El Libro blanco del **Tele**trabajo en Colombia

Gobierno de COLOMBIA

PROSPERIDAD PARA TODOS

vive digital

Colombia Digital

Presentación

Las tendencias globales apuntan hacia la transformación de los entornos laborales. Entre estas aparece el teletrabajo como una modalidad que combina las políticas corporativas basadas en el cumplimiento de objetivos, junto a los recursos tecnológicos necesarios para alcanzarlos.

El presente Libro Blanco busca facilitar a las empresas la implementación de proyectos piloto de teletrabajo a través de una metodología ajustada al contexto colombiano, basada en la identificación y análisis de buenas prácticas internacionales, en países como Estados Unidos, España, Canadá, Argentina, Costa Rica, y experiencias locales.

Dirigida a empresarios interesados en implementar el modelo de teletrabajo en sus organizaciones, la guía presenta cada una de las etapas que se deben surtir para alcanzar el objetivo, ofreciendo una metodología clara acompañada de recomendaciones legales, técnicas y de cultura organizacional, usando ejemplos de compañías que ya han avanzado en el proceso.

El gobierno nacional, en cabeza de los Ministerios de TIC y del Trabajo, junto con la Función Pública y en alianza con entidades del sector privado, está generando un entorno favorable para impulsar el teletrabajo en Colombia. Así, el Libro Blanco de Teletrabajo hace parte de la estrategia de promoción a la cultura del teletrabajo en el país que se enmarca en el plan de acción definido conjuntamente por los citados Ministerios en alianza con la Corporación Colombia Digital.

Con el objetivo de aprovechar el avance tecnológico del país derivado de la apropiación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -TIC- por parte del sector empresarial, el teletrabajo, y en consecuencia el Libro Blanco, busca aportar al mejoramiento de la productividad, el medio ambiente, la movilidad de las ciudades y generar procesos de calidad de cara a los compromisos con el mercado internacional de bienes y servicios.

© EnTICconfío

El Libro blanco del teletrabajo en Colombia.

- Versión 2.0 -

Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
www.mintic.gov.co

Diego Molano Vega
Ministro

María Carolina Hoyos Turbay
Viceministra TIC

Santiago Amador
Director de apropiación de TIC

Daniel López
Líder Iniciativa Teletrabajo

Ministerio del Trabajo
www.mintrabajo.gov.co

Rafael Pardo Rueda
Ministro

David Luna Sánchez
Viceministro de Relaciones Laborales e Inspección

Melva Gregoria Díaz Better
Directora de Derechos Fundamentales del Trabajo

Corporación Colombia Digital
www.colombiadigital.net

Rafael Orduz
Director Ejecutivo

Heidy Balanta
Investigación y producción de contenidos

Adriana Molano Rojas
Coordinación editorial y producción de contenidos

Felipe Del Río
Diseño y diagramación

Se autoriza la libre consulta, descarga y distribución total o parcial de esta obra, con fines no comerciales, sin obras derivadas y con referencia explícita del autor. Todas las gráficas corresponden a desarrollos propios de la Corporación Colombia Digital y se rigen bajo los mismos principios de derechos de autor que la obra completa.

Tabla de contenidos

Introducción ---- 8

Capítulo 1: Conceptos clave ---- 11
Definición del teletrabajo ---- 12
Características del teletrabajo ---- 13
Modalidades del teletrabajo ---- 14
Beneficios para la organización ---- 16
Retos para la implementación ---- 19

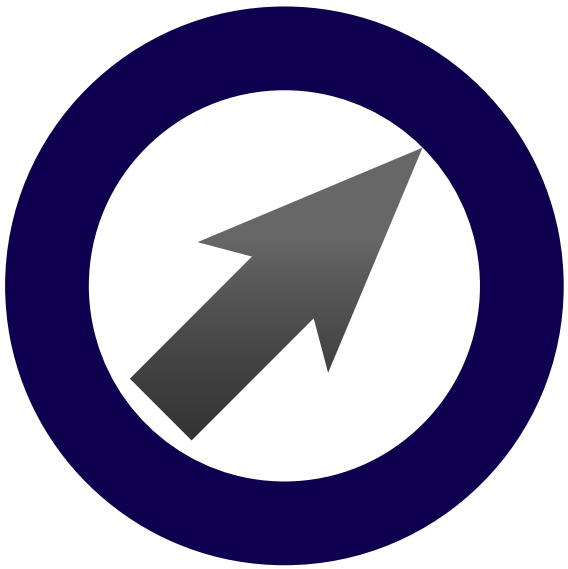
Capítulo 2: Condiciones necesarias para implementar el modelo de teletrabajo ---- 21
Requerimientos para el teletrabajo ---- 22
El marco jurídico del teletrabajo en Colombia ---- 23
El teletrabajo como modelo organizacional ---- 24
La tecnología como base del teletrabajo ---- 26

Capítulo 3: Implementación del teletrabajo en las organizaciones ---- 31
Implementación del teletrabajo en las organizaciones ---- 32
Primera etapa: Autoevaluación de la organización ---- 34
Segunda etapa: Planeación del proyecto piloto de teletrabajo ---- 40
Tercera etapa: Implementación ---- 52
Cuarta etapa: Seguimiento y evaluación ---- 58
Quinta etapa: Adopción del modelo de teletrabajo ---- 60

Capítulo 4: Modelos tecnológicos para la implementación del teletrabajo ---- 63
Modelo de la Fundación Universitaria Konrad Lorenz ---- 66
Modelo de la Junta de Andalucía ---- 68
Modelos tecnológicos implementados en el sector privado ---- 70
Modelos tecnológicos implementados en el sector público ---- 72
Costos asociados a la tecnología para teletrabajar ---- 77

Capítulo 5: Aspectos jurídicos del teletrabajo en Colombia ---- 79
Guía Jurídica para la Implementación del Teletrabajo ---- 80
Guía Técnica para la Prevención y Actuación en Seguridad y Salud en Situaciones de Riesgo en el Teletrabajo ---- 80
Conceptos clave ---- 81
Mejores prácticas y soluciones tecnológicas ---- 81
Bibliografía ---- 82

Beneficios del teletrabajo



Aumenta

la productividad y
reduce costos fijos

Mejora

la calidad de vida de
los trabajadores e incentiva
el trabajo en equipo

Prom

la inclusi

ueve

ón social

Aporta

al mejoramiento de la movilidad en las ciudades y reduce los índices de contaminación

Impulsa

el uso y apropiación de las nuevas tecnologías

Introducción

El 1° de mayo del año 2012 el Presidente de la República, junto a los Ministros del Trabajo y de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, expidió el Decreto 0884 de 2012, que reglamenta la Ley 1221 de 2008, con el cual se busca promover la adopción del teletrabajo como modalidad laboral en el país. En desarrollo del proceso de socialización y promoción de la iniciativa se propusieron una serie de actividades entre las cuales se encuentra la Feria Internacional de Teletrabajo y el presente libro.

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

Esta edición del Libro Blanco está organizada en cuatro componentes que permiten al empresario conocer el contexto del teletrabajo en el país y cómo aplicarlo a su organización. La primera parte del contenido presenta las generalidades del teletrabajo, sus principales características, ventajas y desventajas, los elementos que lo integran, así como los diferentes tipos de modalidades existentes.

La segunda parte se concentra en los requerimientos básicos para implementar el teletrabajo. Entre ellos se encuentra el contexto legal colombiano, la consideración del teletrabajo como un modelo organizacional y la tecnología como base del trabajo a distancia.

La tercera parte incluye una propuesta metodológica que describe el paso a paso que el empresario puede seguir para implementar programas de teletrabajo en su organización, brindando herramientas para el diseño, toma de decisiones, implementación y posterior evaluación del proceso. Las etapas de implementación están acompañadas de referencias a mejores prácticas y una serie de recomendaciones de tipo jurídico y gerencial.

La parte final ofrece enlaces a contenidos complementarios que pueden ayudar a profundizar la información sobre temas específicos como los conceptos fundamentales del teletrabajo, las soluciones tecnológicas y otros ejemplos de implementación del modelo en el país.

© EnTICconfío

CONCEPTOS CLAVE

Antes de implementar modelos de teletrabajo en las organizaciones es necesario conocer los conceptos clave al respecto: qué es, cuáles son sus características, qué modalidades existen, qué beneficios trae y qué obstáculos se deben vencer antes de avanzar en su adopción.

Definición del teletrabajo

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

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

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

(Citado en Vittorio Di Martino, 2004).

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

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

(Artículo 2, Ley 1221 de 2008)

Lo que NO es teletrabajo

NO es
una profesión

NO es
un call center

NO es
manufactura en casa

NO es
servicio a domicilio

Características del teletrabajo

Más allá de la definición, el teletrabajo se entiende a partir de sus características:

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

Modalidades del teletrabajo

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

Teletrabajo autónomo

Trabajadores independientes que se valen de las TIC para el desarrollo de sus tareas, ejecutándolas desde cualquier lugar elegido por ellos.

Teletrabajo suplementario

Trabajadores con contrato laboral que alternan sus tareas en distintos días de la semana entre la empresa y un lugar fuera de ella, usando las TIC para dar cumplimiento.

Teletrabajo móvil

Trabajadores que utilizan dispositivos móviles para ejecutar sus tareas. Su actividad laboral les permite ausentarse con frecuencia de la oficina.

Las modalidades de trabajo flexibles y a distancia han propiciado la transformación de las relaciones laborales, permitiendo a los empleados tener control sobre su tiempo y sus objetivos, y brindando a las organizaciones mayor productividad derivada del aumento en la calidad de vida de los trabajadores.

Antes	Ahora
Horarios rígidos	Horarios flexibles
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
Reuniones laborales limitadas a encuentros físicos	Reuniones virtuales con participantes ilimitados

Beneficios para la organización

72%

Preferencia de un empleo con trabajo móvil sobre otro fijo

63%

Reducción del ausentismo

25

Reducció
voluntario de

5%

n de retiro
los empleados

23%

Aumento
de la productividad

18%

Reducción de costos
en la planta física

Fuente: Cisco, 2011

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

Para el negocio

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

Para las operaciones:

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

Para el área de recursos humanos:

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

Para el área de tecnología:

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

Para los programas de Responsabilidad Social:

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

Retos para la implementación

Control

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

Productividad

Un trabajador entusiasmado es más productivo.

Costos

La inversión inicial en tecnología retorna al ahorrar en costos fijos.

Cultura organizacional

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

Políticas

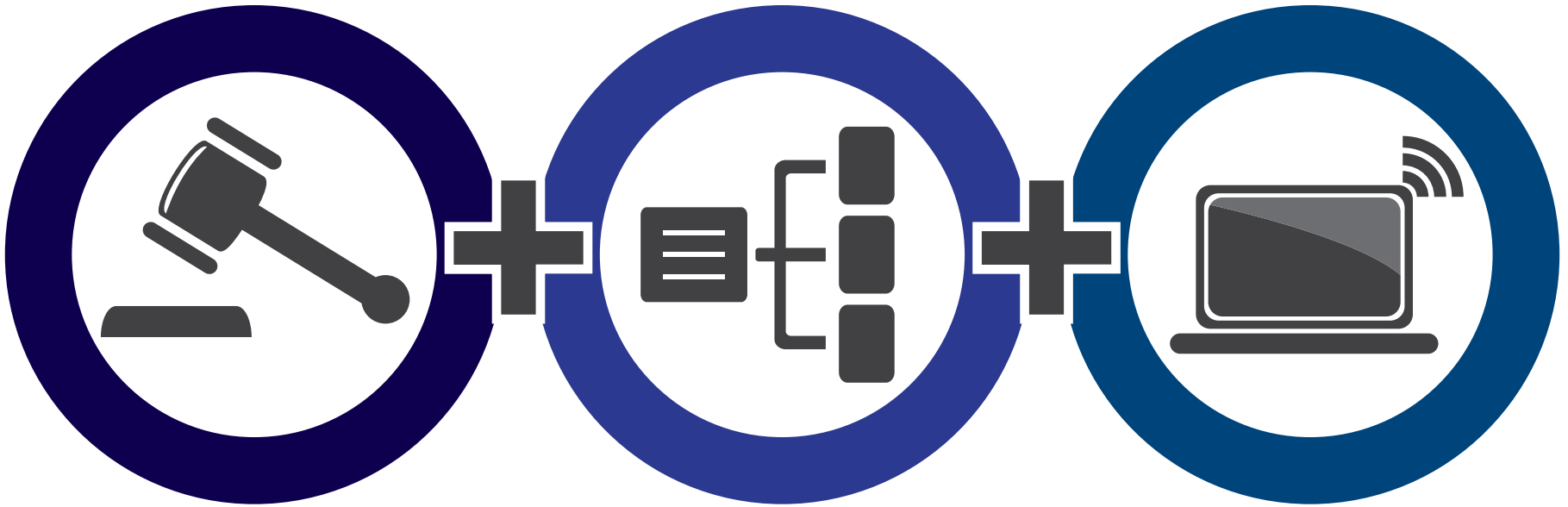
La legislación colombiana ya reguló el teletrabajo. Ajustar las políticas corporativas requiere una revisión en materia de horarios y cumplimiento.

CONDICIONES NECESARIAS PARA IMPLEMENTAR EL MODELO DE TELETRABAJO

Para implementar el modelo de teletrabajo de forma exitosa es necesario cumplir con ciertos requerimientos previos, entre ellos se encuentran conocer el marco jurídico vigente y algunas condiciones iniciales necesarias por parte de la organización y los empleados.

Requerimientos para el teletrabajo

¿Qué se necesita para implementar el teletrabajo en una empresa?



Jurídicos
Atención a la legislación vigente.

Organizacionales
Modelo organizacional adecuado junto a empleados con cargos y perfiles ajustados al teletrabajo.

Tecnológicos
Infraestructura y dispositivos que permitan la interacción y el trabajo colaborativo.

© EnTICconfío

El marco jurídico del teletrabajo en Colombia

En Colombia el teletrabajo se encuentra regulado desde el año 2008 por la Ley 1221, la cual promueve el teletrabajo para la generación de empleo y autoempleo, y reglamentado por el Decreto 884 de 2012.

Ley 1221 de 2008

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

Decreto 0884 de 2012

Este Decreto reglamenta el teletrabajo en relación de dependencia. Establece las condiciones de contrato o vinculación de teletrabajo, a través de los medios tecnológicos y ambientes requeridos y la forma de ejecutar el mismo en condiciones de tiempo y espacio. Establece las responsabilidades de las partes en materia de seguridad social, determinando sus obligaciones en materia de previsión de riesgos profesionales y medidas de seguridad informática que debe conocer y cumplir el teletrabajador.

Otras normas a considerar:

- Código Sustantivo del Trabajo. Regula íntegramente las relaciones con trabajadores a distancia, incluso cuenta con una disposición especial sobre la materia, la cual debe ser compatible en todo caso con cualquier reglamentación sobre teletrabajo.
- Sentencia C-337 de 2011. La primera Sentencia en la cual la Corte Constitucional desarrolla la figura del teletrabajo, en ella ratifica que se debe garantizar a los teletrabajadores el subsidio familiar y todas las garantías propias de un trabajador que se encuentra en las instalaciones de la empresa.

Beneficios para las empresas considerados en la legislación

Las empresas que generen empleo a través del teletrabajo, en especial para población vulnerable, podrán beneficiarse de la Ley 1429 de 2010, tomando los aportes al SENA, ICBF y Cajas de Compensación Familiar, así como el aporte de la Subcuenta de Solidaridad del FOSYGA y el aporte al Fondo de Garantía de Pensión Mínima correspondiente a nuevos empleos, como descuento tributario para efectos de la determinación del Impuesto Sobre la Renta y Complementarios, siempre y cuando el empleador responsable del impuesto incremente el número de empleados y el valor total de la nómina con relación al año gravable inmediatamente anterior.

El teletrabajo como modelo organizacional

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

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

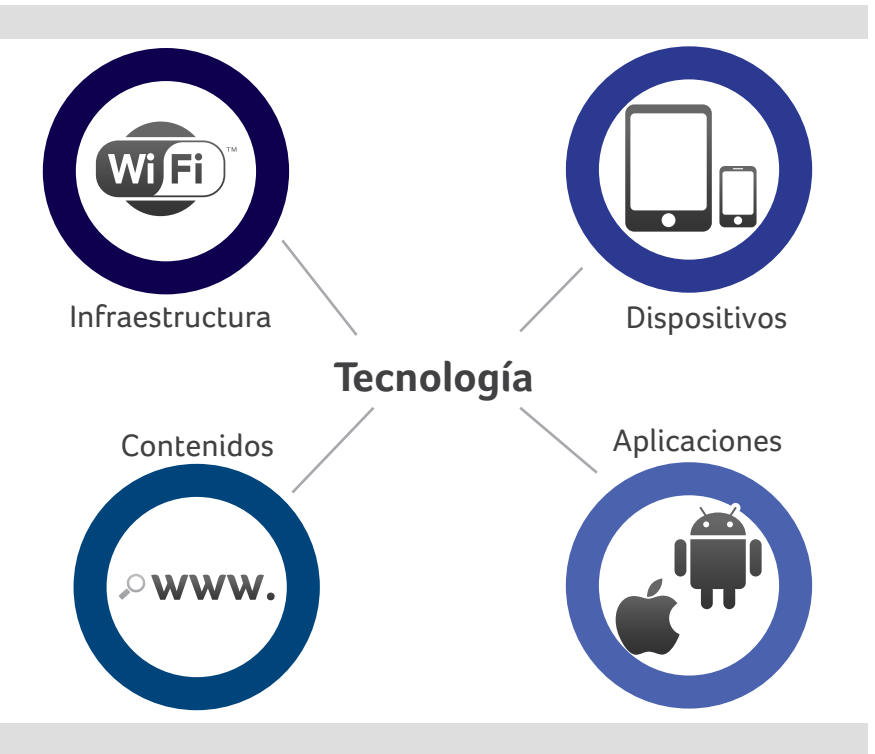
Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -TIC-, influyen en el incremento de la productividad en aquellos sectores que no producen nuevas tecnologías pero que las utilizan de una manera intensiva. No obstante, es necesario concentrarse en un contexto adecuado que posibilite su utilización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

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

Una de las condiciones básicas para implementar el teletrabajo como modelo organizacional radica en cómo se hace seguimiento y control a los resultados. Con esta modalidad quedan abolidos los seguimientos asociados al horario o la asistencia a un espacio puntual, por el contrario, se evalúa por resultados, esquema que impulsa la productividad y permite a cada empleado demostrar su potencial.

La tecnología como base del teletrabajo

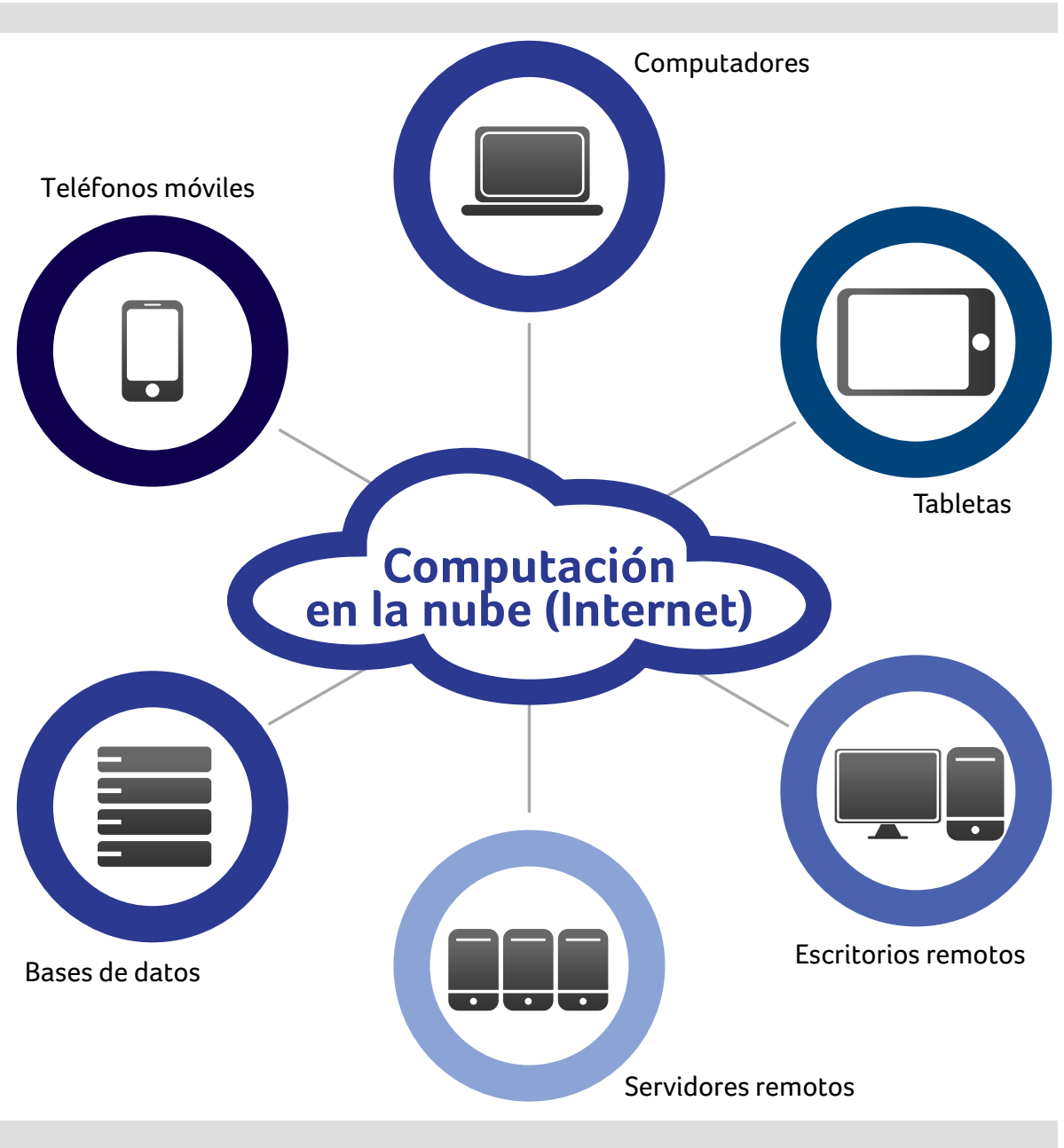
La definición de teletrabajo trae implícito el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones como herramientas esenciales para el logro de los objetivos. En este aspecto se debe considerar que al hablar de tecnología se está hablando de una combinación entre infraestructura, dispositivos,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



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

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

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



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

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

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

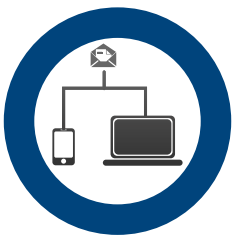
En una organización que espera adoptar el trabajo móvil, se deben considerar los requerimientos tecnológicos de cada uno de los cargos y perfiles de trabajo existentes en ella. Lo importante es tener en cuenta que las necesidades de comunicación e interacción de un operario de planta son distintas a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

Es importante hacer énfasis en que para implementar un proceso exitoso de teletrabajo lo más recomendable es que la tecnología brinde soporte y respuesta oportuna no solo en condiciones normales sino en situaciones de alerta, por esto las recomendaciones generales son:

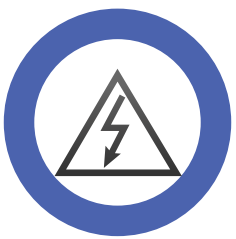
Recomendaciones tecnológicas

Añadir redundancia a los enlaces de comunicación de los teletrabajadores.

Configurar varios servidores virtuales.



Asegurar la recepción de correo electrónico en los dispositivos personales en caso de desconexión del servidor virtual.



Generar protocolos que den respuesta a situaciones de alerta como una avería del ordenador causada por un virus, una configuración incorrecta o un fallo de hardware. La mayor recomendación en este caso es realizar copias de seguridad y contar, incluso, con un ordenador de reserva en caso de bloqueo del ordenador principal.

Fuente: El arte del teletrabajo. Polycom, 2009.

© EnTICconfío

IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES

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

Implementación del teletrabajo en las organizaciones

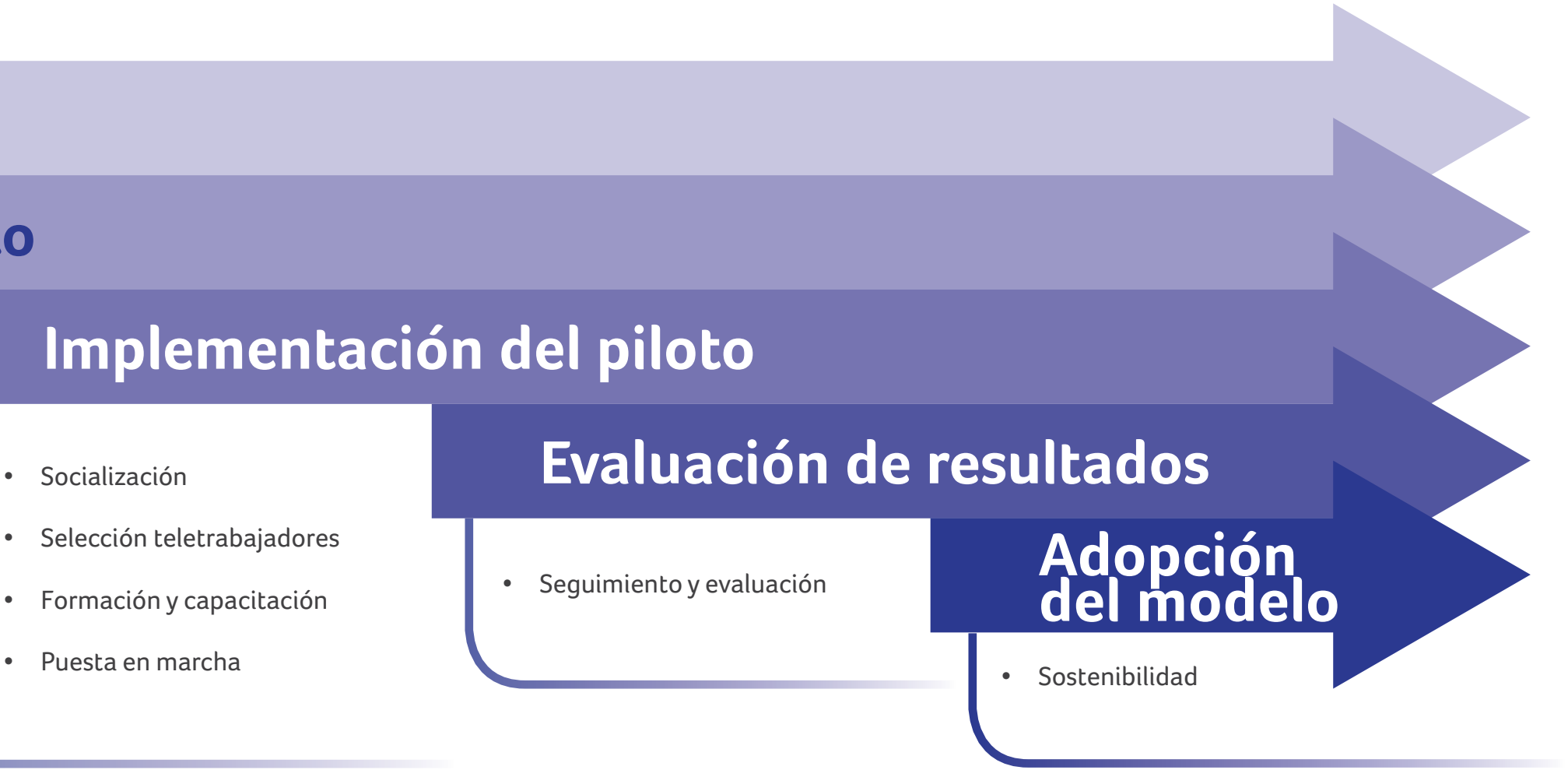
El proceso de implementación y adopción del modelo de teletrabajo incluye cinco etapas cada una de ellas con pasos definidos. La primera de ellas es la autoevaluación que busca identificar las necesidades de la organización respecto al teletrabajo; la segunda es la planeación del proyecto piloto en la cual se define un plan de ruta para hacer una prueba del modelo; la tercera es la implementación del piloto que podrá a prueba la capacidad de adaptación de la organización y los empleados; la cuarta etapa es la de evaluación que mide los resultados e indicadores que validarán la decisión final; y por último está la adopción del modelo de teletrabajo.

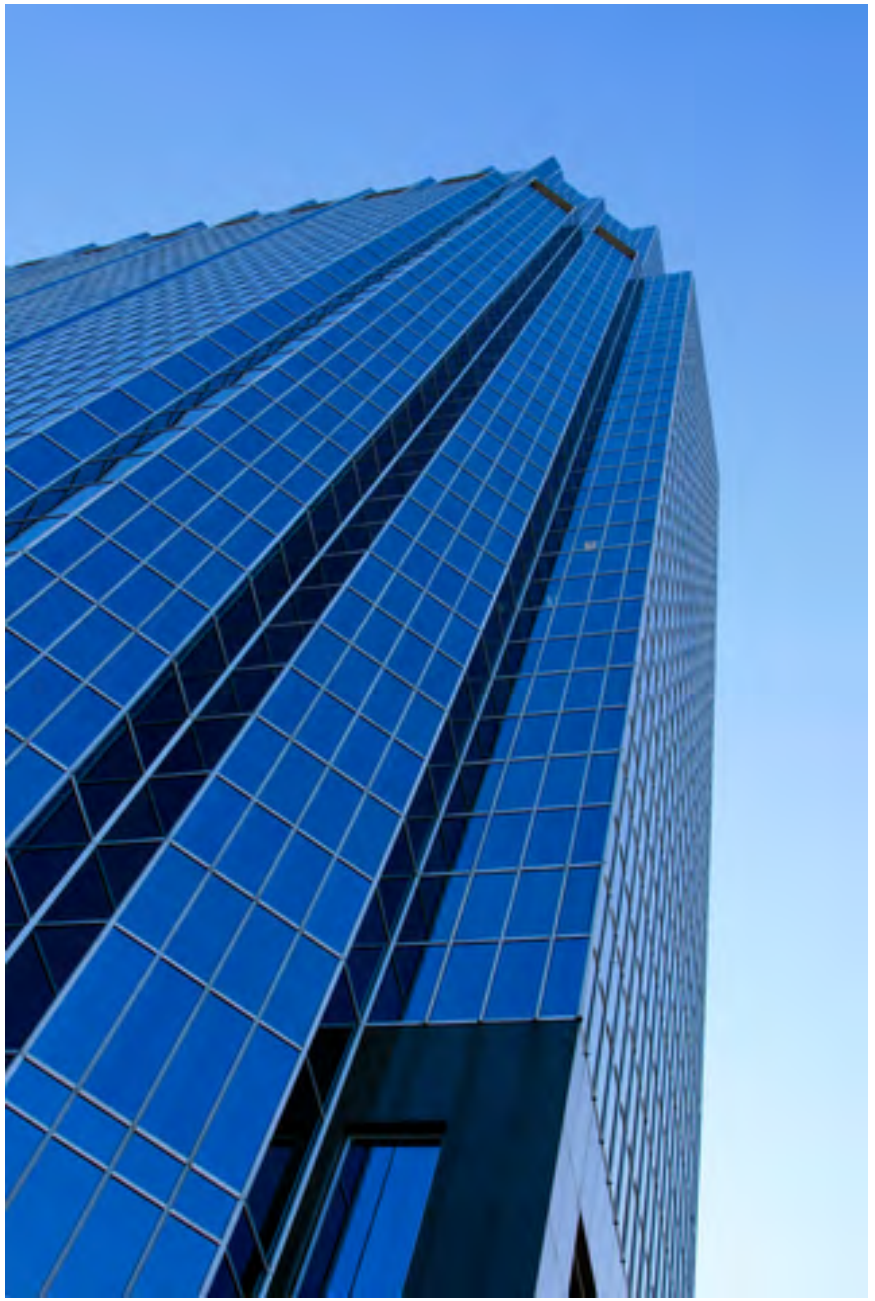
Autoevaluación de la organización

- Necesidades
- Perfiles
- Recursos tecnológicos
- Riesgos
- Costos
- Evaluación y toma de decisiones

Planeación del pilot

- Equipo coordinador
- Objetivos
- Criterios de selección trabajadores
- Requerimientos tecnológicos
- Política de teletrabajo
- Cronograma
- Presupuesto


o
Implementación del piloto
Evaluación de resultados
Adopción del modelo
• Socialización
• Selección teletrabajadores
• Formación y capacitación
• Puesta en marcha
• Seguimiento y evaluación
• Sostenibilidad



Primera etapa: Autoevaluación de la organización

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

Pasos a seguir

1. Identificar las necesidades que tiene la organización para implementar el teletrabajo.
2. Identificar si los perfiles/cargos existentes en la organización son aptos para teletrabajar.
3. Identificar la situación actual en cuanto a recursos tecnológicos y la capacidad de respuesta frente a los requerimientos posteriores.
4. Identificar los riesgos de implementar el teletrabajo.
5. Realizar una estimación de costos.
6. Informe final y toma de decisión.

Paso 1 - Identificar las necesidades

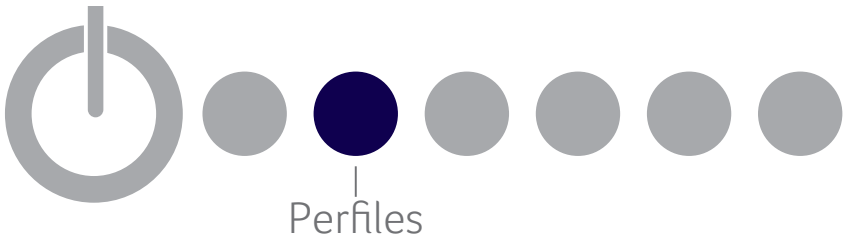
Antes de la toma de decisión sobre implementar el teletrabajo la Gerencia debe tener clara la meta que se alcanzará al establecer dicha modalidad laboral. El objetivo debe obedecer a una necesidad en concreto, como pudiera ser:

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

Mejores prácticas:

Alpine Access es una empresa norteamericana que ofrece servicios de call center con una planta de personal de cincuenta empleados, sin embargo solo cuatro de ellos se encuentran en sus oficinas, los cuarenta y seis restantes trabajan desde su casa. El modelo de teletrabajo le ha permitido a Alpine Access mejorar la calidad de vida de sus agentes, incrementar la capacidad de respuesta y aumentar la productividad derivada de que los empleados tienen menos distracciones y han logrado dividir la vida personal y laboral.

Paso 2 - Identificar los perfiles/cargos



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

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

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

- ¿Los empleados utilizan de manera frecuente herramientas como computadores, conexiones a internet, líneas telefónicas, chat, y otras que le permitan desempeñar sus funciones y comunicarse con otros empleados?
- ¿Los empleados cuentan con formación para el manejo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -TIC-?

Si se identifican cargos aptos para teletrabajar pero los empleados no cuentan con la suficiente capacitación para el manejo de las herramientas tecnológicas necesarias, la organización puede optar por brindar capacitación sobre las mismas para obtener los perfiles ideales.

Paso 3 - Identificar los recursos tecnológicos

Es importante validar si la organización cuenta con las herra-

mientas tecnológicas necesarias para desarrollar teletrabajo prestando atención especial a qué necesidades tiene cada perfil. Se debe partir de la premisa que "no es el perfil el que se adecua a la tecnología existente, es la tecnología la que se debe adecuar a un perfil determinado". Esto quiere decir que no todos los perfiles requieren la misma tecnología, toda vez que no realizan las mismas actividades, de allí la pertinencia de identificar las necesidades tecnológicas específicas.

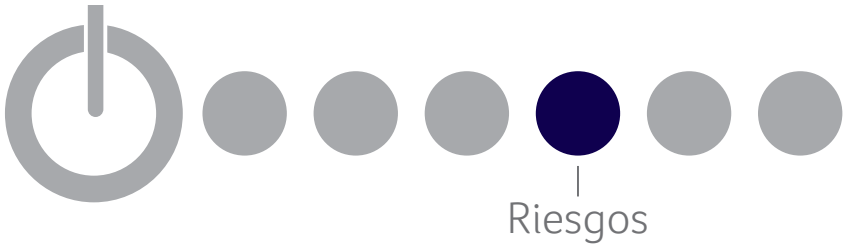
Mejores prácticas:

Cisco es una multinacional dedicada al networking y las telecomunicaciones con sede en Colombia.

Respecto de la tecnología necesaria para trabajar a distancia señalan que a nivel mundial la tendencia de infraestructura y plataformas para el teletrabajo está concentrándose en la virtualidad de los sistemas de almacenamiento y los entornos de trabajo. En estos asuntos los sistemas más populares son conocidos como "cloud computing" y corresponden al acceso a aplicaciones que están instaladas en la nube; el segundo sistema es un "escritorio virtual", con una noción más amplia en la que es posible acceder remotamente a la información y los programas, concentrando el procesamiento y el archivo en los servidores de la organización, reforzando así la seguridad de los datos y permitiendo que cualquier dispositivo sea un medio a través del cual acceder, justamente, al escritorio de cada empleado dentro de la organización.

Ver más sobre ***"Cisco, tecnología para teletrabajar"***.

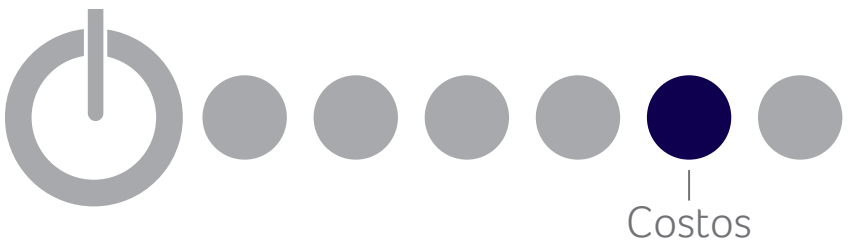
Paso 4 - Identificar los riesgos



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

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

Paso 5 - Estimación de costos



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

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

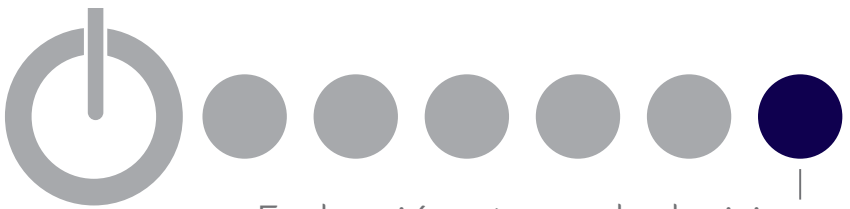
Mejores prácticas:

Microsoft es una de las organizaciones que ofrece soluciones de software con más trayectoria y reconocimiento a nivel mundial. Según su filial en Colombia, la apuesta de Microsoft con Office 365 es demostrar cómo con el uso del cloud computing es posible acercar tecnologías

avanzadas a bajo costo para que las organizaciones y las personas puedan beneficiarse de ella con actualizaciones permanentes, asesoría técnica constante y principalmente la oportunidad de flexibilizar los esquemas corporativos y adoptar soluciones de tecnología acordes con la dinámica del negocio, permitiendo así tener tantos dispositivos y conexiones como la empresa lo requiera, atendiendo al principio de oferta/demanda bajo el cual a mayor crecimiento mayores conexiones y frente a las caídas del negocio, sencillas desconexiones que no implican pérdidas para los administradores.

Ver más sobre
"La nube de Microsoft, un lugar para teletrabajar".

Paso 6 - Informe final y toma de decisión

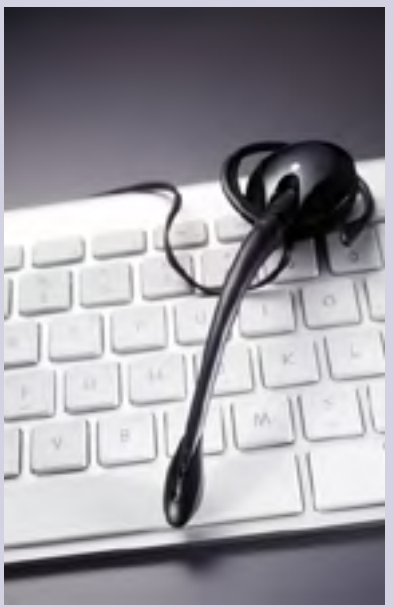


El objetivo de la autoevaluación es analizar la situación actual de la organización frente a las expectativas que tienen sobre el teletrabajo, e identificar si es apta para su implementación, lo cual se logra luego de avanzar en los pasos descritos. El informe final de la autoevaluación incluirá los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

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

Mejores prácticas:

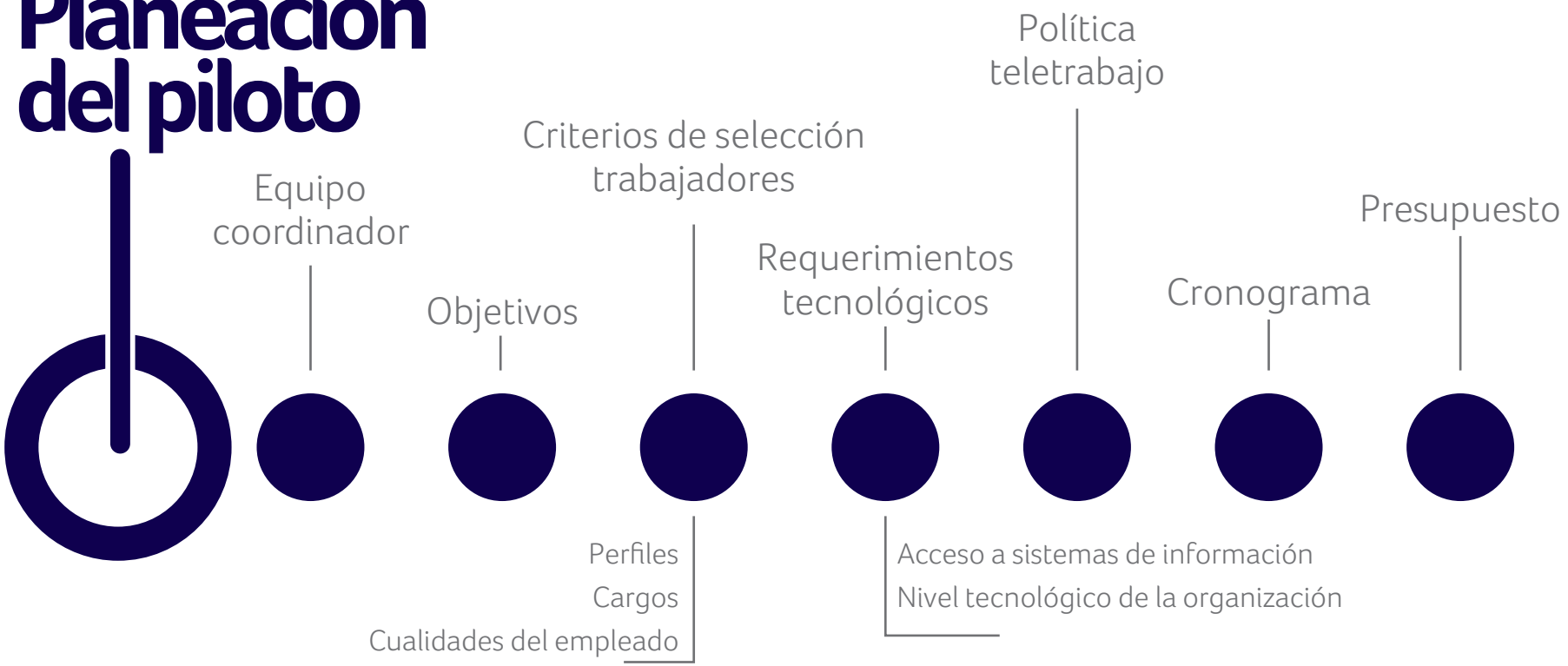
La Agencia de Defensa de Sistemas de Información de Estados Unidos -DISA-, implementó de manera progresiva un modelo de teletrabajo desde el año 2001. Inicialmente el trabajo a distancia se realizaba solo un día a la semana; en el 2005 se incrementó a dos días y en 2008 a tres. Actualmente la empresa cuenta con más de 2.500 empleados aprobados para teletrabajar.



Segunda etapa: Planeación del proyecto piloto de teletrabajo

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

Planeación del piloto



Pasos a seguir

1. Conformación del equipo coordinador del proyecto piloto y definición de roles.
2. Fijación de los objetivos del proyecto piloto y establecimiento de indicadores.
3. Determinación de criterios de selección de teletrabajadores.
4. Identificación de requerimientos tecnológicos.
5. Desarrollo de la política de teletrabajo de la organización.
6. Realización del cronograma del piloto.
7. Presupuesto del proyecto piloto.

Paso 1 - Equipo coordinador

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

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

Las funciones básicas del equipo coordinador del proyecto piloto son:

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

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

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

Paso 2 - Objetivos e indicadores del piloto

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

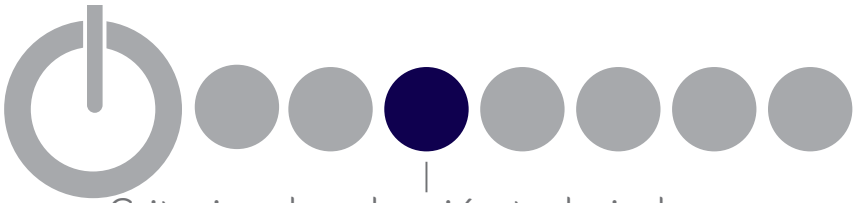
- Índice de disminución de la rotación del personal.
- Índice de disminución de pérdidas de días de trabajo derivados de ausencias por imprevistos que pueden ser reemplazados por días de teletrabajo.
- Índice de aumento de la productividad derivado del rendimiento del trabajador en el cumplimiento de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

Mejores prácticas:

Social & Scientific Systems, Inc., es una empresa norteamericana que presta sus servicios en el sector salud apoyando procesos de mejoramiento de salud pública en todo el mundo, especialmente en temas de VIH/SIDA.

Uno de los consejos que da esta empresa para tener éxito en la implementación del teletrabajo es desarrollar inicialmente un programa piloto que sea impulsado desde la gerencia y cuente con la participación de todos los niveles dentro de la organización, siendo clave discutirlo con los empleados.

Paso 3 - Selección de teletrabajadores



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

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

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

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

Tip Jurídico:

Recuerde que el teletrabajo es voluntario. No se puede obligar ni imponer al empleado que teletrabaje, y en caso de que este se niegue, no estará incumpliendo orden alguna. De igual forma sucede para el empleador quien podrá valorar la pertinencia del modelo en respuesta a la solicitud de un trabajador interesado sin que ello lo obligue a implementarlo.

Criterio 1. Definir el tipo de perfiles susceptibles de ejecutarse a través de teletrabajo

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

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

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

Gestión	Cargo	Funciones
ALTA	Gerencia General y Directivos de cada departamento comprometido.	Establece políticas, logística y el alcance económico del piloto.
MEDIA	Superior jerárquico del teletrabajador.	Supervisión, coordinación, monitoreo del piloto de teletrabajo.
BAJA	Trabajadores (teletrabajadores).	Ejecución del teletrabajo, comunicaciones

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

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

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

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

Mejores prácticas:

La DISA, Agencia de Defensa de Sistemas de Información de Estados Unidos, tiene una innovadora aplicación basada en web que permite a los empleados inscribirse en el programa de teletrabajo y seleccionar los días en que preferiría trabajar a distancia, bien sea con regularidad o por algún motivo especial. El sistema notifica a los administradores del programa quienes pueden aprobar o rechazar la solicitud del empleado y cuentan con una herramienta que facilita la producción de informes de gestión del programa de teletrabajo.

Criterio 2. Determinar el tipo de tareas y funciones que realiza dicho perfil, en general los roles que desempeñan en la organización y el tipo de cargos

En este sentido es importante que la organización tenga claridad sobre:

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

Mejores prácticas:

Calvert Investments, Inc. tiene como objetivo servir de inversor institucional y asesor financiero en los Estados Unidos. Uno de los consejos para el éxito de programas de teletrabajo según esta entidad es tener una guía de trabajo disponible para los jefes de áreas y empleados que proporcione información sobre la estructura del programa, cómo se puede teletrabajar, los perfiles a que apunta el programa de teletrabajo y los requerimientos del lugar desde el cual se trabajará.

Criterio 3. Características personales del teletrabajador

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

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

Mejores prácticas:

Según Edatel, entre las cualidades que tiene un empleado que podría teletrabajar están habilidades como la concentración. Adicionalmente el empleado debería contar con ciertas características de personalidad que lo impulsaran a desarrollar sus tareas sin necesidad de presiones externas, actitud proactiva, iniciativa propia, buena actitud frente al cambio y las innovaciones, autoestima elevada, capacidad de automotivación, alto nivel de responsabilidad, autodisciplina, capacidad de autocrítica, autocontrol, constancia y actitud colaborativa.

Las pruebas que esta entidad utilizó para la selección del personal equivalen a las psicotécnicas que existen en el mercado. Lo importante de los resultados es revisar el ajuste de una persona en competencias o estructura de personalidad al perfil que se estableció previamente.

Paso 4 - Requerimientos tecnológicos

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

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

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

Dispositivos y periféricos

Infraestructura de conexión a internet y a las redes públicas y privadas de la organización.

Sistemas de información comunicación y colaboración.

Mejores prácticas:

Noblis es una organización dedicada a la ciencia y tecnología que tiene implementado desde 1999 el modelo de teletrabajo. Dentro de sus recomendaciones para tener éxito en estos programas está que dentro de los requerimientos tecnológicos se tenga una lista de autocomprobación la cual permite proporcionar criterios para decidir qué tipo de tecnología puede mejorar el apoyo a un programa de teletrabajo, por ejemplo:

- Voz. ¿Cómo se puede poner en contacto a un trabajador que no está en la sede de la organización?, ¿cuáles son las tecnologías que me permitirán estar en contacto con

compañeros, superiores y clientes?

- Aplicaciones. ¿Cuál es el rendimiento de las aplicaciones cuando se está teletrabajando?, ¿las aplicaciones tienen un buen rendimiento cuando se trabaja offline?
- Seguridad. ¿Qué pasaría si mi computador portátil o el PC de la casa fuese robado o se compromete la seguridad de la información?, ¿cómo puedo ordenar mi espacio físico para reducir al mínimo los riesgos en seguridad?
- Colaboración. ¿Qué tan importantes son las discusiones cara a cara, o los encuentros formales e informales? Si son importantes ¿cuál es la tecnología que me permitiría tener una equivalencia?

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

Acceso a sistemas de información y datos de la organización

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

Nivel tecnológico de la organización

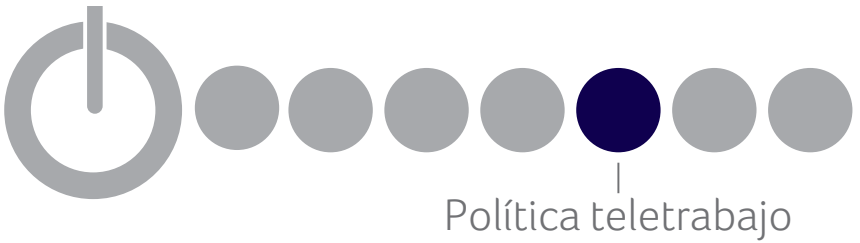
El modelo tecnológico de una organización que implementa teletrabajo depende principalmente de la ubicación de las aplicaciones y servicios de red que los trabajadores necesitan para desarrollar las tareas propias de su puesto y ahí es donde han de centrarse todos los esfuerzos por alcanzar el nivel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

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

Mejores prácticas:

Calvert Investments, Inc., firma de asesoría financiera en Estados Unidos aconseja que una opción para lograr el éxito de programas de teletrabajo es que los empleados pueden utilizar computadoras personales y asistentes personales digitales como dispositivos para cumplir sus labores. La recomendación general es utilizar un sistema de cifrado de clave pública junto a una red privada virtual que proporcione acceso seguro a los archivos y datos de la empresa.

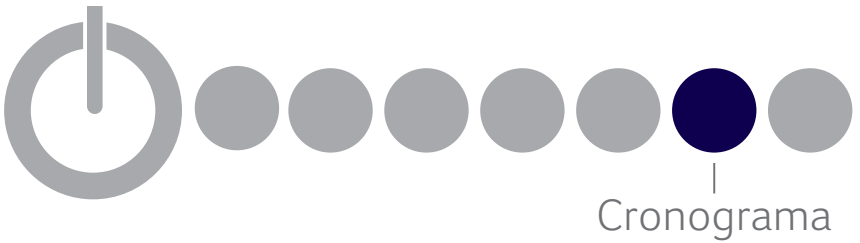
Paso 5 - Política de teletrabajo de la organización



Para que el modelo funcione debe generarse una cultura del teletrabajo y formularse una política conocida por toda la organización, en la que se incluya lo relacionado al proceso de selección de personal, los criterios de elegibilidad, los principios de seguridad de la información en acceso remoto, mensajería instantánea (empleados, clientes y proveedores), software y hardware, protección de datos, cláusulas de confidencialidad, procedimientos de supervisión y control, procedimientos de devolución de equipos, datos y documentos entregados.

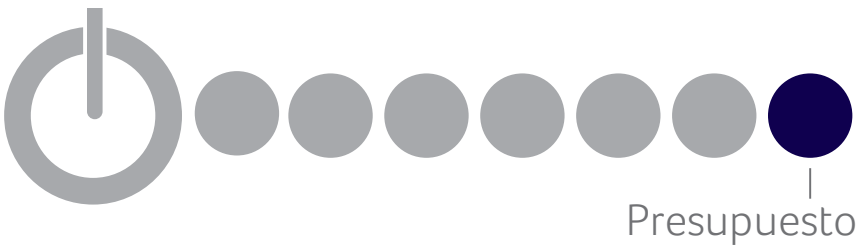
Así mismo, se debe especificar la duración del proyecto y la frecuencia del teletrabajo, las horas en las cuales deberá contactarse el trabajador a distancia y los medios de comunicación a emplearse. También el procedimiento a seguir ante problemas técnicos u organizacionales, el soporte en general, los acuerdos específicos sobre la seguridad y la salud, el cubrimiento de gastos por parte del empleador y las demás medidas de acompañamiento y formación al teletrabajador, de modo que todo el personal involucrado en la implementación del modelo pueda tener claridad y hablar un mismo lenguaje sobre el cómo se ejecuta en la organización.

Paso 6 - Cronograma del piloto



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

Paso 7 - Presupuesto del piloto



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

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

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

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

Tercera etapa: Implementación

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

Pasos a seguir

1. Socialización al personal y las áreas que hacen parte de la organización.
2. Selección de los teletrabajadores.
3. Formación de los participantes del piloto.
4. Puesta en marcha del proyecto piloto.

Recomendación a las directivas:

Es conveniente que los resultados de las fases anteriores (criterios de selección, procedimientos, guías de acción, etc.) queden incorporados y reflejados en los documentos oficiales de la organización en cuanto que es probable que muchas de las técnicas desarrolladas específicamente para el teletrabajo puedan ser usadas como referencia para nuevos procedimientos laborales.

Paso 1 - Socialización del piloto

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

Es importante clarificar la igualdad de condiciones en materia laboral de los teletrabajadores y los trabajadores presenciales, haciendo énfasis en por qué solo algunas tareas son susceptibles de ser ejecutadas a distancia.

Paso 2 - Selección de los teletrabajadores

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

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

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

Las personas que hayan quedado preseleccionadas según los criterios establecidos en la política de teletrabajo de la organización

deberán sujetarse a tres condiciones:

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

Recomendación a las directivas:

Para el momento de la selección, el equipo de coordinación junto a las directivas de la organización habrán de tener definidos los términos y condiciones de ajuste de los contratos, el sistema de seguimiento y control, las jornadas de trabajo en los casos que aplique y en general todos los aspectos contractuales pertinentes.

Tip Jurídico:

Recuerde que la empresa no realiza un nuevo contrato, lo que se genera es un acuerdo de teletrabajo en el cual se establecen las condiciones especiales que regirán esta modalidad laboral. Así, el trabajador sigue conservando las mismas garantías y derechos preexistentes, y en consecuencia mantiene una igualdad de condiciones respecto del trabajador en la sede de la organización.
Esta regla no aplica en los casos de contratación inicial en los cuales es necesario firmar desde el principio un contrato de trabajo en la modalidad de teletrabajo.

El acuerdo de teletrabajo contendrá:

- El lugar que las partes han definido para realizar la actividad laboral.
- Las metas que el teletrabajador deberá cumplir.
- El procedimiento de supervisión por parte del empleador y las formas de comunicación.
- Los costos asociados a conexiones, programas, valor de energía, desplazamientos ordenados por la empresa para desempeñar las funciones, incluyendo la provisión y mantenimiento de los equipos de los teletrabajadores, de conformidad con el numeral 7, artículo 6 de la Ley 1221 de 2010.
- Fijar los datos de contacto con la red de atención de urgencias e información de primeros auxilios.
- El tiempo de duración del contrato de teletrabajo, incluyendo los días, horas o periodos en que el empleado teletrabajará y los días de servicio en la empresa.

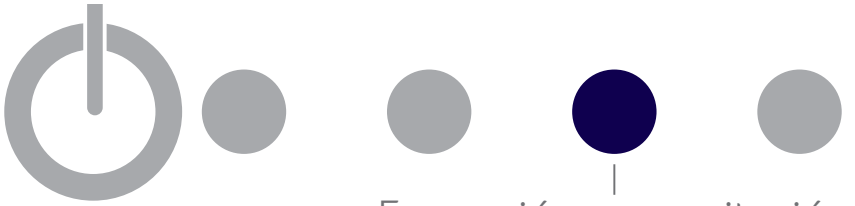
Mejores prácticas:

Social & Scientific Systems, Inc. presta sus servicios en el sector salud. Una de las buenas prácticas de esta empresa en relación con el teletrabajo es la forma en que se realiza el proceso de inclusión al programa de trabajo a distancia. En este sentido, antes de entrar a esta modalidad, el empleado y el supervisor evalúan la idoneidad de tal decisión, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Hábitos del empleado comparados con los hábitos y rasgos que debe tener un teletrabajador para desempeñarse con éxito.
- El nivel de responsabilidad del trabajo del empleado que teletrabajará y la revisión de su ajuste al perfil preestablecido.
- Las necesidades tecnológicas y la forma en que podrán ser cubiertas por la organización y el empleado.

Luego de este proceso, el empleado presenta un formulario de solicitud a su supervisor, junto con los siguientes documentos: indicación del plan de trabajo durante dos semanas, equipos y software requerido, la frecuencia y tipo de contacto requerido con compañeros de trabajo y clientes. Posterior a eso, el supervisor, previa consulta con su superior, puede aprobar la solicitud.

Paso 3 - Formación



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

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

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

Mejores prácticas:

Marriott International Inc., es una de las principales cadenas hoteleras a nivel mundial, que ha implementado el teletrabajo como su modelo organizacional, siendo uno de sus grandes logros el proceso de formación y capacitación que brinda a sus empleados en las siguientes áreas:

Capacidad de trabajar de manera remota:

- Estrategias para permanecer en contacto con equipos virtuales.
- Formas de gestionar el rendimiento a través de una orientación hacia resultados positivos.
- Aumentar la visibilidad y satisfacción en el trabajo.

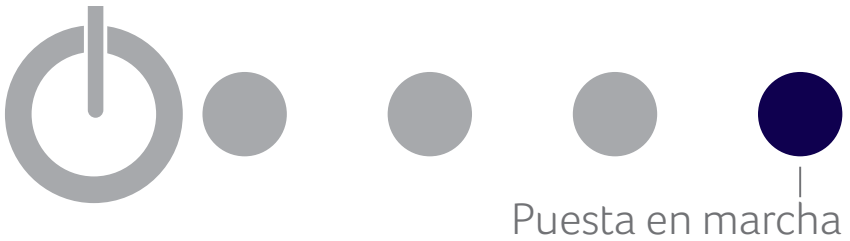
Estrategias de éxito para los teletrabajadores:

- Beneficios y retos del teletrabajo.
- Estrategias para el mejoramiento de la productividad.
- Aumentar el nivel de compromiso con la organización.

Entrega de material:

- Se entrega un CD denominado “El teletrabajo”, con sesenta minutos de grabación con consejos y estrategias para mantenerse más conectados con compañeros de trabajo y clientes y además trata sobre cómo mejorar la concentración.
- Se entrega el artículo “El teletrabajo al día”, sobre cómo hacer que una jornada de teletrabajo sea eficiente. También trata sobre comunicación efectiva y cumplimiento de objetivos.
- Se entrega un artículo sobre gestión a distancia y formas de mantenerse conectado y construir equipos de trabajo on-line.
- De igual forma se entrega un folleto sobre diez maneras de superar la sobrecarga laboral.

Paso 4 - Puesta en marcha del piloto



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

Se recomienda que la puesta en marcha del piloto incluya un seguimiento y evaluación permanente en los siguientes aspectos:

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

Tip jurídico:

El empleador debe verificar que el lugar que se ha escogido para teletrabajar sea el adecuado para cumplir con el trabajo. En este sentido el espacio no debe presentar riesgo para la seguridad y salud del teletrabajador, y deberá contar con condiciones ergonómicas aceptables, además de cumplir las normas en materia de prevención de riesgos laborales.

El empleador debe incluir al teletrabajador dentro del programa de salud ocupacional y permitir la participación de este en las actividades del Comité dedicado a este tema. Así mismo, debe informar y dar una copia al teletrabajador de la política de la empresa en materia de salud y seguridad en el trabajo.

La ARP y el empleador deben establecer previamente la forma en que se atenderá al teletrabajador en caso de un accidente de trabajo.

Cuarta etapa: Seguimiento y evaluación

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

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

- Percepciones, emociones y sentimientos de los teletrabajadores durante la puesta en marcha del proceso.
- Tiempos requeridos para la ejecución de las distintas actividades.

- Comparación de resultados entre el modelo de trabajo presencial y el teletrabajo.
- Control sobre inversiones, retornos, costos y ahorros derivados de la ejecución del proyecto.

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

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

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

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

Mejores prácticas:

Noblis es una organización dedicada a la ciencia y tecnología, que tiene implementado el teletrabajo desde 1999. Uno de los riesgos que el equipo coordinador identificó recién se implementó el programa fue la incomprensión por parte de los trabajadores que continuaban en la planta física. Notaron una disminución de la colaboración del personal debido a no verse cara a cara, poca capacidad de respuesta a los clientes y la disminución de la moral de los empleados que no eran elegibles para trabajar a distancia. Para mitigar estos riesgos, Noblis se basó en enfoques organizacionales y culturales, así como algunas metodologías de empoderamiento empresarial vigentes en esa época. Basados en los resultados de la encuesta realizada por los participantes determinaron que el éxito depende de la relación cercana entre los empleados y sus jefes directos, y sujetaron la implementación del teletrabajo a la base de un acuerdo voluntario entre el trabajador y la empresa.

Tip Jurídico

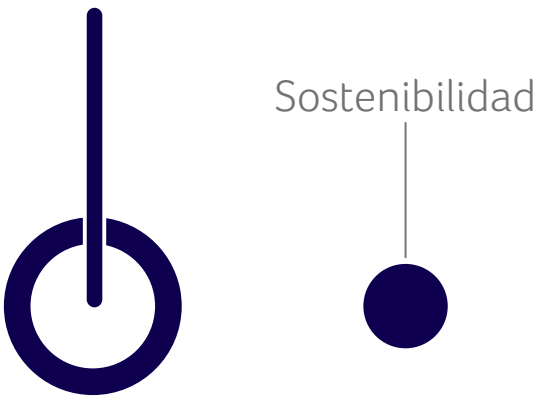
Si alguna de las partes desea dar por terminado el acuerdo de teletrabajo antes de lo dispuesto en el piloto, deberá notificar con suficiente antelación a la otra parte sobre su interés de cesar el trabajo a distancia.

© EnTICconfío

Quinta etapa: Adopción del modelo de teletrabajo

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

Adopción del modelo



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

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

Mejores prácticas:

Citrix, multinacional dedicada a ofrecer soluciones de virtualización y computación en la nube a las organizaciones bajo la premisa de transformar el modo en que se relacionan las empresas y las TIC, presenta diez argumentos para que las organizaciones adopten el teletrabajo como modelo laboral y de negocio:

1. Impulsar el crecimiento empresarial
2. Mejorar la relación tiempo-valor de las fusiones y adquisiciones
3. Aumentar la retención de empleados a través de un balance entre vida personal-trabajo
4. Reclutar a los mejores empleados donde quiera que estén
5. Permitir la colaboración sin fronteras, sin el costo y la interrupción de los viajes
6. Menores costos de instalación
7. Acelerar la velocidad del negocio al mover los procesos a localizaciones óptimas
8. Mejorar la calidad y la velocidad del servicio al cliente
9. Control de los datos corporativos y garantía de cumplimiento
10. Lograr la continuidad del negocio sin fisuras

Para conocer en detalle estás razones visite el artículo ***"Diez razones para adoptar el teletrabajo según Citrix"***.

MODELOS TECNOLÓGICOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO

Uno de los mayores desafíos para adoptar el teletrabajo como modalidad laboral está en la selección de la tecnología adecuada para cada organización. En este capítulo encontrará algunas experiencias y recomendaciones que pueden servir de referencia en la toma de decisiones.

Entre los requerimientos básicos para el teletrabajo encontramos los jurídicos, organizacionales y tecnológicos. Estos últimos constituyen la herramienta necesaria para desarrollar trabajos móviles y a distancia de forma efectiva.

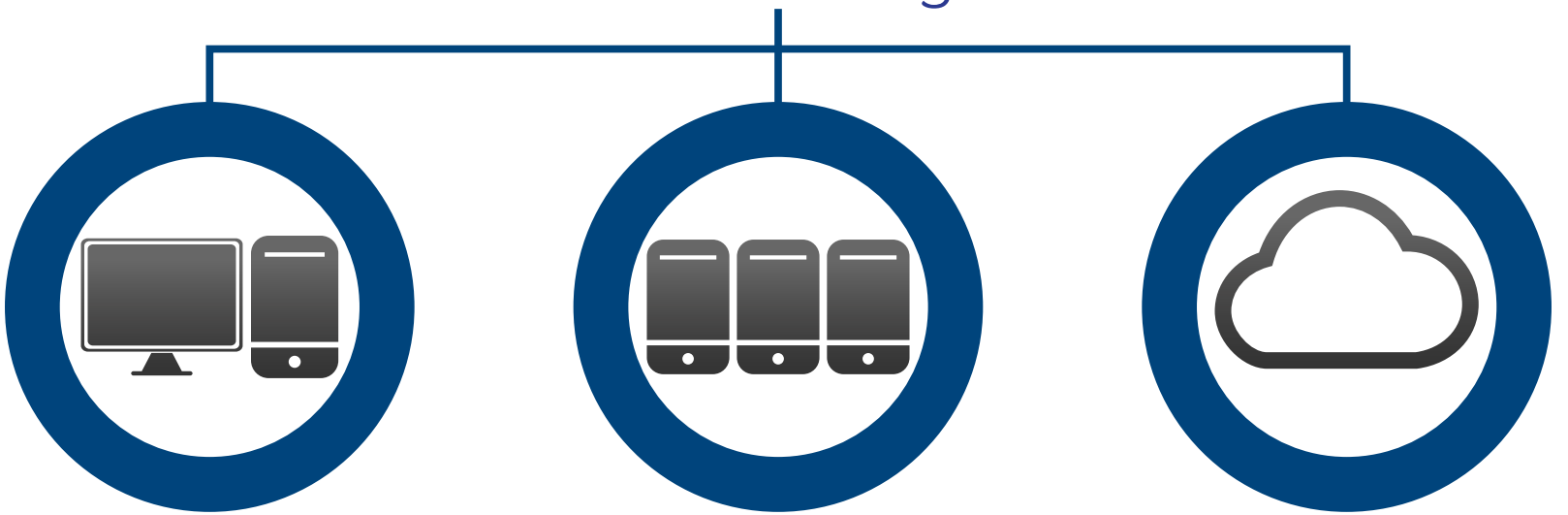
Hablar de tecnología para el teletrabajo es pensar en una equilibrada combinación de infraestructura (conexión a Internet, servidores dedicados, etc.), dispositivos (computadores portátiles, smartphones, etc.), contenidos y aplicaciones. Si bien es cierto que la mayoría de plataformas con que cuentan las organizaciones son ajustables para modelos de trabajo a distancia, es importante romper con el mito de que cualquier tecnología es apta para el teletrabajo, sin embargo esto no significa que la tecnología requerida sea costosa.

En muchas ocasiones con una aplicación básica se logra evitar el desplazamiento del teletrabajador a la sede de la organización. Lo importante es valorar qué tipo de tecnología requiere el teletrabajador y no que el teletrabajador se sujete a la tecnología disponible, pues podría ocasionar traumatismos y reducir la productividad.

La puesta en marcha del teletrabajo parte de un modelo tecnológico que obedece a las necesidades de la organización, inclusive puede requerir la existencia de un modelo tecnológico por cada perfil. En la mayoría de los casos no es posible hablar de un modelo estándar debido a que cada organización tiene requerimientos y esquemas de teletrabajo diferentes, de donde se desprenden las especificaciones tecnológicas, las cuales no son iguales para un perfil administrativo en relación con uno técnico u operativo.

Según la Junta de Andalucía, el modelo tecnológico de teletrabajo de una empresa depende de la ubicación de las aplicaciones y servicios de red que los teletrabajadores necesitan para desarrollar las tareas propias de su perfil, por ello el fin último del modelo tecnológico es lograr que cada trabajador desarrolle sus tareas de forma efectiva e independiente de su ubicación física.

Modalidad de Teletrabajo en función de la tecnología utilizada



Aplicaciones y servicios ubicados en el equipo del teletrabajador

Aplicaciones y servicios ubicados en servidores de la empresa

Aplicaciones y servicios ubicados en servidores de proveedores externos

Fuente: Technosite, 2011.

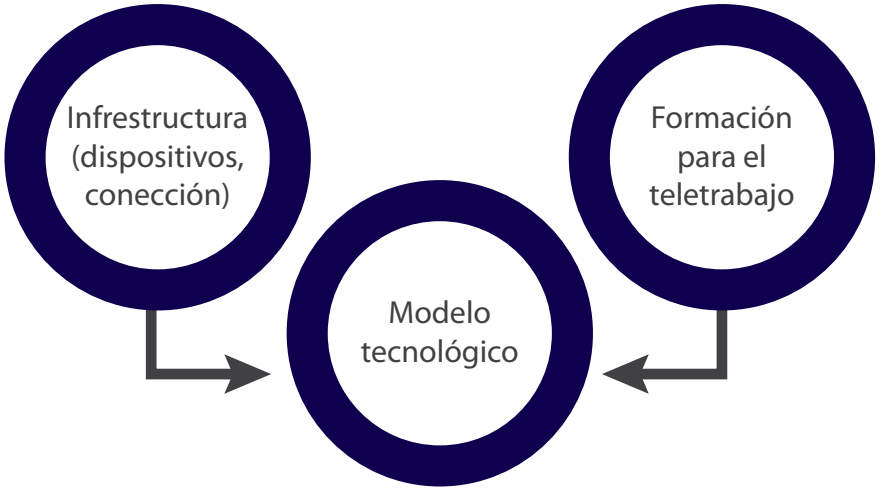
A continuación se presentan algunos modelos tecnológicos identificados en la práctica y en la doctrina. Cada organización debe valorar previamente las necesidades tecnológicas que requieren los diferentes perfiles que la componen y cualquier otra característica intrínseca a su funcionamiento. Luego de esto podrá definir el modelo tecnológico que más se ajuste a sus necesidades.

Modelo propuesto por la Fundación Universitaria Konrad Lorenz

En el año 2008 la F.U. Konrad Lorenz desarrolló la investigación "Métodos de gestión para una arquitectura de teletrabajo" que dio como resultado un modelo para su implementación que parte de dos factores:

a) Contar con la infraestructura necesaria, que implica inversión en computadores de escritorio, portátiles, líneas telefónicas, conexiones robustas a Internet, etc.

b) Educación óptima de teletrabajo, que busca crear un nuevo ambiente en el cual se establecen diferentes políticas, desde la evaluación de conocimientos y cultura del teletrabajador hasta aspectos legales, porque aunque exista la mejor tecnología muy difícilmente se alcanzan los objetivos para su implementación si no es acompañada por un proceso de formación.



El estudio establece que la selección y adopción de cualquier tecnología de acceso remoto a redes dependerá del nivel de seguridad y disponibilidad del servicio que la organización desee ofrecer a los teletrabajadores. Los más usados son:

- Infraestructura propia: este esquema implica adquirir una serie de equipos para brindar el acceso. Básicamente lo que se requiere es un conjunto de módems, líneas telefónicas y un servidor de autenticación de usuarios. En este esquema los teletrabajadores están limitados a conectarse solo en la ciudad donde se brinda el acceso y el número de usuarios simultáneos varía dependiendo de la capacidad de líneas, módems y servidores.

- Infraestructura de terceros: este esquema implica adquirir servicios de proveedores especializados, como una conexión a Internet u a otro tipo de red pública de datos. Aquí los teletrabajadores pueden tener acceso desde aquellos puntos donde haya presencia de la red. El límite de accesos simultáneos está dado por el ancho de banda de salida contratado.

Tecnología propia o de terceros

- Infraestructura
- Dispositivos
- Contenidos
- Aplicaciones

Formación

- Uso plataformas
- Comunicación virtual
- Cultura organizacional

Teletrabajo

Modelo propuesto por la Junta de Andalucía

La “Guía de recomendaciones y buenas prácticas para el impulso del teletrabajo” de la Consejería de Economía, Innovación y Ciencia de la Junta de Andalucía (España), publicada en el año 2010, ha identificado un conjunto de factores clave para realizar el diseño de un modelo tecnológico apto para el teletrabajo, entre los cuales se encuentran:

- El tipo de tareas ligadas al puesto de trabajo. Conocer con detalle las tareas que van a realizar los teletrabajadores permite un mejor ajuste de las necesidades tecnológicas requeridas para la implementación.

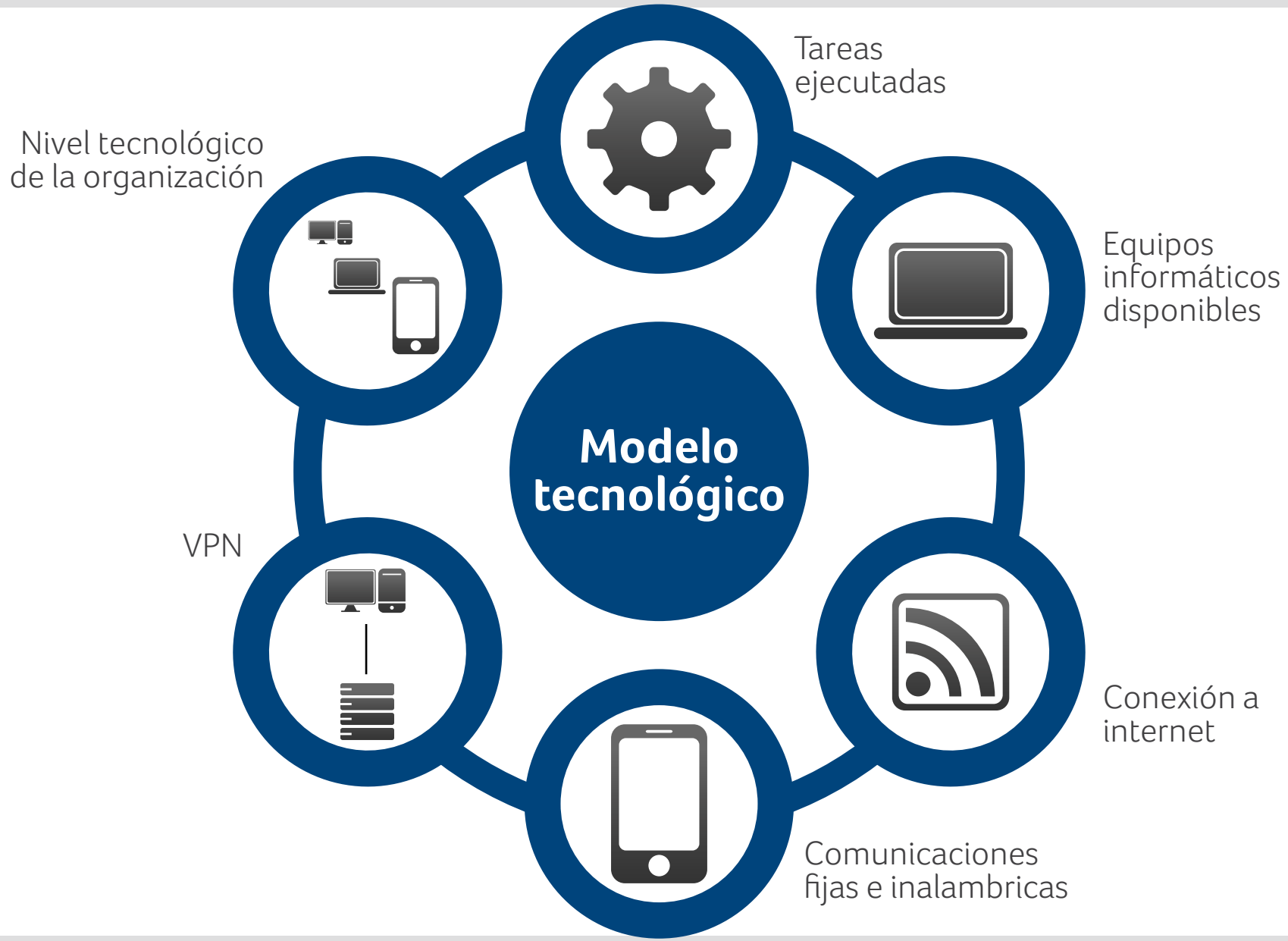
- El equipamiento informático del puesto de trabajo. Es necesario determinar qué equipos informáticos son necesarios para trabajar a distancia. En la mayoría de las ocasiones la empresa proporciona al teletrabajador el ordenador personal, que puede ser de mesa o portátil, esta segunda opción es quizá la más adecuada ya que da una mayor movilidad e independencia al puesto de trabajo.

- La conexión a Internet en el puesto de teletrabajo. Es importante contar con una conexión a Internet en el lugar de teletrabajo que permita acceder a servicios como la navegación en la web y el correo electrónico, o en aquellos casos en que sea necesario a los sistemas informáticos y datos que se encuentran ubicados en servidores de la organización.

- Elección entre comunicaciones fijas o inalámbricas. En términos generales es más frecuente la primera por razones económicas y de capacidad del recurso, sin embargo la segunda alternativa suele elegirse en ausencia de oferta de comunicaciones fijas, unida a la tendencia progresiva de mejora tanto de las capacidades técnicas como de la oferta económica de las comunicaciones inalámbricas.

- Acceso a sistemas de información y datos de la empresa. Si un trabajador utiliza datos o programas almacenados y ubicados fuera de su ordenador, por ejemplo en un servidor centralizado, es necesario implantar soluciones tecnológicas que sigan ofreciendo esta funcionalidad en el lugar de teletrabajo, apareciendo aquí las redes privadas virtuales (VPN) como herramienta imprescindible. Las VPN, además de permitir una comunicación directa entre el lugar de teletrabajo y la empresa, ofrecen una alta confiabilidad al construir un túnel seguro a través de Internet por el cual viajan los datos.

- El nivel tecnológico de la empresa. Este no ha de suponer una desventaja para poner en marcha una iniciativa de teletrabajo a excepción de la implantación de algún tipo de herramienta como las mencionadas en el apartado anterior.


Tareas ejecutadas
Nivel tecnológico de la organización
Equipos informáticos disponibles
Modelo tecnológico
VPN
Conexión a internet
Comunicaciones fijas e inalambricas

MODELOS TECNOLÓGICOS IMPLEMENTADOS EN EL SECTOR PRIVADO

Modelo de Technosite

Technosite, empresa especializada en soluciones integrales para Internet, que ofrece a sus clientes desde consultoría estratégica y desarrollo tecnológico hasta servicios de hosting, diseño y mantenimiento de contenidos, publicó el documento "Necesidades tecnológicas para la implantación y desempeño del teletrabajo" en el cual aborda la experiencia del piloto que llevó a cabo para la inserción y mejoramiento de la calidad de vida y laboral de mujeres con discapacidad a través del uso de las nuevas tecnologías.

Las primeras recomendaciones que presentan hacen referencia a la toma de decisiones de una compañía respecto de la estrategia tecnológica para el modelo de teletrabajo, en la cual se debe tener en cuenta:

La selección de un modelo tecnológico de teletrabajo debe considerar los siguientes criterios:

- Disponibilidad tecnológica
- Seguridad
- Rendimiento e idoneidad de la tecnología

La elección de los componentes tecnológicos básicos para la implementación del teletrabajo se debe valorar desde dos puntos de vista, el del teletrabajador y el del proveedor de servicios (empresa, proveedor externo, o ambos):

- Hardware
- Software
- Recursos de comunicaciones
- Servicios de red

MODELOS TECNOLÓGICOS IMPLEMENTADOS EN EL SECTOR PÚBLICO

Modelo propuesto por la Agencia de Administración de Servicios de Estados Unidos

La Agencia de Administración de Servicios Generales de Estados Unidos (GSA) publicó en el 2007 las "Directrices de tecnología de la información y de telecomunicaciones para el teletrabajo federal y otros programas de acuerdo al lugar de trabajo alternativo", que establecen lineamientos para la implementación del teletrabajo operativo y programas de trabajo en un lugar alternativo a través del uso eficiente de las TIC:

- **Uso de equipos**
  - La organización puede proporcionar a los empleados equipos de cómputo y periféricos, las redes de telecomunicación y el apoyo técnico. Para determinar lo anterior se deben considerar factores como los requisitos de los teletrabajadores, la frecuencia de la labor a distancia y otros parámetros relacionados.
  - La organización puede ofrecer a los teletrabajadores equipos que ya han sido utilizados previamente, esto para maximizar el valor de las inversiones en tecnología.
  - La organización puede establecer una política que defina el uso que los teletrabajadores den a los equipos que les correspondan, lugares de trabajo alternativo y el apoyo técnico correspondiente para la continuidad de las operaciones.

- **Seguridad**
  - Se debe establecer las condiciones de seguridad por parte de los teletrabajadores para el acceso remoto y las restricciones a través de acceso telefónico. Las medidas de seguridad informática y de datos que deben tener en cuenta para protegerlos.

- **Formación**

  - La recomendación es que los teletrabajadores reciban formación adecuada sobre el uso de las TIC en todo lo relacionado con sistemas y aplicaciones necesarias para el cumplimiento de las actividades laborales. Esta fase incluye capacitación especializada sobre las condiciones que deben ser tenidas en cuenta cuando se accede de manera remota, los recursos que son utilizados, etc. La formación debe buscar la toma de conciencia respecto de la seguridad y la responsabilidad en el uso de los equipos y programas informáticos.

- **Soporte Técnico**

  - Las organizaciones deben proporcionar servicios de asistencia adecuada y efectiva como soporte a los teletrabajadores.

  - En materia de seguridad informática, la ley de teletrabajo de Estados Unidos establece una política de control de acceso a sistemas de información de los órganos o entidades del Estado con el fin de asegurar el acceso a usuarios autorizados, que incluye:

    a) Mecanismos que limiten la entrada de vulnerabilidades y que garanticen la seguridad de la información cuando se utilizan dispositivos móviles y de trabajo remoto.

    b) Mecanismos de protección de los sistemas de información que no se encuentran dentro de las oficinas y que son utilizados para el teletrabajo, entre ellos, el uso de dispositivos de computación y comunicaciones móviles.

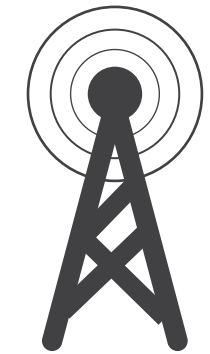
    c) Protección y aseguramiento de las comunicaciones inalámbricas que se utilizan para el teletrabajo.

    d) Prevención sobre el uso inadecuado de los elementos suministrados para el teletrabajo.

Modelo propuesto por la Oficina de Patentes y Marcas de los Estados Unidos

La Oficina de Patentes y Marcas de los Estados Unidos (USPTO) cuenta con una de las experiencias más destacadas que existen a nivel internacional en materia de teletrabajo en el sector público. El programa inicio en el año de 1997 y actualmente más de 6.300 empleados (83% de la fuerza de trabajo elegible) en toda la Oficina está teletrabajando, de los cuales 3.000 han renunciado a su espacio de oficina en el campus de la USPTO para trabajar desde su casa cuatro o cinco días por semana.

Esta estrategia de teletrabajo se concentró en gran medida en el uso de la tecnología. Tres aspectos en concreto se consideraron como fundamentales para la implementación del teletrabajo, los cuales juegan un papel crítico en el enfoque que se le da a los trabajos remotos:



Ancho de banda

Seguridad de la información

Estabilidad del sistema

En este programa lo importante fue garantizar que la experiencia de transición entre la oficina física y la oficina virtual fuera la mejor posible, evitando la mayor cantidad de traumatismos para el empleado.

La naturaleza de la labor de cada teletrabajador determinó el tipo de hardware requerido y en consecuencia también el tipo de necesidades de acceso a la información.

Todos los teletrabajadores reciben las mismas herramientas de que dispondrían en las instalaciones, especialmente por estar obligados a garantizar un tiempo de respuesta eficiente. Así, todos los trabajadores a distancia están conectados a través de redes de fibra óptica de alta velocidad y no les está permitido conectarse a Internet por línea digital abonada (DSL) o conexiones por satélite. Los teletrabajadores que están fuera de la oficina entre uno y tres días de la semana reciben los elementos básicos para desempeñar sus funciones:

En el 2009, la USPTO creó la plataforma ERA con el objetivo de habilitar la implementación del teletrabajo, a través de la cual es posible que los empleados usen la aplicación Multimedia Communications Server (MCS), una solución de telefonía que les proporciona, en adición a la voz, chat, pizarra y capacidad para compartir documentos.

Costos asociados a la tecnología

La elección de un modelo tecnológico para la implementación del teletrabajo está sujeta, entre otros, a los costos asociados a ella.

El "Estudio de costos de tecnologías para el teletrabajo" realizado en 2006 por la General Services Administration (GSA), establece que las organizaciones actualizadas con relación a las últimas tendencias tecnológicas cuentan con una infraestructura más propicia para el trabajo a distancia.

El estudio recomienda adoptar un enfoque estratégico y programático para implementar el teletrabajo en las organizaciones, con el objetivo de evaluar y gestionar los problemas multifuncionales relacionados con esta modalidad laboral.

El documento resalta que las organizaciones deben evaluar el valor total del teletrabajo, incluyendo aspectos financieros y no financieros, con el objetivo de maximizar los beneficios del mismo y asegurar el retorno de la inversión.

Considerando las recomendaciones para optimizar la inversión, el estudio sugiere al líder de la organización elaborar un plan para identificar cómo se encuentran y qué hacer en términos de tecnología, apoyo técnico y seguridad, así como convocar a grupos de discusión con el coordinador de la iniciativa de teletrabajo, los supervisores de áreas y el departamento de tecnología para definir las necesidades de infraestructura y las brechas existentes. Se recomienda que se consulte a los trabajadores para saber cuál es la percepción que tienen sobre tecnología y seguridad que ellos requieren, con el objetivo que el proceso sea exitoso.

Recomendaciones para optimizar la inversión en tecnología

Preparación logística

Se debe tener en cuenta la tecnología disponible, el equipamiento, el soporte técnico y de seguridad, toda vez que son factores críticos para el teletrabajo.

Determinación de una tecnología apropiada y soluciones de seguridad

Se debe considerar que los requerimientos tecnológicos difieren en cada organización y por ello es necesario tener en cuenta su planeación estratégica (misión y visión), su cultura, funciones, e interdependencia entre las tareas y los empleados.

Adaptación en la infraestructura

La capacidad de adaptación de la infraestructura actual para satisfacer las demandas del teletrabajo hace que se encuentre el equilibrio entre lo que es apropiado desde el punto de vista financiero y lo que requiere la organización en materia tecnológica.

ASPECTOS JURÍDICOS DEL TELETRABAJO EN COLOMBIA

Este capítulo referencia la Guía Jurídica para la Implementación del Teletrabajo, la Guía Técnica para la Prevención y Actuación en Seguridad y Salud en Situaciones de Riesgo en el Teletrabajo, e información adicional que puede ampliar contenidos específicos.

Guía Jurídica para la Implementación del Teletrabajo

El Decreto de Teletrabajo se resume en cinco aspectos jurídicos que las empresas deben abordar para implementarlo, los cuales son desarrollados en la guía presentada por el Ministerio del Trabajo:

- Voluntariedad del teletrabajo
- Acuerdo de teletrabajo
- Modificación del reglamento interno de trabajo
- Reporte ante la administradora de riesgos laborales
- Reversibilidad del teletrabajo.

Descargue aquí la Guía Jurídica

Guía Técnica para la Prevención y Actuación en Seguridad y Salud en Situaciones de Riesgo en el Teletrabajo

Esta guía ofrece los parámetros generales para que una empresa, con la asesoría de su Administradora de Riesgos Laborales, desarrolle acciones de prevención e intervención de las condiciones de riesgo presentes en el lugar de teletrabajo, siendo susceptible de ser adaptada a las necesidades y especificaciones de cada empresa y de cada sector económico.

Descargue aquí la Guía de Riesgos Laborales

Conceptos clave

Las cifras del teletrabajo.

Generalidades del teletrabajo.

Cinco puntos clave del Decreto de teletrabajo en Colombia.

Mejores prácticas y soluciones tecnológicas

EDATEL y el teletrabajo.

La nube de Microsoft, un lugar para teletrabajar.

CISCO, tecnología para teletrabajar.

Diez razones para adoptar el teletrabajo según Citrix.

Bibliografía

- Ballón Bahamondes, R.D. (2010). Propuesta de un modelo de teletrabajo para su implementación en las empresas del sector privado peruano. Informe de Investigación.
- Commuter Connections and Metropolitan Washington Council of Governments (2008). Employer Telework, Case Study: Booz Allen; (2009) Case Study: DISA; (2009) Case Study: Noblis; (2010) Case Study: CalvertGroup.
- Consejería de economía, innovación y ciencia (2010). Guía de recomendaciones y buenas prácticas para el impulso del teletrabajo. Junta de Andalucía, España.
- Denver Regional Council of Governments (2010). Alpine Access. RideArrangers.
- FedSave (2012). Federal Telework Guide.
- Fundación Universia y Fundación ONCE (2011). El teletrabajo en la estrategia organizativa. Experiencia piloto dirigida a la inserción y calidad de vida laboral de mujeres con discapacidad a través del uso de las TIC.
- Fundación Universitaria Konrad Lorenz (2008). Métodos de gestión para una arquitectura de teletrabajo.
- General Services Agency - GSA (2007). Information technology and telecommunications guidelines for federal telework and other alternative workplace arrangement programs.
- General Services Agency - GSA (2006). Telework Technology Cost Study.
- Instituto Nacional de Higiene en el Trabajo (2010). Teletrabajo: criterios para su implantación. Ministerio de Trabajo y asuntos sociales. España.
- Ministerio de Administraciones Públicas (2006). Manual para la implementación de programas piloto de teletrabajo en la Administración General del Estado, España.
- New South Wales Government (2009). Teleworking manual. A comprehensive guide to setting up and implementing a teleworking program.
- The State of California (1990). Telecommuting Pilot Project. Final Report.
- The University of Arizona and Tokyo Institute of Technology, Department of Industrial Engineering and Management (1997). An Adoption Model of Telework for Organizations. Department of Management Information Systems Karl Eller Graduate School of Management.
- Technosite. Fundación Universia. Fundación Once (2011). Necesidades tecnológicas para la implantación y desempeño del teletrabajo. Experiencia piloto dirigida a la inserción y calidad de vida laboral de mujeres con discapacidad a través del uso de TIC.
- United States Office of Personal Management (2012). Guide to Telework in the Federal Government.
- United States Patent and Trademark Office. Excellence in Telework IT. Telework Exchange. Case Study. Junioe Networks.
- U.S. Merit Systems Protection Board Telework (2011). Weighing the Information, Determining an Appropriate Approach. Report to the President and the Congress of the United States.
- Vaishali Punamchand Vora, V. y Mahmassani, H. (2012). Development and Implementation of a Telecommuting Evaluation Framework, and modeling the executive telecommuting adoption process.

Gobierno
de COLOMBIA

PROSPERIDAD
PARA TODOS

vive digital

Colombia
Digital