

**TELETRABAJO Y PERCEPCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD:
UN ANÁLISIS DE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DESDE EL PUNTO DE
VISTA DE LOS DIVERSOS ACTORES DEL TELETRABAJO EN UNA ENTIDAD
DEL SECTOR PÚBLICO EN ANTIOQUIA-COLOMBIA.**

ANDERSON ACOSTA MARÍN

Asesora:

**GLORIA MATILDE ZULUAGA AVALOS
MAGISTER EN SALUD OCUPACIONAL**

Trabajo de Grado para optar por el título de Psicólogo



**UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA
1803**

**UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA
MEDELLÍN**

2018

DEDICATORIA

A mi madre Rosa Helena Marín y a mi padre Oscar de Jesús Acosta, esto es para
ustedes y gracias a ustedes...

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	11
ABSTRACT	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.1 INTRODUCCIÓN.....	15
1.2 OBJETIVOS.....	19
1.2.1 Objetivo general	19
1.2.2 Objetivos específicos.....	19
2. TELETRABAJO	20
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO	20
2.1.1 Antecedentes.....	20
2.1.2 Evolución en Colombia	23
2.2 CONCEPTO DE TELETRABAJO	28
2.2.1 Definición:	28
2.2.2 Características del teletrabajo:.....	31
2.2.3 Tipos de Teletrabajo:.....	33
2.3 LEGISLACIÓN EN COLOMBIA	38
2.3.1 Ministerio de Trabajo	38
2.3.2 Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC). 39	
2.3.3 Organización Internacional del Trabajo	39
2.3.4 Normatividad vigente en Colombia.....	40
2.3.5 Código Sustantivo del Trabajo:	41
2.3.6 Otras consideraciones legales:.....	42
2.4 VENTAJAS DEL TELETRABAJO	43

2.4.1 Beneficios para las personas.....	44
2.4.2 Beneficios para las organizaciones.....	46
2.4.3 Beneficios para la sociedad	51
2.4.4 Beneficios para el medio ambiente.....	52
2.5 RIESGOS Y BARRERAS DEL TELETRABAJO	54
2.5.1 Riesgos para las personas:	54
2.5.2 Riesgos y barreras para las empresas:	59
2.5.3 Minimización de riesgos.....	64
3. PRODUCTIVIDAD	66
3.1 CONTEXTO HISTORICO	66
3.1.1 Antecedentes.....	66
3.1.2 Aparición del término Productividad	70
3.2 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD.....	71
3.2.1 Definición	71
3.2.2 Tipos de Productividad.....	74
3.2.3 Distinción entre Producción y Productividad.....	78
3.3 ALGUNOS MATICES DE LA PRODUCTIVIDAD	80
3.3.1 El Utilitarismo	80
3.3.2 La empatía, división del trabajo y libre competencia.....	81
3.3.3 La administración científica	82
3.3.4 La productividad social	84
3.3.5 El enfoque conductista	85
3.3.6 El recurso humano	90
4. TELETRABAJO Y PRODUCTIVIDAD.....	92
4.1 BREVE CONTEXTUALIZACIÓN.....	92

4.2 TELETRABAJO, BIENESTAR Y PRODUCTIVIDAD.....	93
4.2.1 Teletrabajo y Bienestar.....	93
4.2.2 Bienestar y Productividad.....	95
4.3 EL FACTOR TECNOLÓGICO.....	98
4.3.1 Apropriación de las TIC.....	98
4.3.2 Formación de los trabajadores en las TIC.....	100
4.3.3 Afinidad con las nuevas generaciones.....	101
4.3.4 Competitividad.....	103
5. DISEÑO METODOLÓGICO.....	105
5.1 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....	105
5.2 METODOLOGÍA.....	106
5.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	107
5.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	108
5.5 INSTRUMENTO.....	110
5.6 PROCEDIMIENTO.....	116
5.6.1 Sondeo.....	116
5.6.2 Recolección de datos.....	119
5.6.3 Sistematización de los datos.....	120
6. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	122
6.1 DESEMPEÑO Y EFICIENCIA.....	122
6.2 CUMPLIMIENTO DE METAS (LÍDERES Y TELETRABAJADORES).....	131
6.3 APROVECHAMIENTO DEL TIEMPO.....	137
6.4 AUSENTISMO.....	146
6.5 CONCENTRACIÓN.....	152
6.6 SATISFACCIÓN LABORAL (LÍDERES Y TELETRABAJADORES).....	157

6.7 ECONOMÍA DEL TELETRABAJADOR (FAMILIARES Y COMPAÑEROS)...	161
6.8 SALUD Y ESTRÉS (FAMILIARES Y COMPAÑEROS).....	164
7. CONCLUSIONES.....	169
8. RECOMENDACIONES	173
BIBLIOGRAFÍA	176
ANEXOS.....	185

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Definiciones de teletrabajo.	31
Tabla 2: Leyes relativas al teletrabajo.	42
Tabla 3: Teoría X y Y de McGregor.	89
Tabla 4: Muestra del estudio.	108
Tabla 5: Categorías del instrumento y actor objetivo.	111
Tabla 6: Conjuntos categoriales dirigidos a teletrabajadores.	112
Tabla 7: Conjuntos categoriales dirigidos a líderes.	113
Tabla 8: Conjuntos categoriales dirigidos a compañeros.	114
Tabla 9: Conjuntos categoriales dirigidos a familiares.	115

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Tipología del teletrabajo según criterios.....	35
Figura 2: Pirámide de Maslow, Jerarquía de las Necesidades.....	86
Figura 3: Teoría de los dos factores de Herzberg.....	88

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Eficiencia de los teletrabajadores según líderes.	123
Gráfica 2: Eficiencia de los teletrabajadores según su percepción.....	124
Gráfica 3: Satisfacción con el desempeño de teletrabajadores según sus compañeros.	126
Gráfica 4: Desempeño presencial de los teletrabajadores según sus compañeros de trabajo.	128
Gráfica 5: Satisfacción con el desempeño de teletrabajadores según familiares.	129
Gráfica 6: Desempeño presencial de los teletrabajadores según familiares.	130
Gráfica 7: Cumplimiento de metas en tiempos programados según líderes de teletrabajadores.	132
Gráfica 8: Valor agregado en las actividades de los teletrabajadores según sus líderes. ...	133
Gráfica 9: Logro de objetivos en tiempos propuestos según teletrabajadores.	135
Gráfica 10: Valor agregado en las actividades de los teletrabajadores según su percepción.	136
Gráfica 11: Tiempo libre de los teletrabajadores según sus líderes.	137
Gráfica 12: Sobrepasso de la jornada laboral en teletrabajadores según líderes.....	139
Gráfica 13: Tiempo libre de los teletrabajadores.....	140
Gráfica 14: Sobrepasso de la jornada laboral según teletrabajadores.	141
Gráfica 15: Tiempo libre de los teletrabajadores según compañero de trabajo.....	142
Gráfica 16: Aumento del tiempo que dedican los teletrabajadores en sus labores según sus compañeros.....	143
Gráfica 17: Tiempo libre de los teletrabajadores según familiares.	144
Gráfica 18: Aumento del tiempo laboral de los teletrabajadores según sus familiares.....	145
Gráfica 19: Percepción del ausentismo de los teletrabajadores.....	147
Gráfica 20: Percepción del ausentismo en teletrabajadores según sus líderes.	149
Gráfica 21: Ausentismo de los teletrabajadores según compañeros.....	150
Gráfica 22: Ausentismo de los teletrabajadores según familiares.	151
Gráfica 23: Interrupciones del trabajo en las oficinas según teletrabajadores.	153
Gráfica 24: Niveles de concentración de los teletrabajadores según líderes.....	154

Gráfica 25: Interrupción de las actividades laborales de los teletrabajadores según compañeros.	155
Gráfica 26: Interrupción de las actividades laborales de los teletrabajadores según familiares.	156
Gráfica 27: Percepción de la satisfacción laboral de los teletrabajadores.	157
Gráfica 28: Percepción de la satisfacción laboral de los teletrabajadores según sus líderes.	160
Gráfica 29: Mejoría en la situación económica de los teletrabajadores según familiares. .	162
Gráfica 30: Percepción de la situación económica de los teletrabajadores según sus compañeros.	163
Gráfica 31: Percepción de la salud de los teletrabajadores según sus compañeros.....	165
Gráfica 32: Disminución del estrés en teletrabajadores según sus compañeros.....	166
Gráfica 33: Salud de los teletrabajadores según sus familiares.....	167
Gráfica 34: Disminución del estrés en teletrabajadores según sus familiares.....	168

RESUMEN

La presente investigación se propuso abordar de manera exploratoria la modalidad de teletrabajo y su relación con la percepción de productividad en los diversos actores que lo integran (teletrabajadores, sus líderes, compañeros y familiares) en una entidad del sector público colombiano. Para ello primero se realizó un recorrido teórico en los conceptos de teletrabajo y productividad, y se relacionaron teniendo como base la bibliografía especializada.

Consecuentemente se diseñaron cuatro encuestas dirigidas a cada uno de los actores involucrados en el teletrabajo, siguiendo los principios de la metodología cuantitativa propios de los estudios de tipo exploratorio-descriptivos. Las categorías de análisis se establecieron de dos maneras, en primer lugar mediante aspectos propios de la productividad que además se encuentren relacionados con el teletrabajo según su concepción teórico-práctica; y en segunda instancia se identificaron características productivas específicas de la organización del sector público en la cual se realizó esta investigación.

Los resultados evidenciaron de manera general que el teletrabajo se corresponde con una percepción positiva de la productividad en la entidad. Los distintos actores de la modalidad afirmaron que la productividad aumenta debido a los distintos beneficios que se

obtienen mediante la implementación del teletrabajo, reconociendo aquellos que impactan en la vida personal de los servidores públicos y que se traducen en un mejor desempeño en sus actividades laborales.

Palabras clave: Teletrabajo, Productividad, Percepción, Teletrabajadores, Líderes, Liderazgo, Familiares, Compañeros, TIC, Ley de teletrabajo, Beneficios, Riesgos, Desempeño, Eficiencia, Cumplimiento de metas, Salud, Estrés, Concentración, Ausentismo, Satisfacción Laboral, Trabajo a distancia.

ABSTRACT

The purpose of this research was to approach on an exploratory way about teleworking and its relation with productivity perception of the actors in this process (teleworkers, leaders, coworkers and relatives) in a public Colombian organization. For this, first a theoretical journey is made in the concepts of teleworking and productivity, and the connection between both is approached based on the specialized bibliography.

Consequently, four surveys are designed addressed to each one of the actors involved in teleworking, following the methodology quantitative principles appropriated to the explorative- descriptive studies. The analysis categories are established in two ways, first of all through productive proper aspects related with teleworking according to its theoretic-practical conception and second identify productive specific characteristics from public organization focus of this researching.

The results show in a general way that telework corresponds to a positive perception of productivity in the entity. The different actors of the modality affirm that productivity increases due to the different benefits obtained through the implementation of teleworking, recognizing those aspects that impact on the personal life of public employees and that result in a better performance in their work activities.

Keywords: Telework, Productivity, Perception, Teleworkers, Leaders, Leadership, Family, Companions, ICT, Telecommuting Law, Benefits, Risks, Performance, Efficiency, Goal achievement, Health, Stress, Concentration, Absenteeism, Labor Satisfaction, Telecommuting.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 INTRODUCCIÓN

El teletrabajo es una modalidad laboral que desde hace algunos años ha comenzado a formalizarse en el mundo entero. En el panorama mundial se habla de que alrededor del 20% de la fuerza laboral teletrabaja y una gran parte de la que no lo hace, desearía hacerlo (Reany, 2012). En estados unidos por ejemplo para el 2013, aproximadamente 30 millones de personas teletrabajan y se estima que este número aumente hasta en un 60% en los próximos años (Rapoza, 2013). Y en Latinoamérica durante la última década, países como Argentina, México, Perú, Uruguay y Colombia han dado inicio al desarrollado de políticas estatales frente al teletrabajo.

En el caso de Colombia el teletrabajo se formalizó como modalidad laboral en el año 2012 y según cifras oficiales la modalidad ha aumentado en un 202% entre el 2012 y el 2016. Actualmente el país cuenta con más de 95.000 teletrabajadores registrados siendo particularmente, las capitales como Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla las zonas donde se concentra el grueso de ellos, tanto en el sector público como en el privado. No obstante, al ser el teletrabajo una política gubernamental ha sido el sector público en donde particularmente se han realizado esfuerzos de promoción más directos. Adicionalmente, a finales de 2016 el gobierno nacional expuso un estudio con una base de 68.473 organizaciones del país, entre las cuales el 50% se encuentra en etapa de adopción, 20% en

pruebas piloto y 15% en planeación de cómo implementar esta modalidad laboral (MinTIC, 2016).

El aumento de la productividad es uno de los principales motivos por el cual el teletrabajo está siendo ampliamente adoptado en el panorama laboral nacional e internacional. Estudios relacionados con el tema advierten que el teletrabajo aumentaría la productividad entre un 20 y un 30 por ciento en los empleados y empresas que optan por esta modalidad. Y de igual manera afirman que el teletrabajo tiene un impacto positivo en el bienestar, la satisfacción y la motivación de los trabajadores, así como la disminución del ausentismo en las empresas (Bloom & Roberts, 2015).

La evidencia empírica señala que los teletrabajadores ajustan las actividades laborales a sus biorritmos y necesidades, potenciado significativamente su capacidad productiva, teniendo en cuenta además factores concretos que explican dicho incremento en la productividad como pueden ser: la reducción de los desplazamientos entre el hogar y la oficina, la eliminación de distracciones ligadas al entorno laboral o la optimización de los mecanismos de supervisión gracias a las tecnologías (Beltrán & Sánchez, 2002). Sin embargo la satisfacción, la motivación, las necesidades propias y el éxito personal se constituyen como ejemplos claros de criterios subjetivos que influyen sobre el concepto de productividad. Dichos factores también han sido considerados y desarrollados con gran interés por algunos de los personajes más influyentes y paradigmáticos en cuanto a la

productividad desde enfoques diversos como la administración, la psicología y la economía, véase Taylor (1911), Maslow (1943), McGregor (1960), entre otros.

Por su parte la psicología organizacional ha conceptualizado y ahondado en la importancia de asuntos tales como la motivación, las emociones y las dinámicas de grupo que existen en las organizaciones y que impactan directamente la realidad de todo tipo de organizaciones (Chaudery et al, 2014). Conceptos como Clima Organizacional, Estilos de Liderazgo o Satisfacción Laboral influyen sobre el desempeño de todas las personas de una organización por lo cual no pueden pensarse de manera aislada. Pasa lo mismo con el teletrabajo, existen factores psicológicos y personales que influyen sobre el desempeño individual y organizacional y cuyo estudio debe ser ampliado a los distintos actores involucrados de manera directa como lo son teletrabajadores y líderes; e indirecta como compañeros y familiares de teletrabajadores.

Por lo anterior resulta importante proponer y adelantar estudios que abarquen la percepción de los teletrabajadores de cara a la relación que evidencian entre la productividad y el teletrabajo, entendiendo por demás la relevancia de las implicaciones que este tipo de investigaciones puede acarrear. En Colombia sin embargo son escasos los estudios realizados frente al tema, y son más escasos aun los que abarcan la cuestión incluyendo a actores indirectos como los son los compañeros y familiares de los teletrabajadores. Adicionalmente trabajos de este tipo pueden ser aprovechados como herramientas que contribuyan a direccionar el curso de nuevos programas de teletrabajo o

incluso reformular los ya establecidos de manera que se tenga aún más en cuenta la dimensión humana que los atraviesa y que en gran medida soportan el éxito de los mismos.

Finalmente la presente investigación reconoce que la percepción de los distintos actores del teletrabajo acerca de la relación Teletrabajo – Productividad influye de manera significativa en factores subjetivos claves relacionados con el éxito de programas de teletrabajo, como pueden ser los estilos de liderazgo, la satisfacción o la motivación y en última instancia el aumento de la productividad. Y que adicionalmente es posible afirmar que dichos factores son transversales a distintos actores y no son exclusivos de los teletrabajadores sino que incluyen también a su entorno socio-laboral y familiar más cercano, resulta necesarios y convenientes todos aquellos estudios dispuestos a abordar esta temática desde las diversas perspectivas que encarnan cada uno de estos actores.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general

Conocer la percepción de los teletrabajadores del sector público en Medellín, así como la de sus familiares, líderes y compañeros frente a la relación teletrabajo y productividad laboral.

1.2.2 Objetivos específicos

Identificar algunos de los factores asociados a la productividad laboral que puedan surgir, desarrollarse o potenciarse gracias al teletrabajo según los actores directos e indirectos del teletrabajo del sector público en Medellín.

Conocer las diferencias entre las percepciones de los diferentes actores del teletrabajo en entidades del sector público de Medellín de cara a la relación teletrabajo y productividad laboral.

2. TELETRABAJO

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO

2.1.1 Antecedentes

La crisis del petróleo de 1973, conocida también como *la primera crisis del petróleo* trajo consigo una serie de consecuencias en el territorio estadounidense que rápidamente se extendieron al resto de la comunidad internacional, el aumento en la inflación y la tasa de desempleo aumentaron considerablemente lo que claramente representó un problema serio dentro del ámbito empresarial y del trabajo (Malavé, 1982).

Al ser el petróleo el principal músculo energético de la economía estadounidense y debido a la escasez del mismo las industrias de la época comenzaron a cerrar sus puertas y el empleo decayó enormemente. Aparece entonces la necesidad de optimizar el uso de los recursos, aminorar costos y aumentar la eficiencia en los procesos de producción lo que dio paso a que los intereses administrativos volvieran sus ojos a modelos que hicieran énfasis en dichas cuestiones, retomando por ejemplo la Organización Científica del Trabajo propuesta por Frederick Winslow Taylor (Neffa, 2000).

El cambio en las reglas de juego dictadas por el panorama económico, social y laboral en la década de los 70 propició entonces el terreno para la revisión de los paradigmas económicos, administrativos e industriales de la época en Estados Unidos.

Afortunadamente la edad de oro del capitalismo había dejado importantes avances en materia de tecnología, comunicación y técnica que se venían cosechando desde el final de la segunda guerra mundial (Piñero, 2004). A partir de 1973 serían requeridos dichos avances en pro de salvaguardar la integridad de las corporaciones y la economía del país.

Durante estos años la microelectrónica, la informática y las telecomunicaciones crecieron de la mano, retroalimentándose y acercándose entre sí de tal manera se consolidarían más adelante en lo que hoy reconocemos como las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) (Altomari, 2006). Las TIC ofrecían soluciones potenciales a varias necesidades que apremiaban a las industrias y poco a poco se fueron posicionando en el panorama económico y social.

Otro fenómeno que se erigiría como el nuevo punto de inflexión tecnológico que revolucionaría al mundo fue internet, si bien para la década de 1970 este ya existía, sería solo hasta los noventa que el público estadounidense tuvo acceso masivo a esta tecnología. Rápidamente las empresas descubrirían su potencial y harían de la Red un aliado vital para el desarrollo empresarial y económico (Galluser, 2005).

El concepto de teletrabajo tendría sus orígenes en los primeros años de la década de los 70 específicamente en 1973 y a la sombra de las condiciones sociopolíticas y económicas previamente mencionadas, fue entonces cuando el físico Jack Nilles, director de investigación Interdisciplinaria de la Universidad de California del Sur acuñó el término

Telecommuting para hacer referencia a la posibilidad de aminorar o evitar el desplazamiento realizado desde y hasta el lugar tradicional de labores (JALA International, 2013).

Nilles (1976) aseguraba que: “si por lo menos uno de cada siete trabajadores que habitan en las urbes no necesitaran desplazarse a su lugar de trabajo, Estados Unidos no tendría la necesidad de importar petróleo”. (p.4)

El concepto de telecommuting prometía una solución innovadora para lidiar con el problema del desplazamiento y el desabastecimiento de combustible. No obstante el término evolucionaría para integrar los demás aspectos que implican las actividades laborales, dando como resultado lo que en la actualidad conocemos como *Teletrabajo*, Aunque la idea fundamental continuaría siendo la misma: llevar el trabajo a las personas y no las personas al trabajo (Galluser, 2005).

Galluser (2005) también refiere que el teletrabajo solo podían permitírsele los ejecutivos y empresarios de más alto nivel dentro de las entidades quienes los ejecutaban desde sus casas u hoteles. Y adicionalmente con el tiempo grandes empresas como el caso de IBM implementarían pruebas piloto para que sus trabajadores adoptaran por la modalidad de teletrabajo y en países europeos implementan telecentros con la intención de fomentar el desarrollo rural.

2.1.2 Evolución en Colombia

El teletrabajo cobra un lugar oficial en la historia de Colombia a partir del 2008 cuando se emite la ley 1221 desde ese momento, hasta la actualidad han ocurrido sucesos importantes que han enmarcado el desarrollo y el fortalecimientos de la modalidad en el país y que han sido documentados en gran parte por las entidades gubernamentales como Corporación Colombia Digital (2014) la cual nos brinda el siguiente recorrido historico:

En Julio de 2008 se establece la Ley 1221 por la cual e reconoce el teletrabajo en Colombia estableciendo garantías laborales a los trabajadores y de seguridad jurídica para los empleadores. Para mayo de 2012 el decreto 884 establecen los requerimientos para la implementación del teletrabajo en el sector público y privado. En julio de este mismo año tiene lugar la Primera Feria Internacional de Teletrabajo a la cual asistieron más de 2000 personas y aproximadamente 30 expertos entre nacionales e internacionales, adicionalmente durante la feria el Gobierno Nacional lanzó el programa del pacto por el teletrabajo, un alianza pública – privada, donde las entidades firmantes se comprometen a adoptar el teletrabajo. Igualmente tuvo lugar la reunión grupo de Teletrabajo del ELAC de la CEPAL 2015.

En agosto de 2012 el Ministerio de Trabajo de Colombia recibe asistencia técnica del Ministerio de Trabajo de Argentina, para conocer de primera mano la política pública

adoptada en ese país en materia de teletrabajo. Durante el mes de septiembre del mismo año se realiza el Estudio de percepción y penetración del teletrabajo en Bogotá, este estudio fue realizado por el Centro Nacional de Consultoría y Colombia Digital, y fue contratado por el Ministerio TIC, en él se dio a conocer la línea base del teletrabajo en Colombia, su nivel de percepción y penetración en el país, así como las principales ventajas y obstáculos de las empresas al adoptar esta modalidad. Para el mes de noviembre lanza la primera versión del Libro Blanco del Teletrabajo en la ciudad de Medellín, el cual es una guía práctica que le ayuda a las organizaciones a adoptar el teletrabajo a través de una propuesta metodológica.

En abril del 2013 se da Inicio de las actividades de la Comisión Asesora del Teletrabajo, compuesta en su momento por el Ministerio TIC, el Ministerio del Trabajo, y la Corporación Colombia Digital, la cual asesoró a 150 entidades públicas y privadas interesadas en adoptar esta práctica laboral. Ya en el mismo año, para el mes de julio Antioquia firma el Pacto por el Teletrabajo convirtiéndose en el departamento líder en la adopción del teletrabajo y abriendo los capítulos de teletrabajo, donde más de 12 organizaciones firmaron el pacto. Y en el mes de agosto inicia el curso de formación en competencias para el teletrabajo, el curso estuvo dirigido a más de 700 personas de las ciudades de Bogotá, Pereira y Medellín con el fin de fortalecer las competencias requeridas para el teletrabajo.

Hacia septiembre de 2013 tiene lugar la instalación y puesta en marcha de la Red Nacional de Fomento al Teletrabajo, iniciaron las comisiones técnicas de la Red Nacional

de Fomento al Teletrabajo las cuales deberán trabajar dentro de su área en aspectos de apropiación tecnológica, población vulnerable, aspectos organizacionales y jurídicos, formación y capacitación. Estas comisiones se reúnen cuatro veces al año. Y en octubre de se firma el Pacto por el Teletrabajo en el Eje Cafetero incluyendo a ciudades como Armenia, Pereira y Quindío, adicionalmente se sumaron a la firma, entidades públicas y privadas, las cuales iniciaron la adopción de esta modalidad durante el 2014. Cerrando el año de 2013, el mes de diciembre fue particularmente relevante para el teletrabajo en Colombia, ya que se firmaron los pactos de teletrabajo en Valle del Cauca y Cundinamarca, sumándose casi 40 entidades en total. También se realizó el foro: Teletrabajo, Innovación, Productividad y Calidad de vida, el cual contó con la participación de expertos internacionales y empresas nacionales. Adicionalmente, se lanzaron la Guía de Prevención de Riesgos Laborales en Teletrabajo y la Guía Jurídica sobre la modalidad laboral la cual contiene jurídica brindándole a las organizaciones seguridad, protección y garantías sobre los derechos de los trabajadores.

Ya durante los meses de enero a abril de 2014 se efectuaron las firmas del Pacto por el Teletrabajo por parte de entidades como: el Concejo de Bogotá, la Cámara de Comercio de Bogotá y Colpensiones, acercándose a la meta de 150 entidades firmantes del pacto. Y En julio se celebró la segunda versión de la Feria Internacional de Teletrabajo la cual contó con la participación de conferencistas de más de 11 países invitados y aproximadamente 3 mil asistentes, entre empresarios, emprendedores y trabajadores independientes.

En septiembre de 2015 se realiza en la ciudad de Medellín por primera vez el Telework Week Colombia, evento que, al igual que otros países como Estados Unidos y Australia pretende masificar la modalidad laboral al interior del territorio nacional. Y es también en octubre de este año que se celebra la Feria por el Teletrabajo Decente, en dicha entidades del Gobierno, gremios económicos, centrales obreras, comunidad internacional y sociedad civil, ofrecieron actividades académicas y expusieron sus ofertas laborales. El evento contó con el aval de la OIT, y la participación de algunos voceros como el jefe del Servicio de Aplicación de Normas con sede en Ginebra, Horacio Guido; y la Representante Adjunta para los Países Andinos, María Arteta. Para diciembre de 2015 el Ministerio TIC, el Ministerio del Trabajo y el Ministerio de Justicia, realizaron el lanzamiento del Programa de formación en Teletrabajo en el centro de reclusión para mujeres El Buen Pastor, la iniciativa buscó capacitar a las personas privadas de la libertad de cara a su futuro laboral. También se hizo la entrega de un Punto Vive Digital en el centro de reclusión, en donde las mujeres privadas de la libertad serian formadas en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

En agosto de 2016 se celebró la 3ra Feria Internacional de Teletrabajo, el evento contó con invitados internacionales que compartieron la experiencia del Teletrabajo en sus países. El primer día del evento, 35 compañías públicas y privadas firmaron el pacto por el Teletrabajo completando así 320 organizaciones en Colombia que se comprometen con la modalidad. La feria conto con la asistencia de más de 2 mil personas y casi 30 mil que siguieron la transmisión vía streaming. También durante la feria se llevó a cabo la segunda Rueda Virtual de Empleo en la modalidad de teletrabajo.

El mes de agosto de 2017 el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC), a través de su iniciativa Teletrabajo, abre un plan de formación virtual gratuito que ofrece a los participantes herramientas para adquirir competencias y habilidades digitales de desempeño en Teletrabajo. La meta es capacitar a 90 mil personas al cierre del 2018, fecha en la cual se espera que Colombia cuente con 120 mil teletrabajadores, de acuerdo a las metas trazada por el MinTIC en su 'Plan Vive Digital para la Gente'.

2.2 CONCEPTO DE TELETRABAJO

2.2.1 Definición:

En diversos momentos, distintos autores y entidades se han dado a la tarea de conceptualizar el teletrabajo, debido a esto han aparecido varios términos que pretenden enmarcar su definición como lo son: telecommuting o teledesplazamiento, telework o trabajo a distancia, networking o trabajo en red, flexible working o trabajo flexible (Díaz, 2013).

Sánchez y Mozo (2009) afirman:

Algunos autores como Nava Pliskin (1997) van más allá y distinguen entre teletrabajo y equipos virtuales, en el sentido que el primero sería trabajar desde casa a través de las TIC's y los segundos serían una forma más avanzada de teletrabajo en la cual las TIC's permitirían crear equipos de trabajo dispersos en diferentes localizaciones. (p.59)

La definición del concepto de Teletrabajo esta poco unificada lo que dificulta su estudio y entorpece la consolidación y retroalimentación de diversas investigaciones frente al tema (Sullivan, 2003). La descripción del concepto está supeditada en gran medida a las diversas legislaciones que rigen en cada país que haya contemplado el fenómeno dentro de

sus dictámenes, sin embargo haciendo un rastreo de diversas definiciones se identifican dos puntos comunes, el primero es la condición de distancia que implica la realización de las labores; y el segundo la intermediación de la tecnología para el efectivo cumplimiento de las actividades (Barrios, 2007).

El Convenio sobre Teletrabajo de la Unión Europea (Bruselas, 2002) se pronunció acerca del concepto de teletrabajo definiéndolo de la siguiente manera:

El término teletrabajo, cuya definición ha planteado históricamente diversas dificultades, se consigna en el acuerdo para aludir al trabajo en el que se utilizan las TIC y que se lleva a cabo de manera regular fuera de las instalaciones del empleador. Por tanto, el nuevo convenio cubre a numerosos trabajadores “móviles” o itinerantes, así como a los que desarrollan su actividad en su domicilio. (OIT, 2002, p.33).

Ampliando la definición anterior por parte de la OIT, Di Martino (2004) se refiere al 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. (p.4)

En Colombia la Ley 1221 de 2008 define el Teletrabajo 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).

De igual forma se define al teletrabajador como:

“Persona que desempeña actividades laborales a través de tecnologías de la información y la comunicación por fuera de la empresa a la que presta sus servicios”. (Artículo 2, Ley 1221 de 2008).

Si bien existen autores que condicionan sus definiciones al lugar desde donde el teletrabajador realiza sus labores e incluso al tiempo invertido en la labor, se evidencia que la tendencia actual es considerar teletrabajo a las labores realizadas fuera de los predios del empleador (OIT, 2002).

Agudo Moreno (2014) evidencia la anterior premisa en su tabla de definiciones para el teletrabajo:

Tabla 1: Definiciones de teletrabajo.

AUTOR	DEFINICIÓN
(Barba, 2001)	“Modalidad de trabajo que se desarrolla a distancia del lugar convencional, utilizando para la comunicación con éste y/o con los clientes/usuarios las Tecnologías de la Información”.
(Pérez, Sánchez & de Luis, 2002)	“El teletrabajo es una forma alternativa de organizar el trabajo que integra dos fuentes de ventaja competitiva: los Recursos Humanos y la Nueva Información y Tecnologías de Telecomunicación”.
(Martínez et al., 2006)	“El teletrabajo es la organización del trabajo mediante el uso de las Tecnologías de la información y las Comunicaciones para posibilitar que los empleados y directivos puedan desempeñar su actividad laboral a distancia.”
(Mañas et al., 2012)	“El Teletrabajo es una forma de realizar un trabajo o una profesión fuera del centro de trabajo habitual, utilizando para su ejercicio herramientas informáticas y telemáticas: no es una especialidad profesional, ni una actividad en sí misma, sino un método que permite realizar un trabajo”
(Belzunegui & Erro, 2014)	“Nueva Forma de organización del trabajo cuya novedad radica en que la prestación se realiza <i>online</i> desde diferentes lugares fuera del entorno físico de la empresa, con la ayuda de las nuevas tecnologías de la comunicación”.

Fuente: (Agudo, 2014)

2.2.2 Características del teletrabajo:

Para entender adecuadamente en qué consiste el teletrabajo es importante hacer aclaraciones pertinentes acerca de que NO es el teletrabajo, este ejercicio además permite descartar consideraciones que comúnmente se asocian con el teletrabajo de manera errónea.

En primer lugar cabe resaltar que el teletrabajo no es una profesión en sí misma, el teletrabajo es una organización laboral por lo que los teletrabajadores pueden ejercer distintas profesiones u oficios que tradicionalmente se ejecutaban de manera presencial. Así mismo el teletrabajo tampoco se restringe a un único tipo de labor, es común pensar que los teletrabajadores son personas que atienden callcenters, que fabrican o ensamblan artículos en sus casas, o que se desempeñan en trabajos a domicilio si bien el teletrabajo puede incluir dichas labores, no se limita exclusivamente a ellas.

No todos los teletrabajadores son freelancers, si bien las personas que se dedican a esta actividad podrían ser considerados teletrabajadores, esta categoría se centra en empleados que conservan un vínculo laboral estable con una entidad o empresa y encarnan los derechos y deberes de dicha relación laboral. En el caso de la legislación colombiana, por ejemplo, se restringe el concepto de teletrabajo únicamente para las personas que mantienen una relación laboral que incluya contratación directa.

Una vez aclarados estos puntos podemos enfocar la atención en las características propias del teletrabajo:

En teletrabajo normalmente se emplean horarios flexibles que respondan a las necesidades del cargo u objetivos establecidos (MinTIC, 2016).

Las labores pueden potencialmente ser ejecutadas desde cualquier lugar.

Se emplean las distintas herramientas ofrecidas por las TICs

Existen las políticas de Bring Your Own Device (BYOD), por lo que las personas pueden hacer uso de sus propios dispositivos (MinTIC, 2016).

Se reemplazan los sistemas de monitoreo o control directos o físicos y se establece una evaluación por objetivos.

2.2.3 Tipos de Teletrabajo:

La legislación Colombiana mediante la ley 1221 de 2008 establece 3 formas o tipos de teletrabajo en los cuales las personas pueden desempeñar sus labores:

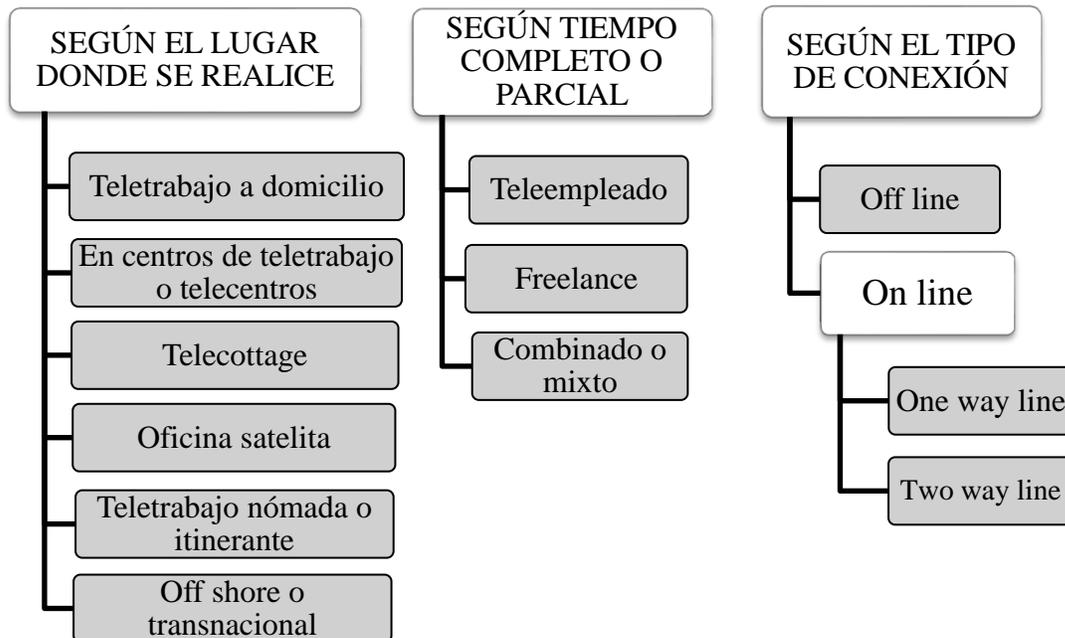
Autónomo: en el cual se utilizan el propio domicilio o un lugar escogido para desarrollar la actividad profesional, puede ser una pequeña oficina, un local comercial. En este tipo se encuentran las personas que trabajan siempre fuera de la empresa y sólo acuden a la oficina en algunas ocasiones.

Móvil: en el cual los teletrabajadores no tienen un lugar de trabajo establecido y cuyas herramientas primordiales para desarrollar sus actividades profesionales son las Tecnologías de la Información y la comunicación, en dispositivos móviles.

Suplementario: en el cual los teletrabajadores laboran dos o tres días a la semana en su casa y el resto del tiempo lo hacen en una oficina.

Sin embargo al igual que ocurre con la definición misma, la tipología del teletrabajo tampoco está consensuada en su totalidad en la literatura especializada, en su lugar encontramos diferentes categorías que se enmarcan en distintas variables como puede ser el espacio o lugar donde se ejecutan las labores, el tipo de herramientas tecnológicas que se empleen o el tiempo u horario que se dedique a la actividad.

Figura 1: Tipología del teletrabajo según criterios.



Fuente: (Bottos, 2007)

Como se observa en la figura precedente, Bottos (2007) clasifica de manera amplia el teletrabajo de acuerdo a 3 variables:

Lugar donde se realice: si es tiempo completo o parcial y el tipo de conexión utilizada.

- **Lugar donde se realice:**

Teletrabajo a domicilio: aquel realizado desde su casa.

Centros de teletrabajo o telecentros: instalaciones adecuadas para la realización de las labores que no se encuentran en la empresa, pueden ser propiedad o compartidos por varias empresas.

Telecottage: centros relacionados con pequeñas empresas, zonas rurales o ayuntamientos en donde se alquilan espacios y equipos para el trabajo, también suelen disponer de personal que colabore con distintas tareas.

Oficina satélite: oficinas pertenecientes a la empresa ubicadas geográficamente fuera de la sede principal.

Teletrabajo nomada o itinerante: es el teletrabajo que se realiza desde distintos lugares cada vez o incluso en constante movimiento durante la actividad utilizando generalmente tecnologías móviles para contactar con la oficina.

Off shore o transnacional: la actividad laboral se realiza desde otros países distintos a donde se encuentra radicada la empresa.

- **Tiempo de servicio:**

Teleempleado: es aquel que realiza sus funciones a tiempo completo y en mayor medida desde sus hogares, acudiendo ocasionalmente a la oficina.

Combinado o Mixto: teletrabajadores a tiempo parcial realizan el grueso de sus labores en la oficina y pasan por lo menos dos días trabajando en sus casas.

Freelance: ejerce un trabajo independiente por lo que no acude necesariamente a ninguna empresa ni se ve obligado a cumplir un horario en particular.

- **Tipo de conexión:**

Offline: utiliza herramientas tecnológicas para transportar la información sin necesidad de permanecer conectado con la empresa, dichas herramientas pueden ser CDs, USBs, Discos duros, etc.

Online: utiliza las telecomunicaciones para mantener contacto, recibir y entregar información y/o productos a la empresa. Dentro de esta categoría el teletrabajo puede darse de forma One way line la cual se caracteriza por una conexión con la empresa en una sola dirección, es el teletrabajador quien se comunica con la entidad la cual se configura como receptor. La otra forma es la Two way line, en donde tanto la empresa como el teletrabajador intercambian información y por lo tanto es posible la supervisión.

Visto lo anterior es importante recordar que las clasificaciones del teletrabajo pueden variar en función de las variables que se consideren (demográficas, geográficas, espaciales, tecnológicas, legales, etc.) y por supuesto del autor que las elabore, no obstante en materia practica los tipos de teletrabajo deben ser considerados en función de las necesidades y características particulares de las personas o entidades que lo ejecuten, de allí que prácticas como el Hotdesking (puestos de trabajos divididos y utilizados simultáneamente) puedan ser tenidas en cuenta o no al momento de clasificar la modalidad.

2.3 LEGISLACIÓN EN COLOMBIA

En el caso Colombiano la legislación está supeditada al Ministerio del Trabajo y al Ministerio de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (MinTIC) ambas en consonancia con los parámetros de la OIT.

2.3.1 Ministerio de Trabajo

En Colombia el Ministerio del Trabajo se deriva de la rama del poder ejecutivo del Gobierno. Su misión definida institucionalmente consiste en:

“Formular, adoptar y orientar la política pública en materia laboral que contribuya a mejorar la calidad de vida de los colombianos, para garantizar el derecho al trabajo decente, mediante la identificación e implementación de estrategias de generación y formalización del empleo; respeto a los derechos fundamentales del trabajo y la promoción del diálogo social y el aseguramiento para la vejez”. (Min Trabajo, 2017).

2.3.2 Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC)

De acuerdo a la Ley 1341 o Ley de TIC, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones es el ente que tiene a su cargo de diseñar, adoptar y promover las políticas, planes, programas y proyectos del sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Su misión institucional es promover el acceso, uso efectivo y apropiación masivos de las TIC, a través de políticas y programas, para mejorar la calidad de vida de cada colombiano y el incremento sostenible del desarrollo del país. (MinTIC, 2016).

2.3.3 Organización Internacional del Trabajo

Única agencia 'tripartita' de la ONU, la OIT reúne a gobiernos, empleadores y trabajadores de 187 Estados miembros a fin de establecer las normas del trabajo, formular políticas y elaborar programas promoviendo el trabajo decente de todos, mujeres y hombres. (OIT, 2017).

La OIT garantiza a las partes integrantes el derecho a voto igualitario en las deliberaciones que ejecuta. Sus objetivos son: “promover los derechos laborales, fomentar oportunidades de trabajo decente, mejorar la protección social y fortalecer el diálogo al abordar los temas relacionados con el trabajo” (OIT, 2017).

2.3.4 Normatividad vigente en Colombia

En la actualidad el Teletrabajo en Colombia está reglamentado por la Ley 1221 del 2008 y el decreto 884 del 2012. Las regulaciones anteriores están complementadas por la resolución 2886 del 2012.

- Mediante la Ley 1221 de 2008 se establece y reconoce el Teletrabajo en Colombia como modalidad laboral y se fundan las bases de una política pública que aliente la implementación del Teletrabajo como organización laboral viable y de igual manera la adopción del teletrabajo como política de inclusión social. Lo anterior mediante la concepción de una Red Nacional de Fomento al Teletrabajo y la inducción a prácticas garantes de las adecuadas condiciones laborales, sindicales y de seguridad social para los Teletrabajadores. Así mismo en dicha Ley se define las distintas formas en las que el Teletrabajo puede presentarse (Ley 1221 de 2008).
- El decreto 884 de 2012: Especifica las condiciones laborales que rigen el teletrabajo en relación de dependencia, las relaciones entre empleadores y Teletrabajadores, las obligaciones para entidades públicas y privadas, las ARLs y la Red de Fomento para el

teletrabajo. Así mismo establece los principios de voluntariedad, igualdad y reversibilidad que aplican para el modelo. (MinTIC, 2016)

- Para complementar lo anterior, la resolución 2886 de 2012 fija las entidades y funcionarios que conformarán la Red de Fomento del Teletrabajo y las obligaciones que se les adjudican (MinTIC, 2016).

2.3.5 Código Sustantivo del Trabajo:

Adicionalmente a la normatividad expuesta anteriormente el teletrabajo en Colombia se ha regulado en consonancia con el Código Sustantivo del Trabajo el cual es aplicable en su totalidad para la modalidad de teletrabajo exceptuando lo concerniente a la extensión de la jornada laboral. Con el ánimo de simplificar y agrupar el ordenamiento jurídico en materia de trabajo en Colombia en el año 2015 se expide el decreto 1072 el cual se configura como el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, dedicando el Capítulo 5 del Régimen Reglamentario del Sector Trabajo a la recopilación de las leyes y decretos referidos específicamente a la modalidad de teletrabajo.

2.3.6 Otras consideraciones legales:

La ley 1429 de 2010 en su artículo 3, literal C dispone: “Diseñar y promover programas de formación, capacitación, asistencia técnica y asesoría especializada, que conduzcan a la formalización y generación empresarial, del empleo y el teletrabajo”.

De igual forma la legislación referente a teletrabajo en Colombia ha considerado y es afín al Sistema General de Riesgos Laborales teniendo en el marco legal del mismo. Se puede evidenciar algunas de estas normativas en la siguiente tabla:

Tabla 2: Leyes relativas al teletrabajo.

LEY / AÑO	CONTENIDO
Ley 9 de 1979	Código Sanitario Nacional
Resolución 2400 de 1979	Disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo.
Decreto 1295 de 1994	Organización y Administración del Sistema General de Riesgos Profesionales.
Ley 776 de 2002	Administración y prestaciones del Sistema General de Riesgos Profesionales.
Ley 221 de 2008	Por la cual se establecen normas para promover y regular el teletrabajo y se dictan otras disposiciones.
Decreto 884 de 2012	Por medio del cual se reglamenta la Ley 1221 de 2008 y se dictan otras disposiciones.
Ley 1562 de 2012	Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional.
Sentencia C-337/2011	Protección integral en materia de Seguridad Social del teletrabajador.

Fuente: Libro Blanco del Teletrabajo, 2012

2.4 VENTAJAS DEL TELETRABAJO

Desde sus más tempranas concepciones el teletrabajo ha tenido como parte de su esencia los diversos beneficios que presupone su adopción por parte de las empresas o entidades, ya desde su conceptualización en 1973 no solo se pronosticaba un impacto favorable en el abordaje de la vida laboral sino también en el ahorro de recursos y la sostenibilidad ambiental y estatal (Nilles, 1976).

Es de suma importancia tanto para los académicos, como para las empresas y empleados que procuran abordar el tema del teletrabajo, reconocer que, al igual que en el trabajo más tradicional, las ventajas o beneficios que ofrece el teletrabajo son potenciales y están supeditados en gran medida a las características particulares de las personas (psicosociales) y a las condiciones específicas de las organizaciones (mercado, tipo de empresa, misión, visión, labor social, etc.). De igual manera también afecta en gran medida la consecución de estos beneficios la correcta implementación de la modalidad de teletrabajo la cual se logra cuando se identifican y se tienen en cuenta dichas particularidades.

No obstante la evolución del estudio e implementación del teletrabajo ha permitido la visualización de nuevos fenómenos favorables a diversas dimensiones y actores del mundo laboral e incluso algunas que lo trascienden. Para efectos prácticos los beneficios

potenciales que ofrece el teletrabajo pueden ser clasificados según los actores beneficiados de la siguiente manera:

2.4.1 Beneficios para las personas

Mejora en la economía: eliminar los desplazamientos representa un ahorro del dinero destinado para el transporte, así mismo se refleja un alivio en los gastos de vestuario y alimentación (Rodríguez, 2007).

Reducción del estrés laboral: al flexibilizar horarios y la actividad laboral en general, el teletrabajo permitiría una baja considerable de ansiedad (Agudo, 2014), de igual forma la evaluación por objetivos normalmente se traduce controles menos invasivos y rígidos.

Aumento de la motivación y satisfacción: la posibilidad de escoger el horario y la forma en la cual ejecutar su trabajo garantizan flexibilidad y facilidades que repercuten positivamente en la percepción de las labores (Martínez et al., 2006).

Reducción del tiempo de desplazamiento al trabajo: establecer días en la semana en que las personas puedan laborar desde sus casas o lugares más accesibles evita la necesidad

de desplazamiento y con ello el tiempo empleado en el mismo, el cual en muchos casos no es aprovechado. Evidentemente esta reducción en el tiempo de desplazamiento aumenta para casos en los que el teletrabajador pasa la mayor parte o la totalidad de su jornada teletrabajando.

Mayor conciliación entre la vida laboral y la familiar: la flexibilidad horaria y el ahorro de tiempo que se logra al disminuir los desplazamientos permiten gestionar el itinerario de trabajo acorde con las necesidades y los horarios del resto de los miembros de la familia, particularmente con los hijos (Pérez & Gálvez, 2009).

Mayor autonomía: pasar de controles directos, físicos y restrictivos a una metodología de evaluación por objetivos permite que sea el teletrabajador quien escoja la forma más conveniente de teletrabajo de acuerdo a sus necesidades y capacidades en la que puede ejecutar las tareas asignadas.

Potencializa la inclusión laboral y de igual forma permite el acceso al mundo laboral a personas con condiciones restrictivas ya sean de salud, sociales, geográficas o familiares. De tal forma que personas con dificultades en el transporte o con hijos pequeños puedan entrar o continuar en el mercado laboral (Baruch, 2001). Esta ventaja que ofrece el teletrabajo es sin duda una de las más significativas de cara al individuo y a la sociedad, debido a que la creación de espacios en el mercado laboral no solo tiene el potencial de

incluir a personas con situaciones complejas, sino que además permite la ejecución de las tareas de manera óptima en ambientes adecuados donde se puedan suplir las diferentes necesidades o características particulares de las personas.

Formación en TICs: normalmente los teletrabajadores deberían ser mayormente capacitados para el uso y el aprovechamiento de las herramientas tecnológicas a su disposición (Agudo, 2014), ello no solo contribuye con su desempeño en la organización, sino que además incrementa el valor del teletrabajador en el mercado laboral.

2.4.2 Beneficios para las organizaciones

Reducción de costes: esta es una de los beneficios que sin duda más atraen a las empresas a la hora de optar por el teletrabajo, y es natural, si tenemos en cuenta que una implementación óptima de la modalidad puede favorecer el ahorro en distintos aspectos.

Por un lado está el ahorro que representa contar con un número menor de personas en los espacios de la empresa, el consumo de electricidad, agua, telefonía y adecuación de espacios y puestos de trabajo. Este ahorro puede ser el más evidente y puede ser medido con cierta fiabilidad, incluso el portal virtual de teletrabajo en

Colombia (www.teletrabajo.gov.co) ofrece una herramienta que permite conocer valores aproximados de ahorro en este sentido para las empresas.

Otro punto que contribuye al ahorro de las empresas es ser la reducción o la eliminación del Auxilio de Transporte que contempla la ley colombiana para los empleados que devengan menos de dos salarios mínimos legales vigentes (Decreto 1258 de 1959). Toda vez que dicho auxilio existe para apoyar económicamente a los empleados con el transporte hasta el lugar de trabajo, evidentemente, eliminada o menguada la necesidad del desplazamiento de los trabajadores, el empleador podría reducir el valor, acordando cubrir solo los días que el teletrabajador se desplace a la oficina (según el Artículo 10 del Decreto 884 de 2012) o suprimir la totalidad del Auxilio de transporte.

El ahorro de los suministros básicos es otro punto considerable, si bien en Colombia responsabilidad del empleador proveer a los trabajadores de lo necesario para cumplir con sus actividades, el teletrabajo puede contribuir a aminorar las herramientas necesarias para la realización de las labores. Un buen ejemplo de lo anterior puede ser la reducción del uso del papel como resultado de un mayor y mejor uso de las herramientas virtuales de comunicación y de almacenamiento. De igual forma materiales como lápices, grapas, tinta de impresoras, clips, ligas y todo tipo de implementos relacionados con la papelería o archivo.

La retención del talento, que será tratada más abajo, es otro de los beneficios que el teletrabajo puede aportar a las empresas, este trae consigo la reducción significativa en los costos de rotación del personal, la cual se constituye como uno de los factores menos apreciados y que más costos puede generar en una organización, no solo por el impacto negativo en la rentabilidad empresarial, sino también porque un alto índice de rotación impide la continuidad de los procesos, la uniformidad de la calidad y aumenta los tiempos de ejecución (Mendoza, 2003).

Dentro de los beneficios económicos para las organizaciones, nombraremos finalmente los ahorros en infraestructura. En empresas particularmente grandes la adopción del teletrabajo de manera amplia puede significar una baja considerable en los costos de arriendo o inversiones en la construcción o ampliación de edificios (Moreno, 2010).

Disponer por ejemplo de 300 teletrabajadores autónomos, reduce significativamente el espacio necesario requerido dentro de las edificaciones en comparación a tener 300 empleados presenciales, incluso los mismos 300 teletrabajadores pero esta vez en la modalidad suplementaria significarían un ahorro tanto en dinero como en espacio, toda vez que pueden implementarse políticas de puestos compartidos o áreas de teletrabajo al interior de las empresas.

Flexibilidad en la organización: la adopción del teletrabajo implica un factor que regule la relación entre la flexibilidad de las organizaciones y los resultados de la empresa. La investigación empírica muestra una relación positiva entre los resultados de la empresa y el uso de prácticas de trabajo flexibles. Adicionalmente el teletrabajo puede reforzar otras prácticas flexibles de trabajo así como a potenciar sus resultados (Martínez et al., 2006).

Aumento de la competitividad empresarial: el mayor uso y aprovechamiento de las TICs que implica el teletrabajo, aunado al hecho de contar con empleados mejor formados y familiarizados con dichas tecnologías, garantiza una ventaja competitiva para las organizaciones de cara al mercado. El manejo eficiente e integrado de la información, la posibilidad de descentralizar las operaciones empresariales, así como la posibilidad de expandirse a otros mercados y/o territorios resultan de gran importancia para cualquier empresa que desee competir en mercados globalizados y virtualizados como los que imperan en la actualidad (Moreno, 2010).

Mayor captación y retención del talento y menor ausentismo laboral: el incremento de la motivación y la satisfacción laboral que experimentan los teletrabajadores (Martínez et al., 2006) evidentemente se traduce en un factor protector frente al ausentismo y en última instancia contribuye a que los empleados no salgan de las organizaciones debido a inconformidades relacionadas con el cargo, ineficiencia, cambios de residencia o problemas familiares.

De igual manera, la flexibilización laboral permite ampliar el margen de personal que puede laborar para la empresa, mediante el uso de las tecnologías las personas idóneas para las organizaciones pueden ser vinculadas superando las limitaciones geográficas y temporales. De este modo una empresa puede contratar al experto que necesita incluso si este se encuentra en otra ciudad o estado y puede seducirlo con la posibilidad de definir su propio horario y estrategia laboral siempre y cuando ofrezca los resultados esperados por la organización.

Evaluación por objetivos: para toda organización el establecimiento de objetivos significativos, asequibles y verificables es equiparable con la brújula que marca el norte de la organización, demarcar los objetivos resulta fundamental además, para lograr una administración eficaz de los distintos ámbitos empresariales (Koontz & Weihrich, 1994). El teletrabajo por su parte, propone la sustitución de métodos tradicionales de supervisión y control dirigiendo la atención tanto de directivos como empleados a los objetivos más significativos tanto de la empresa como de cargos específicos. La evaluación por objetivos enmarcada dentro del teletrabajo plantea el establecimiento de metas y tiempos realistas, orientando e incentivando estrategias óptimas para consecución de estos teniendo en cuenta además las características particulares de las empresas y las personas.

Mejora del rendimiento y la productividad: potencialmente el hecho de que los teletrabajadores puedan disponer sus espacios y tiempos, permite una mayor concentración

a la hora de abordar sus actividades laborales. Así mismo, organizar el propio tiempo de acuerdo a las necesidades, optimiza la utilización del mismo, aumentando la eficiencia y el ahorro del tiempo en las labores encomendadas (Rodríguez, 2007).

Mejor aprovechamiento de los espacios de oficina: contar con una base de teletrabajadores libera espacio físico en las edificaciones que puede ser aprovechado para otras necesidades de la organización. (Tacoronte et al, 2014).

2.4.3 Beneficios para la sociedad

La movilidad sostenible: debido la reducción de los desplazamientos que el teletrabajo permite en muchos de los casos contribuye no solo la descongestión vehicular especialmente en las grandes urbes (Tacoronte et al, 2014), sino también que con políticas empresariales específicas acordes al teletrabajo se promueve el uso de vehículos compartidos por parte de teletrabajadores que laboran en una misma empresa o incluso en el mismo sector o telecentro.

Educación: la adopción de las TICs en el ámbito académico ha agilizado el desarrollo, la investigación y la transmisión del conocimiento. Además la modalidad de educación virtual se ha configurado como una herramienta idónea para las personas que

desean ampliar sus horizontes académicos, permitiéndoles vencer barreras espaciales en la adquisición del saber (Moreno 2010), no solo eso, la oportunidad de acceder a la educación obviando los desplazamientos y en muchos casos las jornadas rígidas ha permitido acoger a poblaciones vulnerables, con situaciones restrictivas como discapacidades físicas o en restricción de libertad.

El decaimiento en la dependencia de combustibles naturales no renovables: ya desde 1973 con el padecimiento de la Crisis del Petróleo en Estados Unidos el teletrabajo se erigía como una medida viable para reducir el uso de este recurso, causando además una menor necesidad de exportación del mismo (Nilles, 1976).

2.4.4 Beneficios para el medio ambiente

La reducción de gases contaminantes: permitida por la disminución de desplazamientos y en última instancia el menor consumo de combustible requerido para ellos (Moreno, 2010).

Menguar la sobreexplotación del crudo: Lake (2008) determinaba que para el Reino Unido una persona que dedique alrededor de 1 a 2,5 días a la semana a teletrabajar se ahorrará aproximadamente entre 2.092 y 5.632,7 km anuales. Si entendemos que ese ahorro en kilometraje puede traducirse al uso vehicular que tiene como principal combustible los

hidrocarburos, tendremos como consecuencia una menor demanda de los mismos la cual decrece de manera inversamente proporcional en relación con la implementación del teletrabajo a nivel mundial.

Contribuir con la conservación de recursos naturales no renovables: actualmente las organizacionales dan especial relevancia a políticas que tengan como objetivo reducir el consumo de papel y promover herramientas tecnológicas (Agudo, 2014). De igual manera cada vez aumenta la conciencia empresarial en ahorro de agua y electricidad como estrategia de reducción de costos y de sostenibilidad ambiental.

2.5 RIESGOS Y BARRERAS DEL TELETRABAJO

Como se ha dicho anteriormente, desde inicios de los años 70 el teletrabajo auguraba grandes ventajas, pero además, auguraba una rápida acogida e implementación por parte de las organizaciones y empleados, los efectos positivos sobre la sociedad y el trabajo en general eran tan prometedores que prácticamente el único desafío que se debía superar para asegurar su predominancia era la adquisición y el manejo adecuado de las herramientas tecnológicas. Sin embargo actualmente es evidente que para ese entonces las expectativas pecaron por optimistas (Tacoronte et al, 2014).

En el apartado anterior ilustramos que son variadas las bondades que el teletrabajo ofrece a distintos actores y en diversos campos, sin embargo el teletrabajo también implica riesgos y acarrea retos que deben ser tenidos en cuenta antes y durante su adopción de modo que puedan ser contrarrestados o minimizados.

Con el ánimo de agrupar los riesgos y barreras que enfrenta el teletrabajo o la adopción del mismo, abordaremos estos temas englobándolos en dos grandes actores: las personas y las organizaciones.

2.5.1 Riesgos para las personas:

Aislamiento: abandonar parcial o completamente la presencialidad laboral implica desprenderse además de las actividades sociales cotidianas que tienen lugar en el entorno

laboral tradicional. Si bien es cierto que las tecnologías agilizan y dinamizan los procesos comunicacionales, estas no pueden suplir las interacciones sociales y el contacto directo necesarios para la construcción y el mantenimiento de referentes sociales. De ahí que el teletrabajo sea recomendado a personas con personalidades autónomas y poco dependientes del contacto humano, pues de lo contrario se pueden experimentar sentimientos de soledad, inadecuación o irrelevancia social (Rubini, 2012) y en casos extremos cuadros de depresión o ansiedad.

Estrés: quizá uno de los factores de riesgo más importantes y multifactoriales de la lista, el estrés no puede ser atribuido directamente al teletrabajo, pero debe reconocerse que este puede exacerbar algunas de sus causas. Resulta imposible abordar en este trabajo la totalidad de los factores que causan el estrés, entre otras razones, por la subjetividad que ello implica. No obstante es sabido que la sobre exigencia, cambios laborales bruscos o el aislamiento pueden generar aumentos importantes en los niveles de estrés y a esto puede sumársele situaciones personales o familiares adversas, todos estos fenómenos que pueden tener lugar durante el teletrabajo. No obstante es importante recalcar que el teletrabajo implementado correctamente puede contribuir a la reducción del estrés.

Si bien los factores anteriores pueden estar relacionados con el teletrabajo, pero no atribuírsele a este por completo, existe un concepto de estrés que puede estar mucho más íntimamente ligado con la incursión del teletrabajo, *el Tecnoestrés* es aquella patología que tiene lugar a raíz del trabajo (o la imposibilidad del mismo) con las nuevas tecnologías, esta

patológica puede presentarse en dos vías: por un lado está una la relación de inadecuación con las tecnológicas, lo que puede causar estrés al sentirse incapaz de trabajar con ellas o debido a la presión que puede significar aprender a utilizarlas para cumplir con las obligaciones laborales; por otro lado puede expresarse como una exagerada dependencia de las herramientas tecnológicas o una elevada atención a las mismas (Alonso & Cifre, 2002). Es así como sufriría de tecnoestrés tanto la persona que se preocupa por no saber manejar bien su computadora como aquel individuo que revisa persistentemente su teléfono móvil esperando un email.

Sobrecarga laboral: ocurre cuando un empleado presenta exceso en las responsabilidades y/o requerimientos que pueden ser cumplidas dentro de la jornada laboral afectando negativamente aspectos psicológicos, físicos y cognitivos del individuo (Alcayaga, 2016). Esta sobrecarga puede ser cualitativa, exigiendo tareas que superan las capacidades de la persona; o cuantitativa, imponiendo cantidades de trabajo mayores de las que el individuo puede manejar.

La sobrecarga laboral es un fenómeno que aparece tanto en el trabajo tradicional como en teletrabajo, y al igual que otros de los riesgos mencionados anteriormente puede presentarse por diversas causas, desde una mala distribución de actividades, reducción de personal, fallas en el diseño del cargo, sobreexplotación por parte de los jefes, etc. La sobrecarga laboral puede ocasionar estrés, síndrome de burnout, fatiga y demás elementos ligados a estos como enfermedades o accidentes laborales. En relación con el teletrabajo la

sobrecarga laboral puede ligarse a diversas circunstancias, una de ellas puede ser la indistinción de la dimensión laboral y la personal, ocasionando que momentos y espacios que eran destinados a actividades de esparcimiento o de otra índole sean ocupados para cumplir con actividades laborales, permitiendo la superposición del trabajo sobre otras facetas de la vida.

Por otra parte, es común que algunos empleados asuman la posibilidad de teletrabajar como una suerte de gratificación y/o una muestra de mayor confianza por parte de sus directivos, lo genera un mayor compromiso con la entidad el cual los motiva retribuir dicho gesto con un aumento en el cumplimiento de las metas o actividades. Igualmente en los casos donde el acuerdo de teletrabajo no especifica un horario o jornada laboral, el teletrabajador puede incurrir en un exceso laboral en comparación con las personas que cumplen un horario, con el agregado de una reducción en el tiempo de desplazamiento que puede ser invertido en más trabajo.

Por último, la evaluación por objetivos que propone el teletrabajo puede ocasionar que los jefes pasen por alto el tiempo invertido en las labores, centrando su atención solo en el producto, lo que puede invitar a una mayor exigencia de su parte frente al teletrabajador. Sin embargo esto puede prevenirse con un diseño cuidadoso de los cargos, teniendo en cuenta la medición de tiempos, movimientos y cargas laborales de los mismos.

Dificultades para delimitar la dimensión laboral y la personal: como se ha mencionado, es posible que algunas personas opten por trabajar en momentos y lugares que normalmente eran empleados para asuntos diferentes a lo laboral, o en otro sentido, utilicen espacios dedicados al trabajo para realizar actividades sociales o de esparcimiento por ejemplo. Todo esto puede llegar a ser potenciado por el teletrabajo debido al acceso adicional que permite a estos espacios y tiempos.

Al igual que los espacios y los lugares, las actitudes o conductas pueden llegar a mezclarse, un ejemplo de ello puede ser personas que trabajan mientras escuchan música o tienen el televisor encendido, o incluso trabajar en pijama o mientras se está comiendo. Todo ello son ejemplos de conductas mixturadas que tradicionalmente se encuentran restringidas o claramente delimitadas en las organizaciones como es el caso de la hora de almuerzo.

Riesgos para la salud física: del mismo modo que sucede en las oficinas o puestos de trabajo, el teletrabajo debe considerar las posibles consecuencias que la actividad laboral puede acarrear en materia de salud. El teletrabajo, al ser considerado un nuevo tipo de organización laboral debe considerar las implicaciones en materia de salud y seguridad en el trabajo, particularmente para aquellos teletrabajadores que cuentan con un puesto de trabajo por fuera de los predios empresariales.

No obstante existen factores que deben ser especialmente considerados dentro del ámbito del teletrabajo para evitar accidentes o enfermedades, algunos de estos factores son: la ergonomía, la alimentación, los hábitos de sueño, la higiene postural, el sedentarismo, las pausas activas, la iluminación, temperatura y la disposición del puesto de trabajo (Rubini, 2012).

2.5.2 Riesgos y barreras para las empresas:

Superar los estilos de liderazgo tradicionales: Posiblemente el obstáculo que más se resiste a la implementación del teletrabajo y corroborado de manera empírica por aquellos quienes han trabajado la modalidad en distintas organizaciones (MinTIC, 2016). No son pocos los jefes o dueños de empresas que presentan dificultades para asumir o permitir los procesos de innovación y flexibilización, naturalmente esto está relacionado con el fenómeno del cambio y la resistencia que lo acompaña.

El liderazgo favorable al teletrabajo supone varios desafíos, por un lado existe la necesidad de coordinar equipos cuyos integrantes se encuentran separados geográficamente, para superar esta condición se debe conocer y aprovechar al máximo las herramientas tecnológicas disponibles en la organización. Otro reto importante para los líderes se encuentra en la confianza que deben depositar en sus colaboradores a la hora de contar con ellos para la consecución de los objetivos, ello implica por supuesto la capacidad

de delegar tareas adecuadamente y esto se logra conociendo las habilidades de cada uno de sus empleados. Por último, la evaluación por objetivos es una de las características más distintivas del teletrabajo, sin embargo muchos líderes aun valoran el desempeño de los empleados teniendo en cuenta las horas que permanecen en su puesto de trabajo, a pesar de que ello no sea garantía de un adecuado aprovechamiento del tiempo, los líderes de teletrabajadores deben estar en la capacidad de plantear objetivos realistas en plazos de tiempo alcanzables de manera que tanto la evaluación del desempeño como la medición de resultados este a la orden del día siempre que sea requerida.

Inversiones en tecnología: una de las grandes barreras que las entidades deben superar para la exitosa adopción del teletrabajo son los costos iniciales que puede significar dotar la organización con las herramientas tecnológicas, los equipos y la infraestructura necesaria para sustentar las conexiones remotas, el almacenamiento de información y en ultimas para la oportuna y efectiva sustentación del trabajo a distancia (Agudo, 2010).

Si bien esta es una de las primeras barreras que aparecen en la apropiación del teletrabajo, cuando es superada suele ser una de las más beneficiosas para las organizaciones. Ello se debe a que independientemente de la implementación del teletrabajo, el hecho de adecuar tecnológicamente las empresas resulta necesario para mantener la competitividad de las mismas de cara a un mercado cada vez más globalizado y virtualizado. Adicionalmente el grado de inversión requerido puede variar sustancialmente dependiendo de la organización puesto que existen entidades muy bien dotadas en las

cuales los ajustes tecnológicos que se requieren son mínimos, mientras que en los casos donde hay menor apropiación de las TICs, la adecuación tecnológica se constituye como una necesidad inminente más allá del teletrabajo. En otras palabras, dadas las condiciones actuales del mercado y el panorama informático globalizado, la acogida de las TICs es menester de las organizaciones actuales indistintamente de que quieran o no implementar el teletrabajo.

Capacitar a los empleados: en consonancia con adquisición de las tecnologías por parte de las empresas, resulta importante contar con personas capacitadas en el uso de las mismas. Esta es otra barrera que las entidades deben superar al momento de optar por el teletrabajo, de la misma manera que con las herramientas tecnológicas, la formación del personal requiere tiempo y dinero que muchas empresas temen o no quieren hacer. No obstante ocurre lo mismo que con el punto anterior, las empresas que no cuentan con el personal idóneo en el uso y aprovechamiento de las TICs corren el riesgo inminente de ser ineficientes y/o verse superadas por la competencia.

Otro factor que puede contribuir a la resistencia en este aspecto de la capacitación es el elemento humano y la cultura organizacional, existen empresas muy arraigadas con tradiciones rígidas poco inclinadas a la tecnología cuyo recurso humano suele estar constituido principalmente por individuos de generaciones o mentalidades poco afables con las TICs. En estos casos el cambio a las nuevas herramientas puede ser mucho más lento y traumático incluso aunque los directivos deseen realizar la transición.

Fragmentación de equipos de trabajo: fallas en la implementación del teletrabajo pueden traer como resultado la individualización de las actividades, ocasionando que los trabajadores no comprendan o se integren menos a los macroprocesos, enfocándose exclusivamente en su tarea, esto además suele estar acompañado de una disminución o errores de la comunicación y por ende un descenso del trabajo en equipo.

Riesgos de la seguridad informática: esta es una de las grandes preocupaciones de muchas entidades actualmente, compartir información por medio de dispositivos o medios virtuales trae consigo el riesgo de que dicha información sea filtrada, alterada o eliminada ya sea por fallas en la infraestructura o por obra de terceros (MinTIC, 2016). Sin embargo son numerosas las medidas que pueden tomarse para garantizar la seguridad de la información y la protección de los datos, como primera medida todos los dispositivos por los cuales pueda circular información sensible deben contar con los protocolos de seguridad de la organización, como pueden ser antivirus, correos y contraseñas institucionales (inclusive los equipos adheridos a políticas de BYOD). De igual forma el personal que tenga acceso a estos equipos debe contar con la capacitación adecuada para su correcto uso y la prevención de incidentes graves. Como base es importante que la empresa determine políticas y protocolos de seguridad de acuerdo a las necesidades de la entidad y por supuesto cuente con un equipo informático que brinde el soporte necesario cuando sea requerido.

Menor supervisión de los empleados: este apartado puede ser considerado un riesgo y una barrera simultáneamente. Constituye una barrera cuando los directivos temen acoger el teletrabajo en sus entidades debido a un posible debilitamiento de la supervisión que en ocasiones suele estar acompañado por la sensación de pérdida de poder, autoridad o control de cara a los subordinados. Comúnmente lo anterior está estrechamente ligado a estilos de liderazgo tradicionales, jerarquías agudizadas y en general a la desconfianza hacia los empleados basados en la teoría X de Mc Gregor (1960) que abordaremos más adelante.

Por otro lado la disminución en la supervisión es un riesgo cuando no se cumplen las condiciones necesarias para realizar un acompañamiento y evaluación real del desempeño laboral de los individuos. Si bien el teletrabajo propone un énfasis en el seguimiento y evaluación por objetivos, ello no implica que no se disponga de métodos de supervisión efectivos de las actividades e incluso de los tiempos laborales. Las mismas herramientas tecnológicas que permiten el teletrabajo también ofrecen la posibilidad de conocer datos relevantes en el procedimiento de las actividades ejecutadas, mediante estos instrumentos es posible conocer los tiempos de conexión, horas invertidas en la realización de una tarea, cantidad de ediciones de un archivo, incluso es posible conocer la ubicación desde donde se efectuó la labor. No obstante, si bien esta información puede ser un elemento valioso a la hora de atribuir la carga laboral o el planteamiento de metas, es valioso no perder de vista que lo deseable es el cumplimiento de objetivos y que la confianza en los empleados también es un valor que el teletrabajo pretende promover.

Disminución del sentido de pertenencia: el aislamiento que pueden experimentar algunas personas claramente puede impactar en la organización, uno de estos impactos es la sensación de desunión con la identidad organizacional. Los empleados pueden desalinearse con los valores y visión empresarial, enfocándose casi por completo en los objetivos o actividades que se le solicitan desconociendo el panorama empresarial o la articulación de los procesos.

2.5.3 Minimización de riesgos

De manera similar a lo expuesto en referencia a lo que ocurre con las ventajas del teletrabajo, tanto los riesgos como las barreras que implican la adopción del teletrabajo deben ser entendidos como potenciales y supeditados a diversas variables tanto laborales, psicológicas, culturales y sociales. Lo anterior implica que dentro del universo del teletrabajo es posible encontrar paradojas respecto a los riesgos o beneficios. Por ejemplo, se podrán hallar casos en que personas han disminuido sustancialmente sus niveles de estrés desde que se desempeñan como teletrabajadores, mientras que otros pueden reportar un aumento del mismo.

Implicar que son varios los factores que definen si el teletrabajo se traduce en riesgos o beneficios tanto para las empresas como para las personas, significa que el proceso de adopción de esta modalidad laboral debe abarcar de la manera más integral

posible estos factores. De ahí que considerar características propias de la organización, como pueden ser: su cultura organizacional, sus perfiles de cargo, su infraestructura, su misión y visión, entre otras; resulte igual de importante a considerar las particularidades psicológicas, económicas, sociales o culturales de los individuos.

Una manera de asumir adecuadamente lo planteado en el párrafo anterior, resulta ser, en la mayoría de los casos, un apropiado proceso de selección y un análisis cuidadoso de la organización que garanticen un diseño óptimo de la estrategia de adopción y facilite el desarrollo del proceso de implementación del teletrabajo de acuerdo a las necesidades y características específicas de cada organización.

3. PRODUCTIVIDAD

3.1 CONTEXTO HISTORICO

3.1.1 Antecedentes

Abordar los antiguos precedentes de la productividad resulta complejo a todas luces, más aun cuando partimos de la base de que este concepto esencialmente se refiere a la capacidad de producir y a su optimización. Por lo tanto indagar a profundidad la historia de la productividad, significa comenzar por el momento en el cual los seres humanos (e incluso sus antecesores) desarrollaron la posibilidad de elaborar cualquier cantidad de objetos, representaciones e incluso conocimiento. No obstante para efectos del presente trabajo abarcaremos brevemente algunos momentos históricos claves en el desarrollo de la productividad, su conceptualización e impacto.

Desde que el hombre tiene la capacidad de crear ha desarrollado también métodos empíricos para mejorar, inicialmente sus herramientas y procedimientos. Hacia el paleolítico, el valor de este conocimiento y habilidades mejoradas era apreciado y confería en gran medida el estatus social y el rol que los individuos de los primeros clanes humanos desempeñarían. Los métodos de caza, pesca y recolección fueron empíricamente desarrollados y mejorados progresivamente gracias a trasmisión del conocimiento de una generación a otra. Así mismo, la producción de herramientas como flechas y lanzas fue

perfeccionada, agregando métodos de talla distintos como el de presión a los ya establecidos (Benito Del Rey & Benito Álvarez, 1998).

Más adelante, en el neolítico, la agricultura y la ganadería se adoptarían dando lugar a la llamada Revolución Neolítica (Childe, 1996). Dicha revolución cambio por completo el panorama de la sociedad humana, logrando el tránsito de una vida nómada a una sedentaria y pasando de una economía cazadora-recolectora a una economía productora. Lo anterior trae consigo una consecuencia importantísima en términos de la productividad, la alteración del entorno natural potencializa la intervención de los recursos y las materias primas, dando lugar al intercambio de productos, la división del trabajo, los gremios y finalmente las primeras civilizaciones urbanas.

Durante todo este tiempo la producción se realizaba de manera artesanal una cosa a la vez y dependida del conocimiento individual del artífice. Entre los siglos XVIII y XIX, la llegada de la Revolución Industrial significaría un vuelco total de esa realidad, logrando que la humanidad pasara de una mano de obra con base en el musculo humano o animal a la fuerza y energía de la maquinaria. Como consecuencia de este tránsito, el trabajo manual e individualizado fue relegado del panorama económico y en su lugar aparecieron fenómenos como la cadena de montaje y la producción en masa.

Durante la Revolución Industrial la innovación tecnológica fue esencial, la Máquina de Vapor y la Hiladora Jenny fueron avances monumentales en el transporte de materias primas y la industria textil. Las nuevas herramientas potencializaron enormemente la capacidad de producción, aumentando la cantidad de productos que se podían fabricar, pero además, reduciendo sustancialmente el tiempo requerido para su elaboración, dando lugar a la llamada Producción en Serie. Y en últimas lo que significó dar el paso de una economía agrícola y comercial a una economía urbanizada, industrializada y mecanizada (Chaves, 2004).

Ya en la primera década del siglo XX el ingeniero y economista Frederick Taylor establece un método de organización industrial racional que al día de hoy se conoce como la Administración Científica, llamada también Taylorismo. Este método tenía como objetivo último el aumento tanto de la producción como de la productividad y consistía principalmente en proceso de producción organizado y dividido por tareas las cuales eran a su vez cronometradas. También propuso la creación de departamentos pensantes en las industrias y el establecimiento de una política salarial (Barba, 2010).

Destaca mencionar que Taylor reconoció el factor humano en el proceso de producción y su importancia en el aumento de la productividad. Atendiendo dicho factor, implemento un sistema que motivaba a los trabajadores a lograr un mejor rendimiento mediante el pago de bonificaciones. También realizo estudios con el ánimo de identificar movimientos o conductas innecesarias para la producción por parte de los obreros, para ello

implemento tiempos específicos para cada actividad utilizando cronómetros (Barba, 2010). Con lo anterior Taylor logro una mayor estandarización de la cadena productiva y con ello la minimización de la improvisación en la misma. En la actualidad se reconoce a Taylor como uno de los principales exponentes del Enfoque Clásico de la Administración.

Fue en la década de 1950 que varios países europeos y asiáticos desarrollaron centros y consejos de productividad. Un importante número de estudiosos visitaron Estados Unidos para conocer sus avances sobre medición de la productividad, particularmente en el United States Department of Labor, en el Bureau of Labor Statistics (BLS). El BLS lleva casi un siglo publicando estadísticas sobre la productividad del trabajo. Así mismo para el año de 1950 Organización para la Cooperación Económica Europea (OCEE) se dedicó a promover intensamente el estudio de productividad (Gonzales, 2001).

Hoy en día la administración es considerada una ciencia y la mayoría de académicos consideran que se puede hablar de una teoría de la administración clásica y otra contemporánea teniendo ambas a la productividad como factor común, entre otros. Los avances en las concepciones administrativas, junto con los fenómenos socioeconómicos y tecnológicos, han dado paso además, a la llamada Teoría del Management, teoría que para muchos especialistas ha contribuido ampliamente con la mejora de la capacidad administrativa y al aumento de la productividad (Martínez, 1995). Y es claro que tanto la administración como el management en particular son disciplinas actuales y continúan

desarrollados e implementados en los diversos sectores productivos y académicos a nivel mundial.

3.1.2 Aparición del término Productividad

La primera vez de la que se tiene registro que se empleó la palabra “productividad” fue en el año 1766 por parte de François Quesnay, reconocido economista francés y fundador de la escuela fisiócrata, además de ser el autor del Tableau Économique obra que sería uno de los primeros intentos de exponer la articulación del sistema económico de la época. Quesnay expuso ideas como que: la norma de conducta fundamental era conseguir la mayor satisfacción con el menor gasto, afirmación simple pero que abonaría el terreno a las concepciones modernas de Productividad y Competitividad (Felsinger & Runza, 2002).

Desde su aparición en el siglo XVIII el término de Productividad se fue haciendo popular de la mano con la innovación tecnológica, el comercio y la globalización. En la actualidad resulta difícil no reconocer el término, aunque en ocasiones pueda ser empleado erróneamente o de manera sesgada o parcializada dependiendo de quién o en qué contexto se utilice e incluso de la intención con la que se haga. Es posible encontrarse también que el término sea utilizado erróneamente como un equivalente de producción, no obstante esta diferenciación será abordada más adelante en este capítulo.

3.2 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD

3.2.1 Definición

En el apartado anterior se mencionó el origen del término productividad, no obstante casi cien años después en 1883, sería Littré quien definiría por primera vez el concepto como “la facultad de producir”. No obstante habría que esperar hasta los primeros años del siglo XX para que el término fuera finalmente se entendiera sustancialmente como la medida de la óptima utilización de los medios empleados en la elaboración de un producto (Bain, 1985).

Moreno (1995), afirma que fue en 1950 cuando la OCEE planteo formalmente una definición del término de la siguiente manera:

“Productividad es el cociente que se obtiene al dividir la producción por uno de los factores de producción. De esta forma es posible hablar de la productividad del capital, de la inversión o de la materia prima según si lo que se produjo se toma en cuenta respecto al capital, a la inversión o a la cantidad de materia prima, etc.”

Es también Moreno (1995), quien realiza un compendio cronológico de las definiciones más relevantes de la Productividad a partir del siglo XVII de la siguiente manera:

Siglo XVII, Quesnay (1766), la palabra productividad aparece por primera vez.

Siglo XIX, Littré (1883), “la facultad de producir”.

Siglo XX:

Early (1905), “Relación entre producción y los medios empleados para lograrla”.

OCCE (1950), “Productividad es el cociente que se obtiene al dividir la producción por uno de los factores de producción”.

Davis (1955), “Cambio en el producto obtenido por recursos gastados”.

Fabricant (1962), “Siempre una razón entre la producción y los insumos”.

Kendrick y Creamer (1965), Definiciones funcionales para la productividad parcial, de factor total y total.

Siegel (1976), “Una familia de razones entre la producción y los insumos”.

Sumanth (1979), “Productividad total – Razón de producción tangible entre insumos tangibles”

De lo anterior se rescata entonces que la productividad es una relación entre un producto generado y los recursos o insumos empleados para su elaboración. No debe ser confundida con una medida de producción, sino más bien de la óptima combinación y utilización de los recursos destinados para obtener un resultado concreto (Bain, 1985).

En su obra *Productividad: La Solución a los Problemas de la Empresa*. Bain (1985), ilustra lo anterior con el siguiente ejemplo:

Uno de los muchos índices de productividad con el que todos estamos familiarizados es el de "kilómetros recorridos por litro de gasolina". La medida del "insumo" de gasolina no se usa como insumos un indicador de la eficiencia de la gasolina misma, sino de la eficiencia del rendimiento del automóvil.

Esto implica muchos factores entre los que pueden mencionarse la velocidad, el tráfico, los semáforos y la eficacia tanto del motor del vehículo como de la gasolina.

La medida de "producción" de kilómetros recorridos es un indicador de la efectividad, o magnitud, de los resultados realizados.

Se entiende entonces que:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{producción total}}{\text{insumo total}} = \frac{\text{resultados totales logrados}}{\text{recursos totales consumidos}} = \frac{\text{efectividad}}{\text{eficiencia}}$$

Con lo anterior queda claro que la productividad alude a múltiples factores, actualmente se consideran por ejemplo: la formación de los trabajadores, la innovación tecnológica, los esquemas de gestión de la producción, entre otros. Y si bien la productividad puede ser medida para identificar su aumento o disminución, resulta

complejo determinar el grado de aporte específico de cada factor involucrado en la obtención de resultados en la particularidad de cada uno de los casos y organizaciones (casanova, 2002).

3.2.2 Tipos de Productividad

A lo largo de la historia el concepto de productividad ha sido clasificado de varias maneras, algunos autores ponderan ciertos factores en su medición y la catalogan de acuerdo a ellos. Otros sin embargo dan prioridad al contexto en el cual se aplica el término o inclusive al área del conocimiento en donde se encuentran. Así por ejemplo, los ingenieros pueden concentrar su atención en los procesos o en la calidad mientras los psicólogos podrían preferir asuntos como el clima laboral o el diseño de cargos a la hora de nombrar los tipos de productividad.

No obstante en el presente trabajo abarcaremos inicialmente tres tipos de productividad planteados por David Sumanth (1990), al considerarlos representativos y universales entre los consultados en la literatura especializada. Esta clasificación está fundamentada en los factores considerados en la medición de la productividad, a saber:

Productividad parcial: los factores para su medición son la cantidad producida (resultados tangibles) y un solo tipo de insumo o indicador. En este caso se puede por ejemplo hacer una relación entre producto y tiempo invertido, también podría medirse la cantidad de elementos fabricados y el uso de la materia prima requerida, otro caso sería considerar los productos terminados y la mano de obra que se utilizó.

En conclusión este tipo de productividad sirve para confrontar el producto contra otra única variable, sin embargo puede utilizarse repetidamente en un mismo caso para verificar distintas variables por separado. Así la productividad parcial es un indicador del rendimiento de los insumos de manera aislada.

Este tipo de productividad puede expresarse de las siguientes maneras:

$$\text{Productividad parcial} = \frac{\text{Resultados tangibles}}{\text{Insumo humano}}$$

$$\text{Productividad parcial} = \frac{\text{Resultados tangibles}}{\text{Insumo material}}$$

$$\text{Productividad parcial} = \frac{\text{Resultados tangibles}}{\text{Insumo de capital}}$$

$$\text{Productividad parcial} = \frac{\text{Resultados tangibles}}{\text{Insumo energético}}$$

$$\text{Productividad parcial} = \frac{\text{Resultados tangibles}}{\text{Otros insumos}}$$

Productividad de factor total (PFT): este tipo de productividad es similar a la anterior con la diferencia de que en esta participan múltiples factores para su medición, siendo estos la mano de obra, los insumos y el capital utilizado. Este tipo de productividad también se diferencia de la Productividad Total en la PFT la producción es neta, es decir, la producción menos los servicios y bienes empleados.

La PTF puede expresarse así:

$$\text{PTF} = \frac{\text{Producción neta}}{\text{Mano de obra} + \text{Capital}}$$

Productividad total: como su nombre indica este tipo de productividad es la relación entre la producción total y la suma de todos los insumos implementados. Esta operación nos da cuenta del aumento o descenso de la productividad y es normalmente se declara en términos “reales” traducidos pesos, dólares o cualquier otro tipo de moneda.

En general los tres tipos de productividad antes mencionados se expresan en términos físicos, lo cual significa que normalmente su valor está dado en términos monetarios dentro de límites de tiempo específicos, conocidos como periodos base.

Finalmente dedicaremos un espacio en este apartado a la mención de la llamada Productividad Laboral, si bien este tipo de productividad no se encuentra asociada teóricamente de manera directa con los tipos anteriormente enunciados, vale la pena abordarla en aras de un mayor entendimiento práctico del término.

Productividad Laboral: en un sentido económico la productividad laboral es definida como la producción promedio de un empleado en un período de tiempo específico. Al igual que los tipos de productividad abordados antes, suele ser medida en volumen físico o en términos de valor (precio por volumen) de los bienes y servicios generados. La teoría económica plantea que las remuneraciones deben plasmar el índice de productividad, de tal manera que la producción tenga la capacidad de cubrir los gastos salariales. De lo contrario, salarios que superen lo producido generan pérdidas al no poder cubrir los costos (IPE, 2013).

No sería posible concluir esta definición, sin mencionar que diversas áreas del conocimiento se han interesado por profundizar en el concepto de la productividad laboral, tal es el caso de psicólogos como Frederick Herzberg quien introdujo en 1959 “La Teoría de los Dos Factores” la cual incluye factores como la satisfacción y la motivación en la concepción de una productividad laboral que considere las distintas dimensiones del llamado recurso humano. Teoría que por demás abordaremos posteriormente en este trabajo.

3.2.3 Distinción entre Producción y Productividad

Actualmente es común encontrar que el concepto de “productividad” es usado indistintamente o de manera equivalente al término de “producción”. Para evitar esta ambigüedad debe tenerse en cuenta a que se refiere cada palabra, el concepto de productividad como ya se ha visto, hace alusión aun uso eficiente de los insumos o recursos empleados en la elaboración de un producto; mientras que la producción se refiere específicamente a la acción de producir ya sea un bien o un servicio (Gonzales, 2001).

Dicho de otra forma, el concepto de productividad es la medida en la se evidencia el grado de aprovechamiento de los recursos empleados en la producción. Es por ello que aumentar la producción no necesariamente implica un mejor índice de productividad, es más, existen casos en los que el aumento de la producción puede significar un descenso de la productividad como se ilustra en el siguiente ejemplo:

Supongamos que una pequeña fábrica de lápices emplea 10 personas para elaborar 10 unidades cada hora, con ello tenemos que la producción de la empresa es de 10 lápices y su índice de productividad es de 1 lápiz por hora-hombre. Cierta día, la empresa recibe un pedido urgente y decide contratar temporalmente 10 empleados más para cubrir la demanda, sin embargo estos 10 empleados adicionales son inexpertos y producen solo 5 lápices por hora, que sumados a los elaborados por el personal de planta suman 15. De esta

manera tenemos que la producción de la empresa aumento de 10 a 15 lápices por hora pero su índice de productividad pasó de 1 lápiz hora-hombre a 0,75 lápices hora-hombre, evidenciando una disminución de un 25% en la productividad.

La anterior situación ilustra una situación la cual en un principio podría ser entendida como beneficiosa, sin embargo al aclarar los conceptos se evidencia claramente que no en todos los casos el aumento de la producción se traduce en el aumento de la productividad. De ahí entonces la necesidad y oportunidad de distinguir ambos términos.

3.3 ALGUNOS MATICES DE LA PRODUCTIVIDAD

Anteriormente se realizó un breve recorrido a través de algunos de los momentos más significativos del origen y evolución histórica de la productividad. Entre otras cosas la importancia de reconocer estos hechos históricos, radica en poder identificar algunas de las repercusiones que tal recorrido ha tenido en la mentalidad de las diferentes épocas, tanto a nivel cultural como en los contextos propios del trabajo y la productividad.

La presente sección se propone abordar algunas de las concepciones que aparecieron en consonancia con los distintos entornos socioeconómicos en los que se pensó la productividad. Y de esta manera abordar el trasfondo de dichas concepciones en relación con el factor humano. Partiendo en principio desde las posturas científicas y académicas más reconocidas por parte de los especialistas.

3.3.1 El Utilitarismo

Entendemos que la productividad fue pensada y teorizada con vehemencia a partir de los preludios de la Primera Revolución Industrial en el siglo XVIII, en este punto los cambios económicos, tecnológicos y sociales enfocaron la atención de los dueños de los medios de producción en el desarrollo de métodos que aumentaran la ganancia y garantizaran la progresión del capital.

En la raíz de este interés se encontraba el concepto ético del *utilitarismo*, el cual fue desarrollado en Inglaterra por Jeremy Bentham en su obra: *Introducción a los Principios de Moral y Legislación* en 1789. El utilitarismo partía de una concepción dicotómica de la realidad en donde por un lado se encontraba el placer y por el otro el dolor, concepción que a su vez era derivaba del *consecuencialismo*, el cual proponía que las acciones solo pueden ser juzgadas como buenas o malas dependiendo del resultado que obtengan de las mismas (Araujo, 2000).

Algunos podrían sintetizar la cuestión utilitarista con la famosa frase “el fin justifica los medios”, con la consideración de que el utilitarismo no se limita al beneficio propio puesto que también aboga por el beneficio común. Es posible transpolar entonces la aplicación ética de la teoría utilitarista a los contextos productivos de la época, de esta manera se comprende la representación del producto como aquello que es medular en el aparato industrial y económico, añadiendo además el interés último de la burguesía de aquel entonces el cual era la generación de riqueza.

3.3.2 La empatía, división del trabajo y libre competencia

Paralelamente sería el filósofo y economista escocés Adam Smith, por muchos considerado como el padre de la Economía Política, quien planteara un de las críticas más

relevantes al utilitarismo. En su Teoría de los sentimientos morales de 1759, ya describía la *empatía* como el proceso por el cual una persona podía asumir el lugar de otro y actuar en consecuencia aun cuando no experimentara beneficio o ventaja alguna. Ese postulado lo opondría sustancialmente a la concepción utilitarista (Smith, 1979).

Pero los aportes de Smith (1979), no concluyeron con el abordaje de la empatía. Destaco la *división del trabajo* y la *libre competencia* como unas de las claves más importantes del crecimiento económico, el cual a su vez era según él, un requisito principal para la consecución del bienestar social. Para Smith, la división del trabajo aumentaba gracias a la expansión del mercado, sentando a la vez las bases de lo que al día de hoy reconocemos como la *especialización*, que por demás es reconocida como una de las claves de la productividad. Y finalmente proponiendo a la libre competencia como el método económico más idóneo.

3.3.3 La administración científica

A principios del siglo XX en los Estados Unidos, Taylor desarrolla un sistema de organización racional reconocido ampliamente como la *Administración Científica*. Al adentrarse en la comprensión de este sistema se puede dilucidar claramente la puesta en práctica algunos postulados de Adam Smith. El Taylorismo o Administración Científica tenía incorporado dentro de sus bases el concepto de la división del trabajo, en este caso los

procesos eran divididos en tareas simples que serían asumidas por trabajadores específicos dentro la cadena de producción.

Entre otras cosas, el sistema de Taylor pretendía eliminar cualquier actividad o movimiento innecesario que pudiera afectar la producción de los obreros, para ello cronometró las actividades y especificó los montos y plazos de entrega. Estas determinaciones se tradujeron en el deterioro del control del trabajo por parte de la mano de obra (Barba, 2010). De esta manera, si antiguamente el artesano era quien determinaba los espacios y la cantidad de tiempo que invertiría en la fabricación de un producto, con el Taylorismo estos factores estaban predeterminados por la demanda del mercado y en últimas por los dueños del capital. Visto de otra manera la propuesta de Taylor procuro reducir algunos de los aspectos conductuales humanos que interferían con la productividad.

Taylor también supo advertir la importancia de la motivación de los trabajadores para la exitosa realización de las tareas por lo que promovió la práctica de otorgar bonificaciones de acuerdo al desempeño. Dicha práctica propicio que muchos de los propietarios de las fábricas eliminaran los sueldos fijos y decidieran poner precio a cada producto entregado. Una mirada profunda a partir de este punto, hace mucho más fácil identificar premisas basadas en la idea del recurso humano y el obrero como una herramienta de producción.

3.3.4 La productividad social

Mientras la Administración Científica se asentaba en el panorama, en Europa desde finales del siglo XX ya venía planteándose una mirada distinta relacionada con la productividad y la mano de obra. Sería Karl Marx quien pensaría este tema referenciándose en el sector industrial y agrícola, particularmente en la labor textil ponderante en la época. Marx no solo sostendría un enfoque social de la productividad, sino que además tendría en cuenta las habilidades de los trabajadores y las herramientas tecnológicas y científicas involucradas en este proceso. (Martínez De Ita, 1994).

Marx (1980) plantearía:

“... el grado social de productividad del trabajo se expresa en el volumen de la magnitud relativa de los medios de producción que un obrero, durante un tiempo dado y con la misma tensión de la fuerza de trabajo, transforma en producto...”

Está claro entonces que Marx considera el factor tiempo como un insumo o recurso que la productividad. Si bien, esto no es una novedad para la fecha, si abre la puerta para considerar el factor humano desde una *perspectiva social* en la que la productividad libera gran parte de la jornada laboral o en su defecto la magnitud de la labor (fuerza de trabajo). Esta interpretación permite una industria donde la productividad significara un aumento de

la producción sin condenar al obrero a una mayor jornada de trabajo y/o una mayor carga laboral.

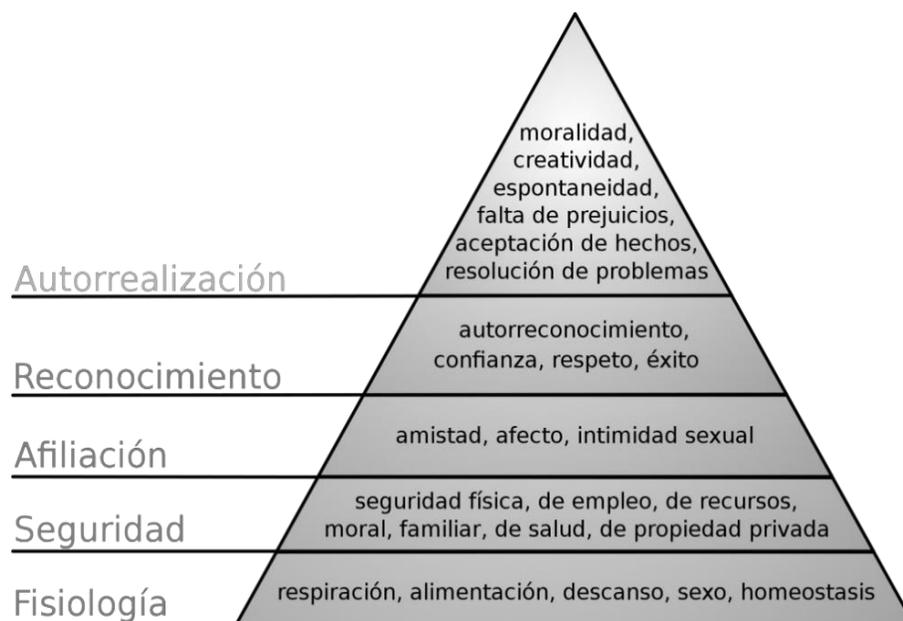
3.3.5 El enfoque conductista

El pensamiento por la actividad humana de cara a las industrias y las actividades de producción continuaron profundizándose y no pasaría mucho tiempo hasta que los estudiosos de la psique y la conducta humana aportaran sus conocimientos al desarrollo de estrategias productivas mejoradas gracias a la estimación de los factores psicológicos. Es así, como hacia 1957 la administración integra de manera contundente el saber psicológico dando paso a la llamada *Escuela Conductista de la Administración*. Las contribuciones a esta escuela vendrían de varios estudiosos de los cuales, tres estadounidenses destacarían principalmente, siendo ellos: el psicólogo y economista Douglas McGregor, el sociólogo y psicólogo Abraham Maslow, y el también sociólogo, economista y psicólogo Frederick Herzberg.

Maslow en 1943 daría a conocer su obra: *Una Teoría Sobre la Motivación Humana*, en ella propone una tendencia humana hacia la realización una vez cubiertas otra serie de necesidades comenzando por las más básicas. Para ello plantea una *Jerarquía de Necesidades* clasificadas en cinco categorías en donde la base de la misma está constituida por las necesidades fisiológicas necesarias para sustentar la vida y escala considerando la seguridad, la afiliación, el reconocimiento y finalmente la autorrealización. Las

consecuencias de este postulado estarían dadas una vez las personas cubren cada una de las necesidades, puesto que una vez superada una de ellas, la conducta de los individuos se modifica en pos de satisfacer la siguiente (Colvin & Rutland, 2008). Resulta interesante observar que Maslow incluye dentro de seguridad la necesidad de empleo y propiedad.

Figura 2: Pirámide de Maslow, Jerarquía de las Necesidades.



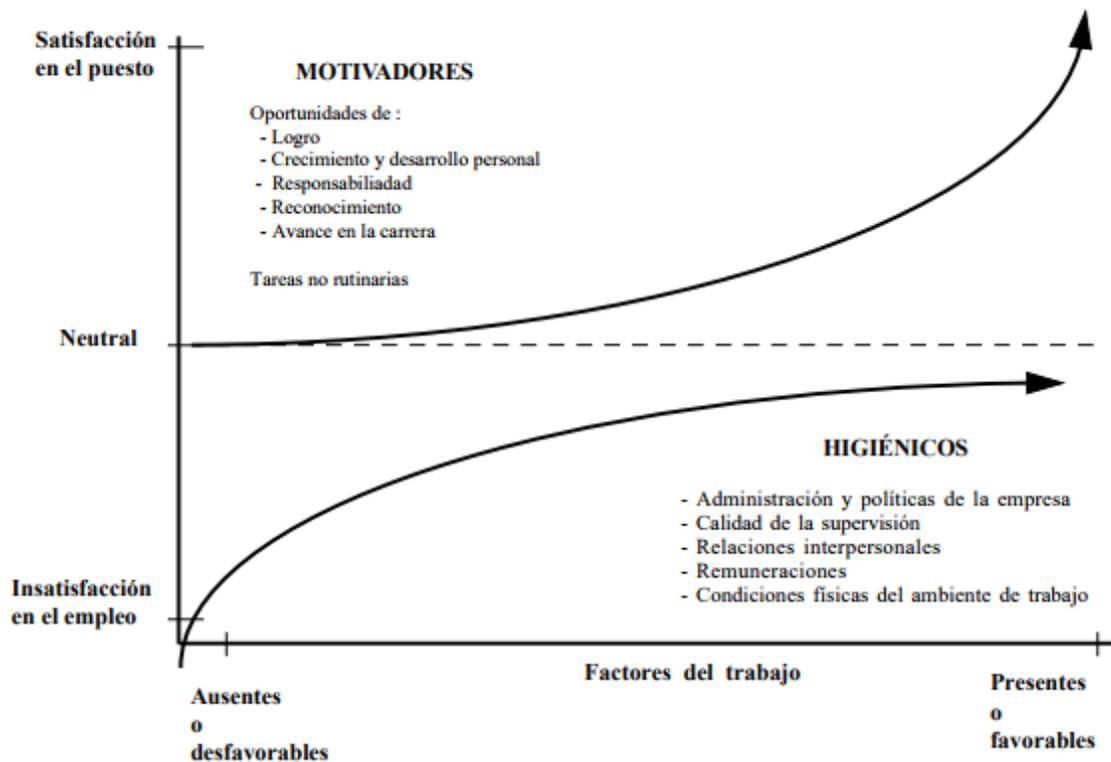
Fuente: Finkelstein (2006).

Otro de los elementos con los que la psicología contribuiría al enfoque conductista de la administración sería la *Teoría de los dos factores* (motivadores e higiénicos) propuesta por Herzberg en 1959. El postulado central de esta teoría, como su nombre lo indica, consiste en la existencia de dos tipos de factores presentes en el ámbito laboral de las personas que afectan directamente su comportamiento.

En primer lugar están los *factores higiénicos*, estos factores están ubicados las condiciones ambientales y el contexto en el que se desenvuelven los trabajadores, lo revolucionario de este planteamiento radicaba en que incluía factores que normalmente eran referidos al aumento de la motivación de los individuos como podrían ser: el sueldo, lugares de trabajo agradables, estabilidad laboral, etc. Sin embargo Herzberg propuso que los factores higiénicos no se relacionaban con el aumento de la motivación, sino más bien con la prevención de la insatisfacción cuando estos factores eran atendidos correctamente (Manso, J. 2012). Dicho de otro modo, las personas no se verían significativamente motivadas por trabajar en un ambiente agradable, pero si las condiciones ambientales se deterioraran si ocasionarían un aumento considerable en la insatisfacción laboral.

En segundo lugar se encontrarían los *factores motivacionales*, para estos Herzberg afirmó que la real motivación se encontraba en la naturaleza del trabajo y que además era intrínseca a los individuos, por lo cual para generarla habría que sintonizar a las personas con las organizaciones de tal manera que pudieran ver reflejadas sus expectativas en las distintas labores que desempeñan al interior de las entidades. Estos factores si impactaría de manera contundente la satisfacción de los trabajadores, logrando una mayor disposición y compromiso con sus actividades. Algunos ejemplos de estos factores serían: la consecución de logros, el reconocimiento o la responsabilidad como se observa en la siguiente figura.

Figura 3: Teoría de los dos factores de Herzberg.



Fuente: Manso (2012).

Por su parte McGregor (1960) expondría dos visiones opuestas arraigadas en el pensamiento directivo de las organizaciones y las consolidaría en su *Teoría X y Y*. Por un lado la Teoría X apelaría a una concepción con tintes Tayloristas en donde los trabajadores naturalmente no gustan del trabajo y lo evitan siempre que sea posible, por lo tanto para que cumplan efectivamente con sus actividades, las personas deben ser controladas y supervisadas constantemente por medio de agudas estructuras jerárquicas y coerciones varias, de igual forma deberán ser compensadas económicamente con lo suficiente para que toleren la labor. En contra posición la Teoría Y esbozaría un panorama más optimista en el cual el trabajador es la base de la organización y la impacta activamente, aquí los

individuos se consideran propensos al trabajo tanto como a la recreación o al ocio y que por lo tanto disfrutan llevar a cabo sus actividades laborales, también considera que las personas son creativas, innovadoras y tienen la capacidad de la autodirección.

Tabla 3: Teoría X y Y de McGregor.

TEORÍA X	TEORÍA Y
A las personas no les gusta el trabajo y lo evitarán siempre que les sea posible	Las personas ven el trabajo como un algo natural igual que descansar o jugar
Para lograr los objetivos las personas deben ser controladas, castigadas o amenazadas	Las personas pueden autodirigirse y autoregularse si están en consonancia con los objetivos, por ende el castigo y las amenazas no son los únicos incentivos
Las personas prefieren seguir que liderar	Las recompensas están relacionadas a las metas propias del individuo
Las personas evitan las responsabilidades cuando les es posible	Las personas aceptan y buscan algunas responsabilidades
Las personas del común son poco ambiciosas	Las personas poseen, imaginación y creatividad
Las personas se preocupan principalmente por su seguridad y bienestar	Las personas tienen potencial

Fuente: Elaboración propia, derivada de McGregor (1994).

A manera de conclusión queda constancia como la psicología ha ampliado y servido a la conceptualización de enfoques y modelos del trabajo orientados a la productividad, ponderando el factor humano como esencial en el crecimiento de las organizaciones. Es importante subrayar que este interés por el individuo no necesariamente ha sido empleado en beneficio del mismo por el contrario, está claro que en muchos casos la prioridad era el

factor productividad por encima incluso de las necesidades humanas, particularmente cuando el conocimiento psicológico era entendido y manipulado por los directivos, empresarios o dueños de los medios de producción.

3.3.6 El recurso humano

Como se mencionó anteriormente, con los postulados de Taylor apareció el germen de un concepto que más tarde dominaría el panorama organizacional por muchos años. El recurso humano, si bien valioso y original en su momento traía consigo una representación intrínseca y parcialmente soterrada del trabajador como un insumo más necesario para la producción, esta cosificación de los individuos sugería con él que, al igual que con los demás insumos, debería buscarse la manera de administrarlo con el fin de optimizar su utilización en aras de la productividad. Esta además mencionar que en muchos casos dicha optimización significaba obviar necesidades y características propias de la complejidad humana que no representaran ventajas productivas.

No obstante en sus inicios la idea del recurso humano carecía de la profundidad necesaria para que fuera pensado de manera organizada, su desarrollo fue lográndose hasta cierto punto de manera empírica mientras el foco de atención estaba puesto en los procesos, las jerarquías y la división de las tareas. La sistematización de la idea del recurso humano comienza de forma tangible en la década de 1950 con la aparición de un modelo que

incluiría *áreas o departamentos de "personal"*, este concepto además de tener en cuenta los objetivos que lo precedían también consideraría las legislaciones laborales que le correspondieran y por supuesto mediar en las relaciones interpersonales (Chiavenato, 2007).

Hacia 1970 el modelo del personal cambiaría dando paso a la *Administración de Recursos Humanos*, esta noción surgiría en gran parte por las difíciles condiciones que la década de los sesentas dispuso para las organizaciones en materia legal, científica y tecnológica. El propósito de esta administración era contribuir a la modernización de las entidades de tal manera que los trabajadores estuvieran preparados y dispusieran de lo necesario para encarar los nuevos desafíos.

Por último, el cambio sustancial en las diferentes nociones ocurriría entrados los años noventa cuando el término evolucionaría convirtiéndose en *Gerencia de los Recursos Humanos* y finalmente pasaría a una de las expresiones que a día de hoy todavía se escucha: la *Gestión de Recursos Humanos*, esta última demostraría un enfoque mucho más estratégicos y una mayor transición entre la idea del recurso humano como una parte sustituible de la maquinaria de producción a una representación en la cual las personas son indispensables para el éxito organizacional (García de Hurtado & Leal, 2008). Es aquí cuando se abren propiamente las puertas a diferentes postulados actuales que tienen como objeto el individuo laboral, abordándolo como una parte vital, sino el núcleo de cualquier organización.

4. TELETRABAJO Y PRODUCTIVIDAD

4.1 BREVE CONTEXTUALIZACIÓN

En este punto ya es posible establecer algunas relaciones entre la productividad y el teletrabajo, al igual que se hace evidente que dicha relación no puede ser establecida de manera estática y mucho menos absoluta. Tanto el aumento de la productividad como el éxito del teletrabajo dependen de un análisis metódico de distintos factores organizacionales, psicológicos, socioeconómicos, etc. No obstante es pertinente indagar de manera general de qué forma algunas de las características que normalmente se le atribuyen al teletrabajo impactan el concepto de productividad.

Para ello abarcaremos el *Bienestar* y el *Factor Tecnológico* como las dos grandes dimensiones que el teletrabajo pretende encarnar. No obstante es importante aclarar que de la misma manera que ocurre con otros factores, el teletrabajo no es la condición exclusiva para que estos tengan lugar. Es decir, fenómenos como por ejemplo la apropiación de las tecnologías y el bienestar de los empleados pueden existir y crecer (y de hecho lo hacen) en organizaciones en donde no existe el teletrabajo como un modelo oficialmente constituido. Sin embargo es válido reconocer que el teletrabajo abarca e integra todas estas posibilidades como parte de su propia concepción.

4.2 TELETRABAJO, BIENESTAR Y PRODUCTIVIDAD

4.2.1 Teletrabajo y Bienestar

Como sabemos, una de las banderas del teletrabajo es su potencial contribución al mejoramiento de la calidad de vida y en general del bienestar de las personas. Previamente han quedado expuestos varios de los beneficios que según autores el teletrabajo ofrece, entre los mencionados están la reducción del estrés, la posibilidad de una mayor conciliación entre la vida laboral y familiar y la disminución de desplazamientos, entre otros. Es claro que el logro de estos beneficios contribuye de manera significativa al bienestar de los individuos y sus círculos sociales, es por ello que puede afirmarse que el teletrabajo es un modelo laboral pensado para promover el bienestar de las personas e impactar positivamente su desempeño laboral.

En el caso colombiano una encuesta realizada por Universia Colombia (2012) a más de 2.300 colombianos en las principales ciudades del país arrojó que el 55% de los encuestados considera como aspectos positivos del teletrabajo la oportunidad de lograr un equilibrio entre lo laboral y lo familiar. Para un 33%, permite ahorrar tiempo y dinero y para un 10% este mecanismo permite evitar el estrés generado por la presión en la oficina.

De igual forma existen estudios como el realizado por García, Guevara y Mella (2008) en los que relacionan el teletrabajo con bajos índices de acoso laboral, lo cual contribuye claramente al establecimiento de un clima organizacional idóneo. De igual forma su investigación señala una percepción positiva por parte de los teletrabajadores referentes a temas como la suficiencia de las retribuciones y el equilibrio entre vida y trabajo. Por otra parte es notable resaltar las posibilidades que el teletrabajo ofrece para la inclusión de las personas que normalmente están relegadas del panorama laboral, lo cual resulta un factor importante para el desarrollo y el crecimiento personal y profesional de estos individuos.

No obstante no debe pasarse por alto que así mismo el teletrabajo representa ciertos riesgos cuando no se toman las medidas necesarias, riesgos que entre otras cosas pueden llegar a deteriorar la calidad de vida y el bienestar de las personas. Los riesgos psicosociales, laborales y de salud están presente al igual que en entornos de trabajo tradicionales y por ello se hace necesario que los teletrabajadores conserven las precauciones necesarias para minimizar dichos riesgos y así mismo es papel de las organizaciones tomar las medidas correspondientes para atenuar dichos riesgos, particularmente los más relacionados con el teletrabajo como pueden ser el estrés o la carga laboral.

4.2.2 Bienestar y Productividad

No obstante recorrer el concepto de productividad brinda la oportunidad de reconocer que la productividad en sí misma no surgió ni fue pensada o desarrollada para incluir el asunto del bienestar, al contrario, podría decirse que fue más bien el bienestar el que ha sido abordado como una forma de contribuir a la productividad. Evidentemente la productividad no siempre estuvo de la mano con los intereses de los trabajadores, incluso es difícil asegurar que hoy en día lo esté, la productividad más bien sirvió a los intereses de la burguesía, a los dueños del capital o a los accionistas de las empresas. La desatención del bienestar de las personas comúnmente derivaba en situaciones laborales en las cuales los problemas de salud, la insatisfacción o el estrés eran habituales (Camacho & Higuera, 2013).

Cuando se prioriza la intensidad de la labor y la producción sobre las adecuadas condiciones del trabajador, se cae indefectiblemente en una relación problemática y excluyente entre el bienestar laboral y la productividad (Bienestar vs. Productividad). El fenómeno Bienestar vs. Productividad es un fenómeno común en muchas organizaciones, significa que tradicionalmente los empleadores, e incluso los mismos trabajadores, entienden la relación bienestar laboral – productividad empresarial como inversamente proporcional, así por ejemplo, a mayor satisfacción y comodidad, menos carga laboral y rendimiento. Lo que por supuesto no corresponde necesariamente a la realidad pues ya hemos visto desde una perspectiva teórico-empírica que un mayor bienestar y satisfacción laboral pueden contribuir significativamente al aumento de la productividad.

Es así como para muchos empleadores las demandas o propuestas en relación al bienestar laboral pueden ser percibidas en algunos casos como miedos o incluso como amenazas al ejercicio empresarial. El teletrabajo propone un panorama en el cual el bienestar laboral y la productividad son dos objetivos prioritarios dentro de las organizaciones, y más aún, dos objetivos que se complementan y se impulsan mutuamente. Sobre este tema uno de los estudios realizados por Martínez Tur (2014) concluía: “Los resultados que hemos hallado en los últimos años en esta línea de investigación nos permiten concluir que bienestar en el trabajo y desempeño pueden ir de la mano...” (p. 104).

Las estrategias de producción basadas en el aumento de la intensidad del trabajo son comunes, y casi siempre significan un incremento en el desgaste físico y cognitivo de las personas al igual que un detrimento en el bienestar laboral. Pero quizá lo más paradójico es que estas estrategias es que por lo general no se traducen en una mayor productividad, y si lo hacen, el aumento no es considerable puesto que la clave de la productividad no consiste en trabajar más, sino de manera más inteligente (Brynjolfsson & Hitt, 1998). El teletrabajo por su parte pretende constituirse como una manera de optimizar algunos de los recursos más importantes para las organizaciones como lo son: el tiempo, las tecnologías y el conocimiento.

Podemos concluir entonces que en la actualidad se reconoce que la implementación de modelos de trabajo y estrategias laborales que tengan en cuenta las necesidades y el

bienestar de las personas no se oponen necesariamente a los intereses organizacionales y la productividad. Por el contrario estas maniobras normalmente resultan beneficiosas en ambos frentes (organizacional y personal) sobre todo si se diseñan de manera en la que ambos estén alineados frente a metas y expectativas, la retención del talento y la estabilidad laboral son un buen ejemplo de ello.

4.3 EL FACTOR TECNOLÓGICO

No hace falta ahondar mucho en la relación entre el teletrabajo y las tecnologías, particularmente las TIC. Está claro que la aparición y la adaptación de las nuevas tecnologías al entorno laboral y en general a los modelos productivos es en parte la razón de ser del teletrabajo en sí mismo. Sin embargo resulta oportuno destacar algunas consideraciones que el concepto del teletrabajo puede implicar en las distintas organizaciones de cara al factor tecnológico.

4.3.1 Apropiación de las TIC

Es quizá una de las relaciones más evidentes en las que la tecnología media entre el teletrabajo y la productividad es la apropiación que el teletrabajo exige para su correcta implementación. Evidentemente las TIC representan el medio y las herramientas por las cuales esta modalidad se desenvuelve, de hecho es posible aprovechar el modelo de teletrabajo para detectar indicadores que reflejen que tanto provecho se le está sacando a las herramientas tecnológicas de las que una entidad dispone, puesto que la adquisición de la tecnología por sí sola no garantiza un rendimiento óptimo.

La posibilidad de que la adquisición de tecnología no contribuya a la productividad de una empresa no es una idea nueva en 1987 Steven Roach, analista de Morgan Stanley acuñó el término *Paradoja de la Productividad* para referirse a este fenómeno. Roach se percató de que en las décadas de 1970 y 1980 las inversiones que las empresas realizaban en tecnología habían aumentado significativamente pero la productividad se había mantenido igual. La conclusión fue que en teoría las tecnologías no tenían repercusión en el aumento de la productividad (Armellini, 2004).

Sin embargo hoy en día el impacto positivo que las tecnologías ejercen sobre la productividad es innegable. La cuestión entonces estaría en preguntarse ¿por qué ocurre la paradoja de la productividad? Difícilmente esta pregunta tenga una única respuesta. Por un lado es posible mantener que los antiguos modelos laborales retrasaran significativamente el avance que las nuevas tecnologías requieren. Otra explicación está en la naturaleza misma de ciertas herramientas tecnológicas que se desarrollan paulatinamente y mejoran su potencial con el paso del tiempo, un buen ejemplo de ello puede ser internet, es evidente que cuando internet surgió no ofrecía ni de cerca las mismas funciones y posibilidades que brinda actualmente. Finalmente se encuentra la apropiación de las tecnologías, lo que deriva en el aprendizaje y el aprovechamiento que cada persona y organización logra frente a sus recursos tecnológicos, la familiarización con estas herramientas permite su adaptación a contextos particulares que permite su óptima utilización (Brynjolfsson & Hitt, 1998).

Con lo expuesto anteriormente es posible inferir que un adecuado modelo de teletrabajo puede contribuir a prevenir y/o superar las causas de la llamada paradoja de la productividad, si partimos de los postulados a los cuales el teletrabajo apunta. No obstante es factible también que las organizaciones que no implementen la modalidad de la manera adecuada queden estancadas en la paradoja.

4.3.2 Formación de los trabajadores en las TIC

A pesar de su aparente simplicidad, este es probablemente uno de los más significativos y a la vez menos apreciados en la relación teletrabajo-productividad. Íntimamente relacionado con el apartado anterior, la formación de los trabajadores en las nuevas tecnologías puede ser la diferencia entre una inversión rentable o una pérdida económica y/o una baja de la productividad para las entidades que no se percaten de esta necesidad. En cuestión de teletrabajo la formación puede ser uno de los factores claves para determinar el éxito o el fracaso de la implementación del modelo por lo que cualquier propuesta de introducción del teletrabajo en una organización debe considerar este factor para garantizar el éxito de la misma.

La importancia de la formación en las TIC radica en un conocimiento técnico que permite una mayor destreza en la utilización de las herramientas. Sin embargo sus ventajas no se quedan ahí, una mayor experticia tecnológica implica una familiarización con los contextos innovadores actuales en los cuales la tecnología evoluciona y claudica a una

velocidad sin precedentes y es lógico asumir que las personas que conocen y mantienen un contacto permanente con los medios tecnológicos presenten una tasa mayor de aprendizaje y adaptación comparados con los que se mantienen al margen o la utilizan esporádicamente.

Finalmente, en palabras de Casanova (2002) cabe anotar que si bien existen diversos enfoques y programas con el objetivo de incrementar la productividad, en la actualidad existe el consenso básico entre los especialistas de que es imposible adoptar y utilizar ninguna técnica, estrategia o modelo innovador sin contar con un personal con la formación adecuada en los diferentes niveles que ellas impliquen. Lo que implica que la formación de los trabajadores es un tema imprescindible en cualquier estrategia que involucre la medición de la productividad.

4.3.3 Afinidad con las nuevas generaciones

Algunos estudios en países de Latinoamérica como el realizado por García, Guevara y Mella (2008) evidenciaron una importante tendencia en la población de su investigación, la mayoría de los teletrabajadores consultados se distribuían equitativamente entre los sexos y se hallaban entre los 18 y 27 años de edad, de los cuales una porción importante (36%) se encontraban aun cursando sus estudios universitarios. Así mismo se descubrió que

aproximadamente la mitad de los individuos ingresaron a las empresas bajo la modalidad de teletrabajo directamente.

Panoramas como el descrito en el párrafo anterior se repiten constantemente en empresas en las que el teletrabajo es una realidad. La acogida del teletrabajo por parte de la fuerza laboral más joven es notable y hasta cierto punto lógica, las nuevas generaciones poseen una ventaja competitiva de cara a los mercados actuales y es una inmersión temprana en el ámbito tecnológico e informacional. Ello les ha permitido identificar desde muy temprano las posibilidades que las TIC ofrecen incluso desde una perspectiva cotidiana. En otras palabras, un joven no saldrá a la calle a preguntar por una dirección si puede buscarla en Google Maps y tampoco construirá una maqueta si puede presentar un modelo virtual en 3D que le permite modificarlo en cualquier momento según sus necesidades.

Entonces al igual que las profesiones en las cuales el factor tecnológico está presente, el teletrabajo atrae a las nuevas generaciones y permite a las organizaciones captar nuevos talentos que posiblemente de otro modo no lo harían. Así mismo la flexibilidad que el teletrabajo supone contribuye a la retención de dicho talento y al potenciamiento de la competitividad.

4.3.4 Competitividad

Cimoli (2005) afirma que al realizar un recorrido y hacer un análisis de los cambios que han tenido lugar en las últimas décadas en la economía internacional, es evidente la fuerza y la dirección del cambio estructural. El autor asegura que este cambio es la función de la actual dinámica tecnológica, la cual además, tiene implicaciones importantes sobre la especialización internacional y el crecimiento de las organizaciones.

Nuestro mundo es cada vez más globalizado, en la actualidad las nuevas tecnologías, la generación de conocimiento, la alta competitividad, así como los procesos de mercadeo y comunicación internacional, han planteado un panorama en el cual el aumento de la productividad no es solo una necesidad, sino que se torna en una condición fundamental para la supervivencia y el mantenimiento de las empresas generadoras de empleo. Los dueños de las empresas cada vez más buscan y demandan el incremento de la productividad, la eficacia de los procesos, la tecnología. En este orden de ideas, resulta indispensable contar con el personal indicado para optimizar las diferentes áreas, es así como por ejemplo se contrata a una o varias personas para modernizar los equipos o máquinas de la organización, o para desarrollar o mejorar los procesos de producción o mercadeo, e incluso para aumentar el rendimiento de las personas que trabajan en la organización como es el caso de los profesionales del talento humano.

Realizar un trabajo productivo ya no solo se percibe como una tarea individual, sino que se asocia a una cadena de procesos que en última instancia vela por asegurar la

estabilidad de la fuente de trabajo (la empresa). En consonancia, la psicología de las organizaciones ha dedicado una parte importante de su esfuerzo en promover una comunión de los valores, misión y visión tanto empresariales como personales, para garantizar el crecimiento y el desarrollo de ambas dimensiones, lo cual se traduce en última instancia en bienestar laboral, una mayor competitividad y desde luego un aumento de la productividad.

Los cambios sociales, económicos y tecnológicos retan a las organizaciones a lograr un cambio en el pensamiento y a replantear los enfoques con los que se abordan los recursos, particularmente denominado capital humano. Todo ello exige la creación de un ambiente de aprendizaje constante que permita a las personas adquirir y emplear sus conocimientos y experticia (García de Hurtado & Leal, 2008). Es probable que aunar cada uno de los factores mencionados a lo largo de este capítulo permita afrontar el reto que la realidad actual le presenta a las organizaciones en cuanto a competitividad se refiere y se debe tener presente que ese precisamente es uno de los propósitos del teletrabajo.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Los teletrabajadores, sus líderes, compañeros y familiares perciben que el teletrabajo ha aumentado sus niveles de productividad.

Los actores del teletrabajo evidencian una mejoría en aspectos tales como la salud, la economía, los niveles de estrés y el tiempo libre relacionado con la adopción del modelo.

El ausentismo y el sobre extensión de la jornada disminuyen en consideración de líderes y teletrabajadores.

5.2 METODOLOGÍA

El presente estudio recurre a un enfoque cuantitativo para la identificación y medición de la percepción de teletrabajadores, sus líderes, compañeros y familiares de la relación productividad y teletrabajo. Usando la recolección de datos para establecer y probar hipótesis, se utiliza la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones y probar teorías.

Para la investigación se recurre al proceso metodológico sugerido por Sampieri, Collado y Baptista (2010) partiendo de la concepción de la idea y su posterior delimitación, se derivan los objetivos y las preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco teórico. A raíz de las preguntas se establecen 3 hipótesis; se propone un instrumento para su medición; se miden las variables en un contexto determinado; se analizan las mediciones obtenidas, y se establece una serie de conclusiones respecto de las hipótesis.

5.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se define como de tipo exploratoria-descriptiva de carácter transversal. Exploratoria en tanto que busca realizar un acercamiento con pocos antecedentes bibliográficos, de la percepción de distintos actores del modelo de teletrabajo de cara a la productividad. Y descriptiva en tanto se pretende describir, medir y recolectar información de manera conjunta sobre la percepción en relación con dos conceptos delimitados como lo son el teletrabajo y la productividad.

Lo anterior en consonancia con las definiciones de Sampieri et al. (2010) las cuales estipulan que los estudios exploratorios son aquellos que tienen dentro de sus objetivos tratar temas poco abordados o cuya revisión literaria revela poca profundización en los aspectos de interés del estudio. Son estudios que pretenden indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. Y para los descriptivos establece que son los estudios que procuran especificar las propiedades, las características y los rasgos importantes de grupos y procesos que se sometan a un análisis que incluya la medición y la recolección de información relevante.

5.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población del estudio son los líderes, familiares y compañeros de teletrabajadores, así como los mismos teletrabajadores de una importante entidad del sector público del departamento de Antioquia ubicada en la ciudad de Medellín.

Para el estudio se entrevistó una muestra de 65 personas cuyas edades oscilaron entre los 17 y 66 años con un promedio de 46 años y una desviación estándar de 11. Todas ellas discriminadas de la siguiente manera:

Tabla 4: Muestra del estudio.

Tipo de actor	Número	Sexo		Promedio de edad (años)
		Masculino	Femenino	
Teletrabajadores	29	10	19	45
Líderes	5	1	4	48
Compañeros	21	6	15	47
Familiares	10	4	6	44

Fuente: elaboración propia.

Cabe resaltar en que todos los teletrabajadores de la entidad han comenzado su carrera en la misma como servidores regulares y han migrado a la modalidad de teletrabajo posteriormente debido a que la entidad maneja una política de teletrabajo por demanda y no oferta cargos teletrabajables. En otras palabras, para que un servidor pase a la modalidad de teletrabajo primero debe haber sido contratado como servidor regular y posteriormente solicitar su inclusión en el modelo.

5.5 INSTRUMENTO

Para este estudio se diseñaron cuatro instrumentos de recolección de datos tipo encuesta, uno para cada tipo de actor objeto de la investigación (teletrabajadores, líderes, compañeros y familiares). Estos se construyeron basándose en un enfoque descriptivo y exploratorio para lo cual se elaboraron 10 ítems en cada instrumento, teniendo en cuenta ocho categorías que por medio del rastreo teórico y la fase de sondeo se encontraron asociadas a la productividad y el teletrabajo.

Adicionalmente algunas de las categorías fueron limitadas a ciertos actores debido a los hallazgos realizados en la fase de sondeo, relacionados principalmente con la homogeneidad de las percepciones identificadas, un buen ejemplo de ello fueron las categorías de economía, salud y estrés en las cuales durante la fase sondeo el 100% de los líderes y teletrabajadores manifestaron que el teletrabajo tenía un impacto positivo en todas ellas. Otro motivo de exclusión era la imposibilidad de algunos actores de dar una respuesta objetiva a ciertos apartados, tal es el caso de las categorías referentes al cumplimiento de metas y la satisfacción laboral en donde los familiares y compañeros carecen de la información necesaria para responder acertadamente, motivo por el que son exentos de participar en dicha categoría. Por lo anterior las categorías en relación con los actores a los que iban dirigidas se abarcaron en las encuestas de esta manera:

Tabla 5: Categorías del instrumento y actor objetivo.

Categoría	Actor objetivo
Desempeño y eficiencia	Todos
Cumplimiento de metas	Líderes y teletrabajadores
Aprovechamiento del tiempo	Todos
Ausentismo	Todos
Concentración	Todos
Satisfacción laboral	Líderes y teletrabajadores
Economía del teletrabajador	Familiares y compañeros
Salud y estrés	Familiares y compañeros

Fuente: elaboración propia.

Los reactivos por su parte se plantearon a modo de preguntas cerradas y dicotómicas del tipo Sí-No para evitar ambigüedades en las respuestas como ocurrió en algunos casos dentro de la etapa de sondeo. No obstante cada pregunta permitía realizar observaciones adicionales que permitieran dar fundamento a las respuestas y ampliar el componente descriptivo de la investigación. Cada categoría fue indagada por medio de uno o varios reactivos los cuales fueron elaborados y adecuados para cada uno de los tipos de actor a los cuales iban dirigidos. Los conjuntos categoriales para cada una de las encuestas están representados en las siguientes tablas:

Tabla 6: Conjuntos categoriales dirigidos a teletrabajadores.

TELETRABAJADORES	
Categoría	Pregunta
Desempeño	1. ¿Desempeña más eficientemente sus actividades desde que teletrabaja?
	2. ¿Cree que realizaría mejor su trabajo desde la oficina?
Cumplimiento de metas	3. ¿Cumple con las metas que debe lograr en su cargo?
	4. ¿Los objetivos establecidos son alcanzados en los tiempos propuestos?
	8. ¿Cuándo teletrabaja logra hacer más de lo estipulado para su cargo?
Aprovechamiento del tiempo	5. ¿Dispone usted de más tiempo libre desde que está teletrabajando?
	7. ¿Se excede en su jornada laboral para cumplir las metas establecidas?
Ausentismo	6. ¿Se ausenta menos de su trabajo debido a incapacidades, permisos o retrasos desde que es teletrabajador?
Concentración	9. ¿Su trabajo se ve más afectado debido a interrupciones cuando se encuentra en la oficina?
Satisfacción laboral	10. ¿Se encuentra usted más satisfecho con su trabajo desde que está teletrabajando?

Fuente: elaboración propia.

Tabla 7: Conjuntos categoriales dirigidos a líderes.

LÍDERES	
Categoría	Pregunta
Desempeño	1. ¿El teletrabajador desempeña más eficiente sus actividades desde que teletrabaja?
	2. ¿Cree que el teletrabajador desempeñaría mejor su trabajo desde la oficina?
Cumplimiento de metas	3. ¿El teletrabajador cumple con las metas de su cargo?
	4. ¿Los objetivos planteados para el teletrabajador son alcanzados en los tiempos establecidos?
	8. ¿El teletrabajador cumple con más de lo estipulado para su cargo?
Aprovechamiento del tiempo	5. Considera usted que su teletrabajador goza de más tiempo libre desde que está teletrabajando?
	7. ¿Ha notado que el teletrabajador se excede en su jornada laboral para poder cumplir las metas establecidas?
Ausentismo	6. El teletrabajador se ausenta menos de su trabajo debido a incapacidades, permisos o retrasos desde que teletrabaja?
Concentración	9. ¿Considera que la concentración del teletrabajador se ve beneficiada con esta modalidad de trabajo?
Satisfacción laboral	10. ¿Percibe a su teletrabajador más satisfecho con su trabajo desde que está teletrabajando?

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8: Conjuntos categoriales dirigidos a compañeros.

COMPAÑEROS	
Categoría	Pregunta
Desempeño	1. ¿Considera que su compañero teletrabajador está más satisfecho con su desempeño ahora que teletrabaja?
	2. ¿Cree que su compañero teletrabajador se desempeñaría mejor desde su oficina?
Aprovechamiento del tiempo	4. ¿Ha percibido descontentos acerca de los tiempos de entrega del trabajo por parte de su compañero teletrabajador?
	5. ¿Su compañero Teletrabajador cuenta con más tiempo libre desde que está teletrabajando?
	7. ¿Ha notado que su compañero teletrabajador invierte más tiempo trabajando ahora que cuando lo hace en la oficina?
Ausentismo	6. ¿Las incapacidades, los permisos de salida y los retrasos han disminuido desde que su compañero teletrabaja?
Concentración	10. ¿Considera que las labores de su compañero teletrabajador se ven interrumpidas con frecuencia?
Economía	3. ¿La situación económica de su compañero Teletrabajador es mejor desde que teletrabaja?
Salud y estrés	8. ¿Los niveles de estrés de su compañero teletrabajador han disminuido desde que teletrabaja?
	9. ¿La salud de su compañero teletrabajador ha desmejorado desde que se encuentra teletrabajando?

Fuente: elaboración propia.

Tabla 9: Conjuntos categoriales dirigidos a familiares.

FAMILIARES	
Categoría	Pregunta
Desempeño	1. ¿Considera que su familiar teletrabajador está más satisfecho con su desempeño ahora que teletrabaja?
	2. ¿Cree que su familiar teletrabajador se desempeñaría mejor desde su oficina?
Aprovechamiento del tiempo	4. ¿Ha percibido descontentos acerca de los tiempos de entrega de trabajo por parte de su familiar teletrabajador?
	5. ¿Su familiar teletrabajador cuenta con más tiempo libre desde que está teletrabajando?
	7. ¿Ha notado que su familiar teletrabajador invierte más tiempo trabajando ahora, que cuando lo hace en la oficina?
Ausentismo	6. ¿Las incapacidades, los permisos de salida y los retrasos han disminuido desde que su familiar teletrabaja?
Concentración	10. ¿Considera que las labores de su familiar teletrabajador se ven interrumpidas con frecuencia?
Economía	3. ¿La situación económica es mejor desde que su familiar teletrabaja?
Salud y estrés	8. ¿Los niveles de estrés de su familiar teletrabajador han disminuido desde que teletrabaja?
	9. ¿La salud de su familiar teletrabajador ha desmejorado desde que se encuentra teletrabajando?

Fuente: elaboración propia.

5.6 PROCEDIMIENTO

En términos generales la presente investigación se desarrolló siguiendo las diferentes etapas procedimentales ilustradas por Sampieri et al. (2010) para los estudios cuantitativos de tipo exploratorio y descriptivo.

5.6.1 Sondeo

Una vez escogida la población y delimitada la muestra, la fase empírica de la investigación inicia con una etapa de sondeo cuyo fin es establecer un primer panorama sobre las distintas percepciones acerca de modalidad de teletrabajo y su incidencia en la productividad de los servidores pertenecientes a esta modalidad. Así como también permitir identificar algunas de las categorías de análisis propias de la entidad relacionadas con la productividad, dicho de otra forma, el sondeo permitió establecer aspectos que la entidad considera de especial relevancia para potenciar la productividad de sus servidores en general.

El sondeo se convocó vía telefónica y se presentó como un ejercicio académico independiente avalado y por la entidad y de carácter anónimo. Esta actividad se realizó de manera presencial, contando con el 68% (20) de la muestra final de teletrabajadores, 100%

(5) de la muestra final de líderes, 95% (20) de la muestra final de compañeros y 100% (10) de la muestra final de familiares. Cada tipo de actor se entrevistó por separado, por lo que se efectuó una reunión con teletrabajadores, familiares y compañeros. En el caso de los líderes se realizó una entrevista con cada uno de ellos por separado, teniendo en cuenta que eran el grupo menos numeroso y quizá el más relevante a la hora de establecer los parámetros de productividad en cada uno de sus equipos de trabajo.

La metodología del sondeo consistió en realizar encuentros únicos de tipo Grupo Focal en los cuales se indagó por aspectos básicos del teletrabajo y su relación con la productividad, en estas reuniones se preguntó verbalmente y de manera abierta sobre la modalidad de teletrabajo, aspectos positivos y negativos de cara a la productividad, beneficios y desventajas para la vida de cada uno de los actores involucrados. Se procuró la participación de todos los asistentes y se dispuso un ambiente casual y cómodo para los participantes, así mismo se aseguró el anonimato para evitar respuestas sesgadas a favor o en contra de la institución. Con respecto a los líderes el ejercicio consistió en entrevistas individuales en la que se indagó por los criterios más importantes de cara a la productividad de los servidores en general, de manera que dichos criterios pudieran ser comparados entre servidores regulares y teletrabajadores. Para todos los casos las respuestas fueron documentadas por el investigador y sirvieron de base para establecer las categorías de análisis incluidas en el instrumento de recolección de datos.

Específicamente el sondeo permitió establecer que para los líderes resulta de especial relevancia las categorías de cumplimiento de metas, concentración y salud, por lo que todas ellas fueron incluidas en la encuesta de investigación, entendiendo que la productividad tiene matices particulares en cada organización. De igual manera, el sondeo reveló que en cierto tipo de actores existía homogeneidad en cuanto a la percepción de ciertos aspectos, es así que todos los líderes y teletrabajadores coincidieron en que la economía, la salud y los índices de estrés mejoraban indudablemente con el teletrabajo y potenciaban los índices de productividad. Debido a lo anterior estas categorías fueron excluidas del instrumento de líderes y teletrabajadores y solo se incluyeron en familiares y compañeros con el fin de contrastar las percepciones de estos últimos.

Gracias al sondeo también se pudo reconocer que algunos de los actores carecían de los conocimientos necesarios para formar opiniones informadas sobre ciertas categorías, tales fueron los casos referidos al cumplimiento de metas y la satisfacción en los que tanto familiares como compañeros no pudieron establecer puntos de vista más allá de la especulación. Tales hallazgos se tradujeron en la exclusión de estas categorías en las encuestas dirigidas a compañeros y familiares, limitando su análisis a líderes y teletrabajadores. Como dato interesante el sondeo arrojó que en el caso de la satisfacción laboral los líderes tenían percepciones fundamentadas principalmente en los reclamos, las quejas o los agradecimientos y reconocimientos por parte de los teletrabajadores.

Con base en los datos y la información recopilada en la fase de sondeo se diseñó la encuesta que sería aplicada posteriormente como instrumento central del estudio. Debido a la fase de sondeo también se pudo determinar que los reactivos debían ser preferiblemente planteados con respuestas dicotómicas que evitaran la ambigüedad (contestaciones del tipo “si pero no” o “dependiendo de”) o la sobreargumentación de las respuestas. También se llegó a la conclusión de que las preguntas deberían conservar en todo caso la opción de adicionar observaciones para cada uno de los reactivos permitiendo así un mayor énfasis en el carácter descriptivo de la investigación.

5.6.2 Recolección de datos

Una vez diseñada, la encuesta fue construida y optimizada con base en los resultados obtenidos en el sondeo. El instrumento fue probado mediante una prueba piloto en la cual se aplicó el instrumento a 2 individuos de cada uno de los grupos de actores, la prueba piloto fue exitosa y exceptuando algunos cambios en la redacción de ciertos reactivos, el instrumento no requirió de modificaciones importantes. Adicionalmente se obtuvo la autorización de la Coordinación de Teletrabajo de la institución para la aplicación del instrumento y se incluyó el debido consentimiento informado para cada uno de los participantes.

Para la aplicación del instrumento se convocó a los participantes mediante llamadas telefónicas y correo electrónico institucional. La actividad se llevó a cabo de manera presencial y simultánea en un momento y lugar dispuestos para ello, la encuesta se proporcionó de manera física y se asignó un tiempo estimado de 30 minutos para su diligenciamiento. Inmediatamente después de repartidas las encuestas se dieron instrucciones claras y precisas sobre como diligenciar el instrumento, haciendo particular énfasis en la necesidad de responder de manera sincera la totalidad de las preguntas, de igual manera se remarcó el carácter anónimo del ejercicio y sus fines prácticos, investigativos y académicos.

5.6.3 Sistematización de los datos

Posterior a la recopilación de la información se procedió con la sistematización de los datos, para ello se discriminaron las encuestas diligenciadas según el tipo de actor al que fue aplicado y se aislaron cada una de las categorías de análisis planteadas. Se continuo con la identificación de posibles invalidaciones que pudieran tener lugar, hallándose un total de cero (0) encuestas invalidadas. Una vez discriminadas las encuestas se procedió a la codificación de la información mediante una Matriz de Excel en la cual se les asignaron valores cuantitativos a cada una de las respuestas, teniendo en cuenta las puntuaciones inversas, dando como resultado los valores de cada categoría y permitiendo la construcción de gráficas porcentuales específicas para cada una de los reactivos y sus categorías.

El apartado de observaciones de cada reactivo en la encuesta también fue sistematizado en una Matriz de Excel y se codificaron mediante el uso de palabras clave y la contrastación con sus pares de manera que se pudieran identificar coincidencias en los argumentos que fundamentaron cada una de las respuestas. Adicionalmente dichas observaciones fueron relacionadas con cada una de los gráficos generados a partir de las respuestas dicotómicas de tal manera que la información contenida en estas pudiera ser explicada de manera descriptiva en cada caso.

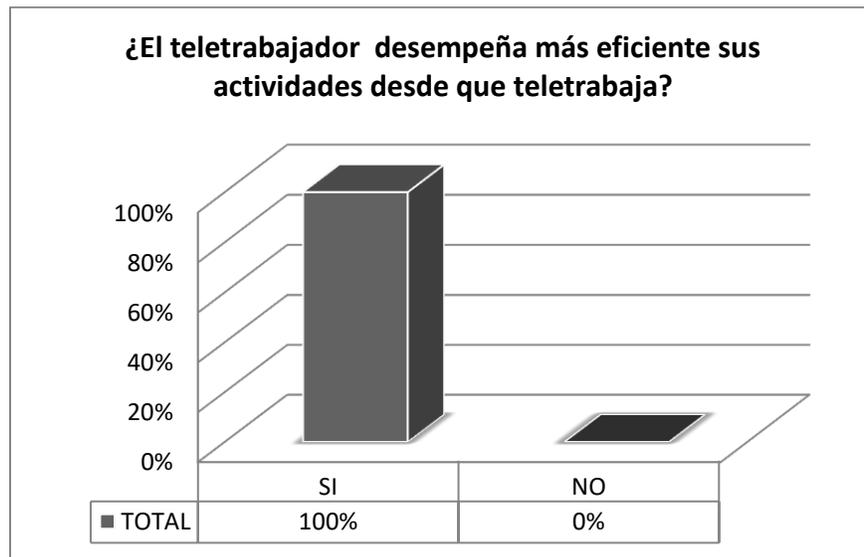
6. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Una vez recolectada la información, se procedió a sistematizarla para su análisis. A continuación se presentan los resultados obtenidos en el estudio.

6.1 DESEMPEÑO Y EFICIENCIA

En lo que se refiere a la percepción del desempeño los resultados demuestran homogeneidad, el 100% de los líderes consideran que los teletrabajadores ejecutan con más eficiencia las actividades que le son encargadas. En la mayoría de los casos la respuesta se justifica en dos argumentos fundamentales, por un lado los líderes manifiestan que las herramientas tecnológicas son mejor aprovechadas por los teletrabajadores lo cuales son reconocidos dentro de sus grupos de trabajo como los empleados con más afinidad y conocimientos de los programas (software) utilizados para la realización de sus tareas. Los líderes además respaldan este argumento en la preparación que los teletrabajadores reciben por parte de la entidad, señalan que estos son especialmente invitados y convocados a los diversos ejercicios de formación en las TIC que se realizan dentro de la entidad por parte del área de informática e incluso algunos de estos talleres son diseñados específicamente para los teletrabajadores.

Gráfica 1: Eficiencia de los teletrabajadores según líderes.

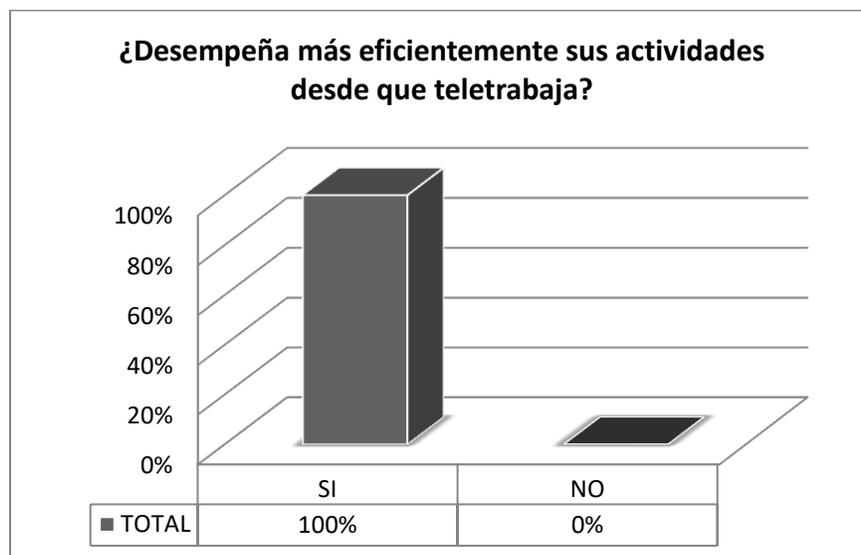


Fuente: elaboración propia.

El segundo argumento básico en el cual los líderes respaldan su percepción de un mejor desempeño por parte de los teletrabajadores es la afirmación de que los teletrabajadores mantienen mejores niveles de comunicación con ellos, esto no implica que los teletrabajadores se comuniquen más a menudo con sus jefes directos, al contrario es común que la frecuencia con la que hablan disminuya en ciertos casos. Sin embargo los líderes refieren que existe más claridad en la comunicación, en sus observaciones el 80% de los líderes encuestados manifiestan que hay más asertividad entre ellos y sus teletrabajadores debido a que los canales por los cuales se comunican (correo electrónico y teléfono principalmente) les exigen ser concisos en sus comunicados por lo que transmiten sus instrucciones e inquietudes con mucha más claridad. Agregan que los teletrabajadores están mucho más atentos a los comunicados que se les envían por los medios electrónicos, en comparación con sus compañeros con los que dependen mucho más de la presencialidad para poder comunicarse de manera efectiva.

En el caso de los teletrabajadores los resultados obtenidos evidencian también un consenso absoluto, el 100% de los trabajadores considera que es más eficiente en su labor desde que se adhirió a esta modalidad laboral (gráfica 2). El 90% de los teletrabajadores encuestados se apoyan en la idea de que sus espacios de teletrabajo cuentan con condiciones que favorecen más su concentración, afirman que en la entidad ocupan gran parte de su jornada laboral con actividades triviales o contingenciales que no les permiten dedicarse de lleno a sus tareas. Particularmente las interacciones sociales parecen representar, para muchos teletrabajadores, una fuente importante de distracción en la que *“un saludo puede convertirse fácilmente en una conversación de media hora o más”*. Si bien los líderes de teletrabajadores no reconocen de manera significativa que los espacios de la entidad puedan representar condiciones desfavorables para la concentración, el 100% está de acuerdo en que los teletrabajadores no se desempeñarían mejor trabajando desde las oficinas.

Gráfica 2: Eficiencia de los teletrabajadores según su percepción.



Fuente: elaboración propia.

Otra de las razones por las que los teletrabajadores afirman un mejor desempeño es el hecho de que han reducido considerablemente los reprocesos y los tiempos en los que realizan sus actividades. Los teletrabajadores sostienen que cuando laboraban de manera presencial dependían de que sus líderes y compañeros dispusieran del tiempo para revisar o complementar sus productos de manera que *“trabajos que se acababan el martes solo se podían entregar o revisar hasta el jueves y si había que cambiar algo se podían demorar hasta una semana más”*

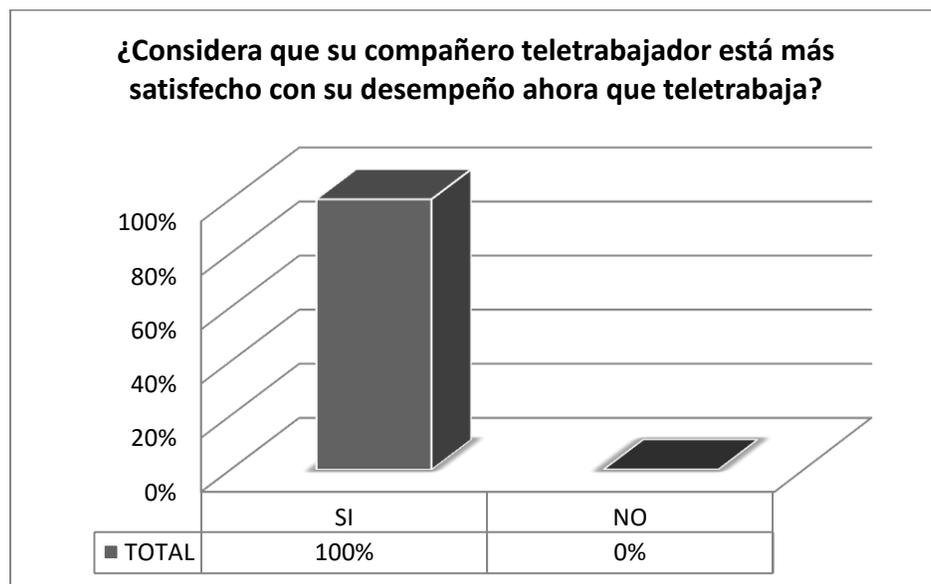
La disposición al trabajo también es un punto por el cual los teletrabajadores perciben una mejoría en su desempeño, mencionan especialmente el agotamiento que les significan los grandes desplazamientos hasta su lugar de trabajo en la entidad. Iniciar sus tareas sin haber realizado previamente un largo desplazamiento, típicamente de pie en vehículos llenos, les supone una mejor actitud para iniciar su jornada laboral, al igual que un ahorro de tiempo al no requerir un periodo de acoplamiento desde el momento en el que llegan a sus oficinas hasta que inician sus labores.

Si bien es de esperarse que los teletrabajadores se refieran en términos positivos a su propio desempeño, durante la fase de sondeo se pudo observar que el grueso de los teletrabajadores encuestados consideran que pertenecer a la modalidad de teletrabajo es un oportunidad y beneficio que pocos pueden alcanzar por lo que la necesidad de conservarlo es imperante. Muchos de los teletrabajadores manifiestan dentro de sus observaciones el compromiso personal que les significa el voto de confianza depositado en ellos por parte de

la entidad y particularmente por parte de sus líderes lo que les alienta a cumplir óptimamente con sus tareas. Lo anterior pareciera entonces cumplir una doble función, por un lado la motivación intrínseca de mantener una imagen positiva de cara a los líderes que los han reconocido y confiado en ellos; y por el otro procurar su continuidad en la modalidad de teletrabajo ofreciendo los mejores resultados.

En lo que respecta a los compañeros de los teletrabajadores el 100% de ellos reconocen que los teletrabajadores se encuentran más satisfechos con su desempeño (gráfica 3). Sin embargo un 33% también considera que sus compañeros se desempeñarían mejor en la oficina que en lugar de sus casas.

Gráfica 3: Satisfacción con el desempeño de teletrabajadores según sus compañeros.



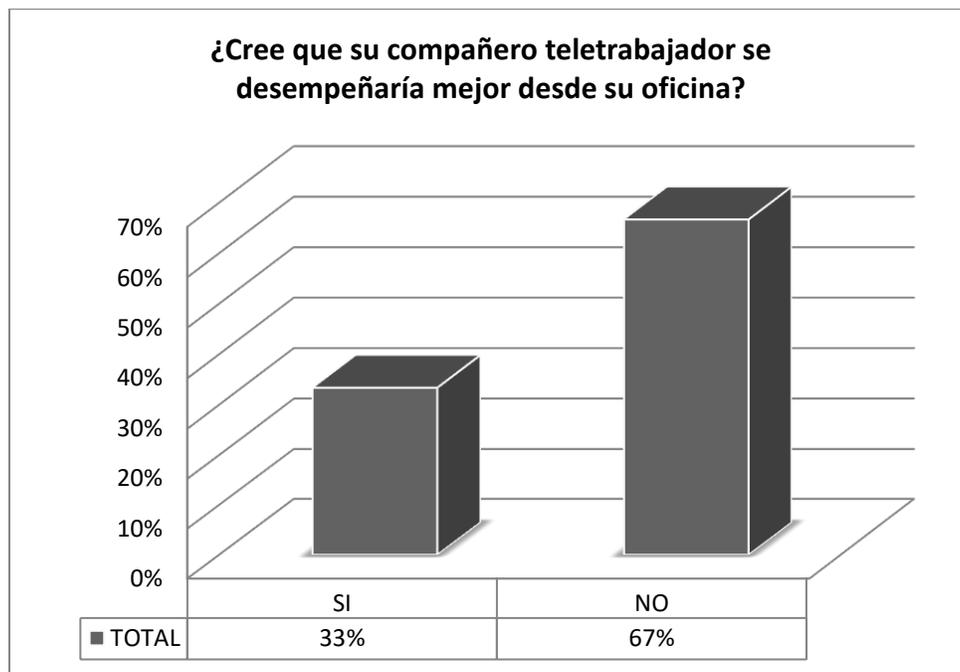
Fuente: elaboración propia.

A la luz de estos resultados resulta evidente que la percepción de un mejor desempeño por parte de los teletrabajadores es un hecho para todos los actores que se encuentran directamente en el entorno laboral, si bien difícilmente los compañeros pueden dar una opinión lo suficientemente informada sobre la evaluación de desempeño de los teletrabajadores, todos ellos reconocen que los teletrabajadores se encuentran más a gusto con sus índices de productividad desde que se encuentran en esta modalidad laboral. Esta percepción se encuentra sustentada en la convivencia con sus compañeros teletrabajadores, observan a sus compañeros menos preocupados y menos atareados con sus actividades, así mismo evidencian menos reclamos o llamados de atención de sus líderes hacia sus compañeros teletrabajadores. En los equipos en los que los productos dependen del trabajo en equipo, los compañeros de teletrabajadores afirman que existe menos demora en las entregas de los productos y que encuentran a sus compañeros más dispuestos a la realización de sus tareas y con una actitud más amable.

Referente al 33% que opina que sus compañeros serían más eficientes en la oficina que en teletrabajo (gráfica 4), las razones de esta afirmación aparecen en su mayoría diversas e inconexas y obedecen más a situaciones particulares del teletrabajador, del compañero o del equipo de trabajo. Sin embargo hay un argumento que se repite considerablemente, algunos de los compañeros de los teletrabajadores expresan que el ambiente familiar puede representar una amenaza a la productividad de los teletrabajadores, particularmente para aquellos que tienen situaciones exigentes en sus hogares, como

podrían ser familiares enfermos o niños pequeños. En estos casos los compañeros creen que trabajar desde la oficina puede aminorar los niveles de exigencia a los teletrabajadores los cuales podrían dedicar por completo sus esfuerzos en el trabajo.

Gráfica 4: Desempeño presencial de los teletrabajadores según sus compañeros de trabajo.

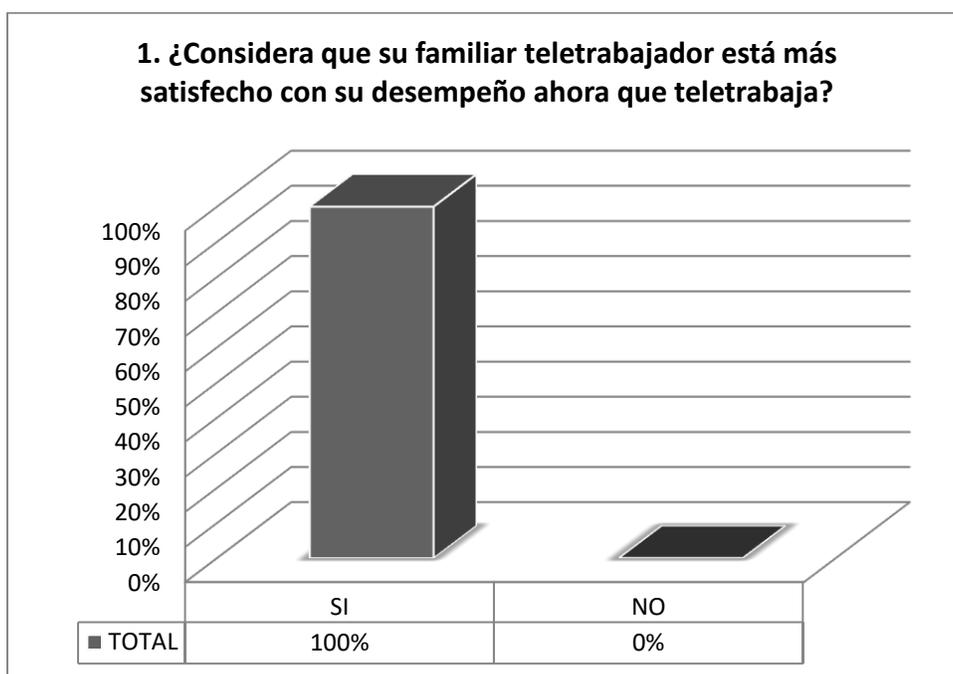


Fuente: elaboración propia.

Desde la perspectiva familiar existe la percepción unánime de que sus parientes valoran positivamente su desempeño desde que se desenvuelven como teletrabajadores (gráfica 5). Los familiares de teletrabajadores afirman que las actitudes y comentarios de estos acerca de su trabajo son mucho más favorables. Si bien en muchos casos los familiares no conocen los detalles de las actividades laborales de sus allegados teletrabajadores, todos coinciden en que los notan menos angustiados por su rendimiento

laboral. Como adición a este punto el 40% de los familiares encuestados anotaron dentro de sus observaciones que sus parejas en algún momento habían manifestado expresamente haber mejorado en su trabajo o haber logrado un reconocimiento a su labor por parte del jefe.

Gráfica 5: Satisfacción con el desempeño de teletrabajadores según familiares.

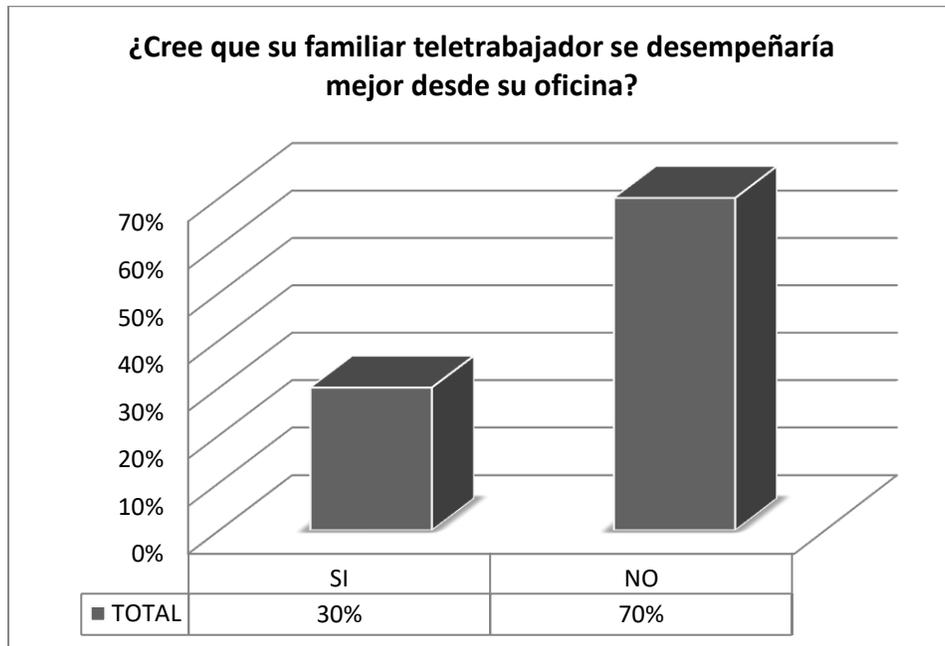


Fuente: elaboración propia.

Si bien la totalidad de los parientes de teletrabajadores consideran que estos están más felices con su rendimiento laboral, contrasta el hecho de que un 30% de los familiares consideren sin embargo que los teletrabajadores podrían tener un mejor desempeño en la oficina (gráfica 6). El motivo principal por el cual esta porción de los familiares mantiene

esta postura se debe exclusivamente, según sus observaciones, a que han notado que su familiar suele trabajar en horas de la noche y en ocasiones los fines de semana. Para los familiares este suceso les significa que el teletrabajador no ha podido producir en casa los resultados que lograba en una jornada laboral en la oficina puesto que debe trabajar más tiempo en su hogar.

Gráfica 6: Desempeño presencial de los teletrabajadores según familiares.



Fuente: elaboración propia.

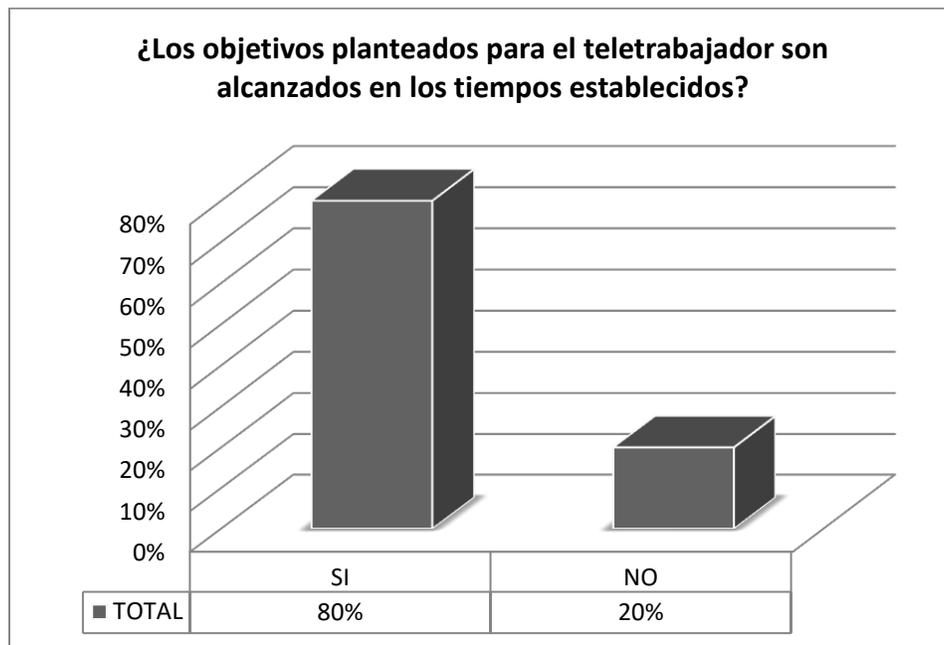
6.2 CUMPLIMIENTO DE METAS (LÍDERES Y TELETRABAJADORES)

En este punto tanto líderes como teletrabajadores coinciden de manera rotunda en afirmar que en las personas adscritas a la modalidad de teletrabajo cumplen con los objetivos planteados para sus cargos. Por su parte los líderes manifiestan en su mayoría que ello se debe a que el personal que aprueban para teletrabajar son elementos que han demostrado buenos resultados incluso antes de convertirse en teletrabajadores, por lo que el teletrabajo no hace más que aumentar esta característica en ellos. Adicionalmente en las observaciones referente a este tema los jefes de teletrabajadores afirman que el principio de voluntariedad del teletrabajo funciona como una garantía de productividad, puesto que las personas que disminuyen su rendimiento cuando pasan a la modalidad de teletrabajo son reintegradas a la presencialidad cuando no logran ajustarse pasado el periodo de adaptación sugerido por la coordinación de teletrabajo de la entidad (dicho periodo es de 3 meses pudiéndose extender a los 6 dependiendo del caso).

No obstante que el cumplimiento de las metas sea entendido como exitoso no basta con realizar las tareas encomendadas, también es necesario que estas se ejecuten dentro de los tiempos estipulados. En este aspecto el 80% de los líderes que participaron del estudio afirman que sus teletrabajadores cumplen efectivamente con los tiempos de entrega asignados para sus productos (gráfica 7), adicionalmente esta misma porción de líderes manifiesta que los teletrabajadores suelen mejorar en los plazos de entrega una vez que pasan a desempeñarse como teletrabajadores debido, en gran parte al plan de trabajo que se

realiza una vez los candidatos son aceptados en la modalidad (el plan de trabajo es exigido por la coordinación de teletrabajo de la entidad, este debe ser elaborado por el teletrabajador y su líder y en él debe detallarse las actividades del cargo y los tiempos de entrega). Solo un líder (20%) manifiesta que los plazos de entrega no son cumplidos a cabalidad, pero reconoce que la situación ha mejorado con la implementación del teletrabajo, afirma que la dificultad en los tiempos de entrega no se debe a los trabajadores sino a que en su área se encuentran sobrecargados debido a la falta de personal.

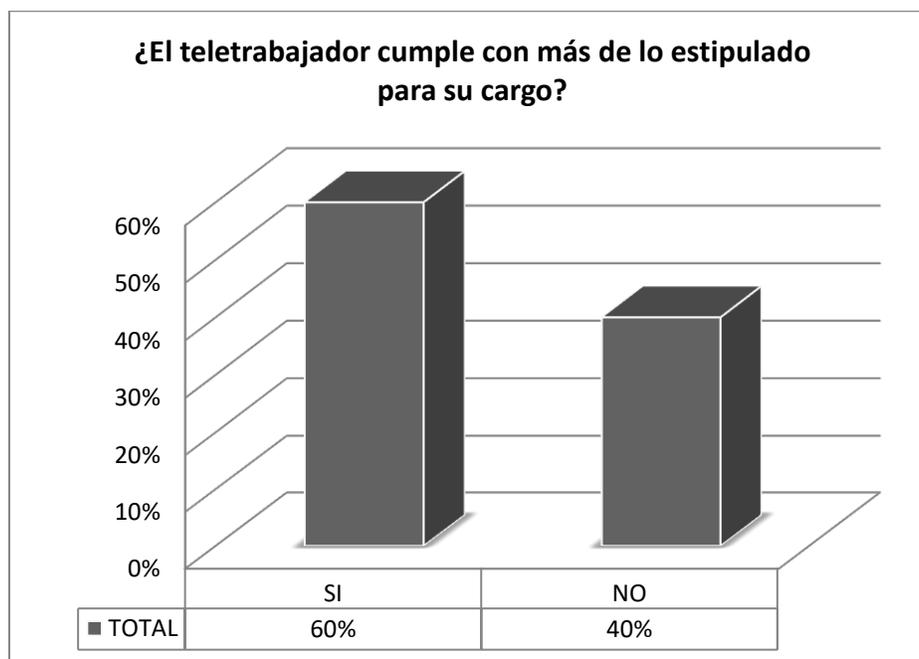
Gráfica 7: Cumplimiento de metas en tiempos programados según líderes de teletrabajadores.



Fuente: elaboración propia.

Otro de los resultados obtenidos en la investigación arroja que el 60% de los líderes considera que los teletrabajadores realizan más de lo estipulado para su cargo (gráfica 8), este valor agregado normalmente se manifiesta en propuestas o iniciativas adicionales por parte de los teletrabajadores en diversos temas de su competencia. Estos líderes también aseguran que los teletrabajadores están más dispuestos a colaborar cuando la situación lo requiere, un ejemplo típico de ello ocurre cuando alguien del equipo es trasladado y los demás compañeros deben asumir temporalmente sus tareas. En contraposición un 40% de los líderes no percibe ningún plus por parte de los teletrabajadores con respecto a su actividad laboral, en estos casos los líderes mantienen la postura de que los teletrabajadores cumplen satisfactoriamente con los objetivos propuestos pero se limitan a ello.

Gráfica 8: Valor agregado en las actividades de los teletrabajadores según sus líderes.

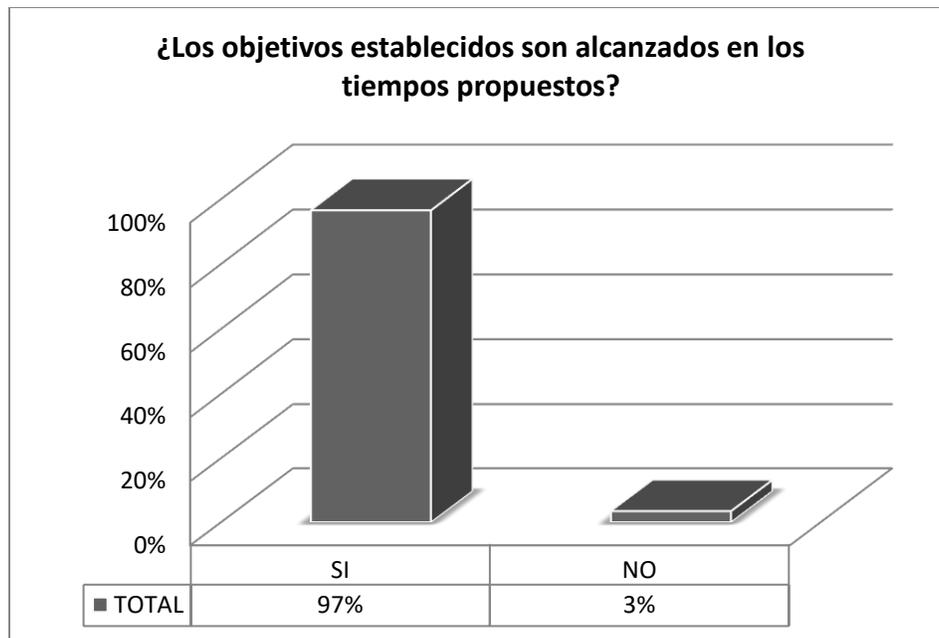


Fuente: elaboración propia.

Desde la perspectiva del teletrabajador hay unanimidad en cuanto al cumplimiento de las metas laborales, en términos generales los teletrabajadores justifican esta postura en que el teletrabajo permite una mayor claridad en los objetivos y que la comunicación asertiva con sus líderes les permite delimitar mejor metas alcanzables con tiempos realistas o informar oportunamente los casos en los cuales por alguna razón los tiempos no pueden ser cumplidos.

En cuanto a esto último el 97% de ellos considera que cumplen oportunamente con los plazos establecidos para sus actividades (gráfica 9), los teletrabajadores manifiestan que los tiempos de entrega son razonables y que gracias a la modalidad pueden trabajar en los momentos más productivos del día según sus necesidades. Tan solo un 3% de los teletrabajadores reconoce que excede los tiempos límites de entrega acordados para sus productos, sin embargo declaran que ello se debe normalmente a la exigencia laboral a la que están sometidos en sus dependencias. Estos datos van en consonancia con los observados en líderes los cuales manifiestan que cuando los plazos son incumplidos se debe principalmente a condiciones propias del área de trabajo y ajenas al trabajador.

Gráfica 9: Logro de objetivos en tiempos propuestos según teletrabajadores.

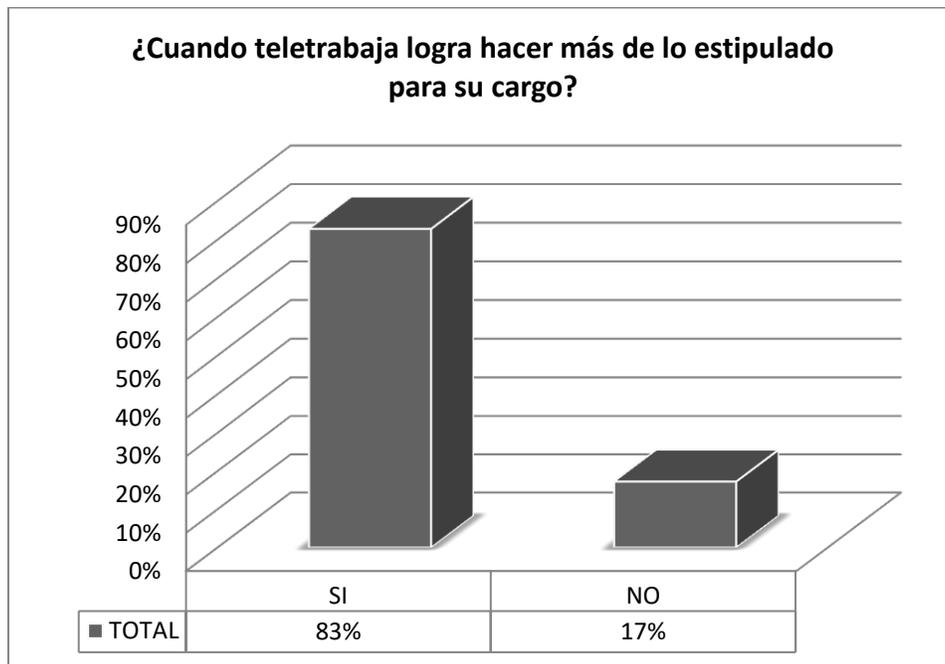


Fuente: elaboración propia.

En cuanto al valor agregado en sus actividades laborales el 83% de los teletrabajadores opinan que hacen más de lo estipulado para su cargo (gráfica 10), al igual que los líderes los teletrabajadores aseguran que comúnmente realizan actividades que son responsabilidad de otras personas o que están pensadas para otros cargos, afirman que esta es una condición generalizada de la entidad puesto que en su opinión existe un déficit importante de personal que pretende compensarse con la adición de contratistas la cual consideran una solución ineficaz. Otro de los motivos por el cual los teletrabajadores perciben que brindan un valor agregado a la entidad se debe a que gracias al teletrabajo disponen del tiempo para realizar procesos de formación y capacitación en saberes relacionados con su labor, varios de los servidores incluso continúan su formación

académica y aseguran que los conocimientos adquiridos son puestos en práctica en sus trabajos, mejorando con ello la calidad o los tiempos de entrega de sus productos.

Gráfica 10: Valor agregado en las actividades de los teletrabajadores según su percepción.

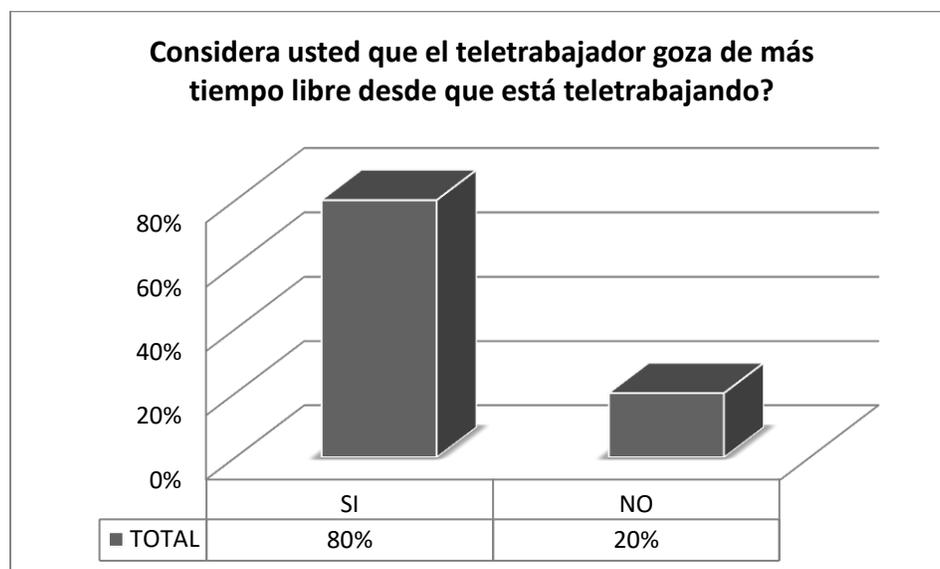


Fuente: elaboración propia.

6.3 APROVECHAMIENTO DEL TIEMPO

En relación con el aprovechamiento del tiempo por parte de los teletrabajadores, la gráfica 11 ilustra que el 80% de los líderes percibe que sus colaboradores disponen de más tiempo libre desde que adoptaron el teletrabajo, la reducción de los desplazamientos es una de las principales razones que sustentan esta apreciación. Los líderes apuntan que uno de los principales motivos por lo que las personas aspiran a teletrabajar es la idea de aminorar los desplazamientos, particularmente en aquellos servidores que viven fuera de Medellín, muchos de los jefes de área afirman que hay teletrabajadores que hacen hasta dos horas desde su domicilio hasta la sede principal de la entidad. Para estos líderes es evidente que los teletrabajadores que se ahorran hasta cuatro horas de viaje disponen de más tiempo libre.

Gráfica 11: Tiempo libre de los teletrabajadores según sus líderes.

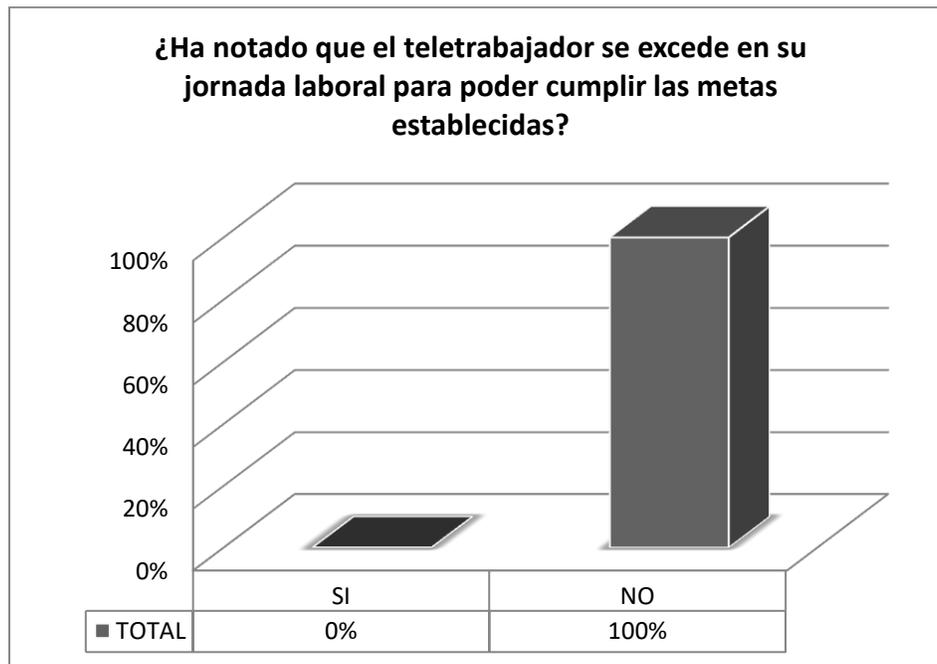


Fuente: elaboración propia.

Resalta el hecho de que la estadística observada para este apartado coincide con la referente al cumplimiento de los tiempos en el logro de objetivos vistos anteriormente (gráfica 7), de esta manera el 80% de los líderes que afirman que los plazos de entrega son respetados, se corresponden con la misma cifra que piensa que los teletrabajadores disponen de más tiempo libre. En concordancia el 20% de los líderes que sostienen que los plazos de entrega son insuficientes, se homologan a un mismo 20% que afirma que sus teletrabajadores no disponen de más tiempo libre. Extrapolando los argumentos expuestos por los líderes en este tema, resulta lógico que si aquellos jefes consideran que sus colaboradores se encuentran sobrecargados laboralmente tampoco cuentan con la posibilidad de más tiempo libre.

La investigación arroja también que la totalidad de los líderes no perciben que los teletrabajadores estén excediéndose en su jornada laboral (gráfica 12), los líderes indican que el plan de trabajo se diseña de tal forma que las funciones del cargo puedan cumplirse dentro de la intensidad horaria semanal y cuenta con el aval del teletrabajador y el visto bueno de la coordinación de teletrabajo. En este punto se hace evidente una aparente contradicción en el discurso de los líderes que anteriormente han manifestado una sobrecarga evidente dentro de sus equipos de trabajo debido a la estructuración de la entidad y la falta de personal. Sin embargo resulta comprensible que estos mismos líderes no reconozcan abiertamente que sus colaboradores deben excederse en la jornada laboral debido a las posibles implicaciones legales y disciplinarias que ello podría acarrear.

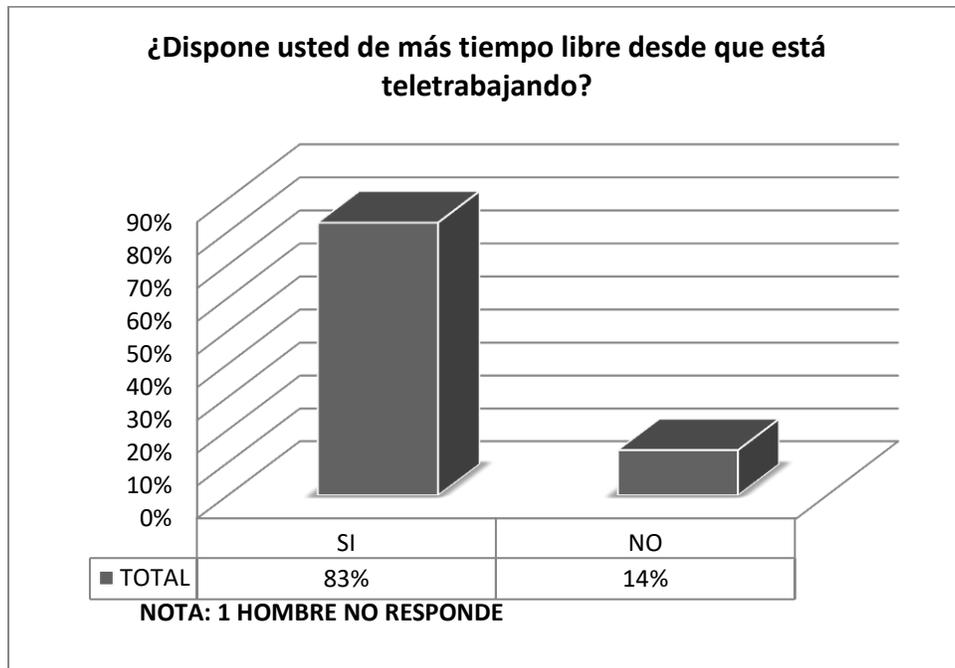
Gráfica 12: Sobrepasso de la jornada laboral en teletrabajadores según líderes.



Fuente: elaboración propia.

Por su parte un 83% de los teletrabajadores afirman que desde su vinculación a la modalidad cuentan con más tiempo para dedicar a otras actividades fuera de lo laboral, al igual que sus líderes, los teletrabajadores sostienen que la causa principal de esto se halla en la sustancial reducción en los tiempos de desplazamiento. También los servidores que teletrabajan agregan en sus observaciones que otra de las razones que les permiten disponer de más tiempo libre es la reducción del tiempo que invierten para lograr sus objetivos, así como una mayor claridad en los objetivos prioritarios que les permite enfocar sus esfuerzos a las tareas más relevantes o urgentes. Resulta notable el hecho de que este porcentaje sea idéntico al de los teletrabajadores que mantienen ofrecer un valor agregado en su trabajo (83% para ambos casos), sin embargo en la revisión de los datos no se halló un vínculo sustancial entre ambas categorías.

Gráfica 13: Tiempo libre de los teletrabajadores.

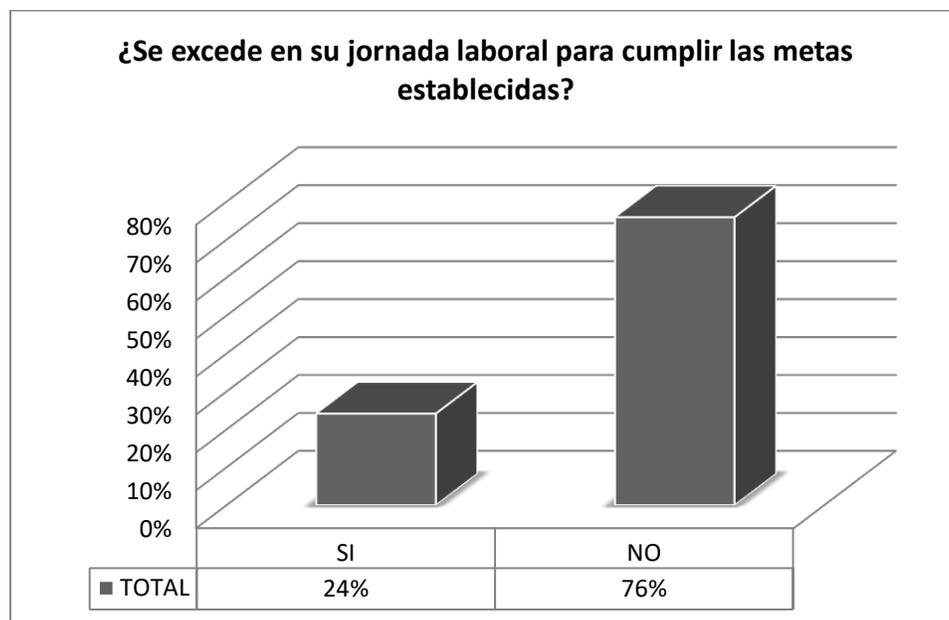


Fuente: elaboración propia.

No obstante como se observa en la gráfica 13, un 14% de los teletrabajadores considera que no dispone de más tiempo libre desde que se encuentran teletrabajando, los datos arrojados por esta porción de la muestra evidencian que estos empleados invierten la totalidad e incluso más de los tiempos ahorrados en desplazamientos para realizar actividades laborales. Estos teletrabajadores advierten que si bien el teletrabajo ha reducido el tiempo que exceden su jornada laboral, aún no es suficiente para cumplir con sus obligaciones dentro de la intensidad horaria asignada para sus funciones.

El 14% de los servidores que afirman no contar con más tiempo libre se encuentra asociado lógicamente con el 24% que considera que se excede en su jornada laboral observado en la gráfica 14. La diferencia del 10% entre estas cifras se encuentra representada en tres teletrabajadores que advierten que si bien suelen exceder la intensidad horaria laboral, el tiempo que ahorran en desplazamientos supera ampliamente dicho margen. Un ejemplo de esto es un teletrabajador que afirma extenderse entre una hora u hora y media trabajando, pero ahorra 3 horas de desplazamiento casi todos los días.

Gráfica 14: Sobrepaso de la jornada laboral según teletrabajadores.

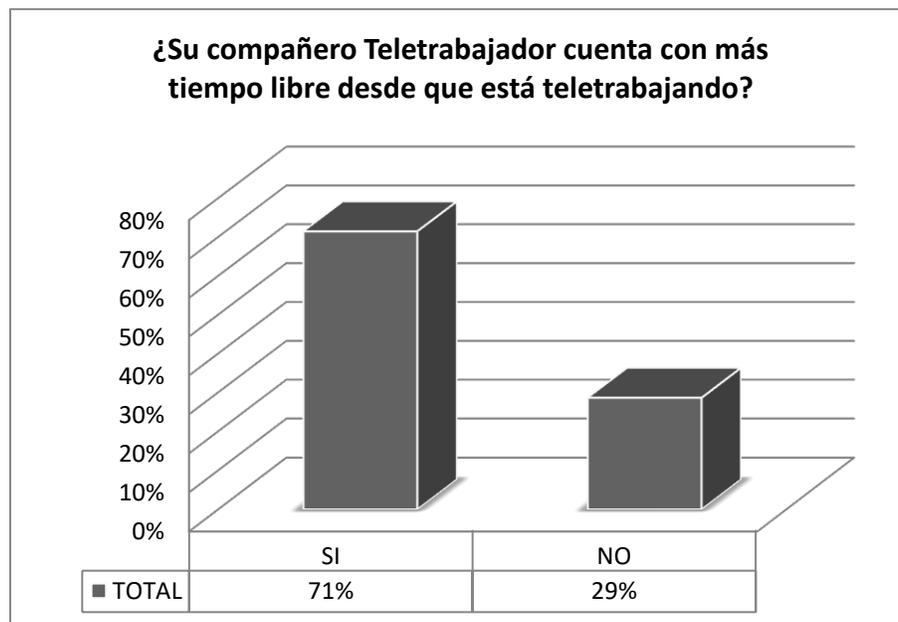


Fuente: elaboración propia.

Este panorama visto desde compañeros de los teletrabajadores arroja que el 71% piensa que los teletrabajadores disponen de más tiempo libre en comparación cuando se desempeñaban de manera presencial. Esta percepción se sustenta en el hecho de que

asumen que los servidores que teletrabajan pueden cumplir con sus obligaciones en menos tiempo, dicho argumento encierra la idea de que para los empleados la oficina agrupa factores que afectan la concentración e frenan la velocidad en la que se ejecutan las tareas. En particular el silencio y la soledad que los compañeros suponen que experimentan los trabajadores, junto con la autogestión del tiempo son elementos que promueven el aprovechamiento de la jornada laboral, de tal modo que el tiempo sobrante puede dedicarse para actividades personales. Otro aspecto interesante al respecto del aprovechamiento del tiempo son los lapsos de tiempo muerto que los trabajadores aseguran tener en comparación con sus homólogos teletrabajadores, actividades como esperar en la fila de la impresora, o formarse para entrar al baño o ir por un café son eventos que no le ocurren en el hogar y que optimizan los tiempos productivos.

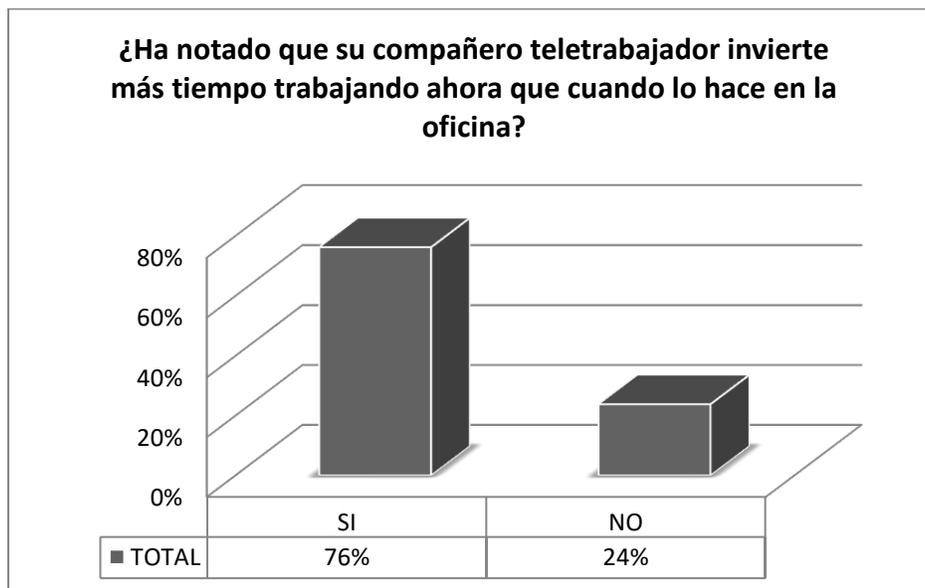
Gráfica 15: Tiempo libre de los teletrabajadores según compañero de trabajo.



Fuente: elaboración propia.

En oposición, la gráfica 15 revela que existe un 29% de compañeros que opinan que los teletrabajadores no cuentan con más tiempo libre, en estos casos los resultado no muestran grandes coincidencias en los argumentos que sostienen dicha opinión. Sin embargo en relación a esta postura destaca la opinión del 76% de los compañeros que afirma que los teletrabajadores invierten más tiempo trabajando desde que adoptaron la modalidad (gráfica 16), el argumento base de esta apreciación se debe a que en numerosas ocasiones los teletrabajadores contactan o envían comunicados a sus compañeros fuera de los horarios de oficina con el fin de precisar cuestiones laborales, esto puede generar en los compañeros la idea de que los teletrabajadores han trabajado desde la mañana hasta altas horas de la noche e incluso la madrugada.

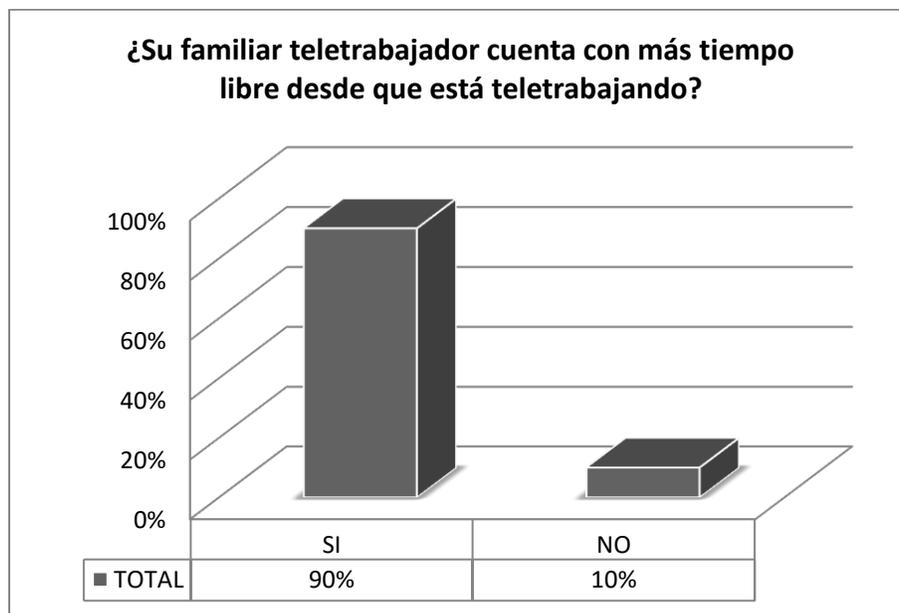
Gráfica 16: Aumento del tiempo que dedican los teletrabajadores en sus labores según sus compañeros.



Fuente: elaboración propia.

Para este mismo tema el 90% de los familiares expresan que los teletrabajadores cuentan con las tiempo libre desde que se desempeñan como tales (gráfica 17), para respaldar esta afirmación plantean el aumento de las actividades realizadas en familia en comparación de cuando sus parientes se encontraban laborando presencialmente. Las familias destacan que en su mayoría han logrado compartir más espacios en común particularmente los almuerzos y acompañar a los hijos en sus actividades.

Gráfica 17: Tiempo libre de los teletrabajadores según familiares.

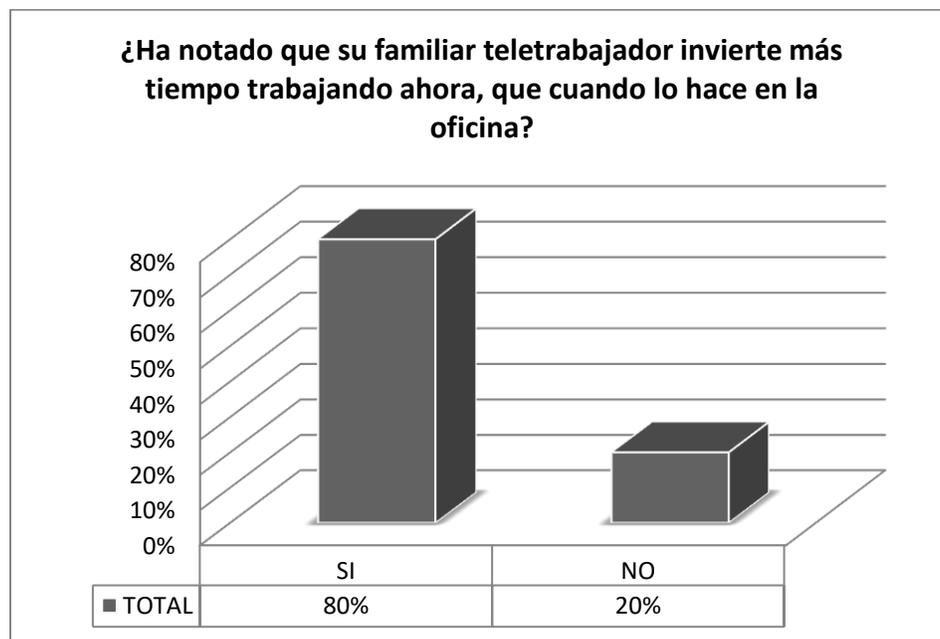


Fuente: elaboración propia.

La postura anterior contrasta fuertemente con el resultado arrojado por el 80% de los familiares que sostienen a su vez que sus allegados teletrabajadores invierten más tiempo laborando desde que están adscritos a la modalidad. No obstante estos datos se

clarifican cuando se profundiza en las observaciones que sustentan los resultados, en los comentarios se aprecia que los familiares que pasan gran parte del tiempo en los hogares experimentan de primera mano las rutinas laborales cotidianas de los teletrabajadores, este hecho puede generar la impresión de una mayor dedicación por parte de los trabajadores en comparación a cuando se desempeñaban desde las oficinas sin posibilidad de ser vistos por sus familias. Adicionalmente la posibilidad que tienen los teletrabajadores de adecuar sus horarios de acuerdo a sus necesidades hace que en ocasiones varios de ellos obtén por trabajar los fines de semana, actividad que desde luego aumenta la percepción de los familiares respecto a la intensidad laboral de los teletrabajadores.

Gráfica 18: Aumento del tiempo laboral de los teletrabajadores según sus familiares.



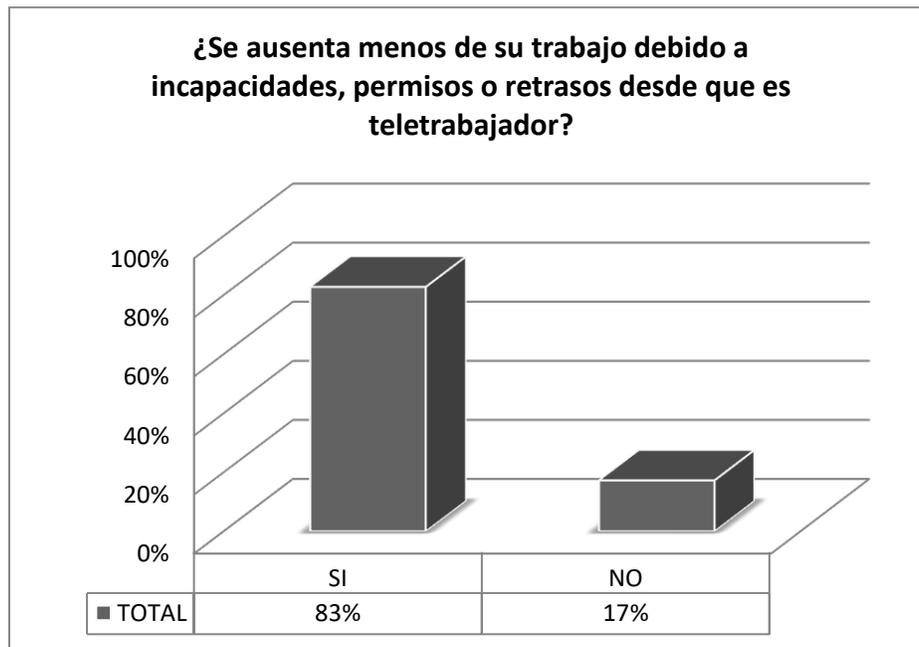
Fuente: elaboración propia.

6.4 AUSENTISMO

Referente al tema del ausentismo el grueso de los actores entrevistados reconocen en el teletrabajo una medida efectiva para combatir este fenómeno, tanto los teletrabajadores como sus líderes, familiares y compañeros reflejan en su mayoría que las incapacidades, permisos y retrasos son algunas de las principales razones para solicitar la inclusión en la modalidad de teletrabajo. Durante el sondeo previo a la investigación se detectó que un gran número de servidores se postularon al programa de teletrabajo debido a condiciones de salud que los afectaban a ellos o a sus familiares, las cuales les demandaban ausentarse frecuentemente de sus actividades laborales.

Respecto a lo anterior el 83% de los teletrabajadores que hicieron parte del estudio aseguraron ausentarse menos de su trabajo una vez ingresaron a la modalidad (gráfica 19), la gran mayoría sostuvieron que ello se debía principalmente a que podían gestionar su horario de tal manera que les permitieran cumplir con sus otros compromisos o necesidades. Haciendo un rastreo de los principales motivos por los cuales los teletrabajadores faltaban a su trabajo se detectaron tres principalmente.

Gráfica 19: Percepción del ausentismo de los teletrabajadores.



Fuente: elaboración propia.

En primer lugar se encuentran las citas médicas a las que asisten los teletrabajadores o sus familiares, en estos casos los teletrabajadores afirman que la modalidad les ha permitido mejorar sus condiciones de salud lo que se ha traducido en una reducción de las visitas al médico, adicionalmente el teletrabajo posibilita ajustar sus horarios para realizarse sus chequeos médicos o acompañar a sus familiares sin tener que retrasar sus deberes laborales. En un segundo puesto aparecen las obligaciones familiares o formativas, varios teletrabajadores expresan que eventos como las urgencias del hogar o las contingencias familiares (especialmente las que involucran a niños pequeños) pueden ser atendidas al instante en que aparecen e inmediatamente después retomar sus actividades laborales, una solución similar ocurre con las obligaciones académicas que pueden ser satisfechas sin obstaculizar el trabajo gracias a la flexibilidad horaria. Finalmente, otra causa común de las

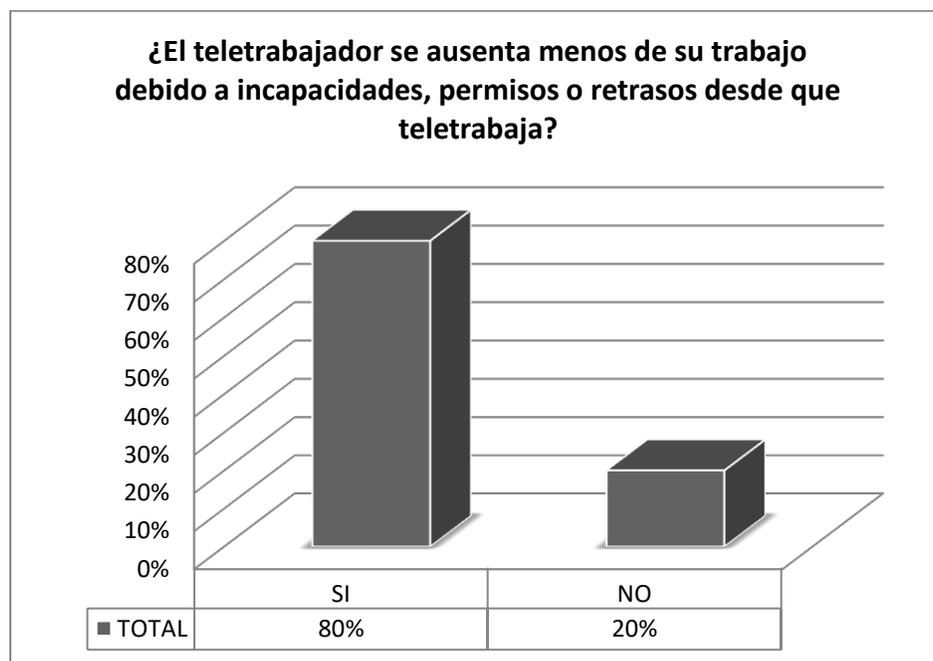
ausencias o retrasos laborales es el transporte, los teletrabajadores señalan que el deterioro de la movilidad en la ciudad ocasiona numerosos retrasos, particularmente para aquellas personas que se desplazan desde otros municipios, en algunos casos teniendo que salir hasta media hora antes de lo habitual para prevenir estos incidente, los cuales evidentemente no tienen lugar en los espacios de teletrabajo.

El 17% de los teletrabajadores que no advierten una disminución del ausentismo (gráfica 18) se fundamentan principalmente en dos argumentos. Por un lado se encuentran aquellos que padecen o tienen familiares que sufren de condiciones de salud especialmente delicadas que requieren atención especializada y continua, en estos casos los procedimientos médicos exigen consultas frecuentes y apartar varios espacios del día destinados a efectuar los tratamientos necesarios, en estos casos las situaciones son tan apremiantes que a pesar de la flexibilidad horaria persiste la dificultad para cumplir con su jornada laboral completa, sin embargo estas situaciones son poco comunes y no se mantienen durante mucho tiempo. En paralelo existe otro argumento mucho más elemental en relación a este tema y son aquellos teletrabajadores que no perciben reducción en el ausentismo por el simple hecho de que casi nunca tienen motivos para faltar al trabajo.

Desde la perspectiva de los líderes, el grueso de estos percibe que el ausentismo se ve reducido en los servidores que teletrabajan y argumentan razones similares a las expuestas por los teletrabajadores, sin embargo un 20% considera que no ha visto una reducción de este fenómeno en los teletrabajadores que tiene a su cargo (gráfica 20). La

información recolectada sugiere que la causa de esta opinión se debe principalmente a una dificultad entre el líder y el teletrabajador para hacer conciliar los días de teletrabajo, típicamente esto ocurre cuando las labores presenciales del teletrabajador coinciden temporalmente con sus otras necesidades y ninguna de las dos se pueden posponer.

Gráfica 20: Percepción del ausentismo en teletrabajadores según sus líderes.

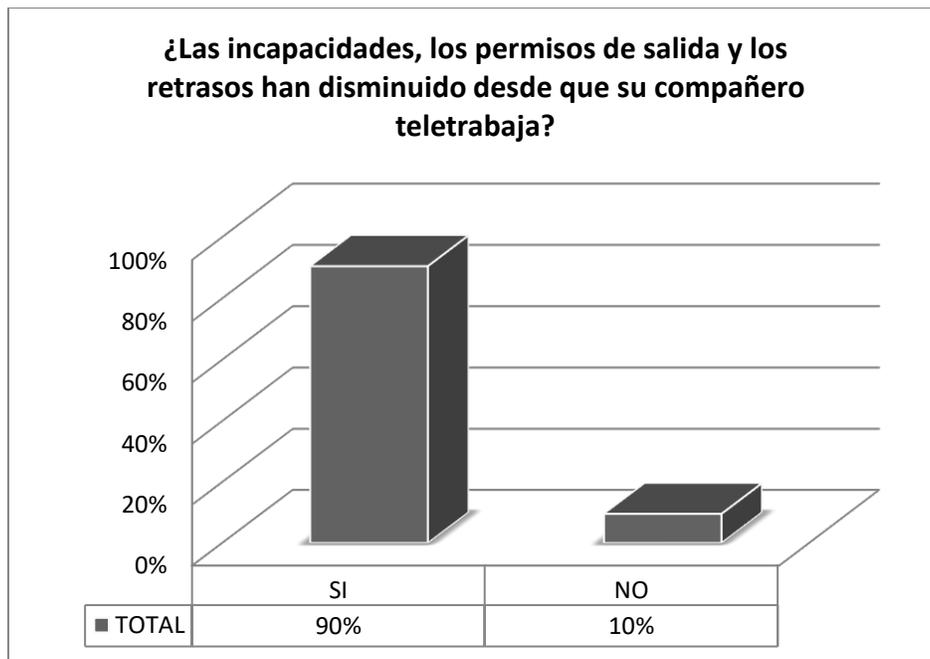


Fuente: elaboración propia.

La generalidad de los compañeros (90%) y familiares (100%) comparten fundamentalmente la idea, antes expuesta, de que la flexibilidad horaria permite satisfacer las necesidades de salud, familiares y personales sin faltar a las obligaciones laborales o ausentarse (gráficas 21 y 22). Destaca sin embargo la homogeneidad en percepción de los familiares en donde el 100% considera que su familiar se ausenta menos de sus

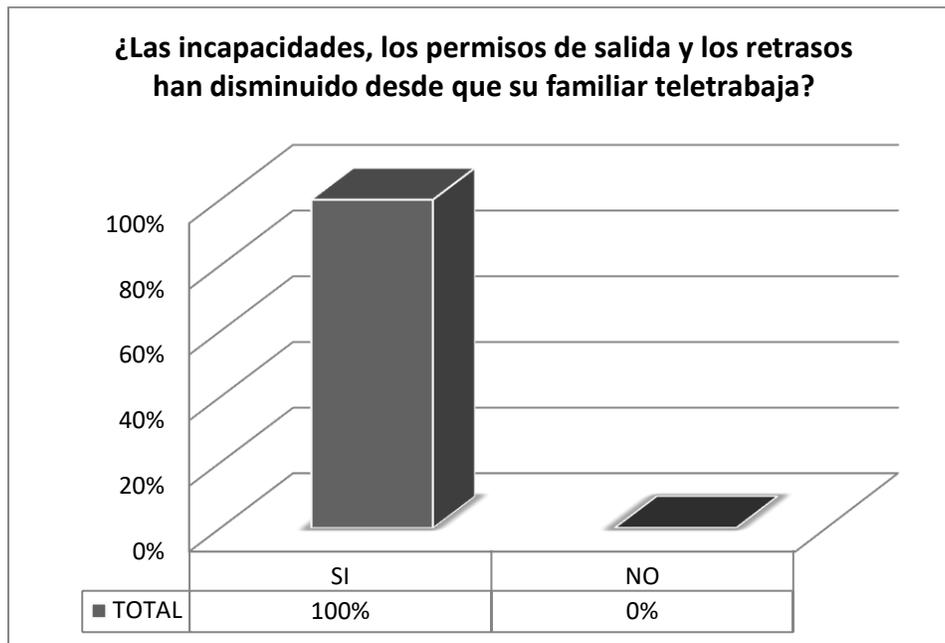
ocupaciones como teletrabajador. Los familiares enfatizan la mejoría para la salud que les ha significado el teletrabajo, llaman especialmente la atención en la mejora de los hábitos alimenticios y la calidad de la comida hogareña, también apuntan que se facilita realizar los tratamientos adecuadamente y tomar las medicinas en las horas debidas. Adicionalmente los familiares que conviven con niños pequeños en sus hogares refieren que los teletrabajadores pueden estar atentos a las necesidades de los pequeños sin descuidar el trabajo. Lo anterior condensa los motivos principales percibidos por los familiares que justifican la reducción del ausentismo en los teletrabajadores.

Gráfica 21: Ausentismo de los teletrabajadores según compañeros.



Fuente: elaboración propia.

Gráfica 22: Ausentismo de los teletrabajadores según familiares.



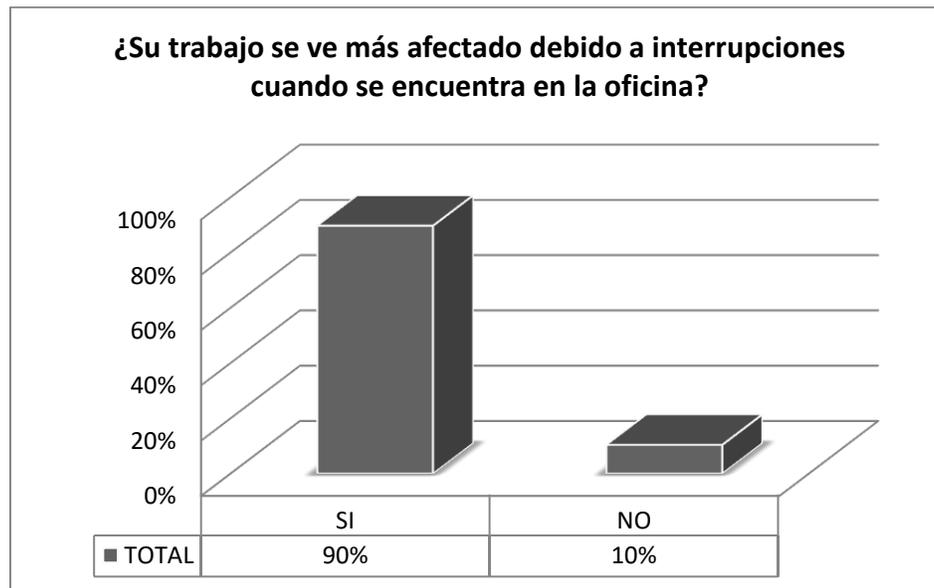
Fuente: elaboración propia.

6.5 CONCENTRACIÓN

Los diversos actores del teletrabajo encuestados en el estudio están de acuerdo en que la concentración es uno de los aspectos que más se beneficia cuando se inicia con la modalidad. En la categoría de desempeño se evidencio que una mejor concentración hace parte de los motivos principales por los cuales tanto líderes como teletrabajadores perciben que el teletrabajo aumenta el desempeño laboral. No es de sorprender entonces que tanto en la fase de sondeo como en el cuestionario, los resultados sobre la concentración en las actividades laborales arrojen resultados favorables en la mayoría de los cuatro actores estudiados.

La gráfica 23 ilustra que el 90% de los teletrabajadores considera que su labor se ve interrumpida más frecuentemente cuando se encuentran en las oficinas, dentro de este 90%, el 73% señalaron a las interacciones con sus compañeros como la principal fuente de distracción. Las tres actividades que suelen interrumpir sus labores son, según la frecuencia con que se les nombra: los favores que sus compañeros solicitan, las conversaciones de temas cotidianos distintas al trabajo y el ruido o contingencias generadas por sus compañeros o el ambiente.

Gráfica 23: Interrupciones del trabajo en las oficinas según teletrabajadores.



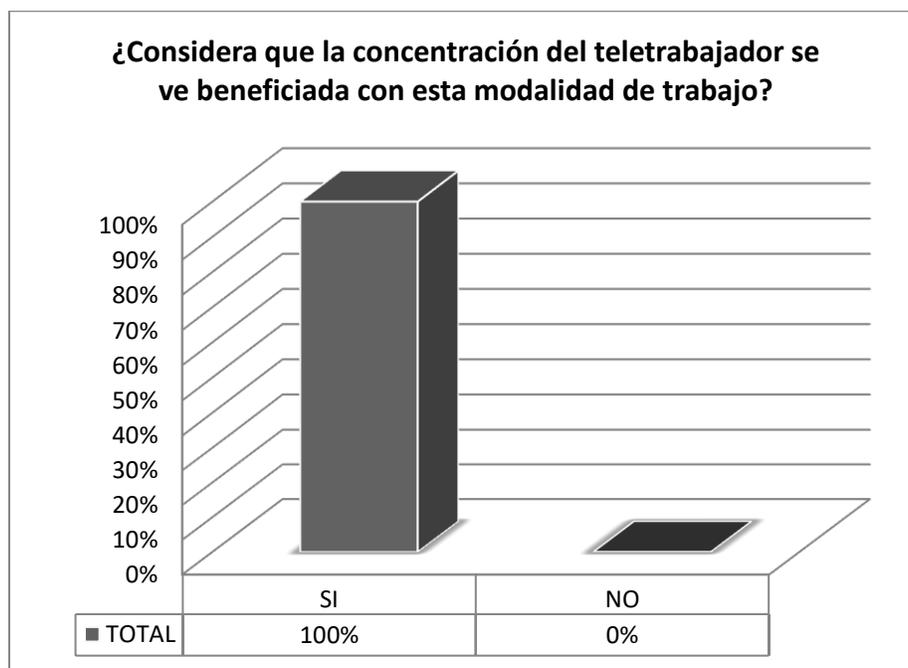
Fuente: elaboración propia.

En pro de la concentración en los espacios del teletrabajo, los teletrabajadores apuntan a que los hogares son ambientes más privados que favorecen el silencio y la atención. Aseguran que las interrupciones por parte de los compañeros suelen ser menos frecuentes y durar mucho menos cuando se encuentran teletrabajando. Profundizando en sus comentarios se deduce que lo anterior se debe básicamente a que los contactos entre teletrabajadores y sus compañeros se producen prevalentemente vía correo electrónico, chat o teléfono, por lo que suelen ser conversaciones cortas, con un propósito específico y obviando ciertas formalidades sociales que normalmente tienen lugar en persona.

Por parte de los líderes el 100% coincide en que los teletrabajadores disponen de mejores índices de concentración en la realización de sus tareas (gráfica 24), no obstante

los argumentos a favor de la concentración en su mayoría son una réplica menos detallada de los presentados por los teletrabajadores y recurren al caso por caso para ejemplificar su percepción. Destacan, sin embargo dos observaciones por parte de los líderes que se relaciona con el tema de la concentración, por una parte los jefes señalan que uno de los requisitos en la selección de los teletrabajadores es la visita por parte del área de Salud y Seguridad en el Trabajo quienes verifican que los espacios cuenten con las condiciones óptimas para trabajar, incluyendo la iluminación y que estén ubicados en lugares de poco tránsito y ruido. Por otra parte los líderes aseguran que un hecho que comprueba el aumento de la concentración en los teletrabajadores es la reducción del número de reprocesos y la calidad de los productos entregados.

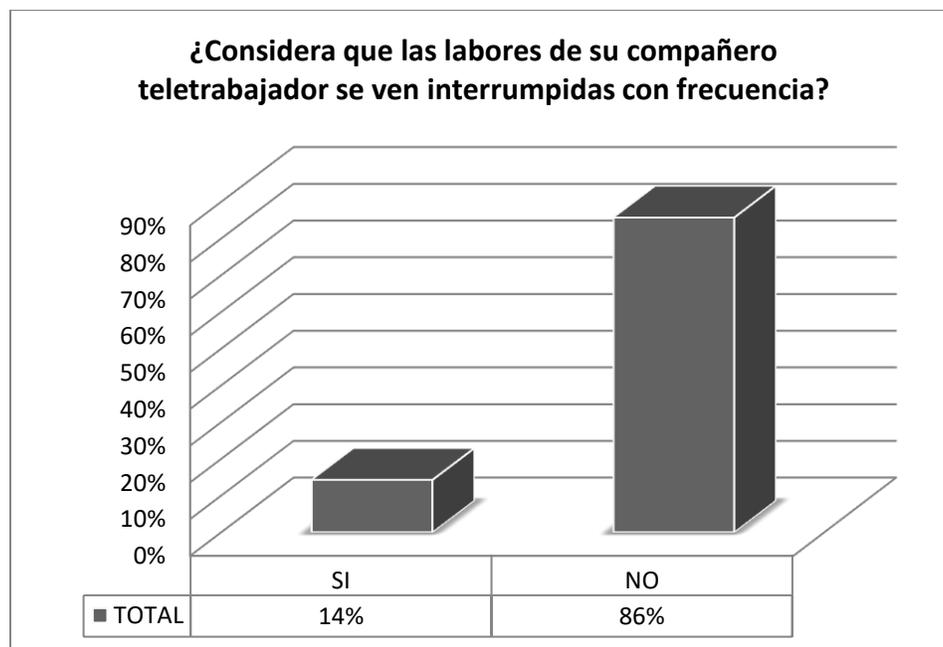
Gráfica 24: Niveles de concentración de los teletrabajadores según líderes.



Fuente: elaboración propia.

Desde el punto de vista de los compañeros si bien la mayoría considera que los teletrabajadores ven menos interrumpidas sus labores, existe un 14% que afirma que los teletrabajadores son interrumpidos frecuentemente en el desempeño de sus actividades (gráfica 25). Su principal argumento radica en que sus compañeros teletrabajadores conviven en sus hogares con situaciones o personas que exigen un alto grado de atención (refiriéndose a niños pequeños o adultos mayores), para estos casos los compañeros de teletrabajadores consideran que los hogares son fuentes de distracciones incluso más grandes que la oficina.

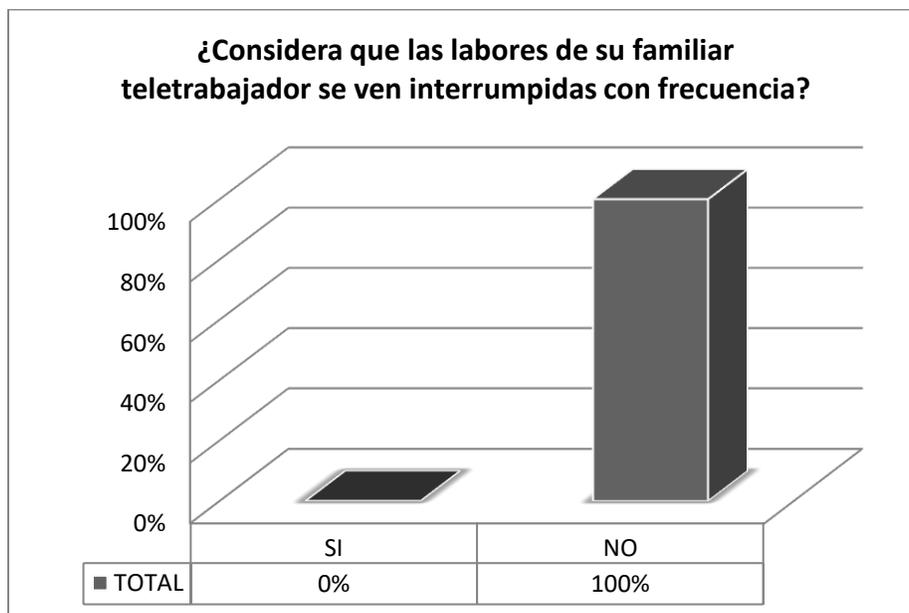
Gráfica 25: Interrupción de las actividades laborales de los teletrabajadores según compañeros.



Fuente: elaboración propia.

Para los familiares el tema de la concentración y las interrupciones no genera ningún debate, el 100% de los familiares considera que los teletrabajadores no sufren interrupciones frecuentes en sus actividades (gráfica 26). Los familiares coinciden en que los espacios de trabajo que están ubicados en los hogares son respetados juiciosamente por todos los miembros de la familia, afirman que conocen los horarios en los que sus allegados trabajan y evitan lo más posible interferir con sus tareas. Es de esperar y resulta comprensible que los familiares de los teletrabajadores difundan un concepto positivo de su papel en relación con labor de sus parientes, puesto que difícilmente reconocerán que obstaculizan el desempeño de los teletrabajadores, sin embargo los datos encontrados coinciden con los obtenidos de los demás actores encuestados por lo que no hay razón de peso para considerar la homogeneidad de su respuesta como un sesgo de imagen.

Gráfica 26: Interrupción de las actividades laborales de los teletrabajadores según familiares.

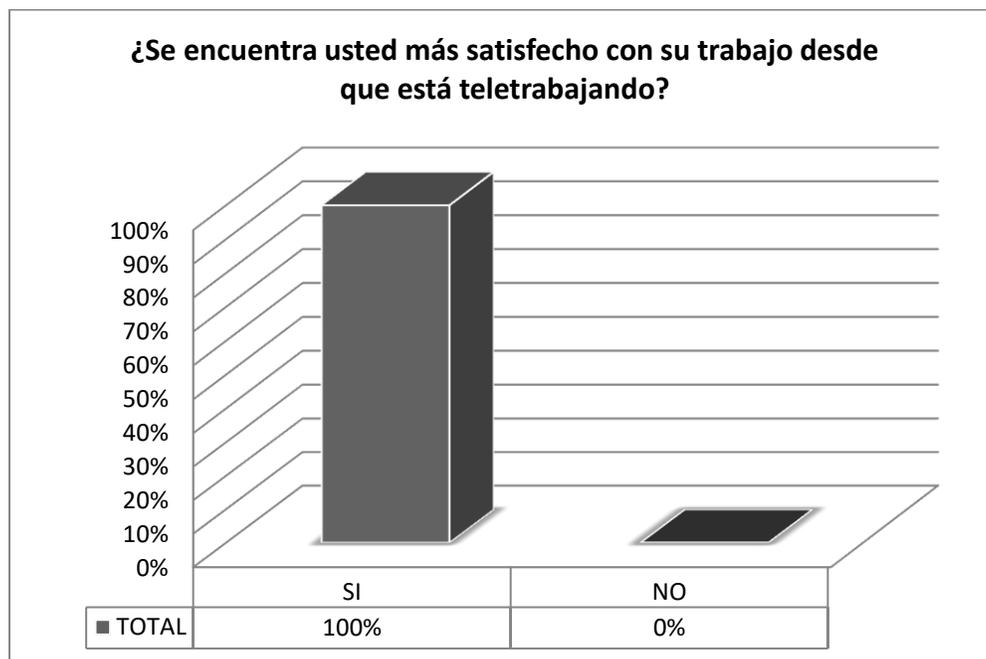


Fuente: elaboración propia.

6.6 SATISFACCIÓN LABORAL (LÍDERES Y TELETRABAJADORES)

Para esta categoría de análisis los resultados obtenidos son contundentes, la totalidad de los teletrabajadores encuestados aseguran sentirse más satisfechos con su trabajo desde que se encuentran teletrabajando (gráfica 27). Esta afirmación es sustentada de distintas maneras por cada uno de los empleados y se basan principalmente en las experiencias individuales a partir de su adhesión a la modalidad de teletrabajo. Sin embargo y a pesar de la diversidad argumentativa pueden encontrarse ciertas similitudes en las distintas observaciones planteadas por lo teletrabajadores.

Gráfica 27: Percepción de la satisfacción laboral de los teletrabajadores.



Fuente: elaboración propia.

Dentro de este 100% (grafica 26), el 38% de los teletrabajadores encuestados dentro de su argumentación hacen referencia a la relación con sus líderes y como esta se ha fortalecido desde que teletrabajan. Algunos aseguran sentirse reconocidos por parte de sus líderes, manifiestan que agradecen y les place trabajar con sus líderes a quienes consideran personas amables y empáticas. Otra porción de este 38% asegura que trabajar con los líderes que les dieron la oportunidad de teletrabajar es mucho más productivo y les resulta más agradable debido a que son más organizados y les generan mucho menos estrés en comparación con otros jefes que han tenido. Finalmente varios teletrabajadores aseguran sentirse mucho más comprometidos en ayudar y contribuir con excelentes resultados a sus líderes como retribución a la confianza brindada y a la oportunidad de teletrabajar.

Dentro de sus observaciones una parte de los teletrabajadores también afirma disfrutar mucho más la interacción con sus compañeros, mencionan que les es mucho más grato asistir a las reuniones de trabajo o a los eventos sociales que tienen lugar en la entidad como los cumpleaños o las fechas festivas. De igual forma declaran estar mucho más dispuestos a colaborar con sus compañeros, incluso supliendo algunas de sus obligaciones cuando estos no pueden realizarlas.

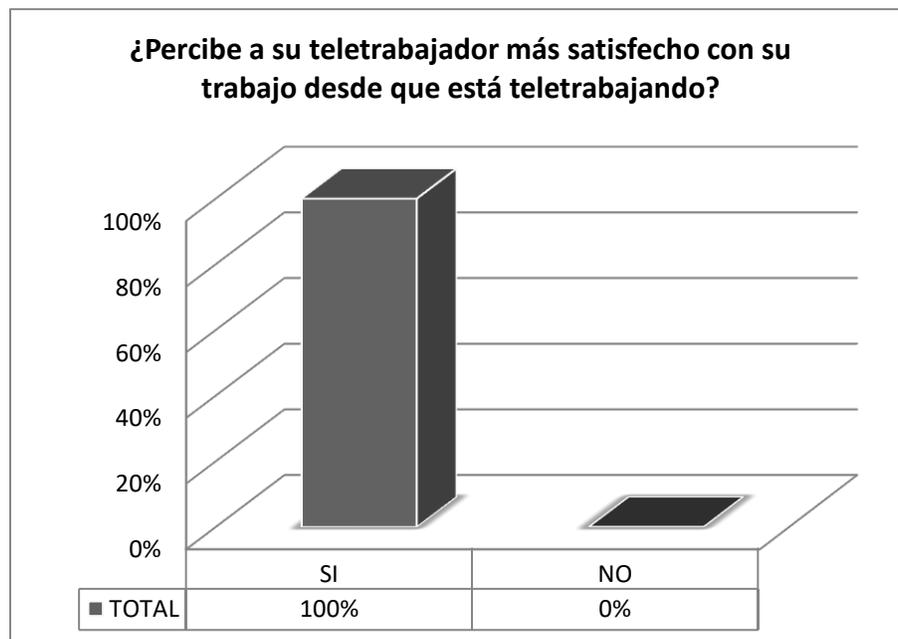
Respecto a su labor, 14% de los teletrabajadores aseguran haber considerado seriamente renunciar a su trabajo o solicitar traslado antes de comenzar a teletrabajar. Las razones de esto eran fundamentalmente la sobrecarga laboral, el estrés, la dificultad para conciliar el empleo con otras necesidades apremiantes y finalmente el pobre o nulo

reconocimiento hacia su labor por parte de compañeros y líderes. Sin embargo todas estas personas aseguran haber cambiado su opinión desde que comenzaron a teletrabajar, actualmente afirman sentirse contentas con su trabajo y han descartado completamente la idea de abandonar sus puestos. En relación con lo anterior 17% de los teletrabajadores afirman haber rechazado otros trabajos mejor pagos debido a que no contaban con la opción de teletrabajar.

La mejoría de su situación económica constituye otro de los motivos por los cuales los teletrabajadores aseguran sentirse más satisfechos con sus trabajos, contar con dinero extra para otros gastos considerando que realizan la misma labor los hace sentir mejor remunerados. Otra consideración relevante por parte de los teletrabajadores es el hecho de en su mayoría manifiestan sentirse mejor dispuestos física y psicológicamente para trabajar, destacan que la reducción del estrés que experimentan los hace sentirse mucho más a gusto con su trabajo. En el caso de los que tienen niños o adolescentes aseguran trabajar mucho más tranquilos sabiendo cómo y dónde se encuentran sus hijos, esta tranquilidad les permite trabajar con más agrado y mayor concentración. Finalmente dentro de este mismo contexto se encuentran los teletrabajadores que apuntan a la mejoría de salud que han experimentado, particularmente aquellos que se encuentran o encontraban bajo tratamiento médico, esta parte de los teletrabajadores sostiene que no solo disfrutan más de su trabajo debido a que se encuentran en mejor condición física sino que además se sienten mucho más productivos.

En lo que a los líderes respecta, 100% de ellos atestiguan que sus empleados están más satisfechos con sus empleos (gráfica 28), el 10% confirmo en sus observaciones que algunos de sus teletrabajadores habían hecho expresa la intención de renunciar a sus trabajos por diferentes razones y que gracias a la modalidad han continuado aportando sus conocimientos en el equipo de trabajo. Los líderes también advierten que los planes de trabajo que se crean cuando los teletrabajadores acceden a la modalidad garantizan que ambas partes estén a gusto con las funciones y el rol que los empleados desempeñan. Otro hecho interesante es que los líderes manifiestan que en general sus equipos de trabajo están más a gusto con sus labores y esto es debido a una mejor convivencia, a la eficiente distribución de las tareas y la descongestión de los espacios de trabajo que permite el teletrabajo.

Gráfica 28: Percepción de la satisfacción laboral de los teletrabajadores según sus líderes.



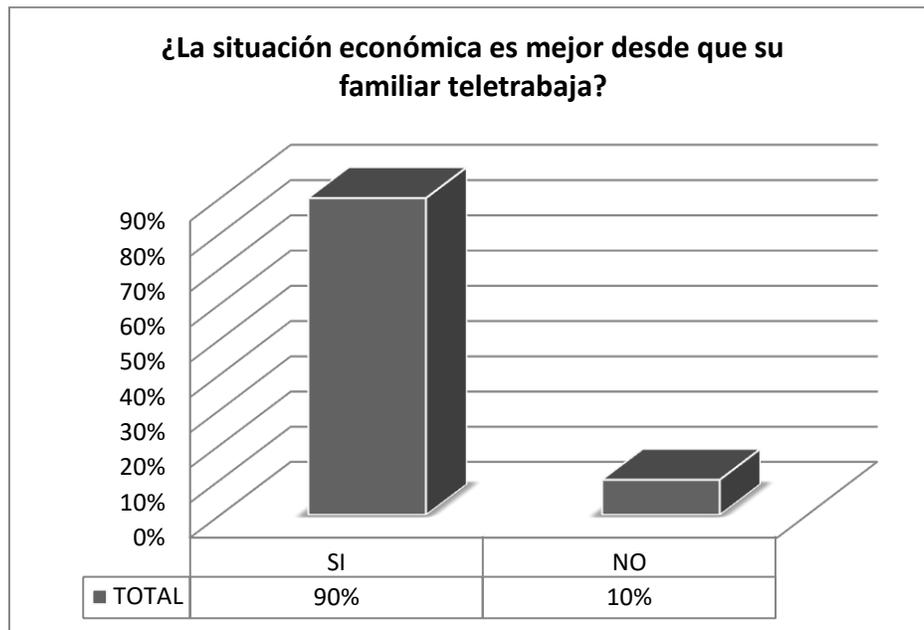
Fuente: elaboración propia.

6.7 ECONOMÍA DEL TELETRABAJADOR (FAMILIARES Y COMPAÑEROS)

Durante la fase de sondeo, en su versión libre, la totalidad de los teletrabajadores y líderes destacaron el ahorro económico de cara al trabajador como una de las principales características del teletrabajo. Por lo anterior esta categoría se consultó exclusivamente con familiares y compañeros como manera de corroborar la percepción de líderes y teletrabajadores.

En relación a la situación económica de los teletrabajadores el 90% de los familiares han percibido que la situación es mejor desde que sus parientes se encuentran teletrabajando (gráfica 29). La razón detrás de esta percepción es la misma en todos los casos: el teletrabajo ha significado un ahorro importante en los distintos gastos del teletrabajador. En primer lugar de prevalencia los familiares apuntan a la reducción en los gastos de transporte, en algunos casos este ahorro puede llegar a ser hasta de 110.000 pesos semanales para aquellos que viven en municipios alejados de Medellín, incluyendo peajes y trasbordos. Dentro de este tema los familiares mencionan un hecho que llama la atención y ciertamente influye sobre la economía, ocurre que en algunos casos teletrabajadores que viven en el mismo sector han decidido compartir vehículo los días que deben asistir a la oficina llegando a desplazarse hasta cuatro personas en un solo automóvil y compartiendo los gastos de gasolina y peajes.

Gráfica 29: Mejoría en la situación económica de los teletrabajadores según familiares.

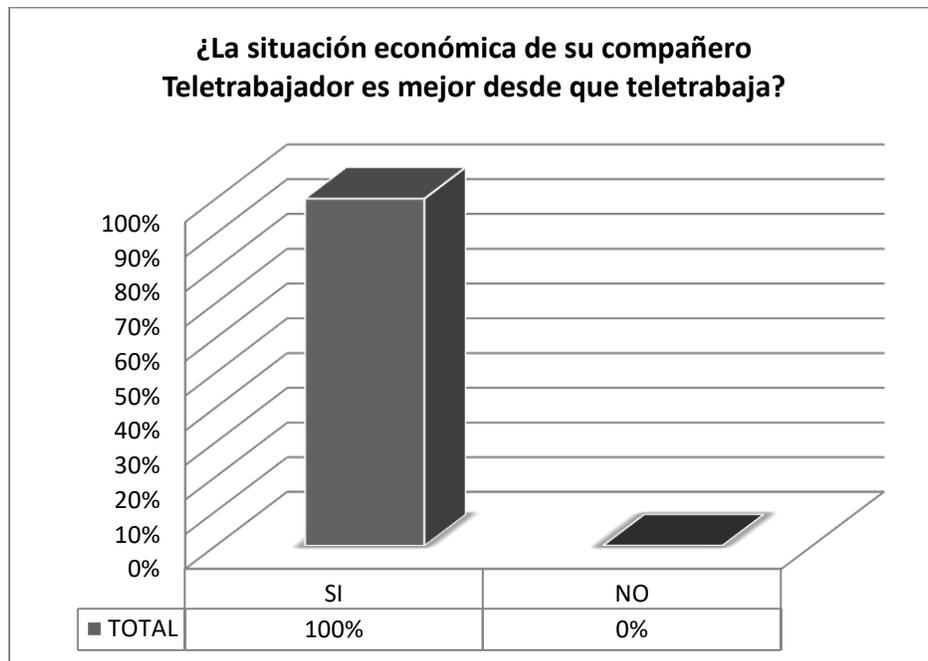


Fuente: elaboración propia.

En segunda instancia se encuentra los gastos alimenticios para aquellos que suelen comprar sus desayunos o almuerzos en restaurantes o tiendas de la entidad o sus alrededores. En tercer lugar aparece el aminoramiento de gastos médicos para las personas que debían desplazarse o cancelar los costos de las citas con especialistas, en estos casos el ahorro se produce cuando los teletrabajadores mejoran su estado de salud o pueden realizar sus tratamientos en casa sin necesidad de desplazamientos. Finalmente aparece el ahorro en los pequeños gastos, conocidos comúnmente como gastos hormiga, el día a día en las oficinas suele estar acompañado por compras de bebidas, meriendas y chucherías, sin embargo estas fugaz de dinero no ocurren con frecuencia en el hogar.

La percepción del 100% de los compañeros es la de que sus homólogos teletrabajadores disfrutan de una mejor situación económica a raíz de su vinculación a la modalidad (gráfica 30), no obstante a pesar de ser una opinión unánime no aportan argumentos singulares o relevantes al respecto, el motivo de su postura está basado principalmente en el ahorro del dinero generado por la reducción de los desplazamientos hasta la oficina que atestiguan en los teletrabajadores.

Gráfica 30: Percepción de la situación económica de los teletrabajadores según sus compañeros.



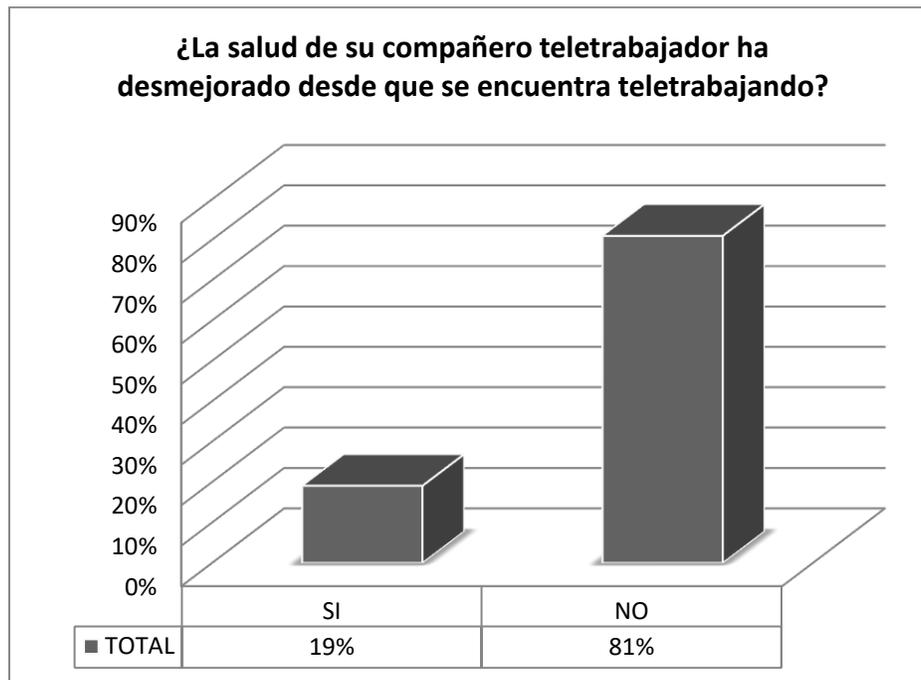
Fuente: elaboración propia.

6.8 SALUD Y ESTRÉS (FAMILIARES Y COMPAÑEROS)

Al igual que con la categoría de análisis anterior, la fase de sondeo arrojó un consenso por unanimidad en referencia a la percepción favorable del mejoramiento de la salud y la reducción de los índices de estrés por parte de líderes y teletrabajadores. Debido a estos resultados, la presente categoría solo se indaga en familiares y compañeros a modo de confrontación de la información obtenida.

Por parte de los compañeros, la gráfica 31 muestra que el 81% considera que los teletrabajadores con problemas de salud no se han agravado o han mejorado su situación desde que comenzaron a laborar desde sus hogares, la mayoría atribuye esta mejoría a la posibilidad de seguir los tratamientos oportunamente, mejorar los hábitos alimenticios (afirman que la comida casera y recién preparada es más saludable), disponer del cuidado de la familia y evitar los esfuerzos físicos que implican los largos desplazamientos. En contraposición, un 19% sostiene que han evidenciado un deterioro en la salud de los teletrabajadores desde su vinculación en dicha modalidad, dentro de este 19%, un 75% explican que esto no es consecuencia del teletrabajo sino del tipo de patología degenerativa que sufren sus compañeros de trabajo. El 25% restante consideran que el aislamiento que sufren los teletrabajadores, particularmente aquellos que viven solos impide que se mantengan los cuidados necesarios y promueve el desgaste en la salud.

Gráfica 31: Percepción de la salud de los teletrabajadores según sus compañeros.



Fuente: elaboración propia.

En relación al tema del estrés, la totalidad de los compañeros opinan que los niveles de estrés de los teletrabajadores disminuyen con el teletrabajo (gráfica 32). Uno de los motivos mencionados para esta afirmación es la entrega oportuna de los productos, los compañeros aseguran que gracias al aumento de la productividad que experimentan los trabajadores las angustias por no cumplir con los plazos de entrega disminuyen considerablemente. Cumplir con los objetivos en los tiempos asignados también influye positivamente en la relación con el líder y compañeros por lo que se producen menos confrontaciones y llamados de atención, lo que contribuye con el mantenimiento actitudes más tranquilas en lo que respecta a lo laboral. Así mismo los compañeros sugieren que

evitar los desplazamientos considerados por muchos como irritantes y agotadores también logra una mejor disposición en el estado de ánimo.

Gráfica 32: Disminución del estrés en teletrabajadores según sus compañeros.

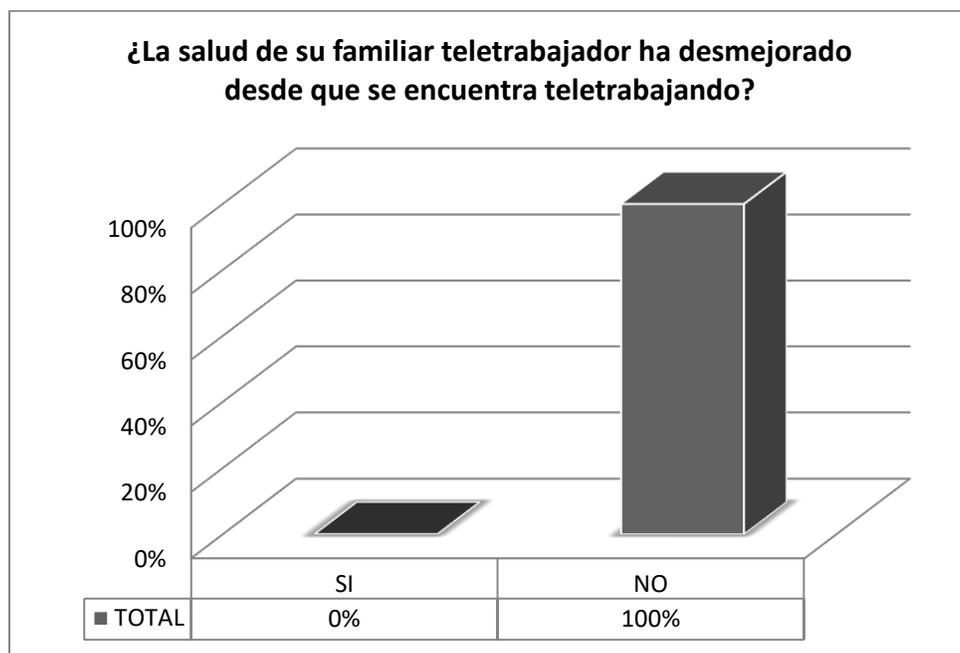


Fuente: elaboración propia.

Desde el punto de vista de los familiares existe total consenso en la percepción de que no solo la salud de los teletrabajadores se ha mantenido (gráfica 33), sino que ha mejorado ostensiblemente desde que hacen parte de la modalidad. Los familiares destacan sobre todo la posibilidad de estar atentos y disponibles para efectuar los cuidados de salud necesarios que requieren algunos teletrabajadores, estos cuidados van desde patologías de salud relativamente comunes como diabetes o hipertensión hasta casos más complejos como cáncer o tumores. De igual forma los familiares enfatizan el mejoramiento de los

hábitos alimenticios y la posibilidad que tienen los teletrabajadores de hacer ejercicio en el tiempo libre. Por otra parte también se hace mención de la disminución de las visitas al médico y el éxito de los tratamientos cuando se efectúan dentro de los tiempos asignados por los especialistas.

Gráfica 33: Salud de los teletrabajadores según sus familiares.

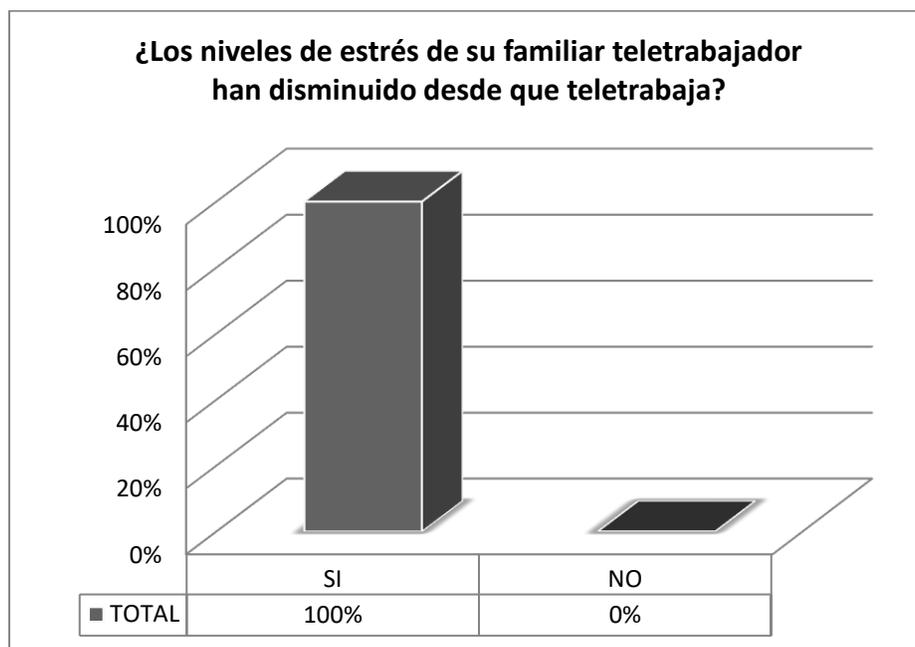


Fuente: elaboración propia.

En cuestión de estrés el conjunto total de familiares perciben una reducción significativa del mismo (gráfica 34), consideran que sus parientes teletrabajadores están menos preocupados por las ausencias o las llegadas tarde al trabajo puesto que no deben transportarse todos los días hasta la oficina. También advierten que los teletrabajadores se les ve más felices y tranquilos desde que están teletrabajando, tienen más disposición para

realizar actividades familiares y de esparcimiento y se preocupan menos por los gastos económicos. Finalmente los familiares aseguran que escuchan menos quejas por parte de los teletrabajadores referentes al trabajo lo que les invita a concluir que tienen menos altercados con sus jefes y compañeros.

Gráfica 34: Disminución del estrés en teletrabajadores según sus familiares.



Fuente: elaboración propia.

7. CONCLUSIONES

Todos los actores afirman rotundamente que el desempeño y la eficiencia aumentan cuando se hace parte la modalidad de teletrabajo. En el caso de líderes y teletrabajadores la homogeneidad en sus respuestas puede deberse a los grandes campañas de promoción del teletrabajo que han experimentado por parte de la entidad y el gobierno nacional. De igual manera, tanto líderes como teletrabajadores coinciden en que los teletrabajadores cumplen satisfactoriamente con los objetivos propuestos para sus cargos.

Tanto líderes como teletrabajadores que afirman que los tiempos de entrega que no se cumplen cabalmente hacen referencia a la alta exigencia que caracteriza a su dependencia apuntando principalmente a la falta de personal y la sobrecarga a la que están sometidos todos los trabajadores del área. Lo anterior sugiere que la falla en los tiempos de entrega no está relacionada con la modalidad de teletrabajo, por el contrario la mayoría de líderes (80%) y de teletrabajadores (97%) considera que los teletrabajadores suelen cumplir oportunamente con los plazos asignados.

La información obtenida en referencia al tiempo libre de los teletrabajadores y su percepción de realizar más de lo estipulado para su cargo. Resulta notable e interesante el hecho de que este porcentaje sea idéntico (83%) para ambos casos, sin embargo en la revisión de los datos no se halló un vínculo sustancial entre ambos aspectos. Esto podría ser

objeto de futuros estudios que profundice la posible relación entre plus laboral y tiempo libre.

Existen casos en los que el ahorro del tiempo en los desplazamientos puede superar el tiempo que algunos teletrabajadores se exceden en su jornada de trabajo, si bien en estos casos puede hablarse de sobrecarga laboral, los teletrabajadores refieren una mejoría en sus condiciones de trabajo y un mejor aprovechamiento del tiempo en función de la productividad laboral y la vida personal. En su mayoría los teletrabajadores perciben un mejor aprovechamiento del tiempo que dedican a sus labores.

Los resultados encontrados se inclinan a favor del teletrabajo como una modalidad laboral que contribuye a la productividad laboral de sus protagonistas, principalmente gracias a un mejor aprovechamiento del tiempo, el cumplimiento de las metas de trabajo propuestas y el aumento de la calidad de vida traducido en una mejor disposición y la promoción de condiciones económicas, físicas y psicosociales adecuadas para asumir sus responsabilidades laborales.

Mayoritariamente los actores del teletrabajo reconocen el aumento de la concentración en las actividades laborales como una de las ventajas obtenidas a partir de su vinculación con la modalidad. De igual forma reconocen que una mejor concentración fue

vital para mejorar sus índices productivos, alcanzar las metas propuestas, reducir los tiempos de entrega y en ciertos casos sumar un valor agregado a su labor.

El total de teletrabajadores encuestados aseguran sentirse más satisfechos con su trabajo, teniendo como las principales razones para este hecho, la mejoría de las relaciones personales y laborales con sus líderes y compañeros, experimentar un mayor reconocimiento por parte de sus jefes, conciliar sus necesidades personales con las obligaciones laborales, evidenciar una reducción significativa en sus niveles de estrés, sentirse mejor remunerados gracias al ahorro económico y la mejoría de su salud física y mental.

El teletrabajo aporta sustancialmente a la retención del talento en los equipos de trabajo estudiados, el estudio arrojó que un 14% de los empleados consideraron renunciar a sus empleos antes de desempeñarse como teletrabajadores, no obstante todos ellos decidieron continuar con sus empleos una vez fueron admitidos en la modalidad y actualmente manifiestan encontrarse felices en sus trabajos.

La situación económica es percibida como mejor en los hogares de los teletrabajadores, los principales focos de ahorro se encuentran en la reducción en los gastos de transporte, los gastos de alimentación y los gastos hormiga que se producen fuera del hogar.

El teletrabajo promueve la salud de los teletrabajadores, mejorando sus hábitos alimenticios y permitiendo momentos para el ejercicio y la actividad física. Igualmente contribuye a la recuperación de aquellos que sufren alguna enfermedad o que requieren tratamientos médicos. Adicionalmente el teletrabajo se encuentra relacionado con la percepción de menores índices de estrés al permitir una mejor gestión del tiempo y el aumento de la productividad laboral y brindando momentos adicionales para el esparcimiento y la relajación.

8. RECOMENDACIONES

Las entidades del sector público pueden plantearse la posibilidad de realizar un cambio en su política de teletrabajo, especialmente considerando la opción de una transición del teletrabajo por demanda a una política de oferta. En otras palabras, la institución podría ofertar cargos de naturaleza teletrabajable al público en general y bajo la dinámica de BYOD. Tal cambio traería potencialmente diversos beneficios a la organización: por un lado se contribuiría con el deshacinamiento de las sedes, se mejoraría el diseño de los cargos teletrabajables, se captaría nuevo talento afín con las TIC, podría formalizarse la situación de numerosos contratistas para que se desempeñen bajo la modalidad de teletrabajo y en algunos casos se evitaría que los nuevos servidores deban hacer tránsito entre la presencialidad y el teletrabajo. Entre otros beneficios que pueden deducirse de la lectura de esta investigación.

Analizar desde el aspecto legal y laboral la posibilidad de flexibilizar las políticas relacionadas con el acondicionamiento de los puestos de trabajo de los teletrabajadores. En general las entidades públicas optan por la opción de dotar a sus trabajadores con todos los implementos necesarios para adecuar un puesto de trabajo en las viviendas de sus servidores, en muchos casos esta política incrementa sustancialmente la inversión económica que debe hacer la organización para implementar la modalidad de teletrabajo. Una flexibilización de esta política hacia una de BYOD podría generar una reducción importante de costos para la entidad, e ir más en consonancia con muchas personas que consideran una molestia tener que asumir la responsabilidad de equipos e inmobiliario

institucional, cuando en sus hogares poseen todo o parte de lo necesario para ejecutar eficientemente sus actividades laborales.

Promover los nuevos estilos de liderazgo desde los altos mandos administrativos. A pesar de la favorabilidad general que muchos líderes profesan hacia el teletrabajo, uno de las observaciones recurrentes por parte de estos consistía en señalar los obstáculos en la implementación del teletrabajo debido principalmente a la desconfianza o el desconocimiento de la modalidad por parte de los altos mandos quienes en ocasiones mantienen actitudes abrasivas con los mandos medios que incluyen un elevado número de teletrabajadores en sus equipos.

Se recomienda a los teletrabajadores diseñar y seguir una rutina de trabajo que esté acorde con sus necesidades y biorritmos, esta rutina debería incluir horarios claramente delimitados, un listado de actividades laborales ordenadas según las prioridades, así mismo conviene incluir momentos de pausas activas y alimentación. Adicionalmente es importante mantener un respaldo de todas las actividades realizadas y guardar los comunicados que modifiquen el momento o lugar de trabajo con el fin de mantener cobertura por parte de las Aseguradoras de riesgos laborales. Todo lo anterior potencializa de manera significativa los aspectos positivos del teletrabajo de cara a los individuos y las organizaciones.

Incluir compañeros y líderes en las actividades formativas e informativas relacionadas con la modalidad del teletrabajo, ello contribuye no solo con una mayor y más rápida adopción de la modalidad en la cultura institucional, sino que además promueve la sana convivencia, la inclusión y el desmantelamiento de mitos o prejuicios en torno al teletrabajo y los teletrabajadores. De igual forma, la inclusión de compañeros y líderes en tales actividades potencializa la familiarización con las TIC y el reconocimiento de las labores de los teletrabajadores en los procesos de las organizaciones, contribuyendo por demás a la prevención riesgos psicosociales como puede ser el aislamiento de los teletrabajadores.

Finalmente se recomienda promover y adelantar más investigaciones que aborden el tema de teletrabajo y la productividad, probando distintos enfoques, metodologías y saberes que contribuyan a la generación de nuevo conocimiento y la profundización de aspectos poco tratados por la comunidad académica. La naturaleza exploratoria del presente estudio invita al planteamiento de cuestionamientos interesantes que deberían ser considerados de manera independiente y concienzuda por todos aquellos interesados en el universo organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Agudo, M. (2014) El teletrabajo en las organizaciones: análisis de sus beneficios y barreras en las empresas españolas. Cuadernos de Gestión de Información 4, p172-187 ISSN 2253-8429
- Alcayaga, A. (2016). La sobrecarga laboral: Un riesgo que disminuye la calidad de vida y la productividad. Universidad San Sebastián. Santiago: Chile. Tomado de:
<http://www.uss.cl/newsletter-uss/2016/05/23/1661/>
- Alonso, M. B., & Cifre, E. (2002). Teletrabajo y salud: un nuevo reto para la Psicología. Papeles del psicólogo, (83). Tomado de: <http://www.redalyc.org/html/778/77808308/>
- Altomari, M. C. (2006). Implicancias de la implementación de políticas de seguridad de la información en el ejercicio de los derechos fundamentales del trabajador. *Universidad Nacional de Tres de Febrero*. Buenos Aires: Argentina.
- Arango, Ángel. (2016). Los tiempos modernos de la productividad. Revista Acuerdos 1 (4): 100. Tomado de: <http://acuerdosrevista.mincit.gov.co/images/PDF/acuerdos4.pdf>
- Araujo, C. (2000). Capítulo X - Bentham: el utilitarismo y la filosofía política moderna. CLACSO. Buenos Aires: Argentina. Tomado de:
<http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20100609023007/11cap10.pdf>
- Ardila, C. O. (2015). Análisis de impacto del teletrabajo en los resultados de gestión de las organizaciones: Estudio de caso en un área de una organización financiera en Bogotá. *Universidad Militar Nueva Granada*. Bogotá: Colombia.
- Armellini, G. (2004). La paradoja de la productividad: cuando invertir en TI no incrementa la eficiencia. IESE. Tomado de:
http://www.iese.edu/en/files_html/Art_Armellini_ParadojaProductividad_Jul04.pdf
- Atalaya, M. (1999). Satisfacción laboral y productividad. Revista de psicología, 3(5), 46-76. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima: Perú
- Bain, D. (1985). Productividad: la solución a los problemas de la empresa (No. HD56. B34 1992.). McGraw-Hill.

- Barba, A. (2010). Frederick Winslow Taylor y la Administración Científica: Contexto, Realidad y Mitos. *Revista Gestión y Estrategia*, (38), 17-30. Tomado de: <http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/103/96>
- Barrios, R. G. S. (2007). El teletrabajo. *Derecho PUCP: Revista de la Facultad de Derecho*, (60), 325-350.
- Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for futurereasearch. *International Journal of Management Reviews*, 3(2), 113–129.
- Beltrán, A. & Sánchez, L. (2002). Las relaciones laborales virtuales: el teletrabajo. Tesis de grado, Facultad de Ciencias Jurídicas, Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá D.C.: Colombia.
- Betancourt, R. B. (2013). Actualidad del teletrabajo en Colombia. *Escuela Internacional de Alta Formación en Relaciones Laborales y de Trabajo de ADAPT*, 1(3).
- Blanch, J. M., Sahagún, M., Cantera, L., & Cervantes, G. (2010). Cuestionario de Bienestar Laboral General: Estructura y Propiedades Psicométricas. *Revista de Psicología Del Trabajo Y de Las Organizaciones*, 26(2), 157–170.
- Bloom, N & Roberts, J. (2015). A working from home experiment shows high performers like it better. *Harvard Business Review*. Tomado de: <https://hbr.org/2015/01/a-working-from-home-experiment-shows-high-performers-like-it-better>
- Bottos, A. (2007). Teletrabajo: descripción y análisis de su presente y sugerencias para una normativa. *Universidad Nacional de Tres de Febrero*. Buenos Aires: Argentina.
- Boyer, M. (2013). Telecommuting Can Boost Productivity and Job Performance. *USNEW*.
- By Michael Boyer O'Leary, Contributor |March 15, 2013
- Camacho, R. H., & Higueta, D. (2013). Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad. Una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético. *Pensamiento & Gestión*, (35). Bogotá: Colombia.
- Carro, F. D., & Caló, A. (2013). La administración científica de Frederick W. Taylor: Una lectura contextualizada. In *VII Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata.* Argentina en el escenario latinoamericano actual: debates desde las ciencias sociales"(La Plata).

- Casanova, F. (2002). Formación profesional, productividad y trabajo decente. OIT - Cinterfor, 153, 29 – 54. Tomado de:
<http://www.oitcinterfor.org/art%C3%ADculo/formaci%C3%B3n-profesional-productividad-trabajo-decente>
- Castillo, E. (2010). Teletrabajo, una opción de productividad y eficiencia real para las organizaciones. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (31), 1-5. Medellín: Colombia.
- CCD, C. D. (2012). El Libro blanco del Teletrabajo en Colombia, Versión 3.0. CCD (Ed.). Bogotá: Colombia. Tomado de: <http://www.colombiadigital.net>.
- CCD, C. D. (2014). ¿Cómo avanza Colombia en materia de Teletrabajo? CCD (Ed.). Bogotá: Colombia. Tomado de: <https://colombiadigital.net/teletrabajo/item/6978-como-avanza-colombia-en-materia-de-teletrabajo.html>
- Chaudary, R. Rangnekar, S. Kumar, M. (2014). Organizational climate, climate strength and work engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. p. 291-303
- Chaves, J. (2004). Desarrollo tecnológico en la primera revolución industrial. *Norba. Revista de historia*, 17(2004), 93-109. Tomado de:
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mc Graw Hill Interamericana Editores, México, S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones - 8va Edición*. Mc Graw Hill Interamericana Editores, México, S.A.
- Childe, G. (1996). *Los Orígenes de la Civilización*. Fondo de la Cultura Económica. D.F: México. Tomado de: <https://uhphistoria.files.wordpress.com/2011/02/gordon-childe-los-origenes-de-la-civilizacion.pdf>
- Cimoli, M., Porcile, G., Primi, A., & Vergara, S. (2005). Cambio estructural, heterogeneidad productiva y tecnología en América Latina. En: *Heterogeneidad estructural, asimetrías tecnológicas y crecimiento en América Latina*. p. 9-39.
- Contreras, O. E., & Rojas, I. R. (2015). Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia. *Suma de Negocios*, 6(13), 74-83.

Colvin, M. & Rutland, F. (2008). Is Maslow's Hierarchy of Needs a Valid Model of Motivation. Louisiana Tech University. Tomado de: <http://www.business.latech.edu>

Benito Del Rey, L. & Benito Álvarez, J. M. (1998). Métodos y materias instrumentales en prehistoria y arqueología (la edad de la piedra tallada más antigua). Salamanca: Librería Cervantes.

Brynjolfsson E. & Hitt, L. (1998). Beyond the Productivity Paradox. Magazine Communications of the ACM. New York; USA

Di Martino, V. (2004). El teletrabajo en América latina y el caribe. *IDRC*. Tomado de: http://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/e-documents/idrc/telework_latinoamerica.pdf

Díaz, V.L. (2013). Teletrabajo: una nueva modalidad organizacional. *Escuela Internacional de Alta Formación en Relaciones Laborales y de Trabajo de ADAPT*, 1(3).

Echeverría, J. (2007). Capítulo II: Productividad. Tomado de: <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7214/3/677.55-E18p-Capitulo%20II.pdf>

Felsinger, E. & Runza, P. (2002). Productividad: un estudio de caso en un departamento de siniestros. Universidad del CEMA, 3-5. Tomado de: https://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2002/Felsinger_MADE.pdf

Galluser, L. P. (2005). Creciente avance del teletrabajo como modalidad laboral: el caso de la teletraducción en Rosario. *Universidad del Rosario*. Argentina.

García, R., Guevara, M., & Mella, L. (2008). Calidad de vida laboral de teletrabajadores, en entornos de trabajo que utilizan las tecnologías de la información y la comunicación en la República Dominicana, en el año 2007. *Ciencia y sociedad*, 33(3).

García de Hurtado, M. & Leal, M. (2008). Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual. *Omnia*, 14(3). Tomado de: <http://www.redalyc.org/html/737/73711121008/>

González, G. (2001). Productividad y calidad de vida en una empresa cementera de clase mundial. Universidad Autónoma de Nuevo León. Tomado de: <http://eprints.uanl.mx/887/1/1020145986.PDF>

Holland, M., & Porcile, G. (2005). Brecha tecnológica y crecimiento en América Latina. Heterogeneidad estructural, asimetrías tecnológicas y crecimiento en América Latina. p. 40-71

Instituto Peruano de Economía, IPE. (2013). Productividad laboral. Lima: Peru. Tomado de: <http://www.ipe.org.pe/content/productividad-laboral>

Ipsos. (2011). The world of work: Global study of online employees shows one in five (17%) work from elsewhere. Tomado de: https://www.ipsos.com/sites/default/files/news_and_polls/2012-01/5486rev.pdf

JALA International, "Jack Nilles", jala.com, September 26, 2011, consultado el 11 de enero de 2017.

Jiménez, D. F. L. (2009). El estado del teletrabajo en la banca colombiana y sus efectos en la vida familiar. *Razón y palabra*, 70, 1-26.

Katz, J. (2000). Reformas estructurales, productividad y conducta tecnológica en América Latina. CEPAL.

Koontz, H., & Weihrich, H. (1994). Administración: Una perspectiva global. Editorial McGraw-Hill.

McGregor, D. M. (1960). The Human Side of Enterprise, Management Review, American Management Association.

McGregor, D. (1994) El lado humano de las organizaciones. McGraw-Hill. Bogotá: Colombia

Malavé, H. (1982), La crisis petrolera internacional y su incidencia en América Latina. Comercio Exterior, vol. 32, núm. 8, México.

Martínez, A.S., Pérez, M.P., de Luis, P.C. y Vela, M.J.J. (2006) Teletrabajo y flexibilidad: efecto moderador sobre los resultados de la empresa. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, (29), 229-262.

Martínez, E. (1995). Del concepto de productividad en el management clásico al concepto de eficacia en el management contemporáneo. Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, (6), 66-79.

Martínez, J.M. (2004). Estrés laboral. Guía para empresarios y empleados. Madrid: Prentice Hall-Financial Times.

Martínez de Ita, M. E. (1994). El concepto de productividad en el análisis económico. Red de Estudios de la Economía Mundial. México. Tomado de: <http://www.critica-azcapotzalco.org/AECA/promotores/archivo%20laboral/eugenia1.pdf>

Martínez Tur, V. (2014). Calidad y bienestar en organizaciones de servicios: el papel del clima de servicio y la justicia organizacional. Papeles Del Psicólogo, 35, 99–106. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/778/77831095008.pdf>

Marx, K. (1980). El Capital, Siglo XXI editores, México, España, Argentina, Tomo I/Vol.2, Cap. XV

Manso, J. (2012). El legado de Frederick irving Herzberg. Revista Universidad EAFIT, 38(128), 78-86.

Mendoza, R. (2003). ¿Sabe cuánto le cuesta la rotación de personal? Revista EAN, (48), 104-109.

Ministerio de Trabajo. (2017). Misión, Visión y Objetivos. Bogotá: Colombia. Tomado de: <http://www.mintrabajo.gov.co/el-ministerio/quienes-somos/mision-vision-y-objetivos.html>

MinTIC. (2016). Marco jurídico. Tomado de: <http://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-8098.html>

MinTIC. (2016). Misión, Visión, Objetivos y Funciones. Bogotá: Colombia. Tomado de: <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-540.html>

MinTIC. (2016). Seguridad informática para trabajo a distancia. Bogotá: Colombia. Tomado de: <http://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-4502.html>

Moreno, J.E. (2010) Productividad, competitividad y reducción de costos operativos organizacionales mediante el uso del modelo teletrabajo y la tele presencia en un mundo auto sostenible. Tomado de: <http://www.telework2010.tic.org.ar/papers/Moreno%20Gualdrón%20spanish.pdf>

Moreno, O. (1995). Productividad y Desarrollo Económico. Universidad de Sonora. Hermosillo: México. Tomado de: <http://www.bidi.uson.mx/TesisIndice.aspx?tesis=7268>

Morillo, J. (2011). Historia de la Productividad. Tomado de: <http://josemorco.blogspot.com/2011/01/historia-de-la-productividad.html>

- Murillo, L. (2011). El incremento de la productividad para la competitividad frente al bienestar social y la salud laboral. *Reflexiones*, 25, 15–29.
- Nilles, Jack M. (1976), *The Telecommunications-Transportation Tradeoff. Options for Tomorrow*. New York: John Wiley & Sons.
- Neffa, J. C. (2000), *Las innovaciones científicas y tecnológicas. Una introducción a su economía política*. Buenos Aires: CEIL-PIETTE CONICET; Lumen-Humanitas.
- Neffa, J. C. (2000). El proceso de innovación científica y tecnológica. *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*, 735-754.
- Lake, A. (2008). The Impacts of e-Work and e-Commerce on Transport, the Environment and the Economy. In *Road Pricing, the Economy and the Environment* (pp. 375-393). Springer Berlin Heidelberg.
- López, J. (2004). ¿Pueden las tecnologías de la información mejorar la productividad?. *Universia Business Review*, (1). Tomado de: <http://www.redalyc.org/html/433/43300108/>
- Organización Internacional del Trabajo (2002). “Convenio sobre teletrabajo”. *Revista de la OIT*. Número 44. Bruselas.
- Pérez, C., & Gálvez, A. M. (2009). Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. *Athenea Digital. Revista de pensamiento e investigación social*, (15).
- Piñero, F. (2004). El modo de desarrollo industrial fordista-keynesiano: características, crisis y reestructuración del capitalismo. *Contribuciones a la economía*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2004/fjp-ford>.
- Quesnay, F. (1766).Analyse de la formule arithmétique du Tableau Économique de la distribution des dépenses annuelles d'une Nation agricole. *Journal de l'agriculture, du commerce & des finances*; (11-41), tomo II. Tomado de: <http://www.taieb.net/auteurs/Quesnay/t1766.html>
- Rapoza, K. (2013). One in five Americans work from home, numbers seen rising over 60%. *Forbes*. Tomado de: <https://www.forbes.com/sites/kenrapoza/2013/02/18/one-in-five-americans-work-from-home-numbers-seen-rising-over-60/#4ee193b125c1>

Reaney, P. (2012). About 20 percent of global workers telecommute: poll. Huffingtonpost. Tomado de: https://www.huffingtonpost.com/2012/01/24/workers-telecommute_n_1228004.html

Renfrew, C. & Bahn, P. (1993). Arqueología: Teoría, métodos y práctica. AKAL.

Rodríguez, M. (2007). El teletrabajo en el mundo y Colombia. Gaceta laboral, 13(1).

Rubbini, N. I. (2012). Los riesgos psicosociales en el teletrabajo [en línea]. VII Jornadas de Sociología de la UNLP. La Plata: Argentina. Tomado de: http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.2237/ev.2237.pdf

Sampieri, R., Collado, C. Baptista, M. (2010). Metodología de la Investigación – Ed. 5. Mac Graw Hill

Sánchez, C. P., & Mozo, A. M. G. (2009). Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. Athenea Digital. Revista de pensamiento e investigación social, (15), 57-79.

Santos, M. E. (s.f). Asignatura: Medición y Mejoramiento de la Productividad. Eliademy. Helsinki: Finlandia. Tomado de: <https://eliademy.com/catalog/medicion-y-mejoramiento-de-la-productividad.html>

Salazar, J. G., Guerrero, J. C., Machado, Y. B., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Acimed, 20(4), 67-75. Tomado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004

Secretaria General del Senado de la Republica de Colombia. (2010). Ley 1429 de 2010. Tomado de: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1429_2010.html

Smith, A. (1979). Teoría de los Sentimientos Morales. Fondo de la Cultura Económica. D.F. México.

Sumanth, D. (1990). Ingeniería y Administración de la Productividad. D.F: México: Mc Graw Hill.

Sullivan, Cath. (2003). What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking. New Technology, Work and Employment, 18 (3), 158-165

Tacoronte, D. V., Falcón, H. S., & Cabrera, S. S. (2014). El teletrabajo y la mejora de la movilidad en las ciudades. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(1), 41-46.

ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA PARA TELETRABAJADORES

TELETRABAJADORES

Objetivo.

Esta encuesta está dirigida a Teletrabajadores y es un ejercicio de investigación de un trabajo de grado de la Universidad de Antioquia, que tiene como tema el Teletrabajo y la Productividad. La información depositada en ella será utilizada con fines netamente académicos, por tanto agradecemos que por favor lea atentamente y conteste con la mayor sinceridad las preguntas.

Consentimiento Informado.

Conociendo el procedimiento a realizar y en qué consiste, doy autorización para que se me realice la encuesta, asegurando estricta confidencialidad en los datos proporcionados, certificando que la participación ha sido voluntaria y no inducida firmo la presente.

Nombre: _____ Firma: _____

1. ¿Desempeña más eficientemente sus actividades desde que teletrabaja? SI NO

Observaciones:

2. ¿Cree que realizaría mejor su trabajo desde la oficina? SI NO

Observaciones:

3. ¿Cumple con las metas que debe lograr en su cargo?

SI NO

Observaciones:

4. ¿Los objetivos establecidos son alcanzados en los tiempos propuestos?

SI NO

Observaciones:

5. ¿Dispone usted de más tiempo libre desde que está teletrabajando?

SI NO

Observaciones:

6. ¿Se ausenta menos de su trabajo debido a incapacidades, permisos o retrasos desde que es teletrabajador?

SI NO

Observaciones:

7. ¿Se excede en su jornada laboral para cumplir las metas establecidas?

SI NO

Observaciones:

8. ¿Cuándo teletrabaja logra hacer más de lo estipulado para su cargo?

SI NO

Observaciones:

9. ¿Su trabajo se ve más afectado debido a interrupciones cuando se encuentra en la oficina?

SI NO

Observaciones:

10. ¿Se encuentra usted más satisfecho con su trabajo desde que está teletrabajando?

SI NO

Observaciones:

ANEXO 2: ENCUESTA PARA LÍDERES DE TELETRABAJADORES**LÍDERES DE TELETRABAJADORES****Objetivo.**

Esta encuesta está dirigida a Líderes de Teletrabajadores y es un ejercicio de investigación de un trabajo de grado de la Universidad de Antioquia, que tiene como tema el Teletrabajo y la Productividad. La información depositada en ella será utilizada con fines netamente académicos, por tanto agradecemos que por favor lea atentamente y conteste con la mayor sinceridad las preguntas.

Consentimiento Informado.

Conociendo el procedimiento a realizar y en qué consiste, doy autorización para que se me realice la encuesta, asegurando estricta confidencialidad en los datos proporcionados, certificando que la participación ha sido voluntaria y no inducida firmo la presente.

Nombre: _____ Firma: _____

1. ¿El teletrabajador desempeña más eficientemente sus actividades desde que teletrabaja?

SI NO

Observaciones:

2. ¿Cree que el teletrabajador desempeñaría mejor su trabajo desde la oficina?

SI NO

Observaciones:

3. ¿El teletrabajador cumple con las metas de su cargo?

SI NO

Observaciones:

4. ¿Los objetivos planteados para el teletrabajador son alcanzados en los tiempos establecidos?

SI NO

Observaciones:

5. ¿Considera usted que su teletrabajador goza de más tiempo libre desde está teletrabajando?

SI NO

Observaciones:

6. ¿El teletrabajador se ausenta menos de su trabajo debido a incapacidades, permisos o retrasos desde que teletrabaja?

SI NO

Observaciones:

7. ¿Ha notado que el teletrabajador se excede en su jornada laboral para poder cumplir las metas establecidas?

SI NO

Observaciones:

8. ¿El teletrabajador cumple con más de lo estipulado para su cargo?

SI NO

Observaciones:

9. ¿Considera que la concentración del teletrabajador se ve beneficiada con esta modalidad de trabajo?

SI NO

Observaciones:

10. ¿Percibe al teletrabajador más satisfecho con su trabajo desde que está teletrabajando?

SI NO

Observaciones:

ANEXO 3: ENCUESTA PARA COMPAÑEROS DE TELETRABAJADORES

COMPAÑEROS DE TELETRABAJADORES

Objetivo.

Esta encuesta está dirigida a Compañeros de Teletrabajadores y es un ejercicio de investigación de un trabajo de grado de la Universidad de Antioquia, que tiene como tema el Teletrabajo y la Productividad. La información depositada en ella será utilizada con fines netamente académicos, por tanto agradecemos que por favor lea atentamente y conteste con la mayor sinceridad las preguntas.

Consentimiento Informado.

Conociendo el procedimiento a realizar y en qué consiste, doy autorización para que se me realice la encuesta, asegurando estricta confidencialidad en los datos proporcionados, certificando que la participación ha sido voluntaria y no inducida firmo la presente.

Nombre: _____ Firma: _____

1. ¿Considera que su compañero teletrabajador está más satisfecho con su desempeño ahora que teletrabaja? SI NO

Observaciones:

2. ¿Cree que su compañero teletrabajador se desempeñaría mejor desde su oficina? SI NO

Observaciones:

3. ¿La situación económica de su compañero Teletrabajador es mejor desde que teletrabaja? SI NO

Observaciones:

4. ¿Ha percibido descontentos acerca de los tiempos de entrega del trabajo por parte de su compañero teletrabajador? SI NO

Observaciones:

5. ¿Su compañero Teletrabajador cuenta con más tiempo libre desde que está teletrabajando? SI NO

Observaciones:

6. ¿Las incapacidades, los permisos de salida y los retrasos han disminuido desde que su compañero teletrabaja? SI NO

Observaciones:

7. ¿Ha notado que su compañero teletrabajador invierte más tiempo trabajando ahora que cuando lo hace en la oficina? SI NO

Observaciones:

8. ¿Los niveles de estrés de su compañero teletrabajador han disminuido desde que teletrabaja? SI NO

Observaciones:

9. ¿La salud de su compañero teletrabajador ha desmejorado desde que se encuentra teletrabajando? SI NO

Observaciones:

10. ¿Considera que las labores de su compañero teletrabajador se ven interrumpidas con frecuencia? SI NO

Observaciones:

ANEXO 4: ENCUESTA PARA FAMILIARES DE TELETRABAJADORES**FAMILIARES DE TELETRABAJADORES****Objetivo**

Esta encuesta está dirigida a Familiares de Teletrabajadores y es un ejercicio de investigación de un trabajo de grado de la Universidad de Antioquia, que tiene como tema el Teletrabajo y la Productividad. La información depositada en ella será utilizada con fines netamente académicos, por tanto agradecemos que por favor lea atentamente y conteste con la mayor sinceridad las preguntas.

Consentimiento Informado.

Conociendo el procedimiento a realizar y en qué consiste, doy autorización para que se me realice la encuesta, asegurando estricta confidencialidad en los datos proporcionados, certificando que la participación ha sido voluntaria y no inducida firmo la presente.

Nombre: _____ Firma: _____

1. ¿Considera que su familiar teletrabajador está más satisfecho con su desempeño ahora que teletrabaja? SI NO

Observaciones:

2. ¿Cree que su familiar teletrabajador se desempeñaría mejor desde su oficina? SI NO

Observaciones:

3. ¿La situación económica es mejor desde que su familiar teletrabaja?

SI NO

Observaciones:

4. ¿Ha percibido descontentos acerca de los tiempos de entrega del trabajo por parte de su familiar teletrabajador?

SI NO

Observaciones:

5. ¿Su familiar teletrabajador cuenta con más tiempo libre desde que está teletrabajando?

SI NO

Observaciones:

6. ¿Las incapacidades, los permisos de salida y los retrasos han disminuido desde que su familiar teletrabaja?

SI NO

Observaciones:

7. ¿Ha notado que su familiar teletrabajador invierte más tiempo trabajando ahora que cuando lo hace en la oficina? SI NO

Observaciones:

8. ¿Los niveles de estrés de su familiar teletrabajador han disminuido desde que teletrabaja? SI NO

Observaciones:

9. ¿La salud de su familiar teletrabajador ha desmejorado desde que se encuentra teletrabajando? SI NO

Observaciones:

10. ¿Considera que las labores de su familiar teletrabajador se ven interrumpidas con frecuencia? SI NO

Observaciones:

ANEXO 5: RESULTADOS DE LA ENCUESTA PARA TELETRABAJADORES

TELETRABAJADORES			
Categoría	Pregunta	Total respuestas	
		Sí	No
Desempeño	1. ¿Desempeña más eficientemente sus actividades desde que teletrabaja?	29	0
		100%	0%
	2. ¿Cree que realizaría mejor su trabajo desde la oficina?	0	29
		0%	100%
Cumplimiento de metas	3. ¿Cumple con las metas que debe lograr en su cargo?	29	0
		100%	0%
	4. ¿Los objetivos establecidos son alcanzados en los tiempos propuestos?	28	1
		97%	3%
	8. ¿Cuándo teletrabaja logra hacer más de lo estipulado para su cargo?	24	5
		83%	17%
Aprovechamiento del tiempo	5. ¿Dispone usted de más tiempo libre desde que está teletrabajando?	24	4
		83%	14%
	7. ¿Se excede en su jornada laboral para cumplir las metas establecidas?	7	22
		24%	76%
Ausentismo	6. ¿Se ausenta menos de su trabajo debido a incapacidades, permisos o retrasos desde que es teletrabajador?	24	5
		83%	17%
Concentración	9. ¿Su trabajo se ve más afectado debido a interrupciones cuando se encuentra en la oficina?	26	3
		90%	10%
Satisfacción laboral	10. ¿Se encuentra usted más satisfecho con su trabajo desde que está teletrabajando?	29	0
		100%	0%

ANEXO 6: RESULTADOS DE LA ENCUESTA PARA LÍDERES DE TELETRABAJADORES

LÍDERES			
Categoría	Pregunta	Total respuestas	
		Sí	No
Desempeño	1. ¿El teletrabajador desempeña más eficiente sus actividades desde que teletrabaja?	5	0
		100%	0%
	2. ¿Cree que el teletrabajador desempeñaría mejor su trabajo desde la oficina?	0	5
		0%	100%
Cumplimiento de metas	3. ¿El teletrabajador cumple con las metas de su cargo?	5	0
		100%	0%
	4. ¿Los objetivos planteados para el teletrabajador son alcanzados en los tiempos establecidos?	4	1
80%		20%	
	8. ¿El teletrabajador cumple con más de lo estipulado para su cargo?	3	2
		60%	40%
Aprovechamiento del tiempo	5. Considera usted que el teletrabajador goza de más tiempo libre desde que está teletrabajando?	4	1
		80%	20%
	7. ¿Ha notado que el teletrabajador se excede en su jornada laboral para poder cumplir las metas establecidas?	0	5
		0%	100%
Ausentismo	6. El teletrabajador se ausenta menos de su trabajo debido a incapacidades, permisos o retrasos desde que teletrabaja?	4	1
		80%	20%
Concentración	9. ¿Considera que la concentración del teletrabajador se ve beneficiada con esta modalidad de trabajo?	5	0
		100%	0%
Satisfacción laboral	10. ¿Percibe al teletrabajador más satisfecho con su trabajo desde que está teletrabajando?	5	0
		100%	0%

ANEXO 7: RESULTADOS DE LA ENCUESTA PARA COMPAÑEROS DE TELETRABAJADORES

COMPAÑEROS			
Categoría	Pregunta	Total respuestas	
		Sí	No
Desempeño	1. ¿Considera que su compañero teletrabajador está más satisfecho con su desempeño ahora que teletrabaja?	21	0
		100%	0%
	2. ¿Cree que su compañero teletrabajador se desempeñaría mejor desde su oficina?	7	14
		33%	67%
Aprovechamiento del tiempo	4. ¿Ha percibido descontentos acerca de los tiempos de entrega del trabajo por parte de su compañero teletrabajador?	3	18
		14%	86%
	5. ¿Su compañero Teletrabajador cuenta con más tiempo libre desde que está teletrabajando?	15	6
71%		29%	
	7. ¿Ha notado que su compañero teletrabajador invierte más tiempo trabajando ahora que cuando lo hace en la oficina?	16	5
		76%	24%
Ausentismo	6. ¿Las incapacidades, los permisos de salida y los retrasos han disminuido desde que su compañero teletrabaja?	19	2
		90%	10%
Concentración	10. ¿Considera que las labores de su compañero teletrabajador se ven interrumpidas con frecuencia?	3	18
		14%	86%
Economía	3. ¿La situación económica de su compañero Teletrabajador es mejor desde que teletrabaja?	21	0
		100%	0%
Salud y estrés	8. ¿Los niveles de estrés de su compañero teletrabajador han disminuido desde que teletrabaja?	21	0
		100%	0%
	9. ¿La salud de su compañero teletrabajador ha desmejorado desde que se encuentra teletrabajando?	4	17
19%		81%	

ANEXO 8: RESULTADOS DE LA ENCUESTA PARA FAMILIARES DE TELETRABAJADORES

FAMILIARES			
Categoría	Pregunta	Total respuestas	
		Sí	No
Desempeño	1. ¿Considera que su familiar teletrabajador está más satisfecho con su desempeño ahora que teletrabaja?	10	0
		100%	0%
	2. ¿Cree que su familiar teletrabajador se desempeñaría mejor desde su oficina?	3	7
		30%	70%
Aprovechamiento del tiempo	4. ¿Ha percibido descontentos acerca de los tiempos de entrega de trabajo por parte de su familiar teletrabajador?	2	8
		20%	80%
	5. ¿Su familiar teletrabajador cuenta con más tiempo libre desde que está teletrabajando?	9	1
		90%	10%
	7. ¿Ha notado que su familiar teletrabajador invierte más tiempo trabajando ahora, que cuando lo hace en la oficina?	8	2
		80%	20%
Ausentismo	6. ¿Las incapacidades, los permisos de salida y los retrasos han disminuido desde que su familiar teletrabaja?	10	0
		100%	0%
Concentración	10. ¿Considera que las labores de su familiar teletrabajador se ven interrumpidas con frecuencia?	0	10
		0%	100%
Economía	3. ¿La situación económica es mejor desde que su familiar teletrabaja?	9	1
		90%	10%
Salud y estrés	8. ¿Los niveles de estrés de su familiar teletrabajador han disminuido desde que teletrabaja?	10	0
		100%	0%
	9. ¿La salud de su familiar teletrabajador ha desmejorado desde que se encuentra teletrabajando?	0	10
		0%	100%