

**DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE TELETRABAJO PARA
SUPERGIROS S.A.**

PABLO ELIAS FERNANDEZ GRISALES

MARIA FERNANDA ZAPATA ORTIZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

Santiago de Cali - Colombia, Abril 2016

**DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE TELETRABAJO PARA
SUPERGIROS S.A.**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**Para optar el título de
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN**

PABLO ELIAS FERNANDEZ GRISALES

MARIA FERNANDA ZAPATA ORTIZ

Director

HENRY ANTONIO SALTAREN QUIÑONEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

Santiago de Cali - Colombia, 2016

CONTENIDO

RESUMEN	14
INTRODUCCIÓN	15
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	17
1.1. Planteamiento del problema	17
1.1. Circunstancias del problema	18
1.2. Formulación del problema	21
1.2.1. Objetivos	22
2. JUSTIFICACIÓN	23
3. MARCO REFERENCIAL	28
3.1. Marco teórico.....	28
3.2. Marco conceptual.....	35
3.2.1. Tecnologías de la información y la comunicación	35
3.2.2. Tipos de Teletrabajo	36
3.2.3. Tipos de Tele-trabajadores	37
3.2.4. Concepto de Teletrabajo	37
4. Legislación y Normatividad Del Teletrabajo En Colombia.....	41
4.1. Ley 1221 de 2008	41
4.2. Decreto 0884 de 2012	41
4.3. Otras normas a considerar	42
4.3.1. Código Sustantivo del Trabajo	42

4.3.2.	Sentencia C-337 de 2011	42
4.4.	Beneficios para las empresas Colombianas considerados en la legislación	43
5.	Estado del Arte	44
6.	Evolución del Teletrabajo	54
6.1.	Evolución histórica del Teletrabajo	56
6.2.	Prospectiva Internacional	62
6.3.	Evolución del Teletrabajo en Colombia.....	63
7.	METODOLOGIA.....	66
7.1.	Tipo y enfoque de investigación.....	66
7.2.	Unidad de análisis.....	68
7.3.	Fuente de datos e información.....	69
7.4.	Recolección de Datos.....	69
7.5.	Metodología de la encuesta	70
7.6.	Resumen de actividades para el logro de los objetivos de la Metodología Propuesta	72
7.7.	Limitaciones	74
8.	ANÁLISIS del entorno	75
8.1.	Entorno demográfico y social.....	75
8.1.1.	Población del Valle del Cauca.....	77
8.2.	Entorno jurídico	80
8.3.	Entorno económico	85
8.4.	Entorno tecnológico	86
8.4.1.	Los estratos y municipios más conectados.....	87
8.4.2.	Telefonía Móvil	90

8.4.3.	Acceso Fijo a Internet	91
9.	Análisis Interno de SUPERGIROS S.A.....	94
9.1.	Reseña histórica	94
9.2.	Cobertura.....	96
9.3.	Misión	96
9.4.	Visión.....	97
9.4.1.	Estructura Organizacional	97
9.5.	Procesos de la organización	98
9.5.1.	Descripción de Procesos	99
9.5.2.	Cadena de valor	100
10.	Diagnostico - Identificación de Recursos	103
10.1.	Gestión humana	103
10.1.1.	Nivel de Escolaridad	104
10.1.2.	Competencias	105
10.1.3.	Clima organizacional	106
10.1.4.	Indicador de Ausentismo	106
10.1.5.	Indicador de Rotación	108
10.1.6.	Valores Horas Extras SUPERGIROS S.A. año 2014.....	109
10.2.	Estructura física	110
10.3.	Proveedores	113
10.4.	Tipos de herramientas tecnológicas año 2014.....	114
10.5.	Tipos de clasificación de la información	116

10.6. Encuesta	117
10.6.1. Resultados de la Encuesta	118
10.7. Análisis DOFA	120
10.7.1. Estrategia DO	121
10.7.2. Estrategia FA	122
11. Diseño del PROGRAMA de Teletrabajo Para SUPERGIROS S.A.....	124
11.1. Formulación del plan de trabajo	132
11.2. Conformación del Comité Coordinador de Teletrabajo.....	134
11.3. Formulación del plan de sensibilización.....	135
11.4. Elaboración del acta de compromiso de la alta dirección	136
11.5. Formulación de la política del teletrabajo	137
11.5.1. Gestión del Recurso Humano	137
11.5.2. Selección y Entrenamiento del Personal	138
11.5.3. Exclusiones.....	138
11.5.4. Evaluación sobre tele-trabajabilidad Del Cargo	139
11.5.5. Identificación De Los Cargos Tele-trabajables	139
11.5.6. Identificación de Condiciones físicas de oficina	149
11.5.7. Condiciones de Evaluación Por Parte Del Comité Coordinador De Teletrabajo.....	149
11.5.8. Condiciones de Evaluación Por Parte de la Administración de Riesgos Laborales	150
11.5.9. Autoevaluación.....	151
11.5.10. Capacitación y Desarrollo	151

11.5.11. Esquema de Remuneración	151
11.5.12. Instrumentos de medición y control del teletrabajo	152
11.5.13. Estrategia para asistencia a las instalaciones físicas.....	153
11.5.14. Modelo de contratación.....	154
11.5.15. Seguridad de la información (Acuerdo de confidencialidad).....	155
11.5.16. Herramientas tecnológicas para el teletrabajo	156
11.5.17. Compensación de Gastos por Teletrabajo	157
11.5.18. Dotación. Equipos.....	158
12. Análisis de riesgos sobre diseño del programa.....	161
12.1. Costos de la Metodología	173
12.2. Evaluación del diseño del programa	176
12.2.1. Evaluación jurídica	176
12.2.2. Evaluación tecnológica	178
12.2.3. Evaluación psicosocial.....	180
12.2.4. Evaluación ambiental.....	184
12.2.5. Evaluación financiera.....	186
12.2.6. Inversión Inicial del Teletrabajo	186
12.2.7. Beneficios.....	187
12.2.8. Flujo Neto de Caja	188
12.3. Socialización del diseño del programa de implementación de teletrabajo propuesto ..	191
CONCLUSIONES	206
BIBLIOGRAFÍA	211

LISTA DE CUADROS

Cuadro No 1. Resumen de actividades para el logro de los objetivos de la Metodología Propuesta	72
Cuadro No. 2. Plan de tratamiento para R1.....	170
Cuadro No. 3. Plan de tratamiento para R2.....	171
Cuadro No. 4 Plan de tratamiento para R3.....	172
Cuadro No. 5. Contexto Evaluación ambiental	184

LISTA DE GRÁFICOS

.....	Pág.
Gráfico No. 1. Número De Colaboradores Desde El Año 2006 Hasta El 2014.....	19
Gráfico No. 2. Número De Transacciones Entre El Año 2006 Al 2014.....	19
Gráfico No. 3. Estadísticas de la media de personas en España y Europa que realizan labores desde sus hogares.....	50
Gráfico No. 4. Porcentaje de población que trabaja desde su vivienda.....	51
Gráfico No. 5. Incremento proyectado al año 2015 de colaboradores móviles.....	51
Gráfico No. 6. Distribución de usuarios de internet en el mundo.....	52
Gráfico No. 7. Penetración de Internet en América Latina.....	52
Gráfico No. 8. Comportamiento para Colombia sobre el crecimiento de internet - actividades principales en las cuales los colombianos invierten su tiempo cuando navegan en la red.....	53

Gráfico No. 9. Participación ciudades más pobladas del Valle del Cauca 2013.....	78
Gráfico No. 10. Tasa global de participación, de ocupación y de desempleo Valle del Cauca 2007-2013.....	79
Gráfico No. 11. Distribución porcentual y variación de la población desocupada por departamentos y Bogotá D.C. 2012-2013.....	80
Gráfico No. 12. Suscriptores a internet de banda ancha e índice de penetración.....	88
Gráfico No. 13. Suscriptores a internet fijo dedicado de banda ancha por estratos socio económico.....	89
Gráfico No. 14. Abonados en servicio de telefonía móvil e índice de penetración.....	90
Gráfico No. 15. Suscriptores de internet fijo dedicado e índice de penetración.....	91
Gráfico No. 16. Nivel escolar SUPERGIROS S.A., año 2014.....	105
Gráfico No. 17. Ausentismo SUPERGIROS año 2014.....	107
Gráfico No. 18. Rotación SUPERGIROS año 2014.....	109
Gráfico No. 19. Tipo de proveedores año 2014.....	114
Gráfico No. 20. Flujo neto de caja anual prueba piloto diseño metodológico teletrabajo SUPERGIROS S.A.....	191

LISTA DE FIGURAS

Figura No. 1. Índice de penetración de internet fijo dedicado por departamentos y distrito capital.....	92
Figura No. 2. Organigrama SUPERGIROS.....	97
Figura No. 3. Mapa de procesos organizacionales en SUPERGIROS.....	98
Figura No. 4. Cadena de valor giros postales.....	102
Figura No. 5. Plano general de la organización por procesos.....	111
Figura No. 6. Integrantes de comité coordinador de teletrabajo SUPERGIROS S.A.....	134

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla No 1. Comportamiento y usos del internet para Colombia.	53
Tabla No. 2. Tipo de teorías.	67
Tabla No. 3. Antecedes población nacional por sexo - periodo 2000-2014.	76
Tabla No. 4. Proyecciones de población total por años y sexo, según departamentos periodo 2005-2020.....	77
Tabla No. 5. Resumen de la normatividad vigente exigida a los operadores postales habilitados.	85
Tabla No. 6. Acumulado horas extras / áreas año 2014 SUPERGIROS.	110
Tabla No. 7. Crecimiento de personal SUPERGIROS periodo 2009 – 2014.	112
Tabla No. 8. Tipo de equipos asignados en la sede SUPERGIROS año 2014.....	113
Tabla No. 9. Tipos de herramientas tecnológicas año 2014.....	115
Tabla No. 10. Matriz DO.....	120
Tabla No. 11. Matriz FA.	122
Tabla No. 12. Medición para el puntaje de los criterios	125
Tabla No. 13. Matriz de evaluación multi-criterios de favorabilidad para diseñar la implementación del teletrabajo en SUPERGIROS S.A.	126
Tabla No. 14. Escalas por intervalos.	128
Tabla No. 15. Evaluación de áreas potenciales para teletrabajar en SUPERGIROS.	129
Tabla No. 16. Plan de trabajo – desarrollo método de teletrabajo.....	133
Tabla No. 17. Enfoque, alcances y metodología de aplicación del teletrabajo.	135
Tabla No. 18. Lanzamiento del programa de teletrabajo para SUPERGIROS S.A.	136

Tabla No. 19. Descripción de los cargos tele-trabajables y los no tele-trabajables.....	140
Tabla No. 20. Revisión de funciones y actividades tele-trabajables.	141
Tabla No. 21. Plantilla, herramienta de selección.	142
Tabla No. 22. Competencias de teletrabajo para SUPERGIROS S.A.....	143
Tabla No. 23. Indicadores conductuales competencias para el teletrabajo.	145
Tabla No. 24. Estándar de valoración por competencia.....	146
Tabla No. 25. Perfiles requeridos.	148
Tabla No. 26. Escalas de selección de teletrabajadores.	148
Tabla No. 27. Condiciones, lugar de trabajo del colaborador.	150
Tabla No. 28. Cronograma modalidad Teletrabajo	153
Tabla No. 29. Herramientas otorgadas por SUPERGIROS S.A. al tele-trabajador.	156
Tabla No. 30. Riesgos	161
Tabla No. 31. Controles.	162
Tabla No. 32. Probabilidad del evento.....	163
Tabla No. 33. Severidad del evento.	163
Tabla No. 34. Severidad del control	164
Tabla No. 35. Categoría del riesgo	164
Tabla No. 36. Matriz de riesgos del teletrabajo.....	165
Tabla No. 37. Mapa de calor.	167
Tabla No. 38. Matriz de ubicaciones	168
Tabla No. 39. Mapa de color riesgos inherentes teletrabajo.	168
Tabla No. 40. Mapa de color riesgos residuales.....	169
Tabla No. 41. Costos de la plataforma colaborativa.....	173

Tabla No. 42. Costos unitarios por trababajador	174
Tabla No. 43. Costos variables por tele-trabajador	175
Tabla No. 44. Evaluación jurídica	177
Tabla No. 45. Evaluación tecnológica	179
Tabla No. 46. Evaluación ambiental.....	185
Tabla No. 47. Inversión inicial para metodología de teletrabajo.....	187
Tabla No. 48. Ahorro unitario por colaborador.....	188
Tabla No. 49. Flujo neto de caja implementación de teletrabajo periodo año 0 y año 1.	189
Tabla No. 50. Flujo neto de caja implementación de teletrabajo periodo año 2 y año 3.	189
Tabla No. 51. Resumen y conclusiones.	189
Tabla No. 52. Financiación.	190

LISTA DE ANEXOS

Anexo No. 1. Programa de Registro Encuesta	216
Anexo No. 2 - Análisis encuesta de favorabilidad para el teletrabajo en SUPERGIROS S.A.....	218
Anexo No. 3. Guía de Funciones del Comité Coordinador de Teletrabajo.	230
Anexo No. 4. Acta de Compromisos de la administración de SUPERGIROS S.A., con la metodología de Teletrabajo.	233
Anexo No. 5. Proceso de Selección para el Teletrabajo (Evaluación del Jefe).....	234
Anexo No. 6. Proceso de Selección para el Teletrabajo (Informe de Evaluación de Talento Humano).....	235
Anexo No. 7. Diccionario de Competencias SUPERGIROS S.A.	236
Anexo No. 8. Herramienta de Evaluación Estándar Por Competencia del Teletrabajo SUPERGIROS S.A.	239
Anexo No. 9. Formato Acta de Reuniones del Comité de Teletrabajo.....	244
Anexo No. 10. Propuesta Ergonómica para Teletrabajadores.....	245
Anexo No. 11. Lista de chequeo para revisión del lugar de trabajo.	248
Anexo No. 12. Plan de Capacitación para Teletrabajadores SUPERGIROS S.A.	251
Anexo No. 13. Modelo De Acuerdo De Teletrabajo.	253
Anexo No. 14. Modelo de Formato de Reversibilidad por parte del Teletrabajador.	256
Anexo No. 15. Modelo de Formato de Reversibilidad por parte del Empleador.	257
Anexo 16. Acuerdo de Confidencialidad.	258
Anexo No. 17. Carta entrega dotación de equipos.	260

RESUMEN

Este trabajo presenta la formación y desarrollo de un programa de teletrabajo, para una organización de giros postales en Colombia, el cual servirá como directriz para su implementación en la empresa SUPERGIROS S.A.

SUPERGIROS S.A., es una empresa de orden nacional, que fue creada en mayo de 2006, sociedad de naturaleza jurídica anónima, de carácter mercantil cuyo objeto social principal es la prestación de los servicios postales de pago a nivel nacional.

Durante su desarrollo, se presenta una breve historia de la Empresa, la cual brinda una visión general de su desempeño y permite entender su situación actual para orientar su prospectiva, enfocado en el programa a efectuar; se realiza un Análisis del Entorno para entender las fuerzas que influyen y determinan el comportamiento del sector y de la empresa en particular y se presentan como pilares fundamentales, los pasos a seguir, para implementar el programa de Teletrabajo en la empresa SUPERGIROS S.A., que es el objetivo del presente trabajo de investigación.

PALABRAS CLAVE: Orientación al Servicio, Tele-Trabajabilidad, Tele-Trabajador, Teletrabajo, SÚPERGIROS S.A., Clima Organizacional, Organización, Empleo, Tecnologías de Información y la Comunicación (TIC), Ventajas Competitivas, Infraestructura, Logística, Confidencialidad, Disponibilidad, Integridad, Información, Seguridad, Internet, Sociedad, Movilidad, Oficina, Virtual, Telecomunicaciones, Horarios.

INTRODUCCIÓN

Este documento tiene como finalidad presentar los procesos organizacionales que conlleva la implementación de un programa de teletrabajo en la empresa SÚPERGIROS S.A., y las bondades que esta presenta, como una oportunidad laboral que favorezca el clima organizacional, que optimice los recursos de la empresa y brinde una oportunidad de ser más competitiva, dado que impacta diferentes procesos al interior de la organización.

Adicionalmente, la modalidad de teletrabajo permite a la empresa mostrar compromiso social, dado que según van Lier, de Witte, & Macharis (2014). El teletrabajo puede contribuir de manera directa a una reducción de los problemas relacionados con la movilidad y los costos ambientales, Impulsa la unidad familiar retornando padres y madres a su núcleo familiar, sin perder su nivel de ingresos, además, reducción de costos administrativos para SÚPERGIROS.

Es relevante el número de padres cabeza de hogar que se ven abocados a dejar sus hijos al cuidado de guarderías debido a la dificultad que presenta el reto de conseguir el sustento diario. Esto traslada costos a la empresa y fractura la unidad familiar, muchos de los motivos de renuncia de los colaboradores se sustentan en razones de poco tiempo para compartir con sus seres queridos pues entre el empleo y los tiempos de desplazamiento se reduce el tiempo en familia.

El gobierno nacional está dando un gran impulso a esta modalidad de trabajo presentándola como una importante estrategia para generar empleos dignos de buenos ingresos, la Ley del teletrabajo 1221 del 2008 y el libro blanco del teletrabajo; se convierten en la base fundamental para proponer la implementación de un novedoso programa ocupacional ejecutado directamente

por los tele-trabajadores seleccionados, evidenciando que es un proyecto viable, sostenible que puede ser adoptado por los demás operadores postales habilitados en Colombia.

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

Porter & Millar (1986) afirma: “La revolución de la información se está extendiendo por toda la economía. Ninguna empresa puede escapar a sus efectos. Las TIC son fuente de ventaja competitiva de la organización” (p. 15). También menciona; “Las empresas que se anticipen en el dominio de las TIC tendrán en sus manos el gobierno de los acontecimientos” (p. 28). Por otro lado Ortiz (1995) plantea: “Que la convergencia de los factores tecnológicos, empresariales y regulatorios están ampliando el espectro de posibilidades (...) abriendo nuevos horizontes para lo que se denominan economías virtuales” (p. 34). Las empresas y los colaboradores ya no necesitan encontrarse sobre territorios definidos ni espacios conexos como ha sido tradición, necesitan apropiarse de los nuevos medios, procedimientos y demás que faciliten los procesos de producción. La incorporación de las *Tecnologías de Información y Comunicación* (de aquí en adelante TIC) en el ámbito empresarial es un elemento clave para impulsar el crecimiento económico y lograr una mayor creación de empleos. Es por ello, que la implementación del Teletrabajo se constituye en una oportunidad que brinda la Economía Digital y que es posible de ser optimizada y aprovechada. Esto a su vez se ve profundizado por el hecho que, cada vez más, según Drucker (1969). “Los trabajadores pertenecen a lo que se denomina “trabajador del conocimiento” y la información el recurso más valioso” (p. 45). El teletrabajo, por su flexibilidad, ofrece diversas oportunidades tanto para las empresas como para los trabajadores y al mismo tiempo presenta nuevos desafíos para ambos.

Este trabajo de investigación, indaga las características de la organización, sus trabajadores y su entorno que se encuentran presentes en la implementación de un programa de teletrabajo que ofrezca ventajas competitivas a la empresa.

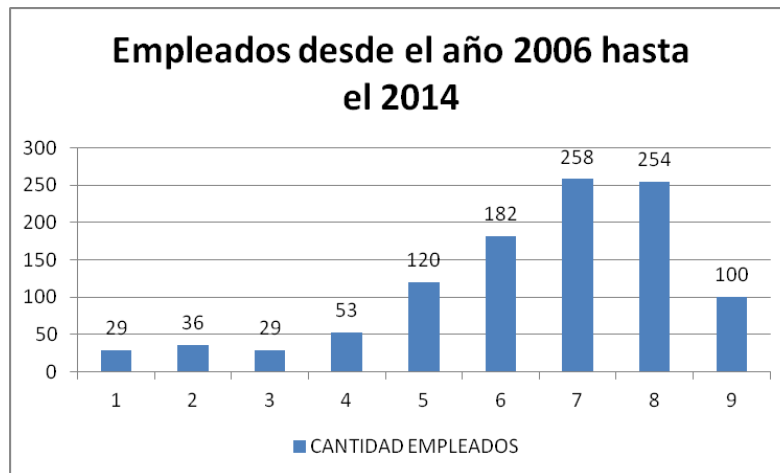
1.1. Circunstancias del problema

En mayo del 2006 un grupo de empresarios Colombianos se unieron para crear una compañía que llevaría progreso a todos los rincones del país, así nace SUPERGIROS S.A., compañía cuyo objetivo principal es el traslado de dinero a nivel nacional en la modalidad de giros postales. Sus operaciones comenzaron en los departamentos de Nariño y Chocó donde existía una gran oportunidad de crecimiento para este tipo de servicio.

Debido a que la infraestructura financiera, logística, y tecnológica de las empresas de chance era muy similar a lo que en ese momento requería SUPERGIROS S.A., se realizó una alianza estratégica con estas empresas, con el objetivo que a través de ellas, se prestara el servicio en sus puntos de venta, para lo cual se fueron incorporando nuevos concesionarios, permitiendo pasar de 19 oficinas a finales del 2006 a más de 3.000 en diciembre de 2010.

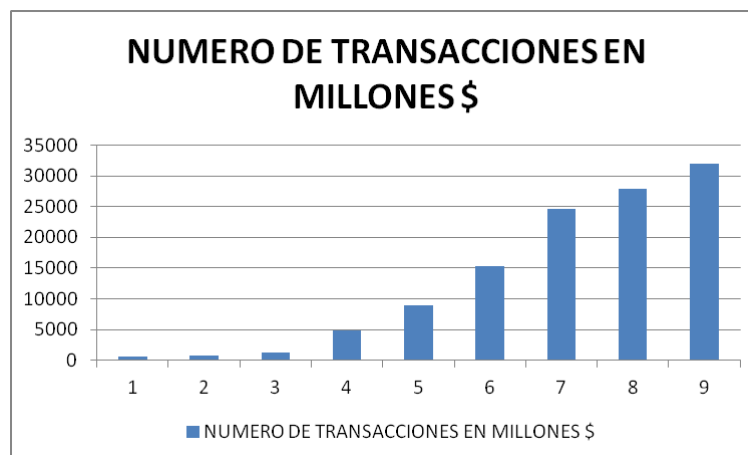
Desde ese momento hasta el presente, la compañía ha experimentado un crecimiento geométrico en lo que respecta a transacciones y por tanto también, el número de colaboradores necesarios para soportar dicho crecimiento, en las siguientes figuras, se evidencia el crecimiento del número de colaboradores en la empresa.

Gráfico No. 1. Número de colaboradores desde el año 2006 hasta el 2014



Fuente: SUPERGIROS S.A.

Gráfico No. 2. Número de transacciones entre el año 2006 al 2014



Fuente: SUPERGIROS S.A.

El mencionado crecimiento ha traído como consecuencia la adecuación de los espacios de las plantas físicas para poder albergar el número creciente de colaboradores, sumado a esta situación por tratarse de un esquema de servicio en tiempo real, los tiempos de disponibilidad de los

colaboradores de las áreas operativas y tecnológicas son permanentes (7 días x 24 horas), generando frecuentes gastos en pago de horas extras, riesgos por desplazamientos en horas de la madrugada para la atención de emergencias (Esta situación se registra en los contratos laborales bajo la figura de colaboradores de “Manejo y Confianza”).

Dicho escenario de disponibilidad continúa, afecta las aspiraciones personales de los colaboradores, produce incremento del ausentismo por altos índices de incapacidades, solicitud de permisos, cambios de personal por sobre carga laboral lo cual está impactando en los costos de la organización.

Considerando que el avance tecnológico a todo nivel ha transcendido las barreras de lo físico mediante diversas estrategias especializadas como son el trabajo virtual y el teletrabajo, la empresa SUPERGIROS S.A., ha analizado la opción de adoptar un programa de teletrabajo como una posible solución a las dificultades antes mencionadas; sin embargo, se suscita la dificultad de no tener la información necesaria sobre la forma de cómo implementar un programa de teletrabajo que garantice confidencialidad, disponibilidad e integridad de la información crítica del negocio.

Ante esta situación, se ha generado una sensación de protección excesiva de los datos, cerrándose a las posibilidades de acceso remoto por parte de la alta dirección, dadas las amenazas externas (hackers, entre otras) que ponen en riesgo los activos de información.

Todo lo anterior se nutre en gran parte, por el desconocimiento de tecnologías que brindan seguridad a los activos de información, esta mentalidad impide la penetración de metodologías de

teletrabajo como lo hacen algunas multinacionales que han incrementado su rentabilidad partir de esta idea.

Las situaciones anteriormente mencionadas pueden generar a mediano plazo los siguientes impactos en la compañía:

- Incremento en los costos ocultos de operación.
- Fuga del conocimiento, por la rotación del personal que ha alcanzado experticia en sus labores.
- Altos índices de ausentismo (incapacidades médicas y permisos laborales).
- Dificultades para formación de equipos de alto desempeño.
- Perjuicios en el clima laboral por estrés.
- Escasez de espacio físico para albergar la cantidad creciente de colaboradores.
- Falta de concentración por no garantizar al colaborador un espacio adecuado.

Por otra parte, si la empresa SUPERGIROS S.A., intenta implementar un programa de teletrabajo sin estudios previos, los cuales incluyan procedimientos definidos y planificados de su diseño; existe una alta probabilidad de fracasar en este proceso, dado la diversidad de variables que se deben considerar antes de optar por esta forma de trabajo.

1.2. Formulación del problema

¿Cómo diseñar un programa para implementar el teletrabajo en SUPERGIROS S.A., que le otorgue ventajas competitivas en su operación de giros postales nacionales?

1.2.1. Objetivos

1.2.1.1. Objetivo General

- Diseñar un programa para la implementación del teletrabajo en la empresa SUPERGIROS S.A.

1.2.1.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar el grado de aceptación probable del teletrabajo en SUPEGIROS S.A.
- Identificar las herramientas tecnológicas, infraestructura, metodologías, firmas contratantes existentes en SUPERGIROS S.A., que facilitarían la implementación del teletrabajo.
- Identificar las áreas potenciales para teletrabajo, sus actividades y funciones.
- Delinear el programa que permita la implementación del teletrabajo en la empresa SUPERGIROS S.A.
- Socializar el programa de implementación de teletrabajo propuesto, con distintos profesionales que laboran bajo la metodología de teletrabajo.

2. JUSTIFICACIÓN

El teletrabajo en Colombia se ha convertido cada vez más en una realidad presente, esto en buena medida gracias a los esfuerzos del gobierno por ampliar la cobertura de las comunicaciones, logrando que más personas puedan conectarse a internet desde su propio hogar y que las empresas estén empezando a evidenciar las ventajas del teletrabajo. Para ello se debe tener en cuenta que esta forma nueva de trabajo presenta ventajas y desventajas, que se deben evidenciar para sacar conclusiones acerca de su conveniencia.

La gran ventaja de diseñar un programa de teletrabajo es la libertad de auto-organizarse. Esto implica, además, otra prerrogativa del teletrabajo y es que, al poder laborar desde el hogar y con horarios propios, resulta mucho más fácil para el colaborador, hacer compatible su vida laboral con su vida familiar. Logrando de esta forma amoldar el trabajo a la vida, y no la vida al trabajo, como generalmente sucede en los esquemas tradicionales que presentan rigidez. Otra ventaja del teletrabajo para el colaborador es el ahorro de tiempo y dinero como consecuencia de evitar desplazamientos, ya que en este caso, la oficina puede ser su propio hogar, y además es posible finalizar la jornada laboral mucho más rápido si se aprovecha el tiempo que se ahorraría en desplazamientos.

Para la empresa, según Baruch (2000), el beneficio real de esta forma de trabajo, se deriva de tener una fuerza de trabajo mucho más eficaz, se obtienen mejores resultados cuando las personas trabajan parte de su tiempo desde la casa y parte en la oficina. Otra de las ventajas es la permanencia en la vanguardia de las tendencias tecnológicas, lo cual enriquece los procesos de

creación de valor haciéndose más competitiva, optimizando los tiempos de respuestas en los procesos y mayor disponibilidad del recurso humano. Así mismo, otro factor a resaltar es la rentabilidad gracias al uso de las herramientas propias del trabajador y su lugar de trabajo. Finalmente, una ventaja más es el fortalecimiento y especialización de los empleados en las funciones y cargos, así como también mejoras en los procesos organizacionales.

Aunque las ventajas del teletrabajo son muchas y muy atractivas, no hay que descuidar los riesgos asociados al colaborador y a la organización.

Según menciona Rubbini (2013), en su artículo ‘Los riesgos psicosociales en el teletrabajo’, para el colaborador, trabajar desde casa puede suponer una reducción de su círculo social. Con la ausencia de contacto físico con otros compañeros, puede llegar a sentirse aislado o poco vinculado a la empresa afectando seriamente su sentido de pertenencia y las mediciones de clima organizacional. Además, para realizar un buen teletrabajo resulta preponderante contar con herramientas que permitan generar organización y disciplina; por tanto, se debe escoger muy bien el personal que incursionara en este tipo de metodologías.

Rubbini (2013), también expresa que uno de los riesgos asociados al teletrabajo es caer en el sedentarismo, por lo que es muy importante organizar las tareas de manera que el tele-trabajador pueda realizar otras actividades que lo obliguen a generar alguna ejercitación como lo son: pausas activas, asistencias de la ARL, descansos entre jornadas, etc.

Para la organización, las desventajas del teletrabajo se relacionan con la fidelidad del colaborador pues este, al no sentirse comprometido, fácilmente puede abandonar su empleo o en su defecto bajar su rendimiento y productividad.

Es importante considerar que esta forma de trabajo, genera una relación de confianza que el colaborador puede romper, al no estar “controlado”, así que, para evitar que esto ocurra, las empresas deben organizar planes de incentivos que sostengan el sentido de pertenencia y hagan sentir incluido a sus tele-bajadores.

Además de las ventajas anteriormente mencionadas, los beneficios para SUPERGIROS S.A., serían enormes, pues su planta de colaboradores tiene características especiales que los muestra como potenciales tele-trabajadores. El área de Tecnología por ejemplo, debe mantener una disponibilidad permanente dado que se maneja una operación en tiempo real y ante alguna afectación, los expertos deben sostener y generar el servicio casi que de manera inmediata, así mismo cuando se realizan actualizaciones a la plataforma, todas deben ejecutarse en horas de la madrugada teniendo que incurrir en costos de desplazamiento de personal, refrigerios, etc., poniendo en riesgo la integridad física de los colaboradores, que deben desplazarse en horas de la madrugada hasta la planta física de la organización.

Otro ejemplo claro, lo constituye el área de contabilidad, en el cual, los procesos de cierre de mes, deben alargar su jornada hasta la madrugada a fin de lograr finalizar sus conciliaciones y demás tareas.

La movilidad del personal ejecutivo de la compañía es muy alta, constantemente indagan sobre métodos para acceder a la plataforma desde un aeropuerto, hotel o sitio donde se encuentren con conexión a internet, actualmente estas labores se realizan mediante la configuración de Vpns

seguras (Virtual Networks Private), lo cual podría verse, como uno de los principios impulsores del programa.

Uno de los beneficios del teletrabajo es la reducción de la movilidad, con el cambio en el sistema de transporte masivo que está viviendo la ciudad de Cali, las personas se han visto afectadas en sus desplazamientos hacia la empresa, de tal forma que muchos han optado por adquirir motocicletas o carros como medio de transporte alternativo, lo anterior impacta negativamente el medio ambiente de la ciudad según lo reporta Acodal y Roff Molter (2010), “Cada día son arrojadas a la atmosfera caleña 340 toneladas de material particulado, es decir hollín compuesto por azufre y óxido de nitrógeno”.

Otro de los beneficios es la reducción del riesgo de accidentalidad de los conductores y peatones, Según indicadores de la Secretaria de Transito, en el año 2014, en la ciudad de Cali, murió un motociclista cada día; otras prácticas que se pueden evitar son los desplazamientos en horario de alto riesgo (horarios nocturnos y/o de madrugada) en esta fase se ve implícita la seguridad del colaborador y la rentabilidad de la organización por pagos en gastos de transporte y refrigerios.

Al final de un ejercicio de teletrabajo, en un periodo determinado debería evidenciarse que los colaboradores han asimilado que deben tener un manejo eficiente del tiempo y mejoras sostenibles en la calidad de vida. Así mismo, para complementar las tareas que más demandan tiempo como reuniones, viajes, reportes y demás obligaciones se debe contar con un equipo dispuesto a afrontar el cambio.

El desarrollo de la investigación se realizó en la sede administrativa de la empresa SUPERGIROS S.A., ubicada en la ciudad de Cali, el proceso solamente incluirá a los

colaboradores administrativos del área Comercial y de Riesgos como consecuencia del estudio de selección de áreas.

3. MARCO REFERENCIAL

3.1. Marco teórico

Etimológicamente la palabra teletrabajo proviene del griego “telou” que significa lejos y del latín “tripaliare” que significa trabajar. La Organización Internacional del Trabajo (OIT), lo considera como la “forma de trabajo efectuada en un lugar fuera de la oficina central o del centro de producción y que implica una nueva tecnología que permite la separación y facilita la comunicación”. Se pueden encontrar múltiples términos para denominar el teletrabajo como son: teletrabajo, trabajo a distancia o trabajo remoto, sin embargo, cabe destacar que el primer término en utilizarse fue el teletrabajo, surgido en Estados Unidos en los años setenta. Fue aquí, en plena crisis del petróleo, el momento en que gracias a las telecomunicaciones se pudieron reducir los desplazamientos de los trabajadores hasta el centro de trabajo, definiendo así el teletrabajo como “cualquier forma de sustitución de desplazamientos relacionados con la actividad laboral por tecnologías de la información”.

El teletrabajo es un concepto que viene siendo acuñado desde los años 70, surge a partir de ahí, diferentes autores y teorías que se abordaran en aras de demarcar el marco teórico de la investigación.

Toffler (1995), hace mención a la existencia de tres etapas importantes en la evolución de la humanidad denominadas: “La “primera ola”, la revolución agraria, la “segunda ola”, la considera como el paso a la industrialización y la “tercera ola”, conlleva los cambios”.

Castells (1997), realiza un análisis sobre: “el fenómeno del conocimiento, de la existencia de rasgos comunes que son los que permiten pensar una sociedad diferente y los cambios se

presentan preferentemente en el ámbito de la tecnología y necesariamente en el campo de lo social”. También hace alusión a: “lo vertiginoso que ha sido el paso de la sociedad industrial a la sociedad de la información”. Adicionalmente, postula que: “la información es una parte primordial de toda actividad humana, todos los procesos de nuestra existencia individual y colectiva están directamente moldeados por el nuevo medio tecnológico”.

Barret & Redmand (1997), por su parte, ratifican lo anterior, planteando que: “la velocidad de los cambios que han intervenido, enfatizan la interrelación ciencia - tecnología que trae consigo, avances significativos. Dichos avances han impactado la sociedad generando un nuevo paradigma llamado “sociedad de la información”.

Mcquail (1998), manifiesta que: “los cambios obedecen en forma directa a los avances tecnológicos, en la forma de manejo y distribución de la información. Éstas, muestran transformaciones sociales y económicas en todo nivel”. El individuo y las instituciones en nuestra sociedad dependen cada vez más de la información para poder realizar cualquier actividad de manera eficaz.

Sepúlveda (2002), indica que: “Castells, habla de la existencia de características que permiten pensar en la transformación de una nueva sociedad y los cambios se presentan principalmente en el ámbito de la tecnología, impactando el ámbito social”.

Los cambios sociales son tan espectaculares como significativos, igualándolos a los procesos de transformación tecnológicos y económicos.

Sepúlveda (2002), destaca que: “Estas tres civilizaciones no desaparecen totalmente al pasar de una a otra, sino que conviven en un mismo país, continente o región, generando algunos conflictos propios de los choques de mentalidades”.

Cornella (1994), plantea que: “las tecnologías de la información han cambiado de dos maneras nuestro quehacer diario: aumento del consumo de información y, por otro lado, la participación a través de un intercambio de información con nuestro entorno en general”.

Shomalí (2000), dice que; “el término teletrabajo tiene su origen en telecommuting y fue empleado por primera vez por el norteamericano Nilles, en los Estados Unidos, durante la década de los 70’s. Define al teletrabajo como “la coordinación de acciones laborales con relativa independencia en el espacio y en el tiempo, mediante el uso de las telecomunicaciones”.

Además esta novedad de ocupación principalmente se realiza de forma no tradicional. Destaca que: “lo nuevo de esta modalidad de empleo, no es el trabajo a distancia simplemente, sino el uso de los computadores y telecomunicaciones para cambiar la peculiaridad y el ámbito laboral establecido hasta ese momento”.

Sarramona (2001), corrobora lo anterior, agregando que: “Nilles, fue el que introdujo los conceptos “carreteras de información” y “tecnologías de información”.

Altisen (2002), plantea que: “el desarrollo de la tecnología está modificando los aspectos sociales, políticos, financieros, económicos, trayendo consigo nuevas formas de empleos, contrataciones y posibilidades de mitigar el desempleo”.

Si en la actualidad es posible realizar las compras desde nuestro lugar de residencia, comunicarse sin importar el tiempo y distancia con personas de otros sitios en un tiempo real, no debiera tomarnos por sorpresa una nueva forma de laborar, que es llamado hoy teletrabajo.

Inglés (1998), indica que: “el teletrabajo es una manera dócil de organizar el empleo, no se requiere de la presencia física del colaborador, esta forma de trabajar está cambiando radicalmente nuestra cultura laboral, social, económica y política”. Se pierde la noción de plaza de trabajo, de manera tal, que no se requiere de una oficina o fábrica para poder realizar la actividad laboral. El trabajo se va, hacia las personas más idóneas y capacitadas para realizarlos.

Sarramona (2001), indica que: “las formas de desplazamiento que se realizan actualmente, el de empresas de distribución o descentralizadas, situadas en lugares geográficos distintos, intercomunicadas mediante una red común para sumar sus esfuerzos laborales como si estuvieran en un mismo centro”. Además menciona que “el teletrabajo en red, hace referencia especial a nuevas empresas, nacidas al amparo de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información, que están conectadas entre sí mediante redes telemáticas”.

Las bases teóricas sobre las que se fundamenta este trabajo de investigación son dos: la primera proviene de los planteamientos formulados por Castells (1997), autor de importantes obras como: *“La era de la información”*, *“La transformación del trabajo”*, *“La sociedad red”* y *“La ciudad Informacional”*. Este autor, se ubica desde una perspectiva teórica a lo largo de tres dimensiones básicas: **producción, poder y experiencia.**

La segunda base teórica denominada La sociedad del conocimiento proviene de los planteamientos formulados por Drucker (1969), autor de libros como: *“El management del futuro”*, *“Tecnología Management and Society”* y *“La era de la discontinuidad”*

Ambos autores resultan fundamentales, porque permiten cimentar la idea, según la cual el trabajo continua siendo la base de la sociedad, lo que no se puede negar, es que la sociedad actual está frente a una gran transformación del trabajo en todo el mundo y todas sus dimensiones. El proceso de automatización generó la intensificación del trabajo, pero no su desaparición. Ahora se vuelve menos pesado físicamente, pero más especializado e intensivo, y además las personas trabajan más horas. Históricamente la innovación tecnológica ha sido fuente de creación de empleos, el uso de las nuevas tecnologías no conduce al fin del trabajo, por el contrario, sus posibilidades abren novedosas fuentes de empleos como el teletrabajo, el cual genera numerosas oportunidades incluyentes. En este ámbito se transforma de manera importante el contenido del trabajo, en lo concerniente a su naturaleza, organización y sus relaciones con otras actividades; con ello una tendencia importante de este tiempo, es el crecimiento del número de teletrabajadores en el porcentaje de la población ocupada.

Castells (1996) plantea que: “la organización de la economía, del Estado y sus instituciones, las formas de significación en sus vidas que crean las personas mediante la acción colectiva, son fuentes irreductibles de dinámicas sociales. Han de ser entendidas en sus propios términos, así como en relación con las demás”. Al aplicar dicho análisis al desarrollo de Internet, Castells (1996), enfatiza los papeles del Estado (en lo militar y académico), movimientos sociales

(hackers y activistas sociales) y empresas en el modelado de la infraestructura en relación con sus agendas conflictivas.

Este planteamiento significa, que es inevitable el cambio en los comportamientos colectivos y sus costumbres, dado el bombardeo masivo de nuevos medios de comunicación, esto ha generado individuos más críticos por la facilidad que tienen para acceder a la información en cualquier instante, se han transformado las relaciones familiares, amistosas y lógicamente las laborales, donde las barreras de la distancia ya no son un impedimento para alcanzar los objetivos propuestos por las organizaciones. Imperativo e importante el papel del estado como motivador de desarrollo, pues es preponderante la adquisición de nuevas tecnologías para acceder a la globalización mundial. Esta gestión se evidencia en los informes estadísticos de penetración del internet en Colombia, cuyo crecimiento resulta supremamente favorable para adoptar nuevas alternativas de empleo como es el teletrabajo.

Para esta propuesta de investigación esto es importante, ya que ante la pretensión de adoptar una metodología de teletrabajo, resulta indispensable tener presente las posibilidades reales de acceso a los medios tecnológicos, así como las características de quienes pudiesen acceder a esta forma de empleo, adicionalmente, analizar cómo esta variación debe generar valor agregado para la organización y el colaborador. Finalmente como indica Castells (1996), esta investigación hace uso intensivo de la “dinámica social que se viene presentando, con el impulso de los factores tecnológicos y masificación del conocimiento, ya no existen las barreras físicas del sitio de trabajo, ahora las herramientas informáticas están llevándonos de forma inevitable a vivir en un mundo virtual”.

El otro autor, Drucker (1969) por su parte, introduce el concepto de trabajador del conocimiento, e incide en la innovación y espíritu emprendedor. Habla de una nueva disciplina que puede ser enseñada y aprendida, la innovación. La sección dedicada a “la sociedad del conocimiento”, se basaba en una serie de datos y proyecciones económicas de Fritz Machlup (uno de los primeros autores en acuñar la expresión "Sociedad de la Información"). Drucker (1969), explicó en dicha obra que, a finales de los 70, el sector del conocimiento generaría la mitad del PIB. Drucker (1970) indica que los recursos naturales, la mano de obra y el capital se habían convertido en secundarios y podían obtenerse con cierta facilidad, siempre y cuando hubiese el saber. Este planteamiento, significa que; el acceso al conocimiento y las transformaciones que implican las nuevas tecnologías producen tendencias heterogéneas en relación con la generación de empleo. Se debe considerar que la introducción de nuevas tecnologías conduce a la aparición de nuevas ramas que exigen también de la presencia de nuevos tipos de empleos.

Para el presente trabajo de investigación lo anterior es relevante, porque en la evolución del nivel de empleo inciden múltiples factores: La introducción de las nuevas tecnologías, el crecimiento demográfico, la edad de jubilación, el fenómeno migratorio, la evolución de las familias, la extensión de la jornada laboral. Pero el factor que más influye, es el estado en que se encuentra la economía: una etapa expansiva genera empleo, una recesiva provoca desempleo. Por tanto quienes tengan el conocimiento adecuado serán quienes podrán acceder más fácilmente a todo este mundo de alternativas que plantea el mundo digital.

De este modo, las bases teóricas sobre las que se cimienta este trabajo de investigación, en términos concretos son: **La era de la información** (Espacio de los flujos) y **la sociedad del conocimiento**.

3.2. Marco conceptual

3.2.1. Tecnologías de la información y la comunicación

Existen numerosas definiciones en relación con las tecnologías de la información y la comunicación. Algunas de ellas:

a) Según Rosario (2005) “Se denomina tecnologías de la información y la comunicación al conjunto de tecnologías que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de información en forma de voz, imágenes y datos contenidos en señales de naturaleza acústica, óptica o electromagnética.

Las TIC incluyen la electrónica como tecnología, base que soporta el desarrollo de las telecomunicaciones, la informática y el audiovisual”.

b) Según el Portal de la Sociedad de la Información de Telefónica de España. “Las TIC son las tecnologías que se necesitan para la gestión y transformación de la información, en particular las computadoras y programas que permiten crear, modificar, almacenar, proteger y recuperar esa información.

c) Según el Informe Sobre Desarrollo Humano de Venezuela, 2002, realizado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]). “Las TIC se conciben como un universo con dos conjuntos, representados por las tradicionales tecnologías de la comunicación, principalmente

radio, televisión y telefonía convencional, y por las tecnologías de la información, caracterizadas por la digitalización de las tecnologías de registro de contenidos (informática, de las comunicaciones, telemática y de las interfaces)”.

La revolución tecnológica es debida, en buena medida, a la creatividad humana y a los avances significativos de las TIC. Los grandes cambios que caracterizan esencialmente esta nueva sociedad son la generalización del uso de las tecnologías, las redes de comunicación, el rápido desarrollo tecnológico, científico, y la globalización de la información.

3.2.2. Tipos de Teletrabajo

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

- ✓ **Teletrabajo autónomo:** Colaboradores independientes, que se valen de las TIC para el desarrollo de sus tareas, ejecutándolas desde cualquier lugar elegido por ellos.
- ✓ **Teletrabajo suplementario:** Colaboradores con contrato laboral, que alternan sus tareas en distintos días de la semana entre la empresa y un lugar fuera de ella, usando las TIC para dar cumplimiento.
- ✓ **Teletrabajo móvil:** Colaboradores que utilizan dispositivos móviles para ejecutar sus tareas. Su actividad laboral les permite ausentarse con frecuencia de la oficina.

3.2.3. Tipos de Tele-trabajadores

En los casos en que existe relación de dependencia, se clasifica el tele-trabajador en las siguientes modalidades:

- ✓ **Tele-trabajadores a tiempo completo:** Tienen un vínculo laboral con la organización pero acuden esporádicamente a ella, incluso pueden no asistir a ella, sino que utilizan las TIC para estar en contacto permanente.
- ✓ **Tele-trabajadores a tiempo parcial:** Aquellos colaboradores que tele-trabajan por lo menos un día a la semana.
- ✓ **Tele-trabajadores complementarios:** Acuden 2 o 3 días de la semana a la empresa, y el resto del trabajo lo ejecutan de forma remota. En la legislación colombiana se conoce como “teletrabajo suplementario”.

3.2.4. Concepto de Teletrabajo

El teletrabajo tiene potencialmente múltiples facetas jurídicas, ya que puede desarrollarse como una actividad empresarial, de prestación de servicios o trabajo autónomo, como un contrato de cooperación, e incluso como contrato de trabajo descentralizado.

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

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

“Una forma de trabajo en la cual: a) el mismo se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando así al trabajador del contacto personal con colegas de trabajo que estén en esa oficina y, b) la nueva tecnología hace posible esta separación facilitando la comunicación”. (Citado en Vittorio Di Martino, 2004).

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

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

Otros conceptos de teletrabajo son:

- a) “El teletrabajo es la forma de organizar y realizar el trabajo a distancia mediante la utilización de las TIC en el domicilio del trabajador o en lugares o establecimientos ajenos al empleador”. (Declaración de lineamientos y compromisos en materia de teletrabajo, para la promoción de trabajo decente y como garantía de calidad laboral, firmada en Buenos Aires en 2010).
- b) “El teletrabajo es una forma de organización y/o de realización del trabajo, utilizando las tecnologías de la información en el marco de un contrato o de una relación de trabajo, en la cual un trabajo que podría ser realizado igualmente en los locales de la empresa se efectúa

fuera de estos locales de forma regular”. (Acuerdo marco europeo sobre teletrabajo, Bruselas, 16 de julio de 2002).

- c) “El teletrabajo, es el trabajo a distancia (incluido el trabajo a domicilio) efectuado con auxilio de medios de telecomunicación y/o de una computadora”. (Tesauro OIT, 6.ª edición, Ginebra, 2008).
- d) Teletrabajo, es trabajo a distancia, utilizando las telecomunicaciones y por cuenta ajena es decir:

Teletrabajo = Trabajo + Distancia + Telecomunicaciones + Cuenta Ajena

Ortiz Chaparro, F. (1996). En el libro “El Teletrabajo. Una nueva Sociedad Laboral en la Era de la Tecnología”, indica que: “La definición se puede dividir en los siguientes elementos:

En primer lugar el teletrabajo es trabajo. Puesto que existe cuando se genera riqueza. En segundo lugar, el teletrabajo es trabajo a distancia. La actividad se desarrolla para una empresa o institución (un empleador) sin acudir al centro de trabajo tradicional. A la empresa. A “la oficina”. Según Ortiz Chaparro (1996) “este planteamiento no hace cuestión del lugar donde se realice el trabajo y que no sea tradicional: el domicilio, el telecentro, el propio vehículo en que el colaborador se traslada para visitar clientes, etc.”. En tercer lugar, en el teletrabajo se utilizan las comunicaciones. Implica necesariamente la transmisión del producto del trabajo por un medio de comunicación (teléfonos, fax, computadores con red local, satelital, digital, de servicio integrados, audio, conferencia, etc.)”.

Por último el teletrabajo, según definición de Ortiz Chaparro (1996) es un: “*trabajo por cuenta ajena*” para otros y remunerado por otros.

Como resumen se incluye varios ejemplos de metodologías de Teletrabajo elaboradas por diferentes autores que servirán de apoyo a la presente investigación:

Roca Pulido y Martínez López (2015) indican que la metodología aplicable se debe liderar de manera sistemática y secuencial tal como lo indican en su tesis “***Metodología Secuencial Para El Desarrollo E Implantación Del Teletrabajo***” la base es poder realizar un estudio de viabilidad, designar un líder del proyecto, establecer los lineamientos de selección y formación de los participantes, diseño del proyecto piloto, evaluación y puesta en marcha del proyecto.

Lopez y Peña (2016) indican que para la elaboración de una adopción de teletrabajo se consideran las siguientes fases para el desarrollo: la primera es apoyo de la alta Gerencia, la segunda es la aplicación de los aspectos administrativos, técnicos y jurídicos, la última fase se describe como el proceso de estructura organizativa y aplicación del contrato de teletrabajo, esta metodología se puede revisar en la tesis denominada “***Diseño De Una Metodología Para La Adopción Del Teletrabajo En La Contratación De Consultores Especializados En El Software Sap Business One (B1) Para La Empresa Celeritech Solutions En Venezuela***”.

Para Villamizar Cabrera (2016) en su investigación “***Teletrabajo para la función de auditoría en una entidad de Control Fiscal Colombiana***” considero trabajar su metodología basado en tres pilares; 1) verificar las actividades de auditoria, 2) determinar las Tecnologías de la Información y Comunicación - TIC existentes y 3) administrar y seleccionar los perfiles de los teletrabajadores apoyada desde el área de Recursos Humanos para la prueba piloto.

4. LEGISLACIÓN Y NORMATIVIDAD DEL TELETRABAJO EN COLOMBIA

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

4.1. Ley 1221 de 2008

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

4.2. Decreto 0884 de 2012

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

El actual decreto se resume en cinco aspectos jurídicos que las empresas deben abordar para implementarlo: **i.** Voluntariedad del teletrabajo, **ii.** Acuerdo de teletrabajo, **iii.** Modificación del reglamento interno de trabajo, **iv.** Reporte ante la administradora de riesgos laborales, **v.** Reversibilidad del teletrabajo.

En caso de ser una entidad pública, se requieren la adopción del manual de funciones y competencias laborales a la modalidad de teletrabajo y la resolución que implemente el teletrabajo en el interior de la organización.

4.3. Otras normas a considerar

4.3.1. Código Sustantivo del Trabajo

Regula íntegramente las relaciones con colaboradores a distancia, incluso cuenta con una disposición especial sobre la materia, la cual debe ser compatible en todo caso con cualquier reglamentación sobre teletrabajo.

4.3.2. Sentencia C-337 de 2011

La primera Sentencia en la cual la Corte Constitucional desarrolla la figura del teletrabajo, en ella ratifica que se debe garantizar a los tele-trabajadores el subsidio familiar y todas las garantías propias de un colaborador que se encuentra en las instalaciones de la empresa.

4.4. Beneficios para las empresas Colombianas considerados en la legislación

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

5. ESTADO DEL ARTE

Ortiz, (1995) plantea que: “la convergencia de los factores tecnológicos, empresariales y regulatorios están ampliando el espectro de posibilidades para repensar la vida cotidiana, la disponibilidad de medios para estar siempre en contacto está abriendo nuevos horizontes para lo que se denominan economías virtuales. Las empresas y los colaboradores ya no necesitan encontrarse sobre territorios definidos ni espacios conexos como ha sido tradición, necesitan apropiarse de los nuevos medios, procedimientos y demás que faciliten los procesos de producción”.

Esta nueva tendencia a lo virtual, está desapareciendo una civilización que veía en la fábrica y las organizaciones donde se articularon la expresión más fehaciente de concentración de recursos y asignación de responsabilidades. En el texto se caracteriza al nuevo hombre industrial referenciado por Drucker donde prima el “saber hacer” para lo que no es necesario un puesto de trabajo estable, ni siendo asalariado de por vida, basta con que exista un canal abierto que permita hacer notar a la organización que se sigue participando y que se tiene la mejor disposición para estar conectado al proceso. Todos estos cambios de mentalidad producirán que las gerencias comprendan que los planes estratégicos, las culturas corporativas o la estructura jerárquica ya no sean lo que fueron.

Por otro lado, Pérez, Martínez, y otros, (2005), proponen: “una revisión de los estudios empíricos que se han realizado sobre adopción del teletrabajo y que están publicados en revistas científicas, cuál es la adopción de recursos y factores de organización que precisa la aceptación del

teletrabajo. Se analizan los recursos y factores agrupados en 3 categorías: tecnológicos, humanos y organizativos”.

Según Lares, Zandia (2005), “es necesario buscar el perfil que debe tener un individuo para ser apto para el trabajo móvil, especialmente en empresas de tecnología en la zona metropolitana de Caracas”, en el texto se documentan diferentes estadísticas de Europa y América Latina, mostrando que en Venezuela no se tienen estudios hasta ese momento, lo cual da pertinencia a su investigación.

Concluyen en su estudio, que: “en Venezuela se presenta un mayor desarrollo del teletrabajo en organizaciones relacionadas con la tecnología”. En cuanto al perfil socio laboral, encontraron que solo el 50% de los tele-trabajadores han contraído matrimonio y tienen hijos, son personas con núcleos familiares pequeños en los cuales el número de dependientes no excede a los 3 individuos. Se trata de una población con niveles educativos considerablemente altos, todos con especialización o maestrías relacionadas con tecnología de la información. A pesar de esto, las personas revelaron necesitar de las relaciones cara a cara para solventar relaciones inherentes al trabajo, como por ejemplo dictar directrices o plantear proyectos, lo que da a pensar que por lo menos en empresas de tecnología no se puede permanecer el 100% del tiempo laborable por fuera de la organización. Finalmente dentro del perfil socio-laboral se determina que “los colaboradores móviles son en su mayoría hombres profesionales de la computación, con altos manejos de las TIC y otros idiomas, que poseen gran sentido de responsabilidad y habilidad de planificación, que encuentran en la modalidad la oportunidad de tener un balance entre el trabajo/ y la familia”.

Blanco (2005) en su tesis doctoral llamada “*Teletrabajo, género y territorio. Una comparación entre Catalunya, Ardèche y Quebec*” pone de manifiesto los diferentes aspectos del teletrabajo desde un punto de vista geográfico, mostrando sus repercusiones territoriales pero sin olvidar los factores sociales. El estudio se apoya en la experiencia de los investigadores y trabajo de campo. Esbozando los factores motivacionales de un individuo hacia esta modalidad de trabajo y aporta estadísticas para establecer el comparativo entre las ciudades que se abarcan en el estudio.

Salazar (2007), publica en su artículo en la revista *Sostenibilidad Tecnología y Humanismo* N° 2 llamado “*Teletrabajo y la inclusión laboral de personas con discapacidad*” un análisis del panorama general sobre como el Teletrabajo puede ser un aporte importante a la inserción laboral de personas con discapacidad. El objetivo de su estudio consiste en examinar si el teletrabajo es una opción factible de ocupación laboral para personas con discapacidad.

Los objetivos específicos son determinar las principales competencias de las personas que deseen ser tele-trabajadores y que presenten algún grado de discapacidad e identificar los principales motivos de discriminación laboral con respecto a las personas con discapacidad. Para esto se presentan los resultados preliminares de la encuesta “*El teletrabajo como aporte a la inclusión laboral de las personas con discapacidad y con formación profesional en Chile*” y una discusión sobre cómo estos resultados, pueden contribuir a la contratación de tele-trabajadores con discapacidad. Se concluye que: “las iniciativas de Teletrabajo orientadas a contratación de personas con discapacidad deben orientarse a satisfacer requerimientos empresariales y sociales con el apoyo de la comunidad en general”.

Pérez (2010), publicó en su monografía *“El teletrabajo: ¿Más libertad o una nueva forma de esclavitud para los trabajadores?”* la forma como el teletrabajo representa un modo de organización muy minoritario. “Las resistencias para implementarlo por parte de las organizaciones son numerosas, pero también la experiencia y la valoración de los propios teletrabajadores es ambivalente”. Se examinan cuáles son las principales ventajas e inconvenientes de dicha práctica laboral. El análisis muestra que: “si bien la capacidad para poder organizar los tiempos y los espacios de los diferentes ámbitos de la vida cotidiana (del trabajo remunerado, del trabajo doméstico y familiar, del ocio, etc.) de la manera que mejor convenga es el factor positivo más destacado por los tele-trabajadores, la posibilidad de estar permanentemente disponible para el trabajo, la familia, la casa y, por lo tanto, de no desconectarse nunca se puede convertir también en su mayor riesgo”.

En resumen: “el efecto más perverso del teletrabajo, su trampa, es el riesgo de no desconectarse nunca, de estar siempre disponible para el trabajo y finalmente no destinar tiempo para la casa y la familia. Por lo tanto, el día a día se convierte en un “no parar”, que se traduce en estrés y en un sentimiento de culpabilidad por no estar realizando ninguna de las tareas del todo bien”.

Esta rearticulación de los tiempos se convierte en una disponibilidad mayor para lo doméstico y sobre todo, para la familia. El estudio menciona que los entrevistados tienen claro que quieren estar en el mercado de trabajo, que el trabajo no es sólo una fuente de obtención de ingresos, sino también una manera de realizarse y sentirse mejor, pero por ello tampoco quieren renunciar a ser unos padres comprometidos con el trabajo de cuidado, educación y bienestar de sus familiares.

Ramos y Otros, (2011), publicaron su estudio “*Teletrabajo, cambio climático y políticas públicas*”. Este informe presenta algunos resultados de la investigación, cuyo objetivo general es estudiar el posible impacto socioeconómico y medio ambiental que podría tener la difusión del teletrabajo entre las empresas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA). La investigación aborda un concepto tradicional pero que ha cobrado nueva relevancia en los últimos años a partir de la difusión masiva de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC): el trabajo desde el hogar o más genéricamente, el teletrabajo.

El estudio privilegia el uso de la tecnología dado que provee diferentes herramientas que posibilitan mantener lazos muy fuertes entre el trabajador y la empresa aun cuando éste no se encuentre físicamente en la misma. Teléfonos inteligentes, computadoras, teleconferencias, sistemas de control y resguardo de datos, acceso remoto, etc. son herramientas que hoy están disponibles para un número cada vez mayor de trabajadores y que, sin duda, están cambiando la naturaleza misma del trabajo y de las relaciones laborales.

El teletrabajo, por su flexibilidad, presenta diversas oportunidades para las empresas y sus trabajadores, abre nuevos desafíos para todos. Así las cosas, la introducción del teletrabajo puede afectar tanto la vida social de los trabajadores como la cultura de las empresas, las rutinas laborales, las políticas de selección y retención de personal y, por supuesto, su productividad. Pero el teletrabajo además podría afectar el medio ambiente, en la medida en que su aplicación permitiría reducir los viajes por motivos laborales, Nilles (1976) afirma que “si uno de cada siete trabajadores urbanos no tuviera que desplazarse a su sitio de trabajo, Estados Unidos no tendría la

necesidad de importar petróleo”; citado por Ortiz Chaparro, (1996) ya perfilaba este modo de trabajo.

Las recomendaciones tradicionales sobre sostenibilidad ambiental urbana apuntan a la necesidad de reducir la distancia entre las fuentes de trabajo y la vivienda de los trabajadores. Especialmente en ciudades europeas y norteamericanas empiezan a observarse soluciones inmobiliarias que procuran incorporar espacios laborales en los ámbitos residenciales redefiniendo el concepto de centralidad urbana. En este sentido, la diseminación de esta práctica podría modificar los hábitos de desplazamiento, impactando sobre las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) que provienen del transporte. A su vez, y de manera indirecta, al modificar las pautas de consumo y relacionamiento social de los colaboradores y de su entorno, esto también podría alterar los patrones de consumo energético y las rutinas de viajes laborales y no laborales no sólo del colaborador sino de su entorno familiar derivando así en mayores alcances ambientales, por el momento de signo desconocido.

Por otro lado Ríos Flores y Rodríguez (2012), publicaron su tesis de grado denominada *“Proyecto de implementación en modalidad de teletrabajo para personas con Discapacidad motora “Teledisc@”*. Un análisis, sobre cómo es posible mediante el teletrabajo incluir la población discapacitada en Colombia, cuyo número según el DANE se encuentra alrededor de 2,632.255 es decir el 6,4% de la población (Censo, 2005).

Esta población habita en zonas con bajos ingresos económicos, dificultades de accesibilidad de transporte y equipamientos urbanos; sumado a esto, está el poco acceso a oportunidades laborales

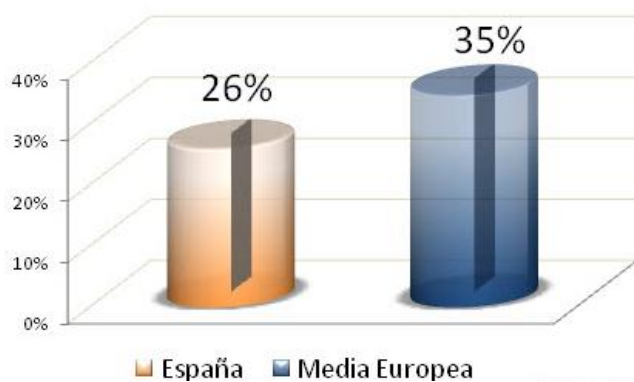
que les permita tener una calidad de vida digna y que les permita desarrollarse a cabalidad como ciudadanos que construyan país.

En últimas, la finalidad de su trabajo consiste en proponer la creación de una empresa de Contact Center en modalidad de teletrabajo, con el fin de atraer clientes con campañas de tele mercadeo, sms, mms, chat, etc., que tengan un alto grado de responsabilidad social y terciaricen este servicio en su empresa.

Estos, son sólo algunos documentos, de la amplia producción empírica que existe sobre el tema del teletrabajo, que se han desarrollado en América Latina y Europa.

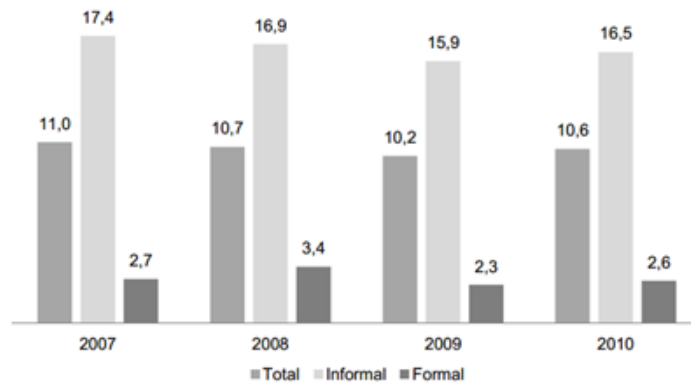
A continuación se muestran algunas estadísticas del crecimiento del teletrabajo en Europa y América latina:

Gráfico No. 3. (%) estadísticas de la media de personas en España y Europa que realizan labores desde sus hogares.



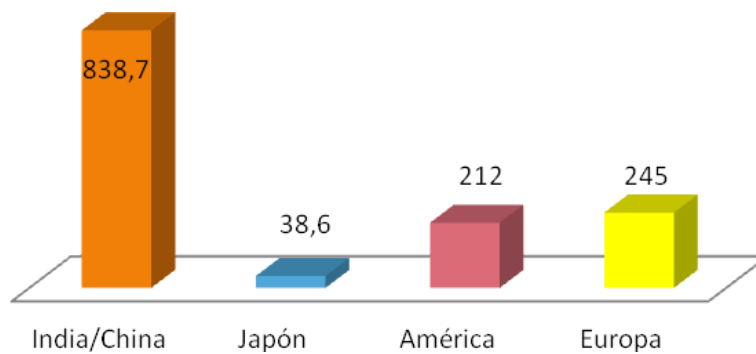
Fuente: <http://www.eclac.cl/ddpe/publicaciones> 2013

Gráfico No. 4. Porcentaje de población que trabaja desde su vivienda.



Fuente: <http://www.scientificamerican.com> 2011.

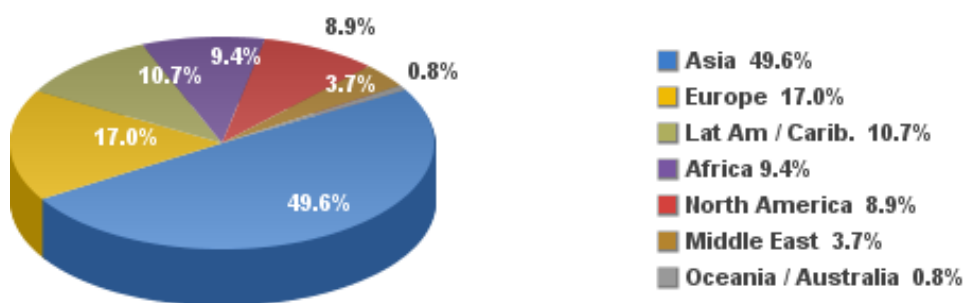
Gráfico No. 5. Incremento proyectado al año 2015 de colaboradores móviles.



Fuente: Source- Internet World Stats 2012.

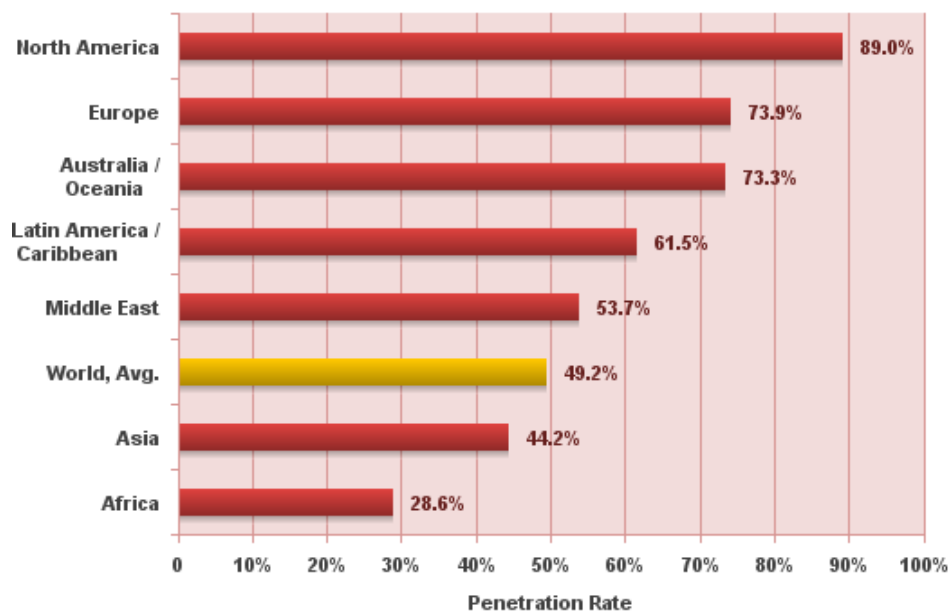
El teletrabajo no tendría futuro, sin el auge actual de las tecnologías, las cuales se basan en el poder de Internet, es por tal motivo que se hace pertinente revisar los indicadores de penetración y crecimiento de internet a todo nivel.

Gráfico No. 6. Distribución de usuarios de internet en el mundo.



Fuente: Source- Internet World Stats 2015

Gráfico No. 7. Penetración de Internet en América Latina.



Fuente: Source- Internet World Stats 2015.

Norte de América y Europa son las áreas geográficas con mayor participación de internet en el mundo, sin embargo Latinoamérica no dista mucho de incluirse en las primeras posiciones dentro de esta participación.

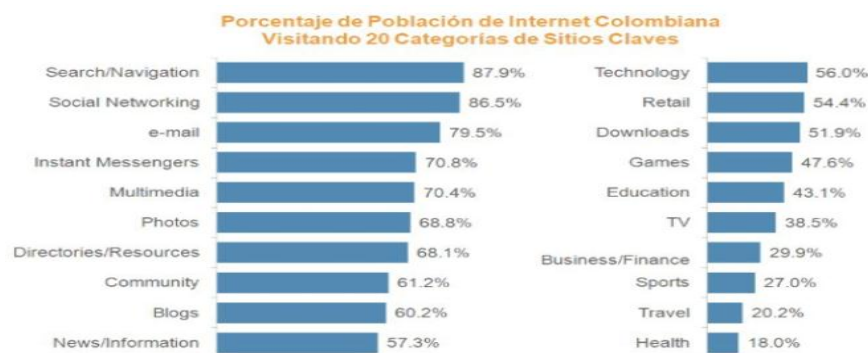
Tabla No 1. Comportamiento y usos del internet para Colombia.

YEAR	Population	Internet Users	% Pen.	GNI p.c.	Usage Source
2000	42,819,600	878,000	2.1 %	\$ 2,080	ITU
2005	41,242,948	4,739,000	11.5 %	\$ 2,000	CRT
2006	42,504,835	6,705,000	15.8 %	\$ 2,290	CRT
2007	44,379,598	10,097,000	22.8 %	\$ 2,740	CRT
2008	45,013,674	17,478,505	38.8 %	\$ 3,250	CRT
2009	44,977,758	21,529,415	48.7 %	\$ 5,087	SIUST
2011	46,044,601	25,000,000	54.3 %	\$ 5,510	IWS
2015	48,203,405	28,475,560	59.1 %	\$ 7,780	IWS

Note: GNI is Gross National Income per capita, and corresponds to World Bank data, in US dollars.

Fuente: Source- Internet World Stats 2015.

Gráfico No. 8. Comportamiento para Colombia sobre el crecimiento de internet - actividades principales en las cuales los colombianos invierten su tiempo cuando navegan en la red.



Las cifras de comScore reflejan que los colombianos usan Internet más para entretenimiento y relaciones sociales que para productividad y educación.

Fuente: Source- Internet World Stats 2012.

6. EVOLUCIÓN DEL TELETRABAJO

El teletrabajo es un eslabón más, de un proceso con grandes implicaciones en todos los ámbitos de la vida, que surge como consecuencia del desarrollo tecnológico y de la implantación de la Sociedad de la Información en las culturas avanzadas. La utilización cada vez más frecuente de conceptos como el teletrabajo o la teleformación está contribuyendo a su difusión y conocimiento. Sin embargo, este hecho puede hacer pensar que se trata de conceptos muy novedosos.

Al respecto, quizás sea conveniente recordar que el teletrabajo es un fenómeno con una cierta trayectoria histórica. Así, países como Estados Unidos o los países del Norte de Europa, tienen una experiencia más o menos dilatada del entorno a 20 años en la implantación del teletrabajo, si bien es cierto que en sus inicios el trabajo a distancia estaba concebido de un modo más restringido que en la actualidad. Así, asociado mayoritariamente al trabajo desde el hogar (telehomework), entendiéndose como una sustitución del traslado del colaborador a la oficina por el traslado de éste, al nuevo lugar de trabajo.

Del mismo modo, inicialmente fueron determinados sectores como los centros de atención al cliente o call centers, los que generalizaron el teletrabajo en su modelo organizativo. Sin embargo, el trabajo a distancia tiene un sentido mucho más amplio en el mundo actual. Esta nueva dimensión que el teletrabajo ha adquirido es posible en gran medida gracias a las soluciones tecnológicas disponibles en la actualidad, que permiten un grado de implantación del teletrabajo cada vez mayor.

En este sentido, el mercado actual de las telecomunicaciones en el que servicios de Internet de alta velocidad son accesibles a precios razonables, contribuye a facilitar la implantación del trabajo a distancia como una opción más dentro de la estructura organizativa de las PYMES, donde el teletrabajo se contemplaba como una opción inviable por sus elevados costos hasta hace relativamente poco tiempo.

Asimismo, la evolución en el campo de las telecomunicaciones y tecnologías inalámbricas que permiten el uso de Internet de Banda Ancha con redes WAN (Wide Área Network) propaga aún más el camino hacia el teletrabajo, ya que lo hace extensivo a una mayor área geográfica y en cualquier momento. Adicionalmente, los usos del teléfono móvil se han multiplicado, pasando de ser un medio de comunicación a distancia como lo fuera el teléfono de Graham Bell, para ser un aparato que combina dicho uso con el de una agenda electrónica, una computadora o hasta un medio de interacción combinando juegos y acceso a la Internet, todo ello aunado a una serie de gadgets adaptados al diminuto aparato, como cámaras digitales o reproductores de mp3. Por otro lado, en palabras de Echeverría (2001), este tremendo empuje que la nueva tecnología infringe no solamente ofrece infinitas posibilidades como medios de acción para resolver problemas de la vida cotidiana como comunicarnos a distancia o resolver tareas, sino que además ha trasladado nuestra atmósfera de desarrollo, que si bien se había concentrado durante siglos en el entorno natural para luego pasar al entorno urbano alrededor del siglo XVIII, ahora amenaza seriamente en convertirse en un entorno casi totalmente virtual, que implica el desplazamiento de los espacios naturales y urbanos, así como el cambio en los hábitos sociales y

de comportamiento de los individuos, sobre todo de los jóvenes que han nacido y se han desarrollado en la esfera del cambio.

Simultáneamente, y como consecuencia de esta revolución en el sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, se produce la ampliación de la definición de teletrabajo, existiendo en la actualidad, como se ha visto, una gran variedad de modalidades de trabajo a distancia que incluyen el trabajo móvil o nómada, combinaciones de teletrabajo on line/off line, a tiempo parcial o a tiempo completo, el uso de telecentros o las oficinas satélite, entre otras.

6.1. Evolución histórica del Teletrabajo

El hombre ha ido evolucionando y, con él, la sociedad en la que se encontraba inmerso. Esa evolución determinó grandes revoluciones algunas no necesariamente violentas que motivaron avances y mejoras, las que dejaron su impronta tanto en la forma de vida y de relación del hombre como dentro y fuera de las comunidades, e incluso introdujeron modificaciones en las estructuras en las cuales cada individuo desarrollaba su trabajo.

En efecto, a lo largo de los siglos XVIII y XIX se produjo la Revolución Agrícola que implicó la producción de alimentos accesibles al consumo y la Revolución Industrial con la invención y puesta en marcha de máquinas y fuerzas motrices, ambas estaban basadas en la explotación de la tierra y de los materiales básicos primarios existentes en la naturaleza, tales como el hierro, el agua, etc.

Durante el siglo XX acontecieron la Revolución Automotriz y la Revolución Informática. Estas se sustentaron en la explotación intensiva de la energía eléctrica, el petróleo, las máquinas y la aplicación sistemática de la ciencia.

Según Grisolia (2003), la etapa que comienza a partir del año 1970, puede denominarse “Post Industrial”, lo que obedece al hecho de estar transitando un nuevo orden económico y político, caracterizado por los siguientes factores: la informatización, la robotización, la electrónica aplicada, la automatización de los procesos de producción y la búsqueda de la eficiencia y el bajo costo. Todo ello se materializa en los procesos de globalización, flexibilización laboral y precarización del empleo.

Así llegamos al siglo XXI, al que podríamos denominar la era de la información “Revolución de la Información” como consecuencia del desarrollo del software de las telecomunicaciones, los medios de comunicación, la tecnología y la biotecnología basados sobre la expansión intensiva de la información y el conocimiento.

La “Revolución de la Información”, también llamada “Revolución Digital” (más genéricamente “Sociedad de la Información”), al igual que la Revolución Industrial lo hizo en los siglos XVIII y XIX, modificó las formas actuales de organización del trabajo, no solamente en lo que se refiere a la forma en la que se va a realizar el mismo, sino a cuál va a ser ese trabajo y dónde vamos a desarrollarlo.

La tecnología que comenzó a desarrollarse durante el siglo XX, ha dado lugar, en este milenio, a lo que se conoce como Las Tecnologías de la Información y las Comunicación (TIC).

La TIC es una sigla que conlleva los siguientes conceptos:

TECNOLOGÍA = Aplicación de los conocimientos científicos para facilitar la realización de las actividades humanas. Supone la creación de productos, instrumentos, lenguajes y métodos al servicio de las personas.

INFORMACIÓN = Datos que tienen significado para determinados colectivos. La información resulta fundamental para las personas, ya que a partir del proceso cognitivo de la información que obtenemos continuamente con nuestros sentidos vamos tomando las decisiones que dan lugar a todas nuestras acciones.

COMUNICACIÓN = Transmisión de mensajes entre personas. Como seres sociales las personas, además de recibir información de los demás, necesitamos comunicarnos para saber más de ellos, expresar nuestros pensamientos, sentimientos y deseos, coordinar los comportamientos de los grupos en convivencia, etc.

TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN (TIC) = Cuando unimos estas tres palabras hacemos referencia al conjunto de avances tecnológicos que nos proporcionan la informática, las telecomunicaciones y las tecnologías audiovisuales, que comprenden los desarrollos relacionados con las computadoras, Internet, la telefonía, las aplicaciones multimedia y la realidad virtual. Estas tecnologías básicamente nos proporcionan información, herramientas para procesos y canales de comunicación.

El trabajo electrónico en el hogar con medios de comunicación aparece en el siglo XX específicamente en el año de 1957, la industria británica del software empleó a un gran número de mujeres que trabajaban en casa en los años 60. Pero la primera aparición de la conciencia

pública de este fenómeno corresponde a los años 70. A principios de esta década, Nilles (1973) acuñó el término *telecommuting* (*teledesplazamiento*) con el que pretendía poner el acento en el hecho de que el teletrabajo ahorra el doble viaje diario desde casa a la oficina y desde la oficina a casa. Esta metodología tuvo un éxito rotundo en Estados Unidos durante la década de los 70 en plena crisis del petróleo. En esta situación, las grandes compañías americanas iniciaron procedimientos para la reorganización de sus recursos productivos, de manera que les permitieran disminuir el consumo de productos derivados del petróleo y con ello ahorrar gastos, sobretodo de desplazamientos.

Simultáneamente, en los ámbitos empresariales de la época, comenzaron a difundirse las nuevas teorías que consideraban la información como un recurso estratégico para la empresa. A partir de ese momento aparecen gran número de pensadores, autores e investigadores, que propugnan nuevas formas de organización para las empresas. Aparecen nuevos tipos de trabajo, que se denominan teletrabajo porque se realizan a distancia y utilizan las telecomunicaciones.

En la década de los 80, existe ya un gran número de investigadores y estudiosos del teletrabajo y aparecen sus primeros detractores. A través de ésta evolución, se producen cambios de mentalidad en las organización de la empresa y en los propios trabajadores. Se pasa, por ejemplo, de un concepto de centralización de los servicios de la empresa, a una concepción de descentralización de la organización. De un concepto de horario fijo a otro de horario flexible. Cambia también el concepto de servicio y se redefinen las relaciones con trabajadores, clientes y proveedores.

Una segunda etapa abarca hasta principios de los 90. Se caracteriza por la irrupción del Personal Computer (PC) y con él la informática distribuida y el desarrollo de redes virtuales privadas, que fueron extendiendo el concepto de red local y generalizando el uso del correo electrónico.

Otros autores dicen que desde el punto de vista de la práctica profesional, el teletrabajo nace en Suecia y se difunde lentamente al resto del mundo, siendo la primera profesión que ha experimentado esta forma de trabajo a distancia aquella en la cual la mayor parte del tiempo se emplea en el uso del teléfono: agentes de ventas e inmobiliarias, telemarketing, planificación y organización de eventos, etc.

Pero lo que es indudable según Virgiliis y Virgiliis (2003), es que: “el teletrabajo es un fenómeno que nace como consecuencia de la evolución del hombre y de la sociedad en la que éste interactúa. Está asignado por las nuevas tecnologías de la información, asistiendo de esta forma a un período de transición, caracterizado por la adecuación de los diferentes ámbitos sociales a las premisas que impone la revolución tecnológica”.

El teletrabajo aparece como una opción para dar soporte al outsourcing. Hacia el final de este periodo aparece la oficina móvil. Los tele-trabajadores ya son cientos de miles, no sólo en Estados Unidos sino en el resto del mundo.

Una tercera etapa se caracteriza por la globalización de la economía y la explosión de Internet. La globalización ha incrementado la presión competitiva y la inestabilidad de los mercados. La mayor presión competitiva ha obligado a las empresas a reconsiderar sus procesos productivos y a reclamar una mayor flexibilidad en el mercado laboral.

Conviene resaltar que el teletrabajo, tal y como se viene desarrollando, está dirigido a grupos cerrados de usuarios. Estos grupos cerrados pueden ser los trabajadores de una determinada empresa, que es la que ofrece el servicio, un colectivo profesional con sus asociados o un segmento de mercado muy bien definido. Las personas pueden trabajar en cualquier sitio, a condición de que tengan acceso a las herramientas adecuadas para comunicarse de manera fácil con el resto de su organización. El teletrabajo se ha acelerado desde hace algunos años, grandes empresas han integrado el teletrabajo en sus planes.

A nivel internacional el teletrabajo se está implantando especialmente en las grandes empresas y en las áreas urbanas, pero no son los únicos ámbitos. También en las áreas rurales hay experiencias, como los telecottages o los telecentros.

En general se puede decir, que el teletrabajo se puede aplicar en áreas:

1. Que permitan al empresario y al tele-trabajador, controlar rigurosamente el ritmo de trabajo. Es decir, aquellas que puedan ser fácilmente fragmentadas, divididas y subdivididas. De modo que sea fácil organizar el trabajo y establecer plazos de cumplimiento.
2. Aquellas que tienen escasa necesidad de comunicación y/o trabajo en equipo.
3. Aquellas que no requieran de grandes espacios para su desempeño.

Generalmente son tareas que implican un alto grado de trabajo intelectual y gran dosis de iniciativa y autocontrol.

Algunos de los sectores que pueden aprovechar el teletrabajo son: telecomunicaciones, informática, administración pública, medicina, veterinaria, asesoría en agricultura, venta por

correo, telemarketing, periodismo, redacción comercial, traducción, documentación de proyectos, abogacía, asesoría, arquitectura, ingeniería, topografía y educación.

Es importante identificar que el teletrabajo tiene distintas variables que obstaculizan la ejecución de esta actividad sobre todo para aquellos que aspiran a esta modalidad donde el mayor impedimento es la reticencia que encuentran en sus centros de trabajo por parte de sus responsables. En muchas compañías todavía no se concibe que el trabajador (en aquellos casos en que es factible) pueda desempeñar la misma labor en su casa que en la oficina. Prefieren verlos y tenerlos cerca, en lugar de ofrecer a los empleados la posibilidad de elegir el sitio en el que prefieren cumplir con sus obligaciones ¹

6.2. Prospectiva Internacional

Los diferentes gobiernos incluyen en sus planes estratégicos de desarrollo a las TIC y en especial el Teletrabajo para generar impacto social positivo. En todo el mundo y en Colombia se están desarrollando políticas, convenios, aplicaciones, soluciones y cultura para que el Teletrabajo sea cada vez más utilizado. Según revela el European Community Telework/Telematic Forum, las áreas de potencial aplicación del teletrabajo son:

- ✓ El procesamiento de datos y de textos (50%).
- ✓ La programación (40%).
- ✓ La redacción, edición, traducción y contabilidad (30%).
- ✓ Las diversas funciones secretariales (20%).
- ✓ La publicidad y la enseñanza (15%).

¹ MUNERA, ISABEL (2015); Prensa. Teletrabajar no es trabajar en pijama desde el sofá. El Mundo.

- ✓ Las actividades de investigación y consultoría (14%).

6.3. Evolución del Teletrabajo en Colombia

El Congreso de Colombia elaboró la ley 1221 de 2008 para fomentar y legislar el Teletrabajo y el primero de mayo del 2013, el presidente Juan Manuel Santos Calderón, firmó el decreto que reglamenta el teletrabajo en el país como instrumento para la generación de empleo y autoempleo, y que brinda garantías laborales a los tele-trabajadores.

En el Plan de Desarrollo Nacional 2010 – 2014, se incluyó el proyecto de ofrecer fibra óptica a 700 municipios como infraestructura base para la conectividad. Con estas políticas las PYMES podrían ser las más beneficiadas con la masificación del teletrabajo, más ahora que deben ser mucho más competitivas para enfrentar los retos del TLC.

En Bogotá se plantea como parte de la solución a la movilidad, que las empresas empiecen a utilizar el Teletrabajo como la forma de empleo y así evitar los desplazamientos del personal. Tanto el Ministerio de las TIC, como el Ministerio de Trabajo, se han relacionado para trabajar en el sentido de promover la cultura de Teletrabajo iniciando con el ciberempleo y el teletrabajo en sus funcionarios.

El 26 de Diciembre de 2013, el Alcalde Gustavo Petro, firmó el Decreto 596 de 2013, “por el cual se dictan medidas para la aplicación del teletrabajo en organismos y entidades del Distrito Capital”.

Este Decreto va dirigido a las entidades descentralizadas adscritas y vinculadas en cada uno de los sectores de la administración del Distrito Capital, las cuales deberán expedir actos

administrativos a efectos de regular la puesta en marcha y aplicación del teletrabajo. Dentro de los aspectos a destacar en esta norma, se encuentra la prioridad en otorgarle la modalidad de teletrabajo a los servidores que se encuentren con **discapacidad o movilidad reducida**, con hijos o padres en situación de discapacidad que requieran su presencia, con hijos en la etapa de la primera infancia, bajo indicaciones médicas especiales, en situación de desplazamiento forzado, madre o padre cabeza de familia, lactantes o gestantes, residentes en zonas rurales apartadas.

En el año 2012, el Alcalde de Bogotá Gustavo Petro, firmó el **Pacto por el Teletrabajo**, el cual tiene como objetivo principal fomentar e implementar esta forma de organización laboral en el país.

El 26 de septiembre de 2013 en Popayán y Bucaramanga, el Gobierno Nacional realizó talleres para impulsar el Teletrabajo en el país, participaron autoridades locales, departamentales, entidades públicas y privadas, con el propósito de buscar un marco de cooperación público-privado que incrementará la productividad empresarial en el país.

En Colombia la población en condición de discapacidad asciende a tres millones de personas, de las cuales más de cuarenta mil están en el Valle del Cauca y, entre ellos, apenas el 21% cuenta con un trabajo estable, según reporte del DANE.

Estas cifras, son solo una parte del grupo de población vulnerable que podrá beneficiarse de los proyectos de inclusión social y laboral asociados al teletrabajo, impulsados por los Ministerios TIC y del Trabajo, quienes ven en esta modalidad laboral una puerta hacia la vinculación efectiva de esta población en organizaciones públicas y privadas de la región.

Como muestra del interés regional por adoptar el teletrabajo para generar oportunidades de empleo que permitan vincular a trabajadores calificados, que sean o no considerados como población vulnerable, el viernes 13 de diciembre de 2013 se firmó el Pacto por el Teletrabajo – Capítulo Valle del Cauca, con 10 organizaciones que se suman a las 95, que ya firmaron en los Capítulos Bogotá y Cundinamarca, Antioquia, Eje Cafetero, Santander y Chocó, para cerrar el año con más de cien entidades públicas y privadas vinculadas a esta iniciativa.

Comfandi, la Cámara Colombo Americana y la Andi Valle del Cauca, son las entidades promotoras de la firma de este Pacto, que traerá no solo visibilidad a las iniciativas regionales para impulsar el teletrabajo y sus beneficios, sino que además proveerá de asesoría especializada y gratuita para la adopción de esta modalidad a los firmantes a través de la Comisión del Teletrabajo.

Entre las entidades firmantes se encuentran: Cámara de Comercio de Cali, Alcaldía de Yumbo, Alcaldía de Buga, Comfandi, Giros y Finanzas, Almaiz S.A., Coomeva, Gerencia Selecta y Elemento Atalaya S.A.

Los próximos pasos a desarrollar son los telecentros e incentivos para que se utilice masivamente, las empresas de tecnología y entidades públicas, son los entes que pueden tener iniciativa con sus colaboradores.

7. METODOLOGIA

(Blaikie, 2009) Define la metodología como la forma en que el conocimiento es determinado, donde las teorías son creadas y probadas y la relación entre el problema de la investigación y la teoría se establece. El objetivo principal de las herramientas de la metodología de investigación es prestar asistencia al investigador en el descubrimiento de la solución a los problemas de investigación. Hay numerosas maneras de llevar a cabo dicho proceso, es importante tener en cuenta que la calidad de la investigación se basa en gran parte en la selección de los métodos adecuados que mejor se adapten a la naturaleza del proyecto. En concordancia con el planteamiento del problema, esta investigación es de carácter descriptivo, la cual busca establecer de manera sistemática una serie de pasos para generar un diseño para la implementación de un programa de teletrabajo en SUPERGIROS, esta condición requiere la selección de una metodología que permita alcanzar los objetivos de investigación.

7.1. Tipo y enfoque de investigación

Con el propósito de justificar un método específico en la forma que se espera llevar la investigación es relevante clasificar las teorías y paradigmas de investigación. Gregor (2006), ofrece una clasificación de las teorías en cuanto a la meta principal de la teoría. Gregor (2006), identifica los diferentes objetivos de las teorías como: “Análisis y descripción; Explicación; Predicción; y prescripción”. El Tabla No. 2, contiene un resumen de la clasificación de la teoría de Gregor (2006), de acuerdo con la meta de la teoría.

Tabla No. 2. Tipo de teorías.

Tipo de teoría	Atributos distintivos
Análisis	Dice lo que es. La teoría no se extiende más allá del análisis y la descripción sin relación causal entre los fenómenos, se especifica y no se hacen predicciones.
Explicación	Dice lo que es, cómo, por qué, cuándo y dónde. La teoría proporciona explicaciones, pero no pretende predecir con alguna precisión. No hay proposiciones comprobables.
Predicción	Dice lo que es y lo que será. La teoría ofrece predicciones y tiene proposiciones contrastables, pero no tiene bien desarrollado explicaciones causales de justificación.
Explicación y Predicción	Dice lo que es, cómo, por qué, cuándo, dónde, y lo que será. Proporcionado predicciones y tiene las dos proposiciones comprobables y explicaciones causales.
Diseño y Acción	Dice cómo hacer algo. La teoría da prescripciones explícitas (por ejemplo, métodos, técnicas, principios de forma y función) para la construcción de un artefacto.

Fuente: (Gregor, 2006).

De acuerdo al propósito de la investigación es necesario para su realización utilizar la teoría “Diseño y Acción” que se expresa mejor como una investigación de tipo prescriptiva.

La investigación prescriptiva, viene con una aseveración, una solución, una propuesta de cómo abordar un problema de un domino conocido. Una declaración prescriptiva es una recomendación de que, si se toma un curso de acción, a continuación, un resultado deseable es probable que se produzca (Marley & Levin, 2011), la implicación de la mayoría de las preguntas de investigación en la investigación prescriptiva es lo que debemos hacer ahora: cómo una organización puede lograr resultados específicos o de cumplir con los requisitos; un conjunto de recomendaciones o soluciones o ideas que implican cambio y la acción.

La investigación se desarrollará bajo el tipo de investigación descriptiva con enfoque cuantitativo en cuanto al análisis realizado para el tratamiento de los resultados de las encuestas y cualitativo con miras a establecer condiciones de teletrabajabilidad en la organización objeto de estudio. Desde el paradigma de investigación descriptiva se pretende hacer una propuesta que establezca las características, métodos y modelos ideales para implementar el teletrabajo en la empresa SUPERGIROS S.A. adicional a esto, requiere un análisis de las implicaciones de este programa en todos los procesos organizacionales. Como resultado, se presentará una propuesta metodológica encaminada a mitigar el impacto antes mencionado.

7.2. Unidad de análisis

Según Malhotra & Grover (1998), “una de las partes más importantes de la metodología de la investigación, es la unidad de análisis, la cual debe ser clara en el comienzo del estudio, con el fin de diseñar instrumentos y medidas consistentes y además para definir los límites del estudio”. Galtung (1978) indica que: “las unidades de análisis que constituyen el objeto de la investigación, pueden ser: seres humanos o productos de los seres humanos como el análisis de contenido de su discurso”.

Este trabajo de investigación tiene como foco de estudio el diseño un programa de teletrabajo en la empresa SUPERGIROS S.A., por tanto la unidad de análisis serán los seres humanos, identificando sus características y por ende la interacción en el método de estudio.

7.3. Fuente de datos e información

La investigación maneja dos tipos de fuentes, dependiendo la etapa y la necesidad de las mismas, siempre utilizando la investigación científica que garantice el mayor grado de confiabilidad:

Fuentes Primarias:

- Informes de gestión en las siguientes áreas: Talento Humano (sobre crecimiento de personal), administrativo - financiero y control interno.
- Libros, artículos de investigación especializados en el tema de teletrabajo y plataformas tecnológicas.

Fuentes Secundarias:

- Publicaciones de revistas especializadas, páginas web institucionales y enlaces con información objetiva.

7.4. Recolección de Datos

Para obtener información de fuentes primarias se realizó una encuesta entre un grupo representativo de empleados de SUPERGIROS S.A.

Las variables de la encuesta proporcionarán información del personal, el conocimiento de los diversos factores que pueden aportar o no a su productividad y rendimiento laboral con respecto al uso de las TIC y la opción que ellos tendrán con respecto a la implementación de nuevos sistemas de trabajo.

7.5. Metodología de la encuesta

La encuesta se realizó entre los meses de diciembre 2014 y enero de 2015, el enlace fue enviado a través de los correos de los empleados que conformaron la muestra, el número total de preguntas realizada fue de treinta (30) con opción de múltiple escogencia, tipo cerrada. La encuesta finalizó el día 5 de enero del 2015, se utilizó una de las herramientas libres del mercado llamada encuesta fácil: <http://www.encuestafacil.com>, ver **Anexo No. 1** esta herramienta proporciona información de predilecciones del personal, conocimiento de los diversos factores que pueden afectar su productividad, rendimiento laboral etc., con respecto al uso de las TICS y la posible aceptación respecto a la implementación de nuevos sistemas de trabajo.

La encuesta se divide en las siguientes secciones:

Información Básica del Colaborador, en esta sección se recolecta información del colaborador, como su nombre completo, sexo y edad, esta fase es de gran importancia ya que se hace una clasificación de género, cabe resaltar que de acuerdo a las edades se podrá iniciar con el diseño de la implementación.

Información Laboral del Colaborador, en esta sección se recolecta información sobre el nivel educativo del encuestado, cargo, área y antigüedad dentro de la organización, el uso de las tecnologías de los colaboradores necesarias para el buen desarrollo del trabajo, como herramientas ofimáticas, estos resultados son de gran relevancia ya que sin los conocimientos básicos y accesibilidad por parte de los empleados se deberá plantear una metodología de implementación acorde con sus necesidades.

Información General del Colaborador, esta última sección proporciona el conocimiento sobre el ámbito personal, familiar de los encuestados, que son afectados por sus labores y el entorno.

7.6. Resumen de actividades para el logro de los objetivos de la Metodología Propuesta

Para alcanzar el logro de los objetivos formulados en la presente investigación, se asigna un resumen de actividades dependiendo del tipo de técnicas de recolección y análisis de la información que soportaran la metodología propuesta (Ver Cuadro No. 1):

Cuadro No 1. Resumen de actividades para el logro de los objetivos de la Metodología Propuesta

OBJETIVO	ACTIVIDADES	TECNICA DE RECOLECCION DE INFORMACION	TECNICA DE ANALISIS DE INFORMACIÓN
Diagnosticar el grado de aceptación probable del teletrabajo en SUPEGIROS S.A	Análisis del entorno	Datos secundarios	Análisis cualitativo
	Análisis interno	Datos primarios y datos secundarios	Análisis cualitativo
	Aplicación de la encuesta	Cuestionarios, formatos de registro, guías de información, formulario de la encuesta, datos primarios.	Análisis cuantitativo estadístico descriptivo de resultados
	Análisis DOFA	Datos primarios.	Análisis cualitativo (matriz DOFA)
Identificar las herramientas tecnológicas, infraestructura, metodologías, firmas contratantes existentes en SUPERGIROS S.A. que facilitan la implementación del teletrabajo	Realización del Diagnostico donde se Identificaron los siguientes recursos: - Recurso Humano - Estructura física - Identificación de Proveedores - Tipos de Herramientas Tecnológicas - Tipos de Clasificación de la Información	Formatos de registro, guías de información, observación y datos primarios	Análisis cualitativo y Análisis cuantitativo
Identificar las áreas potenciales para teletrabajo, sus actividades y funciones	Establecer criterios para determinar las áreas susceptibles para la implementación del teletrabajo.	Formatos de registro, guías de información, listas de chequeo, observación y datos primarios	Análisis cuantitativo (Evaluación de matrices multicriterios)

OBJETIVO	ACTIVIDADES	TECNICA DE RECOLECCION DE INFORMACION	TECNICA DE ANALISIS DE INFORMACIÓN
Delinear el programa que permita la implementación del teletrabajo en la empresa SUPERGIROS S.A	Formulación del plan de actividades para desarrollar la metodología de teletrabajo (conformación del comité coordinador, Diseño del plan de sensibilización, Diseño del acta de compromiso, Formulación de la política de teletrabajo)	Formatos de registro, guías de información, listas de chequeo, Observación y datos primarios	Análisis cualitativo
	Análisis de riesgos del diseño de teletrabajo.	Guía de información (norma NTC ISO 31000:2011) Lista de chequeo. Observación.	Análisis cuantitativo (Evaluación multicriterios, Mapa de Calor)
	Identificación de costos asociados a la metodología.	Datos primarios Listas de chequeo.	Análisis cuantitativo (costos fijos y variables)
Socializar el programa de implementación de teletrabajo propuesto con distintos profesionales que laboran bajo la metodología de teletrabajo.	Evaluación del diseño del programa formulado frente a aspectos jurídicos, tecnológicos, psicosociales, ambientales y financieros estipulados en el marco general del teletrabajo en Colombia	Datos primarios. Formatos de registro. Listas de chequeo. Observación.	Análisis cualitativo y Análisis cuantitativo
	Socialización del programa propuesto a funcionarios con experticia en el uso de estas metodologías.	Guías de entrevista.	Análisis cualitativo

Fuente: Los Autores

7.7. Limitaciones

Es importante mencionar que el programa a proponer, aplicara para las condiciones presentes en la sede administrativa de SUPERGIROS S.A., ubicada en la ciudad de Santiago de Cali, adicionalmente se tiene acceso a la información, dependiendo de los niveles de criticidad que ha establecido la empresa para la misma.

El marco de referencia a nivel nacional para la estructuración del Teletrabajo en las organizaciones esta direccionado exclusivamente por el Ministerio de Tecnología Informática y Comunicaciones.

8. ANÁLISIS DEL ENTORNO

En el presente capítulo se abordará el análisis del entorno por medio de un proceso de identificación y descripción del ámbito externo directamente relacionado con la naturaleza de la organización, se analizaron cuatro entornos; Demográfico y social, en aras de identificar características de las personas usuarias del servicio; Jurídico para conocer normatividad aplicable asociada al objeto social de la organización; Económico, con el fin de establecer variables del mercado que afectan la productividad y rentabilidad de la organización y finalmente el entorno Tecnológico, para explorar la oferta de tecnologías disponibles para la operatividad. Todo lo anterior con miras a determinar los diversos factores que podrían facilitar y/o dificultar la implementación de un programa de teletrabajo en SUPERGIROS S.A..

También es importante iniciar la investigación con este tipo de análisis ya que pretende manifestar la asimilación de nuevas formas de trabajo las cuales podrían incidir directamente sobre la productividad y competitividad de la organización.

8.1. Entorno demográfico y social

Colombia cerró el año 2013 con una población de 48.321.405 personas, lo que supone un incremento de 616.978 habitantes respecto a 2012, en el que la población fue de 47.704.427 personas. La población femenina es mayoritaria, con 24.562.767 mujeres, lo que supone el 50.83% del total, frente a los 23.758.638 hombres que son el 49.16%. Colombia presenta una densidad de población moderada, con 42 habitantes Km². (Ver Tabla No. 3)

Tabla No. 3. Antecedes población nacional por sexo - periodo 2000-2014.

Colombia - Población				
Fecha	Población	Hombres	Mujeres	Densidad
2014	47.662.000	23.535.505	24.255.888	42
2013	47.121.000	23.321.551	24.020.812	41
2012	46.582.000	23.101.390	23.779.628	41
2011	46.045.000	22.874.593	23.531.853	40
2010	45.510.000	22.640.899	23.277.202	40
2009	44.979.000	22.400.477	23.015.799	39
2008	44.451.000	22.153.646	22.748.014	39
2007	43.927.000	21.900.511	22.474.136	38
2006	43.406.000	21.641.200	22.194.544	38
2005	42.889.000	21.375.976	21.909.660	38
2004	42.368.000	21.104.742	21.619.415	37
2003	41.849.000	20.827.975	21.324.172	37
2002	41.329.000	20.547.200	21.025.293	36

Fuente: Datos Macro Colombia consultado y tomado de la página:

<http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/colombia>.

Se prevé que para el año 2020 la población colombiana alcanzara los 50.912.429 habitantes. Lo anterior, significa que se tienen una tasa de crecimiento promedio anual de 1,25 por ciento. (Ver Tabla No.4)

Tabla No. 4. Proyecciones de población total por años y sexo, según departamentos periodo 2005-2020.

Departamentos	Años			
	2005	2010	2015	2020
	Ambos Sexos			
NACIONAL	42.888.592	45.508.205	48.202.617	50.912.429
Antioquia	5.682.276	6.065.846	6.456.207	6.845.057
Atlántico	2.166.156	2.314.447	2.461.001	2.601.116
Bogotá, D.C.	6.840.116	7.363.782	7.878.783	8.380.801
Bolívar	1.878.993	1.979.781	2.097.086	2.219.461
Boyacá	1.255.311	1.267.597	1.276.367	1.286.996
Caldas	968.740	978.362	988.003	997.890
Caquetá	420.337	447.723	477.619	508.534
Cauca	1.268.937	1.318.983	1.379.070	1.437.141
Cesar	903.279	966.420	1.028.880	1.089.783
Córdoba	1.467.929	1.582.718	1.709.603	1.838.574
Cundinamarca	2.280.037	2.477.036	2.680.041	2.887.005
Chocó	454.030	476.173	500.076	525.528
Huila	1.011.418	1.083.200	1.154.804	1.225.260
La Guajira	681.575	818.695	957.814	1.093.733
Magdalena	1.149.917	1.201.386	1.259.667	1.326.341
Meta	783.168	870.876	961.292	1.053.871
Nariño	1.541.956	1.639.569	1.744.275	1.851.658
Norte de Santander	1.243.975	1.297.842	1.355.723	1.414.032
Quindío	534.552	549.624	565.266	581.534
Risaralda	897.509	925.105	951.945	978.182
Santander	1.957.789	2.010.404	2.061.095	2.110.608
Sucre	772.010	810.650	851.526	894.734
Tolima	1.365.342	1.387.641	1.408.274	1.427.423
Valle del Cauca	4.161.425	4.382.939	4.613.377	4.852.896
Arauca	232.118	247.541	262.315	275.814
Casanare	295.353	325.596	356.438	387.822
Putumayo	310.132	326.093	345.204	369.332
San Andrés y Providencia	70.554	73.320	76.442	79.693
Grupo Amazonía*	293.658	318.856	344.424	371.610

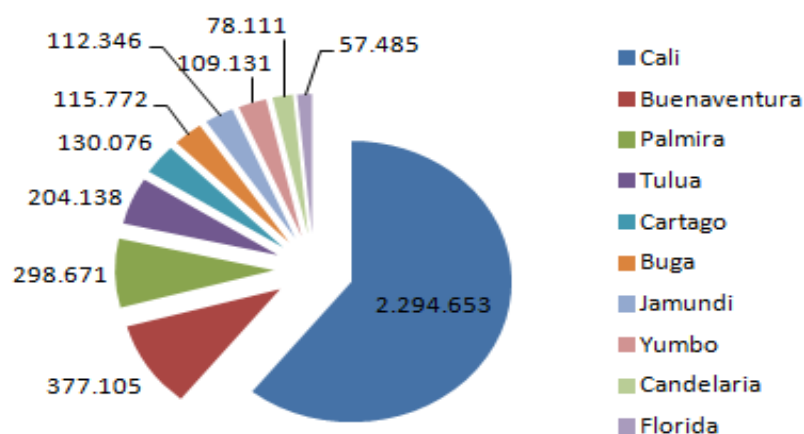
Fuente: Datos Macro Colombia consultado y tomado de la página: <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/colombia>.

8.1.1. Población del Valle del Cauca

El departamento del Valle del Cauca tiene su acentuación poblacional con un porcentaje del 86% en ciudades y cabeceras municipales, como se puede observar en la Gráfica No. 9, las ciudades con mayor población son Cali, Buenaventura y Palmira. La población del departamento es sumamente variada, y se acentúa más en los extremos del mismo. En el norte y oriente del

departamento hay una fuerte influencia paisa, producto de la migración de colonos antioqueños y de la proximidad con las capitales cafeteras de Pereira y Armenia. En los municipios especialmente alejados de la vertiente del río Cauca como El Águila, Versailles, Ulloa, Alcalá, Sevilla y Caicedonia, el acento predominante es el paisa, mientras que en los municipios norte vallecaucanos más próximos al río, su acento es una mezcla del Español vallecaucano y el paisa. En el sur y occidente del departamento se concentra más la población valluna raizal.

Gráfico No. 9. Participación ciudades más pobladas del Valle del Cauca 2013



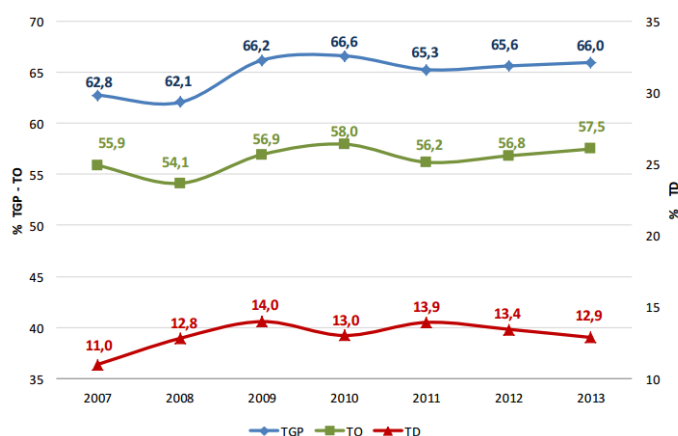
Fuente: Elaboración propia, adaptado cifras Gobernación del Valle 2013.

Como se observa en la Grafica No. 9, la mayor etnografía la tienen los mestizos con un 72%, Los afro descendientes son mayoría en Buenaventura y Jamundí, Santiago de Cali, es un caso especial, puesto que una cuarta parte de la población no nació en esta ciudad y más de la mitad no tienen raíces en ella; lo que convierte a Cali en territorio de inmigrantes. Esto es debido a que como eje y puente de conexión del sur del país, recibe habitantes no sólo del Valle del Cauca, sino de los departamentos del Chocó, Cauca y Nariño, especialmente.

8.1.1.1. Participación de Ocupación y Desempleo

Según la Gráfica No. 10. En el año 2013, el Valle del Cauca presentó una tasa global de participación de 66,0%, superior en 0,4 puntos porcentuales frente a la registrada en 2012 (65,6%). Por su parte, la tasa de ocupación fue 57,5%, superior en 0,7 puntos porcentuales frente a la registrada en 2012 (56,8%). La tasa de desempleo del departamento fue 12,9%, inferior en 0,5 puntos porcentuales a la registrada en 2012 (13,4%).

Gráfica No. 10. Tasa global de participación, de ocupación y de desempleo Valle del Cauca 2007-2013



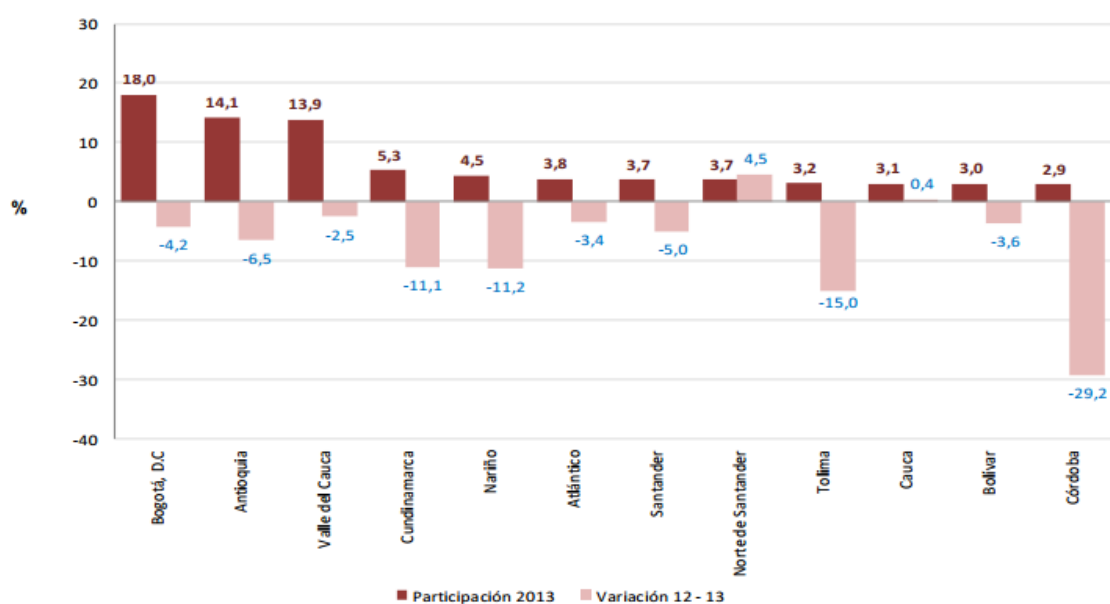
Fuente: DANE- GEIH.

8.1.1.2. Distribución porcentual y variación de la población desocupada por departamentos 2013

Bogotá D.C., Antioquia y Valle del Cauca, registraron el 46,0% de la población desocupada del total departamental; Bogotá D.C. presentó una disminución en la población desocupada de 4,2%

y Antioquia de 6,5%. La mayor variación en la población desocupada se presentó en el departamento de Boyacá (21,7%). En contraste, Córdoba registró una disminución de 29,2% en 2013 respecto al año 2012.

Gráfica No. 11. Distribución porcentual y variación de la población desocupada por departamentos y Bogotá D.C. 2012-2013



Fuente: DANE-GEIH

8.2. Entorno jurídico

Este entorno centra su análisis en el servicio postal de envío y pago de giros por tanto se describe de forma global la normatividad asociada al objeto de la empresa y se desglosa en cada elemento legal existente (Ver Tabla No. 5).

SUPERGIROS S.A., obtuvo recientemente la habilitación como operador postal de pago, lo anterior ha generado que la organización se vea inmersa en nuevos requerimientos de ley que debe aplicar para poder sostener su estado como operador postal habilitado.

En este sentido, la evolución normativa en el sector previamente a la expedición del régimen actual contenido en la Ley 1369 de 2009, indica lo siguiente:

El Decreto Reglamentario 1418 de 1945, que desarrolló el monopolio postal (capítulo II del título I) en favor del Gobierno Nacional y reglamentó todo lo relacionado con la correspondencia postal.

El Decreto Ley 3267 de 1963, expedido en ejercicio de las facultades extraordinarias conferidas al Presidente por la Ley 21 de 1963, a través del cual se creó la Administración Postal Nacional, ADPOSTAL, Entidad a la cual se atribuyó específicamente la prestación de los servicios postales. La Ley 19 de 1978 por la cual se ratifica el Tratado de Berna (1874), del cual Colombia es miembro desde 1881, que genera directrices para la óptima prestación del servicio postal.

El Decreto Reglamentario 75 de 1984, que reafirmó que la prestación del servicio de correos compete exclusivamente al Estado, el cual lo prestará en el territorio nacional y en conexión con el exterior, a través de ADPOSTAL.

A través de la Ley 72 de 1989 se dispuso que el Gobierno Nacional, por intermedio del Ministerio de Comunicaciones, adoptara la política general del sector de comunicaciones y ejerciera las funciones de planeación, regulación y control de todos los servicios de dicho sector, que comprenden entre otros los servicios postales.

El artículo 365 de la Constitución Política de 1991 autoriza que el Estado se reserve el monopolio de ciertas actividades estratégicas o servicios públicos, cuando determinadas razones de soberanía nacional o de interés social así lo justifiquen.

El Decreto 229 de 1995 reglamentó los servicios postales, definiendo, entre otros aspectos, las características de los servicios que lo conforman. De manera similar, este decreto fijó las competencias del Ministerio de Comunicaciones en materia de servicios postales, entidad a la que encomendó el ejercicio, en nombre de la Nación, de la titularidad de éstos y, en virtud de tal facultad, la dirección, planeación y vigilancia de los mismos, el otorgamiento de concesiones y licencias para su prestación, y la representación del Estado ante los organismos internacionales del sector postal. Adicionalmente, la norma mencionada estableció que la prestación del servicio de correo nacional e internacional se concediera mediante contrato, previa licitación. De acuerdo con el citado Decreto, los servicios postales comprendían la prestación del servicio de correos nacionales e internacionales y del servicio de mensajería especializada.

Finalmente, dentro de esta cronología normativa, se encuentra la Ley 1369 expedida el 30 de diciembre de 2009, la cual tiene por objeto definir un marco legal que permita a todos los habitantes del territorio nacional contar con servicios postales de calidad, en un ambiente de libre competencia para la prestación de algunos de los servicios postales, y cuyos contenidos puntuales, abordaremos en el presente escrito.

En Colombia no es novedosa la prestación de los servicios de giros a través de la infraestructura de los servicios postales. Desde hace más de 90 años, a través de la Ley 68 de 1916, se definió el marco legal para la prestación de esta clase de servicios y se dotó al entonces Ministerio de

Correo y Telégrafos, de un fondo especial de caja que permitiera el manejo de los recursos que respaldaran la orden de pago que los usuarios daban al operador postal. Posteriormente, con el Decreto 168 de 1917, mediante el cual se reglamentó el servicio de giro postal y telegráfico, se clasificaron los giros postales en ordinarios y extraordinarios, correspondiendo estos últimos al servicio de giro telegráfico. Los giros postales son de dos clases, a saber: ordinarios y extraordinarios. Los primeros se expiden por correo; los segundos, por medio de telegrama con carácter urgente que el Jefe de la oficina de correos tienen el deber de enviar a la de telégrafos.

Para prestar este servicio de giros telegráficos, mediante el Decreto Ley 1632 de 1940, se creó el Banco Postal, de propiedad del Estado, pero dependiente del Ministerio de Correos y Telégrafos; el cual se liquidó posteriormente mediante el Decreto 2254 de julio 31 de 1945, ordenando el restablecimiento del servicio de giros a cargo del Ministerio de Correos.

Finalmente, la Ley 1369 de 2009, a través de la cual se establece el régimen general de prestación de los servicios postales, definió que los servicios postales son, entre otros, los servicios de correo, los servicios postales de pago y los servicios de mensajería expresa. En tal sentido, el artículo 3 de la citada Ley incluye las siguientes definiciones:

Servicios postales de pago: Conjunto de servicios de pago prestados mediante el aprovechamiento de la infraestructura postal exclusivamente. Se consideran servicios postales de pago entre otros: **Giros Nacionales:** Servicio mediante el cual se ordenan pagos a personas naturales o jurídicas por cuenta de otras, en el territorio nacional, a través de una red postal. La modalidad de envío podrá ser entre otras, física o electrónica. **Giros Internacionales:** Servicio prestado exclusivamente por el Operador Postal oficial o concesionario de Correo, mediante el

cual se envía dinero a personas naturales o jurídicas por cuenta de otras, en el exterior. La modalidad de envío podrá ser, entre otras, física o electrónica. Los giros internacionales están sometidos a lo señalado en la Ley 9ª de 1991, sus modificaciones, adiciones y reglamentos.

Con el objeto de determinar los otros servicios postales de pago que reconoce la Unión Postal Universal -UPU, es preciso tener en cuenta que en el Acuerdo sobre Servicios Postales de Pago de dicha organización, se establece que cada país miembro hará el máximo esfuerzo para que en su territorio se preste al menos uno de los siguientes servicios postales de pago:

- Giro de efectivo: El expedidor entrega fondos en el punto de acceso al operador designado y solicita el pago en efectivo del importe íntegro, sin retención alguna, al destinatario.
- Giro de pago: El expedidor ordena el débito de su cuenta llevada por el operador designado y solicita el pago en efectivo del importe íntegro, sin retención alguna, al destinatario.
- Giro de depósito: El expedidor entrega los fondos en el punto de acceso al servicio del operador designado y solicita que se depositen en la cuenta del destinatario, sin retención alguna.
- Transferencia postal: El expedidor ordena el débito de su cuenta llevada por el operador designado y solicita que se acredite un importe equivalente en la cuenta del destinatario llevada por el operador designado pagador, sin retención alguna.

Se puede considerar que los servicios de pago harían parte de las operaciones neutras que, aunque no son en estricto sentido operaciones pasivas de captación, implican efectivamente manejo de dineros del público, que sólo pueden realizarse previa autorización del gobierno y debe estar

sujeta a especiales controles estatales, si estas actividades se llevan a cabo de manera profesional.

Lo anterior según la Comisión de regulación de comunicaciones – Republica de Colombia.

Tabla No. 5. Resumen de la normatividad vigente exigida a los operadores postales habilitados.

TIPO	REFERENCIA	OBJETIVO
Resolución	3676 de 2013	Establece requisitos y parámetros mínimos del Sistema de Control Interno (SCI)
Resolución	3677 de 2013	Establecer las reglas relativas al SARLAFT
Resolución	3678 de 2013	Condiciones Operativas y Patrimoniales
Resolución	3679 de 2013	Establece las reglas relativas al SARL
Resolución	3680 de 2013	Establece requisitos y parámetros mínimos del SARO y de tipo tecnológico, de información y funcionamiento
Ley	1369 de 2009	definir un marco legal que permita a todos los habitantes del territorio nacional contar con servicios postales de calidad

Fuente Elaboración propia.

8.3. Entorno económico

La información disponible del 2015 por parte del Banco de la Republica, muestra una desaceleración de la actividad económica. La inflación se ha ubicado por encima del 4% debido, en buena parte, a presiones transitorias en los precios de los alimentos y al traspaso de la depreciación del peso a los precios al consumidor. De acuerdo con los pronósticos del equipo técnico del Banco de la República, la economía crecerá entre 1,8% y 3,4% en 2015, y la inflación al consumidor deberá mantenerse un poco por encima del 4% durante buena parte de lo que resta del año. La reversión de los choques transitorios de oferta, una brecha de producto negativa y unas expectativas de inflación ancladas en la meta deben contribuir a conducir la inflación hacia la meta de largo plazo (3%) en 2016.

8.4. Entorno tecnológico

Los servicios postales de pago hacen uso intensivo de la tecnología para tener una operatividad en el envío y pago de giros, las transacciones electrónicas pasan por diferentes redes que usan tecnologías variadas como GPRS, conexiones por radio frecuencia, inalámbrica, Internet, canales ADLS entre otros, dichas redes son segmentadas por “Data center” que cuentan con zonas militarizadas garantizando la confidencialidad de los datos. En los puntos de venta que se conectan por internet, se establecen VPNS, con el objetivo de asegurar y encriptar los datos. Es de esta forma como se transfiere de modo seguro el dinero electrónico a todos los rincones del país. Por las razones mencionadas, es importante dar un vistazo a la tecnología disponible del entorno y ver como esto influye en la operación.

Para el 2014, la meta del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, era que en el país, se alcanzaran 8 millones de conexiones a internet.

A 2012 se registraron 6.2 millones de conexiones a Internet, superando las 5.4 millones que esperaban alcanzarse para el mismo periodo. El más reciente informe de la CCIT y FEDESARROLLO "TIC: “la nueva locomotora de la economía colombiana”, señala que para el caso de las PYMES colombianas el uso y apropiación de las nuevas tecnologías empieza a alcanzar importantes números en escalabilidad y penetración de Internet, pasando del 7% en 2010 al 20% en 2012.

8.4.1. Los estratos y municipios más conectados

El reporte señala que los estratos que mayor crecimiento registrados fueron los **1** (6,1%), **2** (6,2%) y **3** (84%), gracias a la implementación y desarrollo del proyecto del gobierno nacional Fibra Óptica. A través de esta iniciativa se esperaba que para el año 2014 al menos mil municipios estén conectados “a esta poderosa red de fibra óptica que permita prestar servicios de Internet de alta velocidad”. En el año 2012, 551 municipios estaban conectados a través de esta (fibra óptica).

En materia de la industria TI, actualmente MinTIC y el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, están adelantando iniciativas que “serán determinantes en el aumento de la productividad de amplios sectores de la economía”. Entre ellas, se destaca el plan de Fortalecimiento de la Industria TI por parte de MinTIC y el Programa de Transformación Productiva (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo). Estos proyectos buscan en primera instancia solucionar el déficit de personal calificado en el sector.

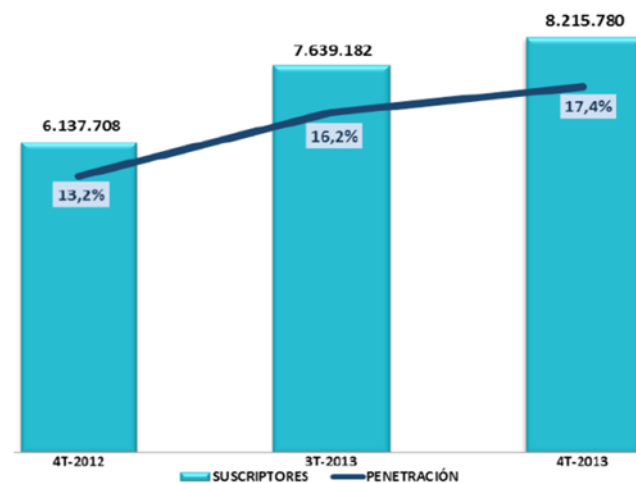
En el ámbito tecnológico colombiano, es de suma importancia resaltar los avances obtenidos durante los últimos años.

Conexiones Banda Ancha: En materia de conectividad. El número de suscriptores a Internet de Banda Ancha pasó de 2.2 millones de suscriptores en el año 2010 a 8.215.780 suscriptores de Banda Ancha con corte al cuarto trimestre de 2013. Lo que significó el crecimiento de nuevos suscriptores en valores absolutos es de 6.015.780.

De acuerdo con el reporte de información de los proveedores de redes y servicios de telecomunicaciones (PRST), la diferencia entre la meta propuesta para el año 2014 por el Plan Vive Digital y el número de suscriptores a Internet de Banda Ancha para el cuarto trimestre de 2013 fue de 584.220 suscriptores, faltando un 7% para dar cumplimiento a la meta propuesta en el Plan Vive Digital.

Según la Gráfica No. 12, el índice de penetración del servicio de Internet Banda Ancha al finalizar el cuarto trimestre de 2013, correspondió al 17,4%, presentando un aumento de 1,2 puntos porcentuales con referencia al trimestre anterior.

Gráfico No. 12. Suscriptores a internet de banda ancha e índice de penetración.



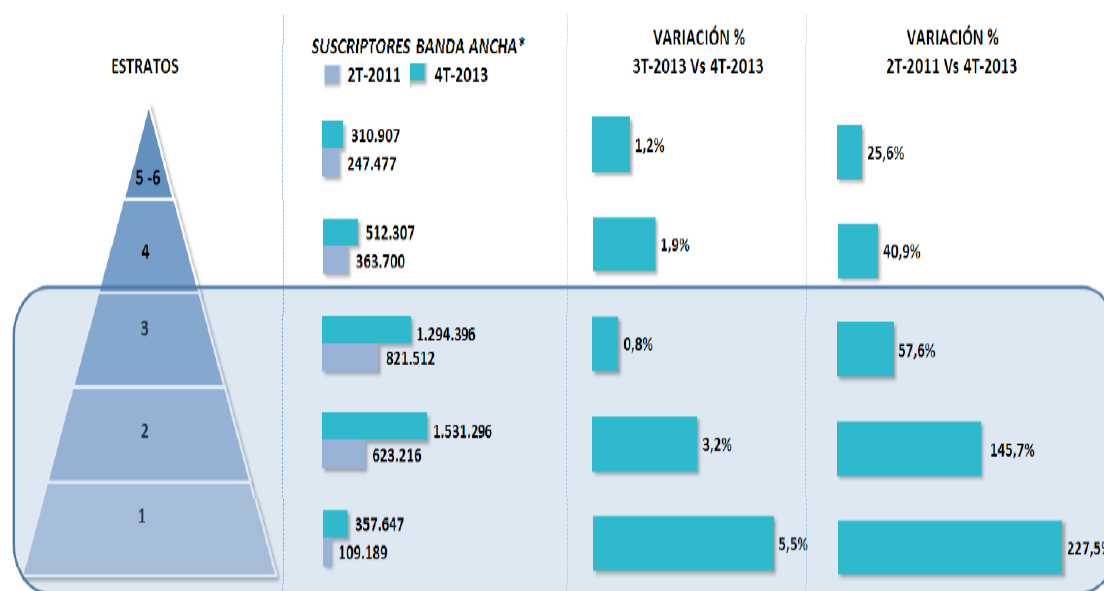
Fuente: Proyección de población DANE 2012-2013 y datos reportados por los proveedores de redes y servicios al SIUST - Colombia TIC.

Al finalizar el cuarto trimestre de 2013 los suscriptores a Internet de Banda Ancha presentaron un crecimiento de 7,5% con relación al tercer trimestre de 2013, alcanzando un total de 8.215.780 suscriptores.

Según la Gráfica No. 13, se presenta el comportamiento de acuerdo con el estrato socioeconómico, de los suscriptores a Internet de banda ancha. El estrato 1, al término del cuarto trimestre de 2013 se encontró en 357.647 suscriptores a Banda Ancha, lo que equivale a un crecimiento del 227,5% con respecto al segundo trimestre del año 2011.

El número total de abonados en servicio de telefonía móvil al finalizar el cuarto trimestre de 2013 fue de 50.295.114.

Gráfica No. 13. Suscriptores a internet fijo dedicado de banda ancha por estratos socio económico.

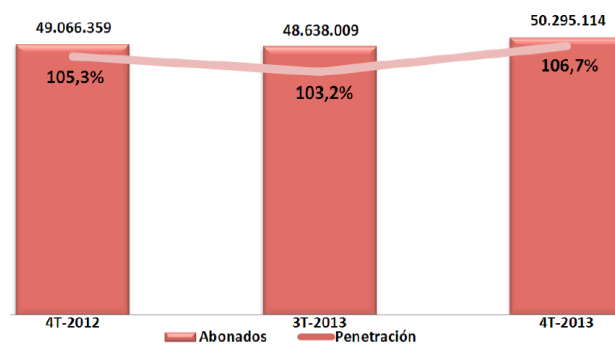


Fuente: Datos reportados por los proveedores de redes y servicios al SIUST - Colombia TIC, 2012-2013.

8.4.2. Telefonía Móvil

De acuerdo con la cifra de abonados en servicio de telefonía móvil, en el país existen 106,7 abonados en servicio por cada 100 habitantes. (Ver Gráfico No. 14)

Gráfico No. 14. Abonados en servicio de telefonía móvil e índice de penetración



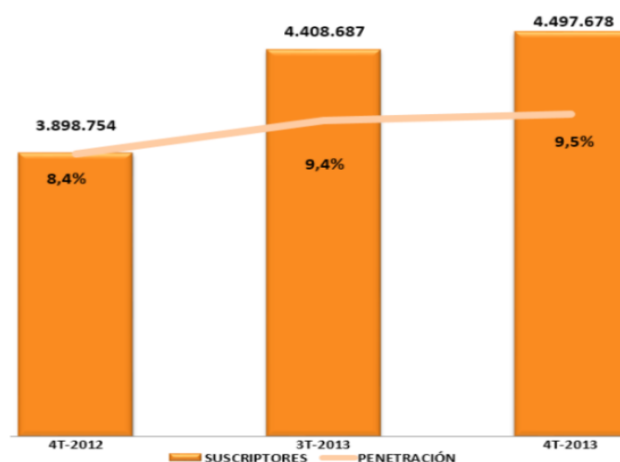
Fuente: Proyección de población DANE 2012-2013 y datos reportados por los proveedores de redes y servicios al SIUST - Colombia TIC.

La variación porcentual de abonados en servicio de telefonía móvil a diciembre 31 fue de 3,41% con respecto al tercer trimestre 2013, presentando un crecimiento en valores absolutos de 1.657.105 abonados en servicio de telefonía móvil. Al finalizar el cuarto trimestre de 2013, la participación en el mercado de telefonía móvil en Colombia se distribuía de la siguiente manera: proveedor de telefonía móvil Comunicación Celular S.A. COMCEL S.A 57,61%, seguido de Colombia Telecomunicaciones S.A. E.S.P. con una participación del 24,10%, Colombia Móvil S.A. E.S.P. (15,19%), Virgin Mobile S.A.S. (0,88%), Uff Móvil S.A.S. (0,80%), y los demás proveedores (4) de telefonía móvil con una participación del 1,41%.

8.4.3. Acceso Fijo a Internet

El número total de conexiones fijas dedicadas a Internet al término del cuarto trimestre de 2013 alcanzó los 4.497.678 suscriptores, lo que representaba un incremento absoluto de 598.924 suscriptores con relación a la cifra presentada en el mismo periodo del año anterior. Según el Gráfico No. 15., Al finalizar el cuarto trimestre de 2013, el servicio de acceso fijo dedicado a Internet presento un índice de penetración del 9,5%, lo que represento un aumento de 1,1 puntos porcentuales con relación al índice de penetración del cuarto trimestre del año 2012.

Gráfico No. 15. Suscriptores de internet fijo dedicado e índice de penetración.

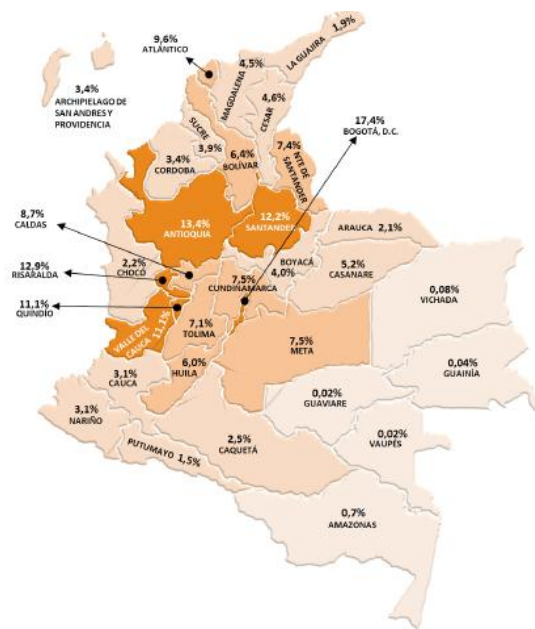


Fuente: Proyección de población Dane 2012-2013 y datos reportados por los proveedores de redes y servicios al SIUST - Colombia TIC.

Lo anterior indica que en Colombia se está trabajando en búsqueda de la mejora en infraestructura tecnológica que facilite la penetración de nuevos modelos de negocio y formas de trabajo a distancia.

Los suscriptores a Internet fijo, continúan con la tendencia creciente con corte al cuarto trimestre de 2013, Presentando una variación porcentual del 2,0% con relación al tercer trimestre de 2013 y del 15,4% con referencia al mismo trimestre del año inmediatamente anterior, alcanzando un total de 4.497.678 suscriptores. Al término del cuarto trimestre de 2013, el mayor índice de penetración de Internet fijo dedicado por Departamentos y Distrito capital fue liderado por Bogotá D.C., con una penetración del 17,4%, seguido por el Departamento de Antioquia (13,4%) y el Departamento de Santander (12,2%).

Figura No. 1. Índice de penetración de internet fijo dedicado por departamentos y distrito capital.



Fuente: Datos reportados por los proveedores de redes y servicios al SIUST - Colombia TIC.

Los cinco (5) proveedores de redes y servicios de telecomunicaciones (PRST) que al término del cuarto trimestre de 2013 presentaban el mayor número de suscriptores con acceso de Internet fijo dedicado, fueron: Telmex Colombia S.A. (1.428.967 suscriptores), UNE EPM Telecomunicaciones S.A. E.S.P. (1.171.015 suscriptores), Colombia Telecomunicaciones S.A. E.S.P. (860.583 suscriptores), Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá S.A. E.S.P. (534.624 suscriptores) y EDATEL S.A. E.S.P. (136.700 suscriptores), y los demás PRST (364.789 suscriptores).

9. ANÁLISIS INTERNO DE SUPERGIROS S.A.

9.1. Reseña histórica

SUPERGIROS S.A., es una sociedad de naturaleza jurídica anónima de carácter mercantil cuyo objeto social principal es la prestación de los servicios postales de pago a nivel nacional.

SUPERGIROS S.A., es una empresa de orden nacional, que fue creada en mayo de 2006 por un grupo de empresarios que identificaron, una gran necesidad de dinamizar la economía del territorio colombiano, especialmente en aquellas regiones donde la disponibilidad de transporte y/o comunicaciones, no es la adecuada, a través de un producto que facilitara la movilidad del dinero a lo largo y ancho del país, fue así como nació SUPERGIROS S.A., generando empleo, llevando progreso y mejorando la calidad de vida de muchos colombianos.

Desde sus inicios, SUPERGIROS S.A., ha implementado esquemas de control y de autorregulación, aplicados a todos sus procesos, con el ánimo de garantizar a sus clientes, usuarios, colaboradores, directivos y socios, una adecuada prestación de los servicios postales.

En cumplimiento de las disposiciones legales emitidas por el Congreso de la República (Ley Postal 1369/09) y el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – MINTIC (Resoluciones 3676, 3677, 3678, 3679 y 3680 del año 2013), SUPERGIROS S.A., inició las actividades conducentes a la habilitación ante el MINTIC como Operador de Servicios Postales de Pago, entregando a sus socios y colaboradores, más y mejores esquemas de control, encaminados a la eficiencia y la eficacia en la prestación de los servicios postales.

En la actualidad SUPERGIROS S.A., se encuentra vinculado legalmente a la actividad de giros postales nacionales, mediante la firma del contrato de colaboración empresarial desde el 22 de Junio de 2007, con Servicios Postales Nacionales S.A., hoy 4-72 la red postal de Colombia. Este contrato ha permitido realizar una rápida expansión a través de las empresas por medio de canales colaboradores empresariales (empresas de juego de suerte y azar), ubicadas en todo el territorio Colombiano, con quienes también se ha suscrito dicho contrato.

La regulación que ejerce 4-72 trae las directrices del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, quien adelanta gestiones legales para sancionar a todas las empresas que se encuentran por fuera del contrato de colaboración y que a la fecha representan más del 60% de la competencia, y el 90% de las lesiones del mercado de giros postales nacionales.

SUPERGIROS S.A., ha evidenciado un importante proceso de modernización y fortalecimiento en sus esquemas operativo, tecnológico, comercial, financiero y de riesgos; lo cual le ha permitido posicionarse y lograr ser hoy en día, una de las empresas líderes del sector. Lo anterior, obedece principalmente a 4 factores fundamentales que son: sus inversionistas, el capital humano que la conforma, la plataforma tecnológica sobre la cual opera y la amplia red de canales, cuya cobertura abarca todo el territorio colombiano.

SUPERGIROS S.A., es una empresa que brinda un servicio social. Lo anterior obedece a:

- Sus servicios llegan a municipios donde otros operadores de servicios postales NO tienen cobertura.
- Sus servicios están dirigidos principalmente a la población de estratos 1, 2, 3, y parte del 4.

- Cuenta con una de las redes o canales de atención más amplia del país, lo cual le facilita a los colombianos trasladar su dinero, en horarios que cubren los 365 días del año sin parar, de 7 a.m. y hasta las 10 p.m., con tarifas realmente económicas frente a la competencia.

9.2. Cobertura

SUPERGIROS S.A., tiene su oficina principal en la ciudad de Cali departamento del Valle del Cauca, mediante la modalidad de contratos de colaboración empresarial ha suscrito alianzas con las empresas de apuestas permanentes, las cuales aportan una red superior a 7.100 puntos de atención, distribuidos en los 32 departamentos del país, a través de una red de 33 colaboradores o aliados estratégicos (empresas de apuestas permanentes), que brindan cobertura en el 100% de los 1.121 municipios de Colombia.

Sus operaciones comenzaron en los departamentos de Nariño y Chocó a través de las empresas de apuestas permanentes de esos departamentos. Adicionalmente se dio apertura a 19 oficinas propias en Cali, Medellín, Quibdó, Pereira, Armenia, Bogotá, Neiva, Montería, Cartagena, Sincelejo, Puerto Asís, Mocoa, La hormiga, Orito y Pasto, entre otras.

9.3. Misión

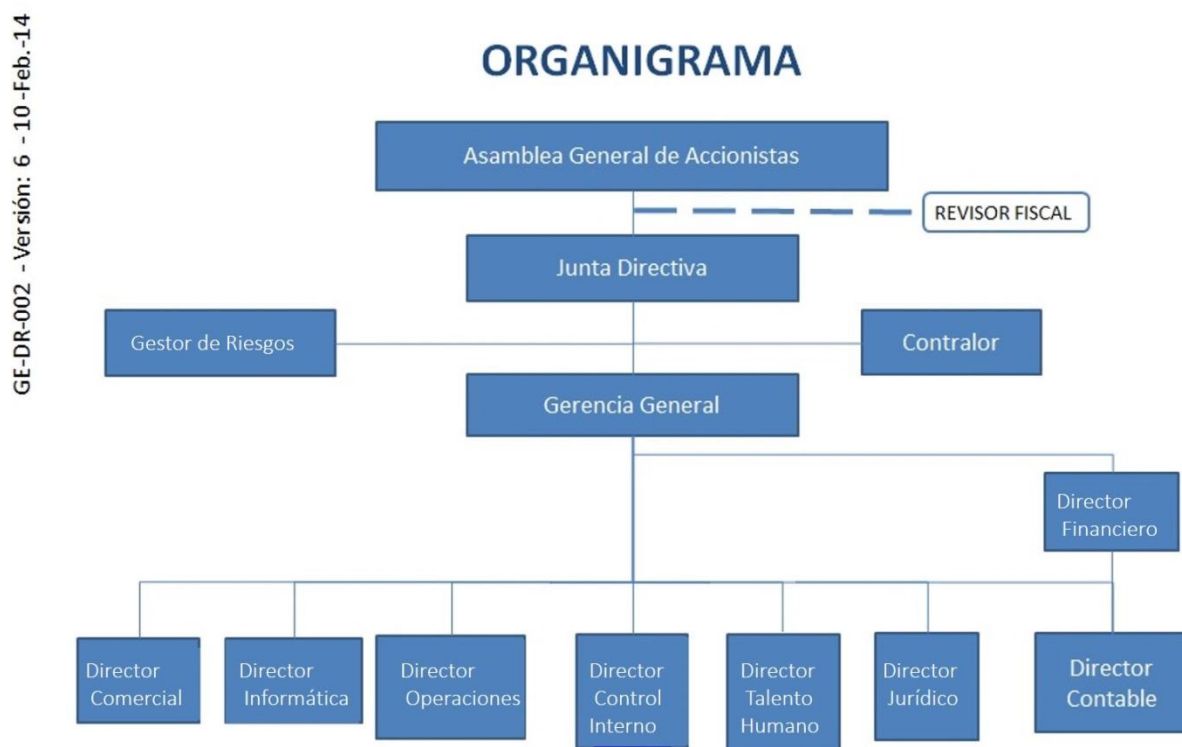
Contribuir al desarrollo de la sociedad, ofreciendo servicios postales nacionales e internacionales, soportados en un moderno sistema de transmisión de datos y una amplia, cómoda y segura red de oficinas estratégicamente ubicadas, que garanticen un óptimo servicio y brinden productos innovadores y de fácil acceso.

9.4. Visión.

Para el 2020 SUPERGIROS será la empresa preferida por los clientes, usuarios y empleados, reconocida por la excelencia en la prestación de sus servicios a nivel nacional e internacional, con una alta orientación hacia la innovación, un amplio portafolio de servicios presenciales y virtuales, que redundan en la solidez, rentabilidad y sostenibilidad de la compañía.

9.4.1. Estructura Organizacional

Figura No. 2. Organigrama SUPERGIROS.

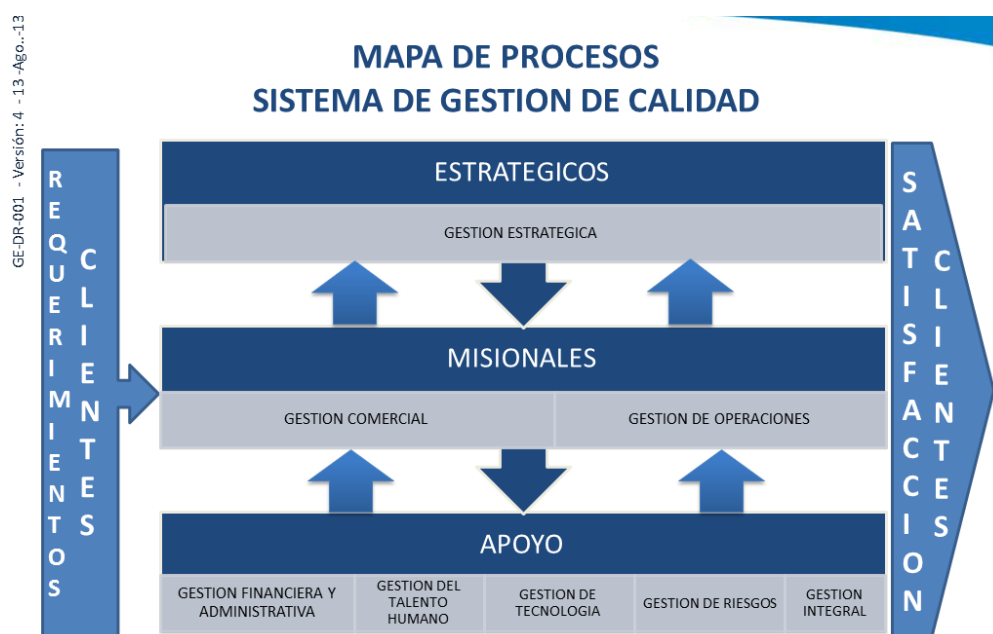


Fuente: Manual de Calidad SUPERGIROS S.A.

9.5. Procesos de la organización

La organización SUPERGIROS S.A., ha determinado los procesos para la gestión del sistema de calidad de la organización con un mapa de procesos. Se determinaron 3 macro procesos que son el Estratégico, el Misional y el de Apoyo, que a su vez identifican procesos específicos, necesarios para llevar a cabo las actividades diarias. Los procesos misionales están relacionados con el traslado de dinero a nivel nacional en la modalidad de giros postales. Los mismos están relacionados con el alcance indicado en este manual.

Figura No. 3. Mapa de procesos organizacionales en SUPERGIROS.



Fuente: Manual de Calidad SUPERGIROS S.A.

9.5.1. Descripción de Procesos

Gestión Estratégica: Proceso estratégico responsable de liderar y coordinar los esfuerzos de los procesos Estratégicos, misionales y de apoyo en consonancia con las políticas organizacionales y a través de acciones y estrategias de seguimiento sistemático y permanente que garanticen el cumplimiento de los requisitos aplicables y la Satisfacción del cliente.

Gestión Comercial: Proceso misional responsable de lograr el volumen de giros aprobados por la dirección por medio del mejoramiento del desempeño de las oficinas, la apertura de nuevos puntos de servicio y el uso adecuado del recurso para la comunicación. Esto con el ánimo de ser considerados como la mejor opción en el mercado de servicios postales de pago.

Gestión Operacional: Proceso misional responsable de garantizar la efectiva prestación del servicio de envío y pago de giros a través de la capacitación, monitoreo y mantenimiento a la información de la base de datos de envío y pago de giros logrando la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios del servicio.

Gestión Financiera y Administrativa: Proceso de apoyo responsable de optimizar los recursos destinados al funcionamiento de la organización, a través de la implementación de acciones para la obtención, distribución y mantenimiento de los recursos físicos, financieros y tecnológicos, así como su adecuado control financiero y contable, en beneficio de la satisfacción del cliente.

Gestión del Talento Humano: Proceso de apoyo responsable de garantizar el desarrollo y mejoramiento de las competencias del personal mediante un proceso pertinente de selección,

formación y seguimiento al desempeño, en un ambiente laboral armónico para alcanzar los objetivos organizacionales y la satisfacción del cliente.

Gestión Integral: Proceso de apoyo responsable de dirigir, coordinar y apoyar a todos los procesos de la organización en la implementación y mantenimiento del Sistema de gestión de la calidad a través de un adecuado control de los documentos y registros, la realización de las auditorías internas de calidad, el seguimiento a la implementación de acciones de mejora y así contribuir al logro de los objetivos organizacionales y la satisfacción de las necesidades y expectativas de cliente.

Gestión de Riesgos: Proceso de apoyo responsable de apoyar y asesorar a la dirección en la administración de los riesgos financieros existentes en la compañía, velando por que se cumplan los objetivos corporativos, las políticas y procedimientos operativos establecidos, el uso de los recursos y entregando a sus socios y colaboradores, más y mejores esquemas de control, encaminados a la eficiencia y la eficacia en la prestación de los servicios postales.

Gestión de Tecnología: Gestionar la disponibilidad de los sistemas de información y recursos tecnológicos a través de la prevención, corrección y mejoras a la infraestructura tecnológica con el fin de garantizar la satisfacción del usuario interno y externo.

9.5.2. Cadena de valor

Cabe resaltar que en el caso del procesamiento de giros se tienen asociados los siguientes conceptos:

- El giro mismo que es el contrato de mandato de pago.

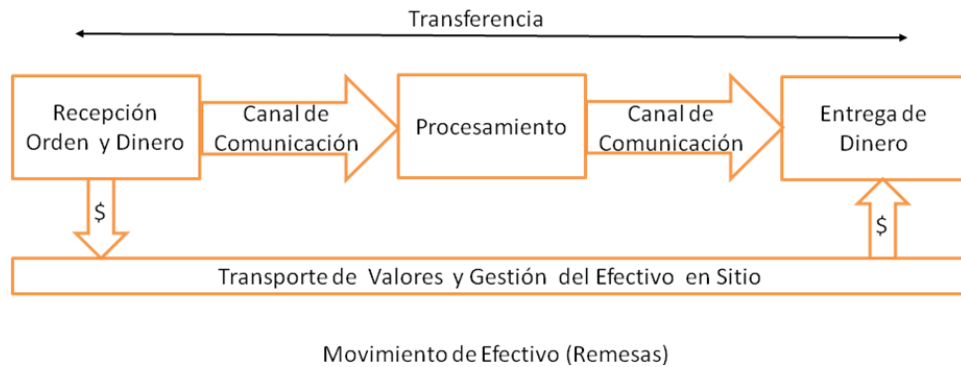
- La transferencia que se refiere al envío de la información referente al mandato de pago y hasta el punto de entrega.
- La gestión de efectivo en cada sitio, transferencias electrónicas y de ser necesario las remesas, que corresponden al transporte de valores, actividad, que en el caso de Colombia debe ser realizado por empresas debidamente autorizadas para este efecto.

Respecto de los proceso de recepción y entrega de los giros, el estudio de 2010, muestra que se pueden presentar sinergias con las redes postales destinadas a servicios de correo y mensajería, dada la posibilidad de hacer uso de puntos de presencia comunes, aunque atendiendo a razones de seguridad, pueden existir también puntos de presencia especializada para el manejo exclusivo de giros. En cuanto al envío de la información de pago que corresponde a la transferencia, el mismo puede hacerse por medio físico a través de la red postal, o a través de una red de comunicaciones electrónicas, ello en todo caso, con las características de seguridad y verificación que le permitan al operador evitar fraudes.

De otro lado, la gestión de efectivo considera varios factores tales como:

- (i) La posibilidad de utilizar el dinero recibido en un giro saliente en un punto de presencia para el pago de giros en el mismo punto,
- (ii) La posibilidad de acceso a fuentes de efectivo mediante convenios con otras empresas,
- (iii) Transferencias electrónicas.
- (iv) La necesidad de cubrir los faltantes en un punto acudiendo a los servicios de empresas transportadoras de valores o a través del sistema financiero.

Figura No. 4. Cadena de valor giros postales.



Fuente: Elaboración propia

Según la figura No. 19, donde se evidencia la cadena de valor de los giros postales donde se indican las entradas y salidas de los productos de la organización y realizando un análisis del proceso donde se considera una mayor aplicación de un esquema de teletrabajo se podría considerar que la Etapa de “Procesamiento” es el paso con mayor opción de implementación de esta metodología, debido a que en este se realizan la mayor cantidad de actividades administrativas de gestión y control de los giros postales de pago.

En este proceso las áreas relacionadas son: comercial, riesgos, operaciones, tecnología, estratégica, financiera y administrativa, gestión integral, talento humano y jurídica. Estas actividades garantizan y aseguran todo el flujo en la cadena de valor.

10. DIAGNOSTICO - IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS

Con el fin de poder diseñar el primer programa que tendrá la empresa SUPERGIROS S.A., en la implementación del Teletrabajo, se hace necesario poder establecer con qué tipo de recursos cuenta la organización; se podría indicar que las TIC son la base principal del proyecto, pero es importante asegurar el total de recursos para que no se pierda el equilibrio y la sinergia del proyecto. En este capítulo se analizara los recursos humanos, estructura física, tipos de proveedores, herramientas y recursos; lo anterior generara al proyecto mayor objetividad para brindar mayores ventajas con la productividad deseada en la organización, para que sean punto de partida en la consecución del diseño de implantación.

Es importante tener en cuenta que en el presente capitulo se realizara el análisis de los resultados de la encuesta, lo anterior brindara información de primera mano para generar un análisis situacional lo cual desprenderá diversas estrategias que apoyaran la continuidad en el diseño de la implementación de una metodología de teletrabajo.

10.1. Gestión humana

SUPERGIROS S.A., brinda un enfoque de negocio donde su objetivo no solo es privilegiar a las poblaciones más apartadas del país a través de los sistemas de giros y postales que comunican y vinculan con todo el territorio nacional sino brindar una orientación fundamentada en el desarrollo y crecimiento humano de sus colaboradores.

Con el fin de incrementar su cobertura SUPERGIROS S.A., ha iniciado con el desarrollo del talento humano, monitoreando día a día sus procesos internos de reclutamiento y selección,

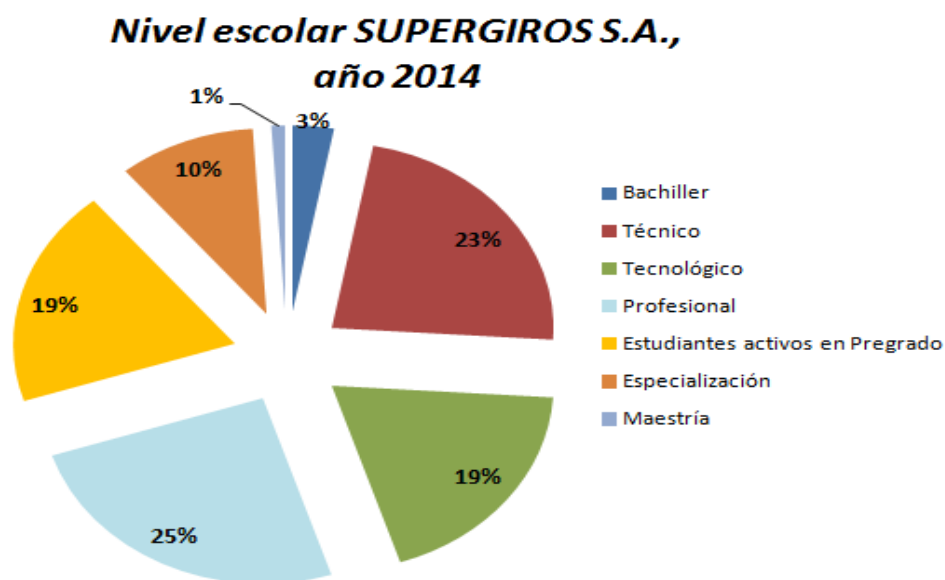
brindando opciones de empleo, formando a su personal, desarrollando diversas competencias para que cada vez más colombianos lleguen a SUPERGIROS S.A, percibiendo dicha organización como su mejor opción al momento de emplearse.

SUPERGIROS S.A., ha logrado un crecimiento rápido y consistente de su equipo de trabajo y su enfoque inicial ha sido el de la administración de personal, contando con información básica de los colaboradores, alguna de esta información se identifica en el manejo de indicadores como lo son el de rotación del personal, ausentismo de personal, niveles de escolaridad, competencias del personal; sin embargo el reto de la organización ha sido el trazarse metas orientadas a la gestión o administración con las personas y creación de una cultura organizacional basada en las TIC con el fin de poder incrementar el mejoramiento de la calidad de vida de la sus trabajadores.

10.1.1. Nivel de Escolaridad

SUPERGIROS S.A., cuenta en la actualidad con 100 colaboradores, el 70% vinculados directamente por la organización y el 30% por empresa temporal, el talento humano crece en su nivel escolar a la par con la organización; la mayor participación de nivel escolar la tienen las personas que ya han obtenido su grado como profesionales en Pregrado especialmente en carreras administrativas y de ingenierías, el nivel escolar con segunda participación son los técnicos, en tercer porcentaje de participación se encuentran el grupo de tecnólogos y las personas que actualmente se encuentran cursando programas de pregrado, pero que aún no han obtenido su titulación (Ver Grafico No. 16).

Gráfico No. 16. Nivel escolar SUPERGIROS S.A., año 2014.



Fuente: SUPERGIROS 2014.

10.1.2. Competencias

La organización tiene como brújula las siguientes competencias que aportan desarrollo, sostenibilidad y confianza a sus procesos internos.

- Orientación al servicio.
- Trabajo en equipo.
- Compromiso.
- Integridad.
- Comunicación.
- Dinamismo.

10.1.3. *Clima organizacional*

SUPERGIROS S.A., aún no ha tenido su primera medición de clima organizacional, esto teniendo en cuenta que el área de talento humano fue conformado hace menos de cinco años, lo cual ha generado otro tipo de proyectos como consolidación del equipo de trabajo por procesos, generación del cumplimiento de la normatividad laboral y disposiciones administrativas vigentes en el sector de giros y servicios postales, medición de competencias del equipo de trabajo, generación de elementos de carácter formativo para el desarrollo integral, como lo es la formación y el desarrollo de cada colaborador. Actualmente la organización ha adelantado estudios de medición del cliente interno, lo anterior brinda información de la satisfacción con respecto a quienes prestan servicios internos.

10.1.4. *Indicador de Ausentismo*

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), define al ausentismo como: “la no asistencia al trabajo por parte de un empleado que se pensaba que iba a asistir, quedando excluidos los períodos vacacionales y las huelgas; y el ausentismo laboral de causa médica, como el período de baja laboral atribuible a una incapacidad del individuo, excepción hecha para la derivada del embarazo normal o prisión”.

El ausentismo laboral más que un indicador, es un síntoma que revela no sólo problemas a nivel del empleado sino también evidencia problemas en el ámbito de la organización.

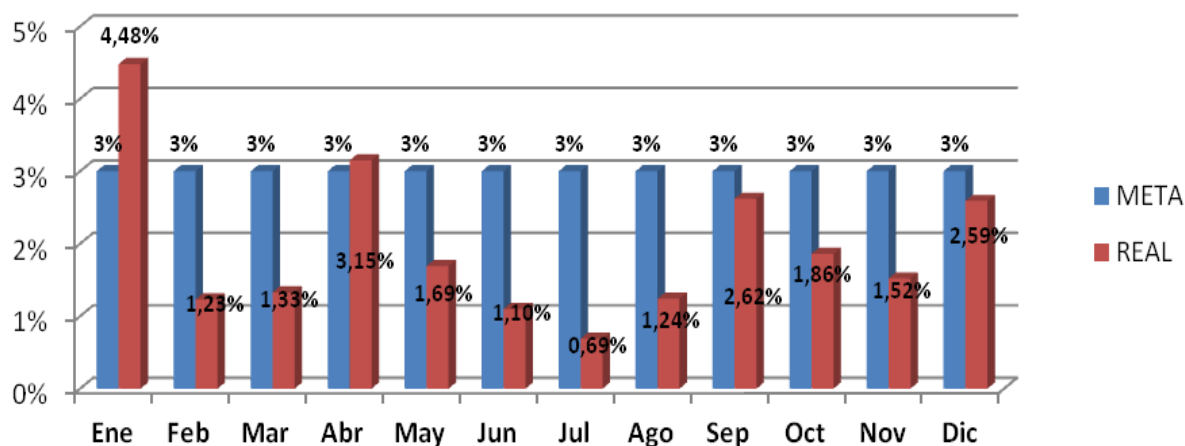
Para el caso de la presente investigación este indicador es relevante para analizar y determinar qué condiciones afectan la realización de las actividades diarias en los puestos de trabajo y de qué

manera se puede mitigar y reducir con la implantación de dicha metodología ya que la flexibilidad de la misma permite a los empleados organizar de una manera racional su tiempo para otras actividades.

SUPERGIROS S.A., en el periodo año 2014, obtuvo en cinco (5) meses altos niveles en los indicadores de ausentismo, para lo cual el proceso de talento humano aportó la siguiente información:

Según la Grafica No. 17, el mes con mayor ausentismo fue enero con un porcentaje del 4,48% y sus orígenes se dan a causa de licencias médicas por enfermedad común como laringitis y problemas respiratorios. El mes de abril obtuvo la segunda participación en el indicador de ausentismo más alto con el 2,59% con respecto a la meta, sus causas fueron retrasos por problemas de transporte y licencias médicas por enfermedad común.

Grafica No. 17. Ausentismo SUPERGIROS año 2014.



Fuente: SUPERGIROS 2014.

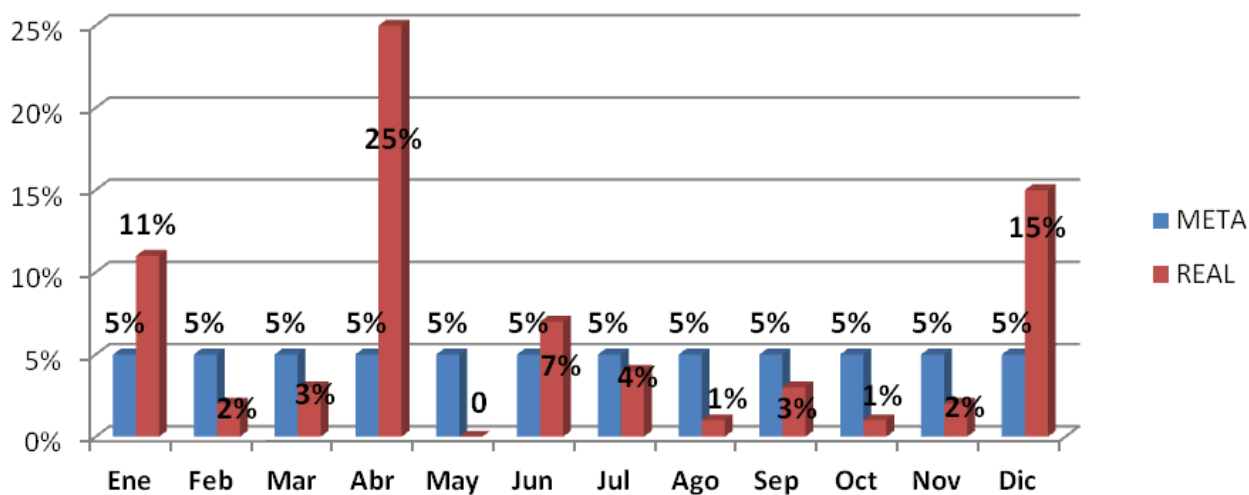
10.1.5. *Indicador de Rotación*

La Rotación es el abandono del puesto de trabajo por parte de un individuo a una organización. Muchos pueden ser los motivos por los que una persona toma la iniciativa de irse de la organización. Según su grado de intencionalidad la rotación puede ser involuntaria o voluntaria. Será esta última la que represente un problema para las organizaciones. Para el caso de SUPERGIROS S.A., la rotación más alta de personal en el año 2014 (Ver Grafica No. 18), estuvo asignada en el mes de abril con un 25% con respecto a la meta asignada para dicho mes que estaba fijada en el 5%, en el mes de diciembre la organización sufrió el segundo mes con mayor rotación dando como resultados el 15% desfasado de la meta planteada, según reporte generado por el área de talento humano las causas generadas para que la rotación presentara estos resultados fueron:

- Poca flexibilidad en los horarios laborales.
- Programación de horas extras.
- Ausencia de programas de clima y cultura organización de la organización.

Con el mencionado análisis de rotación la investigación podrá tener mayor sustento para apoyar esquemas de flexibilización del trabajo tradicional acogiendo nuevas prácticas como el Teletrabajo.

Gráfico No. 18. Rotación SUPERGIROS año 2014.



Fuente: SUPERGIROS 2014.

10.1.6. Valores Horas Extras SUPERGIROS S.A. año 2014

La organización realizó en el año 2014, el pago de horas extras por valor total de \$57.943.529, la Tabla No. 6, Describe los valores en pesos colombianos pagados por proceso, dando como resultado un sobre costo mayor para los procesos de Riesgos y Comercial, sobretodo en meses picos como mayo, junio y diciembre.

Tabla No. 6. Acumulado horas extras / áreas año 2014 SUPERGIROS.

MES	ACUMULADO HORAS EXTRAS / AREAS							
	BIOMETRIA	CALL CENTER	COMERCIAL	CONTABILIDAD	OPERACIONES	TECNOLOGIAS DE LA INFORMACIÓN Y	RIESGOS	TOTAL
ENERO	63.613	159.032	2.646.957	-	1.081.415	110.000	1.830.155	5.891.172
FEBRERO	68.016	64.925	2.643.201	-	511.672	224.400	990.456	4.502.670
MARZO	278.848	162.313	2.269.288	-	894.249	112.200	988.765	4.705.663
ABRIL	398.823	185.500	3.372.589	163.800	835.524	336.600	876.908	6.169.744
MAYO	92.750	204.051	2.945.944	-	2.028.215	285.600	3.509.871	9.066.431
JUNIO	550.317	285.981	2.483.900	-	1.133.680	285.600	2.567.890	7.307.368
JULIO	346.269	174.680	163.725	-	950.045	117.300	858.901	2.610.920
AGOSTO	216.417	105.117	75.225	-	958.141	107.100	456.789	1.918.789
SEPTIEMBRE	241.150	304.530	-	-	936.746	107.100	342.521	1.932.047
OCTUBRE	49.467	176.224	-	-	450.142	81.000	543.219	1.300.052
NOVIEMBRE	50.000	125.000	125.000	-	600.000	250.567	1.342.561	2.493.128
DICIEMBRE	600.000	400.000	3.150.000	120.000	2.500.000	385.000	2.890.545	10.045.545
TOTAL	2.955.670	2.347.353	19.875.829	283.800	12.879.829	2.402.467	17.198.581	57.943.529

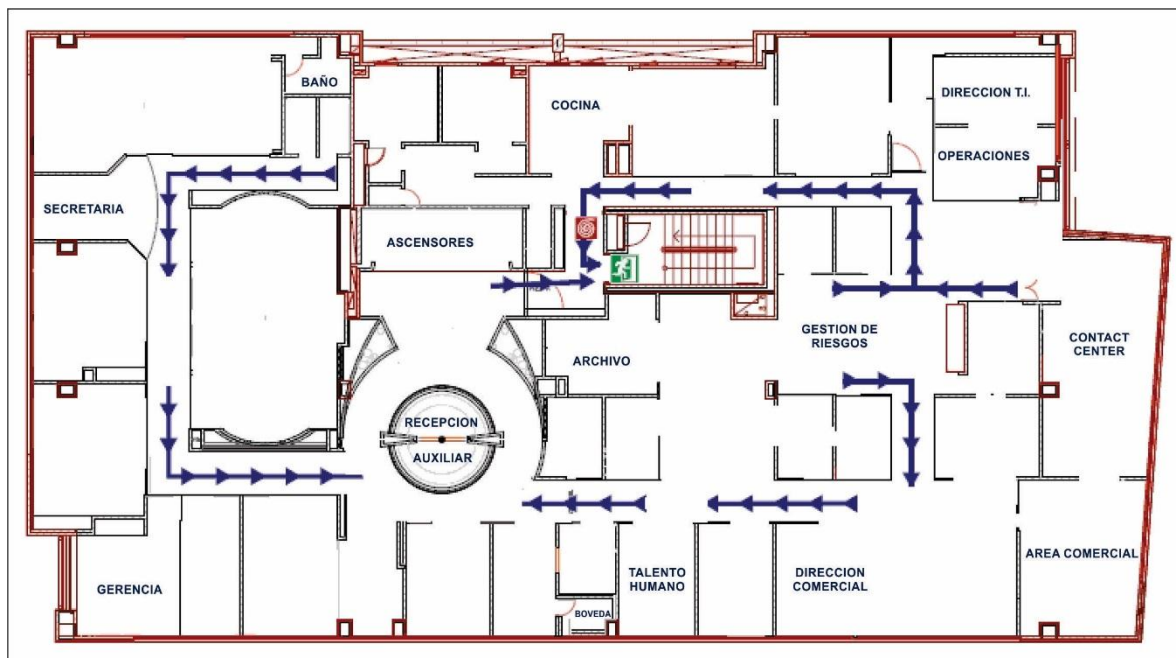
Fuente: SUPERGIROS 2014.

10.2. Estructura física

La organización está ubicada en la zona noreste de la ciudad de Santiago de Cali, con un área de 500 mts², correspondientes al onceavo piso del Edificio Santa Mónica.

Cada área cuenta con espacios definidos, la organización ha separado dichas áreas de trabajo por procesos, tal como se ilustra en la Figura No. 5.

Figura No. 5. Plano general de la organización por procesos



Fuente: SUPERGIROS 2014.

Sin embargo el aumento creciente de personal (Ver tabla No. 7) ha generado menor espacio por puesto de trabajo, la organización en promedio de sus últimos cinco años ha tenido un crecimiento del 21% del número de colaboradores, divididos entre gerenciales - administrativos y operacionales no temporales, es decir en su totalidad todos los colaboradores son de planta en su mayoría contratación directa.

Tabla No. 7. Crecimiento de personal SUPERGIROS periodo 2009 – 2014.

PERIODOS EN AÑOS	NUMERO DE EMPLEADOS	TASA DE VARIACION
2015	120 (Proyección)	20%
2014	100	-61%
2013	254	-2%
2012	258	42%
2011	182	52%
2010	120	126%
2009	53	

Fuente: SUPERGIROS 2014.

Lo anterior determina que la estructura física en un futuro no brindara la capacidad necesaria para realizar todas las operaciones requeridas, teniendo en cuenta que la visión de la organización es seguir expandiéndose en el mercado nacional, lo cual determinara un crecimiento paralelo en cuanto a personal, es importante predecir algunos costos asociados a la inversión en tecnología, planta física y recursos humanos que responderán a la creciente demanda. Es importante identificar que la conservación del medio ambiente también juega un papel fundamental para el diagnóstico del diseño en la implementación del teletrabajo; aunque SUPERGIROS S.A., no tiene por naturaleza la producción de bienes o productos, ya que su foco u objeto social, se basa en la creación de servicios, se podrá mitigar la contaminación ambiental generando efectos positivos en la movilidad de la ciudad, porque se requieren menos Equipos. Debido a que el teletrabajo hace uso intensivo de las TIC, se hace necesario validar los equipos con los cuales dispone la organización para dotar a sus colaboradores con las herramientas necesarias para garantizar el desempeño laboral. A continuación se listan los elementos tecnológicos con que cuenta la empresa para apoyar una iniciativa de teletrabajo, de acuerdo a información suministrada por el departamento de TIC.

Tabla No. 8. Tipo de equipos asignados en la sede SUPERGIROS año 2014.

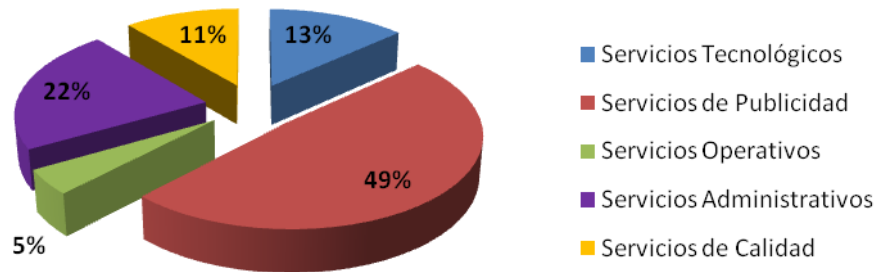
EQUIPOS ASIGNADOS		
TIPO	MARCA	CANTIDAD
Portátiles	Lenovo Tinkpad	76
Equipos De Mesa	Lenovo Tinkpad	33
Impresoras	Ricoh Aficio MP 4000 PCL 5e	8
Teléfonos IP	Yealink – Grandstream	91
TOTAL EQUIPOS		208

Fuente: SUPERGIROS 2014

10.3. Proveedores

SUPERGIROS S.A., tiene una concentración del 49% del total de sus proveedores sectorizados, en proveedores en el servicio de publicidad, teniendo en cuenta que la organización impone su marca en cada punto donde sus colaboradores están establecidos en este caso las casas de apuestas se hace necesario contratar diversos operadores publicitarios, el 22% son proveedores de servicios administrativos y un 13% proveedores en servicios tecnológicos que soportan la operación y la plataforma de TIC, para este último grupo de proveedores la organización contrata con los mayores proveedores de comunicación del país como los son CLARO y MOVISTAR, para adquisición de equipos de cómputo se ha establecido convenio con la firma LENOVO y los demás servicios son contratados por intermediación de la firma CODESA. En la Grafica No. 18 se podrá observar la clasificación de los proveedores y su participación en niveles de contratación.

Gráfico No. 19. Tipo de proveedores año 2014.



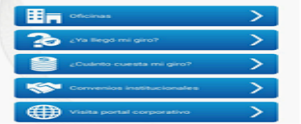
Fuente: SUPERGIROS 2014.

10.4. Tipos de herramientas tecnológicas año 2014

Los avances tecnológicos de la última década han permitido romper las barreras de las distancias y la forma presencial de abarcar diversas tareas, brindando la posibilidad de realizar a las personas múltiples actividades que no podían ser ejecutadas sin presencia física y sin el respectivo desplazamiento que ello conlleva, dichos avances han generado cambios significativos en la forma como las personas se educan, realizan sus compras, interactúan, pagan sus servicios básicos desde su hogar y trabajan.

A continuación se presenta el listado de soluciones tecnológicas con las cuales SUPERGIROS S.A., (Ver Tabla No. 9) facilita la incorporación de sus colaboradores a un esquema de teletrabajo, estas herramientas han sido probadas ampliamente en el mercado, al igual que sus características de seguridad y eficiencia.

Tabla No. 9. Tipos de herramientas tecnológicas año 2014.

RECURSOS	NOMBRE	MARCA
GENERADOR DE REPORTES WEB	DESARROLLO PROPIO	DESARROLLO PROPIO
SOFTWARE PARA INTELIGENCIA DE NEGOCIOS	PENTHAO	
SOFTWARE PARA ANALISIS ESTADISTICO	SPSS - IBM	
SOFTWARE PARA GESTIÓN DEL RIESGO	SHERLOK	
PORTAL WEB	PANTALLAZO PAGINA SUPERGIROS	
APP TELEFONIA MOVIL	DESARROLLO PROPIO	
SOFTWARE PARA SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ACTIVIDADES DE LOS EMPLEADOS	DESARROLLO PROPIO	
SERVIDORES	HP-DL380G7	
EQUIPOS DE RESPALDO ELECTRICO	UPS EMERSON	
SISTEMA DE CAMARA DE MONITOREO	QUADDRIX	
CORREO WEB	PLESK PANEL	
CHAT CORPORATIVO	PIDGIN	
TELEFONIA IP	ZOIPER	
ENTORNO VIRTUAL DE CAPACITACIÓN	MODLE	
CUENTA DE SKYPE CORPORATIVA	SKYPE	
SOFTWARE DE OFIMATICA	EXCEL - WORD-POWER POINT-PREZI	
SOFTWARE PARA MONITOREO DE LA PLATAFORMA	LAB28	
SOFTWARE PARA GESTION DOCUMENTAL	BINAPS	

Fuente: Elaboración propia.

10.5. Tipos de clasificación de la información

En un esquema de teletrabajo los colaboradores, se ven en la necesidad de acceder a información crítica de la organización desde un entorno externo, se hace necesario establecer estrategias que permitan a la misma, tener un grado de tranquilidad sobre la confidencialidad, disponibilidad e integridad de esta.

Para el caso de SUPERGIROS S.A., la clasificación y etiquetado de la información depende de los niveles de clasificación que la organización ha adoptado, los cuales se describen a continuación:

Publica: Información no sensible, que ha sido declarada de conocimiento público de acuerdo alguno norma jurídica o por parte de la persona o grupo de personas de SUPERGIROS, con autoridad para hacerlo (Presidente, Gerente General o Directores de Proceso). Esta información puede ser entregada o publicada sin restricciones al personal de la compañía, clientes y cualquier tercero sin que esto implique riesgo o daños a terceros ni a las actividades y procesos de la empresa.

Interna: Información sensible, la cual es utilizada por cualquier empleado para realizar sus labores en los procesos y que no puede ser conocida, entregada o publicada a clientes y terceros sin autorización del propietario de la información. En caso de ser conocida, utilizada o modificada por personas sin la debida autorización, se debe informar al director del proceso involucrado, para iniciar una investigación, de quien divulgo dicha información con el fin de tomar medidas disciplinarias.

Reservada: Información altamente sensible, la cual es utilizada por un grupo de empleados (Junta directiva, presidente, gerente general, directores y coordinadores) para realizar sus labores y que no puede ser conocida por otros funcionarios o terceros sin autorización del propietario de la información. En caso de ser conocida, utilizada o modificada por personas sin la debida autorización, se debe informar al director del proceso involucrado, para iniciar una investigación de quien divulgo dicha información con el fin de tomar medidas disciplinarias.

Restringida: Información extremadamente sensible, la cual es utilizada por un grupo de empleados (Junta directiva, presidente, gerente general y directores) para realizar sus labores y que no puede ser conocida por otros funcionarios o terceros sin autorización especial de SUPERGIROS. En caso de ser conocida, utilizada o modificada por personas sin la debida autorización, se debe informar al director del proceso involucrado, para iniciar una investigación de quien divulgo dicha información con el fin de tomar medidas disciplinarias.

10.6. Encuesta

Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

Dónde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población = 100 número de empleados totales SUPERGIROS.

σ = Desviación estándar de la población que, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador, en este caso se utilizara el valor del 95%.

e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador. Se asignara un valor de 3% (0,03) para la investigación en mención.

Por tanto el número de tamaño de muestra despejando es de:

$$n = \frac{100 (0,5)^2 (1,96)^2}{(100 - 1) (0,03)^2 + (0,5)^2 (1,96)^2}$$

$$n = \frac{100 (0,25) (3,8416)}{(99) (0,0009) + (0,25) (3,8416)}$$

$$n = \frac{(25) (3,8416)}{(0,0891) + (0,9604)}$$

$$n = \frac{96,04}{1,0495}$$

$$n = 92$$

10.6.1. Resultados de la Encuesta

Consecuentemente con los resultados del análisis de la encuesta “favorabilidad para el trabajo en SUPERGIROS S.A.,” **ver anexo 2.**

Y según estudio de Beckmann y Hegedues (2011) que demostró que los esquemas flexibles de trabajo como el teletrabajo, son exitosos cuando son llevados a cabo por colaboradores que

cuentan con los conocimientos necesarios para realizar su trabajo de manera autónoma. Se puede decir que en SUPERGIROS S.A se cuenta con las condiciones propicias que facilitarían la implementación de un programa de teletrabajo, lo anterior se fundamenta en que:

- ✓ El 60% de la población encuestada pertenece al género femenino.
- ✓ El 40% de la población encuestada tiene edades entre 26 y 32 años.
- ✓ El 57% de la población encuestada cuenta con estudios técnicos y/o tecnológicos.
- ✓ El 45% de la población encuestada tiene una antigüedad en la empresa de entre 1 y 5 años.
- ✓ El 36% de la población encuestada utiliza el computador como su principal herramienta de trabajo.
- ✓ El 32% de la población encuestada utiliza conexión a internet.
- ✓ El 44% de la población encuestada dedica menos una hora diaria a navegar en internet.
- ✓ El 56% de la población encuestada tiene casa por tipo de vivienda, el 39% vive en apartamentos.
- ✓ El 89% de la población encuestada cuenta con conexión a internet desde sus hogares.
- ✓ El 70% de la población encuestada habitan con, entre 2 y 4 personas.
- ✓ El 52% de la población encuestada tiene por lo menos 1 hijo.
- ✓ El 27% de la población encuestada, tiene hijos con edades entre 4 y 8 años, el 20% con edades entre 0 y 3 años.
- ✓ El 37% de la población encuestada tiene 1 hijo a su cargo, el 35% no tiene personas a su cargo.
- ✓ El 44% de la población encuestada manifiesta ser cabeza de hogar.
- ✓ El 59% de la población encuestada utiliza el transporte público para llegar al trabajo.

- ✓ El 46% de la población encuestada tarda entre 30 y 60 minutos para llegar al trabajo, el 22% tarda más de 60 minutos.
- ✓ El 43% de la población encuestada sufre un bajo nivel de stress por estar solos en su hogar por largos periodos de tiempo.
- ✓ El 54% de la población encuestada estaría dispuesta a trabajar desde su hogar.

10.7. Análisis DOFA

Tabla No. 10. Matriz DO.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
1.0. Mediana aceptación del personal con respecto a la implementación del teletrabajo.	2.0. Reducción de los costos fijo de la empresa.
1.1. El nivel académico de los empleados es básico y técnico.	2.1. Horarios Flexibles del Trabajo.
1.2. Proceso de Gestión Humana inmaduro para apoyar el teletrabajo.	2.2. Amplia el grupo de personas que son susceptibles a la selección de personal.
1.3. Altos costos de la implantación para el montaje del teletrabajo.	2.3. Mayor oportunidad de mejora en la productividad debido a la implantación del trabajo por objetivos.
1.4. Dificultad en el direccionamiento de los tele- trabajadores.	2.4. Optimización de los puestos de trabajo.
1.5. Pocos mecanismos de control para la supervisión de los tele-trabajadores.	2.5. Replanteamiento de la identidad y la cultura corporativa.
1.6. Espacio físico insuficiente para la proyección de crecimiento de la compañía.	

Fuente: Elaboración propia.

10.7.1. Estrategia DO

1.0. - 2.5. Disminuir el grado de resistencia del personal con respecto a la metodología del teletrabajo incrementando políticas de gestión del cambio que cubran la identidad y la cultura corporativa del teletrabajo.

1.1. - 2.1. Mejorar el nivel académico de los empleados, generando modelos de compensación que involucren ayudas académicas y jornadas flexibles de trabajo por medio de la virtualidad.

1.2. - 2.2. Redefinir el esquema de reclutamiento y selección del personal teniendo en cuenta las políticas de teletrabajo, lo cual brindara apoyo y directriz al proceso de gestión humana de la organización.

1.3. - 2.0. Realizando una reducción de los costos fijos de la empresa (Pago de servicios públicos, reparación y mantenimiento, materiales de oficina, amortizaciones para la depreciación de muebles y enseres, impuestos, entre otros gastos) se podrá generar inversiones que incluyan implantación de la metodología del teletrabajo.

1.4. - 1.5 - 2.3. Con la implantación del teletrabajo se podrían generar mecanismo de control por objetivos, lo que brindara medición, direccionamiento y orden en los roles y funciones de los trabajadores.

1.6. - 2.4. Con la implantación del teletrabajo, optimizar los puestos de trabajo con el fin de ser utilizados por procesos que requieran el espacio físico o se encuentren en proyección de crecimiento.

Tabla No. 11. Matriz FA.

FORTALEZAS	AMENAZAS
3.0. La organización cuenta con certificación en ISO 27001 "Seguridad de la Información".	4.0. Riesgos para la seguridad de la información.
3.1. La edad de los trabajadores en su mayoría es joven y manejan con facilidad herramientas tecnológicas.	4.1. Aislamiento de los tele-trabajadores con respecto a la cultura organizacional.
3.2. El sector de giros y postales valora el uso de las tecnologías.	4.2. Alta Rotación de personal.
3.3. La implementación del teletrabajo fortalece el plan de continuidad del negocio y disminuye los de este plan.	4.3. La aceptación de tele-trabajar desde el hogar no tiene una alta participación
3.4. El personal conoce actualmente lo que es una metodología de teletrabajo.	4.4. Mayores dificultades para el trabajo en equipo.
3.5. Incremento de la productividad.	4.5. Mala imagen del teletrabajo en la sociedad.
3.6. Se evidencia alto compromiso de los empleados.	4.6. Cierre de la compañía por desastres naturales.
	4.7. Poca Gestión del conocimiento.

Fuente: Elaboración propia.

10.7.2. Estrategia FA

3.0. - 4.0. Gracias a los controles establecidos en el sistema de seguridad de la información que la organización actualmente implementa se pueden establecer controles que mitiguen riesgos en seguridad de la información.

3.1. - 3.4. - 4.3. Teniendo en cuenta que la organización cuenta con una población de trabajadores jóvenes habituados al uso de herramientas tecnológicas y alta experiencia en lo virtual presentan poca resistencia a aceptar el teletrabajo desde sus hogares como nuevo esquema laboral justificar con estudios.

3.2. - 4.5. Con el apoyo brindado desde el MINTIC, las empresas pueden impulsar proyectos de sensibilización para la adopción del teletrabajo, teniendo en cuenta que el sector de giros y postales, valora e implementa estas metodologías mitigando la baja imagen del teletrabajo en la sociedad.

3.3. - 4.6. Con la implantación del teletrabajo se cubre gran parte del plan de continuidad de negocio de la organización por la ubicuidad de los colaboradores lo cual ayudara a sostener y proteger la información de la organización en caso de desastres naturales u otro tipo de amenaza natural existente.

3.5. - 4.2. - 4.7. Con la implementación de la metodología de Teletrabajo se apunta a la disminución de la rotación del personal, lo cual impactara directamente sobre la retención del conocimiento de la organización incrementando la productividad.

3.6. - 4.1. - 4.4. Aprovechando el alto compromiso evidenciado en la última medición del talento humano se definirán estrategias de apropiación de las funciones laborales para el teletrabajo disminuyendo la percepción de bajo trabajo en equipo y aislamiento del grupo seleccionado para tele-trabajar.

11. DISEÑO DEL PROGRAMA DE TELETRABAJO PARA SUPERGIROS S.A.

Como resultado de la revisión realizada anteriormente, donde se realizó la verificación de los recursos, se aplicó la encuesta con su respectivo análisis y por último se desarrolló el diagnóstico situacional de la organización para determinar el grado de aceptación de la modalidad de teletrabajo en SUPERGIROS S.A. Se propone la selección y evaluación de criterios considerados importantes para establecer la viabilidad y favorabilidad que podría tener un modelo de teletrabajo en la organización; estos criterios sean asignado bajo los mecanismos de decisión personal del equipo investigador, como resultados de la encuesta y fuentes secundarias:

- Edad.
- Nivel educativo.
- Antigüedad en la organización.
- Discapacidad física.
- Vivienda.
- Suministro de internet como red base del teletrabajo.
- Personas con las que vive el colaborador.
- Edad de los hijos del colaborador.
- Colaborador como cabeza de hogar.
- Tiempo de desplazamiento.
- Aceptación para trabajar desde el hogar.
- Grado de conocimiento sobre el teletrabajo.

La metodología para evaluar la favorabilidad consiste en la construcción de dos elementos claves.

1. Se estableció una tabla de puntajes donde cada puntuación se relaciona a un rango porcentual según el grado de favorabilidad, siendo 1 la más baja y 4 superior (Ver Tabla No.12).

Tabla No. 12. Medición para el puntaje de los criterios.

MEDICIÓN DE LA FAVORABILIDAD	PUNTAJE	OBSERVACIONES
SUPERIOR	4	Los resultados mayores a 75%.
ALTA	3	Los resultados entre el 51% y 74%.
MEDIA	2	Los resultados entre el 26% y el 50%.
BAJA	1	Los resultados menores a 25%.

Fuente: Elaboración propia.

2. Formulación de una matriz multi-criterios que incluye características, porcentaje de participación encuesta, ponderación total, puntaje, puntaje ponderado y por último la favorabilidad. (Ver tabla No. 13).

Tabla No. 13. Matriz de evaluación multi-criterios de favorabilidad para diseñar la implementación del teletrabajo en SUPERGIROS S.A.

CRITERIOS	CARACTERISTICAS	PORCENTAJE DE PARTICIPACION ENCUESTA	PONDERACION TOTAL	PUNTAJE	PUNTAJE PONDERADO	FAVORABILIDAD
EDAD	Entre 18 y 25	26%	7%	3	0,21	Trabajadores en las edades entre 26 y 45 años
	Entre 26 y 32	40%				
	Entre 33 y 45	29%				
	Entre 46 y 56	5%				
	Más de 56	0%				
NIVEL EDUCATIVO	Primaria	0%	15%	4	0,6	Trabajadores con formación técnica - tecnológica y profesional
	Secundaria	13%				
	Técnico o Tecnólogo	57%				
	Profesional	25%				
	Especialista	2%				
	Magister	0%				
ANTIGÜEDAD EN LA ORGANIZACIÓN	Menos de 1 año	48%	12%	3	0,36	Trabajadores con antigüedad entre 3 y 8 años
	Entre 1 y 5 años	45%				
	Entre 6 y 11 años	7%				
	Entre 12 y 17 años	0%				
	Más de 17 años	0%				
DISCAPACIDAD	Si	0%	3%	1	0,03	Trabajadores con alguna discapacidad física
	No	100%				
TIPO DE VIVIENDA	Casa	56%	8%	4	0,32	Trabajadores con casa y/o apartamento
	Apartamento	39%				
	Apartaestudio	6%				

Fuente: Elaboración propia.

CRITERIOS	CARACTERISTICAS	PORCENTAJE DE PARTICIPACION ENCUESTA	PONDERACION TOTAL	PUNTAJE	PUNTAJE PONDERADO	FAVORABILIDAD
POSEE INTERNET EN EL HOGAR	Si	89%	11%	4	0,44	Trabajador con internet en su hogar
	No	11%				
PERSONAS QUE VIVEN CON EL TRABAJADOR	1 persona	11%	7%	3	0,21	Trabajadores que conviva entre 2 y 4 personas
	Entre 2 y 4 personas	70%				
	Entre 4 y 8 personas	13%				
	Más de 8 personas	0%				
	Ninguna	6%				
EDAD DE LOS HIJOS DEL TRABAJADOR	Entre 0 y 3 años	22%	7%	1	0,07	Trabajadores con hijos entre 9 y 16 años de edad
	Entre 4 y 8 años	29%				
	Entre 9 y 16 años	16%				
	Entre 16 y 20 años	0%				
	Más de 20 años	4%				
EL TRABAJADOR ES CABEZA DE HOGAR	SI	44%	8%	2	0,16	El trabajador cabeza de hogar
	NO	56%				
TIEMPO DE DESPLAZAMIENTO	Menos de 15 minutos	6%	9%	3	0,27	Tiempo de desplazamiento mayor a 30 minutos
	Entre 15 y 30 minutos	26%				
	Entre 30 y 60 minutos	46%				
	Más de 60 minutos	22%				
DESEA TRABAJAR DESDE SU HOGAR	SI	54%	8%	3	0,24	El trabajador aceptara trabajar desde su hogar
	NO	46%				
GRADO DE CONOCIMIENTO DEL TELETRABAJO	SI	65%	5%	3	0,15	El trabajador conoce de que se trata el teletrabajo
	NO	35%				
TOTAL			100%		3,06	

Fuente: Elaboración propia.

El resultado obtenido en la columna puntaje ponderado fue de 3.06, comparando este resultado con la escala de favorabilidad se puede indicar que en SUPERGIROS S.A., existe alta favorabilidad para el diseño de un programa de teletrabajo.

De acuerdo con lo anterior el diseño está enmarcado en la ejecución de los siguientes aspectos:

- **Selección áreas potenciales para tele-trabajar en SUPERGIROS S.A.**

Debido a que no es factible implementar teletrabajo en el 100% de los procesos y áreas de la organización, ya que esto conllevaría a la construcción de una organización virtual, la cual no corresponde a las actividades y la naturaleza actual de SUPERGIROS S.A., se hace necesario aplicar una metodología para evaluar las áreas y procesos para determinar de esta manera cuáles de ellos son escogidos para ejecutar desde el hogar en forma remota.

Esta evaluación comprende el análisis de siete criterios los cuales surgen del estudio previo de tele-trabajabilidad; la metodología para poder seleccionar las áreas se basa en el valor porcentual asignado por cada criterio, el cual es asignado por el equipo investigador y la evaluación de cada área se realiza utilizando las siguientes escalas por intervalos:

Tabla No. 14. Escalas por intervalos.

PUNTAJE	DESCRIPCIÓN
1	Muy Bajo
2	Bajo
3	Medio
4	Alto
5	Muy Alto

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se muestran los resultados finales (RF) de la evaluación por áreas, con el objetivo de lograr definir para la primera prueba piloto dos de ellas y así mismo hacer la aplicación de la metodología propuesta.

Tabla No. 15. Evaluación de áreas potenciales para teletrabajar en SUPERGIROS.

NO	CRITERIOS DE SELECCIÓN POR ÁREAS	VALOR ASIGNADO POR CRITERIO	ÁREA COMERCIAL		ÁREA DE RIESGO		ÁREA DE OPERACIONES		ÁREA DE TECNOLOGÍA		ÁREA ESTRATÉGICA	
		%	PP	RF	PP	RF	PP	RF	PP	RF	PP	RF
1	Nivel Académico De Los Funcionarios.	0,15	3	0,45	4	0,6	2	0,3	3	0,45	5	0,75
2	Interrelación Con Otras Áreas.	0,13	3	0,39	2	0,26	3	0,39	5	0,65	4	0,52
3	Contacto Presencial Con El Cliente Externo.	0,15	5	0,75	3	0,45	4	0,6	4	0,6	1	0,15
4	Utilización De Herramientas Tecnológicas.	0,12	4	0,48	4	0,48	2	0,24	5	0,6	3	0,36
5	Controles Para La Seguridad De La Información.	0,12	4	0,48	4	0,48	3	0,36	3	0,36	5	0,6
6	Cumplimiento Por Objetivos.	0,2	5	1	3	0,6	2	0,4	2	0,4	5	1
7	Sobrecostos Por Horas Extras.	0,15	5	0,75	5	0,75	4	0,6	3	0,45	1	0,15
VALOR TOTAL DE LA SELECCIÓN / ÁREAS.				4,3		3,62		2,89		3,51		3,53

NO	CRITERIOS DE SELECCIÓN POR ÁREAS	VALOR ASIGNADO POR CRITERIO	ÁREA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA		ÁREA GESTIÓN INTEGRAL		ÁREA TALENTO HUMANO		ÁREA JURÍDICA	
		%	PP	RF	PP	RF	PP	RF	PP	RF
1	Nivel Académico De Los Funcionarios.	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
2	Interrelación Con Otras Áreas.	0,13	1	0,13	4	0,52	4	0,52	4	0,52
3	Contacto Presencial Con El Cliente Externo.	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15
4	Utilización De Herramientas Tecnológicas.	0,12	3	0,36	2	0,24	2	0,24	1	0,12
5	Controles Para La Seguridad De La Información.	0,12	4	0,48	2	0,24	2	0,24	2	0,24
6	Cumplimiento Por Objetivos.	0,2	2	0,4	2	0,4	2	0,4	1	0,2
7	Sobrecostos Por Horas Extras.	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15
VALOR TOTAL DE LA SELECCIÓN / ÁREAS.				2,12		2,15		2,15		1,83

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la calificación de selección por medio de criterios previamente establecidos, se pudo observar que las dos áreas con mayor puntaje para ser postuladas a la metodología son el área comercial y de riesgos con resultados finales de 4,3 y 3,62 respectivamente.

- **Identificación de actividades de las áreas pre-seleccionadas.**

Como se ha mencionado en capítulos anteriores, al momento de determinar la realización de un piloto, se propone tomar las áreas de Comercial y Riesgos, esto debido a las actividades que realizan, las cuales son:

- ✓ **Actividades Área Comercial:**

- Definir estrategia comercial y provisión de recursos.
- Registrar, tramitar y responder PQRs.
- Programación de Actividades Semanales.
- Estudios de Mercadeo.
- Ejecutar Plan de Mercadeo y Publicidad.
- Ejecutar acompañamiento Colaboradores.
- Cumplimiento metas periodo: Operacionales, Mercadeo, Comunicaciones.
- Ejecución de Cronogramas.
- Prestación adecuada del servicio en las oficinas.
- Responder a los clientes sus PQRs.
- Satisfacción del Usuario.
- Informe de Gestión, definición de Acciones de Mejora.

- ✓ **Actividades Área Riesgos:**

- Elaborar presupuesto y cronograma de visita a colaboradores.
- Elaborar y ajustar documentación del proceso.

- Identificación de Riesgos.
- Realizar medición, establecer controles a los riesgos identificados.
- Responder a los requerimientos por parte de los Entes de Control.
- Ejecutar el Cronograma de Visitas y Presupuesto.
- Verificar lo establecido en los manuales del SAR.
- Monitoreo a la eficacia de los controles implementados.
- Verificar la ejecución del presupuesto y el Cronograma de Visitas.
- Definir las acciones de mejora necesarias.

11.1. Formulación del plan de trabajo

Se establece un plan de trabajo como herramienta para ordenar y sistematizar los pasos a seguir, hasta llegar a la finalización de la metodología propuesta. Como instrumento definido de planificación se presenta el siguiente Plan de Actividades:

Tabla No. 16. Plan de trabajo – desarrollo método de teletrabajo.

PLAN DE TRABAJO - DESARROLLO METODO DE TELETRABAJO						
Nº	Actividad	Involucrados	Responsables	Iniciativa	Tiempo(dias)	Observaciones
1	Conformacion del comité Cordinador de teletrabajo	Jefes de procesos, Director TI, Director Talento Humano, Director Juridico, gerencia general.	Gerencia General	*Estructurar un grupo interdisciplinario con la participacion de algunos líderes de procesos quienes tomaran las decisiones antes,durante y despues de la formulacion de la estrategia.	8	Este comité se encargará entre otras actividades de: *Elaborar la planeación estratégica del proyecto. *Supervisar el avance del proyecto. *Generar informes de avance y estadísticos del proyecto. *Modificar el proyecto, ajustando según considere pertinente. *Desarrollar la política del teletrabajo en la organización.
2	Formulación del plan de sensibilización	Comité Teletrabajo	Comité Teletrabajo	*Elaboración de los materiales. *actividades lúdicas (modelos comparativos, videos de beneficios, etc.) *Material para comunicación interna.	16	Esta actividad debe ser liderada por la alta dirección y los jefes de proceso, por ello todas las iniciativas deberán ser comunicadas por ellos.
3	Elaboración del acta de compromiso de la alta direccion	Comité teletrabajo, gerencia general, Talento	Comité Teletrabajo	*Elaboración del Borrador de acta de compromiso. *convocatoria de reunión a directivos y gerencia	3	El acta de compromiso debería socializarse por parte de lo líderes a todos sus subalternos dado que esto genera confianza para la postulación de los empleados.
4	Formulación de la política de teletrabajo.	Comité teletrabajo, gerencia general, directivos y jefes	Comité teletrabajo, gerencia general, directivos y jefes	*Elaboración del documento de politicas. *convocatoria de reunión a directivos y jefes para socialización y ajuste de la politica.	20	Es indispensable contar con los lineamientos que permitan claridad tanto al empleado para el buen funcionamiento de la modalidad de teletrabajo.
6	Análisis de riesgo	Comité teletrabajo, directivos.	Comité teletrabajo, proceso de riesgos	*construcción de matriz par gestion de riesgos.	3	El análisis de riesgos deberá considerar el plan de tratamiento a cada riesgo formulado.
7	Costos asociados a la metodologia de teletrabajo	Comité teletrabajo, proceso financiero	Comité teletrabajo.	*Construcción de presupuesto. *Socialización del presupuesto para aprobación.	5	El presupuesto debe incluir todos los rubros estimados para apoyar al empleado en su desarrollo para tele trabajar.

Fuente: Elaboración propia.

11.2. Conformación del Comité Coordinador de Teletrabajo.

Para dar inicio al Plan de Teletrabajo y con el fin de evaluar continuamente el desempeño del mismo en la organización, se propone crear un **Comité Coordinador de Teletrabajo para SUPERGIROS S.A.**, el cual será conformado por la Gerencia General, el Director de Tecnologías de Información, el Director de Talento Humano, el Director Jurídico y cada jefe de proceso (se incluyen los jefes de las demás áreas de la organización).

Figura No. 6. Integrantes de comité coordinador de teletrabajo SUPERGIROS S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Para revisar en detalle la mecánica y funciones del Comité Coordinador remitirse al **Anexo No 3.**

Guía de Funciones del Comité Coordinador de Teletrabajo.

11.3. Formulación del plan de sensibilización

Con el fin de desarrollar un plan de sensibilización tanto para los jefes de proceso como para el tele-trabajador, se propone realizar diversas estrategias de comunicación, para poder explicar los beneficios y los cambios de la metodología, el cual incluirá la realización de dos talleres dirigidos a la dirección estratégica y al 100% de los colaboradores actuales de la organización.

Tabla No. 17. Enfoque, alcances y metodología de aplicación del teletrabajo.

NOMBRE DEL TALLER	OBJETIVOS		CONTENIDO	TEMATICAS	ALCANCES DEL CURSO	METODOLOGIA
	GENERAL	ESPECIFICOS				
Enfoque, alcances y metodología de aplicación del teletrabajo	Promover el cambio de cultura hacia la aplicación del programa de teletrabajo en SUPERGIROS S.A.	Brindar información clara y oportuna sobre la estructura, el enfoque, alcances y beneficios del teletrabajo en la organización, en el contexto de la normativa vigente. Brindar un marco de referencia del teletrabajo suplementario, autónomo y móvil dentro de los alineamientos de la estrategia organizacional.	El teletrabajo y los nuevos retos organizacionales del Siglo XXI	Encuadre General del Teletrabajo en la sociedad del S. XXI Los nuevos paradigmas organizacionales	Dentro de los alcances del taller se encuentran: Incentivar la motivación de los jefes de proceso y el interés en el programa de teletrabajo. Promover la necesidad del cambio de cultura y la disposición ante el teletrabajo. Esclarecer mitos y estereotipos sobre esta modalidad laboral. Generar espacios que informen de manera clara y oportuna sobre conceptos y de gestión del teletrabajo.	Se propone una metodología participativa y práctica, con experiencias nacionales e internacionales que enriquecen la implementación del teletrabajo en la organización
			Referencias del Teletrabajo a Nivel Nacional e Internacional	El teletrabajo en el contexto de la normativa vigente Alcances y Beneficios del Teletrabajo. Referencias Nacionales e Internacionales del Teletrabajo. Desarrollo y características de la normativa vigente		
			El trabajo virtual en la Organización	Alineamiento del teletrabajo en la estrategia organizacional. La importancia de promover el cambio cultural en los nuevos esquemas laborales. Gestión del programa de teletrabajo: conceptualización la normatividad del teletrabajo, la importancia de la gestión adecuada de la salud ocupacional, responsabilidades del teletrabajador, criterios de medición del teletrabajo, etc. Lineamientos generales del programa El rol del comité coordinador en el plan Tipos de teletrabajo en las organizaciones		
			El teletrabajo en la Organización	Desarrollar el contexto, alcances y características del teletrabajo y sus diferentes tipologías Brindar referencias sobre las mejores prácticas de acuerdo al tipo de teletrabajo. Dar a conocer lineamientos y recomendaciones para el teletrabajo.		
			Implementación del teletrabajo	Desarrollar el contexto, alcances y características del teletrabajo en la organización. Brindar referencias sobre las mejores prácticas para la gestión del teletrabajo. Dar a conocer la existencia de lineamientos y recomendaciones para el teletrabajo		
			Percepción del comité y la junta directiva sobre el teletrabajo	Brindar experiencias Internacionales reconocidas en la aplicación del teletrabajo. Realizar actividades grupales que permita la interacción y generación de información sobre el impacto y aplicación del teletrabajo en la organización		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla No. 18. Lanzamiento del programa de teletrabajo para SUPERGIROS S.A.

NOMBRE DEL TALLER	OBJETIVOS		CONTENIDO	TEMATICAS	ALCANCES DEL CURSO	METODOLOGIA
	GENERAL	ESPECIFICOS				
Lanzamiento del Programa de Teletrabajo para SUPERGIROS S.A.	Proporcionar a los participantes los conceptos estratégicos y herramientas prácticas del programa de teletrabajo según la normativa vigente.	Brindar información clara y oportuna sobre la estructura, el enfoque, alcances y beneficios del teletrabajo en la organización, en el contexto de la normativa vigente. Brindar un marco de referencia del teletrabajo suplementario, autónomo y móvil dentro de los alineamientos de la estrategia organizacional.	Normatividad Nacional para la Implementación del Teletrabajo	Marco Nacional Según la Ley 1221 de 2008	Hacer parte del proceso de implementación del programa de teletrabajo en la organización Gestionar la postulación basados en el perfil del teletrabajador de SUPERGIROS Identificar Deberes y Derechos como teletrabajador	Se propone una metodología participativa y práctica, con experiencias nacionales e internacionales que enriquecen la implementación del teletrabajo en la organización
				Decreto 884 de 2012		
			Plan de Implementación Teletrabajo en SUPERGIROS	Ventajas del Teletrabajo		
				Perfil del Teletrabajador		
				Adopción del Teletrabajo en SUPERGIROS		
			Teletrabajar es una opción no una obligación	Quien se postula?		
				Mecanismos de Comunicación		
				Remuneración		
				Horarios Laborales		
				Contrato de Teletrabajo		
				Medición por competencias		
				Visitas técnicas del Comité Coordinador y ARL		
			Que proporciona la Empresa para Teletrabajar	Requisitos Técnicos		
				Recursos		
				Herramientas		
			Entorno Psicosocial	Estructura Física		
				Interrelación familia y trabajo		
			Deberes y Derechos del Teletrabajador	Verificación del Reglamento interno del trabajo		
				Medición por competencias		
				Productividad		

Fuente: Elaboración propia.

11.4. Elaboración del acta de compromiso de la alta dirección

Dada la importancia de un compromiso de la alta dirección como factor crítico de éxito en la implementación de un modelo de teletrabajo que impactará la cultura organizacional, es necesario declarar el compromiso de la administración en cuanto a la disposición de los recursos necesarios para la implementación, divulgación y sensibilización de la nueva forma de trabajar, logrando que los colaboradores entiendan que no se trata de una estrategia de exclusión laboral si no por el contrario una manera de acercar el trabajo a la familia y no al revés. **Ver anexo No. 4.** Acta de Compromiso.

Los puntos que se deberán tener en cuenta en la declaración de compromisos son:

- Proteger el tele-trabajador y otros grupos vulnerables, de cualquier forma de abuso o discriminatorio.
- Impulsar mecanismos para aumentar el atractivo de la contratación de grupos vulnerables.
- Desarrollar políticas, incentivos y recursos para generar el medio propicio que facilite la adopción de la metodología.
- Trabajar para difundir información sobre la naturaleza y los beneficios del teletrabajo.
- Adaptar los recursos tecnológicos a las nuevas prácticas laborales.

11.5. Formulación de la política del teletrabajo

Esta política comprende los pasos necesarios para la planificación y puesta en marcha de una metodología para el teletrabajo en SUPERGIROS S.A.

11.5.1. Gestión del Recurso Humano

Los colaboradores que apliquen y accedan a la modalidad de teletrabajo contarán con las mismas condiciones en términos de selección, entrenamiento, remuneración, instrumentos de medición y control, vacaciones, incapacidades, permisos, licencias, apoyo académico, actividades para impulso del bienestar de las cuales disfrutaban los colaboradores que laboran bajo la modalidad convencional. Estas políticas se deberán incluir en los procedimientos de la compañía.

11.5.2. Selección y Entrenamiento del Personal

Para iniciar la selección y el entrenamiento de personal solo se tendrán en cuenta las postulaciones de los colaboradores que pertenezcan a las áreas que se han determinado como aptas y potenciales para teletrabajar en SUPERGIROS, esta opción no deberá ser impuesta por la organización, por tal motivo, para que el departamento de talento humano realice su proceso de reclutamiento, selección y capacitación de personal deberá tener un protocolo llamado “Perfil del Tele-trabajador”, cada colaborador que desee acceder a la metodología de teletrabajo deberá solicitar al comité de teletrabajo de SUPERGIROS S.A., por medio del formato de solicitud de incorporación de acuerdo a lo propuesto por El Ministerio del Trabajo **ver anexo No.4**, este formato será recibido, analizado y distribuido a los evaluadores por la Secretaría Técnica Del Comité Coordinador De Teletrabajo.

11.5.3. Exclusiones

En las áreas seleccionadas potencialmente para tele-trabajar no existen colaboradores la modalidad de prestación de servicios, ya que la organización tiene como política contratar su personal de manera directa; por tal motivo no se tendrán en cuenta para el estudio de selección y capacitación este tipo de contratación.

En esta sección se demarcara la metodología a tener en cuenta donde se involucrara diferentes evaluaciones que determinaran la aceptación del perfil.

11.5.4. *Evaluación sobre tele-trabajabilidad Del Cargo*

En esta fase se deberá evaluar al colaborador de las áreas seleccionadas que se postula a la metodología de teletrabajo, sobre las funciones del cargo y otras disposiciones que darán el lineamiento y la opción de tele-trabajar en un futuro, la evaluación estará a cargo del jefe o líder inmediato del colaborador, el jefe de talento humano y del comité de teletrabajo de la organización.

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

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

11.5.5. *Identificación De Los Cargos Tele-trabajables*

El teletrabajo desde su definición implica el desarrollo de actividades laborales a distancia, utilizando herramientas tecnológicas para su ejecución y seguimiento. Dentro de las labores cotidianas encontramos una serie relacionada con la gestión de la información y la generación del conocimiento que son susceptibles de realizarse a distancia. En paralelo, existen otras que

suponen contacto físico con el cliente o con procesos directos que difícilmente podrían separarse del lugar de trabajo.

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

El modelo de teletrabajo supone una medición por objetivos, por lo que cada perfil seleccionado ha de contar con una serie de metas y tiempos que permitan el seguimiento. Para la adopción se puede tener en cuenta una clasificación de los perfiles de los trabajadores en relación con el grado de gestión que desempeñen, así como se muestra en la tabla No. 23.

Tabla No. 19. Descripción de los cargos tele-trabajables y los no tele-trabajables.

Cargos Tele-trabajables	Cargos No Tele-trabajables
Las responsabilidades se pueden desarrollar fuera de la oficina central, sin necesidad de contacto personal permanente con colegas, usuarios y clientes, proveedores o entes de control.	Atención al público permanente en la oficina central
Existe la tecnología de la información necesaria para adelantar actividades relacionadas con las responsabilidades, por fuera de las oficinas centrales sin riesgo de seguridad.	Registro de documentación permanente en la oficina central
No tienen responsabilidades de supervisión que requieran presencia permanente.	Cualquier función que requiera necesariamente la prestación de servicios de manera permanente

Fuente: Libro blanco del teletrabajo en Colombia, 2014

Posterior a la identificación de los cargos tele-trabajables es importante poder establecer las funciones y actividades que darán el lineamiento para tele-trabajar, el cual deberá tener los

requerimientos en tecnología y seguridad de la información, según el libro Blanco del Teletrabajo año 2014 emitido por el Ministerio de Tecnologías e Información Gobierno Nacional Colombiano, sección Selección y Entrenamiento de Personal, si existe al menos una actividad o función donde no se puede tele-trabajar el cargo deberá ser designado como NO TELETRABAJABLE. Se han clasificado las funciones y actividades en la organización para darle claridad al perfil del tele-trabajador en SUPERGIROS S.A.

Tabla No. 20. Revisión de funciones y actividades tele-trabajables.

FUNCIONES Y ACTIVIDADES TELETRABAJABLES	FUNCIONES Y ACTIVIDADES NO TELETRABAJABLES
Formular y proponer políticas, proyectos, planes y programas.	Atención al público y entes de control.
Coordinar proyectos.	Asistencia administrativa.
Hacer estudios e investigaciones.	Gestión documental.
Identificar y establecer contactos.	Soporte técnico presencial.
Elaborar informes y conceptos.	Servicios Generales.
Hacer seguimiento de procesos.	Conducción.
Asesorar.	

Fuente: Elaboración propia.

Basados en la tabla anterior se deberá realizar la evaluación por el líder o jefe del proceso y el área de talento humano quienes suministrarán esta información al comité coordinador de teletrabajo, quien deberá decidir si el colaborador que se postuló podrá ejercer las actividades diarias en modalidad teletrabajo suplementario, para esta primera fase se deberá tener en cuenta el diligenciamiento de los formatos correspondientes. (**Ver Anexo No. 5** y **Ver Anexo No. 6**)

Las evaluaciones que realicen el jefe de proceso y el área de gestión humana estarán divididas en dos secciones, y para ello el equipo de investigación ha diseñado una plantilla como herramienta de selección, las cuales agrupará las dos evaluaciones:

Tabla No. 21. Plantilla, herramienta de selección.

Evaluación del Jefe de Proceso		Evaluación de Talento Humano	
Primera Parte de la Evaluación.	Tele-trabajabilidad del cargo.	Primera Parte de la Evaluación.	Factores de Desempeño.
Segunda Parte de la Evaluación.	Competencias del teletrabajo.	Segunda Parte de la Evaluación.	Competencias del teletrabajo.
TOTAL	50%	TOTAL	50%

Fuente: Elaboración propia.

El tele-trabajador potencial de SUPERGIROS S.A., deberá reunir las siguientes competencias definidas por el área de talento humano de la organización, las cuales se encuentran en el diccionario de competencias **Ver anexo No 7.** Diccionario de Competencias SUPERGIROS S.A.

- Orientación al Servicio.
- Trabajo en Equipo.
- Compromiso.
- Integridad.
- Comunicación.
- Dinamismo.

Adicional a esto, se tendrán en cuenta las competencias sugeridas por el Ministerio de Tecnología, para la implementación de la metodología de teletrabajo en Colombia, de acuerdo con el Libro Blanco de Teletrabajo año 2014; Capítulo Selección y Capacitación de Personal. En esta fase se planteó el desarrollo de una herramienta llamada **“Evaluación Estándar Por Competencia del Teletrabajo de SUPERGIROS S.A.”** que ayudara a definir una valoración estándar de cada nueva competencia, lo cual facilitara a los evaluadores (Jefe o líder de proceso y Talento Humano) el poder seleccionar de manera más versátil los tele-trabajadores potenciales.

De esta manera se describen las nuevas seis competencias que deberán incluirse en el Diccionario de Competencias de la compañía:

Tabla No. 22. Competencias de teletrabajo para SUPERGIROS S.A.

Competencias Para Metodología De Teletrabajo	Definición Corporativa	Comportamiento Requerido
Orientación al Servicio.	Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias para el conjunto de clientes potenciales externos o internos en el presente o en el futuro de SUPERGIROS, incluyendo el estar comprometido con la calidad, asegurando la satisfacción final de las necesidades de los clientes y estar comprometido con la mejora continua de la organización.	Todos los empleados de SUPERGIROS deben tener la capacidad para mantenerse atentos y entender las necesidades de los clientes, brindarles soluciones a las mismas y atender sus quejas, reclamos e inquietudes de manera oportuna y efectiva; de no estar a su alcance la respuesta adecuada, buscar la ayuda correspondiente.
Orientación al Logro.	Esfuerzo que hacen los empleados de SUPERGIROS como individuos y con relación a su equipo de trabajo como unidad en pro de las actividades de la organización, con el fin de cumplir con los objetivos planteados en la misión de la compañía	Los trabajadores de SUPERGIROS que se van a involucrar en la modalidad de Teletrabajo deberán trabajar esta competencia enfocada en los siguientes elementos: <i>Intensidad (o fuerza):</i> los empleados deberán caracterizarse por manejar una cantidad de energía la cual deberán utilizar para la realización de sus actividades <i>Autodirección (o auto orientación):</i> Los empleados deberán tener la actitud y el esfuerzo aplicado en la selección y ejecución de las actividades propias de su cargo encaminado a la consecución de metas o resultados específicos. <i>Persistencia (o perseverancia):</i> Los empleados deberán garantizar continuidad a lo largo del tiempo lo cual garantizara superar los obstáculos que encuentre en el camino laboral hacia el logro de metas o resultados.
Planificación.	Capacidad para establecer metas y responsabilidades con una perspectiva de corto, mediano y largo plazo a través de planes de trabajo.	Los empleados de SUPERGIROS deben tener la capacidad de planear las actividades para la consecución de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.
	La administración del tiempo en	Los empleados de SUPERGIROS deberán manejar su tiempo obligándolos a ser explícitos en cuanto al valor

Administración y Manejo del Tiempo.	SUPERGIROS se refiere a analizar el uso de este recurso en forma regular, adecuada y efectiva.	que le da a su vida personal y profesional, y le permitirá dirigir los esfuerzos en concordancia y equivalencia. Deberán controlar su tiempo ayudándoles a mantener el equilibrio entre las múltiples presiones bajo las cuales está sometido, facilitándole entonces el logro de sus objetivos, y evitando el estrés y el cansancio.
Seguridad y gestión del riesgo.	En SUPERGIROS se evalúa la seguridad y gestión del riesgo a través de una secuencia de actividades con los empleados incluyendo la evaluación de riesgo, estrategias de desarrollo para manejarlo y mitigación del mismo utilizando recursos gerenciales para determinar, analizar, valorar y clasificar el riesgo.	• La identificación de componentes que hacen parte de los procedimientos de respuesta a emergencia. • Los lineamientos necesarios para una adecuada atención. • Las audiencias y los canales de comunicación adecuados. • El objetivo organizacional a lograr en cada caso de crisis. • Proteger y asegura la imagen de la empresa. • Generar confianza y credibilidad ante clientes y proveedores. • Restablecer funciones críticas en tiempos mínimos establecidos. • Mantener y mejorar la reputación corporativa. • Generar confianza y credibilidad ante clientes y proveedores.
Manejo de TIC que requiere.	En SUPERGIROS las TIC serán herramientas que soportaran canales que procesan, almacenan, sintetizan, recuperan y presentan información de la forma más variada, que deben ser utilizadas en las actividades normales de la organización.	Los empleados de SUPERGIROS tendrán manejo de las TIC para poder enfrentar las actividades diarias, dichas herramientas serán proporcionadas por la organización para garantizar la productividad y el logro de los objetivos trazados en la estrategia general de la compañía.

Fuente: Elaboración propia, basados en el Libro Blanco de Teletrabajo año 2014.

Teniendo en cuenta la inclusión de las nuevas competencias que incluyen la tele-trabajabilidad para SUPERGIROS S.A., con el propósito de otorgar lineamiento al perfil del tele-trabajador, el equipo investigador, propone la realización de las evaluaciones de cada una de las competencias de acuerdo a unos indicadores conductuales, tal como se desarrolla con las antiguas competencias **ver Anexo No. 7.**, Diccionario de Competencias; a continuación se muestran cada uno de los indicadores conductuales correspondientes a las competencias para el teletrabajo.

Tabla No. 23. Indicadores conductuales competencias para el teletrabajo.

Competencias Para Metodología De Teletrabajo	Indicadores Conductuales.
Orientación al Servicio.	Analiza las quejas y reclamos, las cuales son fuente de aprendizaje y ajuste de su proceso.
	Atiende al cliente, informa al interior del área, la queja o reclamo y aporta ideas para dar respuesta.
	Propone acciones que mejoren los procesos y actualicen prácticas para el mantenimiento y fidelización de clientes de la organización.
	Comprende la estrategia, objetivos y la cultura de la organización de los clientes, lo cual, le permite adelantarse a sus necesidades y proponer productos y servicios innovadores.
	Maneja el conocimiento técnico de los servicios que se ofrecen.
Orientación al Logro.	Analiza los hechos y la información correctamente según su importancia y contexto.
	Se mantiene firme y constante en la consecución de los objetivos, aún en las situaciones difíciles.
	Utiliza metodologías de vanguardia para agregar valor a su gestión
	Cumple con los compromisos adquiridos.
Planificación.	Determina los recursos que requiere para alcanzar los objetivos.
	Participa en elaboración del plan de trabajo de su proceso/proyecto/servicio.
	Toma decisiones basadas en la planeación realizada.
	Evalúa riesgos con el fin de realizar planes de contingencia.
Administración y Manejo del Tiempo.	Desglose cada objetivo en tareas, asígneles un tiempo estimado a cada una y establezca sus prioridades.
	Identifique las herramientas correctas que le permitirán comprometerse a cumplir las tareas identificadas en un tiempo específico.
	Identifique y elimine los enemigos de su tiempo.
Seguridad y gestión del riesgo	Determina los componentes de un sistema que requiere protección, sus vulnerabilidades que lo debilitan y las amenazas que lo ponen en peligro, con el resultado de revelar su grado de riesgo.
	Determina si los riesgos encontrados y los riesgos restantes son aceptables.
	Define e implementa las medidas de protección. Además sensibiliza y capacita los usuarios conforme a las medidas.
	Analiza el funcionamiento, la efectividad y el cumplimiento de las medidas, para determinar y ajustar las medidas deficientes y sanciona el incumplimiento.
Manejo de TIC que requiere.	Captación y Acceso a infraestructura informática (Disponibilidad, Tiempo de Respuesta, Tiempo de Atención).
	Manejo de Telecomunicaciones.
	Manejo de las Aplicaciones.
	Manejo de la Seguridad.

Fuente: Elaboración propia.

El equipo evaluador (líder de proceso o jefe y área de talento humano) realizara la evaluación de cada indicador conductual por competencias del postulado, teniendo en cuenta que cada competencia tiene un peso y valoración estándar para el perfil del tele-trabajador por indicador conductual en porcentaje, la asignación de la evaluación se hará por medio de escalas de acuerdo a la gestión observada y analizada del postulado y se multiplicara con la valoración estándar por competencia previamente asignada por la compañía.

Tabla No. 24. Estándar de valoración por competencia.

Competencias Para Metodología De Teletrabajo.	Indicadores Conductuales.	Estándar De Valoración Por Competencia %.
Orientación al Servicio.	Analiza las quejas y reclamos, las cuales son fuente de aprendizaje y ajuste de su proceso.	10%
	Atiende al cliente, informa al interior del área la queja o reclamo y aporta ideas para dar respuesta.	
	Propone acciones que mejoren los procesos y actualicen prácticas para el mantenimiento y fidelización de clientes de la organización.	
	Comprende la estrategia, objetivos y la cultura de la organización de los clientes, la cual le permite adelantarse a sus necesidades y proponer productos y servicios innovadores.	
	Maneja el conocimiento técnico de los servicios que se ofrecen.	
Orientación al Logro.	Analiza los hechos y la información correctamente según su importancia y contexto.	25%
	Se mantiene firme y constante en la consecución de los objetivos, aún en las situaciones difíciles.	
	Utiliza metodologías de vanguardia para agregar valor a su gestión.	
	Cumple con los compromisos adquiridos.	
Planificación	Determina los recursos que requiere para alcanzar los objetivos.	20%
	Participa en elaboración del plan de trabajo de su proceso/proyecto/servicio.	
	Toma decisiones basadas en la planeación realizada.	
	Evalúa riesgos con el fin de realizar planes de contingencia.	
	Desglose cada objetivo en tareas, asígneles un tiempo estimado a cada una y establezca sus prioridades.	

Administración y Manejo del Tiempo.	Identifique las herramientas correctas que le permitirán comprometerse a cumplir las tareas identificadas en un tiempo específico.	10%
	Identifique y elimine los enemigos de su tiempo.	
Seguridad y gestión del riesgo.	Determina los componentes de un sistema que requiere protección, sus vulnerabilidades que lo debilitan y las amenazas que lo ponen en peligro, con el resultado de revelar su grado de riesgo.	10%
	Determina si los riesgos encontrados y los riesgos restantes son aceptables.	
	Define e implementa las medidas de protección. Además sensibiliza y capacita los usuarios conforme a las medidas.	
	Analiza el funcionamiento, la efectividad y el cumplimiento de las medidas, para determinar y ajustar las medidas deficientes y sanciona el incumplimiento.	
Manejo de TIC que requiere.	Captación y Acceso a infraestructura informática (Disponibilidad, Tiempo de Respuesta, Tiempo de Atención).	25%
	Manejo de Telecomunicaciones.	
	Manejo de las Aplicaciones.	
	Manejo de la Seguridad.	
TOTAL		100%

Fuente: Elaboración propia.

Para Finalizar la evaluación, el equipo encargado de esta verificación asignara a cada indicador conductual una medida por escala, tomando los siguientes intervalos:

SIEMPRE = 5
 CON FRECUENCIA = 4
 A VECES = 3
 POCAS VECES = 2
 NUNCA = 1

Posterior a esta asignación, la herramienta automáticamente multiplicara el dato de cada indicador conductual con el peso estándar de valoración por competencias, para dar paso al consolidado final de las dos evaluaciones, la primera por el líder o jefe inmediato y la segunda por el área de talento humano, y así determinar si el postulado **Cumple o No cumple** con la segunda fase del proceso de selección la cual es identificación y valoración por competencias

para tele-trabajar. Dicha herramienta evaluativa se podrá verificar en el **Anexo No. 8.**
Herramienta de Evaluación Estándar Por Competencia del Teletrabajo SUPERGIROS S.A.

Como resumen se presentan los perfiles requeridos:

Tabla No. 25. Perfiles requeridos.

RESULTADO CONSOLIDADO DE LA EVALUACION.		
	Evaluación Jefe	Evaluación Gestión Humana
PARTE 1	5	5
PARTE 2	20	20
Peso Estándar Por Evaluadores.	60%	40%
Total	15	10
Resultado	25	

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la Tabla No 25, Se da mayor peso a la evaluación del jefe con un 60% sobre la evaluación realizada por el área de talento humano con un 40%, considerando que el jefe inmediato conoce a fondo las variables de sus trabajadores basados en conocimiento técnico, autonomía, compromiso entre otros.

La herramienta deberá fijar un perfil de escogencia para seleccionar el futuro tele-trabajador, teniendo en cuenta la sumatoria de las dos evaluaciones por medio de escalas. (Ver Tabla No. 26)

Tabla No. 26. Escalas de selección de teletrabajadores.

Escalas De Selección De Tele-trabajadores.		
Entre 1 y 8	Entre 9 y 18	Entre 19 y 25
No, cumple con el perfil requerido para tele-trabajar	Si, cumple parcialmente, para lo cual se recomiendan fortalecer los criterios para tele-trabajar en un futuro.	Si, cumple con los criterios de selección, para iniciar la formación como tele-trabajador.

Fuente: Elaboración propia.

11.5.6. *Identificación de Condiciones físicas de oficina*

Las personas que se postulen como candidatos a tele-trabajar, deberán en tercera instancia aprobar la visita domiciliaria por parte del comité coordinador de teletrabajo, para validar la suficiencia en herramientas ofimáticas y las condiciones de oficina requeridas para el teletrabajo suplementario. Es importante definir que el comité deberá registrar las visitas y reuniones sitio para tele-trabajar, será el hogar del postulado, motivo por el cual se deberá enviar a un delegado de la ARL, con el propósito de constatar las condiciones con que cuenta el tele-trabajador en su hogar para el desarrollo de las funciones asignadas.

El comité de teletrabajo, deberá reunirse con el fin de realizar y registrar las actas para lo cual se deberán remitir al **Anexo No. 9.** Formato Acta de Reuniones del Comité de Teletrabajo.

11.5.7. Condiciones de Evaluación Por Parte Del Comité Coordinador De Teletrabajo.

El Comité deberá verificar las condiciones del lugar en donde desarrollará las actividades el futuro tele-trabajador, con el fin de garantizar la protección de la salud y seguridad del colaborador, de acuerdo con la propuesta ergonómica planteada, por tal motivo deberán realizar la inspección y evaluación basándose en las siguientes características:

Tabla No. 27. Condiciones, lugar de trabajo del colaborador.

CONDICIONES DEL LUGAR.	Evaluar con una X según sea el caso.	
	SI	NO
Incluye depósitos y uso de elementos peligrosos.		
Las máquinas y equipos son usados con frecuencia.		
Existen Elementos con situaciones extremas de tensión, calor, fuerza, rozamiento etc.		
Existen Concentraciones de gas, polvo, cargas etc.		
Existen Elementos de protección personal.		
Existe una Silla ergonómica.		
Existe Mesa de trabajo con espacio para el computador o portátil.		
Existe Iluminación y ventilación adecuada.		
Existe Nivel bajo de contaminación auditiva.		
Existe Orden y aseo en el sitio de trabajo.		
Existe Botiquín básico.		

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, se verificará lo dispuesto en el **anexo No. 10**. Propuesta ergonómica para teletrabajadores.

11.5.8. Condiciones de Evaluación Por Parte de la Administración de Riesgos Laborales

En la modalidad de teletrabajo es muy importante desarrollar acciones de prevención e intervención de los factores de riesgo a los cuales se encuentran expuestos los trabajadores. Para establecer un Plan de Prevención de Riesgos Laborales en el lugar donde se va a realizar el Teletrabajo, se debe partir de un diagnóstico inicial de las condiciones de dicho lugar, que realizará la organización con la asesoría de la Administradora de Riesgos Laborales contratada.

Se deben establecer claramente los horarios de trabajo y horarios de disponibilidad para la empresa y delimitar los trabajos a realizar (para evitar una sobrecarga laboral) y que de esta manera haya forma de medirlos.

11.5.9. Autoevaluación

El tele-trabajador debe reportar sus condiciones de trabajo, para lo cual puede diligenciar el formato de Auto reporte de Condiciones de Trabajo, **Anexo No. 11**. Lista de chequeo para revisión del lugar de trabajo. Con el cual se podrán determinar los riesgos presentes en el lugar de trabajo, sobre estos el empleador implementará los correctivos necesarios con la asesoría de su Administradora de Riesgos Laborales.

11.5.10. Capacitación y Desarrollo

Aprobada la solicitud de los postulados a tele-trabajar, estos serán sometidos a capacitaciones sobre el desarrollo del teletrabajo, el cubrimiento de los riesgos laborales por parte de la ARL, y el uso de todas las herramientas tecnológicas necesarias para la ejecución de su labor, para lo cual se propone desarrollar un plan de capacitación estructurado. **Ver anexo No. 12.**

11.5.11. Esquema de Remuneración

Según el Decreto N° 0884 del 30 de abril de 2012 en su artículo 4, se hace referencia a la igualdad de trato a los trabajadores en cuanto remuneración, capacitación, formación, acceso a mejores oportunidades laborales y demás derechos fundamentales laborales independiente del modelo de trabajo que estos desarrollen.

SUPERGIROS S.A., aplicará idénticas condiciones de remuneración a los colaboradores que tele-trabajen, y los colaboradores en modalidad de trabajo habitual.

11.5.12. Instrumentos de medición y control del teletrabajo

La compañía debe proveer los instrumentos y/o mecanismos tecnológicos y administrativos necesarios, para controlar el tiempo de entrega de las actividades, por parte de los tele-trabajadores y la calidad de las mismas.

Para el caso de SUPERGIROS S.A., la entidad dispone de los siguientes mecanismos de control:

Evaluación de Desempeño: Es ejecutada dos veces al año, bajo el direccionamiento del proceso de talento humano y se fundamenta en el diccionario de competencias.

- a. **Sistema de Gestión de Calidad:** uso formatos normalizados, procedimientos internos etc.
- b. **Software de gestión de tareas que permite controlar las actividades asignadas a los empleados:** El sistema genera una calificación por cumplimiento en tiempo y el jefe inmediato debe calificar la calidad del entregable.

Mensualmente se socializará el informe de resultados al trabajador con miras a corregir aquellos aspectos que estén afectando su desempeño. Los resultados de esta herramienta sumados a la evaluación de desempeño, determinaran el porcentaje de bonificación aplicable al final de año. Este proceso funciona de forma idéntica para los colaboradores dentro de la modalidad habitual.

Se ejecutaran revisiones periódicas esporádicas a fin de validar la conformidad de los requisitos del sitio de trabajo externo.

- c. **Indicadores de Desempeño:** Es indispensable que antes de incluir a un colaborador en la modalidad de teletrabajo se tenga absoluta claridad de los indicadores de desempeño que debe alcanzar y que serán evaluados en las reuniones de seguimiento. La organización debe establecer dichos indicadores y las metas para cada uno. Algunos indicadores generales que se pueden tener en cuenta son:

% Tareas gestionadas mes: Total tareas asignadas/ tareas gestionadas *100

% Tareas reasignadas mes.

% Tareas devueltas por no satisfacción mes.

% Cumplimiento de metas mes.

- d. Otros indicadores que el comité de teletrabajo o el jefe inmediato considere Necesarios.

11.5.13. Estrategia para asistencia a las instalaciones físicas

La modalidad de teletrabajo propuesto es suplementaria según se define en la Ley 1221, por tanto se plantea alternar los días de trabajo en el hogar y otros días en la empresa, esto se debe mantener por lo menos durante los primeros dos años de operación del modelo, además de esta forma se espera conservar el sentido de pertenencia en los empleados, así como también la motivación en el trabajo. En SUPERGIROS S.A., se plantea un cronograma para tele-trabajar los días lunes, miércoles, y viernes, martes, jueves y sábado se trabajara de manera presencial en la organización (Ver Tabla No 28).

Tabla No. 28. Cronograma modalidad Teletrabajo.

Dia	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
Modalidad de Trabajo	Teletrabajo	Fisica en SuperGIROS	Teletrabajo	Fisica en SuperGIROS	Teletrabajo	Fisica en SuperGIROS

Fuente: Elaboración propia.

11.5.14. Modelo de contratación

SUPERGIROS S.A., realizará la revisión de los contratos laborales de aquellos candidatos admitidos en la modalidad de teletrabajo, ajustando las nuevas condiciones laborales, esto podría hacerse con un (otro sí) al contrato.

La ley 1221 recomienda celebrar un contrato individual entre la empresa y el tele-trabajador. Se propone que el convenio contenga los siguientes aspectos:

- Contrato por carácter voluntario y forma y tiempo de la reversibilidad.
- Modalidad del teletrabajo y periodicidad de concurrencia al establecimiento u oficina de la empresa empleadora.
- Tiempos de trabajo, pues más allá del margen de autonomía del tele-trabajador y de la flexibilidad que puede permitir el trabajo a distancia, es recomendable que la empresa y el tele-trabajador respeten los tiempos de trabajo.
- Disponibilidad de espacio y condiciones adecuadas en el domicilio del tele-trabajador.
- Medios materiales y equipamiento a proveer por la empresa y cuidado y mantenimiento de los mismos.
- Aceptación de la política de seguridad de la información en cuanto a protección de datos, información, archivos y uso de internet.
- Condiciones en materia de prevención, seguridad y salud a cumplir por el tele-trabajador.
- Capacitación a brindar por la empresa en las cuestiones referidas a la salud y seguridad.
- Entrega de un manual o guía básica con las políticas, normas, medida y acciones a tener en cuenta en la realización del teletrabajo.

- Mantenimiento de los derechos y obligaciones de las partes, especificando puesto de trabajo, funciones, dependencia jerárquica, remuneración, derecho de acceso a la formación, capacitación y oportunidades de desarrollo profesional en igualdad de condiciones y posibilidades con relación a las personas que trabajan en forma presencial.
- Responsabilidades del tele-trabajador y de la empresa.
- Guía de pautas de trabajo y consejos útiles para desempeñarse en esta modalidad.

Remitirse al **Anexo No. 13.** Modelo De Acuerdo De Teletrabajo.

Reversibilidad: El teletrabajo no será reversible si el colaborador se contrata directamente bajo esa modalidad.

Existirá la reversibilidad para colaboradores, que de forma voluntaria se acogieron a él, solo seis (6) meses después de iniciar el trabajo en esta modalidad. La reversibilidad por decisión del colaborador o del empleador para lo cual cada uno deberá remitirse y diligenciar los **Anexo No. 14.** Modelo de Formato de Reversibilidad por parte del Teletrabajador y **No. 15.** Modelo de Formato de Reversibilidad por parte del Empleador.

11.5.15. Seguridad de la información (Acuerdo de confidencialidad)

La compañía exigirá a todos los colaboradores que apliquen a la modalidad de teletrabajo, la firma de un acuerdo de confidencialidad con el propósito de salvaguardar la información que tenga carácter confidencial y que se conozca en virtud de las funciones a desempeñar, dicho acuerdo se registrará por las cláusulas estipuladas por SUPERGIROS S.A., en el acuerdo de confidencialidad (**Ver Anexo No. 16**). Acuerdo de Confidencialidad.

Adicionalmente, al contrato se deberá incluir una cláusula que estipule que los colaboradores se acogen a la política de seguridad de la información establecida en la compañía.

11.5.16. Herramientas tecnológicas para el teletrabajo

La organización debe disponer de las herramientas tecnológicas necesarias para que los teletrabajadores desarrollen sus funciones de forma remota, ágil, confiable y segura. En este sentido SUPERGIROS S.A., cuenta con un set de herramientas que permitirán a los tele-trabajadores estar conectados a la plataforma para gestionar las actividades asignadas.

Tabla No. 29. Herramientas otorgadas por SUPERGIROS S.A. al tele-trabajador.

CATEGORIA	CONCEPTO
Telecomunicaciones de la empresa	*Canal de internet dedicado 5 megas. 0,2 Mbps por teletrabajador.
Telecomunicaciones del Teletrabajador	*Canal de banda ancha minimo 2Mbps.
Infraestructura	*Centro de datos. *servicios en Nube privada.
Dispositivos	*Computador portatil. *Diadema (telefonía). *Teclado numérico(según las funciones).
Aplicaciones	Administrador de tareas (Super Task manager).
	Telefonía IP (Asterix).
	Correo electrónico (Zimbra)
	Capacitación Virtual (Moodle).
	Ftps (colaboración Documental).
	Mensajería instantánea (pidgin)
	Ofimática (word, Excell, Powerpoint)
Seguridad	Gestión Documental (Binaps).
	*VPN o Red privada virtual.
	*Software para asegurar el Portatil con usuario no administrador.
	*Antivirus Licenciado. VNC para gestión de soporte remoto.

Fuente: Elaboración propia.

11.5.17. Compensación de Gastos por Teletrabajo

SUPERGIROS S.A., pagara a los tele-trabajadores un auxilio que compense los gastos derivados de la implementación del teletrabajo en su domicilio. La suma compensatoria se abonará hasta el momento en que, por cualquier causa, se interrumpa la prestación de tareas bajo la modalidad de teletrabajo.

Se considerara para la estimación del valor del auxilio, los siguientes aspectos:

- Afectación de los costos por desplazamiento no programado.
- Probable mayor consumo de energía eléctrica.
- Uso de conexión a internet.

Por tal motivo los auxilios que proporcionará SUPERGIROS a los tele-trabajadores se enmarcan en las siguientes condiciones:

- **Auxilio de transporte:** Para aquellos trabajadores que tengan derecho al mismo, según la ley y apliquen al teletrabajo, SUPERGIROS reconocerá el 50% de dicho subsidio en concordancia con la modalidad de teletrabajo establecida (suplementaria) donde se exigirá la asistencia de los tele-trabajadores al sitio físico durante 3 días de la semana. Lo anterior enmarcado en la Ley 1221 del 2008, artículo 6. Numerales 7. ²
- **Auxilio de transporte por contingencia:** SUPERGIROS, podrá entregar un auxilio de transporte de hasta 20 mil pesos mensuales, adicionales al auxilio de transporte ya

² Ley 1221 del 2008, artículo 6. “Garantías laborales sindicales y de seguridad social para los tele trabajadores”, numeral 7. Los empleadores deberán proveer y garantizar el mantenimiento de los equipos de los tele trabajadores, conexiones, programas, valor de la energía, desplazamiento ordenados por el, necesarios para desempeñar sus funciones. Los elementos y medios suministrados no podrán ser usados por personas distintas al tele trabajador, quien al final del contrato deberá restituir los objetos entregados para la ejecución del mismo, en buen estado salvo el deterioro natural.

establecido, para aquellos tele-trabajadores que por motivo de fuerza mayor hayan tenido que realizar desplazamientos adicionales al sitio físico de trabajo. La entrega de este valor adicional dependerá de la aprobación previa del jefe inmediato y su incremento se evaluará por la administración anualmente.

- **Auxilio conectividad internet:** SUPERGIROS, reconocerá al tele-trabajador un auxilio del 50% del valor de su plan de internet, esto se realizará mes vencido previa presentación de la factura cancelada por parte del tele-trabajador. El plan de internet será como mínimo de 2 Mbps, SUPERGIROS, podrá exigir al tele-trabajador la evaluación para cambio de proveedor de internet si este presenta interrupciones continuas en el servicio que afecten el trabajo.
- **Auxilio servicios públicos (energía eléctrica):** SUPERGIROS, reconocerá al teletrabajador un auxilio del 10% del valor de la factura de servicios públicos para el rubro de energía eléctrica, esto se realizará mes vencido previa presentación de la factura cancelada por parte del tele-trabajador. El incremento al auxilio se evaluará por la administración anualmente.

Nota: No se consideran auxilios diferentes a los ya enunciados para dar inicio con el diseño de la metodología. Sin embargo la organización podrá aumentar dichos beneficios de acuerdo a un estudio y evaluación previa del comité del teletrabajo.

11.5.18. Dotación. Equipos

La empresa deberá proporcionar el equipo con las condiciones de seguridad necesarios, el tele-trabajador deberá firmar una carta emitida por el comité de teletrabajo (**Ver anexo No 17**). Carta

entrega dotación de equipos) donde se compromete a utilizar los equipos adecuadamente y en forma exclusiva para sus actividades laborales. Los equipos contarán como mínimo con el siguiente perfil de seguridad:

- **Software instalado según el cargo y perfil del empleado:**

Los accesos a los servicios de información deben estar sujetos a las funciones del usuario. El acceso a estos servicios de información debe contar con Login (usuario), Password (clave de acceso) personalizado (únicos para cada empleado). La estación de trabajo deberá contar con la instalación del software necesario y pertinente para una segura y adecuada utilización.

- **Instalación de software de protección contra código malicioso:**

El proceso de tecnología de la información es responsable de la instalación del software antivirus el cual brinda protección contra código malicioso, malware etc.; dicho antivirus, se instalará en las estaciones de trabajo que así lo requieran, según el sistema operativo que tengan instalado.

- **Licenciamiento del software instalado:**

Todo el software instalado en los equipos de cómputo, debe tener su respectiva licencia adquirida o de libre utilización. No se debe permitir la instalación de software sin licencia en los equipos de cómputo.

- **Bloqueo de los puertos USB y unidad de DVD:**

Se deben tener deshabilitados los medios removibles como puertos USB, unidades extraíbles CD-DVD ROM etc. que pudieran generar fuga de información. Esto según perfil del usuario.

- **Creación de cuentas de usuario estándar sin privilegios de administrador o root:**

Las cuentas de usuario presentes en los equipos deberán crearse con limitaciones de instalación y/o modificación de programas, esto con el fin de evitar posibles alteraciones a la configuración. Se sugiere usuario estándar para usuarios funcionales y de administración para el personal de TI.

- **Identificación por MAC:**

La identificación de los equipos de cómputo se realiza mediante validación de la MAC. Esto es un requisito indispensable para brindar mayor seguridad a la red, el proceso de tecnología debe velar por la correcta inscripción de las estaciones.

- **Navegación en Internet:**

Se realizará a través de los mecanismos de filtrado establecidos por la empresa (VPN, UTM). Se debe tener un estricto bloqueo y/o control a la navegación por internet desde las estaciones de trabajo, salvo condiciones especiales las cuales deberán ser reportadas a la empresa objeto de este trabajo de investigación.

SUPERGIROS, programará una visita al sitio del tele-trabajador donde determinará si el trabajador requiere que se le entregue: escritorio, silla ergonómica y ups, estos elementos corren por cuenta de la empresa y son entregados en custodia al trabajador.

12. ANÁLISIS DE RIESGOS SOBRE DISEÑO DEL PROGRAMA

Como indica Overmyer (2011) en su artículo “Implementando teletrabajo: Lecciones aprendidas por 4 agencias federales”. La inversión en el teletrabajo no está exenta de riesgos. Sin embargo, para cada riesgo, hay una estrategia de mitigación que a menudo pueden reducir a un nivel manejable.

Con el fin de controlar los riesgos del Teletrabajo en SUPERGIROS S.A., se han identificado los siguientes ítems:

Tabla No. 30. Riesgos

ID Riesgo	Riesgo
R1	Falta de control a las actividades realizadas por el tele-trabajador.
R2	Caída de canal de comunicación.
R3	Denegación de acceso a los aplicativos críticos para el trabajo.
R4	Fallas en el fluido eléctrico.
R5	Incumplimiento del horario laboral establecido.
R6	Poca fluidez en la comunicación con el jefe.
R7	Desmotivación en el trabajo.
R8	Sensación de aislamiento físico y social.
R9	Desastre por incendio o terremoto.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez reconocidos los Riesgos, se identificaron los controles que se aplicarían para cada uno de ellos:

Tabla No. 31. Controles.

ID Riesgo	Riesgo	Controles
R1	Falta de control a las actividades realizadas por el teletrabajador	*Revisión de indicadores,
R2	Caída de canal de comunicación	*Desplazamiento físico a la oficina
R3	Denegación de acceso a los aplicativos críticos para el trabajo	*Plan de Conexión a internet mínima de 5MB *test continuos a la velocidad de descarga.
R4	Fallas en el fluido eléctrico.	*Presentación mensual del comprobante de pago de servicios públicos. *Desplazamiento físico a la oficina.
R5	Incumplimiento del horario laboral establecido	*Clausula contractual *Imposición de memorando. *Llamadas aleatorias al softphone
R6	Poca fluidez en la comunicación con el jefe.	*Entrega de tareas únicamente por medio de la herramienta de gestión. *Establecimiento de reuniones virtuales para aclarar dudas sobre resultados esperados
R7	Desmotivación en el trabajo.	*Asistencia obligatoria a la ejecución del Plan motivacional de talento humano.
R8	Sensación de aislamiento físico y social	*Vinculación a todos los eventos de la empresa. *formulación de un plan de asistencia física.
R9	Desastre por incendio o terremoto	*Adquisición de pólizas de seguros por los equipos. *Ejecución Diaria de backup en la nube.

Fuente: Elaboración propia.

Los riesgos son calificados de acuerdo al grado de probabilidad y de severidad con los que se podrían presentar, una situación puntual en el Teletrabajo. Para esto se construye una escala de valor para cada variable.

La **Probabilidad**, mide la posibilidad de que el riesgo se materialice. La escala definida es la siguiente:

Tabla No. 32. Probabilidad del evento.

PROBABILIDAD DEL EVENTO		
DEFINICIÓN CUALITATIVA	SIGNIFICADO	VALOR
FRECUENTE	Probable que ocurra muchas veces (ha ocurrido frecuentemente)	5
OCASIONAL	Probable que ocurra algunas veces (ha ocurrido infrecuentemente)	4
REMOTO	Improbable, pero es posible que ocurra (ocurre raramente)	3
IMPROBABLE	Muy improbable que ocurra (no se conoce que haya ocurrido)	2
EXTREMADAMENTE IMPROBABLE	Casi inconcebible que el evento ocurra	1

Fuente: Elaboración propia.

La **Severidad** mide las consecuencias que tendría una vez presentado el riesgo. La escala definida es la siguiente:

Tabla No. 33. Severidad del evento.

SEVERIDAD DEL EVENTO		
DEFINICIÓN CUALITATIVA	SIGNIFICADO	VALOR
CATASTRÓFICO	Reducción superior al 50% en el logro de los objetivos de cumplimiento establecidos para el mes	5
PELIGROSO	Reducción significativa 40% en el logro de los objetivos de cumplimiento establecidos para el mes	4
MAYOR	Reducción significativa 20% en el logro de los objetivos de cumplimiento establecidos para el mes	3
MENOR	Incumplimiento menores o iguales al 5% pero no afecta los indicadores del mes.	2
INSIGNIFICANTE	Incumplimiento leves, no afectan el cumplimiento de indicadores del mes	1

Fuente: Elaboración propia.

También se genera una escala para la severidad de los controles identificados:

Tabla No. 34. Severidad del control

SEVERIDAD DEL CONTROL		
DEFINICIÓN CUALITATIVA	SIGNIFICADO	VALOR
EXTREMO	Se debe tener revisiones día de por medio	1
ALTO	Se debe tener revisiones cada dos días	2
MEDIO	Se debe tener revisiones periódicas semanales	3
MODERADO	Se debe tener revisiones periódicas quincenales	4
BAJO	no requiere mucho seguimiento	5

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente se genera una Categoría para la calificación del riesgo, por medio de rangos:

Tabla No. 35. Categoría del riesgo

CATEGORÍA DEL RIESGO		
DEFINICIÓN	RANGO	VALOR
ALTO	25 - 17	3
MEDIO	8 - 16	2
BAJO	1 - 7	1

Fuente: Elaboración propia.

Una vez definido las escalas y calificaciones, se realiza la “*Matriz de Riesgos del Teletrabajo*”, la cual permite identificar la Categoría en la que se encuentra cada uno de los riesgos identificados y de esta forma sugerir Planes de Tratamiento.

Con base en esta matriz se identifican y analizan dos tipos de Riesgos:

Riesgo Inherente: “Es el riesgo intrínseco de cada actividad, sin tener en cuenta los controles que de éste se hagan a su interior. Este riesgo surge de la exposición que se tenga a la actividad

en particular y de la probabilidad que un choque negativo afecte la rentabilidad y el capital de la compañía.

El riesgo inherente es propio del trabajo o proceso, que no puede ser eliminado del sistema; es decir, en todo trabajo o proceso se encontrarán riesgos para las personas o para la ejecución de la actividad en sí misma.”

Riesgo Residual: “Es aquel riesgo que subsiste, después de haber implementado controles.”

En la “*Matriz de Riesgos del Teletrabajo*” se encuentran los siguientes campos:

Tabla No. 36. Matriz de riesgos del teletrabajo.

CAMPO	DESCRIPCIÓN
ID RIESGO	Identificador del Riesgo.
RIESGO	Riesgo identificado.
ORIGEN DEL RIESGO	Fuente que origina la presencia del riesgo.
EFECTOS DEL RIESGO	Consecuencias que se derivan por la materialización del riesgo.
PROBABILIDAD	Posibilidad de que el Riesgo se materialice: 5 – Frecuente. 4 – Ocasional. 3 – Remoto. 2 – Improbable. 1 - Extremadamente Improbable.
SEVERIDAD	Consecuencias una vez materializado el Riesgo: 5 – Catastrófico. 4 – Peligroso. 3 – Mayor. 2 – Menor. 1 – Insignificante.
RIESGO INHERENTE	Riesgo evaluado del proyecto. Se calcula de la siguiente manera: Riesgo Inherente = Probabilidad x Severidad.
CONTROLES ACTUALES	Control a implementar para disminuir la probabilidad y Severidad del riesgo inherente (En: fuente, medio, personas, procesos).

CAMPO	DESCRIPCIÓN
CALIFICACIÓN CONTROL	Efectividad del control para mitigar la Probabilidad y/o Severidad del Riesgo Inherente: 1 – Extremo. 2 – Alto. 3 – Medio. 4 – Moderado. 5 – Bajo.
RIESGO RESIDUAL	Probabilidad o Severidad del Riesgo que no alcanza a ser mitigado con la implementación del Control. Riesgo Residual = Riesgo Inherente - Calificación Control.
CATEGORÍA DEL RIESGO	Categoría asignada al Riesgo según el Riesgo Residual: 25 a 17 = Alto. 8 a 16 = Medio. 1 a 7 = Bajo.

Fuente: Elaboración propia.

El Mapa de Calor es la representación gráfica de los riesgos inherentes o residuales. Utiliza una gama de colores que representa grados de temperatura; se visualizan los valores más altos en Rojo, los valores más bajos en Verde y los valores medios en Amarillo.

Este mapa visualiza rápidamente la Probabilidad de los Riesgos y su Severidad en caso de que se materialicen, además de tener una información rápida y eficaz de la realidad de los Riesgos.

Tabla No. 37. Mapa de calor.

MATRIZ DE RIESGOS										
GESTIÓN Y CALIFICACIÓN DEL RIESGO DEL MODELO DE TELETRABAJO										
ID RIESGO	RIESGO	ORIGEN DEL RIESGO	EFFECTOS DEL RIESGO (consecuencias)	PROBABILIDAD (1-2-3-4-5)	SEVERIDAD (1-2-3-4-5)	RIESGO INHERENTE (Prob x Sev)	CONTROLES ACTUALES (En: fuente, medio, personas, procesos)	CALIFICACIÓN CONTROL (1-2-3-4-5)	RIESGO RESIDUAL (R.Inh-Ctrl)	CATEGORÍA DEL RIESGO (R. Residual)
R1	Falta de control a las actividades realizadas por el teletrabajador	No se han establecido claramente los lineamientos para controlar los objetivos y metas que debe cumplir el teletrabajador en el periodo de tiempo dado	*Exceso de trabajo. *poco trabajo	4	4	16	Revisión de indicadores	4	12	Medio
R2	Caída de canal de comunicación	No se ha establecido opciones de contingencia al canal de comunicaciones.	*Imposibilidad de conectar a la plataforma de trabajo.	4	2	8	*Desplazamiento físico ala oficina	4	4	Bajo
R3	Denegación de acceso a los aplicativos críticos para el trabajo	Baja velocidad de navegación.	*poca productividad por incremento de tiempo para finalizar las tareas.	3	2	6	*Plan de Conexión a internet mínima de 5MB *test continuos a la velocidad de descarga.	4	2	Bajo
R4	Fallas en el fluido eléctrico.	Corte de energía por pago o daño.	*Imposibilidad de conectar a la plataforma de trabajo.	3	2	6	*Presentación mensual del comprobante de pago de servicios públicos. *Desplazamiento físico a la oficina.	4	2	Bajo
R5	incumplimiento del horario laboral establecido	*El trabajador se siente sin control por parte del jefe. *El trabajador no tiene la competencia de auto control.	*trabajo menos horas de las establecidas en el horario laboral.	4	4	16	*Clausula contractual *Imposición de memorando. *Llamadas aleatorias al softphone	3	13	Medio
R6	poca fluidez en la comunicación con el jefe.	El jefe no ha comprendido el enfoque de la metodología de teletrabajo.	*inconvenientes en los entregables por no conciliación entre lo que se espera y lo que se entrega. *desviación en los objetivos	3	3	9	*Entrega de tareas únicamente por medio de la herramienta de gestión. *Establecimiento de reuniones virtuales para aclarar dudas sobre resultados esperados	3	6	Bajo
R7	desmotivación en el trabajo.	*no hay sentido de pertenencia con la empresa. *No se ha socializado la importancia del trabajo que realiza el empleado y su impacto en la planeación estratégica.	*abandono del modelo del teletrabajo. *renuncia al empleo.	3	4	12	*Asistencia obligatoria a la ejecución del Plan motivacional de talento humano.	3	9	Medio
R8	Sensación de aislamiento físico y social	No existe un plan e motivación y estímulo del empleado.	*abandono del modelo del teletrabajo. *renuncia al empleo.	3	3	9	*Vinculación a todos los eventos de la empresa. *formulación de un plan de asistencia física.	3	6	Bajo
R9	Desastre por incendio o terremoto	Imposibilidad de acceder a la plataforma de trabajo por catástrofe.	Desplazamiento físico a la oficina.	2	3	6	*Adquisición de pólizas de seguros por los equipos. *Ejecución Diaria de backup en la nube.	3	3	Bajo

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se muestra la Distribución de cada cuadrante para los Riesgos del Teletrabajo en el Mapa de Calor.

Tabla No. 38. Matriz de ubicaciones.

Probabilidad	Frecuente	5	5	10	15	20	25
	Ocasional	4	4	8	12	16	20
	Remoto	3	3	6	9	12	15
	Improbable	2	2	4	6	8	10
	Extremadamente Improbable	1	1	2	3	4	5
Y	X		1	2	3	4	5
			Catastrófico	Peligroso	Mayor	Menor	Insignificante
			Severidad				

Fuente: Elaboración propia.

El valor de cada cuadrante se obtiene multiplicando la Probabilidad por la Severidad

Se muestran a continuación los Riesgos Inherentes:

Tabla No. 39. Mapa de color riesgos inherentes teletrabajo.

Probabilidad	5					
	4		R2		R1 ,R5	
	3		R3 ,R4	R6 ,R8	R7	
	2			R9		
	1					
Y	X	1	2	3	4	5
		Severidad				

Fuente: Elaboración propia.

Se grafica el valor de la Columna Riesgo Inherente de la Matriz de Riesgos del Teletrabajo, para cada Riesgo Identificado. Estos Riesgos son graficados teniendo en cuenta los valores de Probabilidad y Severidad.

Se muestran a continuación los Riesgos Residuales:

Tabla No. 40. Mapa de color riesgos residuales.

Probabilidad Y X	5					
	4			R1		
	3			R7	R5	
	2	R3	R2	R6,R8		
	1		R4	R9		
		1	2	3	4	5
		Severidad				

Fuente: Elaboración propia.

Se grafica el valor de la Columna Riesgo Residual de la Matriz de Riesgos del Teletrabajo, para cada Riesgo Identificado. Estos Riesgos son graficados teniendo en cuenta solo el resultado y al enfoque establecido, de dar prelación a la Probabilidad o a la Severidad.

Una vez identificados, analizados, calificados y graficados, se genera el Plan de Tratamiento para cada Riesgo:

En este caso se ha formulado el plan de acción para el tratamiento de los riesgos R1, R5 Y R7, dado que se encuentran en un valor medio y requieren ser tratados. El plan de tratamiento se enuncia en el formato establecido por SUPERGIROS S.A.

Cuadro No. 2. Plan de tratamiento para R1.

	Formato		PROCESO: GESTION INTEGRAL	
			CODIGO: GC-RE-002	
	TRATAMIENTO DE ACCIONES PREVENTIVAS - CORRECTIVAS Y DE MEJORA		VERSIÓN: 003	
			FECHA: 11-Sep-12	
ACCIÓN CORRECTIVA ☐	ACCIÓN PREVENTIVA ☒	ACCIÓN DE MEJORA ☐		
FECHA: por definir	PROCESO: GESTION TALENTO HUMANO	QUIEN REPORTA	DIRECCION TALENTO HUMANO	
FUENTE:	☐ Auditorias Internas	☐ Servicio no Conforme		
☐ PQRS	☐ Auditoria Externas	☐ Resultados de los procesos		
☐ Indicadores	☐ Revisión por la direccion	☐ Otro: Cual?: <u>Análisis de Riesgos Teletrabajo</u>		
DESCRIPCIÓN:				
Falta de control a las activades realizadas por el teletrabajador en SuperGIROS				
CAUSAS PROBABLES O PROPÓSITO PARA LA MEJORA				
Establecer y socializar a cada uno de los teletrabajadores las metas, objetivos e indicadores que deberán cumplir en los periodos de tiempo establecidos por el jefe inmediato.				
CAUSA RAZ				
se han establecido claramente los lineamientos para controlar los objetivos y metas que debe cumplir el teletrabajador en el periodo de tiempo dad				
PLAN DE ACCIÓN				
ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA		
Crear un plan de trabajo formal para el teltrabajador y socializarlo a fin de ajustar las fechas de cumplimiento.	Jefe inmediato	por definir		
Crear un listado de indicadores y metas a cumplir acordes al plan de trabjo formulado.	jefe inmediato	por definir		
Establecer fechas de seguimiento al cumplimiento del plan.	jefe inmediato	por definir		
SEGUIMIENTO AL CUMPLIMIENTO Y EFICACIA DEL PLAN DE ACCIÓN				
RESULTADOS	RESPONSABLE	FECHA	IMPLEMENTADA	EFICAZ

Cuadro No. 3. Plan de tratamiento para R2.

	Formato		PROCESO: GESTION INTEGRAL	
			CODIGO: GC-RE-002	
	TRATAMIENTO DE ACCIONES PREVENTIVAS - CORRECTIVAS Y DE MEJORA		VERSIÓN: 003	
			FECHA: 11-Sep-12	
ACCIÓN CORRECTIVA ☐	ACCIÓN PREVENTIVA ☒	ACCIÓN DE MEJORA ☐		
FECHA: por definir	PROCESO: GESTION TALENTO HUMANO	QUIEN REPORTA	DIRECCION TALENTO HUMANO	
FUENTE: ☐ Auditorias Internas ☐ Servicio no Conforme				
☐ PQRS ☐ Auditoria Externas ☐ Resultados de los procesos				
☐ Indicadores ☐ Revisión por la direccion ☐ Otro: Cual?: <u>Análisis de Riesgos Teletrabajo</u>				
DESCRIPCIÓN:				
Incumplimiento del horario laboral establecido para el teletrabajador en SuperGIROS.				
CAUSAS PROBABLES O PROPÓSITO PARA LA MEJORA				
Establecer mecanismos de control como una clausula contractual especificando la obligatonedad de cumplir el horario asigndo tal cuál se dispone a los teletrabajadores. Establecer y Clarificar al teletrabajador cuales serán las sanciones impuestas por no cumplimiento del horario establecido (memorandos , descargos etc). Como control adicional, las jefaturas deberán realizar llamadas aleatorias al teletrabajador mediante la herramienta de telefonia fija (softphone).				
CAUSA RAIZ				
El trabajador se siente sin control por parte del jefe, o el trabajador no tiene desarrollada la competencia de auto control.				
PLAN DE ACCIÓN				
ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA		
Adicion al contrato de la clusula de cumplimiento de horario para la nueva modalidad de teletrabajo.	Proceso Jurídico.	por definir		
Actualizacion del proceso disciplinarios aclarando los aspectos especiales que apliquen en la nueva modalidad de teletrabajo.	Proceso Talento Humano.	por definir		
Establecimiento de controles aleatorios a los teletrabajadores.	jefe inmediato	por definir		
SEGUIMIENTO AL CUMPLIMIENTO Y EFICACIA DEL PLAN DE ACCIÓN				
RESULTADOS	RESPONSABLE	FECHA	IMPLEMENTADA	EFICAZ

Fuente: Los Autores

Cuadro No. 4 Plan de tratamiento para R3.

	Formato		PROCESO: GESTION INTEGRAL	
			CODIGO: GC-RE-002	
	TRATAMIENTO DE ACCIONES PREVENTIVAS - CORRECTIVAS Y DE MEJORA		VERSIÓN: 003	
			FECHA: 11-Sep-12	
ACCIÓN CORRECTIVA ☐		ACCIÓN PREVENTIVA ☒		ACCIÓN DE MEJORA ☐
FECHA:	por definir	PROCESO:	GESTION TALENTO HUMANO	QUIEN REPORTA: DIRECCION TALENTO HUMANO
FUENTE:	☐ Auditorias Internas ☐ Servicio no Conforme ☐ PQRS ☐ Auditoria Externas ☐ Resultados de los procesos ☐ Indicadores ☐ Revisión por la direccion ☐ Otro: Cual?: <u>Análisis de Riesgos Teletrabajo</u>			
DESCRIPCIÓN:				
Desmotivacion en el trabajo por parte del teletrabajador.				
CAUSAS PROBABLES O PROPÓSITO PARA LA MEJORA				
Elaboracion de un plan motivacional por parte de talento humano con asistencia obligatoria de los teletrabajadores.				
CAUSA RAIZ				
El teletrabajador se siente separado de la organización, no hay sentido de pertenencia con la empresa. Falta socializar la importancia del trabajo que realiza el empleado y su impacto en la planeacion estrategica.				
PLAN DE ACCIÓN				
ACCIÓN	RESPONSABLE		FECHA	
Elaborar un plan motivacional con inclusion de los teltrabajadores.	Proceso Talento Humano.		por definir	
Socializar el plan motivacional a todos los empleados resaltando la importancia de la participacion de todos.	Proceso Talento Humano.		por definir	
Realizar seguimiento y control a los resultados de la aplicación del plan motivacional, sobre todo en los teletrabajadores.	Proceso Talento Humano, Comité cordinador de teletrabajo		por definir	
SEGUIMIENTO AL CUMPLIMIENTO Y EFICACIA DEL PLAN DE ACCIÓN				
RESULTADOS	RESPONSABLE	FECHA	IMPLEMENTADA	EFICAZ

Fuente: Los Autores

Los planes anteriormente descritos podrán ser ajustados en sus actividades y fechas según consideren conveniente los responsables de estos.

12.1. Costos de la Metodología

Una de las actividades con mayor criticidad que se debe evaluar al momento de implementar la metodología de teletrabajo en una organización son los costos asociados que se pueden derivar de la misma.

Teniendo en cuenta que SUPERGIROS S.A., en la actualidad cuenta con una plataforma colaborativa robusta para sus actividades normales, se indican los costos de dichos elementos que no estarán dentro del grupo inicial de inversión puesto que la empresa los adoptó y los amortizo previamente.

A continuación se muestran los costos que agrupan la plataforma colaborativa.

Tabla No. 41. Costos de la plataforma colaborativa.

DESCRIPCIÓN	VALOR GENERAL DE LA PLATAFORMA
Implementación servicio telefonía IP.	\$ 4.000.000
Implementación servicio correo web.	\$ 12.000.000
Implementación software seguimiento.	\$ 20.000.000
TOTAL.	\$ 36.000.000

Fuente: Área de TI SUPERGIROS.

En el caso particular de SUPERGIROS S.A., el análisis previo mostró que cuenta con algunas de las herramientas y adecuaciones tecnológicas que facilitan la implementación de un modelo de teletrabajo, se observa que el valor general de la plataforma la cual ya está montada y costeadada

suma \$ 39.620.000, este valor ha servido para soportar el trabajo bajo modalidad convencional y también servirá para la implementación del teletrabajo suplementario teniendo en cuenta que se toma como base 100 trabajadores. Por ende el valor unitario / trabajador es de \$3.980.000.

Tabla No. 42. Costos unitarios por trababajador

DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO/ TRABAJADOR
Paquete ofimático.	\$ 800.000
Equipo computo.	\$ 1.400.000
Cámara web.	\$ 60.000
Licenciamiento antivirus.	\$ 60.000
Conectividad a Internet.	\$ 1.300.000
Plataforma Colaborativa Por Trabajador	\$ 360.000
TOTAL.	\$3.980.000

Fuente: Área de TI SUPERGIROS

La siguiente tabla incluye los costos variables para la implementación de la metodología:

Tabla No. 43. Costos variables por tele-trabajador.

DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	FRECUENCIA EN MESES	VALOR TOTAL AÑO 0	COSTOS PROYECTADOS AÑO 1	COSTOS PROYECTADOS AÑO 2	OBSERVACIONES
COSTOS DE ADECUACIONES TECNOLOGICAS PARA LA ORGANIZACIÓN						
Implementación FTP - Documental	\$ 8.000.000	1	\$ 8.000.000	\$ -	\$ -	La organización paga por estos costos una sola vez en el proceso de implementación y puesta en marcha de la metodología
Terminador de VPN	\$ 7.000.000	1	\$ 7.000.000	\$ -	\$ -	
Herramientas colaborativas (skype,moodle,chat).	\$ 10.000.000	1	\$ 10.000.000	\$ -	\$ -	
Ups - 720 kva	\$ 300.000	1	\$ 300.000	\$ -	\$ -	
COSTOS DE ADECUACION PUESTO DE TRABAJO TELETRABAJADOR						
Escritorio, Silla ergonómica, Luz Blanca	\$ 3.500.000	1	\$ 3.500.000	\$ -	\$ -	Costos por teletrabajador
Auxilio servicios públicos	\$ 10.000	12	\$ 120.000	\$ 125.700	\$ 131.671	Costos por teletrabajador
Auxilio conectividad internet	\$ 35.000	12	\$ 420.000	\$ 439.950	\$ 460.848	Costos por teletrabajador, se propone cancelar el 50% del valor de su factura
Auxilio transporte parcial	\$ 37.000	12	\$ 444.000	\$ 465.090	\$ 487.182	Costos por teletrabajador, aplica para contingencias por desplazamiento del teletrabajador
COSTOS DE ADECUACION SALA DE TRANSITO Y/O CONTINGENCIA						
Espacio físico	\$ 10.000.000	1	\$ 10.000.000		\$ -	Estos costos están asociados al espacio que utilizaran los teletrabajadores por modalidad suplementaria cuando se encuentren en
Puestos de trabajo	\$ 5.000.000	1	\$ 5.000.000		\$ -	
COSTOS DE CAPACITACIONES						
Sensibilización Teletrabajo	\$ 120.000	2	\$ 240.000	\$ 251.400	\$ 263.342	Se realizaran 2 talleres de sensibilización
Capacitaciones del programa	\$ 200.000	4	\$ 800.000	\$ 838.000	\$ 877.805	De acuerdo al plan de capacitacion se realizaran 4 sesiones de capacitacion por año
TOTAL	\$ 44.202.000		\$ 45.824.000	\$ 2.120.140	\$ 2.220.847	

Fuente: Elaboración propia, en apoyo, con los costos del área de TI.

Los costos variables para el año de inicio del proyecto “Año 0” son \$ 45.824.000, es importante identificar que cada costo está relacionado por tele-trabajador, ya que para el capítulo de la

evaluación financiera se tendrá que realizar el estudio con el número total de tele-trabajadores asignados en la fase piloto de esta metodología.

12.2. Evaluación del diseño del programa

Dentro de la propuesta metodológica que se ha planteado para insertar a la organización en un esquema de teletrabajo, se hace necesaria y de vital importancia una confrontación frente a los marcos de referencia consultados.

Para el caso de esta investigación el marco de evaluación será la guía general emanada por el gobierno colombiano llamada “libro blanco de teletrabajo”, este es el referente nacional para todas aquellas organizaciones que pretendan optar por esta modalidad laboral.

Es claro que la puesta en práctica de la modalidad de teletrabajo conjuga una amplia cantidad de variables de diferente naturaleza, algunas de ellas son de tipo financiero, organizacional, tecnológicas, legales y de salud ocupacional.

Con el propósito de identificar las prácticas organizacionales en SUPERGIROS S.A., se evalúan los aspectos más relevantes que permitan consolidar el teletrabajo de forma transversal en la organización.

12.2.1. Evaluación jurídica

La evaluación jurídica tiene como objetivo específico verificar el grado de cumplimiento legal de la metodología propuesta frente a lo establecido en la normatividad vigente para el teletrabajo en Colombia.

Tabla No. 44. Evaluación jurídica.

No.	Referente	Aspecto a evaluar	Cumple		Medios de Verificación
			si	no	
1	Ley 1221 de 2008. Decreto 884 de 2012.	Voluntariedad: ¿El trabajador solicita de forma voluntaria y por escrito su evaluación para acceder a la modalidad de teletrabajo?	x		Se estableció el Modelo de Acuerdo de Teletrabajo el cual el trabajador ha solicitado de manera voluntaria incluirse en la modalidad de teletrabajo.
2	Ley 1221 de 2008. Decreto 884 de 2012.	Acuerdo o contrato de teletrabajo: ¿Existe documentación formal donde se incorporan las especificidades en que operará el teletrabajo entre el trabajador y la empresa?	x		*Se realizará un otro si al contrato de trabajo estipulando la nueva modalidad de trabajo del empleado. *Se crea un documento nuevo con todas las políticas que rigen la modalidad de teletrabajo en la compañía.
3	Ley 1221 de 2008. Decreto 884 de 2012.	Modificación del reglamento interno de trabajo: ¿Se considera modificar el reglamento interno de la empresa?	x		*Se modifica el reglamento interno de trabajo anexando cláusula que especifica la existencia de la nueva modalidad de trabajo.
4	Ley 1221 de 2008. Decreto 884 de 2012. (Artículo 7°)	Afiliación al sistema de seguridad social: ¿Se establece que los teletrabajadores deben estar afiliados al sistema de seguridad social?	x		*El documento "políticas de teletrabajo" establece que los teletrabajadores estarán en idénticas condiciones en lo que respecta a seguridad social y salarios que como están los empleados de la modalidad convencional. * Se establecen visitas domiciliarias para verificación de las condiciones del sitio de trabajo en compañía de funcionarios de la ARL del resultado de estas visitas se genera el reporte respectivo (Revisar lista de chequeo para revisión del lugar de trabajo).
5	Ley 1221 de 2008. Decreto 884 de 2012.	Reversibilidad del teletrabajo: ¿Existe un documento formal que especifique las condiciones de reversibilidad del teletrabajo?		x	En las políticas del teletrabajo en SUPERGIROS se establece que: * el teletrabajo no es reversible si el empleado se contrata directamente bajo dicha modalidad. *El teletrabajo será reversible para empleados que de forma voluntaria se acogieron a el, solo 6 meses después de iniciar el trabajo de esta modalidad. (se da por parte del empleado y/o empleador)
6	Artículo 6 de la Ley 1221 de 2008	Suministro de equipos informáticos: ¿Entrega el empleador todas la herramientas informáticas para que este pueda desarrollar su labor?	x		El documento "políticas de teletrabajo" establece que la empresa entrega todos los elementos necesarios para que el teletrabajador pueda desempeñar su labor.
7	Artículo 6 de la Ley 1221 de 2009	Auxilio por energía y conexión a internet: ¿Entrega el empleador un valor compensatorio por concepto de energía y conexión a internet para que el teletrabajador pueda hacer su labor?	x		La metodología en el apartado "políticas de teletrabajo" establece una compensación por gastos derivados del teletrabajo.
8	Artículo 3° del Decreto 884 de 2012	Jornada laboral de los teletrabajadores: ¿Existe documentación formal donde se especifiquen los días y horarios del teletrabajador, así como los riesgos por incumplimiento de los mismos?	x		La metodología sugiere que se realice una medición al contrato laboral especificando la nueva modalidad de teletrabajo, y se hace mención al apartado "políticas del teletrabajo" donde se establece la modalidad de teletrabajo a implementar y los horarios para el mismo.
9	Artículo 5° del Decreto 884 de 2012	Uso de equipos y programas informáticos: ¿Se ha establecido formalmente un documento que especifique la obligatoriedad por parte del teletrabajador de dar el uso adecuado a los equipos y programas entregados por la empresa par el desarrollo de su labor?	x		Se propone la creación del documento "carta entrega dotación de equipo" donde se menciona que el empleado se compromete a utilizar los equipos adecuadamente y en forma exclusiva para las actividades laborales.
10	Artículo 10° del Decreto 884 de 2012	Auxilio de transporte: ¿Se han especificado las condiciones bajo las cuales se reconocería subsidio de transporte por parte del empleador?	x		Se plantea entregar auxilio de transporte en caso de contingencias donde el trabajador deba desplazarse físicamente a la oficina.
11	Decreto 1567 de 1998 y el Decreto 1227 de 2005	Sistema de capacitación y bienestar social: ¿Se han establecido sistemas de estímulo, programas de bienestar social e incentivos y de capacitación?	x		El apartado "políticas del teletrabajo" indica la necesidad de implementar programas motivacionales par los empleados en modalidad de teletrabajo.
12	Investigaciones de los autores.	Evaluación del teletrabajador: ¿Se han establecido los mecanismos para evaluar el desempeño del teletrabajador?	x		El apartado "políticas del teletrabajo" propone que se establezcan indicadores de desempeño y metas a alcanzar por el trabajador.

Fuente: Elaboración propia.

Se tomaron los elementos de ley y se contrastó, la manera como se da cumplimiento a estos mediante la metodología propuesta, el resultado final, muestra que la totalidad de los requerimientos de ley son contemplados en la metodología.

12.2.2. *Evaluación tecnológica*

En lo que concierne a la evaluación tecnológica, se pretende establecer cuan preparada esta la organización en cuanto a infraestructura, software y demás herramientas de TIC, de tal manera que se facilite en SUPERGIROS S.A., la adopción de esta nueva forma de trabajo. El referente principal para la comparación es el libro del teletrabajo del ministerio de las TIC, donde se sugieren unas características mínimas a tener en cuenta para el correcto desenvolvimiento de la modalidad de teletrabajo, dado su uso intensivo de las Tecnologías de la información y la comunicación.

Tabla No. 45. Evaluación tecnológica.

No.	Referente	Aspecto a evaluar	Cumple		Medios de Verificación
			si	no	
1	Libro blanco del teletrabajo, versión 3, Capítulo 3.	¿Cuenta el empleado con conectividad mínimo de 2 Mbps en su hogar?	x		Dentro de los criterios de aprobación de un teletrabajador esta establecido que debe contar con una banda ancha en su hogar de mínimo 2 Mbps.
2	Libro blanco del teletrabajo, versión 3, Capítulo 3.	¿Cuenta la organización con una plataforma tecnológica que permite la conexión remota de los usuarios?	x		Se tienen terminadores de vpn que permiten levantar las vpn de forma segura.
3	Libro blanco del teletrabajo, versión 3, Capítulo 3.	¿Puede la empresa garantizar un canal de internet dedicado 0,4 Mbps mínimo por teletrabajador?	x		La empresa cuenta con un canal principal de internet de 5 MBPS y otro de contingencia de la misma capacidad sobre los cuáles se segmenta el tráfico.
4	Libro blanco del teletrabajo, versión 3, Capítulo 3.	¿Dispone la empresa de los equipos de computo necesarios para dotar a los empleados de herramientas para teletrabajar?	x		El inventario de equipos de la compañía muestra una cantidad mayor a 120 equipos portátiles con configuraciones de 4 Gb RAM, 350 Gb en disco, procesador de dos núcleos a 2.5 Hz, lo anterior da indicios de equipos actualizados para las labores.
5	Libro blanco del teletrabajo, versión 3, Capítulo 3.	¿Es posible establecer nubes privadas para asegurar la información de la empresa?	x		La organización cuenta con un centro de computo con la capacidad necesaria para gestionar acceso remoto y el uso de aplicaciones para trabajo en nube.
6	Libro blanco del teletrabajo, versión 3, Capítulo 3.	¿Se cuenta con herramientas de cifrado para el flujo de información?	x		conexiones remotas envían los paquetes de información encriptados, el protocolo de encriptación es EAS 128.
7	Libro blanco del teletrabajo, versión 3, Capítulo 3.	Se cuenta con herramientas para el trabajo como: •E-mail o correo electrónico • Mensajería instantánea • Sistema de documentos • Sistema de colaboración • Sistema de comunicaciones unificadas • Sistema de flujo de trabajo. • Sistema de calendarios compartidos.	x		El listado de herramientas para el teletrabajo muestra que se cuentan con las aplicaciones suficientes para cumplir los requerimientos del teletrabajador.
8	Libro blanco del teletrabajo, versión 3, Capítulo 3.	¿Es posible establecer VPN entre el sitio del teletrabajador y la empresa?	x		si, en el centro de computo establecido en la empresa.
9	Libro blanco del teletrabajo, versión 3, Capítulo 3.	¿Se cuenta con consola de antivirus disponible para todos los PC de la organización?	x		Se cuenta con licenciamiento y consola del antivirus Kaspersky.
10	Libro blanco del teletrabajo, versión 3, Capítulo 3.	¿Se cuenta con sistemas de backup remotos para salvaguarda de la información de los PC?	x		Se tienen licencias del software Acronis para el backup de las estaciones de trabajo.
11	Libro blanco del teletrabajo, versión 3, Capítulo 3.	¿Cuenta el sitio del teletrabajador con mecanismos de protección contra variaciones de voltaje?	x		Las condiciones del teletrabajador incluye la entrega de una Ups de 750 kW para asegurar ante altibajos de voltaje.
12	Libro blanco del teletrabajo, versión 3, Capítulo 3.	¿Cuenta la organización con las aplicaciones necesarias para controlar el cumplimiento de los objetivos por parte del teletrabajador?	x		Se tiene el software denominado Súper Task manager a través del cual se asignan y controlan las tareas a realizar por cada trabajador, dando la posibilidad de bonificarlo o penalizar por el cumplimiento y/o mala calidad en los entregables.
14	Libro blanco del teletrabajo, versión 3, Capítulo 3.	¿Es posible disponer de escritorios virtuales para los empleados?		x	La organización no tiene dicha tecnología ni se ha expresado su necesidad en las herramientas para el teletrabajo.
15	Libro blanco del teletrabajo, versión 3, Capítulo 3.	¿Cuentan las aplicaciones y servicios con factores de autenticación fuertes para los usuarios?	x		La autenticación a los sistemas de información tiene dos sistemas de autenticación de usuarios, uno, login y password, y el segundo mediante identificador biométrico de la huella.
16	Libro blanco del teletrabajo, versión 3, Capítulo 3.	¿Se han definido políticas de seguridad de la información?	x		la organización cuenta con la certificación ISO 27001, lo que garantiza contar con una política de seguridad de la información.
17	Libro blanco del teletrabajo, versión 3, Capítulo 3.	¿Se ha definido un protocolo para soporte a las estaciones de trabajo?	x		Dado que la modalidad de teletrabajo es suplementaria, se establecerá cronograma de mantenimiento de equipos, alineado a los días que el teletrabajador realice trabajo presencial. En caso de fallas fortuitas, el personal de tecnología accederá de forma remota al pc del colaborador o en el peor de los casos solicitará el envío físico del pc para revisión

Fuente: Elaboración propia.

La evaluación indica que SUPERGIROS S.A., cumple con el 99% de las condiciones y capacidades tecnológicas para implementar el teletrabajo.

12.2.3. Evaluación psicosocial

En Colombia el riesgo psicosocial, y su gestión están regulados en la Resolución 2646 del 2008. El Ministerio de Protección Social, desarrollo una herramienta para medirlos denominada "batería de riesgo psicosocial", la cual está conformada por cuatro (4) cuestionarios que indagan sobre aspectos laborales, de la vida, por fuera del trabajo y niveles de estrés relacionados con estos factores.

Los cuestionarios son:

- ✓ Cuestionario de estrés.
- ✓ Cuestionario de factores extra laborales.
- ✓ Cuestionario de factores intra laborales formato A.
- ✓ Cuestionario de factores intra laborales formato B.

Considerando la visión que otorga la herramienta sobre el ser humano, SUPERGIROS S.A., ha realizado la medición del riesgo psicosocial, teniendo en cuenta que la ley, establece que para la aplicación de las herramientas es necesario la intervención de un psicólogo experto, esta evaluación se apoya en las conclusiones de dicho análisis, el cual está plasmado en el documento llamado “resultados medición de riesgo psicosocial intralaboral, extra laboral y síntomas de estrés” elaborado en mayo de 2015 por cuenta de la ARL para SUPERGIROS S.A.

Las principales conclusiones del análisis del riesgo psicosocial en SUPERGIROS fueron:

- El estudio se realizó de manera general y por grupos poblacionales, todas las conclusiones contempladas en el estudio, se hicieron basándose en la **Batería De Instrumentos Para La Evaluación De Factores De Riesgo Psicosocial**, suministrada por el Ministerio de Salud y Protección Social en el año 2010.
- En términos generales el riesgo psicosocial total de SUPERGIROS S.A., se ubicó en un nivel MEDIO, lo cual implica, que es un nivel de riesgo en el que se esperaría una respuesta de estrés moderada. Por tanto la intervención será para prevenir y promover la salud en los colaboradores.
- De los dos riesgos psicosociales evaluados, intralaboral y extralaboral, se encuentra, que ambos están en un nivel de riesgo MEDIO.
- En los riesgos intralaborales el dominio RECOMPENSAS fue el más significativo.
- Las dimensiones intralaborales más significativas fueron: Características del liderazgo, demandas de carga mental, demandas cuantitativas, claridad del rol, Capacitación.
- En el riesgo extralaboral se encontró que la dimensión con mayor riesgo es: Desplazamiento vivienda – trabajo –vivienda y características de la vivienda y de su entorno.
- Por tipo de cargo, las jefaturas con personal a cargo, son los que presentan mayor exposición al factor de riesgo psicosocial con 61,9% de los encuestados. En cuanto a síntomas asociados a estrés, los auxiliares, asistentes técnicos, asistentes administrativos; son los de mayor nivel de riesgo con el 65,3%.

- Por género, las mujeres, son los que presentan mayor exposición al factor de riesgo psicosocial con 52,6% de los encuestados. En cuanto a síntomas asociados a estrés, las mujeres son los de mayor nivel de riesgo con el 63,2%.
- En conclusión, el riesgo psicosocial de SUPERGIROS S.A., se encuentra en un nivel medio, lo que implica intervención preventiva y de promoción en salud e inclusión de las personas que puntuaron alto y muy alto en el Sistema de vigilancia epidemiológica. (26 personas).
- Las personas que participaron en el estudio se mostraron receptivas, atentas y abiertas frente al tema.

Recomendaciones Principales y plan e intervención:

- ✓ Según los resultados el plan de intervención, debe ir orientado a prevenir el riesgo psicosocial en la organización, ya que se encuentra en un nivel medio.
- ✓ Del dominio *demandas del trabajo*, específicamente: demandas de carga mental, demandas cuantitativas, se sugiere, talleres para el personal con temas como: manejo del estrés, manejo efectivo del tiempo, estilo de vida saludable y técnicas de relajación. También se sugiere establecer tiempos de descanso para el área intervenida, permitir que los trabajadores del equipo decidan cuando disfrutaran las pausas de descanso o facilitar suficiente margen de tiempo para la auto-distribución de algunas breves pausas durante cada jornada de trabajo.
- ✓ Del dominio *liderazgo y relaciones sociales*, específicamente características del liderazgo, relaciones sociales en el trabajo, retroalimentación del desempeño, se sugiere capacitar los líderes en competencias de liderazgo, evaluar en los líderes las competencias de liderazgo

para construir planes de mejoramiento individual y grupal, capacitar al personal en temas como: relaciones interpersonales, comunicación, trabajo en equipo, y por ultimo implementar el programa de evaluación del desempeño con el 100% del personal.

- ✓ Del dominio *control sobre el trabajo*, específicamente, claridad del rol, capacitación y oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades, se sugiere evaluar necesidades de capacitación, implementar programa de capacitación acorde con las necesidades del personal, fortalecer comunicación organizacional y fortalecer grupos primarios.
- ✓ De las 7 dimensiones evaluadas en el riesgo extralaboral, resulta imperativo trabajar específicamente en características de la vivienda y de su entorno y desplazamiento vivienda, trabajo, vivienda, se sugiere generar campañas masivas “lleva a tu compañero” para reducir tiempos de desplazamiento para el personal que acude al transporte masivo y fortalecer los vínculos con la caja de compensación para brindar información sobre los planes de vivienda y mejora.
- ✓ Para las personas que puntuaron con un riesgo alto o muy alto (26 personas), incluirlas en el SVE de riesgo psicosocial, al igual que se sugiere evaluarles el riesgo intrapersonal, como complemento a esta primera medición para implementar intervención individual y grupal acorde con los resultados obtenidos en cada una de ellas.
- ✓ Socializar los resultados generales con los directivos y el personal en general.

Por tanto, la metodología de teletrabajo se enfoca en la mitigación de algunos de los factores aquí mencionados, presentando una alternativa de innovación organizacional que mejore la productividad y calidad de vida.

12.2.4. Evaluación ambiental

- Con el fin de poder involucrar el pilar ambiental dentro de la medición y evaluación de la metodología, se ha diseñado una herramienta de verificación que incluye tres ítems de control:
- Ahorro en Energía.
- Ahorro en Acueducto.
- Ahorro en Movilización (GEI – Gases efecto Invernadero).

Cuadro No. 5. Contexto Evaluación ambiental.

NOMBRE	PRIMER PROGRAMA “IMPLEMENTACION METODOLOGIA DE TELETRABAJO SUPERGIROS S.A.”
MODALIDAD DE TELETRABAJO	SUPLEMENTARIO
SITIO DE TELETRABAJO	HOGAR DEL TELETRABAJADOR
DIAS DE LABOR EN OFICINA	3 DIAS
DIAS DE LABOR EN EL HOGAR	3 DIAS
HORARIO LABORARL	7: 00 AM a 5:00 PM DE LUNES A SABADO
CANTIDAD DE TELETRABAJADORES	16
AREAS QUE PARTICIPAN	RIESGOS Y COMERCIAL

Fuente: Elaboración propia.

Tabla No. 46. Evaluación ambiental.

AHORRO DE ENERGIA		
DESCRIPCION.	MEDICION INICIAL.	VALORES IMPLEMENTANDO TELETRABAJO.
Cantidad de Luminarias Utilizadas	200 (Cada puesto de Trabajo maneja 2 unidades de luminaria).	Asignar el valor Mensual Obtenido.
Consumo en KWH / MES.	2940 (Total de Medida para 100 empleados).	Asignar el valor Mensual Obtenido.
Valor Mensual en Pesos Promedio.	\$ 11.442.237	Asignar el valor Mensual Obtenido.
AHORRO DE ACUEDUCTO.		
Consumo del Mes en M3.	850	Asignar el valor Mensual Obtenido.
Valor Mensual en Pesos Promedio.	\$ 388.375	Asignar el valor Mensual Obtenido.
CUANTIFICACION BASADA EN CONTAMINACION DE MOVILIZACION		
Tiempo Promedio Diario de Traslado desde el Hogar hasta la organización.	60 min.	Asignar el valor Mensual Obtenido.
Calculo de compensaciones (ton co ₂) para el tiempo promedio de traslado (se requiere apoyo de la autoridad ambiental para la medición de esta variable).		Asignar el valor Mensual Obtenido.
Cantidad de compensaciones asignadas a la fecha (ton co ₂).		Asignar el valor Mensual Obtenido.

Fuente: Elaboración propia.

12.2.5. Evaluación financiera

Con el fin de analizar la viabilidad del proyecto en términos económicos, se realizó un análisis costo/beneficio que permitirá determinar si el proyecto, impactara en una reducción de los costos operativos en los que incurre actualmente, en los puestos de trabajo, impactados por la modalidad de teletrabajo.

Es importante mencionar que esta evaluación se realizó con base en los costos operativos año 2014.

Las áreas de Riesgos y Comercial, cuentan actualmente con dieciséis (16) colaboradores de los cuales el 100% realizaron la encuesta de teletrabajo. Por lo tanto la estimación del análisis costos / beneficio, así como el VAN y la TIR se realizó partiendo del supuesto, que se seleccionaran la totalidad de la muestra para estas áreas, con el propósito, que puedan realizar su trabajo bajo este esquema en total serán 16 tele-trabajadores que harán parte de la prueba piloto por 24 meses, modalidad suplementario, lugar de teletrabajo el hogar.

12.2.6. Inversión Inicial del Teletrabajo

Para la implementación del teletrabajo en las áreas seleccionadas, es necesario realizar una inversión inicial, con el propósito de trasladar el esquema de oficina convencional a esquema de oficina en casa. Estos montos generales se muestran a continuación:

Tabla No. 47. Inversión inicial para metodología de teletrabajo.

DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	FRECUENCIA EN MESES	VALOR TOTAL AÑO 0
Implementación FTP – Documental.	\$ 8.000.000	1	\$ 8.000.000
Terminador de VPN.	\$ 7.000.000	1	\$ 7.000.000
Herramientas colaborativas (skype,moodle,chat).	\$ 10.000.000	1	\$ 10.000.000
Ups - 720 kva	\$ 300.000	1	\$ 300.000
Escritorio, Silla ergonómica, Luz Blanca.	\$ 3.500.000	1	\$ 3.500.000
Auxilio servicios públicos.	\$ 10.000	12	\$ 120.000
Auxilio conectividad internet.	\$ 35.000	12	\$ 420.000
Auxilio transporte parcial.	\$ 37.000	12	\$ 444.000
Espacio físico.	\$ 10.000.000	1	\$ 10.000.000
Puestos de trabajo.	\$ 5.000.000	1	\$ 5.000.000
Sensibilización Teletrabajo.	\$ 120.000	2	\$ 240.000
Capacitaciones del programa.	\$ 200.000	4	\$ 800.000
TOTAL	\$ 44.202.000		\$ 45.824.000

Fuente: Elaboración propia.

12.2.7. Beneficios

Para calcular los beneficios que se esperan obtener con la implementación del esquema de teletrabajo, se parte del supuesto; que se trabajara bajo el tipo de teletrabajo suplementario, esto quiere decir que 16 colaboradores trabajaran de forma remota 3 días por semana (50% de la jornada laboral) y los otros 3 días (50% de la jornada laboral), lo harán físicamente desde el lugar de trabajo. Lo anterior implica que los gastos actuales se verían reducidos para los 16 colaboradores que participaran en la metodología en un 50%, para un total de beneficio bruto medio tiempo por valor de \$ 28.055.457. Por lo tanto cada colaborador que participe en el esquema de teletrabajo representara un ahorro anual para la organización de \$ 1.753.466.

Tabla No. 48. Ahorro unitario por colaborador.

DESCRIPCION	ANUAL (BASE AÑO 2014)	MENSUAL (BASE AÑO 2014)
Gasto de Energía Eléctrica Total	\$ 137.306.844	\$ 11.442.237
Contribución	\$ 22.884.472	\$ 1.907.039
Alumbrado Público	\$ 9.153.798	\$ 762.816
Consumo Luminarias	\$ 13.861.809	\$ 1.155.151
Consumo Servidores	\$ 13.000.000	\$ 1.083.333
Gasto de Energía Eléctrica Distribuible	\$ 78.406.766	\$ 6.533.897
Gasto de Acueducto y Alcantarillado Total	\$ 4.660.499	\$ 388.375
Cargo Básico	\$ 19.505	\$ 1.625
Otros Servicios	\$ 49.187	\$ 4.099
Gasto de Acueducto y Alcantarillado Distribuible	\$ 4.591.807	\$ 382.651
Papelería	\$ 53.203.719	\$ 4.433.643
Cafetería	\$ 22.831.463	\$ 1.902.622
Alimentación Jornadas Extendidas	\$ 51.511.517	\$ 4.292.626
Transporte Jornadas Extendidas	\$ 48.347.940	\$ 4.028.995
TOTAL GASTOS VARIABLES	\$ 258.893.212	\$ 21.574.434
Auxilio de transporte	\$ 864.000	\$ 72.000
Empleados Totales en Planta	100	100
Gasto Variable Unitario	\$ 3.452.932	\$ 287.744
Empleados Totales en Teletrabajo	16	16
Beneficio Bruto - Tiempo completo	\$ 56.110.914	\$ 4.675.909
Beneficio Bruto - Medio tiempo	\$ 28.055.457	\$ 2.337.955
AHORRO UNITARIO POR EMPLEADO	\$ 1.753.466	\$ 146.122

Fuente: Elaboración propia.

12.2.8. Flujo Neto de Caja

Considerando los costos y la inversión inicial expuesta anteriormente, el flujo de caja que se espera obtener por 16 colaboradores de las áreas de riesgos y comercial, trabajando bajo el esquema de teletrabajo en el año base será de \$ -45.824.000, considerando que en todo proyecto el año de inicio corresponde a los costos de operación y puesta en marcha. Los beneficios irán en aumento de tal forma que el flujo de caja empezara a mostrar una actividad positiva a partir del primer año por valor de \$23.500.790, pero la recuperación de la inversión inicial se verá reflejada en el año 2 con un valor acumulado de \$48.310.024 (sumatoria total anual año 1 y año 2).

Tabla No. 49. Flujo neto de caja implementación de teletrabajo periodo año 0 y año 1.

DETALLES	AÑO 0		AÑO 1	
	ANUAL POR TRABAJADOR	TOTAL ANUAL TELETRABAJO	ANUAL POR TRABAJADOR	TOTAL ANUAL TELETRABAJO
INVERSIÓN	\$ -2.864.000	\$ -45.824.000		
COSTOS			\$ -132.509	\$ -2.120.140
AHORRO			\$ 1.753.466	\$ 28.055.457
FLUJO NETO DE CAJA	\$ -2.864.000	\$ -45.824.000	\$ 1.620.957	\$ 25.935.317

Fuente: Elaboración propia.

Tabla No. 50. Flujo neto de caja implementación de teletrabajo periodo año 2 y año 3.

DETALLES	AÑO 2		AÑO 3	
	ANUAL POR TRABAJADOR	TOTAL ANUAL TELETRABAJO	ANUAL POR TRABAJADOR	TOTAL ANUAL TELETRABAJO
INVERSIÓN				
COSTOS	\$ -138.803	\$ -2.220.847	\$ -145.396	\$ -2.326.337
AHORRO	\$ 1.836.756	\$ 29.388.091	\$ 1.924.002	\$ 31.004.436
FLUJO NETO DE CAJA	\$ 1.697.953	\$ 27.167.245	\$ 1.778.606	\$ 28.678.099

Fuente: Elaboración propia.

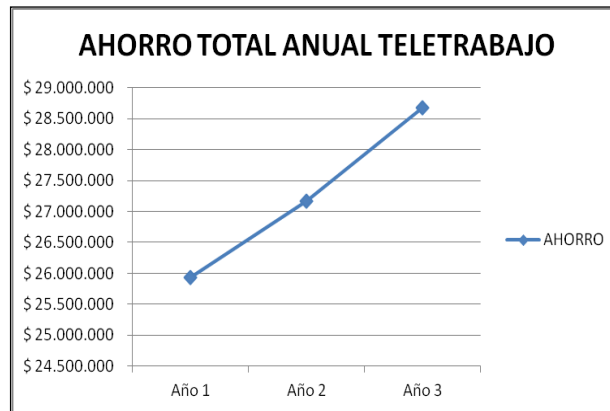
Tabla No. 51. Resumen y conclusiones.

Año 0	(\$ 45.824.000)	Se nota claramente que, en base a las condiciones propuestas, logra tenerse recuperación de la inversión en los primeros 20,95 meses, después de los cuales se puede considerar que existen ganancias que permitan satisfacer el costo de oportunidad para los inversionistas.
Año 1	\$ 25.935.317	
Año 2	\$ 27.167.245	
Año 3	\$ 28.678.099	

Fuente: Elaboración propia.

De lo expuesto anteriormente se puede concluir que el diseño para la implementación del teletrabajo producirá ahorros incrementales. En la siguiente figura se muestra el comportamiento esperado para los años 1, 2 y 3 (este último como periodo en el cual se desea validar la prueba piloto).

Grafico No. 20. Flujo neto de caja anual prueba piloto diseño metodológico teletrabajo
SUPERGIROS S.A



Fuente: Elaboración propia.

Para decidir si se acepta o no el proyecto en términos financieros, se realizó el cálculo del VPN y de la TIR, bajo el supuesto, que 16 personas de las áreas de riesgos y área comercial trabajaran a distancia. Los parámetros utilizados para realizar los cálculos fueron los siguientes:

- Tiempo de estudio entre 1 y 3 años como plazo mínimo de evaluación.
- Cálculos realizados en pesos Colombianos.

Tabla No. 52. Financiación.

TASA DE DESCUENTO	15%	La tasa de descuento corresponde a la tasa de oportunidad, o tasa de rentabilidad que poseen los inversionistas en los mercados donde están acostumbrados a operar.
TIR	35%	Ahora bien, se encuentra que la TIR supera a la Tasa de oportunidad, indicando que el proyecto es capaz de satisfacer el costo del capital que es necesario comprometer en el proyecto.
VPN	\$ 14.023.570	Teniendo en cuenta un panorama de 3 años, es posible generar valor monetario, dado que a valores actuales existe retorno de la inversión, es posible pagar el costo del capital utilizado y después de todo quedan \$14.023.569,76 disponibles para reinvertir en el crecimiento del proyecto.
Valor Ingresos Presente	\$ 61.951.105	
Valor Egresos Presente	(\$ 45.824.000)	
B/C	1,352	

Fuente: Elaboración propia.

Tomando el valor presente de ingreso y realizando el cálculo con el valor presente de egresos, el diseño metodológico indica que el Beneficio / Costo que tiene para SUPERGIROS S.A., en la implementación de la metodología de Teletrabajo es de 1,352 brindado un valor confiable y positivo frente a la evaluación financiera.

Por otra parte, se identifica que el proyecto es sostenible en el tiempo, al presentar beneficios superiores a los costos, lo cual marca una tendencia creciente mientras persistan las condiciones actuales.

12.3. Socialización del diseño del programa de implementación de teletrabajo propuesto

Con el fin de poder verificar el diseño metodológico para la implementación de teletrabajo en la empresa SUPERGIROS S.A., el equipo investigador ha propuesto socializar la metodología con dos (2) profesionales que actualmente laboran bajo esa modalidad, el enfoque de este último objetivo es poder recibir retroalimentación por parte de estos trabajadores contratados con esta metodología comparando su operación de teletrabajo con la presente propuesta.

La socialización se hará con profesionales contratados por las siguientes organizaciones:

- **CHEVRON PETROLEUM**
- **ICONTEC INTERNACIONAL**

Metodología de la Socialización:

El equipo investigador expuso a cada profesional de las organizaciones seleccionadas, la metodología propuesta para la implementación de Teletrabajo en SUPERGIROS S.A.

Se realizó una entrevista física, la cual esta archivada por medio de herramientas de multimedia.

Se tomó como referencia de socialización el plan de trabajo para el desarrollo de la metodología propuesta, revisar tabla No 20.

A continuación se muestra la socialización de la metodología:

Primera Socialización Empresa “CHEVRON PETROLEUM”

Empresa del Sector de Hidrocarburos encargada de verificar las necesidades de energía de Colombia, encargada de la producción de gas natural para satisfacer más de la mitad de la demanda interna de la nación. Las actividades de producción se centran en tres campos de gas natural - uno en el mar y dos en tierra.

La organización maneja personal a nivel internacional en más de 3.500 sucursales, el 100% de sus contratos son directos³.

Profesional con el cual se socializara la metodología:

Nombre: Luis Eduardo Pontón D.

Cargo: Business Consultant Commercial Products

Dirección Planta: Calle 15 No. 6-501 Planta Conjunta Yumbo

Ubicación: Valle del Cauca, Colombia

Teléfonos de Contacto: (2) 669 3646 - 316 523 01 60

Correo Electrónico: LuisPonton@chevron.com

Antigüedad: 28 años

³ Tomado de la Pagina http://careers.chevron.com/global_operations/country_operations/Colombia/default.aspx

Tipo de Contratación: Directa a término indefinido

Antigüedad de Contratación bajo modalidad Teletrabajo: 8 años

Tipo de Teletrabajo: Móvil

Tipo de Teletrabajadores: Tiempo completo

Área perteneciente: Comercial y Ventas

Socialización del Diseño Metodológico

Fase No 1.

P/ Equipo Investigador:

El primer paso propuesto fue **diseñar la conformación del comité coordinador de teletrabajo**, este primer paso se recomienda para estructurar un grupo interdisciplinario de SUPERGIROS con la participación de algunos líderes de procesos quienes tomaran las decisiones antes, durante y después de la formulación de la estrategia.

R/ Profesional Chevron Petroleum:

Nuestra metodología de teletrabajo llamado “**Home Office**” ha sido una cultura de trabajo manejado por la organización desde hace 15 años a nivel internacional y desde hace unos 9 años se implementó para los profesionales ubicados en Colombia. Desde el inicio de esta metodología nos presentaron el grupo que lidera todo el soporte tecnológico, de gestión humana, de producción y el área administrativa y financiera que está revisando continuamente nuestras actividades con respecto a esta forma de trabajo.

Efectivamente “SI” existe un grupo que lidera y verifica nuestras actividades Home Office.

Este primer paso que ustedes exponen se acerca con la realidad de nuestra “Comisión”⁴ verificadora y evaluador de nuestro teletrabajo.

Fase No 2.

P/ Equipo Investigador:

El segundo paso propuesto fue **formular el Plan de sensibilización, para el grupo de teletrabajadores de SUPERGIROS** este plan brindara los conocimientos básicos en cuanto a los marcos de ley que acoge esta actividad, proporcionar la tecnología apropiada, para garantizar un manejo de la productividad y el entorno psicosocial que conllevara la inclusión a una metodología de teletrabajo.

Inicialmente el plan tendrá dos (2) macro talleres, el primero brindara todo el enfoque, alcances y metodología de aplicación del teletrabajo, el segundo taller cubrirá las actividades de sensibilización para dar lanzamiento al programa de teletrabajo.

R/ Profesional Chevron Petroleum:

La compañía cuenta con un plan anual de capacitaciones donde nos muestran las nuevas herramientas tecnológicas que apoyaran las actividades laborales bajo tendencia Home Office; Chevrom está asociado con el plan de capacitación que brinda el Ministerio de Trabajo en conjunto con el Ministerio de las Tecnologías, en varios talleres a los cuales asistimos nos hacen énfasis en el manejo de productividad y como esta forma de trabajo incrementa el manejo de

⁴ Comisión: El entrevistado se refiere a el grupo interdisciplinario que revisa las actividades y resultados de la metodología de teletrabajo en Chevrom Petroleum

tiempo y espacio que impactara no solo en la rentabilidad de las organizaciones sino en la disminución y mitigación de impactos ambientales que acarrea esta práctica.

Comparando nuestra metodología con la que actualmente se propone se puede decir que cumple con el paso propuesto.

Fase No 3.

P/ Equipo Investigador:

El tercer paso dentro del plan fue la elaboración del **acta de compromiso de la alta dirección**, este punto es importante ya que la metodología no sería sostenible si la dirección ejecutiva no está comprometida con el diseño y la puesta en marcha del programa de teletrabajo, la forma de poder revisar objetivos y compromisos entre las partes es con este documento.

R/ Profesional Chevron Petroleum:

Este paso que ustedes plantean es de vital importancia y se puede decir que es el insumo donde el trabajador tendrá la plena seguridad que la compañía brindará todo el apoyo y soporte para esta nueva forma de trabajo.

En nuestro caso, cada tres (3) años firmamos un documento donde se dan prioridades a la metodología Home Office que describen los alcances entre las partes.

Fase No 4. Y No. 5

P/ Equipo Investigador:

En esta fase **se formuló la política de teletrabajo** que incluye **la postulación y selección de trabajadores**, la cual comprende los pasos necesarios para la planificación y puesta en marcha de una metodología para el teletrabajo en SUPERGIROS S.A

R/ Profesional Chevron Petroleum:

Claramente en esta fase está concentrado el “Hacer” del proyecto de implementación para SUPERGIROS, revisando lo planteado existe una relación con las etapas que realizó nuestra compañía para dar inicio al teletrabajo, otro punto que me parece de gran importancia y donde veo que se concentró la selección de cargos y de personal del presente estudio es la selección del perfil comercial; en nuestro caso todos los perfiles comerciales son susceptibles a incluirse dentro de metodología de teletrabajo.

Fase No 6

P/ Equipo Investigador

En esta fase se generó un **análisis de riesgo de la metodología**, esta fase es de gran relevancia ya que se pudo extraer por medio de una herramienta de control implementada en el presente estudio la existencia de tres riesgos que pueden generar la mortalidad de la propuesta, los cuales se exponen a continuación:

- Falta de control a las actividades realizadas por el tele-trabajador
- Incumplimiento del horario laboral establecido
- Desmotivación en el trabajo.

Es importante verificar si Chevron Petroleum tiene contemplado algunos riesgos asociados con la metodología de trabajo Home Office

R/ Profesional Chevron Petroleum:

Al principio de nuestra metodología Home Office si existían riesgos, sobretudo en la autonomía de tiempo laboral y manejo de gastos de representación, básicamente se generó control por parte de nuestros jefes inmediatos y del área encargada de finanzas. Los nuevos integrantes de la compañía normalmente ya han sido conocedores de este tipo de metodologías de teletrabajo por tanto adaptarse a ella no es un desafío, actualmente desconozco cuáles son los riesgos asociados a ello. En cuanto a la herramienta que plantean para dar control y acciones preventivas a los riesgos opino que están siendo predictivos ante un cambio fuerte organizacional que probablemente tendrán con la puesta en marcha del proyecto.

Fase No. 7.

P/ Equipo Investigador

La última fase del plan de trabajo es poder **realizar los costos asociados a la metodología de teletrabajo.**

R/ Profesional Chevron Petroleum:

Si estamos hablando de costos asociados nuestra compañía ha contemplado la asignación de costos para dar continuidad al trabajo tipo Home Office para los siguientes rubros:

Pago del 30% de los gastos en servicios públicos energía, acueducto, alcantarillado y aseo.

Pago del 60% de los gastos en servicios públicos de telefonía local e internacional.

Pago del 100% de INTERNET y telefonía móvil.

Pago del 40% de gastos de arrendamiento en caso de ser vivienda propia pago del 100% de los impuestos anuales, más gastos de mantenimiento mensuales. Alquiler de Salones locales para poder realizar reuniones con diversos clientes y proveedores (incluye gastos de representación)

Otros costos de capacitación, mantenimientos, etc.

Estos costos se dan ya que nuestra modalidad de teletrabajo es 100% continua.

Revisando los costos que propone el estudio teniendo en cuenta que el teletrabajo no será total sino parcial observo toda la inclusión de costos para dar inicio a la puesta en marcha y también observo algunos auxilios en servicios públicos, es importante que el comité coordinador del presente proyecto pueda revisar estos costos de manera continua para que puedan verificar si cumplen con los gastos reales del teletrabajador y del mismo programa.

Segunda Socialización Empresa “ICONTEC INTERNACIONAL”

Organización privada, sin ánimo de lucro, con amplia cobertura internacional; creada con el objetivo de responder a las necesidades de los diferentes sectores económicos, a través de servicios que contribuyen al desarrollo y competitividad de las organizaciones, mediante la confianza que se genera en sus productos y servicios⁵.

⁵ Tomado de la Página: <http://www.icontec.org/NC/QS/Paginas/Qui.aspx>

En la actualidad ICONTEC presta los siguientes servicios de: normalización (en Colombia), educación servicios de evaluación de la conformidad como certificación, sistemas de gestión y producto e inspección, servicios de evaluación para el cambio climático, acreditación en salud, metrología (en Colombia) y consulta y venta de normas y publicaciones. La organización tiene en la actualidad 9 oficinas internacionales pero centraliza sus actividades desde la oficina principal en la ciudad de Bogotá las sedes se dividen en las siguientes regionales:

- Regional Centro y Suroriente
- Regional Oriente
- Regional Suroccidente
- Regional Caribe
- Regional Antioquia, Choco y Eje Cafetero

Actualmente tiene vinculados a su nómina por contratación directa 500 profesionales y por contratación externa 200.

Profesional con el cual se socializara la metodología:

Nombre: Viviana Moncada Delgado

Cargo: Ejecutiva de Cuenta ICONTEC

Dirección Planta: Avenida 4A Norte N.º 45N – 30

Ubicación: Valle del Cauca, Colombia

Teléfonos de Contacto: 6640121 Ext.: 2135 - 313 887 20 16

Correo Electrónico: ymoncada@icontec.org

Antigüedad: 10 años

Tipo de Contratación: Directa a término indefinido

Antigüedad de Contratación bajo modalidad Teletrabajo: 2 años

Tipo de Teletrabajo: Suplementario

Tipo de Teletrabajadores: Complementarios

Área perteneciente: Comercial y Ventas

Socialización del Diseño Metodológico

Fase No 1.

P/ Equipo Investigador:

El primer paso propuesto fue **diseñar la conformación del comité coordinador de teletrabajo**, este primer paso se recomienda para estructurar un grupo interdisciplinario de SUPERGIROS con la participación de algunos líderes de procesos quienes tomaran las decisiones antes, durante y después de la formulación de la estrategia.

R/ Profesional ICONTEC:

ICONTEC tiene un grupo que coordina la selección de profesionales que serán susceptibles a aplicar metodología de teletrabajo los cuales se encargan de:

- Actualizar y enviar los formatos de productividad y control de actividades
- Realizan el seguimiento y control de las directrices de la metodología
- Realizan el reclutamiento, selección y capacitación de los funcionarios

Comparando las actividades de nuestra metodología con la propuesta en el presente estudio, se recomienda que puedan incluir en esta fase a algún teletrabajador líder en el comité coordinador,

es importante ya que el insumo de informacion en cuanto a ventajas y desventajas del programa llegara de manera directa por alguien que esté dentro del programa como usuario.

Fase No 2.

P/ Equipo Investigador:

El segundo paso propuesto fue **formular el Plan de sensibilización, para el grupo de teletrabajadores de SUPERGIROS** este plan brindara los conocimientos básicos en cuanto a los marcos de ley que acoge esta actividad, proporcionar la tecnología apropiada, para garantizar un manejo de la productividad y el entorno psicosocial que conllevara la inclusión a una metodología de teletrabajo. Inicialmente el plan tendrá dos (2) macro talleres, el primero brindara todo el enfoque, alcances y metodología de aplicación del teletrabajo, el segundo taller cubrirá las actividades de sensibilización para dar lanzamiento al programa de teletrabajo.

R/ Profesional ICONTEC:

ICONTEC realiza en tres (3) temporadas del año capacitaciones, cursos, seminarios en convenio con el Ministerio de Trabajo, también realiza sensibilizaciones a cargo del comité; estas capacitaciones son sobre el manejo de herramientas de productividad para medición de TELETRABAJO, En este caso ICONTEC tiene una herramienta de medición llamado: BRUJULA, la cual está relacionada con la verificación de las competencias para teletrabajo.

Se recomienda que en esta fase SUPERGIROS aumente con el tiempo el nivel de capacitaciones sobre todo en el manejo de nuevas herramientas de tecnología y programas de productividad.

Fase No 3.

P/ Equipo Investigador:

El tercer paso dentro del plan fue la elaboración del **acta de compromiso de la alta dirección**, este punto es importante ya que la metodología no sería sostenible si la dirección ejecutiva no está comprometida con el diseño y la puesta en marcha del programa de teletrabajo, la forma de poder revisar objetivos y compromisos entre las partes es con este documento.

R/ Profesional ICONTEC:

Como trabajadores que participamos en esta metodología, sabemos el compromiso que tiene la organización para mejorar y avanzar en el programa de teletrabajo. Es importante indicar que aun el programa está en un nivel de avance medio ya que llevamos dos (2) años en operación, hasta el momento la muestra ha sido pequeña, por regional estamos incluidos entre 3 y 4 empleados.

Es importante que SUPERGIROS pueda mostrar su compromiso y responsabilidad ante la puesta en marcha del programa y brinde por medio de este documento los cambios de manera continua y oportuna con el fin de fortalecer su metodología, por tanto este paso es de suprema importancia para que el programa tenga éxito.

Fase No 4. Y No. 5

P/ Equipo Investigador:

En esta fase **se formuló la política de teletrabajo** que incluye **la postulación y selección de trabajadores**, la cual comprende los pasos necesarios para la planificación y puesta en marcha de una metodología para el teletrabajo en SUPERGIROS S.A

R/ Profesional ICONTEC:

Esta fase es de mucha relevancia para este proyecto y en nuestro caso la coordinación del ICONTEC se encarga de informar paso por paso las fases de implementación para los postulados, de pronto es importante para el presente proyecto poder hacer mucho énfasis en este punto informando de manera continua por medio de fichas pedagógicas, manuales de implementación, etc., ya que a veces como usuarios de teletrabajo podemos perder el norte si no nos recuerdan de manera constante esta política.

En cuanto a la selección y postulados en el caso de ICONTEC tengo entendido que actualmente no se han realizado más postulaciones ya que aún están midiendo los impactos de la primera fase del programa; como recomendación para SUPERGIROS en esta fase se deberá informar cada vez que se postule y seleccionen teletrabajadores, ya que esto motiva a la inclusión de personas nuevas al programa y verificar la viabilidad de ampliar el proyecto a otras áreas de la organización.

Fase No 6

P/ Equipo Investigador

En esta fase se generó un **análisis de riesgo de la metodología**, esta fase es de gran relevancia ya que se pudo extraer por medio de una herramienta de control implementada en el presente estudio la existencia de tres riesgos que pueden generar la mortalidad de la propuesta, los cuales se exponen a continuación:

- Falta de control a las actividades realizadas por el tele-trabajador
- Incumplimiento del horario laboral establecido
- Desmotivación en el trabajo.

Es importante verificar si ICONTEC tiene contemplado algunos riesgos asociados con la metodología de trabajo Home Office

R/ Profesional ICONTEC:

Esta fase es muy interesante puesto que al ser una de las primeras tele trabajadoras de la organización me he encontrado con muchas ventajas pero al mismo tiempo con desventajas que en pocas palabras las resumo en riesgos, aun desconozco el tipo de metodología para evidenciar los riesgos del programa, motivo por el cual al compararlo con lo que se plantea en este estudio observo una gran fortaleza en el proyecto ya que desde el inicio están planteando una herramienta de verificación de riesgos y le están dando tratamiento a los mismos.

Fase No. 7.

P/ Equipo Investigador

La última fase del plan de trabajo es poder **realizar los costos asociados a la metodología de teletrabajo.**

R/ Profesional ICONTEC:

Nuestra metodología de teletrabajo contempla el pago de aportes de servicios públicos en el siguiente porcentaje:

Pago del 5% de los gastos en servicios públicos energía, acueducto, alcantarillado y aseo.

Pago del 100% de los gastos en servicios públicos de telefonía local

Pago del 100% telefonía móvil (incluye plan de datos)

Pago del 15% de INTERNET.

Auxilio de Movilización

Otros costos de capacitación, mantenimientos, suministro de papelería, etc.

Estos costos se dan ya que nuestra modalidad de teletrabajo es suplementaria.

Comparando con la fase de costos de SUPERGIROS es importante dejar como una recomendación el poder informar a los teletrabajadores los rubros asignados a la implementación del programa.

CONCLUSIONES

De la investigación desarrollada, las principales conclusiones que tiene que afrontar la organización para dar el impulso al programa de teletrabajo son:

- Como resultado del análisis del entorno efectuado a SUPERGIROS S.A. se puede decir que la organización cuenta con un ambiente adecuado para proponer la implementación de un programa de teletrabajo, que favorezca la competitividad y el clima laboral.
- Se pudo demostrar que el diseño del primer programa de teletrabajo para SUPERGIROS S.A., es totalmente viable y despierta un especial interés por los beneficios que ofrece a la organización, a la sociedad y finalmente al colaborador.
- La construcción del perfil de tele-trabajador, es una tarea compleja, ya que se ven involucradas distintas variables de selección, en este caso, fue necesario construir una herramienta ponderando el grado de importancias de las mismas.
- Para poder iniciar de manera cautelosa el programa, se propone iniciar con el programa en modalidad teletrabajo suplementario con el fin de ir midiendo la adaptación del mismo en cuanto a las funciones y actividades de los cargos y poder abarcar en futuro nuevas áreas de la organización.
- Es importante que el comité de teletrabajo proporcione especial atención a la matriz DOFA, con el fin de poder mitigar las amenazas, así como también, fortalecer las debilidades encontradas durante el análisis previo.
- En cuanto al cumplimiento jurídico y legal del programa, SUPERGIROS S.A., se ha basado en la Ley 1221 de 2008, por la cual se establecen normas para promover y regular el

Teletrabajo, y se dictan otras disposiciones. La verificación del proyecto fue evaluada con base en una lista de chequeo donde se determina la propuesta de implementación con un 100% de cumplimiento frente a estos requisitos.

- El programa de teletrabajo en SUPERGIROS S.A., genera una reducción de costos importante, sin embargo, se deberá entender que la implantación de este no depende únicamente de la reducción de los costos, de acceso a la tecnología y la comunicación. Resulta fundamental un cambio cultural.
- El colaborador debe cambiar el enfoque de su trabajo y orientarlo hacia el cumplimiento de objetivos y no en el control presencial, debe ser consciente de este cambio desarrollando la capacidad de adaptación al mismo. Es importante que el comité de teletrabajo y el área de selección puedan hacer uso de la Herramienta de Evaluación Estándar Por Competencia del Teletrabajo SUPERGIROS S.A., la cual fue diseñada para la valoración por competencias de los posibles aspirantes al programa, también se deberá trabajar de la mano con el jefe inmediato de cada colaborador que incursionara en el programa para poder monitorear el cumplimiento de sus funciones.
- La evaluación ambiental del proyecto se centrara inicialmente en el ahorro de energía, agua y aprovechamiento del tiempo, basados en la disminución de movilización hacia la sede de SUPERGIROS S.A., y por ende en la disminución de gases emitidos por cada colaborador.

En la investigación también se hacen conclusiones a nivel general de las metodologías organizacionales sobre teletrabajo:

- Se evidencio dificultad para la introducción del teletrabajo en Colombia dado el poco conocimiento que tienen las empresas para la implementación de dicha metodología.

Desencadenando este mismo desconocimiento hacia las directivas de SUPERGIROS S.A., para la adopción y puesta en marcha de programas de teletrabajo.

- No se puede desconocer que las personas quizás por la idiosincrasia Colombiana, no demuestran gran interés en trabajar desde su casa, esto genera la sensación, que no son un elemento importante de la organización.
- Las empresas antes de optar por un programa de teletrabajo deberán realizar estudios previos con el fin de tener absoluta claridad sobre los alcances y limitaciones del modelo, ya que esta metodología abarca distintos frentes y deberán iniciar la implementación por fases para ir cubriendo todas las variables del estudio.

RECOMENDACIONES

- Es importante diferenciar entre un programa de teletrabajo que busca la inclusión social de personas discapacitadas, a los programas que buscan mejorar su competitividad a través de los desplazamientos de costos y mejoramiento de los aspectos emocionales de los colaboradores.
- El concepto de teletrabajo es un concepto de clase mundial, por tanto no obedece a una innovación que se propone en este trabajo de investigación, la iniciativa es tomar como patrón un sistema ocupacional existente y adaptarlo como una alternativa que favorezca a SUPERGIROS S.A., y sus colaboradores.
- Las organizaciones continuamente deben estar en pro de adquirir nuevas tecnologías, que mejoren el grado de fluidez y control del trabajo que realizan las personas desde sus hogares. Es importante que SUPERGIROS S.A., implemente esta nueva modalidad de trabajo con lo que demostrará liderazgo en el sector, pues ninguno de los operadores postales habilitados en Colombia lo ha hecho aún.
- Las percepciones generales de los trabajadores respecto del teletrabajo y de la calidad de vida, plantean una disyuntiva entre dedicar tiempo para compartir con el núcleo familiar y realizar las tareas asignadas. En cuanto al problema de la posible disminución de la interacción social, la organización requerirá acompañar el teletrabajo con programas de socialización para mantener los vínculos entre los colaboradores, por ello es importante iniciar con el programa basado en una metodología de teletrabajo suplementario.

- El programa de teletrabajo establece un comité el cual deberá reunirse como mínimo una (1) vez al mes, con el propósito de valorar la marcha de la iniciativa, solventar problemas que puedan presentarse, analizar si aparece nuevas normativas regulatorias en el ámbito del teletrabajo y fundamentalmente para poner en marcha mecanismos que permitan realizar evaluaciones. Este comité una vez finalizado el programa de teletrabajo, elaborara un informe final donde se detallan las principales conclusiones del proyecto y se plantean nuevas ideas de mejora.
- Es importante que se realice la evaluación de clima organizacional y se aplique de igual forma a los trabajadores que se encuentren implicados en el programa de teletrabajo, de esta manera se podrá tener un punto de partida para la evaluación psicosocial de la compañía.
- Se recomienda que la evaluación de la eficiencia del programa se realice en un periodo no menor a veinte cuatro (24) meses, posterior a su entrada en funcionamiento; en este periodo de tiempo se deben recopilar los registros, información necesaria y pertinente, para así poder tomar decisiones en la continuidad de la aplicabilidad del programa.
- Se deberá evaluar dentro del periodo de prueba como mínimo cada seis (6) meses, un plan de gestión de riesgos, que permita avanzar en los planes de acción con el fin de garantizar la sostenibilidad del programa.

BIBLIOGRAFÍA

- Ballón Bahamondes, R. (2010). Informe de Investigación: Propuesta de un modelo de teletrabajo para su implementación en las empresas del sector privado peruano.
- Barret, E. y Redmand, M. (1997). Medios contextuales en la práctica cultural: la construcción social del conocimiento. Barcelona, España: Paídos.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), p. 34-49.
- Beckmann, M; Hegedues, I. (2011). Trust-Based Working Time and Organizational Performance: Evidence from German Establishment-Level Panel Data. *WWZ Forum*.
- Blanco, A. (2005). Teletrabajo, género y territorio. “Una comparación entre Catalunya, Ardèche y Quebec” (Tesis Doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona, Cerdanyola del Vallés, España.
- Castells, M. (1996). *The rise of the network society*. Oxford, Reino Unido: Blackwell.
- Castells, M. (1997). La sociedad en red. En: “La era de la información: economía, sociedad y cultura”. Madrid, España: Alianza Editorial.
- Congreso de la República (2008). Ley 1221 del 2008. Recuperado de <http://www.mintic.gov.co/>.
- Cornella, A. (1994). Los recursos de información: Ventaja competitiva de las empresas. Barcelona, España: ESADE.

- Corporación Colombia Digital. (2013) .Libro Blanco. El ABC Del Teletrabajo En Colombia - Versión 3.0 – Republica de Colombia MINTIC. Recuperado de www.colombiadigital.net
- Drucker, P. F. (1969). The age of Discontinuity. New York: Harper & Row
- Drucker, P. F. (1993). Managing for the future, Oxford, Butterworth-Heinemann Ltd.
- Gómez, G. V., y Sarramona, J. (1997). El teletrabajo: Sus implicaciones sociales y para la formación. Educación social. Revista de intervención socioeducativa, (7), 113-128. Recuperado de: http://colsubsidio.gestionhumana.com/BancoConocimiento/E/el_teletrabajo_como_modalidad_laboral/_el_teletrabajo_como_modalidad_laboral_.asp.
- Grisolia, J. (2003). Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social: Buenos Aires, Argentina: Lexis Nexis, Bs. As., ed. 9ª.
- Inglès, P. (1998). El teletrabajo y las competencias del teletrabajador: resumen sintetico. Comunitat Europea, Fons Social Europeu. Recuperado de [www. aet-es.org/docs/doc_06.Html](http://www.aet-es.org/docs/doc_06.Html).
- Instituto Nacional de Higiene y Seguridad en el Trabajo (2007). Medidas Preventivas - Teletrabajo. Recuperado de http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/Erga/Ficheros/2007/Erga_20_06_07.pdf.

- Lares, J., y Sandia, C. (2005). Teletrabajo: perfil del trabajador móvil (Tesis de pregrado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Matus, G. (2002). Los recursos humanos de las bibliotecas universitarias: exigencias, conflictos y necesidades de formación (Tesis de Doctorado). Universidad de Lleida, Lleida, España.
- Mcquail, D. (1998). La acción de los medios: los medios de comunicación y el interés público. Buenos Aires, Argentina: Amarrortu editores.
- Ministerio de Trabajo de la República de Colombia (1989). Proyecto de actualización de la Resolución 1016 de 1989 (Documento de trabajo). Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5412>.
- Ministerio de Trabajo de la República de Colombia (2012)]. ABC del Decreto Reglamentario del teletrabajo. Recuperado de <http://www.mintrabajo.gov.co/>.
- Ministerio de trabajo y asuntos sociales. NTP 412: Teletrabajo: criterios para su implantación. Madrid, España: Instituto Nacional de Seguridad e higiene en el trabajo.
- Ministerio del Trabajo (2012). Decreto 884 de 2012. Recuperado de <http://www.mintrabajo.gov.co/>.
- Munera, I. (2015). Prensa. Teletrabajar no es trabajar en pijama desde el sofá. El Mundo
- Nilles, Jack. (1973). The telecommunications-transportation tradeoff. Options for tomorrow and today, California: Jala International.

- Ortiz, F. (1995). El Teletrabajo. Madrid, España: McGraw Hill.
- Overmyer Scott,(2011). Implementing Telework: Lessons Learned from Four Federal Agencies. IBM Center for the Business of Government (1), p.99.
- Pérez, M., Martínez, A. y De Luis P. (2005). Teletrabajo y sus Teorías Organizacionales: análisis empírico de su viabilidad y difusión potencial. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. 14(2), 124-144.
- Pérez, C. (2010). El teletrabajo: “¿Más libertad o una nueva forma de esclavitud para los trabajadores?” .Revista de Internet, Derecho y Política. (11). 24-25.
- Ramos, D. López, A. Gutman, V. Pánes, S. Niembro, A. De Castillo, M. y Guerrico, S. (2011). Teletrabajo, Cambio Climático y Políticas Públicas 1. CENIT. Centro de Estudios para la Transformación, 3-4.
- Ríos. H, Flórez. P y Rodríguez L. (2012). Proyecto de implementación en modalidad de teletrabajo para personas con Discapacidad motora “Teledisc@”. Universidad EAN.
- Salazar, C., y Baker, P. E. (2007). El Teletrabajo como aporte a la inserción laboral de personas con discapacidad en Chile: Una gran carretera virtual por recorrer. Ciencia y Trabajo, 9(24), 89-98.
- Shomalí K., Denise. (2000). El Teletrabajo: una nueva modalidad de interacción social. Escola de comunicações e artes. Recuperado de <http://www.eca.usp.br/associa/alaic/chile2000/1GT%202000Com%20Tecnologia%20e%20dessorrollo/deniseShomaly.doc>.

- Toffler, A. (1995). La tercera ola. Barcelona, España: Plaza & Janés.
- Toffler. A. (1993). La tercera ola. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization science*, 13(5), 567-582.
- Van Lier, T., de Witte, A., & Macharis, C. (2014). How worthwhile is teleworking from a sustainable mobility perspective? The case of Brussels Capital region. *European Journal of Transport and Infrastructure Research*, 14(3), P. 244-267.

ANEXOS

Anexo No. 1. Programa de Registro Encuesta.

encuesta online - ENCUESTA TELETRABAJO Esta encuesta es realizada por estudiantes de maestría en administración de la Universidad del Valle, para poder identificar la implementación del Teletrabajo e

www.encuestafacil.com/RespWeb/Cuestionarios.aspx?EID=1866218&MT=X#Inicio

estas no se almacenan. El link definitivo se encuentra en "Links a encuesta"

Tu también puedes lanzar encuestas como esta
Gestiona GRATIS tus propias encuestas online



ENCUESTA TELETRABAJO
Esta encuesta es realizada por estudiantes de maestría en administración de la Universidad del Valle, para poder identificar la implementación del Teletrabajo en Super Giros S.A.

1.- Información básica del Empleado

***1. Nombre Empleado**

***2. Sexo Empleado**
☐ Masculino ☐ Femenino

***3. Edad Empleado**
☐ Entre 18 y 25 ☐ Entre 26 y 32 ☐ Entre 33 y 45 ☐ Entre 46 y 56 ☐ Mas de 56

Siguiente->

33%

encuesta online - ENCUESTA TELETRABAJO Esta encuesta es realizada por estudiantes de maestría en administración de la Universidad del Valle, para poder identificar la implementación del Teletrabajo e

www.encuestafacil.com/RespWeb/Cuestionarios.aspx?EID=1866218&PGND=28&MT=X&MSJ=NO#Inicio

Vista previa de la encuesta. Las respuestas no se almacenan. El link definitivo se encuentra en "Links a encuesta"

Tu también puedes lanzar encuestas como esta
Gestiona GRATIS tus propias encuestas online



ENCUESTA TELETRABAJO
Esta encuesta es realizada por estudiantes de maestría en administración de la Universidad del Valle, para poder identificar la implementación del Teletrabajo en Super Giros S.A.

2.- Información laboral del colaborador

***4. Nivel Educativo del Empleado**
☐ PRIMARIA ☐ TECNICO O TECNOLÓGICO ☐ ESPECIALISTA ☐ NS/NC ☐ Otro (Por favor especifique)
☐ SECUNDARIA ☐ PROFESIONAL ☐ MAGISTER

***5. Nombre del cargo**

***6. A que area pertenece**
☐ Estrategia ☐ TI
☐ Riesgos ☐ Comercial
☐ Operaciones ☐ Talento Humano
☐ Financiera y Administrativa ☐ Otro (Por favor especifique)
☐ Gestión Integral

***7. Antigüedad en la organización**
☐ Menos de 1 año ☐ Entre 12 y 17 años
☐ Entre 1 y 5 años ☐ Mas de 17 años
☐ Entre 6 y 11 años

***8. Que tipo de tecnología utiliza en su puesto de trabajo?**
☐ Computador
☐ Teléfono
☐ Fax
☐ Conexión a Internet

<-Anterior Siguiente->

67%

Encuestafacil.com no es responsable de ningún contenido enviado y/o incluido en esta encuesta.

encuesta online - ENCUESTA TELETRABAJO Esta encuesta es realizada por estudiantes de maestría en administración de la Universidad del Valle, para poder identificar la implementación del teletrabajo en Super Giros S.A.

www.encuestafacil.com/RespWeb/Cuestionarios.aspx?EID=1866218&PGND=3&MT=X&MSJ=NO#Inicio

Immacenan. El link definitivo se encuentra en "Links a encuesta"

Tu también puedes lanzar encuestas como esta
Gestiona GRATIS tus propias encuestas online

ENCUESTA TELETRABAJO
Esta encuesta es realizada por estudiantes de maestría en administración de la Universidad del Valle, para poder identificar la implementación del Teletrabajo en Super Giros S.A.

3.- Información general del colaborador

*9. Cuanto tiempo en el día dedica usted a navegar en internet?

☐ Menos de 1 hora ☐ Entre 1 y 4 horas ☒ Más de 4 horas

*10. Usted posee algún tipo de discapacidad física?

☐ Si ☒ No

*11. Que tipo de vivienda Habita?

☒ Casa ☐ Apartamento ☐ Apartaestudio

*12. Posee Internet en el hogar?

☒ Si ☐ No

*13. Número de personas que viven con usted

☐ 1 persona
☐ Entre 2 y 4 personas
☐ Entre 4 y 8 personas
☐ Más de 8 personas
☐ Ninguna

*14. Quiénes son sus compañeros de vivienda

☒ PADRES Y HERMANOS ☐ COMPAÑEROS
☒ ESPOSO/A ☐ ESPOSO/A E HIJOS
☐ HIJOS ☐ SOLO
☐ Otro (Por favor especifique)

*15. Tiene hijos?

☒ Si ☐ No

16. Edad de sus hijos

☒ Entre 0 y 3 años
☐ Entre 4 y 8 años
☐ Entre 9 y 16 años
☐ Entre 16 y 20 años
☐ Más de 20 años
☐ NS/NC

encuesta online - ENCUESTA TELETRABAJO Esta encuesta es realizada por estudiantes de maestría en administración de la Universidad del Valle, para poder identificar la implementación del teletrabajo en Super Giros S.A.

www.encuestafacil.com/RespWeb/Cuestionarios.aspx?EID=1866218&PGND=3&MT=X&MSJ=NO#Inicio

*18. Es usted cabeza de hogar?

☒ Si ☐ No

*19. Cual es su medio de transporte hacia el trabajo?

☐ Bicicleta
☐ Motocicleta
☒ Vehículo propio
☐ Transporte público
☐ Otro (Por favor especifique)

*20. Tiempo de desplazamiento desde su hogar hasta el sitio de trabajo

☐ Menos de 15 minutos ☒ Entre 15 y 30 minutos ☐ Entre 30 y 60 minutos ☐ Más de 60 minutos

*21. Nivel de stress que genera levantarse con mucha anticipación para dirigirse al trabajo

☐ BAJO ☒ MEDIO ☐ ALTO ☐ NINGUNO ☐ NS/NC

*22. Nivel de stress que genera trasladarse al trabajo

☐ BAJO ☒ MEDIO ☐ ALTO ☐ NINGUNO ☐ NS/NC

*23. Nivel de stress que genera dedicar poco tiempo a su hogar

☐ BAJO ☒ MEDIO ☐ ALTO ☐ NINGUNO ☐ NS/NC

*24. Nivel de stress que genera incomodidad por dolencias físicas en el puesto de trabajo

☐ BAJO ☒ MEDIO ☐ ALTO ☐ NINGUNO ☐ NS/NC

25. Nivel de stress que genera estar en su vivienda por largos periodos de tiempo

☐ BAJO ☒ MEDIO ☐ ALTO ☐ NINGUNO ☐ NS/NC

*26. Nivel de stress que genera estar solo por largos periodos de tiempo

☐ BAJO ☒ MEDIO ☐ ALTO ☐ NINGUNO ☐ NS/NC

*27. Le gustaría trabajar desde su hogar? Es imprescindible que conteste a esta pregunta(**)

☐ Si ☐ No

28. Si respondió afirmativamente la anterior pregunta, por favor justifique

☐ Menor tiempo de desplazamiento
☐ Mayor tiempo con la familia
☐ Mejor concentración
☐ Ahorro de dinero
☐ Comodidad
☐ Otro (Por favor especifique)

*29. Sabe usted que es el teletrabajo? Es imprescindible que conteste a esta pregunta(**)

☐ Si ☐ No

30. Si respondió afirmativa la anterior pregunta, indique si le gustaría que en su organización se implemente el teletrabajo

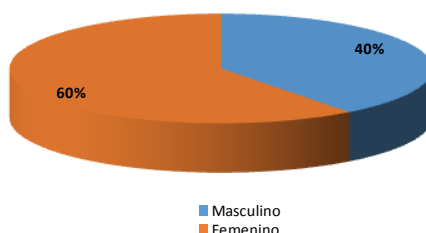
☐ SI ☐ NO ☐ NS/NC

Anexo No. 2 - Análisis encuesta de favorabilidad para el teletrabajo en SUPERGIROS S.A.

La encuesta fue enviada a cada trabajador mediante el correo electrónico corporativo de la organización, en total fueron 30 preguntas de múltiple escogencia tipo cerrada, las respuestas fueron totalmente personales donde se obtuvo una participación activa de 58 encuestados, con el siguiente análisis:

Del 100% de la población participante el 60% se conforman del sexo femenino y el 40% restante de sexo masculino, este resultado es de gran relevancia, ya que un programa que permita trabajar desde el hogar beneficia a las mujeres que actualmente requieren de mayor tiempo sobre todo las que tienen hijos o son cabeza de hogar y viven en lugares alejados al sitio de trabajo.

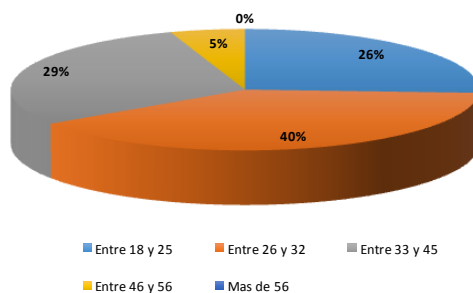
Grafica No. 21. Distribución Porcentual Del Sexo Participante En La Encuesta.



Fuente: Elaboración propia.

La distribución por edades, de los encuestados con mayor participación, el cual corresponde al 40% se encuentran entre las edades de 26 y 32 años; el 29% de las edades entre 33 y 45 años y con un porcentaje del 26% entre 18 y 25 años; estos rangos son relevantes y pueden ser susceptibles a ser los de mayor participación para teletrabajar en SUPERGIROS S.A.

Grafica No. 22. Distribución Porcentual De Las Edades De Los Colaboradores.

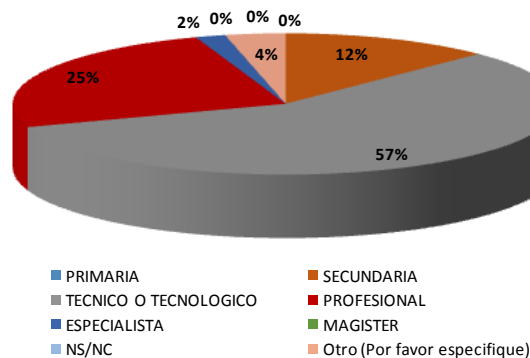


Fuente: Elaboración propia.

La formación académica correspondió al 57% de mayor participación en estudios técnicos y tecnológicos, lo anterior se da al gran soporte técnico que debe de tener la organización con respecto a sus operaciones y transacciones

diarias, el 25% corresponde a formaciones académicas profesionales en áreas de administración, financieras e ingenierías; el 12% corresponden a estudiantes que han terminado su secundaria y que actualmente están realizando sus estudios superiores pero sin titulación; el 4% han realizado estudios como diplomados, cursos básicos con enfoques previos en TICS y el 2% han culminado estudios de postgrados (especializaciones).

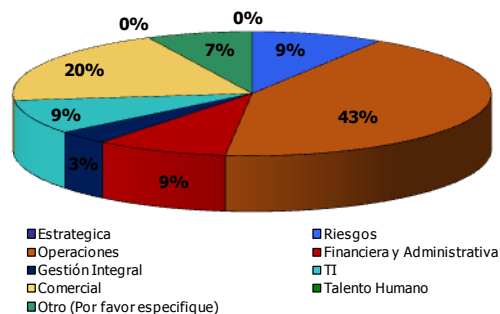
Grafica No. 23. Distribución Porcentual Del Nivel Educativo De Los Colaboradores.



Fuente: Elaboración propia.

El 43% de los encuestados están ubicados en el proceso de operaciones, su alta representación se da por el esquema actual de soporte; el 20% de los encuestados pertenecen al proceso comercial, un 9% son del proceso de riesgos, financiera - administrativa y tecnologías de la información TI, el 7% corresponden al proceso de talento humano que se está consolidando a pesar de ser un proceso joven de la organización y un 3% de la participación son del proceso de gestión integral que soportan temas de calidad, direccionamiento estratégico y mejoramiento de procesos.

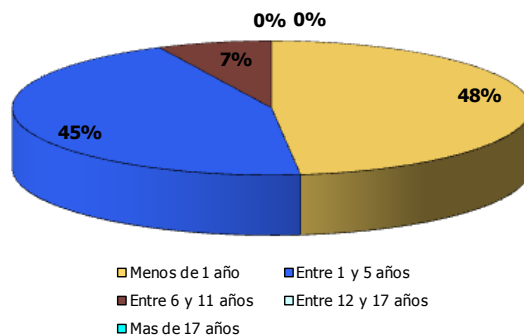
Grafica No. 24. Distribución Porcentual De La Participación Entre Áreas A Las Que Pertenecen Los Colaboradores Encuestados.



Fuente: Elaboración propia.

El 48% de los encuestados están vinculados desde hace menos de un año a la organización; el 45% tienen una antigüedad entre 1 y 5 años y un 7% entre 6 y 11 años. Los presentes datos demuestran la gran rotación de personal que tiene la organización, siendo estos datos muy positivos con el fin de poder generar la metodología de implementación en teletrabajo que tendrá por fin acoplar a los trabajadores a sus necesidades y de igual manera a los requerimiento de la organización y poder elevar el nivel de antigüedad.

Grafica No. 25. Distribución Porcentual De La Antigüedad De Los Colaboradores Encuestados.

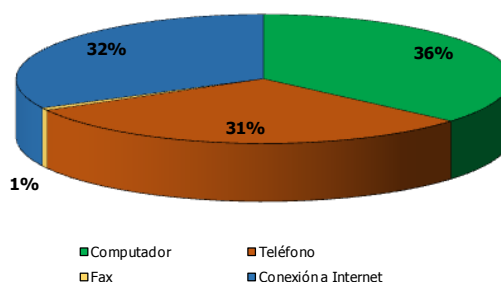


Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la gráfica No. 26 el 36% de los encuestados usan computadores como herramienta principal, las diversas labores realizadas dentro de la organización requieren por obligación entregas por medio magnético, como informes, actividades de programación y controles de las actividades.

El 32% de los encuestados utilizan como medio la conexión a internet y el 31% los teléfonos, estos datos arrojados muestran el uso que los trabajadores le dan a los distintos medios de comunicación.

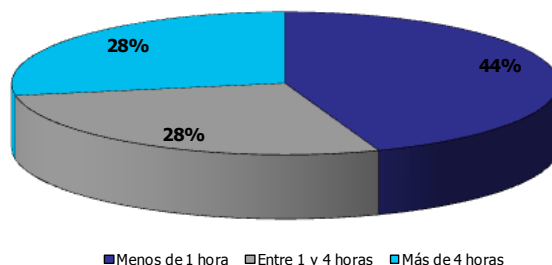
Grafica No. 26. Distribución Porcentual De La Tecnología Que Utilizan Los Encuestados En Su Puesto De Trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

En otras organizaciones se podría imaginar que el uso de los teléfonos fijos ha perdido fuerza, sin embargo en el presente estudio se evidencia la importancia de este medio y como se utiliza a la par con las conexiones a internet, la cual ayuda en la comunicación por medio de paquetes de mensajerías instantáneas como el “Pidgin” así como el acceso a todas los servidores del servicio de correo electrónico, lo que ha aumentado el contacto instantáneo entre las partes (clientes externos, internos y proveedores) es importante resaltar que estos datos van ligados a los tipos de herramientas tecnológicas actuales de la organización.

Grafica No. 27. Distribución Porcentual Del Tiempo Que Dedican Los Encuestados A Navegar En Internet.

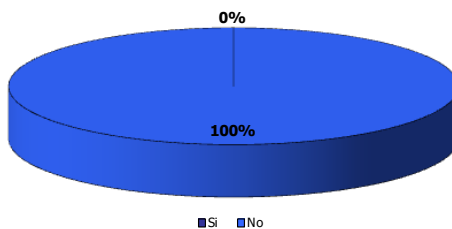


Fuente: Elaboración propia.

El 1% de los encuestados usan el Fax, sobre todo para el envío de información donde no se accede a líneas o conexiones de internet. El 44% de los encuestados dedican menos de 1 hora a navegar en internet, el 28% lo utilizan entre 1 y 4 horas y más de 4 horas, esta última cifra, nos permite inferir que la conexión a internet hace parte fundamental en las actividades diarias de los trabajadores.

El 100% de los encuestados no poseen ningún tipo de discapacidad física, lo anterior demuestra que se pueden generar políticas enfocadas a la contratación con personas con discapacidades físicas implementando metodologías como el teletrabajo tal como lo indica Carlos Machado, teletrabajador de Colsubsidio Colombia, en apoyo del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC, 2012) de Canadá que analiza el teletrabajo como alternativa para la inclusión laboral de personas discapacitadas en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, El Salvador, México, Perú, República Dominicana y Uruguay, donde Machado considera que el aporte del teletrabajo se basa en el hecho de permitir la inclusión laboral sin tener en cuenta las limitaciones o condiciones que se tengan. El asegura que esta alternativa laboral es una herramienta bastante útil para personas como él que tienen alguna discapacidad. A su vez, destaca que les permite enviar su trabajo con celeridad y con la misma efectividad que se haría si estuviera físicamente en la organización.

Grafica No. 28. Distribución Porcentual Si Posee Algún Tipo De Discapacidad Física.

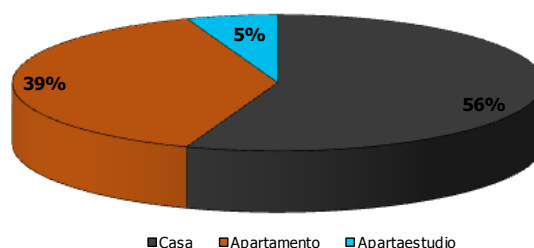


Fuente: Elaboración propia.

El 56% de los encuestados habitan en casas, el 39% en apartamentos y el 5% en aparta-estudios. Se tendrá en cuenta los datos obtenidos ya que se podrá escoger trabajadores que habitan en casas, es importante destacar que los espacios y áreas requeridas para tele trabajar desde una casa son favorables, la idea, no es excluir los colaboradores que viven en apartamentos y aparta-estudios; sin embargo una de las condiciones de selección seria su estado civil ya

que si son casados o con hijos tendrían menor espacio de trabajo y por ende su concentración tomaría un papel importante en el estudio.

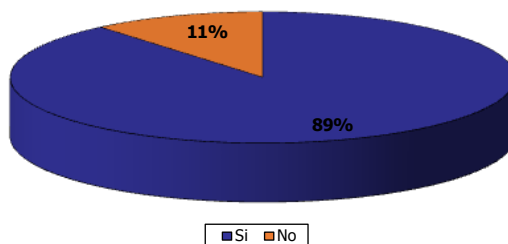
Grafica No. 29. Distribución Porcentual Del Tipo De Vivienda En La Que Habitan Los Encuestados.



Fuente. Elaboración propia.

El 89% de los encuestados tienen internet en sus hogares y un 11% no lo poseen, estos datos brindan favorabilidad para el estudio, ya que los participantes tienen la plataforma tecnológica principal para el desarrollo del teletrabajo.

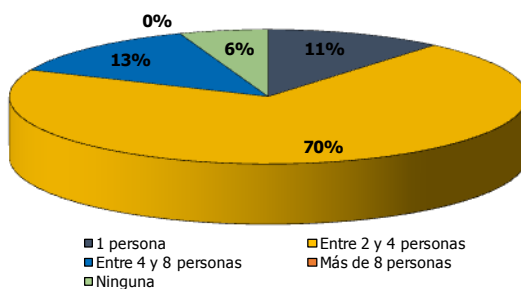
Grafica No. 30. Distribución Porcentual Donde El Encuestado Posee Internet Dentro Del Hogar.



Fuente: Elaboración propia.

El 70% de los encuestados viven entre 2 y 4 personas, el 13% entre 4 y 8 personas, el 11% de los encuestados viven con una sola persona y el 6% viven solos, esto indica que la mayoría de los encuestados poseen un hogar constituido o en su defecto comparten su vivienda con otras personas.

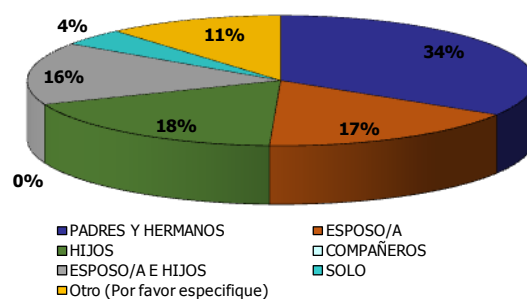
Grafica No. 31. Distribución Del Número De Personas Que Viven Con Los Encuestados.



Fuete: Elaboración propia.

El 34% de los encuestados viven con sus padres y hermanos, el 18% viven con sus hijos en este caso se podría suponer que son madres o padres cabezas de hogar y pueden ser potencialmente tele trabajadores, un 17% viven con sus esposos, un 16% viven con sus esposos e hijos, el 11% viven con otras personas como abuelos, tíos, sobrinos y finalmente el 4% viven solos.

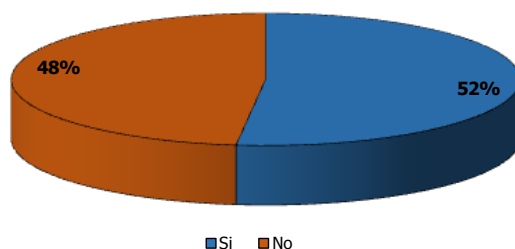
Grafica No. 32. Distribución Porcentual De Los Compañeros De Vivienda De Los Encuestados.



Fuente: Elaboración Propia.

El 52% de los encuestados tienen hijos y el 48% aun no los tienen, la mayor participación indica que pueden ser potenciales tele trabajadores teniendo en cuenta que de esta manera se podría compartir mayor tiempo con sus hijos para estar más pendientes de su desarrollo y crecimiento personal.

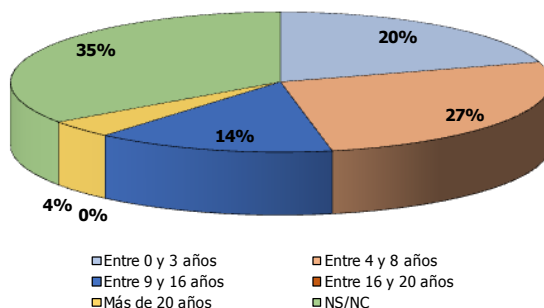
Grafica No. 33. Distribución Porcentual Donde Los Encuestados Indican Que Tiene O No Tiene Hijos.



Fuente: Elaboración Propia.

El 27% de los encuestados tienen hijos entre la edad de 4 y 8 años, el 20% edades entre 0 y 3 años, el 14% hijos con edades entre 9 y 16 años, un 4% tienen hijos con más de 20 años de edad, sin embargo el 35% de los encuestados no tienen hijos por tanto no pueden escoger ninguna opción.

Grafica No. 34. Distribución Porcentual Del Rango De Edad De Los Hijos De Los Encuestados.

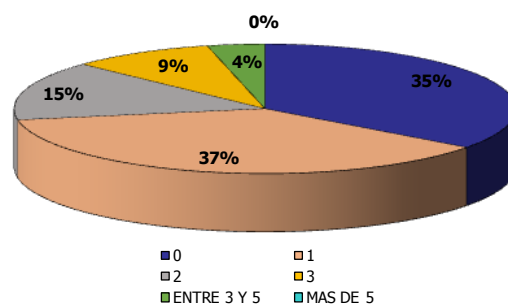


Fuente: Elaboración Propia.

El 37% de los encuestados tienen a cargo 1 persona, el 35% no tienen a cargo personas, el 15% tienen a cargo 2 personas, el 9% tienen a cargo 3 personas y el 4% entre 3 y 5 personas a su cargo.

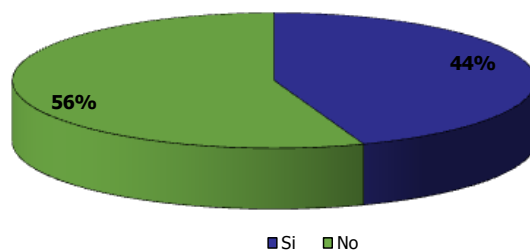
Grafica No. 35. Distribución Porcentual Del Número De Personas Que Tiene A Cargo Los Encuestados.

Fuente: Elaboración Propia.



El 56% de los encuestados indican que no es cabeza de hogar, sin embargo el porcentaje que indica, que si es cabeza de hogar con un 44% de participación serán tomados en cuenta ya que cumplen con uno de los factores primordiales para tele trabajar.

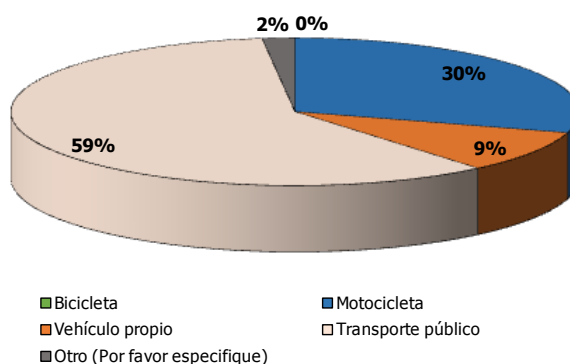
Grafica No. 36. Distribución Porcentual Donde El Encuestado Indica Que Es Cabeza De Hogar.



Fuente: Elaboración propia.

El 59% de los encuestados usan transporte público, para su movilización desde su hogar hasta SUPERGIROS S.A., los diversos medios que se usan son transporte masivo, buses urbanos y taxis, el 30% de los encuestados se movilizan en motocicletas, esta segunda participación es la más conveniente actualmente en Colombia por su bajos costos de combustibles, versatilidad e inversión, el 9% de los encuestados tienen vehículo propio un 2% usan otros medios como las bicicletas para su movilización.

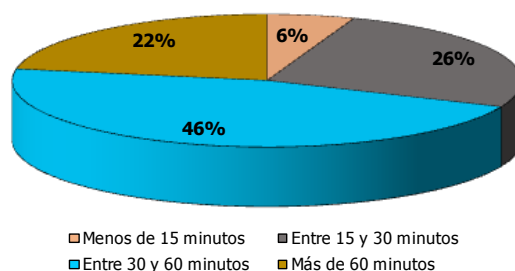
Grafica No. 37. Distribución Porcentual Del Medio De Transporte De Los Encuestados Hacia El Trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

El 46% de los encuestados indican desplazarse entre 30 y 60 minutos desde su hogar hasta SUPERGIROS S.A., el 26% entre 15 y 30 minutos, el 22% más de 60 minutos y el 6% menos de 15 minutos, lo anterior indica que el primer y tercer grupo porcentual son susceptibles al grupo de tele trabajadores.

Grafica No. 38. Distribución Porcentual Del Tiempo De Desplazamiento Desde El Hogar Del Encuestado Hasta El Sitio De Trabajo.



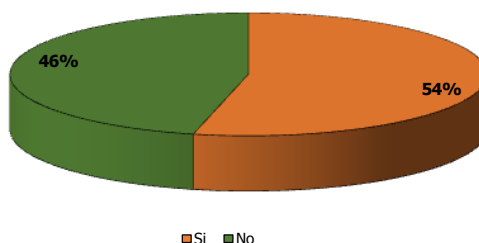
Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de las gráficas No. 40.1., 40.2., 40.3., 40.4., 40.5., 40.6., miden el grado de stress generado al trabajador por diversos factores asociados a elementos personales que afectan la jornada laboral y sus rendimientos, el 33% de los encuestados indican que tienen un nivel bajo de stress al levantarse con mucha anticipación para dirigirse al trabajo, el 37% tienen un nivel de stress medio al trasladarse hacia el trabajo desde sus hogares, el 35% indican tener un nivel de stress medio y un 32% alto, por no poder dedicar tiempo a su hogar, como se puede observar en la gráfica No. 40.3., el no poder dedicar el tiempo requerido a sus hijos, esposos o padres, lo cual incluye la unión familiar entre otros factores personales.

El 41% indican tener un nivel bajo de stress por dolencias físicas en su puesto de trabajo y el 37% un nivel medio de stress por dolencias físicas, el 37% de los encuestados indican que tienen un nivel de stress bajo por estar largos periodos de tiempo en su vivienda, el 26% indican tener un nivel de stress medio estar en la vivienda por largos periodos de tiempo y por último el 43% de los encuestados indica que tienen un nivel bajo de stress por encontrarse solos en largos periodos de tiempo. (Grafica 40.6.)

El 54% de los encuestados estarían dispuestos a laboral desde su hogar, mientras que un 46% no desean escoger su hogar como lugar de trabajo.

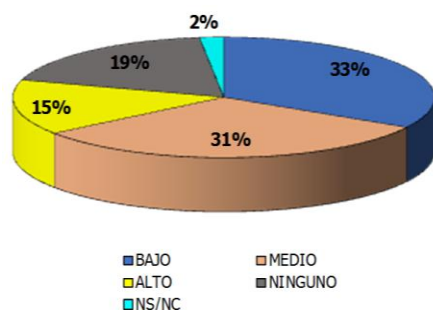
Grafica No. 39. Distribución Porcentual De La Determinación Del Encuestado En La Escogencia De Trabajar Desde Su Hogar.



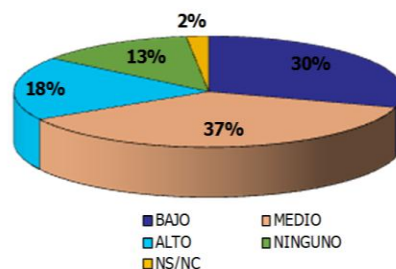
Fuente: Elaboración propia.

Grafica No. 40. Distribución Porcentual Del Stress Del Encuestado.

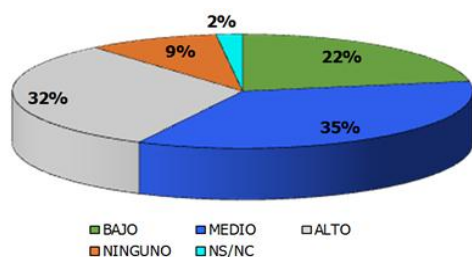
Grafica No. 40.1. Nivel De Stress Que Genera Levantarse Con Mucha Anticipación Para Dirigirse Al Trabajo.



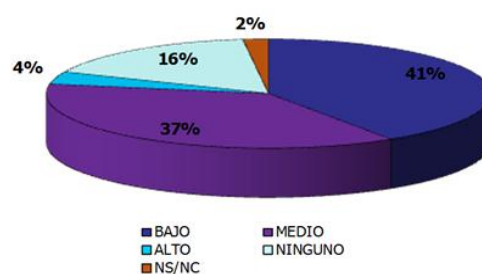
Grafica No. 40.2. Nivel De Stress Que Genera Trasladarse Al Trabajo.



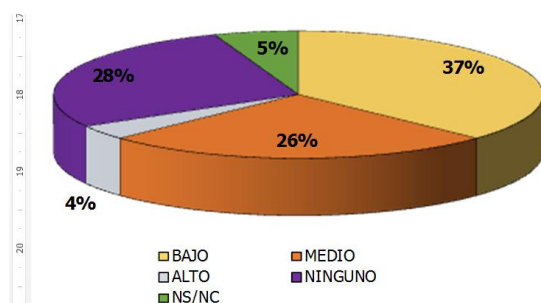
No. 40.3. Nivel De Stress Que Genera Dedicar Poco Tiempo A Su Hogar.



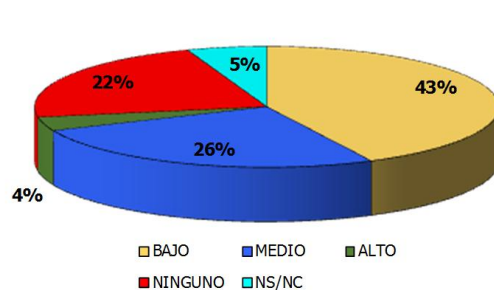
Grafica No. 40.4. Nivel De Stress Que Genera Incomodidad Por Dolencias Físicas En El Puesto De Trabajo.



Grafica No. 40.5. Nivel De Stress Que Genera Estar en su vivienda Por Largos Periodos de Tiempo.



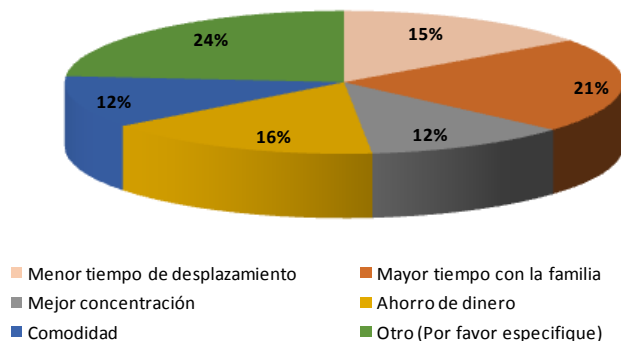
Grafica No. 40.6. Nivel De Stress Que Genera Estar Solo Por Largos Periodos de Tiempo.



El 21% de los encuestados indican que les interesa trabajar desde su hogar ya que podrán tener mayor tiempo con sus familias, el 16% indican que tendrán un ahorro de dinero considerable por temas de movilización y alimentación, El 24% de los encuestados indican que laborar desde el hogar tienen distintos factores como mayor rendimiento y

productividad en el trabajo, estos son factores fundamentales del teletrabajo, el 15% desean laboral desde su hogar por eliminar el tiempo de desplazamiento hacia el trabajo y sucesivamente un 12% indican que van a adquirir mayor concentración y comodidad en las actividades laborales.

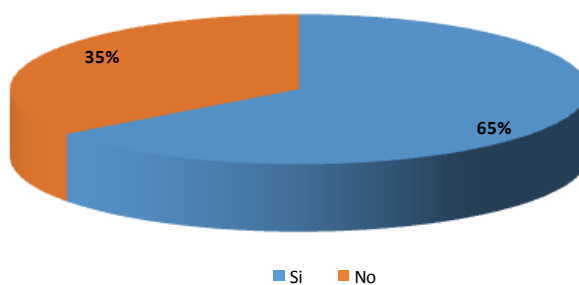
Grafica No. 41. Distribución Porcentual De La Importancia Del Encuestado Al Trabajar Desde Su Hogar.



Fuente: Elaboración propia.

El 65% de los encuestados tienen un conocimiento pleno de lo que es la metodología del teletrabajo y un 35% indican que no conocen que es el teletrabajo.

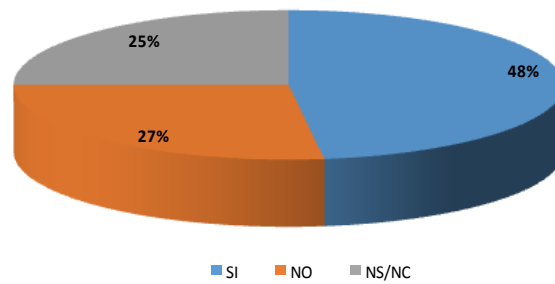
Grafica No. 42. Distribución Porcentual Del Conocimiento Que Tienen Los Encuestados Sobre El Teletrabajo.



Fuente: Elaboración propia.

El 48% de los participantes tienen interés, aceptabilidad y el desarrollo para la metodología de teletrabajo, el 27% de la participación de encuestados indican que no desean tener ningún interés en la implementación del teletrabajo y el 25% responden que no saben o no conocen el tema.

Grafica No. 43. Distribución Porcentual Donde Se Evidencia El Interés Que Tiene El Encuestado, Sobre Que En Su Organización Se Implemente El Teletrabajo.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo No. 3. Guía de Funciones del Comité Coordinador de Teletrabajo.

La presente guía tiene como objetivo definir el marco general para el funcionamiento y desarrollo del Comité Coordinador de Teletrabajo en SUPERGIRO S.A. El actual planteamiento tiene como base lo dispuesto en la Resolución 3559 de 2013 emitido por el Ministerio de Tecnologías y Comunicaciones que define el plan de acción para implementar el teletrabajo y se dictan otras disposiciones.

Funciones Del Comité Coordinador De Teletrabajo.

- Diseñar lineamientos básicos de teletrabajo.
- Impulsar y coordinar el programa de teletrabajo.
- Solucionar los problemas y conflictos que resulten durante la implementación y desarrollo del teletrabajo.
- Evaluar los resultados del teletrabajo y proponer mejoras.
- Retroalimentar al Comité Directivo de SUPERGIROS S.A., sobre la ejecución y resultados de la actividad del teletrabajo.
- Proponer ajustes normativos al plan de trabajo y la metodología empleada para lograr los resultados esperados.
- Acordar la incorporación de los funcionarios a la modalidad del teletrabajo.
- Ser órgano de consulta en relación con el Teletrabajo.
- Revisar y actualizar las listas de cargos teletrabajables cada año, previa recomendación del Área de Talento Humano.
- Tomar decisiones sobre los casos donde se configure un presunto incumplimiento a las obligaciones pactadas con el teletrabajador.
- Emitir conceptos sobre los retiros de teletrabajadores inscritos al programa.

Secretaría Técnica Del Comité Coordinador De Teletrabajo.

La Secretaría Técnica del Comité Coordinador de Teletrabajo, estará a cargo del jefe de Talento Humano o quien sea designado por la gerencia general.

- Planear, hacer seguimiento a la implementación de los compromisos acordados en las reuniones adelantadas por el Comité Coordinador de Teletrabajo.
- Realizar la interlocución, coordinación con las distintas áreas y supervisión principal de las entidades externas del programa.
- Programar las reuniones del comité, iniciar las sesiones, verificando el quórum y leyendo el orden del día, recoger las firmas de los asistentes y llevar el archivo correspondiente de manera que pueda consultarse cuando se requiera.

Funciones de la Gerencia General en el Comité Coordinador De Teletrabajo:

- Incluir en el Reglamento de Trabajo actual un capítulo destinado al Teletrabajo.
- Brindar lineamientos directivos para establecerlos en la modalidad de teletrabajo.
- Nombrar los integrantes del Comité Coordinador de Teletrabajo,
- Asignar los recursos presupuestarios para el desarrollo de la modalidad de teletrabajo en SUPERGIROS S.A.
- Nombrar el Secretario del Comité Coordinador de Teletrabajo.

Funciones de la Dirección de Tecnología de Información y Comunicación.

- Verificar que la conexión y el equipo tecnológico que utilice el teletrabajador contenga las características y recursos necesarios para su puesto.
- Brindar el informe técnico respectivo sobre las condiciones del sitio donde se plantea tele- trabajar.
- Brindar al teletrabajador asistencia técnica oportuna para la resolución de los problemas de infraestructura tecnológica mediante medios remotos y excepcionalmente en forma presencial en las instancias autorizadas por la organización.
- Brindar el soporte técnico únicamente a las herramientas de software y sistema operativo necesarios para realizar el teletrabajo en los equipos y software autorizados.
- Instalar y dar mantenimiento oportuno a los enlaces telemáticos requeridos para realizar las labores de teletrabajo.
- Asesorar, planificar, coordinar y promover el uso de herramientas tecnológicas utilizadas en el teletrabajo en conjunto con el Plan de Teletrabajo.
- Verificar el cumplimiento de lo establecido en el acuerdo de confidencialidad de la organización.
- Ejecutar los planes de mantenimiento preventivo así como también la actualización de software.

Funciones de la Dirección de Talento Humano:

- Definir las actividades que son teletrabajables e informarlo al Comité Coordinador del Teletrabajo.
- Realizar el reclutamiento y selección de los candidatos a teletrabajar, de acuerdo con el perfil y basado en los procedimientos que se establezcan para esta modalidad laboral, así como aplicar la valoración técnica establecida en la política de Teletrabajo.
- Realizar la gestión de la evaluación del desempeño de los teletrabajadores y colaborar con las jefaturas en la formulación de los planes de trabajo.
- Generar para el Plan de Teletrabajo el informe técnico del candidato a teletrabajar.
- Apoyar en la sensibilización y capacitación de teletrabajo, tanto para jefes como para los teletrabajadores.
- Ejecutar la incorporación de trabajadores a esa modalidad, elaborando la selección, capacitación y el contrato respectivo para el cargo.
- Reportar a la ARL el cambio de modalidad laboral del funcionario.

Funciones del Jefe de la Oficina Asesora Jurídica:

- Asesorar a las instancias involucradas en la aplicación de esta modalidad.
- Realizar los cambios respectivos al modelo de contratación.
- Dirimir limbo jurídicos frente a la modalidad de teletrabajo.
- Mantener actualizado al comité sobre cambios normativos con respecto a la modalidad de teletrabajo.

Funciones de los jefes de proceso:

- Aprobar el curso de inducción de teletrabajo y apoyar el proceso de capacitación e inducción de teletrabajo que se brindará a los funcionarios.
- Planificar y establecer, junto con el teletrabajador, los objetivos, metas y actividades del plan de trabajo del funcionario, por las cuales se evaluará el desempeño del teletrabajador.
- Evaluar los objetivos, metas y actividades propuestos en los planes de trabajo del teletrabajador, con el fin de establecer las acciones que permitan mejorar los resultados.
- Aplicar el procedimiento establecido en caso que el teletrabajador desee incorporarse a la modalidad presencial.
- Promover el uso de las tecnologías de información y comunicación entre todo el personal de su área para el desarrollo de una gestión integral de la modalidad de teletrabajo.
- Propiciar las condiciones necesarias para el desarrollo de una gestión integral tanto del teletrabajo como de

igual manera con la modalidad presencial.

- Gestionar ante el Plan de Teletrabajo, todos los aspectos y acciones de mejora relacionados con la modalidad de teletrabajo.
- Indicar al Comité, la postulación voluntaria de los miembros de sus áreas para iniciar el proceso de modalidad de teletrabajo.

Sesiones y Convocatorias Del Comité Coordinador De Teletrabajo.

- El Comité Coordinador de Teletrabajo deberá reunirse bimensualmente de manera ordinaria y de manera extraordinaria cuando sus integrantes lo consideren necesario.
- La Secretaría Técnica del Comité Coordinador de Teletrabajo, citará a las reuniones ordinarias o extraordinarias, estableciendo el orden del día, que siempre incluirá al menos la presentación del informe de avances del programa y del cumplimiento de los compromisos establecidos en sesiones anteriores. Ver anexo No. 2. Formato Acta de Reuniones del Comité de Teletrabajo.
- El Comité Coordinador de Teletrabajo podrá invitar a participar en las reuniones ordinarias o extraordinarias, a las personas que considere pertinentes para los temas a tratar.
- El Comité Coordinador de Teletrabajo sesionará con un 70% de sus integrantes.

Anexo No. 4. Acta de Compromisos de la administración de SUPERGIROS S.A., con la metodología de Teletrabajo.

**ACTA DE COMPROMISOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE SUPERGIROS CON LA
METODOLOGÍA DE TELETRABAJO.**

ACTA 00_ DE 20_

FECHA:

LUGAR:

Esta acta es el instrumento a través del cual queremos informar a los interesados el compromiso de calidad que asumimos durante toda la cadena de valor.

Queremos seguir mejorando y para ello brindamos a nuestros colaboradores la posibilidad de trabajar desde sus hogares, con lo que se busca un mayor bienestar y comodidad a las familias. En dicho escenario la administración de SUPERGIROS S.A., se compromete a:

- Respetar la decisión que pueda tomar el colaborador, respecto a si, se acoge o no a la modalidad de teletrabajo.
- Cumplir a cabalidad con las disposiciones de ley que apliquen para esta modalidad de trabajo.
- Velar por la protección de los derechos del teletrabajador salvaguardándolo de cualquier forma de discriminación o abuso.
- Proponer iniciativas, programas de incentivos etc., que estimulen la motivación de los colaboradores en esta modalidad de trabajo.
- Facilitar todos los recursos necesarios económicos, logísticos, tecnológicos, de formación y demás, que sean necesarios para el buen uso y desarrollo de la modalidad de tele trabajo.
- Realizar campañas de sensibilización para difundir información sobre la naturaleza y beneficios del teletrabajo.
- Velar para que el reglamento interno de trabajo incluya un apartado con las condiciones especiales con que operará el teletrabajador al interior de la empresa.

Dado en Santiago de Cali a los xx días del mes de xx de xxxx

Firma Gerente General

Firma Representante Comité Teletrabajo

Anexo No. 5. Proceso de Selección para el Teletrabajo (Evaluación del Jefe).

PROCESO DE SELECCIÓN PARA TELETRABAJO CONCEPTO DEL JEFE				
1. DATOS DEL COLABORADOR			FECHA	
NOMBRE	DEPENDENCIA			
CARGO				
NOMBRE DEL JEFE				
CARGO		DEPENDENCIA		
2. TELETRABAJABILIDAD DEL CARGO				
Favor marcar con una X				
	SI	NO		
El Colaborador tiene a cargo funciones y actividades teletrabajables?				
El Colaborador tiene a cargo funciones y actividades que requieren permanencia física?				
El Colaborador tiene a cargo funciones y actividades que requieren alto nivel de seguridad de la información y esto no permite que teletrabaje?				
El Colaborador requiere el uso permanente de algún aplicativo que no permita teletrabajar?				
3. CALIFICACION DE COMPETENCIAS PARA TELETRABAJO				
CRITERIOS DE CALIFICACION: 1- DEFICIENTE 2- ALGO POR DEBAJO 3. SATISFACTORIO 4. SOBRESALIENTE				
Orientación al Logro	1	2	3	4
Compromiso	1	2	3	4
Planificar y Organizar	1	2	3	4
Integridad	1	2	3	4
Trabajar con Efectividad	1	2	3	4
Comunicación	1	2	3	4
Manejo del Tiempo	1	2	3	4
Gestión del Cambio e Innovación	1	2	3	4
Manejo de TIC que requiere	1	2	3	4
4. LINEA BASE DE CALIFICACION DE PRODUCTIVIDAD PARA INDICADORES				
CRITERIOS DE CALIFICACION: 1- DEFICIENTE 2- ALGO POR DEBAJO 3. SATISFACTORIO 4. SOBRESALIENTE				
Nivel de productividad percibida en el funcionario	1	2	3	4
CONCEPTO				
Por condiciones del cargo				
Por condiciones del funcionario				
		APTO NO APTO		
FIRMA DEL JEFE				

Anexo No. 6. Proceso de Selección para el Teletrabajo (Informe de Evaluación de Talento Humano).

PROCESO DE SELECCIÓN PARA TELETRABAJO INFORME EVALUACION GESTIÓN HUMANA				
1. DATOS DEL COLABORADOR		FECHA		
NOMBRE	DEPENDENCIA			
CARGO				
NOMBRE DEL JEFE				
CARGO		DEPENDENCIA		
TIPO DE VINCULACION		FECHA DE VINCULACION		
2. MOTIVACIÓN PARA TELETRABAJAR				
3. POSIBILIDADES PARA TELETRABAJAR POR FUNCIONES ASIGNADAS Y RECURSOS DE TECNOLOGIA				
4. CONDICIONES PERSONALES PARA TELETRABAJAR				
5. POSIBLES OBSTACULOS PARA TELETRABAJAR				
6. DESEMPEÑO				
7. CALIFICACION DE COMPETENCIAS PARA TELETRABAJO				
CRITERIOS DE CALIFICACION: 1- DEFICIENTE 2- ALGO POR DEBAJO 3. SATISFACTORIO 4. SOBRESALIENTE				
Orientación al Logro	1	2	3	4
Compromiso	1	2	3	4
Planificar y Organizar	1	2	3	4
Integridad	1	2	3	4
Trabajar con Efectividad	1	2	3	4
Comunicación	1	2	3	4
Manejo del Tiempo	1	2	3	4
Gestión del Cambio e Innovación	1	2	3	4
Manejo de TIC que requiere	1	2	3	4
CONCEPTO				
		APTO <input style="width: 50px;" type="checkbox"/> NO APTO <input style="width: 50px;" type="checkbox"/>		
FIRMA PROFESIONAL DE SELECCIÓN				

Anexo No. 7. Diccionario de Competencias SUPERGIROS S.A.

Orientación al Servicio		
Definición Corporativa	Comportamiento Requerido	Indicadores Conductuales
Capacidad para identificar y comprender con empatía las necesidades y expectativas actuales y futuras de los usuarios con la compañía en busca de atenderlas con la calidad requerida.	Todos los colaboradores de SUPERGIROS S.A., deben tener la capacidad para mantenerse atentos y entender las necesidades de los clientes, brindarles soluciones a las mismas y atender sus quejas, reclamos e inquietudes de manera oportuna y efectiva; de no estar a su alcance la respuesta adecuada, buscar la ayuda correspondiente.	Genera respuestas oportunas a las necesidades de los clientes.
		Analiza de forma clara todas las quejas, reclamos e inquietudes de los clientes.
		Desarrolla su trabajo de manera sistemática.
		Establecer prioridades.

Trabajo en equipo		
Definición Corporativa	Comportamiento Requerido	Indicadores Conductuales
Capacidad para colaborar y cooperar activamente en la consecución de una meta común, trabajando en colaboración con otros, generando visión compartida y buscando resultados conjuntos.	Todos los colaboradores de SUPERGIROS S.A., deben tener la capacidad de colaborar y cooperar con todos los integrantes de su equipo y de otras áreas, esto con el propósito de alcanzar los objetivos fijados y reconocer los éxitos y aportes que puedan surgir de otras personas. Capacidad para priorizar los intereses grupales sobre los personales. Implica ser un ejemplo para sus compañeros por su cooperación, realizando de la mejor forma su trabajo para facilitar el trabajo de los demás, manteniendo en todo momento un buen trato con todas las personas, además sigue procedimientos seguros para su protección, la de sus compañeros y la de la empresa en general.	Se comunica fácilmente con personas en todos los niveles de la Empresa.
		Desarrolla y mantiene relaciones de trabajo cooperativo con otras personas y áreas de la Empresa.
		Escucha y negocia para llegar a acuerdos gana-gana con colegas y líderes.
		Coopera con otros a completar sus tareas para apoyar las metas del equipo.
		Antepone las metas del equipo a las metas individuales.
		Cumple con sus tareas y compromisos para facilitar el logro de los objetivos comunes.

Compromiso		
Definición Corporativa	Comportamiento Requerido	Indicadores Conductuales
Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización, por consiguiente los colaboradores deben apoyar e instrumentar decisiones y acciones que estén encaminadas por completo al desarrollo y logro de los mismos. Implica la capacidad de prevenir y superar obstáculos que interfieran con el buen desarrollo y aprendizaje dentro de la compañía, y controlar sus acciones para cumplir con los compromisos tanto personales como profesionales.	Todos los colaboradores de SUPERGIROS S.A., deben tener la capacidad para comprender y aplicar la visión, misión, valores y estrategia de la organización y generar en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios. Todos los colaboradores deben tener la capacidad para demostrar respecto por los valores, la cultura organizacional y las personas y motivar a obrar de igual manera. Implica la capacidad para cumplir con sus obligaciones personas, profesionales y organizacionales	Asume personalmente la responsabilidad por el logro de sus resultados.
		Se reta a sí mismo(a) y a la organización para fijar altas expectativas.
		No se detiene ante los obstáculos y busca superarlos para conseguir las metas acordadas.
		Culmina con éxito lo que comienza, entregando trabajos de alta calidad.
		Desarrolla planes de contingencia anticipándose a posibles obstáculos.

Integridad		
Definición Corporativa	Comportamiento Requerido	Indicadores Conductuales
Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres, manteniendo permanentemente una conducta acorde a la verdad sustentada en la honradez, el respeto, la lealtad, la ética y la transparencia con nuestros clientes, compañeros y superiores. Así mismo es la capacidad para actuar de forma congruente con el decir y el hacer. Implica seguir las políticas y normas de la Compañía; velando por proteger la información confidencial de la misma.	Todos los colaboradores de SUPERGIROS S.A., deben tener la capacidad para guiar sus acciones en función de los valores morales y las buenas costumbres, alentando a sus pares a hacer lo mismo. Incluye la capacidad para establecer con sus compañeros relaciones de confianza, respeto, justicia y para actuar en todo momento de manera consistente entre las palabras y los hechos.	Es ético (a) y honesto (a) en todas sus actividades.
		Evita decir una cosa para luego hacer otra distinta.
		Es honesto y ético en su trato con los demás, sin importar su posición en la Compañía.
		En caso de un conflicto de intereses da prelación a los intereses organizacionales.
		Es un buen ejemplo y modelo de comportamientos deseados para todos en la compañía.

Comunicación		
Definición Corporativa	Comportamiento Requerido	Indicadores Conductuales
Capacidad para escuchar y entender al otro. Implica una gran habilidad de comunicación en donde se utiliza un lenguaje claro y directo. Valora las contribuciones de sus compañeros y subalternos, estimulándolos a compartir información y escuchando sus puntos de vista. Tiene la capacidad de escuchar, expresar ideas y hacer preguntas de manera efectiva teniendo en cuenta cuando y a quien va dirigido. Comprende la dinámica de grupos y el diseño de las reuniones. Incluye la capacidad para comunicarse por escrito de una manera clara y concisa.	Todos los colaboradores de SUPERGIROS S.A., deben tener la capacidad de escuchar a los demás y de seleccionar los métodos correctos a fin de lograr una comunicación efectiva. Capacidad para minimizar las barreras que afectan la circulación de la información, y que por ende dificultan una adecuada ejecución de las actividades y el logro de los objetivos. Capacidad para hacer un uso efectivo de los diferentes canales de comunicación existentes, tanto formales como informales. Reporta oportunamente cualquier situación que pueda poner en riesgo su seguridad o la de otros, hace sugerencias para prevenir o controlar los factores de riesgo.	Se comunica fácilmente con personas en todos los niveles de la Empresa.
		Desarrolla y mantiene comunicación clara con todos los niveles de la Empresa.
		Escucha a sus colegas y líderes.
		Hace buen uso de los diferentes canales de comunicación.
		Comparte información de manera clara y oportuna.

Dinamismo		
Definición Corporativa	Comportamiento Requerido	Indicadores Conductuales
Capacidad para trabajar activamente con sus pares y superiores; en jornadas extensas y en situaciones cambiantes, sin que esto afecte su nivel de responsabilidad y motivación con el trabajo. Implica continuar con sus labores en circunstancias difíciles, con firmeza y control de sí mismo.	Todos los colaboradores de SUPERGIROS S.A., deben tener la capacidad para promover en su área y a través del ejemplo, la disposición a trabajar activamente con sus pares y superiores en situaciones cambiantes y retadoras o en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados en su capacidad para tomar decisiones efectivamente, así mismo debe tener la capacidad para seguir adelante y alentar a otros, en circunstancias adversas, con serenidad y control de si mismo.	Mantiene su ritmo de trabajo.
		Asume con responsabilidad jornadas extensas de trabajo.
		Mantiene el control en situaciones cambiantes de la Compañía.
		Se auto motiva en situaciones de estrés.
		Anima a los demás en situaciones difíciles.

Anexo No. 8. Herramienta de Evaluación Estándar Por Competencia del Teletrabajo SUPERGIROS S.A.

Valoración Del Jefe - Parte 1. Evaluación Sobre Teletrabajabilidad Del Cargo.

CARACTERISTICAS DEL CARGO	ESCALAS DE VALORACION DE INDICADORES CONDUCTALES (FAVOR INCLUIR LA ESCALA VALORADA POR CADA INDICADOR CONDUCTAL)					ESTANDAR DE VALORACION POR CARACTERISTICA DEL CARGO %	TOTAL DE VALORACION DE LA TELETRABAJABILIDAD DEL CARGO (ESCALAS * ESTANDAR)
	SIEMPRE = 5	CON FRECUENCIA = 4	A VECES = 3	POCAS VECES = 2	NUNCA = 1		
Sus actividades se pueden ejecutar sin presencia física al público.						10%	
Sus actividades se pueden ejecutar sin interacción permanente con sus colegas.						5%	
Sus actividades se pueden ejecutar sin contacto personal permanente con proveedores.						5%	
Sus actividades se pueden ejecutar sin contacto personal permanente con entes de control.						5%	
Realiza soporte tecnico presencial al cliente interno y externo.						5%	
Realiza labores de servicios generales.						0,03%	
Realiza labores de mensajería o conducción.						0,03%	
Formula y propone políticas, proyectos, planes y programas.						10%	
Realiza Coordinación de proyectos.						8%	
Hace estudios e investigaciones.						8%	
Tiene a su cargo actividades de asesoría.						5%	
Tiene a su cargo el seguimiento de procesos.						10%	
En su cargo identifica y establece contactos o redes empresariales.						5%	
Elabora informes y conceptos.						5%	
Con que frecuencia accede al Software de misión crítica de la organización.						9%	
Sus actividades requieren el uso permanente de algún aplicativo que no permita teletrabajar.						10%	
TOTAL						100%	

Valoración De Talento Humano - Parte 1. Evaluación Sobre Factores de Desempeño.

CRITERIOS	ESCALAS DE VALORACION DE INDICADORES DE LOS CRITERIOS (FAVOR INCLUIR LA ESCALA VALORADA POR CADA INDICADOR CONDUCTAL)					ESTANDAR DE VALORACION POR CARACTERISTICA DEL CRITERIO %	TOTAL DE VALORACION SOBRE FACTORES DE DESEMPEÑO (ESCALAS * ESTANDAR)
	SIEMPRE = 5	CON FRECUENCIA = 4	A VECES = 3	POCAS VECES = 2	NUNCA = 1		
Demuestra motivación para ejercer actividades de teletrabajo.						0,25	
Sus labores se pueden medir a través del logro de objetivos.						0,25	
Tiene obstáculos personales para realizar actividades de teletrabajo.						0,25	
Demuestra un desempeño adecuado en la realización de sus labores.						0,25	
TOTAL						100%	

Valoración De Jefe y Talento Humano - Parte 2. Evaluación de Competencias para Teletrabajar.

COMPETENCIAS PARA METODOLOGIA DE TELETRABAJO	DEFINICION CORPORATIVA	COMPORTAMIENTO REQUERIDO	INDICADORES CONDUCTUALES	ESCALAS DE VALORACION DE INDICADORES CONDUCTUALES (FAVOR INCLUIR LA ESCALA VALORADA POR CADA INDICADOR CONDUCTUAL)					ESTANDAR DE VALORACION POR COMPETENCIA %	TOTAL DE VALORACION POR COMPETENCIA (ESCALAS + ESTANDAR)		CONSOLIDACION FINAL (SUMATORIA EVALUACION DEL JEFE O LIDER INMEDIATO + EVALUACION DE TALENTO HUMANO)
				SIEMPRE = 5	CON FRECUENCIA = 4	A VECES = 3	POCAS VECES = 2	NUNCA = 1		EVALUACION DEL JEFE O LIDER INMEDIATO	EVALUACION DE TALENTO HUMANO	
O a r l i S e n r t v a c i c i ó o n .	Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias para el conjunto de clientes potenciales externos o internos en el presente o en el futuro de SUPERGIROS S.A., incluyendo el estar comprometido con la calidad, asegurando la satisfacción final de las necesidades de los clientes y estar comprometido con la mejora continua de la organización.	Todos los colaboradores de SUPERGIROS S.A., deben tener la capacidad para mantenerse atentos y entender las necesidades de los clientes, brindarles soluciones a las mismas y atender sus quejas, reclamos e inquietudes de manera oportuna y efectiva; de no estar a su alcance la respuesta adecuada, buscar la ayuda correspondiente.	Analiza las quejas y reclamos, las cuales son fuente de aprendizaje y ajuste de su proceso. Atiende al cliente, informa al interior del área la queja o reclamo y aporta ideas para dar respuesta Propone acciones que mejoren los procesos y actualicen prácticas para el mantenimiento y fidelización de clientes de la organización. Comprende la estrategia, objetivos y la cultura de la organización de los clientes, la cual le permite adelantarse a sus necesidades y proponer productos y servicios innovadores. Maneja el conocimiento técnico de los servicios que se ofrecen.						10%			0
O r i e n L n t o a g r i o ó . n a l	Esfuerzo que hacen los colaboradores de SUPERGIROS S.A., como individuos y con relación a su equipo de trabajo como unidad en pro de las actividades de la organización, con el fin de cumplir con los objetivos planteados en la misión de la compañía.	Los trabajadores de SUPERGIROS S.A., que se van a involucrar en la modalidad de Teletrabajo deberán trabajar esta competencia enfocada en los siguientes elementos: Intensidad (o fuerza): los colaboradores deberán caracterizarse por manejar una cantidad de energía la cual deberán utilizar para la realización de sus actividades Autodirección (o auto orientación): Los colaboradores deberán tener la actitud y el esfuerzo aplicado en la selección y ejecución de las actividades propias de su cargo encaminado a la consecución de metas o resultados específicos. Persistencia (o perseverancia): Los colaboradores deberán garantizar continuidad a lo largo del tiempo lo cual garantizara superar los obstáculos que encuentre en el camino laboral hacia el logro de metas o resultados.	Analiza los hechos y la información correctamente según su importancia y contexto. Se mantiene firme y constante en la consecución de los objetivos, aún en las situaciones difíciles. Utiliza metodologías de vanguardia para agregar valor a su gestión Cumple con los compromisos adquiridos.						25%			0

COMPETENCIAS PARA METODOLOGIA DE TELETRABAJO	DEFINICION CORPORATIVA	COMPORTAMIENTO REQUERIDO	INDICADORES CONDUCTUALES	ESCALAS DE VALORACION DE INDICADORES CONDUCTUALES (FAVOR INCLUIR LA ESCALA VALORADA POR CADA INDICADOR CONDUCTAL)					ESTANDAR DE VALORACION POR COMPETENCIA %	TOTAL DE VALORACION POR COMPETENCIA (ESCALAS + ESTANDAR)		CONSOLIDACION FINAL (SUMATORIA EVALUACION DEL JEFE O LIDER INMEDIATO + EVALUACION DE TALENTO HUMANO)
				SIEMPRE = 5	CON FRECUENCIA = 4	A VECES = 3	POCAS VECES = 2	NUNCA = 1		EVALUACION DEL JEFE O LIDER INMEDIATO	EVALUACION DE TALENTO HUMANO	
Planificación.	Capacidad para establecer metas y responsabilidades con una perspectiva de corto, mediano y largo plazo a través de planes de trabajo.	Los colaboradores de SUPERGIROS S.A., deben tener la capacidad de planear las actividades para la consecución de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.	Determina los recursos que requiere para alcanzar los objetivos.						20%			0
			Participa en elaboración del plan de trabajo de su proceso/proyecto/servicio.									
			Toma decisiones basadas en la planeación realizada.									
			Evalúa riesgos con el fin de realizar planes de contingencia.									
Administramiento.	La administración del tiempo en SUPERGIROS S.A., se refiere a analizar el uso de este recurso en forma regular, para comprender la forma más adecuada de usarlo en forma efectiva.	Los colaboradores de SUPERGIROS S.A., deberán manejar su tiempo obligándolos a ser explícito en cuanto al valor que le da a su vida personal y profesional, y le permitirá dirigir los esfuerzos en concordancia. Deberán Controlar su tiempo ayudándoles a mantener el equilibrio entre las múltiples presiones bajo las cuales está sometido, facilitándole entonces el logro de sus objetivos, y evitando el estrés y el cansancio.	Desglose cada objetivo en tareas, asigneles un tiempo estimado a cada una y establezca sus prioridades.						10%			0
			Identifique las herramientas correctas que le permitirán comprometerse a cumplir las tareas identificadas en un tiempo específico.									
			Identifique y elimine los enemigos de su tiempo.									

COMPETENCIAS PARA METODOLOGÍA DE TELETRABAJO	DEFINICIÓN CORPORATIVA	COMPORTAMIENTO REQUERIDO	INDICADORES CONDUCTUALES	ESCALAS DE VALORACION DE INDICADORES CONDUCTUALES (FAVOR INCLUIR LA ESCALA VALORADA POR CADA INDICADOR CONDUCTAL)					ESTANDAR DE VALORACION POR COMPETENCIA %	TOTAL DE VALORACION POR COMPETENCIA (ESCALAS + ESTANDAR)		CONSOLIDACION FINAL (SUMATORIA EVALUACION DEL JEFE O LIDER INMEDIATO + EVALUACION DE TALENTO HUMANO)
				SIEMPRE = 5	CON FRECUENCIA = 4	A VECES = 3	POCAS VECES = 2	NUNCA = 1		EVALUACION DEL JEFE O LIDER INMEDIATO	EVALUACION DE TALENTO HUMANO	
S e g u r i d a d r i e s g o s t i o n	En SUPERGIROS S.A., se evalúa la seguridad y gestión del riesgo a través de una secuencia de actividades con los colaboradores, incluyendo la evaluación de riesgo, estrategias de desarrollo para manejarlo y mitigación del mismo, utilizando recursos gerenciales para determinar, analizar, valorar y clasificar el riesgo.	La identificación de componentes que hacen parte de los procedimientos de respuesta a emergencia.	Determina los componentes de un sistema que requiere protección, sus vulnerabilidades que lo debilitan y las amenazas que lo ponen en peligro, con el resultado de revelar su grado de riesgo.						10%			0
		Los lineamientos necesarios para una adecuada atención.										
		Las audiencias y los canales de comunicación adecuados.										
		El objetivo organizacional a lograr en cada caso de crisis.										
		Proteger y asegura la imagen de la empresa.										
		Generar confianza y credibilidad ante clientes y proveedores.										
		Restablecer funciones críticas en tiempos mínimos establecidos.	Determina si los riesgos encontrados y los riesgos restantes son aceptables.									
		Mantener y mejorar la reputación corporativa.	Define e implementa las medidas de protección. Además sensibiliza y capacita los usuarios conforme a las medidas.									
		Generar confianza y credibilidad ante clientes y proveedores.	Analiza el funcionamiento, la efectividad y el cumplimiento de las medidas, para determinar y ajustar las medidas deficientes y sanciona el incumplimiento.									
M a n e j o d e e	En SUPERGIROS S.A., las TIC serán herramientas que soportaran canales que procesan, almacenan, sintetizan, recuperan y presentan información de la forma más variada, que deben ser utilizadas en la actividades normales de la organización	Los empleados de SUPERGIROS S.A. tendrán manejo de las TIC para poder enfrentar las actividades diarias, dichas herramientas serán proporcionadas por la organización para garantizar la productividad y el logro de los objetivos trazados en la estrategia general de la compañía.	Captación y Acceso a infraestructura informática (Disponibilidad, Tiempo de Respuesta, Tiempo de Atención).						25%			0
			Manejo de Telecomunicaciones.									
			Manejo de las Aplicaciones.									
			Manejo de la Seguridad.									
TOTAL									100%			

Anexo No. 9. Formato Acta de Reuniones del Comité de Teletrabajo

ACTA DE REUNION DEL COMITÉ COORDINADOR DE TELETRABAJO SUPERGIROS S.A.		
ACTA 00_ DE 20_		
FECHA:		
HORA:		
LUGAR:		
<u>INTEGRANTES Y ASISTENCIA</u>		
NOMBRE	CARGO	ASISTENCIA
<u>ORDEN DEL DÍA</u>		
[Enumere los puntos tratados en la Agenda del Comité]		
1. ...		
2. ...		
3. ...		
<u>DESARROLLO</u>		
[Describa las consideraciones tratadas en cada uno de los puntos considerados en la agenda del Comité]		
[Registre los compromisos generados con los responsables y fechas de compromiso]		
Compromiso	Responsable	Fecha
<u>CIERRE</u>		
Siendo las [registre la hora de finalización del Comité] de cierra la sesión. [Mencione las recomendaciones generales a considerar para las futuras reuniones de comité].		
Nota: Se considera parte integral de esta Acta, las presentaciones, los documentos referenciados y los correos que enviados y recibidos por los miembros del comité, con respecto a los temas incluidos en la presente reunión.		
[Relacione el Nombre del Secretario(a) del comité]		
Secretario(a)		

Anexo No. 10. Propuesta Ergonómica para Teletrabajadores.

Para la metodología es muy importante tener en cuenta los elementos ergonómicos del lugar donde el teletrabajador desempeñara sus funciones, teniendo en cuenta que ese espacio será el hogar de los teletrabajadores seleccionados:

SILLA: La silla de trabajo ergonómica debe permitir a los teletrabajadores adoptar una correcta postura al realizar sus labores diarias, dando cumplimiento a las siguientes obligaciones:

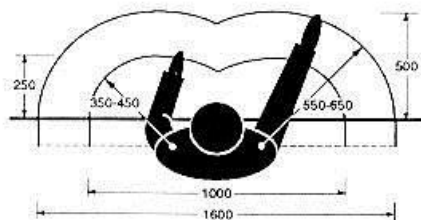
- Silla anatómica.
- Altura de la silla graduable. De tal manera que se pueda ajustar la altura del asiento de acuerdo con la altura de la mesa.
- Estable con soporte de cuatro patas.
- Los reposabrazos, permiten descansar los brazos.
- La base de la silla debe ser flexible y firme.

A continuación se observa la silla ideal para el teletrabajo la cual incluye todos los ángulos y alturas correspondientes:



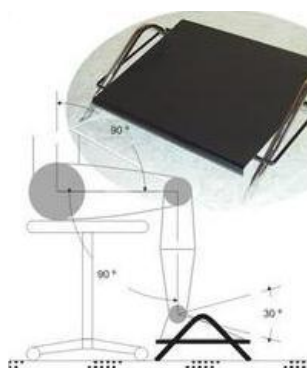
MESA DE TRABAJO: Es fundamental que la mesa cumpla con las siguientes especificaciones:

- Superficie estable que soporte el peso del computador.
- De dimensiones suficientes que permitan ubicar material de trabajo.
- La altura de la mesa de trabajo puede ser fija o graduable, ya que la silla es la que se debe graduar conforme al teletrabajador.
- Se debe tener suficiente espacio para evitar que las rodillas se golpeen con algún objeto y se puedan estirar las piernas.

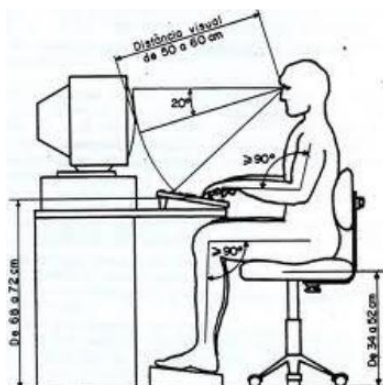


APOYA PIES: Este elemento es de gran importancia ya que permite apoyar los pies con comodidad, además es útil cuando la silla es demasiado alta para colocar los pies en el suelo. Es aconsejable utilizar el apoyo pies con graduación de altura e inclinación para una mayor comodidad, tal y como se observa a continuación.

En caso tal de que los teletrabajadores sean personas bajas es mucho más aconsejable utilizar un reposapiés ya que evita la comprensión de la circulación en los muslos.



PANTALLA: Es aconsejable que el monitor esté a una distancia entre 50 cm y 60 cm; teniendo como referencia la altura de los ojos con respecto al monitor en línea recta, el centro de la pantalla debe estar a un ángulo visual entre 10 a 20° es importante que haya la misma distancia entre los ojos –pantalla y ojos – teclado; como se muestra a continuación:



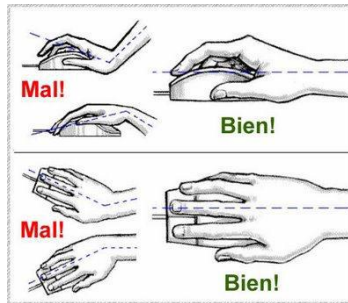
TECLADO: El teclado tendrá que estar ubicado frente al teletrabajador, entre este y la pantalla se deberá tener una inclinación de 15° horizontalmente. Como regla general las teclas deben estar a 3 cm de la base del escritorio, para la comodidad de la postura de la mano.

MOUSE: El mouse es uno de los periféricos más usados por los colaboradores, y en algunas ocasiones el mal uso puede generar problemas de tendinitis. Para el uso de este dispositivo se recomienda:

- Mouse ergonómico que se adapte a la curva de la mano.
- Uso del mousepad, que permita descansar la mano.

- El mouse debe ser fácilmente deslizable, para esto es necesaria una superficie como las almohadillas de uso común.

A continuación se evidencia la forma correcta de cómo se debe usar este dispositivo:



Es muy importante que el teletrabajador tenga en cuenta las anteriores indicaciones antes de ejercer sus labores desde su hogar, para que posea un mayor confort. La empresa aparte de las indicaciones ergonómicas, deberá brindar a sus colaboradores los elementos como sillas, mouse, pad y él apoya pies.

El objetivo de proporcionar a los teletrabajadores los instrumentos y materiales, aparte de una apta ejecución de su trabajo, es tomar medidas preventivas frente a los riesgos de trabajar desde el hogar, que puedan ocasionar problemas físicos; tales como el túnel del carpo, problemas de columna entre otros.

Para ello las evaluaciones por parte del comité coordinador de teletrabajo y la evaluación de la ARL apoyaran el perfil requerido para la aceptación del postulado.

Anexo No. 11. Lista de chequeo para revisión del lugar de trabajo.

FORMATO DE AUTORREPORTE DE CONDICIONES DE TRABAJO							
Fecha		Empresa				ARL	
LUGAR DE EVALUACIÓN (Ciudad, dirección, lugar de trabajo):							
NOMBRE DEL TRABAJADOR:							
DEPENDENCIA O ÁREA:							
RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN:							
UBICACIÓN EXACTA DEL PUESTO EN EL LUGAR DE TRABAJO:							
ENTORNO DE TRABAJO	ASPECTO IDENTIFICADO	DESCRIPCIÓN	SI	NO	N.A	CONDICIÓN QUE REQUIERE LA IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES	OBSERVACIONES
CONDICIONES ERGONOMICAS	PUESTO DE TRABAJO (ESPACIO, MOBILIARIO, ELEMENTOS DE TRABAJO)	¿Los elementos de trabajo más usados se encuentran ubicados a menos de 25 cm de distancia de alcance?					
		¿Para el desarrollo de actividades laborales el espacio dispuesto en la residencia cumple con las dimensiones necesarias (trabajo de oficina en posición sentado), mínimo 150 cm de ancho por 150 cm de largo?					
		¿La ubicación del puesto de trabajo permite movilidad en la silla? Verificar que el espacio de movilidad de la silla sea de 80 cm o más.					
		¿El escritorio permite ajustar el teclado de modo que se obtenga una posición cómoda al digitar, manteniendo la mano, muñeca y brazo en línea recta con buen espacio delante del teclado para descansar las manos?					
		¿El mouse lo ubica al lado del teclado y no en otro nivel del escritorio de modo que se pueda alcanzar fácilmente y con la muñeca recta?					
		¿El escritorio permite un buen espacio para los miembros inferiores y la facilidad de movimiento? Espacio de 60 cm como mínimo.					
CONDICIONES AMBIENTALES	ILUMINACIÓN	¿El área de trabajo tiene iluminación natural (ventanas)?					
		¿Las lámparas o luminarias del área de trabajo están libres de polvo?					
		¿La cantidad de luz es suficiente?					
		Describe en observaciones si se percibe exceso o ausencia de iluminación.					
		¿Se percibe que la intensidad luminica en el área permite leer sin ninguna dificultad?					
		¿La ubicación de la lámpara de techo en el área de trabajo con relación a la ubicación de la silla queda por detrás de está?					
		¿La luz natural y/o artificial permite visualizar la pantalla del computador sin generar fatiga visual por reflejos, vidrios o pantallas?					
	VENTILACIÓN	¿La ventana tiene protección? (persianas, black out, cortinas, películas de filtro, otras					
		¿El área de trabajo tiene ventilación natural (ventanas)?					
		¿El área de trabajo tiene ventilación combinada (natural y o artificial)?					
RUIDO	¿El ruido extremo (vehículos, vecinos, locales comerciales, residencias e industria) permite realizar las operaciones de trabajo sin ninguna interferencia?						
	¿En el área de trabajo hay ausencia de fuentes generadoras de ruido? Si hay presencia describa las fuentes que generan ruido en la casilla de observaciones						

ENTORNO DE TRABAJO	ASPECTO IDENTIFICADO	DESCRIPCIÓN	SI	NO	N.A	CONDICIÓN QUE REQUIERE LA IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES	OBSERVACIONES
RIESGOS BIOLÓGICOS	VIRUS, BACTERIAS, HONGOS, INSECTOS Y ROEDORES	¿El área definida para teletrabajo es un ambiente libre de virus, bacterias, hongos, insectos y roedores?					
CONDICIONES LOCATIVAS	FLUIDOS BIOLÓGICOS	¿En el área de trabajo no hay contacto con fluidos biológicos?					
	PISOS	¿Los pisos del área de trabajo son planos?					
		¿El piso está libre de obstáculos y desperdicios?					
		¿El material del piso está en buenas condiciones?					
		Describe en observaciones el tipo de material del piso en el área de trabajo (cerámica, madera o alfombra)					
		¿Las rodachinas de la silla son adaptables					
	TECHO	¿El techo del área de trabajo está en buenas condiciones? (Sin humedades, grietas o comején si fuese de madera).					
	PAREDES	¿Las paredes están en buenas condiciones, es decir, sin grietas ni humedades?					
		¿Los cuadros, repisas, o demás objetos anclados en el área de trabajo son seguros?					
	ZONAS DE CIRCULACIÓN	¿Los espacios destinados para la entrada y salida del área de trabajo están libres de obstáculos?					
	ZONAS COMUNES	¿El ingreso al área de trabajo definido para el teletrabajo es seguro? Describe en observaciones cuál es el acceso, si es por escaleras, corredor, rampa, mezzanine, balcones.					
	ESCALERAS	¿Las escaleras se encuentran en buen estado?					
		¿Las escalas y balcones, cumplen con pasamanos, bandas o piso antideslizante y el tamaño de huella en la escala es suficiente para la mayoría del personal?					
		¿El material y diseño de las escaleras es antideslizante?					
		¿Las escaleras están libres de obstáculos?					
	PUERTAS	¿Las diferentes puertas que tiene el área de trabajo están en buen estado y funcionan normalmente?					
	ORDEN Y ASEO	¿En el área de trabajo hay buenas prácticas de orden, limpieza y aseo?					
		¿Si el escritorio cuenta con cajonera, los elementos de trabajo son almacenados en ella y el espacio es suficiente?					

ENTORNO DE TRABAJO	ASPECTO IDENTIFICADO	DESCRIPCIÓN	SI	NO	N.A	CONDICIÓN QUE REQUIERE LA IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES	OBSERVACIONES
RIESGO DE INCENDIO Y EXPLOSIÓN	INCENDIO	¿Conoce los procedimientos para actuar en caso de una emergencia en el lugar defi nido para el teletrabajo?					
		¿Cuenta con medios de extinción o extintor? Interno y/o externos en zonas comunes?					
		¿Conoce el procedimiento para uso y manejo de extintores?					
		¿En el lugar defi nido para el teletrabajo hay ausencia de almacenamiento de líquidos o sólidos combustibles?					
RIESGO ELÉCTRICO	EQUIPOS E INSTALACIONES ELÉCTRICAS	¿Los equipos en el área de trabajo tienen conexión a tierra?					
		¿Las instalaciones eléctricas están debidamente protegidas (tomas, extensiones y enchufes)?					
		¿Hay ausencia de empalmes (uniones) en cables eléctricos?					
		¿Los cables eléctricos se encuentran canalizados en el piso, paredes o techos?					
		¿Los enchufes del área de trabajo no están sobrecargados con muchas conexiones?					
		¿Las cajas de interruptores están cubiertas?					
OBSERVACIONES GENERALES:							
ACCIONES CORRECTIVAS SUGERIDAS:							

Anexo No. 12. Plan de Capacitación para Teletrabajadores SUPERGIROS S.A.

GRUPO DE TRABAJO Teletrabajadores seleccionados en SUPERGIROS S.A.
OBJETIVO GENERAL Promover la construcción del plan de capacitación en prácticas de Teletrabajo para SUPERGIROS S.A., con el fin de impulsar dicha modalidad laboral que puede estar disponible para los distintos cargos de las áreas seleccionadas en la organización.
METAS DEL PLAN DE CAPACITACION 1.- Construcción de Capacidades en TIC y Teletrabajo Lograr la capacitación y formación en materia de TIC y Teletrabajo, a efectos de completar la formación profesional de los teletrabajadores, que necesariamente deberán actualizar y validar su experticia. 2.- Promoción de la Certificación de Competencias Como Buenas Prácticas. Lograr la certificación en competencias de los teletrabajadores de la organización, con el objetivo de que tengan las habilidades y el conocimiento sobre, tecnologías, normas de seguridad y salud en el puesto de trabajo, derechos y obligaciones laborales, así como los aspectos de seguridad de la información, contando con la certificación por organismos certificadores reconocidos en Colombia. 3.- Programa de Seguridad y Salud Ocupacional en la Modalidad de Teletrabajo. Brindar de manera integral capacitaciones a los teletrabajadores de SUPERGIROS S.A., bajo la guía que deberá suministrar la ARL con la metodología sugerida basado en el artículo 9º Decreto 884 de 2012. Realizar los eventos y capacitaciones programados en el plan de seguridad y salud ocupacional. 4.- Brindar un Conocimiento Normativo del Teletrabajo. Conforme los estudios y análisis desarrollados en el ámbito del teletrabajo, esta meta necesariamente deberá incluir el aspecto normativo del teletrabajo en Colombia y a nivel mundial. Se trata de informar al teletrabajador sobre el orden normativo que permita aumentar las fuentes de trabajo bajo dicha modalidad y a su vez otorgue certeza y respaldo jurídico y económico por parte de los proveedores de empleo. Finalmente en esta misma dirección, se deberán articular mecanismos on line, resolución de conflictos laborales, entre otros temas de carácter legal.
DETALLE DE ACTIVIDADES A REALIZAR Y CRONOGRAMA DE RESULTADOS. Objetivo 1: Construcción de Capacidades en TIC y Teletrabajo. Actividades: • Cursos de Introducción al teletrabajo. • Uso de herramientas para el teletrabajo. • Organización de reuniones virtuales. • Desarrollo de competencias para el teletrabajo. • Conformación y liderazgo de equipos virtuales. • Acuerdos conversacionales para teletrabajar. • Fijación de los objetivos en los puestos virtuales. • Desarrollo e implementación de indicadores en ambientes virtuales. • Gestión del cambio. Modalidad: Presencial, semipresencial y virtual. Metodología: Cursos, talleres, conferencias y seminarios. Producto: Fortalecimiento de las capacidades del Teletrabajador basado en las TIC y otras herramientas tecnológicas. Fecha de inicio: 1 de Febrero de 2016. Fecha de Finalización: 1 de Febrero de 2018.

Indicador: 100% de los eventos programados, ejecutados.

Objetivo 2: Reconocimiento y Promoción de la Certificación de Competencias como buenas prácticas.

Actividades:

- Introducción a la Certificación de Competencias de Teletrabajo.
- El Marco Conceptual de la Normalización y Certificación de Competencias.
- Institucionalidad de la Certificación.
- Documentos Metodológicos.
- Etapa de Normalización.
- Etapa de Evaluación (Aportes para la selección de Técnicas y Diseño de Instrumentos de Evaluación, Entrevista Sociolaboral y Norma Evaluador).
- Certificación de Competencias Laborales. Lineamientos de Registro.

Modalidad: Presencial.

Metodología: Curso intensivo.

Producto: Acreditación de los saberes del Teletrabajador en SUPERGIROS S.A. El certificado es expedido por un organismo reconocido sectorialmente.

Fecha de inicio: 1 de Febrero de 2016.

Fecha de Finalización: 1 de Febrero de 2018.

Indicador: 100% de las horas programadas y 100% en los resultados del examen final.

Objetivo 3: Programa de Seguridad y Salud Ocupacional en la Modalidad de Teletrabajo.

Actividades:

- Promover y divulgar las normas relativas a higiene y seguridad en el trabajo según las características propias del teletrabajo.
- Desarrollar programas, campañas y acciones de educación y prevención dirigidas a garantizar el cumplimiento de las normas y reglamentos técnicos en salud ocupacional, expedidos por el Ministerio del Trabajo.
- Desarrollar programas, campañas y acciones de educación y prevención, dirigidas a garantizar la seguridad de los teletrabajadores.

Modalidad: Presencial, semipresencial y virtual.

Metodología: Cursos, talleres, conferencias y seminarios.

Producto: El teletrabajador podrá reportar sus condiciones de trabajo, con el diligenciamiento del formato de Autorreporte de Condiciones de Trabajo.

Fecha de inicio: 1 de Febrero de 2016.

Fecha de Finalización: 1 de Febrero de 2018.

Indicador: 100% de los eventos programados, ejecutados.

Objetivo 4: Brindar un Conocimiento Normativo del Teletrabajo.

Actividades:

- Ofrecer cursos virtuales y presenciales de orden normativo en temas de teletrabajo por parte del MINTIC y Colombia Digital.
- Articular mecanismos on line, para facilitar la resolución de los conflictos que pudieran plantearse en SUPERGIROS S.A.

Producto: El teletrabajador podrá conocer el marco legal vigente en temas de teletrabajabilidad en Colombia y el mundo.

Fecha de inicio: 1 de Febrero de 2016.

Fecha de Finalización: 1 de Febrero de 2018.

Indicador: 100% de los eventos programados, ejecutados.

Anexo No. 13. Modelo De Acuerdo De Teletrabajo.

Nombre del empleador:	
Nombre del empleado:	
Dirección de residencia o lugares donde se realizará el Teletrabajo:	
Teléfonos fijos y móvil:	
Correo electrónico:	

EL EMPLEADOR y EL TRABAJADOR han convenido de manera voluntaria firmar el presente anexo al contrato de Trabajo vigente, denominado “Acuerdo de Teletrabajo”, el cual el TRABAJADOR, manifiesta que de manera voluntaria ha accedido a practicar esta modalidad laboral, y pasará a ostentar la calidad de Teletrabajador, conservando las mismas garantías y derechos establecidos previamente. En ningún momento este acuerdo reemplaza el contrato de trabajo. Se constituye como complementario sobre condiciones especiales en que se debe desarrollar el Teletrabajo.

PRIMERA: Lugar de Trabajo. Para efectos del presente acuerdo, el trabajador desempeñará las funciones propias de su puesto de trabajo, bajo la modalidad de teletrabajo, en (Dirección del Domicilio del trabajador o lugar designado por el empleador). En dicho lugar el trabajador realizará su trabajo (___) días por semana, y trabajará (___) días en la empresa. La duración de esta modalidad de Teletrabajo será de (_____) Si el trabajador tuviera intención de cambiar el lugar donde desempeña su trabajo, deberá comunicarlo a la EMPRESA de forma escrita y con una antelación mínima de (___). En este caso, la compañía se reserva el derecho de evaluar y reconsiderar si la nueva ubicación del trabajador, reúne las condiciones suficientes de idoneidad para seguir desarrollando sus tareas en la modalidad de teletrabajo.

SEGUNDA. Espacio de Trabajo. El Teletrabajador deberá realizar sus actividades laborales en el espacio acordado previamente por ÉL, EL EMPLEADOR y la ARP, no podrá de ser en otros lugares que no cumplan con las condiciones de seguridad e higiene adecuadas.

TERCERA. Derechos del Teletrabajador. El teletrabajador podrá disfrutar, de los todos los derechos; como: descansos, vacaciones, afiliación al sistema de seguridad social integral, como el resto de los colaboradores de la compañía que desempeñen sus tareas mediante presencia física en LA EMPRESA. Asimismo, el trabajador tendrá las mismas obligaciones laborales que los demás colaboradores.

CUARTA: Equipos informáticos. El empleador proporcionará, instalará y mantendrá en buen estado los equipos informáticos necesarios para el correcto desempeño de las funciones el teletrabajador. El teletrabajador tiene la obligación de cuidar de los equipos suministrados, y el uso adecuado y responsable del correo electrónico corporativo y no podrá recolectar o distribuir material ilegal a través de internet, ni darle ningún otro uso que no sea determinado por el contrato de trabajo. El teletrabajador se compromete a cuidar los elementos de trabajo así como las herramientas que la empresa ponga a su disposición y a utilizarlas exclusivamente con los fines laborales que previamente se hayan fijado.

Parágrafo: finalizado la modalidad de teletrabajo, el Teletrabajador debe reintegrar los equipos informáticos que se le haya asignado.

QUINTA. Costos: Se reconoce al teletrabajador el valor de _____ como compensación de gastos de Internet, energía eléctrica, que no hacen parte del salario.

SEXTA. Control y supervisión. El EMPLEADOR controlará y supervisará la actividad del teletrabajador mediante medios telemáticos, informáticos y electrónicos. Si por motivos de trabajo fuese necesaria la

presencia física de representantes de la compañía en el lugar de trabajo del teletrabajador, y este fuera su propio domicilio, se hará siempre previa notificación y consentimiento de éste. El Teletrabajador consiente libremente realizar reuniones a través de videoconferencias con el empleador y que en ningún caso se entiende como violación del domicilio privado.

Tecnologías que se utilizarán para mantener el contacto con el Teletrabajador.

Objetivos/ Metas a cumplir por parte del Teletrabajador semanal/mensual.

Disponibilidad Horas:

Medio de comunicación:

Supervisor:

Actuación del teletrabajador en caso de urgencia.

SEPTIMA. Medidas de Seguridad y Previsión de Riesgos en el Teletrabajo. El teletrabajador autoriza a las ARP y al Empleador visitas periódicas a su domicilio que permitan comprobar si el lugar de trabajo es seguro y está libre de riesgos, de igual forma autoriza las visitas asistencia para actividades de salud ocupacional.

No obstante, el Teletrabajador, debe cumplir las condiciones especiales sobre la prevención de riesgos laborales que se encuentran definidas en el Reglamento Interno de Trabajo.

OCTAVA. Seguridad de la Información. El acceso a los diferentes entornos y sistemas informáticos del EMPLEADOR será efectuado siempre y en todo momento bajo el control y la responsabilidad del TELETRABAJADOR siguiendo los procedimientos establecidos por LA EMPRESA, los cuales se encuentran definidos en el reglamento interno de trabajo y hace parte integral del presente acuerdo.

NOVENA. Protección de datos personales. El Teletrabajador se compromete a respetar la legislación en materia de protección de datos, las políticas de privacidad y de seguridad de la información que la empresa ha implementando, como también a:

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

DECIMA. Propiedad Intelectual. Los derechos de Propiedad intelectual e industrial que se generen en virtud del presente acuerdo, le pertenecen al Empleador. El teletrabajador no tendrá las facultades de podrá

realizar actividad alguna de uso, reproducción, comercialización, comunicación pública o transformación sobre el resultado de sus funciones, ni tendrá derecho a ejercitar cualquier otro derecho, sin la previa autorización expresa del Empleador.

DECIMA PRIMERA. Confidencialidad. El teletrabajador se compromete a guardar la máxima reserva y confidencialidad sobre las actividades laborales que desarrolle. Se considerará Información Confidencial la información de propiedad de LA EMPRESA y la información que genere el teletrabajador en virtud del contrato de trabajo. El teletrabajador se compromete a no divulgar dicha Información Confidencial, por ningún medio físico o electrónico, así como a no publicarla ni ponerla a disposición de terceros, a no ser que cuente con el consentimiento de la empresa

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

Se firma por las partes, el día ____ del mes _____ de 20____

EMPLEADOR
C. C. No.

(TELE) TRABAJADOR
C. C. No.

Anexo No. 14. Modelo de Formato de Reversibilidad por parte del Teletrabajador.

Modelo de Formato de Reversibilidad por parte del Teletrabajador

_____ (ciudad), ____ (día) del _____ (mes) del _____ (año)

Señores:

Comité Coordinador Teletrabajo

SUPERGIROS S.A.

Cali

Referencia: Solicitud de reversibilidad del programa de teletrabajo.

Yo, _____, identificado con número de cédula _____, empleado de la empresa _____, solicito voluntariamente la no continuación en el programa de teletrabajo, teniendo como motivación: _____,

_____. De igual forma, pido se me restituyan las condiciones laborales de las cuales gozaba previamente al ingreso al programa tal y como se acordó en la adición al contrato n° ____.

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

Nombre del teletrabajador

Cargo

Anexo No. 15. Modelo de Formato de Reversibilidad por parte del Empleador.

Modelo de Formato de Reversibilidad por parte del Empleador

_____ (ciudad), ____ (día) del _____ (mes) del _____ (año)

Señores:

Nombre del teletrabajador

Cargo

SUPERGIROS S.A.

Cali

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

Por medio de la presente le notificamos que SUPERGIROS S.A., por intermedio del Comité Coordinador de Teletrabajo y representada legalmente por _____ ha decidido que usted retome el cumplimiento de sus labores en la modalidad presencial. Por tal motivo, se dará por finalizada su participación en el citado programa a partir del próximo _____ (fijar fecha con el periodo de preaviso necesario para que el trabajador se adapte a su nueva situación). Para poder dar cierre al proceso de su participación, le solicitamos hacer entrega de los equipos, aplicaciones y todos aquellos suministros entregados a usted para el desarrollo de sus labores de manera no presencial y registrar su devolución con el área encargada donde se encuentra el inventario de estos implementos antes de _____ (fecha de plazo de entrega). Con la entrega de esta notificación, la empresa queda liberada de los compromisos de pago de los costes asumidos con el trabajador con motivo del teletrabajo

Firma y nombre del representante del Comité Coordinador de Teletrabajo

Cargo

Anexo 16. Acuerdo de Confidencialidad.

ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD

CONTRATO DE CONFIDENCIALIDAD QUE CELEBRAN POR UNA PARTE LA EMPRESA SUPERGIROS S.A. REPRESENTADA LEGALMENTE POR _____ Y POR LA OTRA PARTE D.(COLABORADOR DE SUPERGIROS S.A.) _____ AL TENOR DE LAS DECLARACIONES Y CLAUSULAS SIGUIENTES:

DECLARACIONES

Declara la Empresa _____, por conducto de su representante:

• Que es una sociedad mercantil debidamente constituida, como consta en la escritura pública _____, otorgada ante _____, Notario de _____. Representada Legalmente por _____ vecino de _____ con Documento de identidad _____.

Que es su voluntad obligarse en los términos de éste contrato. Declara el Trabajador, quien se llama: _____ vecino de _____ con Documento de identidad _____ en representación propia.

• Que es su voluntad obligarse en los términos de éste contrato. Declaran las partes, pro-conducto de sus representantes:

- a) Que han decidido transmitirse mutuamente cierta información confidencial, propiedad de cada una de ellas, relacionada con tecnologías, planes de negocios internos, y otros tipos, a la que en lo sucesivo se le denominará “Información Confidencial”, relativa a la prestación de los servicios de Giros y Postales.
- b) Que cualquiera de ellas, en virtud de la naturaleza de éste contrato, podrá constituirse como parte receptora o parte divulgante.
- c) Que se reconocen mutuamente la personalidad con la que comparecen a celebrar el presente convenio y manifiestan su libre voluntad para obligarse en los términos de las siguientes:

CLAUSULAS

PRIMERA. Las partes se obligan a no divulgar a terceras partes, la “Información Confidencial”, que reciban de la otra, y a darle a dicha información el mismo tratamiento que le darían a la información confidencial de su propiedad. Para efectos del presente convenio “Información Confidencial” comprende toda la información divulgada por cualquiera de las partes ya sea en forma oral, visual, escrita, grabada en medios magnéticos o en cualquier otra forma tangible y que se encuentre claramente marcada como tal al ser entregada a la parte receptora.

SEGUNDA. La parte receptora se obliga a mantener de manera confidencial la “Información Confidencial” que reciba de la parte divulgante y a no darla a una tercera parte diferente de sus abogados y asesores que tengan la necesidad de conocer dicha información para los propósitos autorizados en la Cláusula Sexta de éste convenio, y quienes deberán estar de acuerdo en mantener de manera confidencial dicha información.

TERCERA. La parte receptora se obliga a no divulgar la “Información Confidencial” a terceros, sin el previo consentimiento por escrito de la parte divulgante.

CUARTA. La parte receptora se obliga a tomar las precauciones necesarias y apropiadas para mantener como confidencial la “Información Confidencial” propiedad de la otra parte, incluyendo, mas no limitando, el informar a sus colaboradores que la manejen, que dicha información es confidencial y que no deberá ser divulgada a terceras partes.

QUINTA. La parte receptora está de acuerdo en que la “Información Confidencial” que reciba de la otra parte es y seguirá siendo propiedad de ésta última, a usar dicha información únicamente de la manera y para los propósitos autorizados en la Cláusula Sexta

de este contrato y que este instrumento no otorga, de manera expresa o implícita, derecho intelectual o de propiedad alguno, incluyendo, mas no limitando, Licencias de uso respecto de la “Información Confidencial”.

SEXTA. La parte receptora se obliga a utilizar la “Información Confidencial” de cual quiera de las otras partes, únicamente para la compra de una de ellas de la empresa y/o marcas relativas a servicios y productos objeto del contrato.

SEPTIMA. Las partes convienen que en caso que la parte receptora incumpla parcial o totalmente con las obligaciones a su cargo derivadas del presente contrato, la parte receptora será responsable de los daños y perjuicios que dicho incumplimiento llegase a ocasionar a la parte divulgante.

OCTAVA. No obstante lo dispuesto en contrario en este convenio ninguna parte tendrá obligación de mantener como confidencial cualquier información:

1. Que previa a su divulgación fuese conocida por la parte receptora, libre de cualquier obligación de mantenerla confidencial, según se evidencie por documentación en su posesión.
2. Que sea desarrollada o elaborada de manera independiente por o de parte del receptor o legalmente recibida, libre de restricciones, de otra fuente con derecho a divulgarla.
3. Que sea o llegue a ser del dominio público, sin mediar incumplimiento de este convenio por la parte receptora.
4. Que se reciba de un tercero sin que esa divulgación quebrante o viole una obligación de confidencialidad.

NOVENA. La vigencia del presente convenio será indefinida y permanecerá vigente mientras exista relación comercial entre ambas partes.

DECIMA. Dentro de los 7 días hábiles siguientes a la fecha de terminación del presente convenio o, en su caso, de su prórroga, toda la “Información Confidencial” transmitida de manera escrita, grabada en un medio magnético o de otra forma tangible, a la parte receptora por la divulgante, deberá ser devuelta a la parte divulgante o, en su caso, destruida en presencia de un representante autorizado de la parte divulgante, a elección de la parte divulgante. En caso de que la parte receptora no cumpla con la devolución o la destrucción en presencia de un representante autorizado de la parte divulgante dentro del plazo establecido en la presente Cláusula, la parte receptora, se hará acreedora a la Pena Convencional establecida en la Cláusula Séptima del presente Contrato.

DECIMO PRIMERA. Las obligaciones establecidas en éste convenio para la parte receptora, respecto a la confidencialidad, de la “Información Confidencial” y al uso de la misma, prevalecerán a la terminación de este instrumento, por un periodo de por lo menos 2 (dos) años a partir de dicha terminación.

DECIMO SEGUNDA. Este convenio constituye el acuerdo total entre las partes respecto a dicha información confidencial y substituye a cualquier otro entendimiento previo, oral o escrito, que haya existido entre las partes.

DECIMO TERCERA. Ninguna de las partes podrá ceder sus derechos y obligaciones derivados del presente Contrato.

DECIMO CUARTA. Este convenio solamente podrá ser modificado mediante consentimiento de las partes, otorgado por escrito.

DECIMO QUINTA. Para la interpretación y cumplimiento del presente contrato, las partes se someten a la jurisdicción de las leyes y tribunales de _____, renunciando desde ahora a cualquier otro fuero que pudiera corresponderles por razón de sus domicilios presentes o futuros o por cualquier otra causa, señalando desde este momento como sus domicilios legales los siguientes:

Para constancia se firma en dos (2) ejemplares de idéntico tenor con destino a cada una de las partes, a los _____ días del mes _____ del año _____

Representante Legal

SUPERGIROS S.A.

Colaborador

SUPERGIROS S.A.

Anexo No. 17. Carta entrega dotación de equipos.

Ciudad y Fecha

SEÑOR:

Nombre

Cargo Actual

Cordial Saludo

Por medio de la presente informo, se hace entrega de un equipo de cómputo con las siguientes características

Elemento	Cantidad	Marca	Comentarios
Monitor			
Memoria RAM			
Disco Duro			
Procesador			
Serial			
Webcam			

Al momento de recibir el equipo aquí especificado se realizaron las pruebas pertinentes constatando su buen estado físico y de funcionamiento.

Observaciones técnicas o adicionales sobre el equipo (si las hay):

- ✓ Tiene una pequeña raspadura en la tapa.
- ✓ El cable del cargador se encuentra algo dañado por el uso.

De acuerdo a lo anterior se hace constar que el equipo se encuentra en las condiciones adecuadas para el cargo asignado.

NOTA: El usuario se hará responsable del uso exclusivo de este equipo en las labores pertinentes a su trabajo cumpliendo con las políticas de seguridad de la información, el incumplimiento de esta norma conllevará procesos disciplinarios por parte de la empresa.

Atentamente,

Director de TI.

Auxiliar de Sistemas.

Director de Operaciones.

Entregado y registrado.

Recibe.