



**UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA**

Medición de estándares de teletrabajo para la población que labora desde su casa durante la pandemia del COVID-19 en la ciudad de Medellín.

Measurement of telework standards for population working from home during COVID-19 pandemic in the city of Medellín.

Autor

Juan Diego Franco Sánchez

Universidad de Antioquia

Facultad Nacional de Salud Pública

Medellín, Colombia

2021



Medición de estándares de teletrabajo para la población que labora desde su casa durante la pandemia del COVID-19 en la ciudad de Medellín.

Measurement of telework standards for population working from home during COVID-19 pandemic in the city of Medellín.

Autor: Juan Diego Franco Sánchez

Resumen: El teletrabajo ha sido uno de los mecanismos más efectivos para garantizar el distanciamiento social durante la pandemia por COVID-19, e implementarlo ha sido todo un reto para las organizaciones. El objetivo de este proyecto fue identificar estándares de teletrabajo y buenas prácticas que se implementan en países líderes en este tema, visualizar como laboran los empleados desde su casa, y establecer recomendaciones para generar bienestar en esta modalidad de trabajo. La metodología consistió en realizar una revisión de literatura académica para encontrar las dimensiones, factores y recomendaciones claves para teletrabajar, construir un instrumento que permita visibilizar las condiciones anteriormente señaladas y brindar guía en este sentido a los empleadores. Se encuentra que las dimensiones clave que influyen en el teletrabajo son: factores psicosociales, el diseño del puesto de trabajo, la seguridad y salud, la organización del trabajo, la gestión del conocimiento y la información, y los factores relacionados con COVID-19; mostrando en el caso de estudio fortalezas en una cultura organizacional flexible, y oportunidades de mejora en el exceso de carga laboral y horas trabajadas.

Palabras Clave: Teletrabajo, Ergonomía, Seguridad, Salud, COVID-19, Bienestar.

Abstract: Telework has been one of the most effective mechanisms to guarantee social distancing during COVID-19 pandemic, and its implementation has been such a challenge for companies. The objective of this project was to identify telework standards and good case practices implemented in countries leading this topic, visualize how employees are working from home, and set recommendations in order to aim for welfare of those working under this scheme. The methodology consisted in reviewing academic literature in order to find key dimensions, factors and recommendations when teleworking, building an instrument that may visualize all these conditions and set appropriate guide for employers managing teleworkers. It is found that key dimensions in teleworking are: psychosocial factors, work station design, health and safety, work organization, knowledge and information management, and factors related to COVID-19; showing in the analyzed case strengths in terms of flexible organizational culture and improvement opportunities in terms of workload and number of working hours.

Key words: Telework, Ergonomics, Health, Safety, COVID-19, Welfare.

1. Introducción

Los computadores llegaron en el siglo XX (1) para hacer que el lugar de trabajo dependa cada vez más de los equipos de cómputo, (2) sustituyendo así la forma en la que se realizan las tareas. Pero lo que revolucionó la forma como se concibe el trabajo moderno fue la invención del internet (3) y su capacidad de interconectar dispositivos y compartir contenidos de hipermedia a finales de la década de los años 80's (4) y su masificación en la década siguiente. A partir de ese momento, el mundo comenzó a plantearse la posibilidad de sacar el trabajo de la oficina tradicional, y llevarlo a otros lugares donde el empleado pudiera cumplir sus funciones. Los pioneros en este sentido fueron los integrantes de la Unión Europea, quienes en 1994 a través de la Comisión Europea ya definían teletrabajo como “aquellas actividades ejercidas lejos de la sede de la empresa, a través de la comunicación diferida o directa por medio de las nuevas tecnologías” (5), y a partir de ese momento el teletrabajo ha crecido hasta el punto en el que, según la encuestadora Gallup, en el año 2017 el 43% de los empleados en Estados Unidos trabajaron en algún momento remotamente ya fuera de manera parcial o total (6). En Colombia, según el estudio sobre el teletrabajo del Centro Nacional de Consultoría en el año 2018, los teletrabajadores en el país a tiempo completo llegaban a 122.278 (7). Este crecimiento se debe a factores tales como el desarrollo de equipos portátiles fáciles de llevar a casa (8) y la masificación de plataformas de conexión empresarial tales como Skype, Google Meet, Zoom (9), entre otras.

Trabajar remotamente cambia las condiciones que tiene el empleado a la hora de laborar en comparación con el trabajo presencial; ya que hay una reorganización en la forma como se lleva a cabo la comunicación, las relaciones sociales y la ejecución de las tareas sin afectarse necesariamente factores clave como lo son la colaboración y la confianza (10). Dentro de los efectos positivos de esta forma de concebir el trabajo se reconocen, entre otros, el eliminar la necesidad de un desplazamiento físico a la oficina, representando reducción de costos de transporte, mayor eficiencia en el uso del tiempo, reducción del estrés causado por el tráfico o las dificultades del transporte público, y beneficios colectivos ambientales al disminuir la huella de carbono que se genera por el uso de los medios de transporte contaminantes (11). Otros beneficios importantes radican en la diversidad laboral, ya que permite la inclusión bien sea de personas que no se encuentran en la misma geografía de la compañía, así como personas que tradicionalmente tienen barreras a la hora del acceso al trabajo (personas con discapacidad, personas en lugares de difícil acceso o con problemas de orden público, madres cabeza de hogar etc.) (12). Y tal vez uno de los beneficios más valorados del teletrabajo tiene relación con el impacto que se da en la conciliación trabajo-familia, ya que “genera mayor vida en familia, pues permite que los padres estén más tiempo en casa y puedan compaginar sus tareas con las de los niños, fortaleciéndose los lazos familiares y la educación en el hogar” (13).

Los efectos de estos beneficios en los empleados se ven evidenciados en mayores niveles de satisfacción laboral, mayor flexibilidad y autonomía sobre el trabajo, mejor control y distribución del tiempo, disminución de algunos gastos, y en general un mayor equilibrio entre vivir y trabajar (14). Igualmente, por parte del empleador existen beneficios asociados

a la reducción de costos inmobiliarios, de servicios públicos, de cafetería y aseo, y demás costos logísticos que se dan en el trabajo en modalidad presencial (15).

Por otra parte, este cambio en la forma de concebir el trabajo trae consigo algunas potenciales desventajas que se deben de considerar a la hora de gestionar el cambio. En ese sentido, se destacan la baja participación e interacción con el personal (potencial sentimiento de soledad) que podría tener impacto en la salud mental de los trabajadores, el poco sentido de pertenencia con la empresa por la poca interacción directa con la cultura organizacional, dificultades de alineamiento y comunicación en términos de trabajo en equipo, barreras a la hora de sindicalizarse o hacer acciones colectivas (16) y en general las limitaciones por deficiencias en la conectividad o en las herramientas tecnológicas como cámaras o micrófonos (17).

Implementar una estrategia de trabajo remoto efectiva no es fácil y requiere de un proceso integral para gestionar todas las variables que se derivan de esta concepción del trabajo. Por una parte, está establecer una política formal en la empresa que le de claridad a ambas partes (empleados y empleadores) sobre los derechos y obligaciones de trabajar remotamente, además de los retos de arraigar una cultura organizacional flexible, basada en la confianza, la flexibilidad y la orientación a resultados con la tecnología de por medio, y finalmente un plan financiero que este dispuesto a realizar inversiones en el corto plazo en tecnología, software y dotación de los lugares de trabajo remoto (18).

La penetración del teletrabajo y la madurez de esta práctica ha sido diferente en cada país del mundo, distinguiéndose algunas regiones por tener una adaptación más rápida y con una mayor cantidad de personas que ya se encuentran a bordo de esta modalidad de trabajo. En referencia a la implementación global, el estudio de Eurofund en unión con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), evalúa la penetración y la madurez del teletrabajo en la Unión Europea y en países externos al bloque económico líderes en el tema, y llegan a los siguientes porcentajes para determinar los líderes globales en la implementación del teletrabajo:

Tabla 1. Estado del teletrabajo por país (19).

País	Porcentaje	Año
Suecia	32%	2012
Finlandia	28%	2013
Bélgica	20%	2011
Estados Unidos	20%	2012
India	19%	2015
Japón	16%	2014
Holanda	15%	2014
Reino Unido	14%	2015

Si bien el teletrabajo venía con tendencia al crecimiento según los datos del Eurofund, es esperable que la situación derivada por el virus Sars-CoV2 (generador de la enfermedad COVID-19) lleve a la implementación del teletrabajo en más organizaciones y en mayor medida, ya que el distanciamiento social dictado por muchos gobiernos implicó un conjunto de nuevas reglas tales como cierre de lugares públicos, cuarentenas en casa, cancelación de reuniones públicas, reducción de puestos de trabajo y esquemas de trabajo desde la casa (20). En Colombia particularmente, el modelo de aislamiento social se implementó mediante decreto 457 de 2020, por el cual, a partir del día 25 de marzo de 2020, todo el territorio nacional entraría en un estado de aislamiento preventivo obligatorio con el fin de disminuir la velocidad de propagación del virus, aplanar la curva epidemiológica de contagios, y evitar el colapso de los servicios de salud en sus unidades de cuidados intensivos (21).

El contexto de la pandemia y del aislamiento social dejó en evidencia la falta de previsión o preparación de un mundo como el de las organizaciones y relaciones de trabajo (22), trayendo consigo retos en áreas corporativas como gestión humana, gestión tecnológica, gestión financiera y por supuesto, seguridad y salud en el trabajo (SST). El mayor reto en SST radica en que en tiempos de normalidad laboral, el empleador cuenta con una serie de recursos financieros, locativos, tecnológicos y humanos estandarizados para promover el bienestar de los empleados; sin embargo, en el contexto del teletrabajo, la organización posee limitantes en términos de la heterogeneidad de las condiciones de cada uno de los empleados, es decir, cada persona a pesar de pertenecer a la misma organización puede estar laborando en condiciones completamente diferentes desde su hogar, siendo algunas de ellas mejores y otras más complejas en términos de garantizar la seguridad y salud de los empleados, y teniendo los líderes corporativos visibilidad y maniobrabilidad limitada sobre estas condiciones (23).

En Colombia, dado que aún existen barreras en el avance del teletrabajo como modalidad de trabajo remoto (24), se deben revisar las buenas prácticas en esta materia que han sido exitosas en otros países y tratar de hacer una adaptación de las mismas, teniendo en cuenta el contexto local y los diversos desafíos que representa esta modalidad de trabajo en el empleado y en la empresa colombiana.

En ese sentido, los objetivos del presente trabajo de investigación son los siguientes:

- Identificar los estándares y buenas prácticas de teletrabajo que se aplican localmente y en los países o regiones líderes en el tema
- Diseñar un instrumento que puedan dar visibilidad de las condiciones en las cuales las personas laboran en casa a la luz de las mejores prácticas identificadas
- Establecer recomendaciones para que las empresas puedan implementar en el teletrabajo, en coherencia con los resultados y áreas de mejora identificadas en el instrumento de medición.

2. Metodología

Para la realización de estudio se determinaron 4 etapas de trabajo de manera secuencial a seguir por el equipo investigador. Estas etapas fueron: 1. Revisión de la literatura académica,

2. Construcción del instrumento de medición, 3. Aplicación del instrumento en una empresa de estudio y 4. Análisis de la información y recomendaciones para la empresa.

2.1 Revisión de la literatura y construcción del instrumento

En la etapa de revisión literaria, se identificaron estándares de teletrabajo y buenos hábitos para laborar desde casa que se encuentran en artículos científicos con referencia a prácticas locales colombianas, así como aquellas aplicadas en países líderes en esta modalidad de trabajo tales como lo son Estados Unidos, Japón, la Unión Europea, Inglaterra e India. Posteriormente, se construye el instrumento, el cual reúne los principales factores que influyen en el trabajador remoto basado en 6 dimensiones claves identificadas las cuales son: factores psicosociales, diseño del puesto de trabajo, seguridad y salud, organización del trabajo, gestión del conocimiento y de la información, y finalmente COVID-19; cada dimensión tiene unos factores asociados y cada factor a su vez está acompañado con buenas prácticas o recomendaciones que contribuyen al bienestar de los empleados en el ítem en cuestión.

2.2 Aplicación del instrumento y recomendaciones para la empresa

El instrumento diseñado se aplicó en una empresa del sector de tecnologías de la información ubicada en la ciudad de Medellín, con el fin de hacer un diagnóstico de la situación actual de sus trabajadores remotos, y brindar recomendaciones para sus esquemas de teletrabajo, basado en la priorización que arrojará el instrumento de los elementos con menor valoración. En reunión con el líder de gestión humana y la líder de SST de la empresa, se realiza la exposición del instrumento con sus respectivos ítems de medición, propuesta metodológica y beneficios para la empresa, los cuales son enviados a los gerentes para su análisis interno y posterior aprobación. Finalmente, se acuerda con la empresa aplicar el instrumento, reconociendo la contribución que el mismo brinda para visibilizar la madurez de la implementación del trabajo remoto, en concordancia con otras estrategias que se habían implementado con anterioridad en esta materia. Para el momento de la aplicación del instrumento, la empresa contaba con 75 empleados, los cuales se encuentran laborando 100% desde sus casas a partir del momento de la declaratoria de la pandemia, excepto por dos que pertenecen a funciones de soporte y deben visitar los servidores físicos en las instalaciones de la compañía con regularidad.

La encuesta fue enviada a los empleados por parte de la empresa, y se estableció un plazo de 15 días para diligenciarla, contando al final de este tiempo con 49 participantes, equivalentes al 65% del total del personal. A partir de las respuestas, se analizan los resultados a través de estadísticos descriptivos porcentuales, y se categoriza cada ítem según su valoración en “buena práctica” para los mejor evaluados, “mejorable” para aquellos que si bien no fueron puntuados negativamente representan una oportunidad de mejora, y “requiere intervención” para aquellos que el instrumento arrojará una evaluación negativa crítica en el bienestar de los empleados. Para finalizar, se hace una presentación de resultados y recomendaciones al

líder de talento humano de la empresa, se resuelven inquietudes y se invita a la compañía a aplicar las recomendaciones para mejorar las condiciones de trabajo remoto consideradas de mayor criticidad.

3. Resultados y discusión

3.1 Instrumento de medición

El instrumento que resulta como producto de este proyecto consiste en una herramienta de descripción de frecuencia y caracterización respecto a las dimensiones y factores claves hallados en la revisión literaria, los cuales se constituían de 40 preguntas cerradas tipo escala de Likert y escala dicotómica con opciones de sí y no dentro de un formulario de Google Forms. Se obtuvieron por cada una de las dimensiones determinadas para el estudio los siguientes factores claves en el bienestar o malestar del empleado que labora desde su casa:

Factores psicosociales: aislamiento físico y social de los empleados, relación con los familiares o convivientes (25), tecnoestrés (entendido como la tendencia a estar conectado todo el tiempo en plataformas digitales de la compañía) (26), reconocimiento y retroalimentación (27), percepción subjetiva del desempeño (28), y la tendencia a la depresión (26) y al burnout (28).

Diseño del puesto de trabajo: silla, escritorio, periféricos externos (teclado, mouse y monitor), ruido, iluminación, y un lugar de dedicación exclusiva al teletrabajo (27).

Seguridad y salud: sedentarismo, hábitos alimenticios (26), higiene postural y desordenes musculoesqueléticos (29), visibilidad del empleador respecto a las condiciones del empleado y riesgo biológico (27).

Organización del trabajo: extensión voluntaria o involuntaria de la jornada de trabajo (30), herramientas o recursos para laborar, políticas formales de trabajo remoto (18), ambigüedad frente al rol y las tareas en trabajo remoto (28) y acompañamiento y seguimiento al empleado por parte de sus líderes (31).

Gestión del conocimiento y de la información: conocimiento en el uso de las tecnologías de la información (31), formación orientada a la cultura de la seguridad y salud en el trabajo, comunicación con el equipo de trabajo (27), y velocidad de la comunicación con pares, líderes y equipos en sinergia.

COVID-19: miedo al contagio propio o de familiares, presión por tiempo para la atención médica de la pandemia, miedo a perder el empleo o a la reducción de ingresos, presión por el abastecimiento de bienes e incertidumbre y exceso de información disponible (fake news) (28).

3.2 Demografía de la muestra

Luego de aplicado el instrumento en la empresa y de obtenidas 49 respuestas, las mismas se clasificaron demográficamente de la siguiente manera: la edad promedio del participante se ubicó en 34,39 años con una desviación estándar de 9,86 años. El 57,1% de los participantes eran de sexo masculino frente a un 42,9% de sexo femenino, y en términos de la antigüedad en la compañía, el 20,4% ingresaron a la empresa durante el último año, frente a un 18,4% que llevan entre 1 y 2 años como empleados, un 14,3% han estado en la empresa entre 2 y 3 años, 16,3% tienen una antigüedad de entre 3 y 5 años y finalmente un 30,6% de la muestra superan los 5 años vinculados en esta compañía.

En términos socioeconómicos, el estrato más representativo en la muestra fue el estrato 3 con una participación del 46,9%, seguido por el estrato 4 con una frecuencia del 20,4%, el estrato 5 con el 14,3%, y en menor proporción se encuentran los estratos 6 con el 10,2%, el estrato 2 con un porcentaje del 6,1% y finalmente el estrato 1 con tan solo un 2% de la participación. De igual manera, en términos del área donde laboran los empleados, la mayor participación se encuentra en áreas de tecnología con el 63,3%, seguido del área comercial con un 22,4% y en último lugar el área administrativa con un 14,3%. Finalmente, al ser un estudio de trabajo en casa, es importante conocer con quien convive en el hogar cada uno de los participantes, habiendo una distribución exactamente igual entre los que viven solamente con su pareja, con pareja e hijos y con padres y hermanos, teniendo cada uno de estos 3 segmentos muestrales una frecuencia del 30,6% frente a un 8,2% que manifiestan vivir solos.

3.3 Hallazgos dimensión psicosocial

Frente a los resultados de la dimensión psicosocial, en el ítem de aislamiento físico y social de los empleados, se observa que el 55% de las personas no tienen un sentimiento de soledad significativo en el trabajo en casa, frente a un 41% que se sienten solos con alguna frecuencia, y para un 4% de los empleados este es un tema de afectación diaria; mientras que en el ítem de relación con los familiares o convivientes, el 41% de las personas respondieron que no sufren mayor distracción en el trabajo en casa por cuenta de sus convivientes, mientras que el 51% sufre alguna distracción eventualmente y el 9% tiene graves problemas para concentrarse en el trabajo por cuenta de los convivientes; esto sumado al hecho de que el 70% de las personas manifiestan que pueden manejar la tensión y el estrés del trabajo sin transmitirlo a la familia, junto con un 79% de participantes que dicen que pueden manejar el estrés de la vida con sus convivientes sin transmitirla al trabajo. Esto puede ser un buen indicador de clima organizacional y de la manera como la empresa gestiona el estrés derivado de trabajar desde la casa y de los adecuados mecanismos de afrontamiento que las personas utilizan en la situación de pandemia, donde la soledad, la empresa y la familia no resultan siendo factores estresores considerables.

En términos de tecnoestrés la proporción se encuentra dividida, ya que un 49% de los empleados manifiestan no sentir ansiedad por resolver temas del trabajo durante su tiempo libre en casa, frente al otro 49% que si siente ansiedad eventual o frecuente durante su tiempo libre por resolver pendientes laborales. En temas de reconocimiento, en esta empresa siete de cada 10 empleados expresan recibir retroalimentación de su trabajo frecuentemente por parte

de sus jefes, mientras que, en lo referente a la percepción subjetiva del desempeño, esta no se ha visto afectada en gran medida, ya que un 53% de personas perciben su rendimiento igual al que tenían antes de la pandemia, y un 29% incluso se sienten más productivos en este esquema de trabajo. Para el ítem de burnout por exceso de carga laboral, casi la mitad de los empleados (49%) sienten que la cantidad de trabajo es igual en la oficina que en la casa, frente a un 47% que sienten que en el trabajo remoto las obligaciones laborales son más demandantes.

Finalmente, en términos de una posible tendencia a la depresión, el 57% de las personas no tienen una afectación significativa en su estado de ánimo por el hecho de estar trabajando en casa, frente a un 39% que lo ha sentido eventualmente y un 4% que siente una afectación negativa constante al estado de ánimo por trabajar en la casa. Cabe anotar que este estudio no cuenta con las bases clínicas para determinar cuadros depresivos, y solamente toma como referencia la percepción subjetiva de las personas respecto a su estado de ánimo y cambios del mismo.

3.4 Hallazgos en el diseño del puesto de trabajo

La segunda dimensión referida al diseño del puesto de trabajo se basó en un criterio de autoevaluación subjetiva de la estación de trabajo remoto por parte de los participantes (ya que ellos no poseen conocimiento técnico-científico en ergonomía) y se obtuvieron los siguientes criterios reflejados en la tabla 2.

Tabla 2. Evaluación de criterios de diseño de la estación de trabajo en casa

Criterio del puesto de trabajo	Si lo cumple	No lo cumple
Un lugar privado y de dedicación exclusiva al trabajo remoto	63,3%	36,7%
Silla adecuada para laborar	85,7%	14,3%
Escritorio amplio y a la altura adecuada	79,6%	20,4%
Mouse externo	89,8%	8,2%
Teclado externo	67,3%	30,6%
Monitor externo	46,9%	51%
Monitor o pantalla de portátil a la altura de los ojos sentado	73,5%	26,5%

Orientación y guía por parte de la empresa para diseñar la estación de trabajo remoto	77,6%	22,4%
---	-------	-------

Adicionalmente, en diseño del puesto de trabajo, se indagó por los niveles de ruido y de iluminación que se tienen en las estaciones de trabajo en casa, resultando que el 20% de los empleados manifiesta tener problemas significativos con el ruido en su estación de trabajo en casa, el 25% tiene problemas leves u ocasionales con el ruido, y un 55% considera que tiene un nivel de ruido óptimo que no afecta su concentración en el trabajo; por su parte, la iluminación es óptima para el 83% de los empleados frente a un 16% que manifiestan alguna deficiencia leve o significativa con las luminarias de su casa.

Se puede concluir de manera general frente a este ítem que las estaciones de trabajo remoto parecen estar bien diseñadas, destacando que la empresa manifestó haber dotado a la mayoría de empleados con equipos de oficina y de hardware que necesitaran para poder laborar cómoda y adecuadamente desde su casa, siendo esta una práctica destacable de la organización.

3.5 Hallazgos en seguridad y salud

Frente a la dimensión de seguridad y salud, cabe destacar que el 61% de los empleados manifestaron realizar algún tipo de actividad física en casa o en exteriores; de la misma manera, en términos de hábitos de vida saludables, el 82% de los encuestados respetan siempre o casi siempre los espacios de alimentación regulares para desayuno, almuerzo y cena. En lo referente a la higiene postural y el riesgo de desorden musculoesquelético, el 27% de los participantes no cuentan con un hábito regular de pausas activas durante su jornada, mientras que el 25% lo hace de manera esporádica y el 49% lo realiza con mayor frecuencia.

Con relación a qué tanta visibilidad tiene el empleador de las condiciones de trabajo de las personas en casa, el 61% de los empleados dicen no haber participado de estudios o instrumentos de medición previos para evaluar las condiciones de trabajo remoto y los riesgos a los que se encuentran expuestos en el trabajo en casa; pero a su vez, 8 de cada 10 empleados (el 84%) conoce los canales de reporte para accidente de trabajo o enfermedad laboral a la empresa para que estos tomen acciones al respecto. Finalmente, en la dimensión de seguridad y salud, es importante resaltar que el 96% de los evaluados manifiestan contar con una rutina de orden y aseo para mantener la asepsia de su puesto de trabajo. Estos últimos ítems del instrumento demuestran que si bien existe posicionamiento del sistema de gestión de la SST (en cabeza de su encargado), aun hay oportunidades de mejora en la inspección y el autoreporte de las condiciones en las que cada persona labora en casa, ya que esta temática no ha sido abordada completamente debido a lo rápido y contingente que ha ocurrido la pandemia de COVID-19.

3.6 Hallazgos en la organización del trabajo

Frente a la cuarta dimensión de organización del trabajo, en lo referido a la jornada laboral, el 55% de los funcionarios afirman estar laborando más horas de las que normalmente laboraban antes de la pandemia, mientras que el 45% manifiestan laborar la misma cantidad de horas que antes; y en la misma vía de la extensión del número de horas de la jornada laboral, el 47% de los empleados manifiesta haber iniciado a laborar más temprano de lo que indica la jornada, el 82% ha laborado en la noche luego de terminar el horario estándar y el 55% ha trabajado durante fines de semana o festivos. Es importante anotar que el estudio no permite concluir si los jefes de la organización ha llevado a los empleados a la extensión de sus jornadas de trabajo como parte de una exigencia del área, o es una decisión personal de los empleados por el aumento percibido de carga; o visto de otra manera, los empleados perciben que su propio desempeño en el trabajo es igual o incluso superior al que tenían en la oficina (ver sección psicosocial), pero para lograrlo están trabajando más horas de la habituales y en espacios que se supone son de tiempo personal. La empresa, por su parte, debe indagar cuales son las áreas que más extienden su jornada laboral, las razones por las cuales lo hacen, hacer una evaluación de las cargas de trabajo por perfil, y tomar acciones administrativas que permitan mantener el desempeño a la vez que se garantiza efectivamente un derecho a la desconexión al final de la jornada y durante los tiempos no laborables.

Los recursos económicos con los que cuentan los empleados de esta empresa son buenos, ya que, en su misma percepción, 9 de cada 10 empleados consideran que actualmente cuentan con los ingresos y recursos suficientes para enfrentar los gastos y retos económicos de la pandemia; igualmente dentro de la organización del trabajo en su parte más formal, cabe destacar que el 82% de la población encuestada reconoce con facilidad quien es el líder de la práctica de trabajo remoto y el referente para solicitudes respecto a esta temática, pero por otra parte, hay oportunidades de mejora en el sentido que el 53 % de los empleados desconocen si la empresa cuenta con una política formal y documentada con las condiciones, reglas, obligaciones y restricciones del trabajo en casa, y el 51 % de las personas desconoce si se tiene documentada o se está documentando la forma de cómo llevar a cabo procesos y actividades del trabajo bajo la nueva realidad remota. Por último, el acompañamiento y cercanía de los líderes con los trabajadores resulta ser vital en esta compañía, ya que el 82% de los empleados ha sentido el acompañamiento de jefes y líderes para sobrellevar la situación de pandemia desde el punto de vista laboral; esto destaca un compromiso de la empresa por acompañar al empleado en su proceso adaptativo a la “nueva realidad” y un interés genuino por no dejar al empleado solo en su casa, sino brindarle un seguimiento que contribuya al desempeño y a la salud mental de los miembros de cada equipo a través de la cercanía.

3.6 Hallazgos en la gestión del conocimiento y la información

En la quinta dimensión de gestión del conocimiento y de la información, la empresa tuvo un buen desempeño, esperable por la naturaleza de la compañía al pertenecer al sector de tecnologías de la información. Por una parte, el 100% de los empleados cuenta con el conocimiento necesario para utilizar las herramientas tecnológicas y de comunicación para laborar desde la casa; y de igual manera, el 92% de los empleados valora y considera

importante recibir información sobre seguridad, salud, ergonomía y riesgos que implica trabajar en casa, razón por la cual se esperaría una alta aceptación de un ciclo formativo en este tema. En el tema de comunicación organizacional específicamente, el 96% de los encuestados manifiesta tener al menos una reunión quincenal con compañeros y jefes para estar actualizados de información relevante del área de trabajo y de la empresa, pero por otra parte, si bien la comunicación se mantiene constante, existen variaciones en la percepción de su eficacia y agilidad, ya que el 47% de la población evaluada considera que la velocidad de la comunicación es igual a la que se tenía en la oficina, 31% siente la velocidad de las respuestas más lenta, y tan solo un 22% siente mayor agilidad para responder a mensajes y requerimientos.

3.7 Hallazgos frente al COVID-19

Finalmente, la dimensión coyuntural del COVID-19 arroja que si bien el miedo de contagio o muerte propia del empleado es moderado (el miedo a estar contagiado de COVID-19 preocupa a 2 de cada 3 empleados, y morir de COVID-19 solo preocupa a 1 de cada 3), la situación cambia cuando se pregunta por el miedo de contagio o muerte de familiares o seres queridos, el cual preocupa al 80% de los empleados tener un familiar contagiado y al 74% que un familiar eventualmente llegara a morir de este virus. Esto denota que, para el empleado, la salud y el bienestar de los familiares y convivientes en muchos casos es de mayor preocupación que el bienestar propio, y el autocuidado muchas veces se realiza pensando en el impacto que la persona puede tener en aquellos que lo rodean. Este hallazgo es importante porque, para las directivas de la empresa, es una señal para tener en el radar el estado de salud de familiares de los empleados, y tener a su disposición una oferta de beneficios especiales que promuevan tanto su estado de salud, así como su eventual atención en caso de contagio, lo cual reduciría la ansiedad y la incertidumbre que sienten los empleados respecto a la familia, y se vería reflejado de igual manera en mayor compromiso, engagement y rendimiento en el trabajo teniendo la seguridad que la familia estará bien.

La estabilidad laboral tiene un lugar importante en la preocupación de los empleados, lo cual se ve evidenciado en que el 47% de los encuestados siente estabilidad y seguridad en permanecer en su empleo durante la crisis, el 41% ha tenido dudas eventuales sobre qué tan estable es su empleo y el 10% ha pensado que es altamente probable perder el trabajo por la pandemia; por su parte, y aunque en una pregunta anterior los participantes manifiestan que actualmente poseen recursos económicos suficientes, existe un nivel de incertidumbre hacia el futuro reflejado en que el 53% han tenido algún pensamiento sobre eventuales problemas económicos que pudieran venir en el futuro de cuenta del COVID-19 y el 12% ven como una posibilidad bastante real enfrentar situaciones derivadas de la pandemia que no sean fáciles de gestionar desde el punto de vista económico. Con respecto a la información disponible sobre la evolución de la pandemia, cifras, vacunas y otros temas, mientras el 51% de los empleados dicen tener información clara y veraz de la pandemia y su curso en Colombia, el 47% manifiestan contar con información de la cual no están seguros de su fuente y veracidad, y el 2% dicen no contar con información sobre la actual emergencia sanitaria, brindando así una oportunidad de mejora para la empresa al implementar estrategias como boletines

informativos, mensajes o reuniones donde se brinde información sobre la pandemia, de fuentes confiables y académicamente validadas para brindar actualizaciones confiables al grueso de los empleados frente al exceso de información que reciben en el medio.

Finalmente, un ítem que merece su mención por aparte en términos de la pandemia, radica en la flexibilidad que posee la compañía, ya que el 100% de los participantes de estudio expresaron que la empresa les brinda total flexibilidad tanto para el abastecimiento de bienes y la realización de diligencias personales, así como para la eventual atención de un caso sospechoso o confirmado de COVID-19 tanto en el mismo empleado como en alguno de sus familiares o convivientes cercanos. Esta se constituye como la mayor fortaleza que tiene la empresa para enfrentar el trabajo remoto por pandemia, desarrollando una cultura organizacional donde se reconoce a los empleados como seres complejos que ejercen al mismo tiempo roles de padres, jefes de hogar, hijos, compañeros de cuarto, entre otros que también van a requerir parte del tiempo y la atención del empleado; y es fundamental que la empresa no genere conflicto entre los roles de la persona, sino que pueda apoyarlos para evitar exceso de estrés y distracción que afecten directamente el rendimiento de la persona. En ese sentido, la apuesta por la flexibilidad horaria y de permisos es una política ganadora por parte de la empresa de tecnologías de la información.

3.8 Valoración de los ítems y recomendaciones derivadas

Todas las 40 preguntas evaluadas en la encuesta fueron clasificadas como “buena práctica” “mejorable” o “requiere intervención” como se explicó en la sección metodológica de este artículo. Para los ítems valorados como “buena práctica” no se entregó ninguna recomendación por parte del equipo investigador ya que la empresa presenta un buen desempeño en dicho ítem y no se ve necesario aplicar cambios o mejoras, mientras que para los ítems evaluados como “mejorable” o “requiere intervención” se entregaron recomendaciones validadas en la literatura académica y que buscan un mejor desempeño derivado de la implementación de la recomendación. En el resultado final, el 50% de los ítems tuvieron una valoración de “buena práctica” frente a un 40% de preguntas evaluadas como “mejorables” y tan solo un 10% que requieren una intervención pronta para mejorar. En los anexos, se puede ver la valoración de cada uno de los ítems, así como las recomendaciones brindadas a la empresa como resultado de la revisión literaria de buenas prácticas.

4. Conclusiones

Si bien el teletrabajo ya era una realidad que estaba flexibilizando las condiciones laborales y expandiendo las fronteras de la oficina tradicional, la pandemia del COVID-19 llevó a muchas empresas a adoptar este esquema de trabajo de manera obligatoria y con una gestión del cambio apresurada. La revisión de literatura académica permitió individualizar 6 dimensiones claves que un empleador debería de visualizar y gestionar a la hora de propender por el bienestar de los empleados que laboran desde casa: Factores psicosociales, diseño del

puesto de trabajo, seguridad y salud, organización del trabajo, gestión del conocimiento y la información, y factores relacionados con el COVID-19; estas dimensiones fueron halladas al revisar literatura y casos de estudio de teletrabajo en países como Estados Unidos, los miembros de la Unión Europea, Inglaterra, Japón e India.

A la hora de diseñar el instrumento de medición, se identificaron factores clave dentro de cada dimensión, y a partir de ellos preguntas cerradas para medir cada uno de los ítems y recomendaciones que, según la literatura, buscan el bienestar de los empleados en el ítem en cuestión. Para poner a prueba el instrumento, este se aplicó en una empresa de tecnologías de la información en la ciudad de Medellín.

Luego de aplicado el instrumento, se evidencia principalmente que en esta empresa se destacan positivamente factores como la cultura de la flexibilidad horaria, el apoyo al diseño de la estación de trabajo remoto y el acompañamiento de líderes y jefes para el afrontamiento de la situación; pero existen oportunidades de mejora en términos de la carga de trabajo percibida, la tenencia de laborar en horarios pertenecientes al tiempo personal y en comenzar la estandarización de procesos en remoto que eviten la ambigüedad en la tarea. Las recomendaciones son presentadas a la empresa, quien es la encargada finalmente de decidir la implementación o no de las medidas sugeridas por el ejercicio investigativo.

Bibliografía

1. Hirsh-Pasek K, Michnick Golinkoff R, Singer D. Play = Learning: How Play Motivates and Enhances Children's Cognitive and Social-Emotional Growth. Oxford: Oxford university Press; 2006.
2. Baldi R. Training older adults to use the computer: Issues related to the workplace, attitudes and training. *Educational Gerontology*. 1997 enero; 23 (5): 453-465.
3. Wallace P. The internet in the workplace: How new technology is transforming work. Cambridge: Cambridge University Press; 2004.
4. Schafer V, Thierry B. The 90s as a turning decade for Internet and the web. *Internet stories*. 2018 diciembre; 2(3-4): 225-229.
5. Llinás E. El Teletrabajo. *Revista Iberoamericana de derecho informático*. 1998;(19-22): 585-610.
6. Gallup. State of American workplace [Internet] [Consultado 2020 Junio 1] Disponible en: <https://cloc.umd.edu/library/research/State%20of%20the%20American%20Workplace%202017.pdf>
7. Colombia. Centro Nacional de Consultoría. Cuarto estudio de penetración del teletrabajo en empresas colombianas [Internet] [Consultado 2020 Junio 1] Disponible en: https://teletrabajo.gov.co/622/articles-75985_archivo_pdf_estudio_teletrabajo.pdf.

8. Mokhtari P, Salomon I. Modeling the desire to telecommute: The importance of attitudinal factors in behavioral models. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*. 1997 Enero; 31(1): 35-50.
9. Imran Ramzan S, Parveen S. Effectiveness of social media platforms in remote learning during lockdowns. *International Journal of Reflective Research in Social Sciences*. 2020 Enero; 3(1): 4-8.
10. Fay M, Kline S. Coworker Relationships and Informal Communication in High-Intensity Telecommuting. *Journal of Applied Communication Research*. 2011 mayo; 39(2): 144-163.
11. Rodríguez M. El teletrabajo en el mundo y Colombia. *Gaceta laboral*. 2007 enero; 13(1): 29-42.
12. Castillo E. Teletrabajo, una opción de productividad y eficiencia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*. 2010 septiembre; (31): 1-5.
13. Osio Havriluk L. El Teletrabajo: Una opción en la era digital. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*. 2010 enero; 3(5): 93-109.
14. Caamaño Rojo E. El Teletrabajo como alternativa para promover y facilitar la conciliación responsabilidades familiares y personales. *Revista de Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso*. 2010 Julio;(35): 79-105.
15. Cortese C, Giancaspro ML, Ingusci E, Manuti A, Molino M, Signore F, et al. Wellbeing Costs of Technology Use during COVID-19 Remote Working: An Investigation Using the Italian Translation of the Technostress Creators Scale. *Sustainability*. 2020 julio; 12(15): 1-20.
16. Benjumea-arias ML, Valencia Arias J, Villa Enciso EM. Beneficios e impactos del teletrabajo en el talento humano. Resultados desde una revisión de literatura. *Revista CEA*. 2016 julio; 2(4): 59-73.
17. Hoel V, Ledgerd R, Von Zweck C. Was a global pandemic needed to adopt the use of telehealth in occupational therapy? *Work*. 2020 diciembre; 68(1): 13-20.
18. Colombia. Ministerio de las tecnologías de la comunicación y la información. Libro blanco: el ABC del teletrabajo en Colombia. Bogotá: Colombia Digital; 2014.
19. Organización Internacional del trabajo. Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: Consecuencias en el ámbito laboral. Ginebra: Organización Internacional del trabajo; 2019.
20. Anderson R, Heesterbeek H, Klinkenberg D, Hollingsworth TD. How will country-based mitigation measures influence the course of the COVID-19 epidemic? *The Lancet*. 2020 marzo; 395 (10228): 931-934.
21. García Rey T. Colombia en tiempos de COVID-19 [Internet] [Consultado 2020 Diciembre 23] Disponible en: <https://docs.bvsalud.org/biblioref/2020/05/1096157/editorial.pdf>

22. Briones-Jácome IE. Psicología organizacional en tiempos de la pandemia COVID-19. *Dominio de las Ciencias*. 2020 Julio; 6(3): 26-34.
23. Harpaz I. Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *Work study*. 2002 Abril; 51(2):74-80.
24. Castañeda de Avila CR. Análisis prospectivo del teletrabajo en Colombia al 2020 [Internet] [Consultado 2020 Diciembre 23] Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16631/Casta%c3%b1edaDeAvilaCarolinaRosa2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
25. Shabha G, Ward N. Teleworking: an assessment of socio-psychological factors. *Facilities*. 2001 enero; 19(1): 61-71.
26. Observatorio de riesgos psicosociales UGT. Anuario internacional sobre prevención de Riesgos Psicosociales [Internet] [Consultado 2020 Diciembre 23] Disponible en: <http://observatorioriesgospsicosociales.com/sites/default/files/publicaciones/Anuario2016%20WEB.pdf>
27. Maynard W, Robertson M. Chapter 15: Managing the Safety and the Performance of Home-Based Teleworkers: A Macroergonomics Perspective. En: Hedge A. *Ergonomic workplace design for health, wellness, and productivity*. Boca Raton: CRC Press; 2016. p. 299 - 319.
28. Adisaputri G, Baltés S, Devroey X, Fard AM, Hata H, Hoda R, et al. How COVID-19 affects software developers and how their organizations can help. *Empirical Software Engineering*. 2020 Noviembre; (25): 4927 – 4961.
29. Daniel D, Davis K, Gerding T, Kotowski S, Naylor J, Syck M. The Home Office: Ergonomic Lessons From the “New Normal”. *Ergonomics in design*. 2020 Julio; 28(4): 1-7.
30. Gschwind L, Vargas O. Telework and its effects in Europe. En: Messenger J. *Telework in the 21st century: An evolutionary perspective*. Ginebra: Edward Elgar; 2019. p. 36 - 71.
31. University of Oregon. *Trends in Telework: Outreach and Training*. Oregon: Oregon Department of Energy, Community Planning Workshop; 2007.

Anexos

Anexo 1. Hallazgos y recomendaciones dimensión psicosocial

Factor	Pregunta	Valoración de ítem	Recomendación
Aislamiento físico y social de los empleados	¿Tiende usted a sentirse solo durante las jornadas de trabajo remoto?	MEJORABLE	Crear comunidades virtuales para empleados con necesidades e intereses similares (padres, gente que vive sola, aficionados al fútbol, etc.) (25)
Relación con los familiares o convivientes	¿Considera usted que su familia y/o convivientes son un distractor a la hora de concentrarse en las labores del trabajo remoto?	MEJORABLE	Tener un espacio único y definido para trabajar que sea privado, callado y seguro de al menos 1,8 x 1,8 mts. Un espacio que se pueda encerrar, lejos de la cocina o lugares de la casa concurridos. (27)
	¿Considera usted que puede manejar la tensión del trabajo sin transmitirla a su familia y/o a sus convivientes?	BUENA PRÁCTICA	Brindar por parte de la empresa beneficios y actividades para el bienestar del empleado y la familia (actividades de entretenimiento, entrenamientos, regalos, etc.) (25)
	¿Considera usted que puede manejar la tensión familiar y/o la tensión con sus convivientes sin transmitirla al trabajo?	BUENA PRÁCTICA	
Tecnoestrés	¿Ha sentido ansiedad por resolver temas y solicitudes del trabajo durante el tiempo libre en casa?	MEJORABLE	Promover el derecho a la desconexión de la tecnología, del computador, del celular, del sitio exclusivo del trabajo en casa. (26)
Reconocimiento y retroalimentación	¿Sus jefes revisan y retroalimentan el avance que tiene en el logro de sus	BUENA PRÁCTICA	Establecer expectativas, metas claras y realistas, conversaciones uno a uno mensuales para retroalimentar

	objetivos al menos una vez al mes?		desempeño, reconocer logros y realizar mentorías. Gestión del desempeño medida en resultados. (27)
Percepción subjetiva del desempeño	Con relación al trabajo pre-pandemia, ¿cómo siente que es su desempeño?	BUENA PRÁCTICA	
Tendencia a la depresión y al burnout	¿Cómo considera usted que es la carga laboral durante el trabajo remoto?	MEJORABLE	Reevaluación de las demandas de trabajo por cargo y equilibrio de carga entre todos los miembros del equipo (26)
	¿Se ha sentido de mal humor, triste o desmotivado por lo que representa el trabajo en casa?	MEJORABLE	Teleasistencia psicológica provista o recomendada por la empresa (28)

Anexo 2. Hallazgos y recomendaciones dimensión del diseño del puesto de trabajo

Factor	Pregunta	Valoración de ítem	Recomendación
Silla	¿Cuenta con una silla apropiada para laboral en casa con altura ajustable, buen apoyo lumbar y estable?	BUENA PRÁCTICA	Silla ergonómica: que cuente con altura ajustable, soporte lumbar que cubra la zona de la cadera y ofrezca apoyo suficiente para la altura de la espalda. Que tenga asiento amplio e inclinación del espaldar ajustable. También que posea soporte para los brazos y ruedas para la movilidad. (27)
Periféricos externos	¿Cuenta con los siguientes elementos de hardware complementarios en su estación de trabajo remoto? (mouse,	MEJORABLE	Uso de computador de escritorio, o de equipo portátil con mouse, teclado y monitor externo (27)

	teclado y monitor externos)		
Monitor	Estando sentado, ¿la parte superior de su pantalla o computador portátil se encuentra a la altura de sus ojos?	BUENA PRÁCTICA	Monitor externo o computador portátil centrado, a la altura de los ojos y entre 50 y 76 cm de distancia horizontal de los ojos. Si es portátil, se usa una base o soporte que ponga la pantalla a la altura de los ojos. (27)
Escritorio	¿Cuenta con un escritorio de aproximadamente 66 cm de alto y 60 cm de profundidad donde pueda acomodar el computador y todos los elementos de oficina?	BUENA PRÁCTICA	Escritorio (diferente a la mesa del comedor o de la sala) de superficie amplia, con altura que permita la movilidad de las piernas. Debe ser sólido, que resista varios elementos encima, de superficie suave y un color que no refleje la luz. Dimensiones recomendadas: 66 cm de alto y 60 cm de superficie (27)
Ruido	¿Considera que el nivel de ruido en su lugar de trabajo remoto es el adecuado para mantener su nivel esperado de concentración y productividad?	MEJORABLE	Proveer diademas con cancelación de ruido, y usarlas con un volumen adecuado. Trabajar lejos de fuentes de ruido en casa, o controlarlas. (27)
Iluminación	¿Considera que el nivel de iluminación en su lugar de trabajo remoto es el adecuado para mantener su nivel esperado de concentración y productividad?	BUENA PRÁCTICA	Iluminación aproximada de 500 lux y en un ángulo que no genere reflejo en la pantalla. Si hay ventana, que tenga cortinas e impida la entrada directa de la luz. Iluminación artificial perpendicular a la estación de trabajo (27)

Lugar de dedicación exclusiva al teletrabajo	¿Cuenta con un lugar en el hogar exclusivamente dedicado al trabajo remoto que sea privado, silencioso y seguro?	MEJORABLE	Tener un espacio único y definido para trabajar que sea privado, callado y seguro de al menos 1,8 x 1,8 mts. Un espacio que se pueda encerrar, lejos de la cocina o lugares de la casa concurridos. (27)
	¿La organización le ha brindado alguna orientación para diseñar su estación de trabajo remoto?	BUENA PRÁCTICA	Brindar guías, asesorías y recomendaciones por parte del empleador para el diseño del lugar de trabajo en casa. (27)

Anexo 3. Hallazgos y recomendaciones dimensión de seguridad y salud

Factor	Pregunta	Valoración de ítem	Recomendación
Sedentarismo	¿Realiza ejercicio físico en el hogar durante el tiempo de emergencia sanitaria?	MEJORABLE	Actividad física y artística en casa provista o promovida por la empresa. (26)
Hábitos alimenticios	¿Suele respetar un horario establecido diariamente para el desayuno, almuerzo y cena?	BUENA PRÁCTICA	Bloqueo en las agendas del tiempo de alimentación definido por la organización (26)
Higiene postural y desórdenes musculoesqueléticos	¿Realiza usted pausas activas durante la jornada laboral para descansar la vista y la postura del cuerpo?	MEJORABLE	Programar y promover la realización de pausas activas (cada 2 horas) y pausas visuales (cada 20 min) (29)
Visibilidad del empleador respecto a las	¿Su organización le ha aplicado algún tipo de instrumento para evaluar los riesgos presentes en	REQUIERE INTERVENCIÓN	Aplicar con regularidad herramientas para el autodiagnóstico de condiciones de teletrabajo y riesgos en el hogar. Inspecciones del puesto

condiciones del empleado	el lugar de trabajo remoto?		de trabajo virtuales (fotos y videos). (27)
	¿Conoce los canales de reporte para accidentes de trabajo y enfermedades laborales en el trabajo remoto?	BUENA PRÁCTICA	Canal de comunicación para reporte de condiciones no adecuadas de trabajo y eventuales accidentes de trabajo (de doble vía: de reporte y de comunicación nuevamente al empleado). (27)
Riesgo biológico	¿Mantiene su puesto de trabajo ordenado, limpio y libre de residuos?	BUENA PRÁCTICA	Campañas de promoción de orden y aseo del lugar de trabajo remoto (27)

Anexo 4. Hallazgos y recomendaciones dimensión de organización del trabajo

Factor	Pregunta	Valoración de ítem	Recomendación
Extensión voluntaria o involuntaria de la jornada de trabajo	En comparación con la jornada laboral en la oficina, en el trabajo remoto usted labora: más horas, las mismas horas o menos horas.	REQUIERE INTERVENCIÓN	Recordatorios automáticos de descansos y de finalización de la jornada laboral. Sensibilización sobre la importancia del equilibrio trabajo - vida (30)
	Durante el tiempo en trabajo remoto, ¿ha laborado durante las siguientes franjas de tiempo?: en la mañana antes de iniciar la jornada, en la noche luego de finalizada la jornada, fines de semana y festivos.	REQUIERE INTERVENCIÓN	Bloquear acceso a las herramientas corporativas en vacaciones o fuera de horarios de oficina y fines de semana para los cargos no críticos. Sensibilización sobre la importancia del equilibrio trabajo - vida (30)
Herramientas o recursos para laborar	¿Cuenta con los recursos económicos suficientes para asumir los costos extra de servicios públicos y para dotar	BUENA PRÁCTICA	Apoyo económico para los servicios públicos asociados al trabajo (luz e internet) y para la compra de elementos ergonómicos o transporte de los

	su lugar de trabajo remoto con todos los elementos ergonómicos necesarios para trabajar de manera cómoda y segura?		que ya se encontraban en la oficina
Políticas formales de trabajo remoto	¿Reconoce quién es el líder de la práctica de trabajo remoto en la organización?	BUENA PRÁCTICA	Definir un líder de la práctica de teletrabajo en la empresa o comité líder de implementación y seguimiento del teletrabajo con representación de personas de varias áreas. (18)
	¿Conoce si la organización cuenta con una política formal donde se indiquen las condiciones, obligaciones y restricciones del trabajo remoto?	MEJORABLE	Definir y divulgar una política formal de teletrabajo por escrito, incluida en el reglamento interno de trabajo, aceptada y firmada por el trabajador. (18)
Ambigüedad frente al rol y las tareas en trabajo remoto	¿Su organización tiene documentada o está documentando la forma de llevar a cabo los procesos en trabajo remoto?	MEJORABLE	Estandarización y documentación de procesos en remoto (28)
Acompañamiento y seguimiento al empleado por parte de sus líderes	Durante el trabajo remoto, ¿ha sentido el acompañamiento, apoyo y cercanía de sus líderes para adaptarse a la situación de la mejor manera?	BUENA PRÁCTICA	Interacción constante del empleado con sus líderes para asuntos funcionales y no funcionales (31)

Anexo 5. Hallazgos y recomendaciones dimensión Gestión del conocimiento y de la información

Factor	Pregunta	Valoración de ítem	Recomendación
Conocimiento en el uso de las tecnologías de la información	¿Cuenta con el conocimiento necesario para el manejo de las herramientas tecnológicas de comunicación, colaboración y trabajo remoto?	BUENA PRÁCTICA	Formación en teletrabajo, tecnologías de la información, ergonomía y habilidades blandas (inducción al teletrabajo). Para gerentes, formación de como liderar, acompañar y medir el desempeño en teletrabajo. Evaluaciones de efectividad de los entrenamientos de teletrabajo y refuerzos para quienes no pasen dichas evaluaciones. (31) (27)
Formación orientada a la cultura de la seguridad y salud en el trabajo	¿Considera importante recibir formación sobre los riesgos del trabajo remoto, hábitos de trabajo seguro y síntomas de enfermedades laborales?	BUENA PRÁCTICA	
Comunicación con el equipo de trabajo	¿Se comunica o reúne al menos cada 15 días con líderes y compañeros para actualizarse respecto a lo que pasa en la organización?	BUENA PRÁCTICA	Reuniones al menos quincenales de todo el equipo de trabajo. (27)
Velocidad de la comunicación con pares, líderes y equipos en sinergia	Considera que, en comparación con el trabajo presencial, la velocidad de respuesta a un requerimiento que realiza a un compañero o a un jefe es: más rápida, igual de rápida o menos rápida	MEJORABLE	Creación o fortalecimiento de canales de comunicaciones virtuales, abiertos, constantes y ágiles con líderes y pares que posibilite la consulta y la solución de situaciones ambiguas y/o conflictivas frente al rol.

Anexo 6. Hallazgos y recomendaciones dimensión COVID-19

Factor	Pregunta	Valoración de ítem	Recomendación
Miedo al contagio propio o de familiares	En algún momento ha sentido miedo de: Estar contagiado de COVID, morir de COVID, que un familiar este contagiado de COVID, que un familiar muera de COVID	REQUIERE INTERVENCIÓN	Apoyo en el acceso eficaz a servicios médicos para el empleado y sus familiares (con mayor énfasis en este último grupo) en caso que se encuentren como caso sospechoso, probable o confirmado (28)
Presión por tiempo para la atención médica de la pandemia	¿Su organización le autorizaría a tomarse un descanso si está enfermo o necesita cuidar de sus dependientes?	BUENA PRÁCTICA	Canal de reporte claro y protocolo para caso presunto, caso confirmado y caso recuperado de COVID con su respectiva política de flexibilidad horaria. (28)
Presión por el abastecimiento de bienes	¿Considera que cuenta con la flexibilidad horaria para el abastecimiento de bienes y la atención de temas familiares y personales?	BUENA PRÁCTICA	Flexibilidad horaria para el abastecimiento de bienes o el cuidado de familiares enfermos (28)
Miedo a perder el empleo o a la reducción de ingresos	¿Teme usted perder el empleo por cuenta de la situación económica derivada por el COVID-19?	MEJORABLE	Brindar seguridad de estabilidad laboral en la empresa a través de canales de comunicación o diálogo directo de líderes (28)
	¿Teme usted no tener el dinero suficiente para enfrentar las implicaciones económicas de la pandemia?	MEJORABLE	Tener alternativas (préstamos, adelantos de sueldo, etc.) para los empleados que manifiesten dificultades económicas por COVID-19 (28)
Incertidumbre y exceso de	Respecto a la información que posee sobre la pandemia, considera que: No posee	MEJORABLE	Brindar por parte de la empresa información de fuentes académicas, clara y veraz sobre la pandemia, medidas tomadas por el gobierno, etc. A través de

información disponible	información, posee información de la cual no se encuentra seguro de su veracidad, posee información veraz y confiable		medios de comunicación formales, boletines digitales, etc. (28)
-------------------------------	---	--	---