



**TELETRABAJO
DISTRITAL**

Guía de buenas prácticas en teletrabajo Distrital

Diciembre 2023



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

SECRETARÍA
GENERAL



ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C.

Claudia López Hernández

Alcaldesa Mayor De Bogotá D.C.

María Clemencia Pérez Uribe

Secretaria General de la Alcaldía Mayor De Bogotá

Patricia Rincón Mazo

Subsecretaria Distrital de Fortalecimiento Institucional

John Fredy Molano Diaz

Director Distrital de Desarrollo Institucional

Alexandra Arévalo Cuervo

Subdirectora Técnica de Desarrollo Institucional

Equipo técnico

Marisol Suárez Barreto

Milton Eduardo Virviescas Moreno

Agradecimientos

Entidades y Organismos del orden Distrital

Ministerio del Trabajo

Ministerio de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones - MinTIC

Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP

Web: www.secretariageneral.gov.co

Email: teletrabajodistrito@alcaldiabogota.gov.co

ÍNDICE

I. CONTEXTO	4
II. ANTECEDENTES	4
II. OBJETIVO	6
III. ALCANCE	7
IV. IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO.....	9
NORMATIVA LEGISLATIVA DEL TELETRABAJO	9
BENEFICIOS, RIESGOS Y DESAFÍOS DEL TELETRABAJO	10
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN EL DESARROLLO DEL TELETRABAJO	14
MEDICIONES Y RESULTADOS DEL TELETRABAJO DISTRITAL	16
<i>Encuestas de percepción a funcionarios</i>	<i>16</i>
<i>Medición huellas ambientales y de calidad de vida</i>	<i>19</i>
EXPERIENCIAS Y BUENAS PRÁCTICAS DEL TELETRABAJO EN EL DISTRITO CAPITAL	20
<i>Talleres de Co-creación y de buenas prácticas con equipos técnicos de apoyo en teletrabajo</i>	<i>20</i>
<i>Experiencias y buenas prácticas en entidades</i>	<i>26</i>
V. MÉTRICAS E INDICADORES EN TELETRABAJO	35
<i>Indicadores para evaluación del programa de teletrabajo.....</i>	<i>35</i>
<i>Indicadores descriptivos de Impacto de la situación de teletrabajo:.....</i>	<i>36</i>
<i>Elementos relevantes para el análisis de la situación</i>	<i>38</i>
<i>Dimensión 1: Alcance del teletrabajo</i>	<i>38</i>
<i>Dimensión 2: Contexto organizacional para el teletrabajo</i>	<i>39</i>
<i>Dimensión 3: Preparación de los trabajadores para teletrabajar</i>	<i>40</i>
<i>Elementos relevantes para el análisis de impacto</i>	<i>41</i>
<i>Dimensión 4: Impacto global del teletrabajo</i>	<i>42</i>
<i>Dimensión 5: Bienestar del trabajador</i>	<i>44</i>
<i>Dimensión 6: Out-comes relacionados con el trabajador</i>	<i>47</i>
<i>Dimensión 7: Liderazgo y gestión en equipos de trabajo</i>	<i>47</i>
CUANTIFICACIÓN BENEFICIOS ECONÓMICOS.....	49
<i>Para teletrabajadores – CalculApp MinTIC.....</i>	<i>49</i>
<i>Para entidades – CalculApp MinTIC.....</i>	<i>49</i>
INDICADOR DE AUSENTISMO	50
INDICADORES PARA MEDICIÓN DE IMPACTO AMBIENTAL.....	51
<i>Consumo promedio per Cápita de Energía</i>	<i>51</i>
<i>Consumo promedio per Cápita de Agua.....</i>	<i>51</i>
VI. HERRAMIENTAS / APLICACIONES QUE AYUDAN A LA GESTIÓN DE EQUIPOS REMOTOS	54
<i>Aplicaciones de análisis de la colaboración y la productividad</i>	<i>54</i>
<i>Aplicaciones de registro y seguimiento a tareas o proyectos</i>	<i>55</i>
<i>Aplicaciones para el seguimiento del tiempo de trabajo</i>	<i>56</i>
<i>Aplicaciones de almacenamiento y compartición de datos</i>	<i>56</i>
<i>Aplicaciones de comunicación instantánea</i>	<i>57</i>

I. CONTEXTO

La emergencia sanitaria ocasionada por el virus SARS-Covid19, modificó la vida laboral de muchos trabajadores alrededor del mundo. Aquellos que desarrollaban sus jornadas laborales de manera presencial desde oficinas, desarrollaron una nueva forma de trabajar, realizando sus actividades laborales desde sus lugares de residencia, descubriendo con ello, grandes ventajas para su vida y su entorno.

Bajo esta realidad, es necesario repensar el esquema laboral tradicional y adoptar otros modelos de trabajo más flexibles que permitan a los trabajadores adaptarse a las nuevas formas de nueva realidad laboral y a las entidades, a usar nuevas metodologías de trabajo con sus funcionarios; con el objetivo de estimular la transición digital y la diversificación del trabajo.

II. ANTECEDENTES

En Colombia, la Ley 1221 de 2008 reglamentó y definió el teletrabajo como una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación – TIC para el contacto entre el trabajador y la entidad, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo (Artículo 2, Ley 1221 de 2008). Según el séptimo estudio de percepción y penetración en empresas privadas de Colombia 2022 del Ministerio de TIC - MinTIC, las empresas en Colombia le han apostado a este modelo laboral, abriendo las puertas al mundo de la tecnología, generando nuevas maneras de incursionar en la vanguardia organizacional y sobre todo en buscar y mantener cada día el bienestar de los trabajadores.

Desde el sector público de Bogotá, se ha trabajado en fomentar y fortalecer las acciones encaminadas a la implementación, apropiación, adopción y sostenibilidad del teletrabajo en organismos y entidades distritales, con enfoque de género, poblacional, ambiental y territorial, privilegiando a las mujeres cabeza de hogar, funcionarios con discapacidad, cuidadores(as), y en plan de retiro.

Con la articulación y apoyo de los grupos de valor, se ha trabajado en crear una cultura organizacional basada en la reducción de obstáculos y optimización de condiciones que han permitido contribuir al bienestar de los servidores, sin afectar los compromisos y objetivos misionales de las entidades y organismos del Distrito Capital.

Ahora bien, para comprender el entorno o contexto general, se describen a continuación, las circunstancias sobre teletrabajo en el Distrito Capital:

- A través del Documento Conpes Distrital 07 - Política Pública Distrital de Gestión Integral de Talento Humano (PPDGITH) 2019-2030, se estableció en su objetivo No. 2: “Empoderar el talento humano de las entidades públicas distritales”, con lo cual se incluyó el Programa teletrabajo Distrital como un producto que mide el número de teletrabajadores pertenecientes a entidades y organismos públicos distritales en cada vigencia, con un incremento anual en el número al 2030.

- Con el Decreto Distrital 806 del 24 de diciembre de 2019, se dictaron las disposiciones para la implementación, apropiación, adopción, fomento y sostenibilidad del teletrabajo en organismos y entidades del Distrito Capital, derogando el Decreto 596 de 2013.
- A través del Plan de Desarrollo Económico, Social, Ambiental y de Obras Públicas del Distrito Capital 2020-2024: “*Un nuevo contrato social y ambiental para la Bogotá del siglo XXI*”, se definieron dos (2) metas trazadoras relevantes en materia de teletrabajo.

La primera meta, estableció compromisos para el fomento de esta modalidad laboral en las entidades y organismos del orden Distrital con un enfoque diferencial; a través de la implementación de una estrategia progresiva de teletrabajo en el 100% de las entidades, con enfoque de género, que considere horarios flexibles, y que dentro de los criterios de priorización incluya personas con discapacidad, cuidadores, cuidadoras, y madres cabeza de familia.

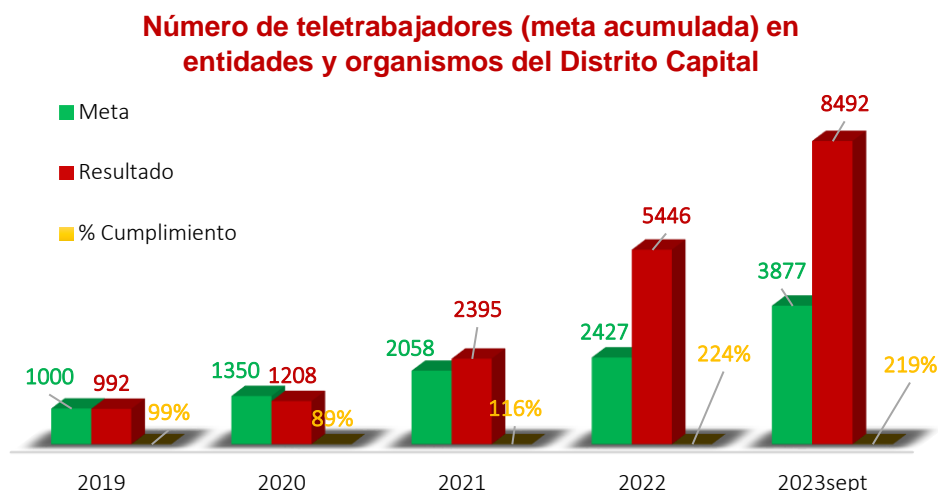
La segunda meta definió duplicar lo propuesto en la PPDGITH, sobre el número de funcionarios públicos del distrito que se acoge a la modalidad de teletrabajo. Es decir, se pasó de una meta de 2.700 a 5.400 funcionarios teletrabajadores a 2024.

Con estos compromisos, desde la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., en virtud de lo establecido en el Decreto Distrital 140 de 2021 sobre política laboral, y soportada en la normativa Nacional vigente, se trabajó en la definición de lineamientos, así como actos administrativos que proporcionaron un marco flexible, con el cual las entidades y organismos del Distrito Capital lograron fortalecer la implementación, fomento y sostenibilidad del teletrabajo, aumentando la participación de los funcionarios en teletrabajo, incluyendo servidores con enfoque diferencial.

Con la estrategia progresiva de teletrabajo con enfoque diferencial, nació el **modelo+ de teletrabajo**, enfocado en cuatro principios: (i) centrado en el usuario, (ii) inclusivo (iii) mediado por tecnología, y (iv) enfocado en el bienestar y la productividad. Se construyó con el apoyo de los grupos de valor de las entidades y organismos distritales, como un nuevo esquema de gestión – basado en la confianza y en la obtención de resultados – y una nueva forma de trabajar – más autónoma, más flexible y mejor adaptada a las circunstancias y condiciones individuales de los servidores distritales. Para ello, se desarrollaron herramientas que facilitaron la implementación de la modalidad laboral.

Adicionalmente, se contó con la expedición del Acuerdo 821 de 2021 del Concejo de Bogotá, con el cual se establecieron las disposiciones orientadas a la implementación, promoción y continuidad del teletrabajo en las entidades del distrito capital. De igual forma, se realizaron importantes avances a través de los Acuerdos Colectivos Laborales 2020 a la fecha.

En términos de la evolución de la implementación del teletrabajo en las entidades y organismos distritales, en un trabajo articulado con definición de metas y compromisos anuales, 58 entidades con estructura administrativa y misional viable fomentaron e implementaron la modalidad laboral. La cifra, en meta acumulada pasó de 992 servidores en teletrabajo en 2019, a 8.492 a septiembre de 2023.



Fuente: Secretaría General Alcaldía Mayor de Bogotá - DDDI - Reporte de entidades a septiembre de 2023.

Estos resultados señalan que los mecanismos desarrollados en la estrategia para la implementación del teletrabajo distrital son exitosos. Frente a la meta acumulada de 3.877 teletrabajadores, con la cifra de 8.492, se llega al 219% de cumplimiento. El modelo laboral permitió a las entidades y organismos del Distrito Capital fomentar la innovación tecnológica y la digitalización de procesos; percibir reducción en sus costos operativos, mejorar la calidad de vida de los servidores, así como desarrollar nuevos esquemas laborales de gestión por resultados en teletrabajo; hechos que fortalecen la eficiencia en la gestión pública distrital.

II. OBJETIVO

Este documento se elabora con el fin de proporcionar una guía de buenas prácticas para la implementación y gestión del teletrabajo en las entidades y organismos del sector público Distrital, soportándose en los hallazgos detectados en las mesas de co-creación e ideación con grupos de valor; las experiencias y buenas prácticas compartidas por parte de algunas entidades Distritales que realizaron grandes avances en la implementación del modelo laboral, en los diferentes encuentros y espacios promovidos por la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.

Adicionalmente, se incluyen los contenidos hallados a partir de la revisión bibliográfica sobre buenas prácticas, modelos de gestión y gobierno en Innovación Tecnología en teletrabajo; identificación de métricas para evaluar los resultados y efectividad del teletrabajo; liderazgo y gestión de trabajadores bajo esta modalidad laboral; así como las herramientas e infraestructura tecnológica que ayudan a la medición de la modalidad laboral.

III. ALCANCE

La presente Guía se enmarca en las acciones desarrolladas a través de la estrategia de teletrabajo distrital con enfoque diferencial en el periodo comprendido entre enero de 2020 a septiembre de 2023; que fueron desarrolladas en organismos y entidades distritales, para la implementación, apropiación, adopción, fomento y sostenibilidad del teletrabajo con enfoque de género, poblacional, ambiental y territorial.

IV.IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO

IV. IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO

NORMATIVA LEGISLATIVA DEL TELETRABAJO

Como se citó anteriormente, en Colombia la Ley 1221 de 2008 promueve y regula las bases del teletrabajo, “como un instrumento de generación de empleo y autoempleo mediante la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones - TIC”, y está reglamentada por el Decreto Nacional 884 de 2012, compilado en el Decreto Único Reglamentario 1072 de 2015 y, modificado por el Decreto Nacional 1227 de 2022.

La Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., como cabeza de Sector de Gestión Pública, y en virtud de lo establecido en el artículo 20° del Decreto Distrital 140 de 2021, concentró sus esfuerzos la formulación y orientación de los lineamientos de política laboral en el Distrito Capital, así como en realizar seguimiento a los diferentes organismos y entidades distritales sobre el proceso de modernización de la Administración Pública Institucional.

Particularmente, con teletrabajo Distrital, en el marco de la normativa nacional, ha dictado las disposiciones para la implementación, apropiación, adopción, fomento y sostenibilidad del teletrabajo en organismos y entidades Distritales. En el Plan de Desarrollo Económico, Social, Ambiental y de Obras Públicas del Distrito Capital 2020-2024: “Un nuevo contrato social y ambiental para la Bogotá del siglo XXI”, definió un mayor compromiso en materia de teletrabajo: una estrategia progresiva de teletrabajo en el 100% de las entidades públicas del Distrito con enfoque diferencial y la meta de 5.400 teletrabajadores a 2024.

Con la Circular 032 de 2021, estableció el lineamiento para la implementación del modelo+ de teletrabajo distrital. Y en ella, se definió una estrategia de teletrabajo distrital con enfoque diferencial que contempla la desconexión laboral, horarios flexibles, enfoque diferencial, la viabilización de un mayor número de cargos en teletrabajo, un mayor número de convocatorias y la optimización del procedimiento de implementación.

Adicionalmente, se realizó la firma del Pacto por el teletrabajo con Enfoque Diferencial, el cual fue suscrito por las entidades y organismos distritales, abriendo el camino al acuerdo de intención y marco de cooperación que impulsa la estrategia de implementación del modelo laboral según los lineamientos del modelo+ de teletrabajo.

A través del Decreto Distrital 050 de 2023, se dictaron y actualizaron las disposiciones para la implementación, fomento y sostenibilidad del teletrabajo en organismos y entidades del Distrito Capital, eliminando barreras y dando flexibilidad para el acceso a la modalidad de teletrabajo. Igualmente, determinó la adopción de la política interna en la que se regulen los términos, características, condiciones del teletrabajo, conforme a las necesidades y particularidades del servicio; de conformidad con lo establecido en la Ley 1221 de 2008, el Decreto No. 884 de 2012, el Decreto 1227 de 2022.

Los factores claves en la implementación del teletrabajo según la normativa citada son:


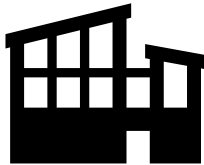

- **Definición y alcance:** El teletrabajo es una forma de organización laboral que consiste en el desempeño de actividades laborales utilizando como soporte las tecnologías de la información y comunicación -TIC- sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo u oficina.
- **Condiciones:** Es de carácter voluntario; se rige por los principios de voluntariedad, reversibilidad e igualdad; se aplica bajo las modalidades de autónomo, móvil y suplementario. No se constituye como un derecho adquirido. Prima la misionalidad de la entidad y la necesidad del servicio de las dependencias o áreas.
- **Condiciones de empleo:** Los teletrabajadores conservan los beneficios laborales y prestacionales; la participación en los programas de capacitación, formación, bienestar laboral, seguridad social y demás que la Entidad desarrolle (virtual y presencial); la desconexión laboral, de acuerdo con lo establecido en la Ley 2191 de 2022; la protección y respeto de la dignidad humana; a su intimidad y privacidad, y hacer efectiva la igualdad de trato.
- **Los teletrabajadores se comprometen:** a cumplir con sus obligaciones laborales con responsabilidad y oportunidad; participar en las actividades de prevención y promoción organizadas por la entidad; cumplir con las normas, reglamentos e instrucciones del programa de salud ocupacional de la entidad, e implementar los correctivos sugeridos y necesarios en el lugar de trabajo; el cuidado integral de su salud, así como el suministro de la información clara, veraz y completa sobre cualquier cambio de su estado de salud física o mental que afecte o pueda afectar su capacidad para trabajar.

Reportar todo incidente y/o accidente de trabajo; el uso adecuado de programas; el buen uso de la propiedad intelectual, manejo y seguridad de la información de la entidad.

- **Conduce a la transformación y cambio cultural:** En el modo de organizar y dirigir el trabajo: acuerdos y seguimiento a la gestión por resultados; y, en la forma de establecer la comunicación y el relacionamiento: creatividad e innovación.
- **Enfoca las entidades hacia la Modernización institucional:** Con Innovación tecnológica, Digitalización de procesos y Espacios colaborativos – coworking


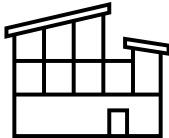

BENEFICIOS, RIESGOS Y DESAFÍOS DEL TELETRABAJO

En la literatura consultada sobre teletrabajo, se señalan las ventajas y desafíos que esta modalidad laboral puede darse en los actores implicados: el teletrabajador, las entidades y la sociedad en general.

Beneficios y ventajas del teletrabajo	
Para teletrabajadores 	Flexibilidad
	Autonomía
	Autoorganización
	Conciliación de la vida personal, familiar y laboral
	Fortalecimiento de lazos familiares
	Ahorro en tiempo y dinero por desplazamientos
	Más motivación y menos estrés provocado por el tráfico.
	Mejora en la alimentación al consumir preparaciones caseras.
	Tiempo para destinar a rutinas diarias de cuidado físico y mental.
	Mejora la Productividad Laboral
Para entidades 	Mayor satisfacción de los trabajadores
	Ahorro en costo por instalaciones y espacios físicos
	Mayor productividad
	Reducción del ausentismo laboral y mayor compromiso.
	Confianza y compromiso
	Flexibilización de las relaciones laborales
	Mejor atención al cliente
	Planeación y seguimiento por objetivos
Sistematización de procesos e innovación tecnológica	
Para la sociedad 	Fijación de población en el territorio, especialmente en las áreas rurales
	Reducción de contaminación ambiental
	Reducción de la huella de carbono e impacto ambiental.
	Desarrollo de nuevas tecnologías
	Incorporación de discapacitados y profesionales en plan de retiro

En cuanto a los desafíos y desventajas, a través de las diferentes mesas y talleres de experiencias de teletrabajo en el Distrito Capital, se han detectado igualmente factores que

en algunas circunstancias pasan por alto, pero que cobran relevancia en los equipos técnicos de teletrabajo al implementar la modalidad laboral, entre ellos:

Desafíos y desventajas del teletrabajo	
Para teletrabajadores 	Tecnoestrés
	Horario continuo
	Fatiga informática
	Problemas psicológicos
	Conectividad digital permanente
	Mayor aislamiento laboral
	Deficiencias en el intercambio de información
	Menos tiempo para socializar con los compañeros
	Dificultades de promoción
Para entidades 	Protección de datos
	Brechas de Seguridad
	Pérdida de la identidad corporativa de los trabajadores
	Provisión de soporte técnico remoto
	Costes de equipos
Para la sociedad 	Problemas
	Pérdida de grandes instalaciones que no sean reconvertidas para beneficio de la sociedad
	Dificultades asociadas a la falta de servicios básicos en el territorio, como la conectividad digital o servicios para la conciliación laboral y familiar.
	Aumento en costes

De otra parte, según un estudio realizado por Manuela Pérez Pérez¹ en su tesis doctoral “Estudio organizacional de la adopción del teletrabajo” establece cuáles son los principales beneficios y barreras en la adopción del teletrabajo para las empresas y trabajadores.

¹ Pérez Manuela (2001). “Estudio organizacional de la adopción del teletrabajo análisis empírico de variables explicativas de su viabilidad y difusión”. Universidad de Zaragoza – España.

Los resultados obtenidos indican que:

- Las empresas perciben que los trabajadores pueden resultar más beneficiados que las propias empresas.
- El beneficio potencial más importante para las empresas es el del incremento de la productividad, seguido por la reducción de costes fijos y de la mayor flexibilidad en la organización del trabajo.
- En cuanto a los beneficios para los trabajadores, lo más importante es disponer de una mayor flexibilidad en su horario laboral, seguido de la reducción de desplazamientos al trabajo

Con respecto a las barreras potenciales a la introducción del teletrabajo en las empresas, detectó las barreras más importantes ordenadas de mayor a menor (con una escala de 1 (sin importancia) a 4 (mucha importancia)), como sigue:

<i>Barreras potenciales a la introducción del teletrabajo</i>	<i>Media</i>
Resistencia al cambio de los procedimientos del trabajo	3,12
Conocimiento insuficiente de las posibilidades del teletrabajo	3,07
Costes TIC	2,83
Costes de introducción al teletrabajo	2,75
Resistencia de los directivos	2,61
Posibilidad de acceso a los equipos de comunicaciones	2,50
Resistencia de los empleados	2,49
Resistencia de los sindicatos	2,27
Sanidad y Seguridad	2,06

En el marco de los talleres de innovación Bogotá-IBo, desarrollados con los actores que hacen parte de la implementación del teletrabajo al interior de las entidades y organismos distritales (equipos directivos, equipos técnicos, teletrabajadores y servidores no teletrabajadores); se buscó comprender la dinámica del teletrabajo en el distrito, identificar las principales barreras para su implementación; capturar ideas innovadoras que optimizaran los mecanismos para implementar la modalidad laboral, fomentar la modernización institucional y la eficiencia en la gestión pública distrital.

Así mismo, se trabajó en fomentar la gestión pública innovadora y eficiente, con la optimización de procesos y cambios en la cultura organizacional en los equipos de trabajo, asistencia técnica y fortalecimiento de capacidades en teletrabajo; actualización normativa (Decreto, lineamientos, Catilla y formatos) ; construcción de la política interna de teletrabajo en entidades y organismos del Distrito Capital que implementan la modalidad laboral; mediciones de percepción e impacto en huellas ambientales y calidad de vida.

Las **acciones** de promoción y desarrollo de actividades enfocadas al fomento y apropiación de la estrategia de teletrabajo distrital con enfoque diferencial y de género, se enfocaron en la definición y actualización de instrumentos, entre ellas:

- Firma del Pacto por el teletrabajo con enfoque diferencial.
- Fortalecimiento de capacidades con cursos de teletrabajo dirigidos a teletrabajadores y directivos, en plataforma Soy10 Aprende.
- Asesorías y sensibilización en grupos de valor, de los organismos y entidades del Distrito Capital, a través de acompañamientos, seguimientos, monitoreos y focalización en entidades para cumplimiento de meta.
- Actualización normativa: Reconocimiento de gastos; plataforma SIDEAP 2.0 módulo teletrabajo; Modelo+ de teletrabajo Distrital y actualización Decreto Distrital.
- Mecanismos de medición del impacto del teletrabajo en entidades y organismos distritales: Encuestas de percepción a teletrabajadores y jefes de teletrabajadores. Medición de huellas – CalculApp – MinTIC.
- Acuerdos con mesas de negociación sindical distrital.
- Eventos de promoción, campañas y divulgación: Día Internacional del Teletrabajo; Video cápsulas – página web; Cartilla de lineamientos.
- Talleres de Co-creación y buenas prácticas con equipos técnicos de apoyo en teletrabajo. Permitieron determinar factores de fortalecimiento en la implementación del teletrabajo en la gestión pública distrital a mediano y largo plazo; entre ellos la actualización normativa, la medición de la Cadena de Valor del teletrabajo distrital, indicadores de medición del teletrabajo, entre otros.

Estas acciones, permitieron los siguientes **logros**:

- Cumplimiento anticipado de la meta acumulada de número de teletrabajadores distritales a 2024. Dato llegó a 8.492 teletrabajadores a septiembre de 2023.
- Fortalecimiento de capacidades a servidores y directivos en teletrabajo – Plataforma Soy10Aprende. Durante el cuatrienio se formaron más de 8.200 funcionarios.
- Expedición nuevo Decreto Distrital 050 de 2023. Incluye los ajustes normativos nacionales y la expedición de una política interna de teletrabajo en cada una de las entidades y organismos del Distrito Capital que implementan teletrabajo.
- Mediciones de Teletrabajo: Encuestas de percepción en teletrabajo aplicadas durante las vigencias 2021, 2022 y 2023. Adicionalmente, las mediciones de huellas ambientales y de calidad de vida (MinTIC), aplicada en 2022 y 2023.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN EL DESARROLLO DEL TELETRABAJO

De acuerdo con la literatura sobre el teletrabajo, Kellyann Berube Kowalski, Jennifer Ann Swanson en su artículo “*Critical success factors in developing teleworking programs*” (2005)², comparten los resultados de aplicar técnicas de benchmarking sobre teletrabajo, y concluyen que los factores críticos de éxito se tienen que analizar a tres niveles: (1) organizacional, (2) gerencial y (3) trabajadores. También perciben que los factores críticos de éxito están asociados a tres categorías generales: soporte, comunicación y confianza.

² Berube Kowalski, K. y Swanson, JA (2005), "Factores críticos de éxito en el desarrollo de programas de teletrabajo", *Benchmarking: An International Journal*, vol. 12 N° 3, págs. 236-249. <https://doi.org/10.1108/14635770510600357>.

Soporte:

Señalan que el primer factor de éxito del teletrabajo es el soporte, el cual se debe generar desde todos los niveles de la organización. El soporte más importante debe empezar por parte de la alta dirección de la empresa. Según Jack Nilles (1998), considerado el padre del teletrabajo, la principal barrera para implementar los programas de teletrabajo es la gestión.

Además del apoyo de la alta dirección al teletrabajo, el soporte en términos de tecnología y herramientas son fundamentales para el éxito del teletrabajo. Los teletrabajadores que reciben el soporte tecnológico adecuado se han mostrado más satisfechos con su experiencia de teletrabajo que aquellos que no lo han recibido (Haines, 2002)³.

A nivel gerencial, el soporte también es clave para el éxito del teletrabajo. Se ha comprobado que el apoyo del directivo está relacionado con varios resultados positivos. En un estudio de Hartman (1991)⁴ se encontró una relación positiva entre el apoyo emocional del directivo y la satisfacción del teletrabajador. Los teletrabajadores que contaron con apoyo de su directivo reportaron un mayor nivel de calidad de vida, mayor desempeño en el trabajo y una mejor relación con la organización (Berube K. 2005).

El apoyo/soporte en capacitación también es fundamental para el éxito del teletrabajo. La formación debe contar con el apoyo de la alta dirección, desde los programas institucionales de capacitación (PIC) y debe proporcionarse tanto para los teletrabajadores como para sus gerentes.

Otro factor crítico de éxito para el teletrabajo es establecer límites claros entre el trabajo y la vida familiar. Para crear límites entre el trabajo y la familia, el teletrabajador puede adoptar estrategias como dedicar un espacio específico en el hogar para trabajar, establecer rutinas matinales en casa para hacer la transición a la jornada laboral (por ejemplo, vestirse como si asistiera de forma presencial a la oficina) y educar a familiares, amigos y vecinos para que sepan que no deben interrumpir al teletrabajador durante las horas de trabajo

Comunicación

Se considera como el segundo factor crítico de éxito para el teletrabajo. Cuando los directivos y empleados trabajan juntos desde localizaciones físicas diferentes, la comunicación empieza a ser más complicada. En un estudio realizado por Huws (1990)⁵, más del 50% de los encuestados nombraron a la comunicación como uno de los desafíos del teletrabajo. En esta nueva forma de trabajar, se necesitan nuevas habilidades de comunicación para prevenir que los teletrabajadores se sientan aislados. Además, los teletrabajadores necesitan saber qué es lo que se espera de ellos y que se sientan parte de la organización.

A nivel organizacional, la comunicación formal es necesaria y en ello ayuda la definición de la política interna de teletrabajo en las organizaciones, que cubra aspectos como las

³ HAINES H, Vink y WILSON, J.R. Validating a framework for participatory ergonomics (the PEF). *Ergonomics*. Vol. 45, No. 4 (2002); p. 309 -327.

⁴ HARTMAN, R. I., STONER, C. R., ARORA, R., & STONER BRADLEY, C. R. (1991). An Investigation of Selected Variables Affecting Telecommuting Productivity and Satisfaction. In *Source: Journal of Business and Psychology* (Vol. 6, Issue 2). <https://doi.org/10.1007/BF01126709>.

⁵ HUWS, U., KORTE, W. y ROBINSON, S. (1990): *Telework: Towards the Elusive Office*. Chichester: John Wiley & Sons.

expectativas en cuanto a los acuerdos en días a teletrabajar, responsabilidades laborales, metas, objetivos, horario, seguimiento, permisos, incapacidades, gestión remota, la privacidad, la salud y seguridad, medidas de seguridad, gastos reembolsables y uso de equipos.

A nivel gerencial, las habilidades de comunicación formal e informal son necesarias para los jefes de teletrabajadores. La comunicación informal es importante para que los teletrabajadores desarrollen relaciones y se sientan que forman parte de la organización, mientras que la comunicación formal es necesaria para informar a los teletrabajadores sobre cuestiones relacionadas con el trabajo. Esa comunicación se debe fortalecer con reuniones virtuales conjuntas, uso del correo electrónico, intranet, boletines de noticias y eventos sociales. Las estrategias de comunicación llevan a una mayor satisfacción, producción y lealtad de los teletrabajadores.

A nivel de los trabajadores la comunicación es especialmente crucial porque los estudios han demostrado que, sin la interacción social de una experiencia laboral tradicional, es más probable que los empleados se sientan socialmente aislados.

Confianza

La confianza es probablemente el factor más crítico para el éxito del teletrabajo. Ésta es necesaria en todos los niveles de la organización. Los Directivos o jefes de teletrabajadores deben confiar en que los teletrabajadores están haciendo bien su trabajo. Los teletrabajadores deben confiar en que su jefe los tratará de forma equitativa.

La confianza es tan importante que, si hay falta de confianza, el teletrabajo no tendrá éxito incluso si todo lo demás está perfectamente en su lugar. Una cultura basada en la confianza requiere un replanteamiento de lo que significa “estar trabajando” y cómo valorar y recompensar el trabajo. Un componente crítico de una cultura basada en la confianza es un sistema de gestión del desempeño basado en resultados. Se debe medir la productividad basándose en el desempeño obtenido en las actividades y proyectos realizados, en lugar de las horas pasadas en el puesto de la oficina. Además, se puede desarrollar una cultura basada en la confianza mediante el intercambio de propósito común, construyendo así el compromiso y la identificación con los valores de la cultura corporativa.

MEDICIONES Y RESULTADOS DEL TELETRABAJO DISTRITAL



Encuestas de percepción a funcionarios

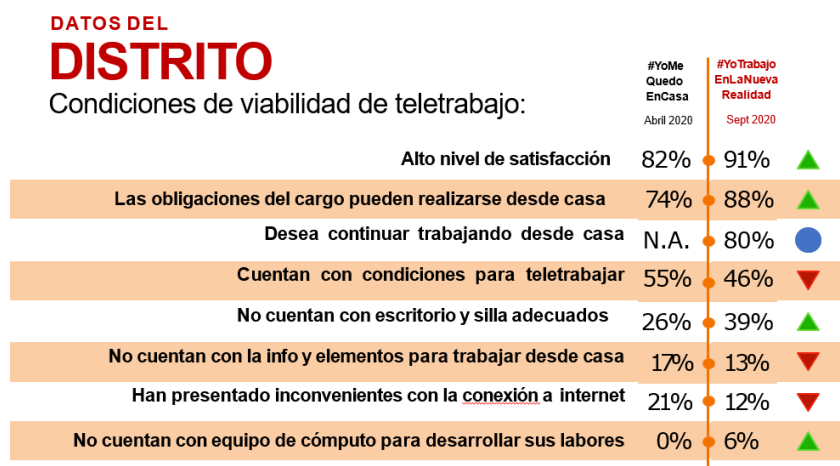
Con la masificación del teletrabajo en las entidades y organismos del Distrito Capital, es importante conocer los efectos de la modalidad laboral tanto a nivel organizacional como individual, y de esta forma, optimizar su implementación en el mediano y largo plazo.

El objetivo general de la medición fue identificar los efectos del teletrabajo sobre la productividad de funcionarios, así como la percepción del trabajo, su conciliación laboral y familiar y su uso del tiempo.

La metodología de la investigación es cuantitativa, con un enfoque empírico analítico y descriptivo. Para la recolección de información, se aplicaron encuestas durante las vigencias 2020, 2021, 2022 y 2023 a funcionarios y jefes de teletrabajadores de las organizaciones Distritales que implementan teletrabajo.

En un primer ejercicio, con el fin de indagar sobre las condiciones de viabilidad para teletrabajo, durante la etapa de aislamiento preventivo por emergencia sanitaria con ocasión del COVID-19, la Administración Distrital aplicó en 2020, las encuestas #YoMeQuedoEnCasa aplicada en el mes de abril, y atendida por 14.628 servidores; y la segunda encuesta en septiembre de 2020: #YoTrabajoEnLaNuevaRealidad, aplicada a 5.367 servidores.

Los resultados lograron establecer que, para los funcionarios encuestados, el nivel de satisfacción por realizar el trabajo desde casa mejoró, al pasar del 82% en abril, al 91% en septiembre. Por otra parte, a la pregunta “las obligaciones de su cargo se pueden realizar desde la casa”, en el mes de abril el 74% manifestó que sí, y al mes de septiembre, la respuesta fue afirmativa para el 88%.



Los resultados de las encuestas aplicadas durante el 2020 permitieron indicar que, en el marco del aislamiento preventivo obligatorio, el trabajo en casa tuvo un impacto importante en los retos personales y las dinámicas laborales de los funcionarios de las entidades distritales. En cuanto a las entidades, se denota el esfuerzo por adaptar sus dinámicas de trabajo a las condiciones actuales, permitiendo que la mayoría de los servidores puedan ejercer su rol desde sus hogares.

Durante las vigencias 2021, 2022 y 2023 la administración enfocó sus esfuerzos en la generación de mecanismos de medición de la percepción del teletrabajo distrital. Esta medición es aplicada tanto a teletrabajadores como a jefes de teletrabajadores, tuvo como objetivo el identificar puntualmente cómo ha sido la experiencia de cada rol en el desarrollo de esta modalidad laboral; y la percepción frente a la aplicación del **modelo+ de teletrabajo**, permitiendo establecer acciones de mejora y mecanismos de optimización de esta modalidad como parte de la gestión pública distrital. manera comparativa de resultados, se pudo identificar lo siguiente:

Comparativo resultados encuestas de percepción a teletrabajadores

Criterio	Resultado 2021	Variación	Resultado 2022	Variación	Resultado 2023
N° teletrabajadores participantes	1193	▲	2424	▲	3179
Consideran que siempre se cumplen sus expectativas emocionales, profesionales y personales en teletrabajo.	84,0%	▲	90,0%	▲	91,5%
Se consideran satisfechos con el teletrabajo	98,0%	▲	98,5%	▲	98,6%
Consideran que no se aumentó la carga laboral con la modalidad de teletrabajo.	71,0%	▲	84,4%	▲	85,7%
Señalan que no han presentado dificultades para el óptimo desempeño y cumplimiento de sus objetivos en teletrabajo.	96,0%	▲	97,8%	▼	96,9%
Cuentan con software o herramienta tecnológicas para el seguimiento en el teletrabajo.	56,0%	▼	55,7%	▲	60,3%
Consideran que no se disminuyó su productividad bajo esta modalidad.	99,5%	▲	99,6%	▲	99,7%
Consideran que, la disponibilidad de tiempo para la integración con el equipo de trabajo no ha disminuido.	61,0%	▲	83,8%	▲	86,8%
Consideran que con esta modalidad se generan ahorros en el dinero gastado	83,0%	▲	83,6%	▲	84,9%
Las relaciones laborales con sus compañeros no se han visto desmejoradas con el teletrabajo	90,0%	▲	94,7%	▲	97,1%

Medición 2023: Percepción jefes de teletrabajadores



El 70,94% de los jefes de teletrabajadores se sienten satisfechos con la implementación del teletrabajo.



El 80,00% de los jefes de teletrabajadores no han tenido inconvenientes con la aplicación del teletrabajo.



El 21,13% consideran que realizar el seguimiento a los teletrabajadores, comparado con los trabajadores presenciales es más difícil.



El 26,42% perciben que la productividad de los teletrabajadores ha aumentado.



Medición 2023: Percepción de los teletrabajadores



El 98,6% se consideran satisfechos con el teletrabajo



El 99,70% consideran que no se disminuyó su productividad bajo esta modalidad laboral.



El 91,5% consideran que siempre se cumplen sus expectativas emocionales, profesionales y personales en teletrabajo.



El 97,1% señalan que las relaciones laborales con sus compañeros no se han visto desmejoradas con el teletrabajo



El 60,3% cuentan con software o herramienta tecnológica para el seguimiento en el teletrabajo.



En términos generales, la percepción de los directivos jefes de teletrabajadores sobre la modalidad laboral y su dinámica es favorable. Esto queda demostrado al encontrar que, el 80.00% no han tenido inconvenientes con la aplicación del teletrabajo; el 70,94% se sienten satisfechos con la implementación del teletrabajo; y, frente a la percepción de productividad, 26.42% perciben que ha aumentado. Entre los factores que se deben fortalecer, está el hecho que el 21.13% consideran que realizar el seguimiento a los teletrabajadores, comparado con los trabajadores presenciales es más difícil.

Con respecto a los funcionarios teletrabajadores, el interés por esta dinámica laboral es alta. El 98,6% se consideran satisfechos con el teletrabajo; el 99,70% consideran que no se disminuyó su productividad bajo esta modalidad laboral; el 91.5% consideran que siempre se cumplen sus expectativas emocionales, profesionales y personales en teletrabajo; el 97.1% señalan que las relaciones laborales con sus compañeros no se han visto desmejoradas con el teletrabajo; y un 60,3% señalan que cuentan con software o herramienta tecnológica para el seguimiento en el teletrabajo.

Estos resultados son producto de las acciones desarrolladas desde la Administración Distrital, las cuales se enfocaron en optimizar las condiciones para fomentar la modalidad laboral a través de la gestión de conocimiento con la socialización, acompañamiento y asesoría permanente para la implementación del teletrabajo, la actualización normativa y el fortalecimiento de capacidades; la gestión del cambio y el fomento de mecanismos de medición del teletrabajo.



Medición huellas ambientales y de calidad de vida

Una de las preguntas que deben realizar las entidades y organismos que implementan teletrabajo, es ¿cuál es el efecto medible, del teletrabajo en la calidad de vida de los funcionarios y el impacto ambiental para la Ciudad? Este aspecto tan importante ya es posible calcularlo a través de la herramienta dispuesta por Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones MinTIC.

Es así como en un trabajo articulado con el MinTIC, a través de CalculApp, se lograron dos mediciones del impacto ambiental, económico, energético y calidad de vida al aplicar el teletrabajo en el Distrito Capital.

A partir de la construcción de una base de datos con la información de las direcciones físicas de las sedes para las 58 entidades y organismos que implementan teletrabajo, se logró la medición de cuatro huellas:

- i. Carbono: Revela el daño ambiental que un trabajador ocasiona con sus desplazamientos.
- ii. Calidad de vida: Indica los días que un funcionario convencional pasa en un medio de transporte desplazándose de su casa a su lugar de labores y viceversa.
- iii. Equidad: Corresponde a la inversión económica que un funcionario hace en transporte.
- iv. Huella energética: Es el ahorro en combustible durante los desplazamientos.

Los resultados que arroja la medición constituyen una herramienta clave, de medición del impacto sobre la implementación del teletrabajo en la calidad de vida de los servidores, y el medio ambiente:


ESTIMACIONES BENEFICIOS AMBIENTALES Y CALIDAD DE VIDA		
Indicador	Medición 2022	Medición 2023
 HUELLA DE CARBONO: Co2 dejado de emitir mensualmente	77 toneladas, equivalente a la siembra mensual de más de 930 árboles.	113 toneladas, equivalente a la siembra mensual de más de 1.453 árboles.
 HUELLA DE ENERGÍA: Combustible mensual dejado de usar	Se dejaron de utilizar 2.914 galones por los viajes desde y hacia el trabajo.	Se dejaron de utilizar 4.268 galones por los viajes desde y hacia el trabajo.
 HUELLA DE CALIDAD DE VIDA Ahorro promedio en horas diarias en desplazamientos.	Un teletrabajador se ahorra en promedio más de 2 horas diarias en desplazamientos desde y hacia el trabajo.	Un teletrabajador se ahorra en promedio 2 horas y 25 minutos diarios en desplazamientos desde y hacia el trabajo.
 HUELLA DE EQUIDAD: Dinero en promedio, que se ahorra por gastos en transporte, alimentación y parqueadero, entre otros consumos.	Un teletrabajador ahorra más de \$395.000 mensuales, en promedio.	Un teletrabajador ahorra más de \$418.886 mensuales, en promedio.



Frente a la vigencia 2022, en la medición de 2023 se detecta que los efectos sobre las huellas ambientales (Carbono y Energía) fueron más favorables, en un año, se dejaron de emitir más del 46% en Co2 y Gasolina. El tiempo ahorrado por desplazamientos, en promedio, llegó a 2 horas y 45 minutos; y en huella de equidad, los teletrabajadores ahorran más de \$418.886 mensuales por gastos de transporte, alimentación y parqueadero, entre otros consumos.

De lo anterior, dentro de los efectos positivos del teletrabajo es posible identificar, la reducción de los tiempos de desplazamiento desde el hogar al trabajo y el consecuente ahorro en transporte; aumento de la autonomía respecto al tiempo de trabajo, la cual permite una mayor flexibilidad en la conciliación del tiempo entre el trabajo y la vida personal; y en el caso de mujeres y hombres con hijos pequeños o adultos mayores a su cargo, la posibilidad de organizar de mejor manera sus responsabilidades y compartir tareas. De este modo, es relativamente claro, y la experiencia internacional, así lo avala, que el teletrabajo afecta directa y positivamente la relación entre vida laboral y familiar/personal

EXPERIENCIAS Y BUENAS PRÁCTICAS DEL TELETRABAJO EN EL DISTRITO CAPITAL



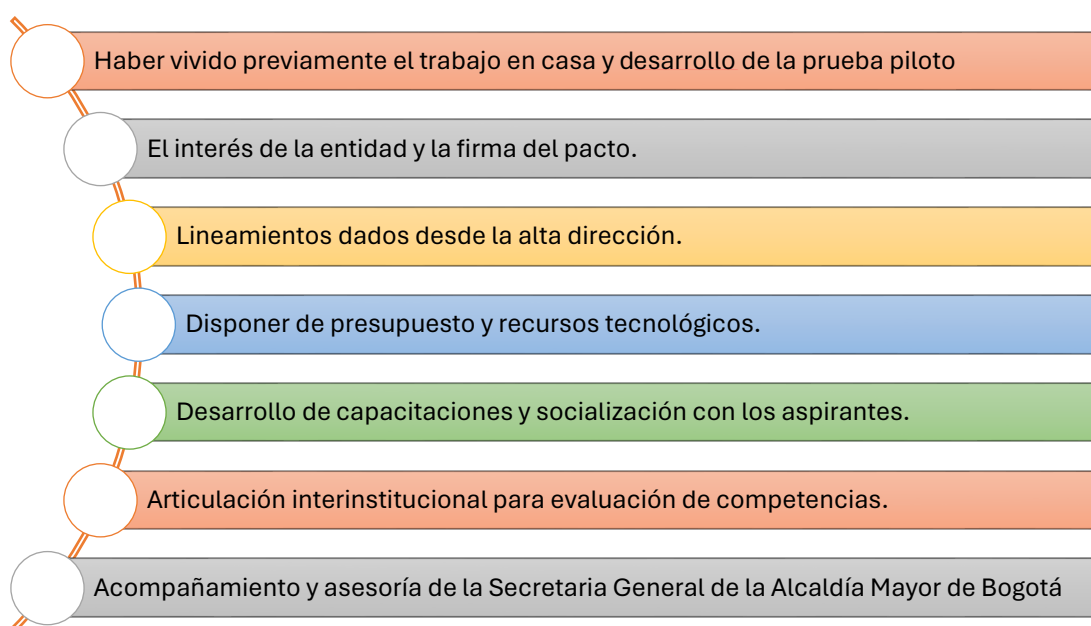
Talleres de Co-creación y de buenas prácticas con equipos técnicos de apoyo en teletrabajo

A través de los talleres de Co-creación y de buenas prácticas con equipos técnicos de apoyo en teletrabajo y grupos de valor, se lograron identificar problemáticas, buscar soluciones innovadoras a las necesidades y retos de cada actor a través de un proceso flexible, creativo y

participativo. Así, los integrantes se sintieron involucrados en el diseño e implementación de soluciones en la implementación del teletrabajo que se adaptan a sus entidades.

Con el fortalecimiento de la participación, cooperación y dialogo en la construcción de conocimiento, se identificaron los factores positivos y las principales barreras para la implementación del teletrabajo; se capturaron ideas innovadoras que optimizaron los mecanismos para implementar la modalidad laboral y fomentar la modernización institucional y la eficiencia en la gestión pública distrital.

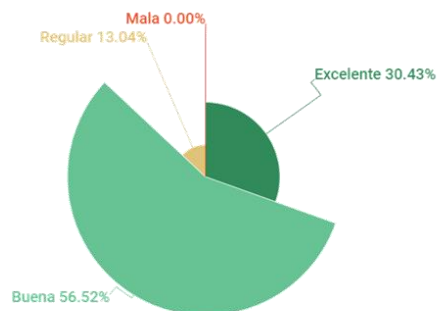
En la **cadena de valor para teletrabajo**, se identificaron los factores positivos más relevantes en la implementación de la modalidad laboral, los siguientes:



Así mismo, en cuanto a las etapas o pasos para la implementación del teletrabajo, fueron evaluados y analizadas las condiciones de mejora en cada una de ellas. El objetivo de este ejercicio es contemplar todos los factores que pueden afectar el buen ejercicio de implementación, y sobre los cuales se deben establecer acciones permanentes de mejora. A continuación, se socializan los resultados.

1. PLANIFICACION

Para la implementación del teletrabajo, se requiere de una planificación y orientación de las acciones hacia el logro de los objetivos de bienestar laboral en las entidades y organismos Distritales. En ello, es importante la identificación y validación de recursos físicos, técnicos y financieros necesarios que mitiguen los riesgos posibles para la organización y sus partes interesadas. Al respecto, se detectó lo siguiente:

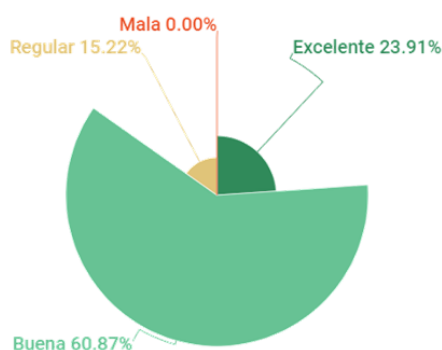


El 87% los califica como buena y excelente. El 13% que lo evalúa como regular, manifiesta factores negativos asociados a:

- Cambios de personal en el área de talento humano que interrumpió el proceso.
- La falta de comunicación entre los equipos de trabajo de talento humano, no tienen claro los lineamientos de inclusión ni la normativa.

2. ANÁLISIS DE CAPACIDADES Y CONTEXTO

La implementación del teletrabajo y su sostenibilidad en el tiempo como modalidad laboral normalizada, requiere que los funcionarios desarrollen un trabajo de forma remota, cuenten con una serie de competencias generales, de gestión, tecnológicas, etc., y que, si no se tienen en cuenta, pueden afectar negativamente a la salud de estos, así como a la productividad de las organizaciones. Para esta etapa, las consideraciones indican que:



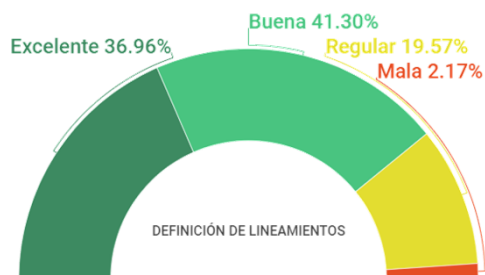
El 85% los califica como buena y excelente. El 15% que lo evalúa como regular, manifiesta factores negativos asociados a:

- No se cuenta con personal suficiente en el equipo TIC para la verificación y visitas técnicas.
- Tamaños de la planta reducido.
- Los cambios en directivos generan falta de voluntad y seguridad para apoyar la implementación.
- Perfil asistencial de la planta en el desarrollo de actividades administrativas.

3. DEFINICIÓN DE LINEAMIENTOS

La Administración Distrital, soportada en la normatividad legal vigente, ha establecido los lineamientos para desarrollar la modalidad de teletrabajo en las entidades y organismos del orden Distrital, con la finalidad de ampliar la cobertura, mejorar la productividad laboral y la calidad de vida de los funcionarios, mediante el desarrollo y la aplicación de tecnologías, buscando el logro de metas a través de la medición de los resultados obtenidos.

Frente a esta etapa, la evaluación reporta lo siguiente:



El 78,2% califica el desarrollo de la etapa como buena o excelente.

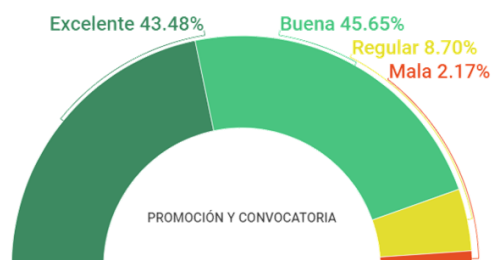
El 21,7% evalúa el desarrollo de la etapa como regular o mala, manifiesta factores negativos asociados a:

- Resistencia de directivos a la implementación.
- Fallas en el desarrollo de las etapas previas.
- Desconocimiento de lineamientos distritales en teletrabajo.
- Inconformidad de funcionarios por falta de recursos para la implementación del teletrabajo.

4. PROMOCIÓN Y CONVOCATORIA

Dado que el teletrabajo es de carácter voluntario, las entidades y organismos Distritales están llamadas a convocar o invitar a sus funcionarios para trabajar de manera remota según sus condiciones administrativas, técnicas y operativas, e iniciar el proceso de selección. El área de comunicaciones puede apoyar con la divulgación, que expliquen en qué consiste el teletrabajo y qué funciones en la organización son susceptibles de cumplir en esta modalidad. Así mismo, explicar cómo los servidores pueden postularse a un proceso de selección por medio de un paso a paso que sea claro para todos.

Al respecto, se detectó lo siguiente.



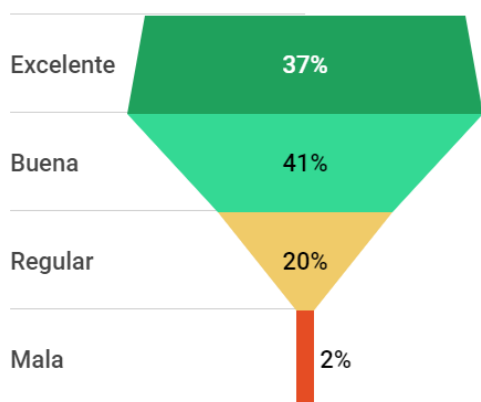
El 89,1% califica el desarrollo de la etapa como buena o excelente.

El 10,8% evalúa el desarrollo de la etapa como regular o mala, manifiesta factores negativos asociados a:

- Desconocimiento de los directivos.
- Desactualización del procedimiento y directrices institucionales.
- Poca claridad en la metodología a aplicar.

5. EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PARTICIPANTES

Con la definición de la convocatoria, los trabajadores y directivos pueden conocer e identificar el cronograma, requisitos o condiciones, el equipo responsable y los resultados. En este, la evaluación indica que:



El 78% califica el desarrollo de la etapa como buena o excelente.

El 22% evalúa el desarrollo de la etapa como regular o mala, manifiesta factores negativos asociados a:

- Fallas y reprocesos en la organización y desarrollo de la etapa.
- Desconocimiento por parte de comité o equipo de teletrabajo.
- Desinformación de los aspirantes a teletrabajo.
- Postulación de aspirantes sin el cumplimiento de requisitos de perfil para teletrabajar

6. SEGUIMIENTOS Y MEDICIÓN

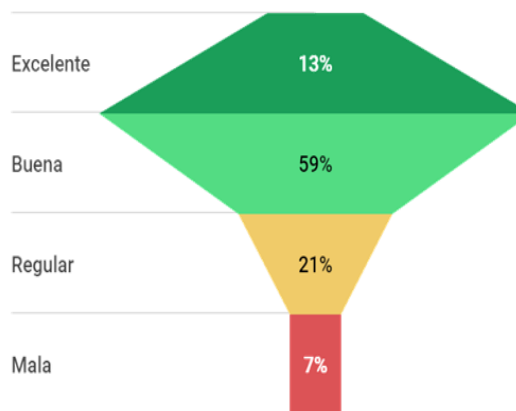
El seguimiento incluye la capacitación que promueven el desarrollo de competencias y la cultura para el teletrabajo; y, la medición al desarrollo de las tareas programadas a través del uso de herramientas de control.

Sobre esta fase, los resultados de la medición llaman la atención en que se deben definir los mecanismos y/o herramientas tecnológicas que optimicen las evaluaciones de productividad, desempeño, alcances y logros en teletrabajo.

El 72% califica el desarrollo de la etapa como buena o excelente.

El 28% evalúa el desarrollo de la etapa como regular o mala, manifiesta factores negativos asociados a:

- Falta herramientas de seguimiento.
- Dudas en los lineamientos de evaluación y seguimiento.
- No se ha definido la metodología de seguimiento y medición.
- Fallas en el seguimiento por parte de los jefes y directivos



Frente a la mejora continua en la implementación de teletrabajo, se identificaron las ideas que, de mediano y largo plazo, deben contemplarse:

1. fortalecimiento de capacidades en servidores y directivos,

2. sensibilización y acompañamiento técnico permanente,
3. actualización normativa oportuna, frente a los ajustes nacionales
4. optimización de procesos, procedimientos y formatos para la implementación del modelo laboral en el Distrito Capital; evaluación permanente.
5. Definición, publicación y aplicación de la política interna de teletrabajo en las entidades y organismos distritales.
6. Desconexión laboral,
7. Uso y apropiación de herramientas colaborativas para la planeación, el seguimiento y control de tareas a teletrabajadores.
8. Fortalecer la cultura del teletrabajo y mejorar el nivel de conocimiento de lineamientos e instrumentos establecidos para su implementación al interior de las entidades y organismos distritales; articulación con la planeación estratégica de cada entidad.
9. Contar con una Cartilla - Guía para la implementación del Modelo+ de teletrabajo, en la cual se socialice el proceso y procedimiento de implementación del teletrabajo Distrital, incluyendo los cambios derivados de la implementación del Decreto 050 de 2023, así como los formatos de implementación sugeridos.

Actividad Mapa de Empatía: Para 2023, en un taller de buenas prácticas, se aplicó la metodología de análisis de “Mapa de Empatía”, cuyo objetivo fue conocer las motivaciones de un público objetivo por medio de un roll específico, para explorar diferentes caminos que permitieran la toma de decisiones. En este caso, la aplicación del “Mapa de Empatía” se realizó desde el roll de teletrabajador con los enlaces de teletrabajo de las entidades y organismos distritales.

Producto de ejercicio se identificaron los siguientes aspectos positivos frente a la percepción del teletrabajo:

- Mejora los niveles de productividad, al contar con espacios de mayor concentración.
- El teletrabajo ha mejorado significativamente la calidad de vida de los teletrabajadores, al lograr un mayor balance en la vida personal y laboral.
- Impacta en el ahorro en tiempo y dinero al evitar los desplazamientos desde y hasta la oficina.
- Disminuye el estrés causado por el desplazamiento diario en el tráfico cada día más complejo en la ciudad.
- Reduce la huella de carbono y energética por limitar los desplazamientos hasta las entidades.
- Optimiza los espacios institucionales para la destinación de puestos de trabajo.

Así mismo producto del análisis, se logró identificar aspectos que se deben fortalecer para optimizar paulatinamente la implementación del teletrabajo.

- Mejorar el acceso a la información institucional.
- Fortalecer los procesos de comunicación y articulación con el jefe inmediato y los compañeros de trabajo.
- Optimizar la implementación de mecanismos de seguimiento y medición del teletrabajo articulados con la evaluación del desempeño laboral.
- Fomentar la participación de jefes de teletrabajadores en el seguimiento y gestión de esta modalidad laboral.

En términos generales, los teletrabajadores consideran que esta modalidad laboral ha impactado positivamente en su calidad de vida, permitiendo la integración de dinámicas de autocuidado personal y mejorando su productividad laboral.



Experiencias y buenas prácticas en entidades

Con el objetivo de socializar las mejores iniciativas, resultados y experiencias que optimizaron la implementación del teletrabajo en algunas entidades, fueron desarrollados espacios de interacción en los que los asistentes lograron identificar factores claves para mejorar los procesos y resultados del programa de teletrabajo en sus organizaciones. Las entidades que compartieron sus mejores prácticas fueron el Instituto de Desarrollo Urbano – IDU; la Secretaría Distrital de Integración Social, Transmilenio, la Secretaría Distrital de Educación, la Secretaría Distrital de Gobierno, la Secretaría Distrital de Movilidad, y la Alta Consejería Distrital de TIC.

Instituto de Desarrollo Urbano - IDU: Resalta su enfoque de mejorar la calidad vida de los funcionarios, fortaleciendo la esta práctica laboral dentro del modelo de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, Seguridad de la Información y de Empresa Familiarmente Responsable (efr).

1. Gestión realizada

- Somos una empresa familiarmente responsable
- Primera Entidad Pública en recibir la certificación por parte de la Fundación Más Familia de España – Icontec ente certificador
- Adoptamos el modelo efr como Subsistema de Gestión en el marco del Sistema Integrado de Gestión.
- El Subsistema efr busca la CONCILIACIÓN o BALANCE entre la vida familiar, laboral y personal de nuestros servidores basados en la CORRESPONSABILIDAD.
- Se fundamenta en la implementación y ejecución de medidas o beneficios para lograr la conciliación a través de los planes del sistema de estímulos, capacitación, seguridad y salud en el trabajo, y demás liderados por la Subdirección Técnica de Recursos Humanos, articulados con nuestra cultura y valores definidos en el código de integridad. Actualmente contamos con 71 medidas efr

Teletrabajo idu

- Es una de las medidas efr más usadas y que no solamente contribuyen a la conciliación, sino que también tienen un impacto económico, social, ambiental y de movilidad.
- El modelo de teletrabajo fue implementado en el 2016 sin embargo en el año 2021 se puso en marcha el proyecto “Nuestra Ruta hacia el futuro” orientado a la masificación. Pasamos de tener 11 teletrabajadores a más de 250 en la actualidad.

2. Principales retos



Teletrabajo idu



- Valor agregado: Compromiso Institucional
- Prelación basados en el enfoque diferencial



- Fortalecimiento de la Cultura de la Entidad basados en la Confianza
- Optimización de espacios físicos
- Utilización y aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones.
- Abordar a las personas en aras de atender sus condiciones psicosociales.
- Medición de Indicadores: Huellas Ambientales y de Calidad de Vida
- Desconexión Laboral

3. Principales logros



Teletrabajo idu

- Cumplimiento de las metas Distritales e Institucionales

Meta Distrital – Plan de Desarrollo					
SECTOR	ENTIDAD / VIGENCIA	2021	2022	2023	2024
Movilidad	Secretaría Distrital de Movilidad	93	170	243	280
	Unidad Administrativa Especial de Rehabilitación y Mantenimiento Vial	4	9	12	16
	Instituto de Desarrollo Urbano – IDU	63	77	112	132
Movilidad	Empresa de Transporte del Estado	25	45	65	85
	Empresa de Transportes S.A.	3	5	7	9
	Empresa Metro de Bogotá S.A.	9	16	22	27
	TOTAL SECTOR MOVILIDAD	177	321	461	549

Meta IDU / Plan de Acción 2021-2024
70% de los servidores (con funciones tecnológicas) vinculados al modelo de teletrabajo. **226** de 326 servidores.



- Implementación de herramienta tecnológica desarrollada In-House para reporte diario de novedades
- Capacitación y sensibilización en manejo de riesgos del teletrabajo
- Entrega de Sedes IDU
- Retorno de la inversión con la adquisición de Rutas de Transporte
- A la fecha se han asignado equipos de teletrabajo por valor \$782.233.151. Entrega de 211 equipos de **computo** y 160 sillas ergonómicas.
- Ahorro en Arriendos:
Mensual Sede Calle 17 \$ 80.755.599
Mensual Sede Calle 20 estimado a partir de Septiembre 2022: \$ 111.550.862
- Adecuación de Tecnología (Salas de Reunión) que permiten reuniones híbridas: \$ 653.781.621
- Adquisición de Escritorios Virtuales: \$ 487.433.401

4. Oportunidades de mejora y proyecciones



Teletrabajo idu

- Cobertura: Queremos terminar el 2022 con 323 teletrabajadores formalizados
- Implementación de metodología y herramienta que permita la medición de la productividad
- A partir del fortalecimiento del Equipo de Teletrabajo generar la sostenibilidad del modelo.
- Alinear el modelo de teletrabajo a la Cultura de Transformación Digital que lidera la Entidad.
- Consolidar las estrategias del modelo efr con el desarrollo de las actividades laborales del teletrabajo en pro de la desconexión laboral.



Secretaría Distrital de Integración Social – SDIS: Permitió y facilitó la implementación del teletrabajo como una forma de organización laboral aplicable a todos los/as servidores/as públicos/as de la entidad. Diseñó una estrategia de implementación que incluyó la actualización de todas las disposiciones normativas, y documentos del Sistema Integrado de Gestión (SIG), asociados al teletrabajo; ajustó los procesos y procedimientos; formuló y ejecutó un plan de trabajo destinado a la sensibilización de todos los servidores de planta de la entidad en todas las áreas y niveles de la entidad, asociado con la estrategia masiva de comunicaciones de la entidad.

Acciones concretas de buenas prácticas:

1. Actualización normativa
2. Diseño y/o ajuste de documentos del SIG así:
 - Actualización Procedimiento de Teletrabajo
 - Creación Manual de Teletrabajo: Entrevistas virtuales, Cursos de formación en teletrabajo, visitas domiciliarias sincrónicas virtuales; repositorio de información digital.
 - Actualización / Creación 13 formatos asociados
3. Diseño, divulgación y ejecución de convocatorias que buscaron motivar a los servidores a postularse formalmente a la modalidad de teletrabajo
4. Pasar de un (1) teletrabajador en 2015, a trescientos treinta y tres (333) teletrabajadores a 2023.
5. Creación de la mesa técnica de apoyo en teletrabajo, quien, además de apoyar la implementación de la modalidad laboral, adelantarán el seguimiento y evaluación periódica del plan de acción de implementación de teletrabajo y presentarán un informe de evaluación a los seis meses de implementación de esta modalidad de trabajo, presentando los resultados obtenidos respecto de la adaptabilidad de la entidad y los funcionarios a esta modalidad.



2. Principales retos

- Beneficios T. Trabajo
- Sensibilización de jefes inmediatos
- Garantías de desconexión laboral
- Equipos de cómputo

Desconocimiento y desinterés

- Falta de regulación T. Casa
- Tiempo de duración Teletrabajo (1 año) Vs T. Casa (3 meses)

Trámite Teletrabajo Vs T. En casa

- Entrevistas virtuales – Binás de Psicosociales
- Visitas domiciliarias sincrónicas virtuales – Equipo Interdisciplinario de Tecnología, ARL y SST
- Curso de Teletrabajo virtual
- Repositorio de información digital

Virtualidad





3. Principales logros

3 Convocatorias

35 reuniones Comunicaciones oficiales Foro teletrabajo

2021

1 convocatoria




Actualización anual documentos SIG

2022

115 teletrabajadores activos

56 Servidores en última fase de trámite




T. Trabajadores activos y en trámite (septiembre)

4. Aspectos a mejorar

- Expectativa de diseñar un módulo de gestión del trámite y gestión de pagos al teletrabajador.

A

Secretaría Distrital de Gobierno– SDG: La entidad implementa el modelo de Trabajo Inteligente, una estrategia que le permite a todos sus servidores adaptarse a la nueva realidad laboral, impulsando procesos de transformación e innovación en la cultura del trabajo. El modelo está basado en la confianza, la autonomía y la colaboración; y está enfocado en el cumplimiento de objetivos y resultados claves.

Así mismo le apuesta al fortalecimiento de habilidades blandas y tecnológicas, a la transformación de los espacios de trabajo, el equilibrio entre la vida personal y laboral y la reducción de la huella de carbono.

La estrategia de trabajo inteligente de la SDG es una forma diferente de trabajar y hacer las cosas, se desarrolla desde cuatro componentes:

- (1) las personas, que son lo más importante, por lo que se enfocaron en la flexibilidad laboral, el teletrabajo y el trabajo en casa (según la normativa Nacional)
- (2) Los espacios, a través de la transformación de las áreas físicas de la entidad, convirtiéndolos en espacios colaborativos.
- (3) La tecnología, como mecanismo que soporta la transformación en la manera de comunicar, interactuar, y entender el manejo de los espacios colaborativos.
- (4) La sostenibilidad, desarrollando actividades que logran reducir la huella ambiental con apuestas enfocadas al reciclaje, uso de la Bici y el “carro compartido”, y el reto “petfriendly”.

Igualmente, a través del <https://linktr.ee/pausayactivate>, realiza a teletrabajadores, la promoción de pausas activas en espacios digitales e interactivos.





2. Principales retos

<ul style="list-style-type: none"> • COVID • Emergencia Sanitaria • Condiciones individuales de funcionarios <p>Salud</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades Puntuales DGP • Ampliación Planta personal • Espacios limitados <p>Operativos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en los nuevos tiempos • Flexibilidad • Modelos antiguos <p>Mentalidad</p>
--	---	---








3. Principales logros - Ambiente

<p>Biciparqueaderos con Sello de Oro</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel central • Suba • Fontibón • Engativá • Chapinero • Antonio Nariño • Rafael Uribe Uribe 	<p>Try my ride</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de diferentes modalidades de transporte como Carro compartido para acceso a parqueadero 	<p>Indicadores ambientales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento permanente al consumo de energía, papel, agua, gestión de residuos sólidos. • Medición anual a huella de carbono 	<p>Pet-friendly</p> <ul style="list-style-type: none"> • Certificación brigadistas caninos • Jornada de adopción IDPYBA • Charlas familia multiespecie
--	---	---	--










3. Principales logros- Personas

<p>Calidad de Vida</p> <ul style="list-style-type: none"> • 4 modalidades trabajo • Superación metas teletrabajo distrital • Ahorro en tiempo de desplazamientos en promedio de 2 horas 23 minutos • Ahorros mensuales por funcionario de más de \$390.000* 	<p>Innovación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo Core 2021-1: (La Guía y Plan Canguro). • Agentes de innovación 2021-2: Pet-friendly. • 2022: Participación Retos DASCSD sobre gestión de datos planta de personal • Ruta ATTRAE • Viernes Inteligentes 	<p>OKR</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2021: Piloto DGTH y Alcaldía Suba. • 2022: Formulación y seguimiento de objetivos y resultados en el nivel central y 6 Alcaldías piloto.
--	--	---



3. Principales logros- Espacios

98 puestos de trabajo adicionales



TELETRABAJO DISTRITAL

La **BOGOTÁ** que estamos construyendo

SECRETARÍA GENERAL **BOGOTÁ**



3. Principales logros- Tecnológico

App reserva de puestos

- 2021: Identificación puestos fijos y colaborativos según modalidades de trabajo y vinculación.
- 2021: Uso inicial app para uso de puestos colaborativos individuales
- 2022: Evaluación diagnositico y experiencia de usuarios. Ajuste módulo de reserva


VPN

- Instalación VPN para mejorar la seguridad digital de la entidad.
- Carnet Digital con código QR para acceso al Edificio Bicentenario
- Cursos apropiación TIC

TELETRABAJO DISTRITAL

La **BOGOTÁ** que estamos construyendo

SECRETARÍA GENERAL **BOGOTÁ**



4. Aspectos a mejorar

Resumen de los principales aspectos a mejorar en la implementación del teletrabajo.

Ejemplo:

- Medición de productividad en la entidad
- Trabajo a profundidad de cultura del teletrabajo
- Mecanismos de compensación de gastos

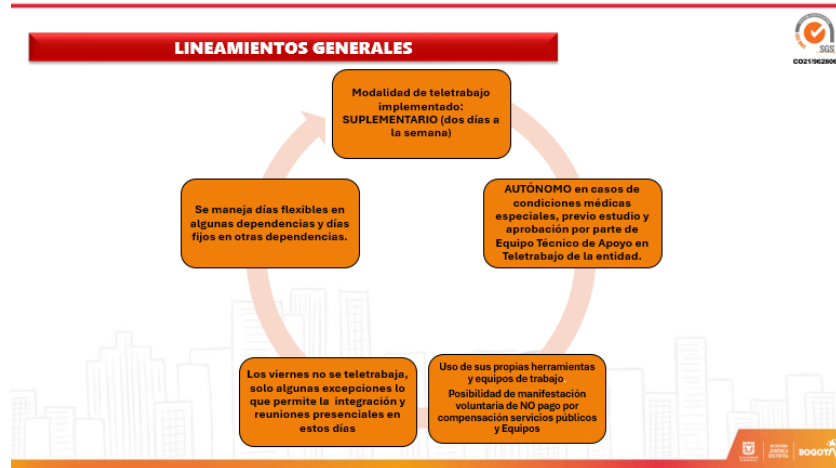
TELETRABAJO DISTRITAL

La **BOGOTÁ** que estamos construyendo

SECRETARÍA GENERAL **BOGOTÁ**

Secretaría Jurídica Distrital – SJD: A partir de la actualización normativa y la experiencia de la primera convocatoria para teletrabajo en la entidad, la SJD busco reducir las barreras para avanzar en la implementación, y con ello definieron nuevos lineamientos y actualizó el proceso y procedimiento, con lo cual logró implementar la modalidad con más de 87 servidores.

Los siguientes son los lineamientos que fueron ajustados:



LINEAMIENTOS GENERALES

Particularidades :

1. Modalidad de teletrabajo implementado: SUPLEMENTARIO (dos días a la semana) y teletrabajo AUTÓNOMO en casos de condiciones médicas especiales, previo estudio y aprobación por parte de **Equipo Técnico de Apoyo en Teletrabajo de la entidad**.
2. Uso de sus propias herramientas y equipos de trabajo.
3. Los viernes no se teletrabaja, solo algunas excepciones lo que permite la integración y reuniones presenciales en estos días
4. Se maneja días flexibles en algunas dependencias y días fijos en otras dependencias.

Mejoras próximas convocatoria (Julio 2023)

- ✓ Definir lineamientos para cargos asistenciales
- ✓ Incluir parágrafo y/o artículo en caso de encargos.

CAPACITACION Y SEGUIMIENTO A TELETRABAJADORES(AS)

SEGUIMIENTO

- Formato planeación seguimiento teletrabajo V. 6.
- Seguimiento trimestral (matriz de seguimiento a teletrabajo)
- Realización de visitas verificación SG-SST y TICs a los 6 meses.
- Realización visitas presenciales teletrabajo autónomo en casos especiales).
- Encuestas MITIC/ Secretaría General.

CAPACITACIÓN

- Capacitación en deberes y responsabilidades, antes de iniciar teletrabajo (Presencial)
- Capacitación en SG-SST (Presencial)
- Capacitación en seguridad de la información y herramientas TICs (Presencial)
- Exigencia curso teletrabajo para teletrabajadores SOY 10
- Capacitación a jefes de teletrabajadores (Presencial).
- Inclusión de capacitaciones en SG-SST específicas en riesgos en teletrabajo.

¡Bienvenidos Teletrabajadores!

Dirección al Despacho de la Secretaría Jurídica Distrital, queremos invitarlos al evento de Bienvenida al Programa de Teletrabajo 2023

Miércoles 24 de 2021 9:00 a.m.

Auditorio Multica
Dirigido a: Nuevos teletrabajadores y jefes de teletrabajadores

BOGOTÁ

V.MÉTRICAS E INDICADORES EN TELETRABAJO

V. MÉTRICAS E INDICADORES EN TELETRABAJO

En este capítulo se relacionan los indicadores presentados en el documento “Guía: Métricas para la medición del teletrabajo en el Distrito Capital – Dirección Distrital de Desarrollo Institucional - 2023”. Algunos instrumentos o indicadores que, desde la revisión de literatura realizada, se establecen como fundamentales para que una entidad pueda medir de manera integral su situación en teletrabajo.

En la estructura desarrollada, se presentan indicadores bajo las siguientes categorías:

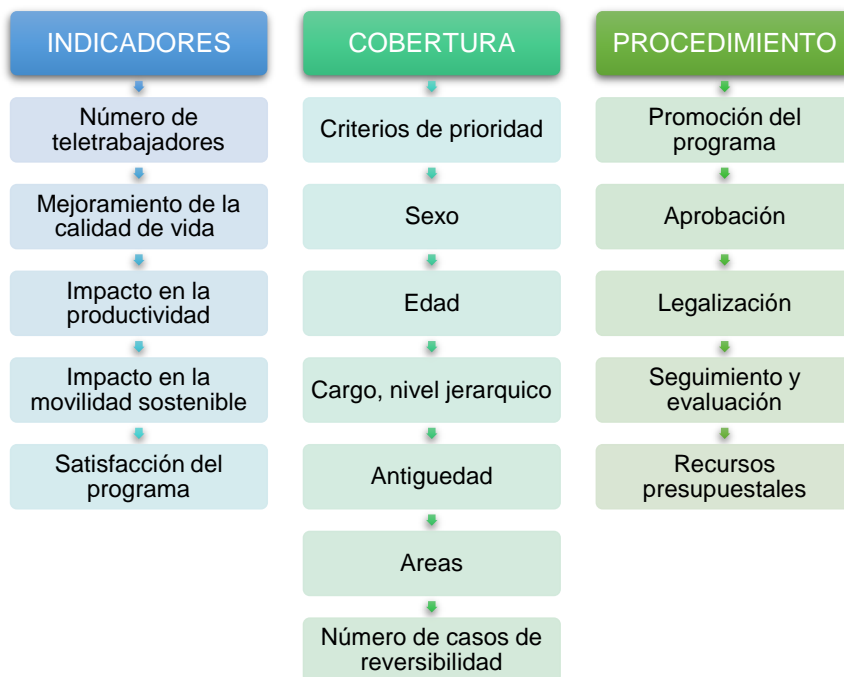
- Indicadores para evaluación del programa.
- Indicadores descriptivos y de impacto de la situación de teletrabajo.
- Cuantificación beneficios económicos para teletrabajadores – CalculApp MinTIC.
- Cuantificación beneficios económicos para entidades – CalculApp MinTIC.
- Indicadores para medición impacto ambiental.



Indicadores para evaluación del programa de teletrabajo

Con el fin de garantizar los buenos resultados de la implementación del Programa Teletrabajo Distrital como su crecimiento y sostenibilidad, es necesario hacer mediciones lo más objetivas posibles de su ejecución en la Prueba Piloto y en la Fase de Apropiación.

Los indicadores que se definen hacen parte de la medición y seguimiento del avance y resultados que cada entidad debe reportar según lo estipulado en el Artículo 10 del Decreto 806 de 2019. Para realizar la evaluación se deben tener en cuenta las siguientes categorías:



La cobertura permite identificar la caracterización de los servidores que se están beneficiando del teletrabajo e indicar si se están cubriendo los distintos grupos poblacionales de interés; así mismo, permite que se analicen las causas de reversibilidad con el fin de evaluar el procedimiento y establecer posibles acciones de mejora.

A continuación, se describen los elementos de medición de indicadores dando claridad sobre la metodología para realizar la evaluación, aclarando que, desde la Secretaría General, como líder del Sector de Gestión Pública, se realiza el cálculo de algunos de ellos para todas las entidades y organismos Distritales.

INDICADOR	METODOLOGÍA	META
1 Número de Teletrabajadores	Recopilar de la base de datos de Teletrabajadores de la entidad: 1. Número de servidores que han participado en el Programa. 2. Número de servidores activos en el Programa. 3. Porcentaje de servidores activos con respecto a la planta laboral actual.	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 4% de la planta laboral son teletrabajadores activos. • Crecimiento anual en el número de teletrabajadores
2 Impacto en la Calidad de Vida del Servidor	Reporte elaborado por la Secretaría General de la Alcaldía Mayor con la información obtenida en la encuesta anual a teletrabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> • El 90% de los teletrabajadores perciben mejoramiento en su calidad de vida por el teletrabajo. • Los servidores ahorran en promedio al menos un 40% al año por gastos de traslado a la oficina. • Los servidores ahorran en promedio por lo menos un 40% en tiempo al año por traslado a la oficina.
3 Impacto en la productividad del Servidor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reporte elaborado por la Secretaría General de la Alcaldía Mayor con la información obtenida en la encuesta anual a jefes de teletrabajadores. 2. *Calificación en Evaluación de Desempeño y/o Acuerdos de Gestión. 3. *Reportes de cumplimiento de los acuerdos de teletrabajo por parte del Jefe del Teletrabajador. 	<ul style="list-style-type: none"> • El 80% de los jefes reporta que los teletrabajadores han mantenido o mejorado su productividad con el Teletrabajo. • El 80% de los teletrabajadores obtiene calificación de Sobresaliente en la Evaluación de Desempeño y/o Acuerdos de Gestión. • El 80% de los jefes reporta que los teletrabajadores están cumpliendo con los acuerdos de teletrabajo establecidos.
4 Impacto en la movilidad sostenible de la ciudad	Reporte elaborado por la Secretaría General de la Alcaldía Mayor con la información obtenida en la encuesta anual a teletrabajadores.	Reducción de al menos el 40% en la huella de carbono y huella energética.
5 Satisfacción con el Programa	Encuesta a Teletrabajadores y sus jefes.	<ul style="list-style-type: none"> • Al menos el 90% de los teletrabajadores están satisfechos con el Programa. • Por lo menos el 70% de los jefes están satisfechos con el Programa.



Indicadores descriptivos de Impacto de la situación de teletrabajo:

La propuesta de indicadores que se describen a continuación corresponde a la propuesta de elementos relevantes y medidas para la descripción de la situación de teletrabajo, realizada por Instituto de Ingeniería del Conocimiento de España⁶. Estos elementos pueden organizarse,

⁶ CAMTO: Centro Avanzado para el desarrollo de Métricas de Talento Organizacional. España 2022

por su contenido, en función de 7 dimensiones principales, que a su vez responden a dos grandes ejes: (a) análisis de la situación; y (b) análisis del impacto, como sigue:

Listado de Elementos Descriptivos de Impacto de la situación de teletrabajo

Elementos - Dimensiones	Análisis de la situación
1. Descripción Básica de la Situación de teletrabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Alcance en Horas del teletrabajo • Alcance en Personas del teletrabajo • Tipos de Teletrabajo que se están desarrollando • Disponibilidad de Herramientas para teletrabajar • Motivos para el teletrabajo.
2. Descripción del Contexto Organizacional en el que se desarrolla el teletrabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de Cumplimiento de las Políticas/Prácticas/Acuerdos/Legislación • Determinación de los cargos teletrabajables. • Adaptación de los procesos de Gestión de los funcionarios a la modalidad de teletrabajo.
3. Preparación de los funcionarios para el teletrabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos sobre el teletrabajo • Habilidades para la utilización de herramientas digitales. • Competencias para teletrabajar
4. Impacto a Nivel Global	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto del teletrabajo en el medio ambiente • Impacto del teletrabajo en los resultados de la organizacional • Impacto económico directo del teletrabajo • Impacto económico del teletrabajo en el empleado • Impacto del teletrabajo en la Ciberseguridad • Impacto del teletrabajo en la atracción del talento • Impacto del teletrabajo en el mantenimiento del talento • Impacto del teletrabajo desde la perspectiva de género • Impacto del teletrabajo en otros colectivos vulnerables
5. Impacto en el Empleado – Bienestar	<ul style="list-style-type: none"> • Carga de trabajo • Conflictividad • Conciliación (salud familiar) • Relaciones Interpersonales (Salud social) • Salud Física • Salud Psicológica
6. Descripción Básica de la Situación de teletrabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento • Desempeño • Absentismo • Satisfacción • Compromiso • Involucración
7. Impacto en el Liderazgo y la Gestión de los equipos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo de equipos virtuales • Dinámica de trabajo en equipo virtual



Elementos relevantes para el análisis de la situación

El análisis de la situación de teletrabajo pretende describir las características que adopta el teletrabajo en una organización particular. Esta descripción se realiza en torno a tres dimensiones principales: (a) la descripción del alcance que tiene el teletrabajo en la organización; (b) la descripción del contexto organizacional en el que se desarrolla el teletrabajo; y (c) la descripción de la preparación-capacitación que tienen los trabajadores para abordar el teletrabajo.



Dimensión 1: Alcance del teletrabajo

A través de esta dimensión se pretende obtener información acerca de la cantidad de teletrabajo que se realiza en la organización, y de su segmentación en diferentes grupos de la organización. Para ello se propone realizar estimaciones de las horas que se realizan en modalidad de teletrabajo y de las personas que lo hacen.

A su vez, una descripción más profunda de este alcance del teletrabajo nos lleva a delimitar también el tipo de teletrabajo que se está realizando y los motivos por los cuáles los trabajadores deciden optar por la modalidad de teletrabajo.

En consecuencia, para la descripción del alcance del teletrabajo se propone la utilización de los cuatro indicadores siguientes.


<p>1. Horas que se están teletrabajando</p>	<p>Refleja la intensidad del teletrabajo realizado por la organización a partir de la cantidad de horas que se teletrabajan. A la base de este elemento está la idea de reflejar la cantidad de trabajo desarrollado por la organización que se hace de manera teletrabajada. Hay que tener en cuenta que esta información es muy general y que la organización puede sacar mayor provecho de ella si la conecta con el número de personas que están teletrabajando en diferente “volumen” de horas de la jornada laboral (por ejemplo, no es lo mismo el 100% de la jornada laboral que el 80% o el 40%).</p>
<p>2. Personas que están teletrabajando</p>	<p>Refleja la intensidad del teletrabajo desarrollado por la organización, en cuando a la cantidad de personas que realizan algún tipo de teletrabajo. En esta información es necesario tener en cuenta que para que ofrezca una información de gestión más adecuada, el número de personas que teletrabajan debe expresarse en función de diversos colectivos de interés para la organización. Una aproximación transversal podría ser considerar esta segmentación en función de algún criterio jerárquico (técnicos, mandos medios y directivos); funcional (técnicos, apoyo, área comercial, producción); o estratégico (profesionales de alto rendimiento, profesionales de alto potencial,).</p>
<p>3. Tipos de teletrabajo que se están desarrollando</p>	<p>Refleja las diferentes modalidades en las que se está desarrollando el teletrabajo (puede variar desde unas pocas horas a la semana hasta ser completa, con las diferentes variantes que puedan existir).</p>
<p>4. Motivos para el teletrabajo</p>	<p>Refleja los diferentes motivos por los que los trabajadores deciden acogerse a la situación de teletrabajo. La voluntariedad del teletrabajo implica que el empleado tiene sus razones para elegir realizarlo o no. Las motivaciones más frecuentemente elegidas para teletrabajar (o no hacerlo) suelen estar relacionadas con la necesidad de conciliación familiar, la distancia y el tiempo de desplazamiento al trabajo, o la necesidad de comunicarse cara a cara con otras personas. Pero también influye en la decisión elementos como la alta cualificación profesional, el individualismo, la buena regulación del teletrabajo proporcionada por la organización, el entorno tecnológico, o el hecho de tener una jerarquía más horizontal.</p>

<p>¿Cómo medir los elementos de esta dimensión?</p>	<p>Los indicadores relacionados tanto con las horas que se teletrabajan como con las personas que los hacen pueden desarrollarse a partir del cálculo de porcentajes. En el primer caso, porcentaje de horas que se teletrabajan respecto del número total de horas que tiene contratadas la organización.</p> <p>En el segundo, porcentaje de personas que teletrabajan respecto del total de personas contratadas por la organización. En ambos casos, una razón que puede ser también utilizada y que es informativa, es la ratio para las diferentes modalidades (intensidades) de teletrabajo que existen en la organización y para las diferentes segmentaciones de empleados que se manejen (diferentes perfiles profesionales).</p> <p>En todos los casos, para los indicadores debe establecerse el periodo de tiempo analizado: un año, seis meses, etc. Horas (o personas) en teletrabajo frente a horas (o personas) en trabajo presencial. Una ampliación relevante de estos indicadores básicos puede consistir en establecer dichos porcentajes o ratios.</p>
--	--

La medida de los diferentes tipos de teletrabajo que se realizan puede abordarse a partir de un listado sencillo de las opciones disponibles (o de las realmente desarrolladas). Si la amplitud de opciones es muy amplia, conviene realizar categorizaciones de ellas que les permita hacerse a una idea rápida de las diferentes “opciones” en las que se desarrolla el teletrabajo. Con ello, será relevante como se indicó expresar los porcentajes-ratios de horas y personas que teletrabajan para cada una de ellas.


Además, podría ser de interés la presentación de datos comparativos en el uso de estas modalidades por (a) género; (b) tipo de contrato (completo, parcial, indefinido, temporal); y (c) nivel profesional (apoyo, técnico, mando, directivo, ...).

Finalmente, acercarse a la medición de los motivos por los que los empleados deciden su opción de teletrabajo solo parece viable a partir de la información proporcionada por los propios trabajadores. Para ello dos opciones pueden utilizarse. Por un lado, se pueden incluir preguntas a este respecto en las diferentes encuestas que la organización desarrolle; por otro, puede introducirse la petición de esta información en los formularios que los empleados hayan de desarrollar para solicitar la opción de teletrabajo. Esta última opción puede tener la limitación de que las razones para teletrabajar varíen en el tiempo y recoger dicha información sólo al inicio del teletrabajo puede no recoger esas variaciones.

	<p>Dimensión 2: Contexto organizacional para el teletrabajo</p>
<p>Mediante esta dimensión se pretende describir los elementos formales con los que la organización apoya la implementación del teletrabajo. Se mide a través de cuatro ítems: (a) la normativa que regula el desarrollo del teletrabajo; (b) el análisis técnico acerca de los cargos teletrabajables; (c) la adaptación de los procesos de gestión de personas a la situación de teletrabajo; y (d) las herramientas proporcionadas por la organización para teletrabajar. Así, se proponen los siguientes elementos de análisis:</p>	
<p>1. Grado de cumplimiento de las políticas/prácticas acuerdos/legislación</p>	<p>Se trata por tanto de tener una visión del grado en el que la organización actúa de acuerdo con los puntos que la legislación indica. Entre ellos, si la organización tiene mecanismos para gestionar (a) definiciones y explicaciones sobre teletrabajo y trabajo presencial; (b) igualdad de trato y oportunidades y no discriminación; (c) voluntariedad en el acceso al teletrabajo; (d) existencia de acuerdos escritos; (e)</p>

para el desarrollo del teletrabajo	fomento de la corresponsabilidad entre hombres y mujeres; (f) posibilidad de reversibilidad; (g) derechos vinculados a la carrera profesional; (h) derechos relativos a la dotación y mantenimiento de medios y pago por compensación de gastos; (l) derechos con repercusión en el tiempo de trabajo; (j) derecho a la prevención de riesgos laborales; (K) derechos relacionados con el uso de medios digitales; (l) derechos colectivos de las personas que trabajan a distancia; (m), dirección y control; (n) protección de datos y seguridad; (o) obligaciones y deberes laborales; (p) desconexión digital, etc
2. Identificación de los cargos teletrabajables	Hace referencia a si la organización dispone de un análisis acerca de qué cargos son susceptibles de ser desarrollados bajo modalidad de teletrabajo y en qué condiciones.
3. Adaptación de los procesos de gestión de personas a la modalidad de teletrabajo	Se refiere al grado en el que la organización ha realizado adaptaciones de sus procesos de gestión de personas para que puedan realizarse bajo la situación de teletrabajo. En ellos, la adaptación de procesos básicos como la gestión del talento, la gestión de potencial, la gestión de las personas con de alto rendimiento, o la gestión de personas pertenecientes a colectivos vulnerables.
4. Disponibilidad de herramientas para teletrabajar	Refleja el grado en el que la organización proporciona a los empleados las herramientas necesarias para poder desarrollar adecuadamente su trabajo de manera virtual.
¿Cómo medir los elementos de esta dimensión?	La medición de estos elementos puede ser desarrollada de manera efectiva a través de un conjunto de ítems en un Check-List. En ellos se requiere que la organización manifieste el cumplimiento de los diferentes aspectos que marca la legislación y la normativa aplicable. Por otro lado, tanto la reflexión acerca de los puestos que pueden ser desarrollados bajo modalidad de teletrabajo, como el grado en el que los procesos de recursos humanos se han adaptado a la situación de teletrabajo pueden incluirse también como elementos del Check-List. De igual forma, la disponibilidad de herramientas para el teletrabajo también puede ser valorada con un conjunto de elementos a incluir en el Check-List (listado de herramientas que se ponen disponibles, para cuántos empleados, etc.). Adicionalmente a dichos aspectos, es relevante también explorar el grado en el que la organización comunica estos aspectos a los empleados y estos acceden a fácilmente a la información. Para los elementos recogidos y valorados por la organización se sugiere también la aportación de evidencias que permitan dar garantía de las respuestas ofrecidas por la organización. La medición propuesta aquí es similar en su concepción (que no en su contenido) a la ofrecida en los estándares del Global Reporting Initiative (GRI).

Un aspecto importante a tener en cuenta a la hora de utilizar este tipo de estrategia de medición es la determinación de quién debe recoger la información pertinente. Para ello nuestra recomendación es que la organización se apoye en los equipos y procesos que se utilizan en el desarrollo del reporte del Estado de Información no Financiera.


	<p>Dimensión 3: Preparación de los trabajadores para teletrabajar</p>
<p>Refleja el grado en el que los empleados disponen de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para abordar con éxito la actividad laboral en la modalidad de teletrabajo. Se contemplan aquí tres aspectos fundamentales, los conocimientos sobre el teletrabajo que tienen los empleados, sus habilidades para utilizar las herramientas digitales y sus competencias para desarrollar el trabajo en modalidad teletrabajo. Es importante señalar que no pretende explorarse aquí la capacitación que tienen los empleados para realizar sus tareas laborales, si no su preparación para hacer eso mismo en un contexto de teletrabajo.</p>	

<p>1. Conocimientos sobre el teletrabajo</p>	<p>Estos hacen referencia al conocimiento de las condiciones pactadas en las que se desarrolla el teletrabajo (las diferencias entre el teletrabajo y el trabajo presencial; los nuevos derechos y obligaciones de adquieren los teletrabajadores, así como la legislación vigente al respecto); hasta aspectos relacionados con la seguridad informática de su puesto de teletrabajo (para garantizar que las medidas de seguridad se están siguiendo por parte de los empleados, también se debe tener en cuenta los conocimientos de los empleados sobre estas medidas y la formación que se les proporciona sobre las actividades que deben realizar para garantizar la seguridad de la empresa).</p>
<p>2. Habilidades para la utilización de herramientas digitales</p>	<p>Entre dichas habilidades podríamos citar: saber navegar por internet, saber usar e-mail y la intranet, conocimientos sobre los programas a utilizar, saber comunicarse y usar videoconferencias y un chat, o tener una buena expresión escrita.</p>
<p>3. Competencias para teletrabajar</p>	<p>Hace referencia a ese otro conjunto de competencias transversales a todos los puestos y que están relacionadas con trabajar adecuadamente en un entorno de teletrabajo. El teletrabajo requiere de un conjunto de competencias que son diferentes a las necesarias en un entorno presencial. Adicionalmente a las habilidades digitales, los entornos de teletrabajo requieren de un mayor interés y capacidad de aprender por sí mismo a usar nuevas tecnologías, un mayor esfuerzo para mantener contacto personal con los compañeros, una mayor capacidad de autocrítica, una mayor utilización del apoyo de la organización al teletrabajador, etc.</p> <p>Además, también hay algunas características personales que facilitan el desarrollo del teletrabajo, como por ejemplo la responsabilidad y la autonomía, las habilidades para administrar el tiempo, o la capacidad para resolver problemas sencillos en las nuevas tecnologías, etc. Adicionalmente, no se puede olvidar la gran importancia que tienen las competencias relacionadas con la comunicación y la gestión del estrés.</p>
<p>¿Cómo medir los elementos de esta dimensión?</p>	<p>La valoración de los aspectos reflejados en los elementos de esta dimensión puede abordarse a través de cuestionarios específicamente desarrollados para evaluar los conocimientos, las habilidades y las competencias. Una forma no especialmente compleja de hacerlo puede ser cuestionando a los empleados por su opinión acerca del grado en el que tienen esos conocimientos, habilidades y competencias. Una forma más precisa de valoración puede consistir en, sobre los mismos contenidos, elaborar pruebas de evaluación de conocimientos, habilidades y competencias. También, la valoración de las competencias puede ser abordada mediante aproximaciones cercanas a la evaluación 360° en las que otros empleados valoran los comportamientos desarrollados por el empleado.</p>



Elementos relevantes para el análisis de impacto


Con el análisis del impacto producido por la situación de teletrabajo se pretende describir de una manera amplia el efecto que la situación de teletrabajo provoca en los tres niveles de estudio del comportamiento organizacional (el nivel individual, el de los equipos y el de la organización como un todo). Bajo esa idea las dimensiones que se plantean exploran el impacto del teletrabajo a través de una visión global (dimensión 4), y a través de los aspectos específicos relacionados con los empleados a nivel de su bienestar (dimensión 5), con los empleados al nivel de los resultados que generan (dimensión 6), y con los equipos y su gestión (dimensión 7).

	<p>Dimensión 4: Impacto global del teletrabajo</p>
	<p>Es esta dimensión se consideran tres áreas de impacto: (a) el contexto externo a la organización, en el que se contempla únicamente el impacto que tiene en el medioambiente; (b) los procesos y “outcomes” organizacionales, donde se contempla el impacto en resultados, en la ciber-seguridad, en el gasto económico, y en los procesos de atracción y mantenimiento del talento; y (c) lo que podríamos denominar como impacto adverso en el que se consideran el teletrabajo desde la perspectiva de género, desde su influencia en los colectivos especialmente vulnerables, y en el coste económico que puede suponer para el empleado. Se organiza en torno a los siguientes 8 elementos.</p>
<p>1.En el medio ambiente</p>	<p>Hace referencia al grado en el que el cambio en el comportamiento de los empleados que se produce en la situación de teletrabajo genera un impacto en el medio ambiente. Básicamente se contempla aquí la idea de que la reducción de los desplazamientos produce una menor emisión de CO2.</p>
<p>2.Sobre los resultados de la Organización</p>	<p>Hace referencia al grado en el que el teletrabajo tiene un impacto a nivel global en los resultados de la organización a nivel financiero (por ejemplo, resultados económicos), a nivel estratégico (por ejemplo, satisfacción de los clientes), a nivel operativo (por ejemplo, a nivel de entrega de proyectos, captación de clientes, etc.). Como se ve, se pretende con este elemento realizar una apreciación (global) del grado en el que el teletrabajo está influyendo (positiva o negativamente) en tres niveles de resultados organizacionales: financieros, estratégicos y operativos. Es importante también considerar que una visión más detallada de esta cuestión requiere de un análisis segmentado en el que tener en cuenta de manera diferencial como estos resultados son afectados en diferentes áreas de trabajo, diferentes tipos de puestos, etc.</p>
<p>3.En la Ciberseguridad</p>	<p>Hace referencia al impacto que la situación de teletrabajo produce en la seguridad informática de la organización. El teletrabajo está conectado con serios riesgos de seguridad. Cada empresa tiene sus propias necesidades de seguridad que deben ser analizadas pormenorizadamente para evitar riesgos. De manera general todas las empresas deben tener en cuenta posibles fallos de seguridad en comunicación telefónica, mails e intercambio de datos y documentos desde fuera de la oficina, tanto hacia la propia oficina como a los clientes. Dos tipos de seguridad son cruciales en el teletrabajo: la relacionada con la comunicación dentro de la compañía y conexiones usadas por los teletrabajadores y la seguridad física para datos en dispositivos móviles.</p>
<p>4.Coste-ahorro debido al teletrabajo</p>	<p>Hace referencia al ahorro de costes (o en su caso al coste adicional) que tiene para la organización la situación de teletrabajo. El ahorro tendría que ver fundamentalmente con el gasto que deja de hacer la organización en infraestructuras. Mientras que el coste adicional estaría relacionado con la adquisición de tecnología y pago por servicios (luz, etc.,) a los empleados. Parece claro que en el caso de tener que proporcionar a los empleados un lugar para que puedan realizar su trabajo, la empresa debe realizar una inversión económica para garantizar las mejores instalaciones y que cumplan con los requisitos de prevención de riesgos. Los recursos materiales, de infraestructura y tecnológicos dependen enteramente de los recursos económicos de la compañía. Pero en el caso del teletrabajo, el empleador puede ahorrarse parte de la infraestructura (alquiler, mobiliario, limpieza, seguridad, consumo de agua o electricidad y mantenimiento). Entonces habría que establecer si el ahorro en infraestructura es suficiente como para compensar los materiales y herramientas tecnológicas que se deben proporcionar al teletrabajador para garantizarle las mejores condiciones laborales. Sobre ello dos cuestiones adicionales permiten ir más allá en esta aproximación económica. Por un lado, podrían tenerse en cuenta otro tipo de ahorros que no sean materiales, como la disminución del absentismo y posibles aumentos económicos gracias a incrementos de productividad.</p>
<p>5.En la atracción y mantenimiento del talento</p>	<p>Hace referencia al grado en el que las prácticas de teletrabajo desarrolladas por la organización suponen un atractivo para mejorar su posicionamiento a la hora de reclutar y seleccionar personas y, también, para mantener a los empleados que aportan valor para la organización. El modo en el que la organización implanta el teletrabajo y lo comunica puede ser un importante activo (o limitación) tanto para mostrarse atractiva</p>

	<p>para potenciales candidatos como para, de hecho, obtener ventaja competitiva para mantener su talento interno.</p>
<p>6. Desde la perspectiva de género y de los colectivos vulnerables</p>	<p>Hace referencia al grado en el que la situación de teletrabajo provoca efectos no deseados sobre la mujer y sobre otros colectivos vulnerables. Por ejemplo, que haya más mujeres teletrabajando por motivos de conciliación que los hombres, que se limite su proyección profesional, etc. O, que personas con baja cualificación que puedan acogerse a situación de teletrabajo no puedan hacerlo por falta de habilidades, que personas con bajas capacidades digitales tampoco puedan hacerlo, etc.</p>
<p>7. Coste-ahorro para el trabajador</p>	<p>Hace referencia al ahorro (o al coste) que tiene para el empleado la situación de teletrabajo. Al igual que para la organización se produce una reducción de costes y una inversión en otros, en el caso del empleado se produce una situación similar: se reducen unos costes y se producen otros nuevos. Por tanto, se trata de conocer cómo afecta económicamente al empleado la situación de teletrabajo. Podríamos pensar que el principal ahorro que tiene el teletrabajador es el que se deriva de no tener que viajar al lugar de trabajo. Sin embargo, este ahorro debe compensar el gasto que supone hacer el trabajo en casa (luz, agua, calefacción, etc.), teniendo en cuenta los beneficios que ofrezca la empresa como por ejemplo pagar la factura de la luz, la conexión a internet, etc.</p>
<p>¿Cómo medir los elementos de esta dimensión?</p>	<p>La medición de los elementos reflejados en esta dimensión requiere de aproximaciones variadas en función de la dimensión a explorar.</p> <p>La medición del impacto producido en el medio ambiente puede explorarse a partir de la idea de la Huella de Carbono producida por los empleados. Una aproximación viable puede consistir en realizar una estimación de la distancia desde el domicilio de las personas que teletrabajan hasta el centro de trabajo y calcular las emisiones de CO2 que se darían de hacer ese desplazamiento en vehículo particular o en transporte público. Multiplicado por el número días teletrabajados en un periodo de tiempo sale la huella de cada empleado. La suma de la huella de todos los empleados que teletrabajan sería lo que, gracias al teletrabajo, se ha dejado de contaminar. El indicador habría que expresarlo en el formato habitual en el que se informa de esta huella de carbono.</p> <p>La medición del impacto global del teletrabajo en los resultados organizacionales requiere de la utilización de las métricas que emplea cada organización para medir dichos aspectos. La estimación del impacto consiste en la comparación de los valores obtenidos en la situación de teletrabajo con los obtenidos en otros momentos en los que el trabajo presencial era la forma habitual de trabajo (o bien con otras formas de mayor/menor intensidad de teletrabajo). Esta comparación no es sencilla de realizar de forma que se aísle adecuadamente la influencia del teletrabajo en esas métricas. Sin embargo, con la cautela apropiada, su análisis puede proporcionar a la organización indicadores acerca de la evolución de sus resultados en sus diferentes situaciones de teletrabajo.</p> <p>De forma análoga la medida del impacto del teletrabajo en la ciberseguridad puede realizarse mediante la comparación de las métricas relacionadas con la seguridad producidas en diferentes situaciones de teletrabajo y en la situación de trabajo presencial. Podría considerarse también el porcentaje de incidentes de seguridad que en un determinado periodo de tiempo se producen en situación de teletrabajo frente al total de incidentes producidos.</p> <p>Por otro lado, la valoración del coste-ahorro que tiene el teletrabajo para la organización puede aproximarse a través de la estimación del ahorro producido por la reducción de oficinas, alquileres en plazas de garajes, servicios de apoyo al trabajo presencial, etc. Se puede recurrir a la comparación (basada en los contratos de suministros, alquileres, etc.,) entre el gasto producido en una situación de ausencia de teletrabajo y la situación de teletrabajo de una organización en un determinado período de tiempo. De igual manera la visión completa requiere de la estimación del coste producido en la adquisición de infraestructura y recursos tecnológicos para facilitar que el empleado desarrolle su trabajo fuera de la infraestructura de la compañía. Adicional a este coste deben contemplarse también aquellos relacionados con el pago al empleado de determinados servicios como la electricidad, gas, conexión a internet, etc. Es relevante señalar también aquí, que hay otros aspectos económicos relacionados con el aumento</p>

	<p>o disminución de la productividad que, más complicados de medir, requieren de aproximaciones comparativas y longitudinales entre las diferentes intensidades de teletrabajo.</p> <p>Para la valoración del grado en el que la situación de teletrabajo influye en la capacidad de la organización para atraer y mantener el talento planteamos la utilización de dos estrategias. La primera de ellas consiste en la inclusión tanto en los procesos de selección como en las entrevistas de salida de la organización, de algunas preguntas relativas al grado en el que la oferta de teletrabajo de la organización es atractiva (o es deficitaria) y supone un aliciente para entrar a formar parte de ella (o un motivo para abandonarla). La expresión porcentual de esta valoración es una buena forma de valorar la importancia del teletrabajo a la hora de que un candidato decida trabajar con la organización y, alternativamente, de que un empleado decida abandonarla. Una forma alternativa de valorar este impacto consiste en analizar las métricas utilizadas para describir la efectividad del reclutamiento y las métricas de rotación, comparando sus valores en diferentes situaciones que implican diferente intensidad de teletrabajo. Por ejemplo, comparar las tasas de rotación en puestos similares en función del si los trabajadores hacen teletrabajo o trabajo presencial.</p> <p>El impacto adverso que el teletrabajo puede producir en función del género o la pertenencia a otros grupos vulnerables puede valorarse mediante la comparación de los valores obtenidos en los diversos indicadores propuestos en la guía entre los diversos grupos de interés (relacionados por ejemplo con el género, con la edad, con la capacitación, con el tipo de trabajo realizado) y el resto de los trabajadores. Sería relevante como mínimo el análisis relativo a los indicadores relacionados con el alcance del teletrabajo, y con el bienestar y los resultados que producen los empleados.</p>
--	--

Finalmente, el coste-ahorro que el teletrabajo tiene para los empleados puede apreciarse de manera individual y luego presentar en valoraciones promedio para grupos de empleados (en función de la intensidad del teletrabajo) o para toda la plantilla en una visión más general. La estimación de dichos costes-ahorros puede basarse en elementos similares a los utilizados en el cálculo del coste-ahorro para la organización (ahorro debido a la reducción de desplazamientos y coste debido a la adquisición de herramientas para la situación de teletrabajo).

	<p>Dimensión 5: Bienestar del trabajador</p>
<p>Hace referencia a las diferentes consecuencias que a nivel de salud-bienestar del empleado tiene la situación de teletrabajo. Se exploran aquí 6 elementos. Los tres primeros tienen que ver con el contexto en el que se da el teletrabajo y que tiene fuerte influencia en el bienestar del empleado; y los tres segundos hacen referencia a la salud del empleado vista desde sus tres puntos de vista generales (que están relacionados e interaccionan entre sí): física, psicológica y social.</p>	
<p>1.Carga de trabajo</p>	<p>Hace referencia al grado en el que la situación de teletrabajo provoca una carga de trabajo diferencial respecto de la situación de trabajo presencial. Según el Instituto de Seguridad y Salud en el Trabajo (https://www.insst.es/), cada trabajo requiere unas demandas y unas exigencias determinadas y la carga de trabajo se define como el conjunto de requerimientos físicos y mentales a los que está sometido el trabajador. Estas exigencias físicas y mentales no son excluyentes y puede predominar una sobre la otra. Dentro de la carga física se engloban aspectos como las posturas estáticas, los movimientos realizados, la aplicación de fuerzas, la manipulación de cargas o los desplazamientos, así como el consumo metabólico que requiere cada tarea. En el caso</p>


	<p>del teletrabajo la carga física no sería tan relevante como los aspectos ergonómicos que podrían derivar en un malestar físico del empleado. En el caso de la carga mental, es fundamental conocer la presión temporal, los recursos de procesamiento que demanda la tarea y aspectos de orden emocional.</p>
2. Conflictividad	<p>Hace referencia al grado en el que la situación de teletrabajo provoca una mayor tasa de conflictividad (entre los empleados y/o entre empleados y managers). Se excluye aquí el conflicto personal relacionado con la conciliación ya que es tratado en otro elemento. El teletrabajo puede generar nuevos conflictos que antes no existían por la facilidad de contacto presencial de los empleados. Por ejemplo, cuando se dan problemas de sincronía temporal (algún empleado no se encuentra conectado en un momento concreto por alguna causa situacional y justificada, pero su ausencia genera un problema para otro empleado o para su supervisor); o cuando hay demora en la respuesta a alguna cuestión relevante y la comunicación no permite gestionar adecuadamente dicha demanda (la utilización de canales de comunicación directos y rápidos es básica aquí). O, también, aquellos problemas relacionados con la comunicación (durante el teletrabajo es muy frecuente utilizar mensajes escritos, perdiendo por completo la comunicación no verbal que es vital para evitar malentendidos).</p>
3. Conciliación (salud familiar)	<p>Hace referencia al grado en el que la situación de teletrabajo permite a los empleados conciliar adecuadamente trabajo y actividad personal. La situación de teletrabajo debiera de ser un facilitador de la conciliación, sin embargo, los datos parecen mostrar que en muchas ocasiones esto no es así. La conciliación entre la vida personal y profesional es la armonía que se da entre estos dos aspectos de la vida del empleado. La necesidad de conciliación es diferente para cada empleado, pues cada uno tiene una situación personal específica. En el caso del teletrabajo se debe determinar si este tipo de trabajo se ajusta a la situación concreta del empleado pues puede tanto favorecer la conciliación como empeorarla. Por tanto, este elemento hace referencia a la valoración de cómo se está produciendo la conciliación en los trabajadores que teletrabajan.</p>
4. Relaciones interpersonales (salud social)	<p>Hace referencia al grado en el que la situación de teletrabajo produce una disminución en la calidad de las relaciones interpersonales. Durante la jornada laboral se realizan intercambios sociales tanto formales como informales. En el caso de la comunicación formal, sería aquella relacionada con temas de trabajo y se puede dar entre personas con distinto nivel jerárquico o el mismo. Servirá para compartir información sobre un proyecto o dar feedback sobre algún error o un éxito. La comunicación informal tiene otro objetivo y es el de garantizar buenas relaciones entre empleados y un buen clima laboral. También servirá para fomentar el apoyo y cooperación entre compañeros. En el caso del teletrabajo ambos tipos de interacciones pueden verse alteradas en función del grado en el que están mediadas por las TICs. El caso extremo en este deterioro de las relaciones sociales se produce cuando hablamos del aislamiento social.</p>
5. Salud física	<p>Hace referencia al grado en el que la situación de teletrabajo provoca daños físicos en los trabajadores. En situación de teletrabajo puede pasarse mucho tiempo sentado, y producirse situaciones de sedentarismo y los problemas de salud que genera. Otros problemas de salud física pueden derivar de una mala adecuación del nuevo entorno laboral. Por tanto, bajo este elemento se plantea la exploración de los riesgos a los que está expuesto el trabajador y el grado en el que el empleado está afectado por ellos y le genera problemas de salud. Es relevante aquí tener en cuenta cómo se han desarrollado las adaptaciones de los puestos de trabajo, qué se considera puesto de trabajo en casa, etc. Hay que tener en cuenta que la adaptación del domicilio puede no ser suficiente para evitar riesgos, por ejemplo, si el empleado trabaja en otras localizaciones que no sean su hogar habitual. También la postura, la pantalla, la temperatura, la ventilación, la luz, y en general todos los aspectos ergonómicos deben tenerse en cuenta aquí.</p>
6. Salud psicológica	<p>Hace referencia al grado en el que la situación de teletrabajo provoca daños de carácter psicológico en los trabajadores. El principal elemento de salud psicológica que se trabaja en el contexto de teletrabajo es el denominado tecnoestrés. El tecnoestrés es un riesgo psicosocial que deriva de la constante conexión digital. En el caso concreto del teletrabajo, por su naturaleza, se utilizan las TICs de manera constante. Los puestos teletrabajables lo son porque pueden depender enteramente de las herramientas que nos proporcionan las TICs. Es por ello que se debe tener especial cuidado en procurar que el</p>

	<p>trabajador ejerza su derecho de desconexión digital. El uso de las TICs puede dar lugar a síntomas relacionados con el estrés (por ejemplo, dolores de cabeza, problemas musculares, ansiedad, burnout) en aquellas personas/usuarios de TIC que se perciban poco competentes para afrontar las demandas tecnológicas y esto sería lo que se llama tecnoestrés. Adicionalmente, la posible sobrecarga de trabajo, la limitación de las interacciones sociales, incluso la incertidumbre acerca del posicionamiento del empleado en la organización, pueden ser también fuentes de estrés que incidan en el bienestar psicológico del empleado.</p>
<p>¿Cómo medir los elementos de esta dimensión?</p>	<p>La medición de los elementos propuestos en esta dimensión tiene un claro referente en la valoración de riesgos laborales (físicos y psicosociales) que muchas organizaciones desarrollan ya con frecuencia. Para todos los elementos pueden considerarse dos estrategias básicas. La primera consiste en encuestar a los empleados acerca de la percepción que tienen respecto de los elementos contemplados (carga de trabajo, conflictividad, y salud familiar, social, física y psicológica). Bien a través de cuestionarios diseñados para la ocasión, bien a través de las herramientas habitualmente utilizadas en los procesos de prevención de riesgos laborales. La segunda opción consiste en recurrir a los datos que reflejen “incidencias” relacionadas con los elementos señalados, bien a través de la información que proporcionan las mutuas, bien a través de los registros de la propia organización.</p> <p>La cuestión fundamental en ambas aproximaciones está en que nuestra medición pueda aislar el efecto producido por el teletrabajo. Es decir, por ejemplo, en el elemento de Carga de Trabajo lo relevante desde nuestra aproximación, es determinar el grado en el que el teletrabajo produce una mayor o menor carga de trabajo, no saber si los empleados tienen una alta carga de trabajo (que podría ser por que la organización genera alta carga de trabajo independientemente de la situación de teletrabajo). Para ello la estrategia fundamental es poder comparar las valoraciones obtenidas en los diferentes elementos entre empleados con diferente situación de teletrabajo (o, si no es posible, comparar con las valoraciones disponibles de otros momentos temporales en los que la intensidad del teletrabajo fuera diferente). La comparación entre empleados en diferentes situaciones (que implican diferente intensidad de teletrabajo) puede realizarse acudiendo a grupos naturales formados en la organización que tengan diferentes situaciones de teletrabajo.</p> <p>En este caso hay que ser cuidadoso en el diseño para que los grupos elegidos no difieran a priori sustancialmente en los elementos que vamos a medir y que, así, las diferencias encontradas puedan ser atribuidas a las diferentes situaciones de teletrabajo vividas.</p>

En cualquier caso, creemos relevante la elaboración y utilización de protocolos específicos de prevención de riesgos laborales para la situación de teletrabajo y basar en ellos gran parte de la apreciación de estos elementos.


Adicionalmente, algunas estrategias particulares pueden ser empleadas en la medición de algunos de los elementos. Por ejemplo, la conectividad social relacionada con la salud social puede aproximarse bien mediante la utilización de estrategias de análisis de redes (Organizational Network Analysis). Mediante esta estrategia, a través de la huella digital o mediante el uso de cuestionarios relacionales, puede examinarse la red de los grupos de la organización y detectarse aquellos individuos con conexiones débiles que pudieran estar en riesgo de aislarse socialmente.

El análisis de la red, además, nos proporciona métricas específicas que pueden ofrecernos una visión muy clara de la realidad de las conexiones entre los empleados que hay en la organización.

	<p>Dimensión 6: Out-comes relacionados con el trabajador</p>
<p>Hace referencia a los principales productos que son generados por el empleado. Desde los comportamientos de tarea relacionados con el rendimiento y el desempeño, hasta los comportamientos contraproducentes como el absentismo, pasando por las actitudes básicas (como elementos contextuales) hacia la organización, como son la satisfacción, el compromiso y la involucración.</p>	
<p>1.Rendimiento</p>	<p>Hace referencia al grado en el que la situación de teletrabajo está influyendo en los resultados individuales.</p>
<p>2.Desempeño</p>	<p>Hace referencia al grado en el que la situación de teletrabajo influye en los comportamientos de los empleados necesarios para producir resultados (sus competencias técnicas) y en especial en sus comportamientos transversales (como el comportamiento creativo, o el trabajo en equipo) que están fuertemente influidos por la interacción personal.</p>
<p>3.Absentismo</p>	<p>Hace referencia al grado en el que la situación de teletrabajo influye en que se dé un mayor o un menor absentismo.</p>
<p>4.Satisfacción</p>	<p>Hace referencia al grado en el que la situación de teletrabajo influye en que los empleados estén más o menos satisfechos con su trabajo.</p>
<p>5.Compromiso</p>	<p>Hace referencia al grado en el que la situación de teletrabajo influye en que los empleados se encuentren más o menos comprometidos con la organización.</p>
<p>6.Involucración</p>	<p>Hace referencia al grado en el que la situación de teletrabajo influye en que los empleados se encuentren más o menos involucrados con su trabajo.</p>
<p>¿Cómo medir los elementos de esta dimensión?</p>	<p>La valoración de los elementos señalados en esta dimensión está determinada por la existencia de prácticas y procesos de gestión de recursos humanos que permitan su medición. Como se pone de manifiesto en la descripción de cada elemento, la idea fundamental de trabajo para su valoración consiste en la comparación de estos elementos entre las situaciones que determinan diferentes intensidades de teletrabajo. Por tanto, en la mejor de las situaciones (en la que la organización dispone de estrategias para la medición del rendimiento, el desempeño, el absentismo, la satisfacción, el compromiso y la involucración) la estrategia de valoración es clara: comparar las valoraciones obtenidas en estos elementos entre grupos de la organización que reflejen diferente intensidad de teletrabajo (por ejemplo, entre teletrabajo 100%, trabajo híbrido y trabajo presencial 100%).</p>

Una consideración relevante a tener en cuenta es que mientras que el rendimiento, el desempeño y el absentismo puede apreciarse habitualmente a nivel individual (las medidas básicas harán referencia a empleados concretos), las medidas

relativas a la satisfacción, la involucración y el compromiso se apreciarán generalmente a nivel grupal (al nivel de segmentación que permitan las encuestas anónimas que suelen utilizarse para su valoración).

	<p>Dimensión 7: Liderazgo y gestión en equipos de trabajo</p>
<p>Esta dimensión hace referencia al grado en el que los líderes de los equipos y los propios equipos desarrollan comportamientos efectivos para el desarrollo de la actividad laboral en el entorno de teletrabajo. Se proponen dos elementos fundamentales: el liderazgo manifestado por los managers y las dinámicas de trabajo en equipo desarrolladas.</p>	
<p>1.Liderago de equipos virtuales</p>	<p>Hace referencia al grado en el que el liderazgo desarrollado es efectivo para la gestión de equipos con personas en situación de teletrabajo. En el caso del teletrabajo, es</p>

	<p>importante conocer qué nivel de control es el más adecuado. En algunos casos un control más directivo y estricto puede llevar a una pérdida de motivación y compromiso dando lugar a un peor rendimiento. Sin embargo, también puede darse el efecto contrario y es que un control escaso puede derivar en bajo rendimiento por parte del teletrabajador. Por otra parte, también hay que tener en cuenta a los supervisores y las dificultades que puedan estar sufriendo al tener que revisar el trabajo de los empleados a su cargo desde la distancia. Aquí se debe cuidar la calidad y cantidad del feedback, las inseguridades y dudas que puedan sufrir estos supervisores y los abusos de control o la ausencia total del mismo. De igual forma, la comunicación y la atención a las dificultades que los empleados puedan experimentar en la situación de teletrabajo se tornan en fundamentales para el ejercicio de un liderazgo efectivo de los equipos de trabajo. Una cuestión adicional es la referida a la tarea de los líderes relacionada con la gestión continua del talento de sus colaboradores y la identificación de empleados con potencial. De igual forma es necesario apreciar cómo los líderes realizan la gestión del rendimiento tanto de los empleados de alto rendimiento como de aquellos con bajo rendimiento, a quienes la situación de teletrabajo puede influir de manera más intensa.</p>
<p>2. Dinámica de trabajo en equipo virtual</p>	<p>Hace referencia al grado en el que los equipos de trabajo desarrollan estrategias de interacción y organización del trabajo adecuadas a la situación de teletrabajo. La necesidad de colaborar con otras personas de la compañía es vital para un buen rendimiento. Durante el teletrabajo se depende de las TICs para llevar a cabo este tipo de colaboración. De manera general, aquellos grupos de empleados entre los que se encuentran personas teletrabajando tienen peores dinámicas de interacción y rendimiento que si trabajan todos en la misma localización. Por ejemplo, entre otros elementos relevantes, un equipo de trabajo que realice sus actividades a distancia debe cuidar la comunicación: tanto el mensaje para evitar que haya malentendidos, como el canal (las herramientas tecnológicas que son utilizadas para interactuar).</p>
<p>¿Cómo medir los elementos de esta dimensión?</p>	<p>La valoración de los aspectos relacionados con el liderazgo puede explorarse, al igual que se propone para las competencias para teletrabajar, a través de la valoración de las competencias de los líderes para gestionar equipos virtuales (con un cierto grado de virtualidad). La cuestión relevante para las organizaciones desde este punto de vista es la necesidad de desarrollar modelos de competencias que incluyan entre las competencias requeridas para el liderazgo aquellas relacionadas con la gestión de equipos en los que existen diferentes grados de teletrabajo. Por ejemplo, serán relevantes aquellas relacionadas con la utilización de tecnologías para la comunicación, la elección de las tecnologías de interacción adecuadas para la gestión de los conflictos, o el desarrollo de estilos de supervisión adecuados a la madurez de los colaboradores (en sentido técnico, digital y emocional).</p>

Por otro lado, la medida de las dinámicas de colaboración desarrolladas por los equipos en la situación de teletrabajo requiere de la apreciación del grado en el que los procesos de interacción entre los miembros de los equipos de trabajo, se deteriora por la situación de teletrabajo. Así, la exploración de elementos tales como la cohesión, la comunicación, la gestión de los conflictos, la satisfacción con el equipo, o la confianza en los miembros del equipo es clave. Adicionalmente, la situación de teletrabajo genera también la necesidad de explorar aspectos relacionados con la habilidad que los miembros de los equipos tienen para utilizar las tecnologías necesarias.

CUANTIFICACIÓN BENEFICIOS ECONÓMICOS



Para teletrabajadores – CalculApp MinTIC

A través de la herramienta, CalculApp, creada por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, los colombianos pueden cuantificar los beneficios del teletrabajo en la vida personal, en el medio ambiente, e incluso, en la movilidad.

Un trabajador podrá saber cuánto tiempo invierte en su transporte habitualmente, y cómo esta cifra se vería impactada positivamente por el teletrabajo, así como cuánto dinero gasta en desplazamientos y el ahorro posible.

Estos resultados constituyen una herramienta clave, para que tanto trabajadores como organizaciones puedan medir cuantitativamente, a manera de prueba piloto, las ventajas de la iniciativa laboral que está revolucionando el mundo.

La herramienta, disponible en la página www.teletrabajo.gov.co mide cuatro huellas esenciales. La huella de carbono, que revela el daño ambiental que un trabajador ocasiona con sus desplazamientos. La segunda huella calculada es la de calidad de vida, que arroja los días que un trabajador convencional pasa en un medio de transporte. El tercer dato registrado es la huella de equidad, que muestra la inversión económica que un empleado hace en transporte, también se evidencia en Calculapp, la huella energética, que tiene que ver con el combustible que se gasta en desplazamientos.

- **Huella de Carbono:** Cantidad de Co2 dejado de emitir mensualmente.
- **Huella de Energía:** Combustible mensual dejado de usar, en número de galones.
- **Huella de Calidad de Vida:** Ahorro promedio en horas diarias en desplazamientos, desde y hacia el trabajo.
- **Huella de Equidad:** Dinero, en promedio, que se ahorra por gastos de transporte, alimentación y parqueadero, entre otros consumos.



Para entidades – CalculApp MinTIC

La herramienta, CalculApp, del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, permite a las empresas obtener datos sobre el ahorro de energía, mobiliario y arriendo en infraestructura, entre otras variables que les supone contar con teletrabajadores dentro de su equipo.

CalculApp hace un diagnóstico con base en los datos suministrados por el usuario, lo cual le permite arrojar las cifras proyectadas a un año. Los resultados se basan en el cálculo del dinero que ahorraría una organización al año si implementara el teletrabajo. Son datos aproximados para ser utilizados a manera de simulador.



INDICADOR DE AUSENTISMO

Como parte del seguimiento al impacto que el teletrabajo puede generar en las entidades y organismos distritales, se hace necesario validar como el ausentismo por causa de incapacidad médica laboral o común afecta la capacidad de gestión que se puede tener en la entidad. Este relaciona el número de días de incapacidad por el número de horas de exposición en un periodo de tiempo determinado, permitiendo establecer la relación beneficio costo de cada una de las modalidades de trabajo.

Para garantizar una adecuada medición del impacto del teletrabajo en la gestión, se hace necesario validar que la entidad controla las siguientes situaciones:

- Control de los horarios establecidos para el inicio de actividades durante la jornada laboral.
 - Reporte de incapacidades médicas cada vez que se presentan.
 - Gestión de los tiempos de descanso o receso establecidos durante la jornada laboral.
- **Formula:** (Número de días de ausencia por incapacidad laboral o común en el mes/ Número de días de trabajo programados en el mes) X 100. Las variables intervinientes son de carácter cuantitativo discreto, con periodicidad mensual.

Producto de la medición del indicado se puede identificar como en el mes se perdió un % de días programados de trabajo por incapacidades médicas, donde se espera tener una reducción de este tiempo perdido.

INDICADORES PARA MEDICIÓN DE IMPACTO AMBIENTAL



Consumo promedio per Cápita de Energía

Permite identificar el promedio per cápita de consumo de energía mensual en la entidad u organismo distrital con el fin de identificar tendencias del consumo de este recurso y hacer seguimiento a la gestión integral de la energía al interior de las Entidades Distritales, permitiendo explicar la relación del consumo de energía con el número de personas y articule los procesos de transformación tecnológica y de variabilidad para el abastecimiento de la población.

Este indicador hace parte del Programa de Uso Eficiente de la Energía, en el marco del Plan Institucional de Gestión Ambiental y el dato se obtiene del reporte realizado por las Entidades en el informe de verificación y muestra tendencia de avance, el cual se incentiva por actividades que garantizan la optimización en el uso de la energía.

El indicador relaciona el consumo de energía en Kilovatios hora (kW·h) sobre el número de personas de permanencia constante en la Entidad (funcionario, contratista, personal de servicios o de vigilancia) denominado para el caso como "persona".

- **Fórmula:** Cantidad de energía consumida en cada Entidad Pública Distrital (se incluyen las sedes concertadas de cualquier tipo uso y bajo cualquier forma ya sea permanente o temporal, propia, en arriendo o en comodato, en un periodo de tiempo determinado) / Población total para el mes de cálculo registrada en cada Entidad Pública Distrital y sus sedes.

El insumo para el cálculo del indicador se obtiene del reporte del consumo de energía mensual (kW·h), que envían las Entidades públicas Distritales semestralmente a la SDA a través de la herramienta Sistematizada STORM y del número de personas de permanencia constante en cada Entidad. La incertidumbre que se asocia al cálculo del indicador se debe a errores en el reporte de los datos a través de la herramienta sistematizada o que no se realice la verificación de la información antes de efectuar el envío.



Consumo promedio per Cápita de Agua

Permite identificar el consumo promedio per cápita de agua mensual en la entidad u organismo distrital con el fin de identificar y analizar tendencias, ofreciendo una visión general del comportamiento de la eficiencia en el uso del agua. Este indicador hace parte de Plan Institucional de Gestión Ambiental y se enmarca en el programa de Uso Eficiente del Agua y el dato se obtiene del reporte realizado por las Entidades en el informe de verificación bimensual.

Donde el consumo de agua mensual (m^3) en las Entidades Públicas Distritales: cantidad de agua consumida en cada Entidad Pública Distrital y sus sedes de cualquier fuente sea de forma permanente o temporal, en un periodo de tiempo determinado. Así mismo el número de

personas de permanencia – mes PPj: población total para el mes de cálculo registrada en la Entidad Pública Distrital y sus sedes. Las entidades distritales semestralmente, reportan a través de la herramienta Sistematizada STORM, el consumo de agua bimensual en m³ y el total de usuarios de permanencia constante, con lo cual automáticamente se calcula el consumo per cápita bimensual.

- **Fórmula:** (Sumatoria de los consumos per cápita de agua mensual (m³/ usuario - mes) / Número de personas de permanencia – mes)

Se puede llegar a presentar cierto nivel de incertidumbre que se asocia a errores en el reporte de los datos a través de la herramienta sistematizada o que no se realice la verificación de la información antes de efectuar el envío.

**VI. HERRAMIENTAS / APLICACIONES
QUE AYUDAN A LA GESTIÓN
DE EQUIPOS REMOTOS**

VI. HERRAMIENTAS / APLICACIONES QUE AYUDAN A LA GESTIÓN DE EQUIPOS REMOTOS⁷

La siguiente información fue tomada del estudio realizado por la Universidad Oberta de Catalunya en 2022, y sobre la cual, se considera que es de utilidad para el presente documento de trabajo.

A continuación, veremos algunas herramientas y aplicaciones que pueden ayudar al jefe de teletrabajadores a hacer la gestión de equipos remotos. Dichas aplicaciones se han clasificado por tipo de función o propósito para el que se han creado:

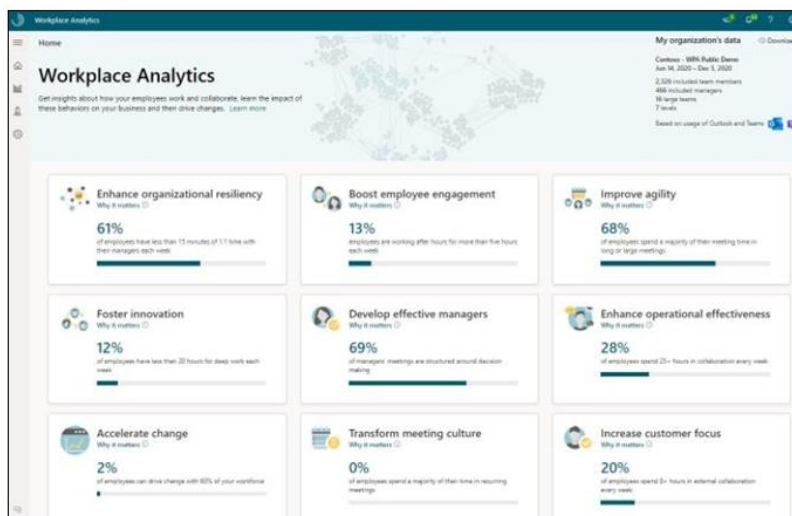
- Aplicaciones de análisis de la colaboración y la productividad.
- Aplicaciones de registro y seguimiento de tareas o proyectos.
- Aplicaciones para el seguimiento del tiempo de trabajo.
- Aplicaciones de almacenamiento y compartición de datos.
- Aplicaciones de comunicación instantánea.
- Aplicaciones para medir la participación de los empleados.
- Aplicaciones de medida de la experiencia del empleado (EXP).



Aplicaciones de análisis de la colaboración y la productividad

Las herramientas que se detallan en este ítem son de gran importancia para un directivo que quiere saber cuáles son los niveles de colaboración y productividad del equipo de teletrabajadores que gestiona.

Microsoft Workplace Analytics (WPA): Es una herramienta que muchas empresas utilizan para rastrear y analizar diversos aspectos de sus fuerzas de trabajo. Por ejemplo, se puede utilizar para estudiar la colaboración de los empleados o la actividad de redes profesionales mediante el uso de datos de correos electrónicos, citas de calendario, cantidad de tiempo pasado en reuniones, etc.



⁷ JIMENEZ P. HÉCTOR: Universidad Oberta de Catalunya. “Guía de buenas prácticas para implementar el Teletrabajo en las empresas y gestión de personas en remoto” – enero, 2022.

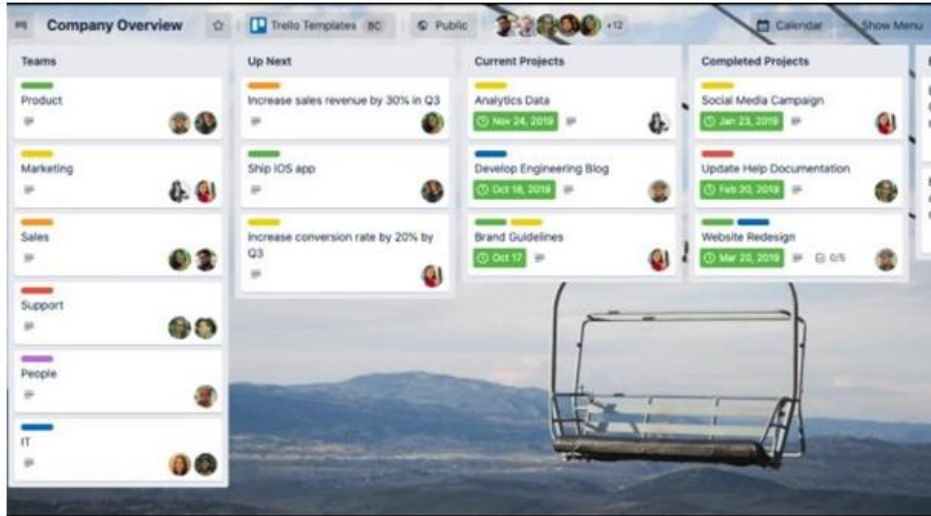
Microsoft Workplace Analytics utiliza los datos de Office 365 para encontrar patrones de productividad, eficacia y participación en la rutina diaria del empleado. En lugar de tener que determinar estos patrones por cuenta propia o contratando una empresa de consultoría, WPA utiliza la información que ya se está generando para encontrar eficiencias e ineficiencias y crear soluciones para la empresa.

Sapience Analytics: Es una herramienta que registra el tiempo que un empleado está trabajando, rastreando aplicaciones o sitios web utilizados, y si el empleado está activo (por ejemplo, si está utilizando el teclado o el ratón). Si un empleado procrastina en una plataforma de redes sociales y ésta no forma parte del trabajo, no se registrará como tiempo efectivo de trabajo. En cambio, si un programa de una lista predefinida de herramientas relevantes (programación, colaboración, elaboración de documentos, comunicación, etc.) está activo, sí se registrará como tiempo efectivo de trabajo. También incluye las reuniones introducidas en el calendario de Outlook. Por lo tanto, Sapience registra las horas de trabajo efectivas. Si un empleado se sienta en su escritorio durante 8 horas al día, Sapience sólo podría registrar 5 horas, porque los descansos o navegar por la web no son tiempo de trabajo efectivo.



Aplicaciones de registro y seguimiento a tareas o proyectos

Las aplicaciones para gestionar las tareas y visualizar de forma rápida y simple cual es el estado de progresión de cada una de ellas nos ayudan a organizar mejor nuestro trabajo. Para este propósito tenemos varias aplicaciones en el mercado, entre ellas **Trello**, **Task** de Microsoft y **Asana**.



Aplicaciones para el seguimiento del tiempo de trabajo

Dentro del mercado hay herramientas que nos permiten saber cuál es el tiempo empleado de dedicación de los trabajadores para los proyectos o tareas que se les ordenan. Una de las posibles herramientas es clockify, la cual nos permite ver en un dashboard quien trabajó, cuándo, en qué y durante cuánto tiempo.



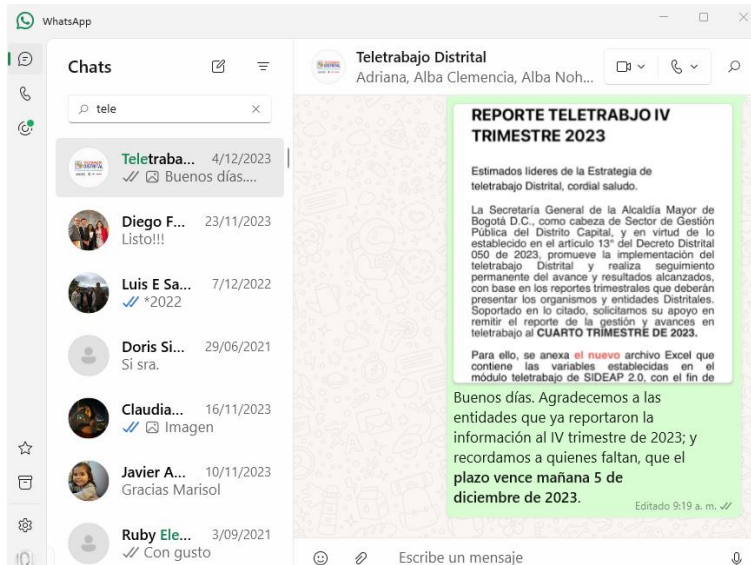
Aplicaciones de almacenamiento y compartición de datos

Para el propósito de tener un repositorio de datos y documentos en la nube de forma sincronizada tenemos herramientas como OneDrive, Google Drive o Dropbox que almacenan todo tipo de archivos: documentos, presentaciones, música, fotos y vídeo.



Aplicaciones de comunicación instantánea

Para la comunicación informal de equipo tenemos Slack que permite a los teletrabajadores sentirse que forman parte de un grupo y ayuda a que los equipos se mantengan alineados y tomen decisiones más rápidamente. Otras aplicaciones de mensajería instantánea que se pueden utilizar son Telegram y WhatsApp.





SECRETARÍA
GENERAL

