



TELETRABAJO
DISTRITAL



Guía: Métricas para la medición del teletrabajo en el Distrito Capital

Septiembre 2023



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

SECRETARIA
GENERAL

BOGOTÁ

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	3
II. GENERALIDADES.....	4
A. DEFINICIONES.....	6
B. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	6
III. MÉTRICAS EN TELETRABAJO	8
A. INDICADORES PARA EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE TELETRABAJO	8
B. INDICADORES DESCRIPTIVOS Y DE IMPACTO DE LA SITUACIÓN DE TELETRABAJO	9
<i>Elementos relevantes para el análisis de situación.....</i>	<i>11</i>
<i>Dimensión 1: Alcance del teletrabajo</i>	<i>11</i>
<i>Dimensión 2: Contexto organizacional para el teletrabajo</i>	<i>12</i>
<i>Dimensión 3: Preparación de los trabajadores para teletrabajar.....</i>	<i>13</i>
<i>Elementos relevantes para el análisis de impacto</i>	<i>14</i>
<i>Dimensión 4: Impacto global del teletrabajo.....</i>	<i>14</i>
<i>Dimensión 5: Bienestar del trabajador</i>	<i>17</i>
<i>Dimensión 6: Out-comes relacionados con el trabajador</i>	<i>19</i>
<i>Dimensión 7: Liderazgo y gestión en equipos de trabajo.....</i>	<i>20</i>
C. CUANTIFICACIÓN BENEFICIOS ECONÓMICOS PARA TELETRABAJADORES – CALCULAPP MINTIC.....	21
D. CUANTIFICACIÓN BENEFICIOS ECONÓMICOS PARA ENTIDADES – CALCULAPP MINTIC	22
E. INDICADOR DE AUSENTISMO.....	23
F. INDICADORES PARA MEDICIÓN IMPACTO AMBIENTAL	23
IV. BIBLIOGRAFÍA.....	25

I. INTRODUCCIÓN

La Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. ha concentrado sus esfuerzos en orientar, impulsar y acompañar la aplicación de las políticas y lineamientos relativos a los sistemas de gestión, y realizar seguimiento en los diferentes organismos y entidades distritales en el proceso de modernización de la Administración Pública Institucional.

Particularmente, con teletrabajo Distrital, en el marco de lo dispuesto por la Ley 1221 de 2008 y en el Decreto Distrital 050 de 2023, ha orientado la conceptualización de su implementación en las entidades y organismos del orden distrital, con estructura administrativa y financiera viable para implementar la modalidad laboral.

A través del presente documento, se pone a disposición de las entidades distritales la *Guía: Métricas para la medición del teletrabajo en el Distrito Capital* en el marco del desarrollo del modelo+ de teletrabajo, con el fin de facilitar su implementación y seguimiento.

La presente Guía está dirigida, particularmente, a los equipos técnicos de apoyo en teletrabajo de las entidades y organismos distritales, quienes velan por la correcta implementación y seguimiento de resultados sobre el modelo laboral; quienes encontrarán en el presente documento instrumentos que les permitirán apreciar adecuadamente el teletrabajo.

La Guía ha sido desarrollada bajo el nuevo contexto laboral, surgido de la transformación digital, el desarrollo de la innovación pública, y la emergencia sanitaria ocasionada por el virus SARS-Covid19. Los servidores que desarrollaban sus jornadas laborales de manera presencial desde oficinas, han encontrado 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.

En este contexto, el teletrabajo se ha posicionado como una modalidad laboral que se ha incluido en los programas de bienestar laboral, dado que genera beneficios para la calidad de vida y la productividad de los trabajadores; la movilidad sostenible, la huella ambiental y la modernización institucional.

Con la expedición del Decreto Distrital 050 de 2023, la administración Distrital estableció en su artículo 13º que, se realizarán mediciones sobre la implementación del teletrabajo en cada una de las entidades distritales, seguimiento a metas, encuestas de percepción, cálculo de huellas ambientales y calidad de vida, con el fin de verificar el bienestar de los teletrabajadores, así como la identificación de acciones de mejora continua. Por lo anterior, esta Guía se presenta como un instrumento de apoyo para valorar el desempeño y resultados del teletrabajo.

II. GENERALIDADES

En el Informe, “Trabajar a cualquier hora y desde cualquier lugar, efectos en el mundo del trabajo”, realizado en el año 2017, por la Fundación Europea para mejorar las condiciones de vida y del trabajo (Eurofound) y la Organización Internacional del Trabajo - OIT, mencionan las razones por las cuales la práctica del teletrabajo ha aumentado significativamente con el paso de los años:

<p>“El teletrabajo... ha venido aumentando impulsado por</p>	<p>...la necesidad de las empresas de una mayor productividad y un mejor desempeño ...la necesidad de los empleados de flexibilidad espacial y temporal, con el fin de ayudarles a equilibrar las demandas laborales con su familia y otras responsabilidades personales ...cuestiones sociales, tales como la contaminación en las principales ciudades que son tratadas con estrategias para reducir el tráfico.</p>
---	--

En este orden de ideas, los beneficios y virtudes del teletrabajo han sido difundidos ampliamente a través de diferentes fuentes como una alternativa para aumentar la productividad, generar inclusión social, aportar al mejoramiento de la movilidad, reducir los índices de contaminación e impactar al servidor en una mejor calidad de vida, tanto laboral como personal.

Por esta razón, la Administración distrital 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.

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.

Adicionalmente, 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:

- Centrado en el usuario,
- Inclusivo
- Mediado por tecnología, y
- 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.

Actualmente, se avanza en el desarrollo de herramientas que optimicen la implementación de mecanismos de seguimiento y medición del teletrabajo. Con la expedición del Decreto 050 de 2023 de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., la administración Distrital dictó y actualizó las disposiciones para la implementación, fomento y sostenibilidad del teletrabajo en organismos y entidades del Distrito Capital; eliminando barreras y facilitando el acceso a la modalidad de teletrabajo. Así mismo, con respecto al seguimiento, evaluación y definición de lineamientos para la sostenibilidad en la implementación del teletrabajo en las entidades distritales, determinó en su artículo 13°, que, se deben realizar mediciones sobre la implementación del teletrabajo en cada una de las entidades distritales, seguimiento a metas, encuestas de percepción, cálculo de huellas ambientales y calidad de vida, con el fin de verificar el bienestar de los teletrabajadores, así como la identificación de acciones de mejora continua y optimización de lineamientos.

A. DEFINICIONES

Teletrabajo	modalidad laboral en la cual los servidores públicos y trabajadores oficiales, desempeñan sus actividades desde un lugar diferente a las instalaciones de la entidad, utilizando como soporte las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones-TIC.
Teletrabajador	servidor público o trabajador oficial que realiza su actividad laboral fuera de las instalaciones de la entidad apoyándose en las TIC.
Teletrabajo suplementario	modalidad de teletrabajo que permite que el teletrabajador labore dos o tres días a la semana en su casa y el resto del tiempo desde su oficina.
Pacto por el teletrabajo distrital con enfoque diferencial	acuerdo de intención de 58 entidades y organismos distritales, con el cual se generó un marco de cooperación que impulsó la estrategia progresiva de implementación de la modalidad laboral para los servidores, con especial observancia en los enfoques diferenciales de género, poblacional, ambiental y territorial, servidoras/es con discapacidad, cuidadoras/es y madres cabeza de familia
Resolución General	acto administrativo que da viabilidad legal a la implementación del teletrabajo en la entidad, define los lineamientos y asigna responsabilidades para su ejecución.
Resolución particular	acto administrativo que otorga el teletrabajo a un servidor público y define las condiciones generales para su realización. En el caso de los trabajadores oficiales aplica un otrosí al contrato.
Acuerdo de voluntariedad	documento firmado por el teletrabajador y su jefe, en el cual se establecen las condiciones bajo las cuales va a operar el teletrabajo.
Reversibilidad	situación que se puede generar por mutuo acuerdo cuando las condiciones pactadas por el teletrabajo no pueden cumplirse y, por lo tanto, el servidor vuelve a su condición de trabajador presencial

B. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El objetivo de esta actividad es validar si el teletrabajo Distrital se está ejecutando bajo las condiciones pactadas entre la entidad, el jefe y el servidor; así como monitorear sus resultados e impacto, facilitando la mejora continua.

Para realizar la actividad de Seguimiento y Evaluación del teletrabajo Distrital se deben tener en cuenta las siguientes acciones:

- ✚ **Construir una base de datos de teletrabajadores:** cada entidad debe llevar un registro en Excel de los servidores que participan en el proceso, relacionando cada actividad en que han participado dentro del Programa, incluyendo los datos de su caracterización como género, edad, condición de prioridad, dirección del domicilio, correo y celular, cargo, área y nombre del jefe. Información que igualmente deberá ser reportada en el módulo de teletrabajo en

SIDEAP 2.0, bajo los parámetros y condiciones que establece el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital – DASCD.

- ⊕ **Archivar los documentos del proceso:** los registros correspondientes a la participación en el programa de teletrabajo y sus reportes de seguimiento deben reposar en la historia laboral de cada servidor.
- ⊕ **Hacer seguimiento al Programa:** a los 3 meses de haber iniciado el reconocimiento de teletrabajadores, se debe solicitar reporte a jefes, con el fin de validar el cumplimiento de los acuerdos de teletrabajo y medir el impacto de la ejecución según los indicadores que se hayan definido; dichos reportes pueden complementarse con la realización de grupos focales, de manera que se amplíe la información consolidada.
- ⊕ **Evaluar el Programa:** con base en la información obtenida en el seguimiento, se debe evaluar el Programa considerando los resultados en los distintos componentes. Este informe de evaluación debe presentarse por parte del Equipo Técnico de Apoyo en Teletrabajo al Comité Institucional de Gestión y Desempeño de la entidad, con las propuestas de mejora a que haya lugar.
- ⊕ **Diligenciar los reportes a la administración Distrital:** la entidad debe presentar los reportes de seguimiento que solicite la Secretaría General de la Alcaldía Mayor D.C., con el fin de monitorear el avance en el cumplimiento de las metas e identificar los requerimientos que puedan surgir de la implementación de la modalidad laboral y el cumplimiento de metas.
- ⊕ **Divulgar los resultados y promover el programa:** con el fin de facilitar el cambio cultural que requiere el modelo de teletrabajo Distrital, así como su sostenibilidad y crecimiento, es fundamental divulgar los resultados de la medición a toda la organización, especialmente al nivel directivo.



III. MÉTRICAS EN TELETRABAJO

A continuación, se relacionan 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:

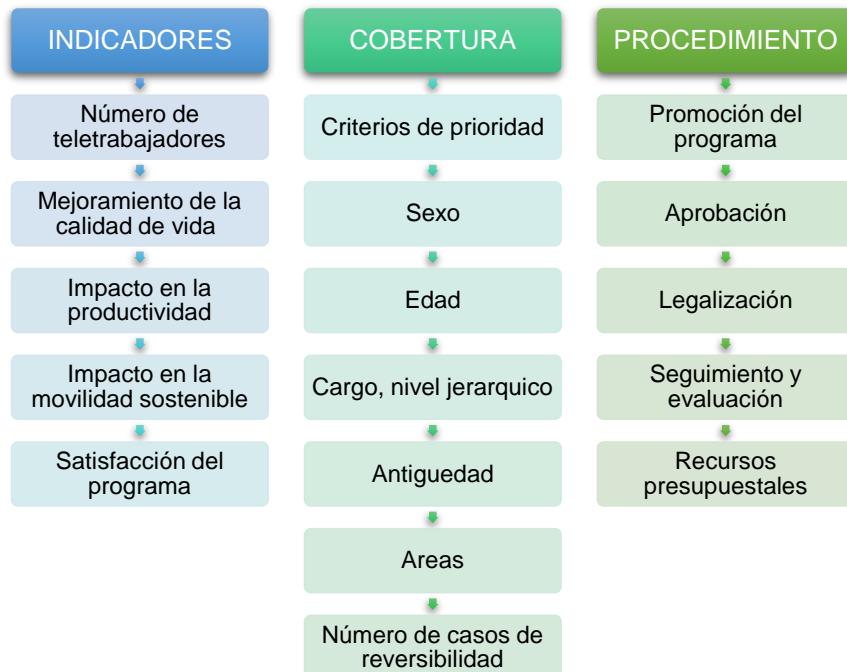
- Indicadores para evaluación del programa.
- Indicadores descriptivos y de impacto de la situación de teletrabajo.
- Cuantificación beneficios económicos para teletrabajadores – CalculApp MinTIC.
- Cuantificación beneficios económicos para entidades – CalculApp MinTIC.
- Indicadores para medición impacto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

A. 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"> Minimo 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 ahorrar en promedio al menos un 40% al año por gastos de traslado a la oficina. Los servidores ahorrar en promedio por lo menos un 40% en tiempo al año por traslado a la oficina.
3 Impacto en la productividad del Servidor	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.

B. INDICADORES DESCRIPTIVOS Y 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 España¹. Estos elementos pueden organizarse, por su

¹ CAMTO: Centro Avanzado para el desarrollo de Métricas de Talento Organizacional. España 2022.

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 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.

	<h3>Dimensión 1: Alcance del teletrabajo</h3>
<p>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.</p>	<p>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 cuales los trabajadores deciden optar por la modalidad de teletrabajo.</p>
<p>En consecuencia, para la descripción del alcance del teletrabajo se propone la utilización de los cuatro indicadores siguientes.</p>	<p>1. Horas que se están teletrabajando 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 Refleja la intensidad del teletrabajo desarrollado por la organización, en cuanto 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 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 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? Los indicadores relacionados tanto con las horas que se teletrabajan como con las personas que las hacen pueden desarrollarse a partir del cálculo de porcentajes. En el primer caso, porcentaje</p>

	<p>de horas que se teletranbanan respecto del número total de horas que tiene contratadas la organización.</p> <p>En el segundo, porcentaje de personas que teletranbanan 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 teletranbanan 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.

	<h3>Dimensión 2: Contexto organizacional para el teletrabajo</h3>
	<p>Mediante esta dimensión se pretende describir los elementos formales con los que la organización apoya la implementación el 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 para el desarrollo del teletrabajo</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) 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; (i) 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</p>

	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?	<p>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.</p> <p>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).</p>

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.

	Dimensión 3: Preparación de los trabajadores para teletrabajar
<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>	
1. Conocimientos sobre el teletrabajo	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).

2. Habilidades para la utilización de herramientas digitales	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.
3. Competencias para teletrabajar	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 autocritica, una mayor utilización del apoyo de la organización al teletrabajador, etc. 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.
¿Cómo medir los elementos de esta dimensión?	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 360º en las que otros empleados valoran los comportamientos desarrollados por el empleado.



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).

	Dimensión 4: Impacto global del teletrabajo
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 "out-comes" 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.	
1. En el medio ambiente	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

	<p>se contempla aquí la idea de que la reducción de los desplazamientos produce una menor emisión de CO₂.</p>
2.Sobre los resultados de la Organización	<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>
3.En la Ciberseguridad	<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>
4.Coste-ahorro debido al teletrabajo	<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. Po 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>
5.En la atracción y mantenimiento del talento	<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 para potenciales candidatos como para, de hecho, obtener ventaja competitiva para mantener su talento interno.</p>
6.Desde la perspectiva de género y de los colectivos vulnerables	<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>
7.Coste-ahorro para el trabajador	<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 económicaamente 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,</p>

	<p>etc.), teniendo en cuenta los beneficios que ofrece 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 periodo 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 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).

	<h3>Dimensión 5: Bienestar del trabajador</h3>
<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>	
1. Carga de trabajo	<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 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</p>

	<p>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 tele trabajables 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 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>
¿Cómo medir los elementos de esta dimensión?	<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</p>

	<p>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.

	Dimensión 6: Out-comes relacionados con el trabajador
	<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>
1.Rendimiento	<p>Hace referencia al grado en el que la situación de teletrabajo está influyendo en los resultados individuales.</p>
2.Desempeño	<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>
3.Absentismo	<p>Hace referencia al grado en el que la situación de teletrabajo influye en que se dé un mayor o un menor absentismo.</p>
4.Satisfacción	<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>
5.Compromiso	<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>
6.Involucración	<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>
¿Cómo medir los elementos de esta dimensión?	<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</p>

entre grupos de la organización que reflejen diferente intensidad de teletrabajo (por ejemplo, entre teletrabajo 100%, trabajo híbrido y trabajo presencial 100%).

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).

 Dimensión 7: Liderazgo y gestión en equipos de trabajo	
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.	
1. Liderazgo de equipos virtuales	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 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.
2. Dinámica de trabajo en equipo virtual	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).
¿Cómo medir los elementos de esta dimensión?	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).

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.

C. 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.

Indicador
 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 en transporte, alimentación y parqueadero, entre otros consumos.



D. CUANTIFICACIÓN BENEFICIOS ECONÓMICOS 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.



E. 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 interviniéntes 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.

F. INDICADORES PARA MEDICIÓN 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 m^3 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 (m^3 / 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.

IV. BIBLIOGRAFÍA

- Corporación Colombia digital. [2013] Libro Blanco. El ABC del Teletrabajo en Colombia. Disponible en: <http://www.teletrabajo.gov.co>.
- Lineamiento para la Implementación del modelo de Teletrabajo en la Administración Distrital [2018].
- “Trabajar a cualquier hora y desde cualquier lugar, efectos en el mundo del trabajo, realizado por la Fundación Europea para mejorar las condiciones de vida y del trabajo (Eurofound) y la OIT. 2017.
- Guía CAMTO para la Descripción y Medida de la Situación de Teletrabajo en las Organizaciones disponible en la web del proyecto CAMTO:camto.iic.uam.es
- MinTIC. <https://www.teletrabajo.gov.co/814/w3-channel.html>.
- Observatorio ambiental de Bogotá. <https://oab.ambientebogota.gov.co/indicadores>
- Resolución 0312 de 2019 (Art. 30)- Ministerio del Trabajo