres días a la semana en el domicilio del trabajador y el resto del tiempo en las instalaciones de la empresa.		4 I		I I
	9	El teletrabajo permite mejorar la alimentación y la salud de los trabajadores al consumir alimentos preparados en sus hogares y genera ahorro en compra de comidas ligeras o de restaurante.		1-1-1-1 I I		I I
	10	El teletrabajo tiene tres características: la existencia de una relación contractual entre el empleador y el tele-trabajador, el trabajo se desempeña en un lugar distinto a la oficina central o primaria del empleador y las		2-2 I		I I

		tecnologías de información y comunicación (TIC) son el medio indispensable para su ejecución				
	11	El teletrabajo permite lograr equilibrio entre los espacios laborales y personales de los empleados, generando mayor calidad de vida y mayor productividad.		1-1-1-1 I		I I
	12	El teletrabajo genera mayor tiempo libre a los trabajadores para desarrollar actividades personales como las de tipo religioso, deportivo, ir al gimnasio, compartir con su grupo familiar, descansar más, dormir mejor y reducir el estrés.		1-3 I I		I I
	13	El teletrabajo podría generar el aislamiento social del trabajador, pérdida del ambiente laboral y del contacto directo con compañeros de trabajo.		4 I I		I I
	14	El teletrabajo permite mejorar el rendimiento y la eficiencia en el desempeño laboral de los empleados		3-1 I		I I

	15	El teletrabajo implica las mismas obligaciones para el empleador e iguales deberes para los trabajadores que el trabajo convencional					1
<b>TOTAL</b>	<b>JEFES GIT</b>		<b>SUBCONTADORES</b>				
<b>NIVEL ALTO</b>	14 RESPUESTAS CORRECTAS=4 (JEFES GIT 1-5-7-9)  12 PREGUNTAS CORRECTAS=1 (JEFES GIT 4).  11 PREGUNTAS CORRECTAS=1 (JEFES GIT 8).  TOTAL NIVEL ALTO=6		15 RESPUESTAS CORRECTAS=1 (SUBCONTADOR 2).  13 PREGUNTAS CORRECTAS=1 (SUB-CONTADOR 3).  TOTAL NIVEL ALTO=2				
<b>NIVEL MEDIO</b>	<b>No. PREG.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CONCEPTO</b>	<b>JEFES GIT</b>		<b>SUBCONTADORES</b>		
			<b>FALSO</b>	<b>VER-DADERO</b>	<b>FALSO</b>	<b>VERDA-DERO</b>	
<b>ENTRE 6-10 RESPUESTAS CORRECTAS</b>	1	El teletrabajo es una forma de organización y/o de realización del trabajo, utilizando las tecnologías de la información en el marco de un contrato o de una relación de trabajo					
	2	El teletrabajo es el trabajo que se organiza de manera diferente, con ventajas para las organizaciones como la reducción de costos, retención de empleados valiosos que necesitan flexibilidad y		1			

		uso eficiente de los espacios, además de lograr menor tránsito y menor contaminación ambiental.				
	3	El teletrabajo es una forma de organización laboral que se desarrolla en el marco de un contrato de trabajo y consistente en el desempeño de actividades remuneradas utilizando las tecnologías las TIC, para el contacto entre el trabajador y empleador sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo.		1		1
	4	El teletrabajo requiere conocimientos y competencias suficientes en el manejo de las TIC.		1		1
	5	El teletrabajo también se puede concebir como una profesión, un Call Center, una manufactura en casa, o un servicio a domicilio.	1			
	6	El teletrabajo permite a los trabajadores ahorrar tiempos por		1		1

		desplazamientos entre el hogar y la oficina, o disminuir gastos en combustible y transporte.				
	7	Tele-trabajador, es la persona que en el marco de una relación laboral dependiente, utiliza las tecnologías de la información y comunicación (TIC) como medio o fin para realizar su actividad laboral fuera del local del empleador.		1 1 1		1
	8	El teletrabajo se puede realizar dos o tres días a la semana en el domicilio del trabajador y el resto del tiempo en las instalaciones de la empresa.				
	9	El teletrabajo permite mejorar la alimentación y la salud de los trabajadores al consumir alimentos preparados en sus hogares y genera ahorro en compra de comidas ligeras o de restaurante.		1 1 1		1
	10	El teletrabajo tiene tres características: la existencia de una relación contractual		1		



		entre el empleador y el tele-trabajador, el trabajo se desempeña en un lugar distinto a la oficina central o primaria del empleador y las tecnologías de información y comunicación (TIC) son el medio indispensable para su ejecución				
	11	El teletrabajo permite lograr equilibrio entre los espacios laborales y personales de los empleados, generando mayor calidad de vida y mayor productividad.		I		
	12	El teletrabajo genera mayor tiempo libre a los trabajadores para desarrollar actividades personales como las de tipo religioso, deportivo, ir al gimnasio, compartir con su grupo familiar, descansar más, dormir mejor y reducir el estrés.		I I I		I
	13	El teletrabajo podría generar el aislamiento social del trabajador, pérdida del ambiente laboral y del		I		

		contacto directo con compañeros de trabajo.				
	14	El teletrabajo permite mejorar el rendimiento y la eficiencia en el desempeño laboral de los empleados		1		1
	15	El teletrabajo implica las mismas obligaciones para el empleador e iguales deberes para los trabajadores que el trabajo convencional				1
<b>TOTAL</b>		<b>JEFES GIT</b>				<b>SUBCONTADORES</b>
<b>NIVEL MEDIO</b>		9 RESPUESTAS CORRECTAS=1 (JEFE GIT 2)  7 PREGUNTAS CORRECTAS=1 (JEFE GIT 3).  TOTAL NIVEL MEDIO=2				8 RESPUESTAS CORRECTAS= 1 (SUBCONTADOR 1).  TOTAL NIVEL MEDIO=1
<b>NIVEL BAJO</b>		4 RESPUESTAS CORRECTA=1 (JEFE GIT 6).  TOTAL NIVEL BAJO=1				TOTAL NIVEL BAJO: NINGUNO

**Tabla 43 Resumen de la tabulación Nivel de Conocimiento básico sobre teletrabajo de Jefes de GIT y Sub-contadores**

No.	JEFES DE GIT			SUBCONTADORES		
	NIVEL DE CONOCIMIENTO BÁSICO SORE TELETRABAJO			NIVEL DE CONOCIMIENTO BÁSICO SORE TELETRABAJO		
	ALTO 11-15	MEDIO 6-10	BAJO 1-5	ALTO 11-15	MEDIO 6-10	BAJO 1-5
1	1				1	0
2		1		1		0
3		1		1		0
4	1					
5	1					
6			1			
7	1					
8	1					
9	1					
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

**Tabla 44 Sistematización de las entrevistas realizadas a los Sub-contadores y Jefes de GIT**

CATEGORÍA	SUBCONTADORES				JEFES DE GIT				
EXPERIENCIAS DE TELETRABAJO QUE SE HAN TENIDO EN LA CGN	SI	0	NO	3	I		<p>SI, pero No fue producto de un proceso o prueba piloto.</p> <p>En 2014 algunos empleados trabajaron desde la casa, por una emergencia del momento, que obligó al Contador General a delegar personal, pero solo para cumplir con unos informes que se debían entregar.</p> <p>SI, en 2014, pero no tuvo ninguna importancia, ni ha sido oficialmente reconocida en la entidad, como una experiencia de teletrabajo.</p>	O	6
FIRMA DEL PACTO POR EL TELETRABAJO EN LA CGN	SI	0	NO	3	I		NO	9	
IMPORTANCIA DE IMPLEMENTAR EL TELETRABAJO EN LA CGN	SI, DE HECHO CREO QUE ES UNA NECESIDAD QUE SE DESCENTRALICE LA ATENCIÓN TELEFÓNICA Y VIRTUAL AL CIUDADANO.				SI CLARO, PUES SI LOS CONTRATISTAS ATENDIERAN DESDE SU DOMICILIO, LOS FUNCIONARIOS DE PLANTA NO TENDRÍAN TANTO ESTRÉS POR LA CONGESTIÓN QUE ELLOS GENERAN EN LA OFICINA.				
	SERÍA UN PROYECTO DE GRAN IMPORTANCIA EN EL MARCO DE LA MODERNIZACIÓN DE LA CGN, PUES PERMITIRÍA UNA REORGANIZACIÓN DE LOS CANALES DE ATENCIÓN AL CIUDADANO Y SU DESCENTRALIZACIÓN DEL CANAL TELEFÓNICO QUE ES EL MÁS UTILIZADO POR LOS USUARIOS.				SERÍA IMPORTANTE EN EL CASO DE LOS CONTRATISTAS, PERO SE LES TENDRÍA QUE DELEGAR LA ATENCIÓN DEL CANAL TELEFÓNICO Y VIRTUAL.				
	NO, CONSIDERO QUE LA PRESENCIA DE TODO EL PERSONAL ES NECESARIO EN LAS OFICINAS PORQUE TAMBIÉN DEBEN ATENDER EL CANAL PRESENCIAL Y VIRTUAL DE LA ENTIDAD				SI, SOBRE TODO PARA QUE LOS CONTRATISTAS NO CONGESTIONEN TANTO LAS INSTALACIONES DE LAS SUBCONTADURÍAS.				
					POR SUPUESTO, TANTOS CONTRATISTAS GENERAN HACINAMIENTO EN LAS OFICINAS.				
				ESTOY DE ACUERDO CON MIS COMPAÑEROS PORQUE UNO NOTA LA INCOMODIDAD DE LOS FUNCIONARIOS CON TANTA GENTE CIRCULANDO POR LAS OFICINAS.					
				SI, PERO NO PARA TODOS LOS CONTRATISTAS, SE TENDRÍA QUE DESIGNAR UNA PARTE PARA LA ATENCIÓN TELEFÓNICA Y VIRTUAL Y OTRA PARA APOYAR A LOS FUNCIONARIOS EN LA ATENCIÓN PRESENCIAL DEL CIUDADANO.					

		<p>SERÍA MUY IMPORTANTE, DESCONGESTIONAR UN POCO LAS INSTALACIONES PARA FAVORECER A LOS FUNCIONARIOS QUE SE ESTRESAN MUCHO.</p> <p>YO CREO QUE SÍ, PORQUE LOS FUNCIONARIOS DE PLANTA DESEMPEÑAN FUNCIONES MUY COMPLEJAS Y REQUIEREN MUCHA ATENCIÓN.</p> <p>SI, CLARO, DE TODAS MANERAS LA GESTIÓN DE LOS CONTRATISTAS NO TIENEN NADA QUE VER CON LAS FUNCIONES DEL PERSONAL DE PLANTA, SINO QUE LO APOYAN EN LA ATENCIÓN AL CIUDADANO; DE HECHO, DEBERÍAN QUITARLES ESAS RESPONSABILIDADES Y QUE SOLO ATENDIERAN AL CIUDADANO EN CASOS MUY COMPLEJOS QUE EL CONTRATISTA NO ESTÉ EN CAPACIDAD DE RESOLVER.</p>
<p>RAZONES POR LAS QUE NO SE HA IMPLEMENTADO EL TELETRABAJO EN LA CGN</p>	<p>QUIZÁS PORQUE SE FORMARÍA UN CAOS TOTAL PORQUE EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEMANDARÍA MUCHO TIEMPO.</p>	<p>NO SE POR QUÉ, ESAS SON DECISIONES QUE DEBE TOMAR LA ALTA DIRECCIÓN.</p>
	<p>TAL VEZ PORQUE SE REPRESARÍA EL TRABAJO DE LOS FUNCIONARIOS, YA QUE SU IMPLEMENTACIÓN REQUIERE TIEMPO, CAPACITACIONES Y READAPTACIÓN DEL TRABAJO. QUIZÁS MÁS ADELANTE SE CONSIDERE LA POSIBILIDAD.</p>	<p>CREO QUE POR FALTA DE TIEMPO, PUES LOS PROCESOS QUE DESARROLLA LA ENTIDAD SON MUY COMPLEJOS Y LA ATENCIÓN AL CIUDADANO NO DA ESPERA.</p>
	<p>PORQUE SE CORRE EL RIESGO DE DETERIORAR LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL CIUDADANO, EN TANTO ES UN PROCESO LARGO Y COMPLICADO, ADEMÁS REQUERIRÍA UNA INVERSIÓN ALTA DE TIEMPO Y DINERO QUE LA CONTADURÍA NO ESTA DISPUESTA A ASUMIR.</p>	<p>LOS DEMÁS MANIFESTARON NO SABER.</p>
<p>CARGOS QUE SE PODRÍAN DESEMPEÑAR EN LA MODALIDAD DE TELETRABAJO</p>	<p>SI CLARO, UNA BUENA PARTE DE CONTRATISTAS PODRÍAN DESEMPEÑARSE EN ESA MODALIDAD, PERO HABRÍA QUE REESTRUCTURAR LAS FUNCIONES Y DEJAR PERSONAL DE APOYO A LOS FUNCIONARIOS.</p>	<p>PARA MÍ, PARTE DE LOS CONTRATISTAS PODRÍAN TRABAJAR FUERA DE LA OFICINA.</p>
	<p>LOS CONTRATISTAS SERÍAN LOS CANDIDATOS MÁS OPCIONADOS PARA ATENDER ALGUNOS CANALES DE ATENCIÓN FUERA DE LA ENTIDAD Y DESCONGESTIONARÍAN LAS INSTALACIONES, AUNQUE ALGUNOS FUNCIONARIOS PODRÍAN TRABAJAR ALGUNOS DÍAS EN SUS CASAS PARA QUE LOGREN MÁS ATENCIÓN Y AGILIDAD EN LA ESTRUCTURACIÓN DE INFORMES Y ATENDER CON CITAS A LOS CIUDADANOS LOS DÍAS QUE ESTÉN EN LA OFICINA; ADEMÁS DISMINUIRÍAN LOS NIVELES DE ESTRÉS QUE MANEJAN.</p>	<p>SI, SOBRE TODO LOS CONTRATISTAS PODRÍAN TRABAJAR ALGUNOS DÍAS EN SU CASA Y OTROS EN LA OFICINA.</p>
	<p>NINGUNO, COMO YA LO DIJE LA ESTRUCTURA, ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y LA COMPLEJIDAD DE LOS PROCESOS QUE SE DESARROLLAN EN LA ENTIDAD, REQUIEREN LA PRESENCIA CONSTANTE DE TODO EL PERSONAL.</p>	<p>LOS CONTRATISTAS, PERO NO TODOS PORQUE LA FUNCIÓN DE ELLOS ES APOYAR A LOS FUNCIONARIOS EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE.</p> <p>TAMBIÉN CREO QUE LOS CONTRATISTAS SERÍAN APTOS PARA EL TELETRABAJO, PERO HABRÍA QUE DEFINIR CUALES SE QUEDAN EN LA</p>

		<p>OFICINA PARA LA ATENCIÓN DEL CANAL PRESENCIAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO Y QUIENES SE ENCARGARÍAN DE ATENDER LAS LÍNEAS TELEFÓNICA Y VIRTUAL DESDE SU CASA.</p> <p>CONSIDERO QUE LOS CONTRATISTAS SE PODRÍAN TURNAR, UNOS UNA SEMANA EN LA CASA Y OTRA EN LA OFICINA. LO MISMO PODRÍA PASAR CON ALGUNOS FUNCIONARIOS PARA EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES MÁS COMPLEJAS QUE REQUIEREN TIEMPO Y CONCENTRACIÓN Y QUE SE PODRÍAN REALIZAR FUERA DE LA OFICINA.</p> <p>LOS DEMÁS RESPONDIERON QUE LOS CONTRATISTAS.</p>
<p>IMPACTO QUE PODRÍA TENER EL TELETRABAJO EN EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA DEL PERSONAL EN EL CANAL DE ATENCIÓN TELEFÓNICA AL CIUDADANO</p>	<p>INDUDABLEMENTE SI, PORQUE LOS ELEGIDOS PARA TRABAJAR EN SU CASA O SI SE ROTAN LOS CONTRATISTAS COMO DIJO EL COMPAÑERO, SOLO SE DEDICARÍAN A ATENDER LAS LÍNEAS TELEFÓNICA Y VIRTUAL, LOS DÍAS DESIGNADOS PARA ELLO.</p>	<p>TODOS LOS JEFES DE GIT COINCIDIERON EN QUE SI SE MEJORARÍA LA PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA Y, SEGÚN ALGUNOS, NO SOLO PARA LOS CONTRATISTAS SINO PARA LOS FUNCIONARIOS, QUE REDUCIRÍAN EL ESTRÉS A CAUSA DEL HACINAMIENTO Y LA CONGESTIÓN EN LAS INSTALACIONES, Y SE PODRÍAN CONCENTRAR MEJOR EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES.</p>
	<p>CON UNA BUENA REORGANIZACIÓN DE TAREAS, JORNADAS Y METAS A CUMPLIR CREO QUE SERÍA MUY PRODUCTIVO.</p>	
	<p>NO CON TODO EL RESPETO DE MIS COMPAÑEROS, INSISTO QUE EL CAOS SERÍA BRUTAL POR LA CANTIDAD DE ENTIDADES QUE SE DEBEN ATENDER, Y DIFÍCIL DE SUPERAR, PUES SE REQUERIRÍA DE MUCHO TIEMPO PARA VOLVER A LA NORMALIDAD, DESPUÉS DE IMPLEMENTAR EL TELETRABAJO. MEJOR DICHO, ESE ES UN PROGRAMA QUE CONSIDERO LA ENTIDAD NO ESTÁ EN CAPACIDAD DE ASUMIR.</p>	
<p>ASPECTOS QUE PODRÍAN MEJORAR EN LA ENTIDAD SI SE IMPLEMENTARA EL TELETRABAJO</p>	<p>SIN LUGAR A DUDAS SE REDUCIRÍA SIGNIFICATIVAMENTE LA CONGESTIÓN, EL HACINAMIENTO EN LAS INSTALACIONES, Y EL ESTRÉS; ADEMÁS, SE INCREMENTARÍA EL RENDIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LOS FUNCIONARIOS.</p>	<p>INDUDABLEMENTE, SE REDUCIRÍA LA CONGESTIÓN Y EL HACINAMIENTO. CINCO JEFES DE GIT ESTUVIERON DE ACUERDO CON ESTA OPINIÓN.</p>
	<p>OPINO IGUAL QUE MI COMPAÑERO, PERO CON UNA BUENA REORGANIZACIÓN DEL TABAJO Y REPLANTEAMIENTO DE LA FORMA COMO SE REALIZARÍAN LAS TAREAS.</p>	<p>SE TENDRÍA QUE REORGANIZAR MEJOR EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO, Y SE BENEFICIARÍA LA ENTIDAD AL REDISTRIBUIR MEJOR LAS FUNCIONES.</p>
	<p>POR EL CONTRARIO, COMO YA LO EXPRESÉ, SE GENERARÍAN MUCHOS PROBLEMAS, Y SE REQUERIRÍA TIEMPO E INVERSIÓN EN CAPACITACIONES, Y ASESORÍAS PARA SU IMPLEMENTACIÓN. ADEMÁS, EL RENDIMIENTO SE BAJARÍA POR FALTA DE SUPERVISIÓN.</p>	<p>A LOS FUNCIONARIOS SE LES FACILITARÍA MÁS EL TRABAJO, SI SE LES QUITARA LA RESPONSABILIDAD DE ATENDER AL CIUDADANO VÍA TELEFÓNICA Y SE LES ASIGNARA SOLO A LOS CONTRATISTAS QUE TELETRABAJARAN Y, A SU VEZ, ELLOS PODRÍAN CUMPLIR CON LAS METAS DE ATENCIÓN DIARIA.</p>

<p>LA CGN CUENTA CON LA TECNOLOGÍA NECESARIA PARA APLICAR EL TELETRABAJO EN LA ENTIDAD</p>	<p>CLARO QUE SÍ, TENEMOS UNA GRAN INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA Y CADA VEZ SE INCORPORAN MÁS APLICACIONES Y HERRAMIENTAS.</p>	<p>TECNOLOGÍA ES LO QUE SOBRA EN LA ENTIDAD, HAY SUFICIENTE TECNOLOGÍA PARA ATENDER TODOS LOS CANALES DEL SERVICIO AL CIUDADANO, ASÍ QUE EN ESE ASPECTO NO TENDRÍAMOS NINGÚN PROBLEMA. LO QUE PASA ES QUE NO HAY MOTIVACIÓN NI DAN LA OPORTUNIDAD DE TELETRABAJAR.</p>
	<p>TOTALMENTE DE ACUERDO CON MI COLEGA. INFORTUNADAMENTE AÚN NO SE HA CONTEMPLADO LA POSIBILIDAD DE APROVECHARLA PARA EL TELETRABAJO.</p>	<p>CLARO QUE SI, Y CADA VEZ SE MODERNIZA MÁS.</p>
	<p>SI CLARO, LO QUE PASA ES QUE NO ESTAMOS EN CAPACIDAD DE IMPLEMENTAR TELETRABAJO POR LAS RAZONES QUE YA EXPLIQUÉ.</p>	<p>NO SOLO LA CGN, CREO QUE LA MAYORÍA DE LOS EMPLEADOS DEL SERVICIO AL CIUDADANO CUENTAN CON MEDIOS Y HERRAMIENTAS PROPIAS PARA TELETRABAJAR.</p>
<p>TECNOLOGÍA MÁS CONVENIENTE PARA QUE LOS EMPLEADOS PUDIERAN DESEMPEÑAR SU CARGO EN LA MODALIDAD DE TELETRABAJO.</p>	<p>CONSIDERO QUE LA MAYORÍA DE EMPLEADOS, CUENTAN CON LOS DISPOSITIVOS BÁSICOS PARA TELETRABAJAR DESDE SU HOGAR. MÁS BIEN SE TRATARÍA DE ACORDAR LAS CONDICIONES PARA SU MANTENIMIENTO, Y EL MANEJO DE GASTOS POR PARTE DE LA ENTIDAD, AUNQUE SI ALGUNOS FUNCIONARIOS PUDIESEN TELETRABAJAR, LOS ESCRITORIOS VIRTUALES SERÍAN LOS MÁS RECOMENDABLES PARA PROTEGER LA SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN, CUANDO SE TRATE DE EMPLEADOS DE PLANTA DESEMPEÑANDO FUNCIONES RELACIONADAS CON MANEJO DE INFORMES Y CENTRALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN.</p>	<p>ESCRITORIOS VIRTUALES, HERRAMIENTAS JURÍDICAS Y CONTABLES, CELULARES INTELIGENTES, COMPUTADORES DE MESA Y PORTÁTILES, TELÉFONOS FIJOS, PLANES INSTITUCIONALES ENTRE MUCHOS OTROS.</p>
		<p>SERÍA MAS COMPLEJO Y COSTOSO ADAPTAR LA TECNOLOGÍA PARA QUE LOS FUNCIONARIOS PUEDAN TELETRABAJAR, PUES LOS CONTRATISTAS PODEMOS BRINDAR LA ATENCIÓN AL CIUDADANO CONDISPOSITIVOS Y HERRAMIENTAS BÁSICAS CONECTADOS A LA ENTIDAD.</p>
	<p>LA CUESTIÓN DE TECNOLOGÍA NO ES UN ASPECTO COMPLEJO, SOBRE TODO EN LO QUE RESPECTA A LA ATENCIÓN TELEFÓNICA DEL CLIENTE, PUES SOLO SE NECESITARÍA UN CRUCE DE LA LÍNEA NACIONAL BIEN SEA EN EL TELÉFONO FIJO DE LA VIVIENDA DEL TRABAJADOR, O EN SU CELULAR PERSONAL, CON UN PLAN INSTITUCIONAL DE TELEFONÍA MÓVIL, Y UN DISPOSITIVO CON INTERNET CONECTADO DURANTE TODA LA JORNADA LABORAL ACORDADA, COMO APOYO CUANDO EL FUNCIONARIO O EL CONTRATISTA TENGA QUE CONSULTAR ALGUNA INFORMACIÓN PARA ASESORAR AL CLIENTE.</p>	<p>PERDÓN COMPAÑERO, YO CREO QUE NI SIQUERA PARA LOS FUNCIONARIOS SERÍA COMPLEJA LA ADAPTACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS Y DISPOSITIVOS, LA ENTIDAD CUENTA CON SITIOS EN LA NUBE QUE PERMITEN CONECTARSE Y TRABAJAR DIRECTAMENTE. ES MÁS COMPLEJO EL PROCESO DE ADOPCIÓN DEL TELETRABAJO PORQUE TODOS NOS MANTENEMOS MUY OCUPADOS Y ESO IMPLICARÍA LA VISITA DE ASESORES, PARA APOYAR TODOS LOS PROCEDIMIENTOS, Y MÁS PROBLEMA TODAVÍA, MÁS CONGESTIÓN CON ESA GENTE CIRCULANDO POR TODAS LAS INSTALACIONES. LOS FUNCIONARIOS SERÍAN LOS PRIMEROS EN QUEJARSE, SI A DURAS APENAS SOPORTAN LA PRESENCIA DE TANTOS CONTRATISTAS. PERO DE TODAS MANERAS, POR ESO MISMO, VALDRÍA LA PENA INTENTARLO.</p>
	<p>EL PROBLEMA NO SERÍA LA DISPONIBILIDAD TECNOLÓGICA SINO EL PROCESO DE ADOPCIÓN, IMPLEMENTACIÓN, CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL, YA QUE NO QUEDA TIEMPO PARA ELLO</p>	<p>LA CONTADURÍA TIENE UNA PLATAFORMA TECNOLÓGICA MUY BIEN EQUIPADA, DESDE HACE DOS AÑOS SE HAN IDO INCORPORANDO NUEVOS PROGRAMAS Y HERRAMIENTAS, QUE CREO DEBERÍAN SER APROVECHADAS PARA EL TELETRABAJO, PERO DUDO MUCHO QUE LOS</p>

	Y LOS USUARIOS SON MUY EXIGENTES EN CUANTO A LA ATENCIÓN OPORTUNA QUE DEMANDAN.	DIRECTIVOS ESTÉN DISPUESTOS A EMPRENDER ESE PROCESO DE ADOPCIÓN DE ESE MODELO, PORQUE ESO SI ES COMPLICADO.
MODALIDAD DE TELETRABAJO AUTÓNOMO, MÓVIL O SUPLEMENTARIO QUE SERÍA MÁS CONVENIENTE IMPLEMENTAR EN LA ENTIDAD.	ESO DEPENDE DEL ESTUDIO DE LOS CARGOS PARA IDENTIFICAR CUÁLES PODRÍAN MIGRAR HACIA TELETRABAJO Y A CUÁL MODALIDAD SE ACOMODA, Y DE LA DECISIÓN DE LOS EMPLEADOS, PUES ALGUNOS DESEARÁN TELETRABAJO TODO EL TIEMPO, OTROS ALGUNOS DÍAS A LA SEMANA Y, MUCHOS NO DESEARÁN MIGRAR HACIA DICHA MODALIDAD.	YO CREO QUE MUCHOS CONTRATISTAS PREFERIRÍAN TRABAJAR TODO EL TIEMPO DESDE LA CASA, DE HECHO UNO ESCUCHA COMENTARIOS DE ESE TIPO, PERO AL PARECER NO SE ATREVEN A PROPONERLO AL GRUPO ENCARGADO DE TALENTO HUMANO Y, ESTE, TAMPOCO PROMUEVE NINGUNA MODALIDAD.
		YO CREO QUE EL TRABAJO MÓVIL SERÍA DESCARTADO, PUES NO ME IMAGINO A NINGÚN CONTRATISTA SENTADO EN UN PARQUE RESOLVIENDO CONSULTAS DE ALTA COMPLEJIDAD, CON UN PORTÁTIL ENCIMA DE LAS RODILLAS Y EXPONIÉNDOSE A QUE LE ROBEN EL CELULAR O EL MISMO DISPOSITIVO.
	COMO ESTAMOS OPINANDO SOBRE UNA POSIBLE IMPLEMENTACIÓN DE TELETRABAJO EN LA ENTIDAD, QUIZÁS EL SUPLEMENTARIO LABORANDO DOS O TRES VECES A LA SEMANA DESDE EL HOGAR SERÍA MÁS CONVENIENTE, PARA QUE LOS EMPLEADOS CONSERVARÁN LAS RELACIONES CON SUS COMPAÑEROS Y NO SE ALEJARAN DEFINITIVAMENTE DE LA ENTIDAD.	ESTOY DE ACUERDO, PARA MI, LA MODALIDAD MÁS CONVENIENTE SOBRE TODO PARA LOS CONTRATISTAS SERÍA EL TELETRABAJO AUTÓNOMO PARA QUE NO ESTRESEN A LOS FUNCIONARIOS Y ESTOS PUEDAN RENDIR MEJOR EN EL TRABAJO, ES QUE A ELLOS LES TOCA MUY DURO Y FUERA DE ESO, TIENEN QUE ATENDER AL CIUDADANO Y MANDAR INFORMES A LAS EMPRESAS.
CON TODO RESPETO, CREO QUE ESTAMOS PERDIENDO EL TIEMPO EN SUPOSICIONES SOBRE ALGO QUE ESTÁ MUY LEJANO EN LA ENTIDAD.		PARA MI, SERÍA MÁS CONVENIENTE EL TELETRABAJO SUPLEMENTARIO, PORQUE TRABAJAR TODOS LOS DÍAS EN LA CASA, TAMBIÉN ES UNA RUTINA, EN CAMBIO 2 O TRES VECES A LA SEMANA PERMITE CAMBIAR DE AMBIENTE, Y COMPARTIR MÁS CON LOS COMPAÑEROS.
		YO SI ESTOY TOTALMENTE DE ACUERDO CON LOS SUBCONTADORES, PUES PRIMERO QUE TODO, ESTAMOS OPINANDO SOBRE UNA POSIBILIDAD DE IMPLEMENTAR EL TELETRABAJO EN LA ENTIDAD, QUE DESDE MI PUNTO DE VISTA ESTÁ BASTANTE LEJANA; EN SEGUNDO LUGAR, PARA SELECCIONAR LA MODALIDAD DE TELETRABAJO, SE REQUIERE DE UNA REVISIÓN EXHAUSTIVA DE LOS CARGOS, FUNCIONES Y COMPETENCIAS PARA PODER DECIDIR SOBRE ESE ASPECTO.
		ESTOY DE ACUERDO COMPAÑERO, ADEMÁS CUALQUIER MODALIDAD QUE SE VAYA A ADOPTAR TIENE QUE CONTAR CON LA DECISIÓN DEL TRABAJADOR CUYO CARGO SEA APTO PARA ELLO, DE LO CONTRARIO, NO SE PUEDE IMPLEMENTAR.
		LOS DEMÁS JEFES DE GIT, MANIFESTARON NO CONOCER MUCHO SOBRE ESE ASPECTO.
ACTITUD POSITIVA	DOS SUBCONTADORES EVIDENCIARON SU ACTITUD POSITIVA FRENTE A LA POSIBILIDAD DE IMPLEMENTAR EL TELETRABAJO EN LA CGN, SE MOSTRARON ABIERTOS AL CAMBIO E INCLUSO MANIFESTARON SU NECESIDAD E IMPORTANCIA.	TODOS LOS JEFES DE GIT DEMOSTRARON APERTURA AL CAMBIO, Y ACTITUD POSITIVA FRENTE A LA POSIBILIDAD DE IMPLEMENTAR EL TELETRABAJO EN LA ENTIDAD.



<b>ACTITUD NEGATIVA</b>	<b>SOLO UNO DE LOS SUBCONTADORES DEMOSTRÓ UNA ACTITUD NEGATIVA FRENTE A LA POSIBILIDAD DE IMPLEMENTAR EL TELETRABAJO EN LA ENTIDAD Y LA JUSTIFICÓ EN VARIAS RAZONES RELACIONADAS CON SUS EFECTOS NEGATIVOS PARA LA ENTIDAD</b>	
-----------------------------	--	--

## ANEXO 5 Cronograma y Presupuesto

### Tabla 45 Cronograma

o	SEMANA Y ACTIVIDADES	20		2019												2020				
		18		OV	IC	NE	EB	AR	BR	AY	UN	UL	GO	EP	CT	OV	IC	NE	E	A
		OV	IC	NE	EB	AR	BR	AY	UN	UL	GO	EP	CT	OV	IC	NE	E	A		
	Revisión de literatura.																			
	Elaboración de antecedentes.																			
	Elaboración marco teórico inicial.																			
	Planteamiento del problema, pregunta de investigación, Formulación de Hipótesis, y objetivos de investigación.																			
	Diseño de la investigación, Tipo de estudio y Propuesta metodológica, Determinación de fuentes de información – Población.																			
	Sustentación de Avances y Presentación Anteproyecto																			
	Revisión de literatura sobre el teletrabajo, para iniciar la elaboración del proyecto, con base en los ajustes sugeridos al anteproyecto.																			
	Ampliación de antecedentes, del planteamiento del problema, y justificación.																			
	Desarrollo del Referente teórico; tema de productividad.																			

Desarrollo del tema de competitividad																		
Desarrollo de la evolución histórica y estado actual del teletrabajo.																		
Aspectos fundamentales del teletrabajo: Desarrollo de la conceptualización del teletrabajo																		
Características del teletrabajo; diferencias trabajo tradicional – teletrabajo; ventajas de su implementación en las organizaciones; Beneficios, implicaciones negativas y efectos del teletrabajo.																		
El teletrabajo en el sector público colombiano.																		
Marco legal del Teletrabajo en Colombia.																		
Marco Contextual: Breve reseña histórica de la CGN; Direccionamiento Estratégico; organización Jerárquica y Funcional.																		
Plataforma Tecnológica y mapa de riesgos de la CGN; descripción del servicio al ciudadano de la CGN.																		
Formulación de Objetivos y Diseño metodológico																		
Definición de variables.																		

Elaboración de la bibliografía preliminar.																		
Estructuración del primer borrador del proyecto, incluyendo tabla de contenido.																		
Presentación del proyecto.																		
Replanteamiento de los antecedentes del proyecto.																		
Replanteamiento de los antecedentes del proyecto.																		
Replanteamiento del problema, y supuestos derivados de la pregunta de investigación																		
Replanteamiento del referente teórico																		
Replanteamiento del referente teórico																		
Replanteamiento del referente teórico.																		
Replanteamiento del referente teórico.																		
Replanteamiento del referente teórico.																		
Replanteamiento de los objetivos y del diseño metodológico																		
Elaboración de la nueva bibliografía.																		
Estructuración del segundo borrador del proyecto.																		
Presentación del segundo borrador.																		
Ajustes finales al proyecto: Cálculo de la muestra;																		



**Tabla 46 Presupuesto**

<b>PRESUPUESTO</b>			
<b>RUBRO</b>	<b>MESES</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Profesional	8	3.200.000	25.600.000
Material de Oficina	8	90.000	720.000
Servicios Públicos	8	220.000	1.760.000
Equipos: Computador portátil		2.500.00	2.500.000
Servicios técnicos	3 asistencias	120.000	360.000
Mantenimiento computador de mesa	2 mantenimientos	80.000	160.000
<b>Total:</b>			\$31.100.000