

**PROPUESTA DE CAMBIO CULTURAL PARA FACILITAR LA ADOPCIÓN DEL
TELETRABAJO EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS DEL DISTRITO CAPITAL**

LIGIA MARGARITA DÍAZ CASTELLANOS

**Universidad de La Sabana
Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas
Chía, Colombia
2020**

**PROPUESTA DE CAMBIO CULTURAL PARA FACILITAR LA ADOPCIÓN DEL
TELETRABAJO EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS DEL DISTRITO CAPITAL**

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para obtener el título de Magíster en
Gerencia Estratégica

MAGÍSTER EN GERENCIA ESTRATÉGICA
(Modalidad Profundización)

LIGIA MARGARITA DÍAZ CASTELLANOS

Director

LINA ACENETH GRISALES RINCÓN

Universidad de La Sabana
Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas
Chía, Colombia
2020

Dedicatoria

“A mis hijos; Mariana y Juan José por mis ausencias, a mi esposo James, por su apoyo y a mis padres por su comprensión y apoyo incondicional”

Agradecimientos

Es esta la oportunidad para expresar mis agradecimientos a:

Dios, rector de mi vida.

A mi familia, por su apoyo incondicional y sin fronteras.

A mi querida entidad, por creer y pensar en nuestro bienestar.

A mis amigas Edisa y Amanda, compañeras de trabajo en la maestría y posteriormente compañeras de vida.

LIGIA MARGARITA DÍAZ CASTELLANOS

Tabla de Contenido

Capítulo 1. Presentación.....	13
1.1. Título del Trabajo.....	13
1.2. Línea de Investigación.....	13
1.3. Justificación de la Problemática.....	13
1.4. El Teletrabajo en Colombia.....	14
Capítulo 2. Planteamiento del Problema.....	16
2.1. Descripción del Problema.....	16
2.2. Pregunta de Investigación.....	17
2.3. Objetivos de Investigación.....	17
2.3.1. Objetivo General.....	17
2.3.2. Objetivos Específicos.....	17
Capítulo 3. Marco Teórico.....	18
3.1. Teletrabajo.....	18
3.1.1. Origen del teletrabajo.....	18
3.1.2. Teletrabajo en Latinoamérica.....	19
3.1.3. Teletrabajo en Colombia.....	25
3.1.4. Modalidades de Teletrabajo.....	31
3.1.5. Calidad de Vida y Factores de Riesgo.....	32
3.1.6. Liderazgo e Influencia.....	35
3.2. Cambio en las Organizaciones.....	38
3.3. Cultura Organizacional.....	42
3.3.1 Bienes Materiales, Inmateriales y Sociales.....	43
3.3.2 Gestión de la Cultura Organizacional.....	45
3.4. Propuestas Teóricas Sobre El Cambio Organizacional.....	49
3.4.1. Cambio e Institucionalismo.....	50
3.4.2. Cambio Evolucionario y Revolucionario.....	51
3.4.3. Cambio Planeado en las Organizaciones.....	53
3.4.4. Cambio Organizacional y Aprendizaje.....	54
3.4.5. Cambio y Liderazgo.....	54
3.4.6. Cambio y Comunicación.....	55

Capítulo 4. Metodología	64
4.1. Tipo de Investigación: Mixta	64
4.2. Tipo de Estudio	65
4.3. Población y Muestra	66
4.4. Obtención de la Información.....	66
4.5. Análisis e Interpretación de la Información.....	70
4.6. Rigor Cualitativo	75
4.7. Resultados y Discusión.....	78
Capítulo 5. Experiencia del Nivel Directivo (Jefes de Teletrabajadores) con la Implementación de la Estrategia de Teletrabajo en las Entidades del Distrito	79
5.1. Cambio Organizacional	79
5.1.1. Reorganización, Afectación y Cumplimiento del Trabajo	79
5.1.2. Productividad y Calidad del Trabajo	81
5.1.3. Herramientas (TIC).....	83
5.2. La Cultura Organizacional.....	86
5.2.1. Responsabilidad, Compromiso y Disciplina	86
5.2.2. Relaciones – Interacciones	87
5.2.3. Capacitación	88
5.2.4. Satisfacción con el Teletrabajo.....	89
5.2.5. Resistencia Hacia la Modalidad de Teletrabajo.....	90
Capítulo 6. Experiencia de los Funcionarios que Trabajaron Bajo la Modalidad de Teletrabajo en las Entidades del Distrito.....	93
6.1. Cambio Organizacional	93
6.1.1. Flexibilidad: Conciliación Trabajo – Familia y Calidad de Vida.....	93
6.1.2. Productividad, Calidad del Trabajo y Carga Laboral	98
6.1.3. Herramientas (TIC).....	101
6.2. La Cultura Organizacional.....	103
6.2.1. Responsabilidad, Escucha y Reconocimiento	103
6.2.2. Relaciones - interacciones	107
6.2.3. Retroalimentación y Capacitación	109
6.2.4. Satisfacción con el Teletrabajo.....	111
6.2.5. Resistencia Hacia la Modalidad de Teletrabajo – Control.....	112

Capítulo 7. Factores Clave en el Proceso de Implementación del Teletrabajo, en las Entidades con Fase de Adopción	114
7.1. Cambio Organizacional	115
7.1.1. Agente de Cambio- Claridad Contextual	115
7.1.2. Agente de Cambio – Liderazgo	116
7.1.3. Agente de Cambio – Comunicación	116
7.1.4. Flexibilidad: Conciliación Trabajo – Familia.....	117
7.1.5. Productividad.....	119
7.2. La Cultura Organizacional.....	119
7.2.1. Resistencia Hacia la Modalidad de Teletrabajo.....	119
7.2.2. Agente de Cambio – Compromiso.....	122
7.2.3. Mecanismos de Gestión Cultural – Videos Institucionales, Capacitaciones, Programas de Inducción y Campañas.....	123
7.2.4. Manifestaciones Culturales - Símbolos, Rutinas	124
Capítulo 8. Factores que han afectado el proceso de implementación del Teletrabajo en las entidades del Distrito.....	126
Capítulo 9. Propuesta de Cambio Cultural para la Implementación del Teletrabajo en las entidades del Distrito.....	129
9.1. Desde la Perspectiva de Cambio Organizacional.....	129
9.1.1. Agente de Cambio.....	129
9.1.2. Flexibilidad.....	132
9.1.3. Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones (TIC) – Herramientas	134
9.2. Desde la Perspectiva de Cultura Organizacional	135
9.2.1. Mecanismos de Gestión Cultural u Organizacionales	135
9.2.2. Manifestaciones Culturales	137
Propuesta De Cambio Cultural Para Facilitar La Adopción Del Teletrabajo En Las Entidades Públicas Del Distrito Capital	141
Conclusiones.....	157
Anexos.....	158
Anexo 1. Protocolo Encuesta a Jefes de Teletrabajadores	158
Anexo 2. Protocolo Encuesta A Teletrabajadores	161
Anexo 3. Protocolo Entrevista Semiestructurada a Líderes Implementadores	165
Anexo 4. Protocolo Entrevista Semiestructurada a Equipo Técnico de Implementación del Teletrabajo en el Distrito Capital.....	167

Anexo 5. Guía e Informe de Observación	169
Anexo 6. Notas de campo. Reunión Equipo Técnico de Implementación de la Estrategia del Trabajo de la Distrito	173
Referencias	176

Lista de Figuras

Figura 1. Orientaciones del liderazgo organizacional como proceso relacional	37
Figura 2. El análisis desde la perspectiva de los procesos simbólicos.....	45
Figura 3. Cambios o reorganización del trabajo a raíz del teletrabajo	80
Figura 4. Posibles afectaciones por la implementación del teletrabajo	80
Figura 5. Acuerdos con teletrabajadores sobre metas a alcanzar	81
Figura 6. Productividad del teletrabajador	82
Figura 7. Calidad de productos entregados por teletrabajador	83
Figura 8. Posibles confusiones en la gestión del desempeño del teletrabajador	83
Figura 9. Número de herramientas usadas por los jefes de teletrabajadores para hacer seguimiento a jornada de trabajo	85
Figura 10. Software tecnológico para el seguimiento de tareas	85
Figura 11. Responsabilidad y compromiso del trabajador con el trabajo asignado	87
Figura 12. Cualidades de un teletrabajador	87
Figura 13. Interacción del teletrabajador con sus compañeros.....	88
Figura 14. Capacitación como jefe de teletrabajador.....	89
Figura 15. Nivel de satisfacción con el teletrabajo	90
Figura 16. Inconvenientes teletrabajo	91
Figura 17. Inclusión de funcionarios en modalidad de teletrabajo	92
Figura 18. Motivo teletrabajo	94
Figura 19. Jornada establecida con relación a actividades programadas	95
Figura 20. Gestión de tiempos de descanso	95
Figura 21. Flexibilidad frente a necesidades del teletrabajador	96
Figura 22. Tiempo para actividades libres	96

Figura 23. Relación teletrabajo y responsabilidad domésticas	97
Figura 24. Incremento de habilidades, aptitudes y actualización de conocimiento alterno con el teletrabajo	97
Figura 25. Tiempo disponible para formación alterno al teletrabajo	98
Figura 26. Impacto de teletrabajo en calidad de trabajo	99
Figura 27. Gestión frente a necesidad del área	99
Figura 28. Cantidad de trabajo con relación al teletrabajo.....	100
Figura 29. Incremento en la cantidad de trabajo durante experiencia de teletrabajo	100
Figura 30. Esfuerzo para trabajar más durante experiencia de teletrabajo.....	101
Figura 31. Seguimiento a jornada de teletrabajo	102
Figura 32. Seguimiento de tareas a través de herramienta o software tecnológico	102
Figura 33. Seguimiento de tareas a través de herramienta o software tecnológico	103
Figura 34. Cumplimiento de horarios en jornada de teletrabajo	105
Figura 35. Reporte de incapacidades médicas.....	105
Figura 36. Escucha de observaciones y comentarios por parte del teletrabajador	106
Figura 37. Reconocimientos por gestión a través del teletrabajo	106
Figura 38. Relación con superiores durante el periodo del teletrabajo	108
Figura 39. Aislamiento a raíz de la experiencia de teletrabajo.....	108
Figura 40. Rechazo o resentimiento a causa de teletrabajo.....	109
Figura 41. Retroalimentación de procesos que se gestionan y sus resultados	110
Figura 42. Comunicación de actividades a desarrollar en jornadas de teletrabajo	110
Figura 43. Capacitación para desempeño como teletrabajador	111
Figura 44. Nivel de satisfacción con el teletrabajo	112
Figura 45. Control a raíz de experiencia de teletrabajo	113

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Compromiso institucional y planeación	144
Gráfico 2. Autoevaluación.....	145
Gráfico 3. Piloto.....	146
Gráfico 4. Adopción.....	147

Lista de Tablas

Tabla 1. Normatividad Teletrabajo en Colombia	25
Tabla 2. Propuestas de Cambio Organizacional	57
Tabla 3. Fases de Recolección de la Información.....	69
Tabla 4. Categorización encuesta a jefes de teletrabajadores	71
Tabla 5. Categorización inicial encuesta a teletrabajadores	73
Tabla 6. Resumen de categorización encuesta (jefes y teletrabajadores)	78
Tabla 7. Factores que han afectado el proceso de implementación del Teletrabajo en las entidades del Distrito	127
Tabla 8. Indicadores de seguimiento.....	142
Tabla 9. Gráficos que resumen la propuesta.....	143
Tabla 10. Propuesta de cambio cultural para facilitar la adopción del teletrabajo en las entidades distritales.....	148
Tabla 11. Revisión y categorización de los hallazgos en la organización.....	174

Capítulo 1. Presentación

1.1. Título del Trabajo

PROPUESTA DE CAMBIO CULTURAL PARA FACILITAR LA ADOPCIÓN DEL TELETRABAJO EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS DEL DISTRITO CAPITAL

1.2. Línea de Investigación

Organización y Desarrollo Estratégico

1.3. Justificación de la Problemática

Las condiciones de globalización en los mercados han llevado a que las formas de trabajo hayan cambiado sustancialmente. Entre estas formas de trabajo, el teletrabajo es una modalidad que combina las tecnologías de la información (TIC), con las necesidades de cumplir los objetivos a nivel organizacional. El teletrabajo representa diversas condiciones de mejoramiento a nivel del teletrabajador y de la Organización, pero también cambios en las relaciones laborales, en la forma de hacer negocios e incluso cambios importantes al interior de las organizaciones.

Los principales beneficios del teletrabajo giran en torno a condiciones medioambientales; contribuye a disminuir los índices de contaminación, al mejoramiento de la movilidad, y a la calidad de vida de los trabajadores, lo cual incide positivamente en la productividad y reduce los costos fijos en las empresas. Por último, en relación con las condiciones sociales, el teletrabajo promueve la inclusión social, al motivar el uso y apropiación de las tecnologías (MinTIC, 2015).

De acuerdo con (Bustos, 2012) “el teletrabajo se constituye en un fenómeno que integra muchos de los factores clave de cambio: flexibilidad, descentralización, Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y nuevas dinámicas de interacción” (p.5). De esta manera, en el marco de estos profundos cambios, Bustos plantea dos preguntas centrales, ¿de qué forma significa el sujeto estos cambios? Y, ¿qué tipo de sujeto se constituye cuando el trabajo modifica su realidad espacio - temporal y social, como ocurre en el teletrabajo? Enfatiza que el teletrabajo genera importantes transformaciones en el individuo, al redefinir conceptos claves como tiempo, lugar, vida familiar y, en general, vida social. De esta manera, “trabajar desde casa puede crear sentimientos de aislamiento, incerteza y frustración, contenidos en la dificultad de crear una identidad basada en la organización, aunque también puede abrir la posibilidad de crear identidades basadas en la familia u otras organizaciones” (Thatcher y Zhu, 2006, como citados en (Bustos, 2012, pág. 56).

El teletrabajo puede derivar en mejores condiciones laborales a nivel individual, y puede ser positivo para la organización, dado que la flexibilidad laboral genera un equilibrio entre el trabajo y la vida, lo cual se relaciona positivamente con la satisfacción laboral y la productividad (Jackson & Frisman, 2018). De acuerdo con estos autores, el equilibrio (vida – trabajo), no solo genera mayor satisfacción laboral, sino que también mejora las experiencias subjetivas de productividad de los trabajadores. Así las cosas, tiene todo el sentido, aumentar las experiencias del bienestar y el equilibrio entre el trabajo y la vida para abordar bajos niveles de satisfacción laboral. A nivel organizacional, tener empleados satisfechos tiene una incidencia en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

De otro lado, los cambios que deben asumir las organizaciones se van gestando, en ocasiones, de manera impredecible y vertiginosa. Por esta razón, el papel del líder es central. Los líderes deben potenciar las capacidades de las personas, a través del reconocimiento de sus competencias, sus necesidades, motivaciones, intereses y todo aquello que los hace únicos, lo cual puede contribuir a que la organización pueda adaptarse a los cambios (Contreras & Castro, 2013). Se destaca acá el papel que entra a jugar el líder en los procesos de cambio, en particular en la implementación de la estrategia del Teletrabajo como se observará más adelante.

1.4. El Teletrabajo en Colombia

La estrategia de Teletrabajo requiere gestionar un cambio importante al interior de las Organizaciones donde se implementa. Esto es reconocido por las organizaciones Nacionales y Distritales que la han impulsado en el País. En el año 2008 se expidió la ley 1221, la cual fue reglamentada por el Decreto 884 de 2012, por la cual se busca adoptar el Teletrabajo como modalidad laboral en el País. El Gobierno Nacional, en coordinación con el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC), el Ministerio del trabajo (MinTrabajo), la Función Pública y Alianzas Público-Privadas han venido impulsando la estrategia de Teletrabajo a nivel público y privado.

“De 2012 a 2018, la iniciativa de Teletrabajo de MinTIC y MinTrabajo multiplicó por cuatro el número de teletrabajadores en el país, superando así la meta trazada en el Plan Nacional de Desarrollo, que se ubicaba en 120 mil empleados remotos, dando como resultado algo más de 122.000” (Centro Nacional de Consultoría, Corporación Colombia Digital y MinTIC, 2018). Sin embargo, se evidencian diferencias importantes referentes al número de empresas públicas que han implementado la estrategia en contraste con las empresas privadas quienes cuentan con un número mayor de teletrabajadores.

En el Distrito capital, desde la Alcaldía Mayor se cuenta con un equipo de trabajo que aborda el acompañamiento técnico de las entidades. Este equipo ha evidenciado dificultades en

cuanto a la Implementación del Modelo de Teletrabajo en la Administración Distrital, dado que el Teletrabajo exige un esfuerzo superior de los directivos para afianzar las estrategias de cambio e implica gestionar recursos humanos y tecnológicos. Desde esta perspectiva, las dos principales necesidades que se han identificado son, por un lado, el proceso de gestión del cambio que representa adoptar la estrategia y, por otro, el incremento del esfuerzo del nivel directivo para el afianzamiento de esta modalidad de trabajo.

Capítulo 2. Planteamiento del Problema

2.1. Descripción del Problema

En Colombia, el gobierno nacional para lograr la meta de 120.000 teletrabajadores para el 2018, ha implementado diferentes estrategias con el propósito de impulsar el teletrabajo:

- Marco jurídico para las empresas con intención de implementar la estrategia a nivel público o privado.
- Pacto por el Teletrabajo, es una alianza Público – Privada que genera un marco de cooperación para impulsar el teletrabajo en Colombia.
- Comisión Asesora para el acompañamiento a las empresas y a los teletrabajadores, en temas jurídicos, tecnológicos y de recursos humanos para la implementación de programas de teletrabajo en su organización.
- Creación en el año de 2015 del portal de teletrabajo (www.teletrabajo.gov.co)
- Publicación del “*Libro Blanco del Teletrabajo en Colombia*”, guía metodológica para que entidades públicas y privadas adopten la modalidad de Teletrabajo.

En esta cifra (120.000 mil teletrabajadores), están incluidas las empresas públicas y privadas del país. Sin embargo, cifras del MinTIC revelan que “para finales de 2014 el sector público contaba con cerca de 1.100 teletrabajadores. La cifra es mínima comparada con los más de 1,1 millones de empleados que integran la nómina pública” (Portafolio, 2015).

Si bien es cierto, el teletrabajo ha ido en continuo incremento en cuanto a cobertura, las cifras en el país muestran que el sector público aún debe realizar mayores esfuerzos por apropiarse de la estrategia para sus organizaciones. Firmar el Pacto por el Teletrabajo es el reflejo de una importante intención, pero en ocasiones no se ve reflejada la firma del pacto en la operativización e incorporación de la estrategia y puesta en marcha en las entidades públicas del distrito. Se evidencia que no basta con que las entidades firmen el pacto, sino que se requieren acciones concretas que permitan a las organizaciones identificar cuál puede ser la mejor manera de incorporar la modalidad de Teletrabajo en sus organizaciones.

En el Distrito Capital, de acuerdo con las cifras publicadas en el portal teletrabajo Colombia, aproximadamente 40 entidades del Distrito han firmado el pacto por el teletrabajo. La meta del gobierno distrital para el cierre de 2019 es lograr que las 53 entidades del Distrito implementen la Estrategia en sus organizaciones, de ahí la importancia de identificar elementos que contribuyan a desarrollar y dar continuidad a este proceso de implementación.

2.2. Pregunta de Investigación

¿Qué elementos del proceso de gestión del cambio cultural deben tenerse en cuenta para la implementación del Teletrabajo en las entidades del Distrito Capital?

2.3. Objetivos de Investigación

2.3.1. *Objetivo General*

Identificar elementos de gestión del cambio cultural que faciliten la adopción de la Estrategia de Teletrabajo en las entidades del Distrito Capital.

2.3.2. *Objetivos Específicos*

1. Conocer la experiencia del nivel directivo (jefes de teletrabajadores) con la implementación de la Estrategia de Teletrabajo en las entidades del Distrito.
2. Conocer la experiencia de los funcionarios que trabajaron bajo la modalidad de Teletrabajo en las entidades del Distrito.
3. Identificar los factores asociados al cambio cultural en el proceso de implementación del Teletrabajo, en las entidades con fase de adopción.
4. Identificar los factores asociados al cambio cultural que han afectado el proceso de implementación del Teletrabajo en las entidades del Distrito que han presentado dificultades o que no han adoptado la estrategia del teletrabajo.
5. Estructurar una propuesta de gestión del cambio cultural para las entidades del Distrito Capital, con miras a la implementación sostenible del Teletrabajo.

Capítulo 3. Marco Teórico

A continuación, se abordan tres temas que se consideran centrales en el desarrollo de esta investigación: *Teletrabajo, Gestión del Cambio y Cultura Organizacional*.

En relación con el Teletrabajo, se describirá el origen, estado en Latinoamérica y en Colombia, etapas de implementación y desarrollo de la estrategia y, finalmente, las principales variables que generan cambios en el individuo y en la organización. En cuanto al proceso de gestión del cambio, teniendo en cuenta que esta modalidad de trabajo representa un fenómeno que demanda desarrollar un cambio estratégico a nivel organizacional, se abordarán algunas definiciones y modelos de la forma en que se gestionan los cambios en una organización, y se explicará cómo el cambio involucra romper tradiciones, hábitos, costumbres y rutinas que se encuentran incorporadas en las personas, como los principales actores del proceso de cambio, es decir, el cambio es también cultural. Teniendo en cuenta que en los procesos de gestión de cambio organizacional se modifican centros de poder, intereses personales y grupales, buscando vencer las resistencias que faciliten el cambio, se identifica la necesidad de gestionar el cambio desde y para las personas, lo cual implica un proceso de gestión cultural, que se gesta inicialmente en los líderes que impulsan dicho cambio. En este sentido, la perspectiva de este trabajo abordará dos elementos principales en el proceso de la gestión cultural; las manifestaciones culturales de un lado, las cuales hacen referencia a las expresiones propias de la organización como los símbolos, héroes, valores, normas, mitos, rutinas, eslóganes, lenguaje entre otros y en segundo lugar los mecanismos culturales, los cuales permiten difundir, transmitir e incluso reforzar al interior de la organización dichas manifestaciones.

3.1. Teletrabajo

3.1.1. Origen del teletrabajo

De acuerdo con diferentes revisiones, el teletrabajo surge en la década de los 70, motivado por la crisis petrolera en Estados Unidos. De acuerdo con Nilles et al (1976, citado en (Daza, 2018) la crisis llevó a pensarse formas de resolver problemáticas exteriorizadas por los trabajadores, debido a los largos desplazamientos que debían cubrir, que causaban congestión vehicular, y el consumo mismo de gasolina:

El estadounidense Jack Nilles y sus colegas publicaron sus cálculos sobre el ahorro para la economía norteamericana, [derivado] de la reducción de los desplazamientos al centro de trabajo (...) En ese momento se creía todavía que los crecientes problemas de la congestión en las principales ciudades se podrían resolver mediante la creación de centros

de teletrabajo y alentando a las personas para trabajar desde casa. De este modo, Nilles utilizó el término “telecommuting” (“teledesplazamiento”) muy aceptado en los Estados Unidos, considerándolo como “cualquier forma de sustitución de desplazamientos relacionados con la actividad laboral por tecnologías de la información. (p.10)

Sin embargo, en Europa se ha preferido el término “telework” (teletrabajo), aunque existen otras denominaciones (trabajo en casa, trabajo a distancia, entre otras.)

3.1.2. Teletrabajo en Latinoamérica

A partir de un estudio realizado en Colombia en 2017, por la Corporación Colombia Digital, basado en la opinión de expertos latinoamericanos que han investigado acerca del Teletrabajo, se buscó dar respuesta a los siguientes interrogantes: ¿la tecnología existente propicia esta modalidad de trabajo?, ¿los modelos de gestión y cultura organizacional que normalmente son aplicados, son funcionales bajo ésta modalidad de trabajo?, ¿la legislación presente coadyuva a las prácticas de teletrabajo?, ¿cuál podría ser la mirada de la sociedad hacia las personas que practican esta forma de laborar?, ¿el teletrabajo, de acuerdo a sus características, sería parte de una solución a los problemas ambientales y de inclusión laboral a personas con discapacidad, entre otras?

En el marco del estudio se encuestaron algunos expertos de países como Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Perú, Uruguay y Venezuela. Con la información obtenida, se clasificaron sus respuestas en ocho categorías: aspectos legales y teletrabajo, aspectos de educación y formación para el teletrabajo, aspectos ambientales y de inclusión laboral, aspectos tecnológicos para el teletrabajo, rol de los centros formativos para la promoción del teletrabajo, empresas privadas y teletrabajo, mirada de la sociedad hacia los teletrabajadores, propensión al teletrabajo por parte de las instituciones privadas y públicas (Rojas, 2017). A continuación, se presentan los principales resultados de este análisis:

3.1.2.1. Aspectos Legales.

En Latinoamérica, la inexistencia de una política pública que venga acompañada de una legislación clara para el teletrabajo dificulta la adopción de esta modalidad a mayor escala.

Los expertos coinciden en que el aspecto legal, no sería la única variable a tener en cuenta sobre el lento crecimiento y desarrollo que ha tenido esta modalidad en sus países y en la región, sino que se deben tener en cuenta aspectos culturales, de educación y capacitación para el teletrabajo, de promoción y difusión de las ventajas de la modalidad canalizadas en las empresas privadas e instituciones públicas que han adoptado esta modalidad de trabajo, así como la resistencia al cambio por parte de los empresarios, carencia de apoyo e incentivos del Estado,

ausencia de formación para un nuevo paradigma laboral y de comportamiento organizacional, factores principales que influyen negativamente en el desarrollo de la modalidad.

3.1.2.2. Aspectos de Educación y formación para el Teletrabajo.

Es fundamental saber que no todas las personas son aptas para teletrabajar. En este sentido, existen competencias que facilitan el desempeño de los teletrabajadores. De esta manera se espera que el proceso de formación desde la educación formal pueda proveer de competencias y habilidades Tecnológicas que provean a las personas de posibilidades de optar por un trabajo diferente al trabajo tradicional de forma presencial.

3.1.2.3. Aspectos Ambientales y de Inclusión Laboral.

El Teletrabajo como modalidad de trabajo sustentable, genera un impacto positivo en el cuidado del medio ambiente, ahorro de energía y disminución de la contaminación y polución ambiental, así como en la disminución de la congestión vehicular. De igual manera contribuye fuertemente a los procesos de inclusión socio laboral.

En Colombia existen más de dos millones de personas en situación de discapacidad, esta población se vería beneficiada al acceder a esta modalidad de trabajo. En este sentido, el Teletrabajo surge como una opción válida para que una organización, vincule a personas en situación de discapacidad, pudiendo hacerse acreedora de una serie de beneficios tributarios consagrados en la Ley 1429 de 2010 (Vélez, 2013). Lo anterior representa una estrategia de inclusión socio laboral, para un grupo de personas a las que se les dificulta la consecución de empleos formales.

3.1.2.4. Aspectos Tecnológicos para el Teletrabajo.

Definitivamente las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (TIC), son el eje para el desarrollo de la modalidad de trabajo en cuestión, de esta manera el funcionamiento propio e inclusión de las TIC da sentido a la existencia del teletrabajo, en beneficio de los contratantes de toda relación socio-laboral. La conectividad con la que cuentan los teletrabajadores les dará el soporte principal para desarrollar las actividades en casa o en centros de trabajo diferentes a la organización. Lo anterior sumado a los espacios definidos para desarrollar las actividades, la disposición de los mismos y la organización técnica serán factores importantes para que se desarrollen las funciones previstas fuera de la organización.

3.1.2.5. Rol de los Centros Formativos para la Promoción del Teletrabajo.

Respecto de los centros educativos de enseñanza básica y media, como también en la educación superior, es preponderante que se incorpore en los procesos de formación de los

estudiantes conocimientos del Teletrabajo, lo cual permitirá tener un cambio de paradigma y una mayor difusión, respecto de esta modalidad.

En este aspecto se parte de que no todas las personas son aptas para teletrabajar, de lo cual se deduce que existe un conjunto de competencias que facilitarían el desempeño de los o las teletrabajadores. Por esta razón, se considera que es fundamental que desde ya la educación formal en sus diferentes niveles incorpore en sus planes de estudio la formación en las citadas competencias, junto a las competencias y habilidades tecnológicas, con el propósito de que cuando las personas se gradúen de sus diferentes programas puedan ofertar sus servicios para teletrabajar y no solamente optar por la tradicional contratación para un trabajo presencial.

3.1.2.6. Empresas Privadas y Teletrabajo.

Respecto a esta relación, los principales paradigmas giran alrededor del desconocimiento sobre la modalidad de trabajo, así como incertidumbre a lo desconocido, temor al cambio, lo que se une a la falta o carencia de normatividad que regule el tema. Es así como se considera que las empresas privadas gozan de un marco amplio de libertad que les permitiría decidir sobre la implementación, sin mayor regulación del teletrabajo.

3.1.2.7. Mirada de la Sociedad Hacia los Teletrabajadores.

“Se entiende al trabajo remoto como una solución laboral tecnificada para personas que desean optimizar tiempos y recursos; así mismo, se reconoce la necesidad por el dominio de tecnologías y la importancia de conciliar lo laboral con lo familiar. Además, se entiende que los trabajadores en la actualidad son más libres y poseen competencias distintivas acordes a los tiempos y a la sociedad” (Rojas, 2017, pág. 12).

3.1.2.8. Propensión al Teletrabajo por Parte de las Instituciones Privadas y Públicas.

Si bien es cierto los expertos consideran que se evidencia un incremento progresivo en la implementación de la estrategia, realmente el ritmo ha sido muy lento, porque tanto las empresas públicas como privadas no han dinamizado la incorporación de la práctica del teletrabajo en sus actividades.

En el sector público, se considera que cada país debe estimular e institucionalizar reformas para que el teletrabajo pueda ocupar un espacio real en las diferentes actividades organizacionales y sea una solución a temas como simplificación de procesos administrativos, inserción y uso masivo de la tecnología, dando como resultado una comunidad más satisfecha.

Para el caso de Colombia, a nivel gubernamental el teletrabajo se fue gestando a partir de la ley 1221 de 2008, la cual fue reglamentada por el Decreto 884 de 2012. Por la cual se busca

adoptar el teletrabajo como modalidad laboral en el País. El Gobierno Nacional, en coordinación con el MinTic, el Mintrabajo, la Función Pública y Alianzas Público-Privadas han venido impulsando la estrategia de Teletrabajo a nivel público y privado, mediante la creación del portal del Teletrabajo y con oficinas al interior de estos Ministerios que asesoran tanto a teletrabajadores como Empresas que quieran implementar la estrategia en sus organizaciones.

3.1.2.9. Estrategia de Teletrabajo: Lecciones aprendidas en Chile y Argentina.

Dentro del Programa de Buenas Prácticas de Bogotá: Bogotá Aprende, la Secretaría General de la Alcaldía, desarrolló el encuentro denominado; El Teletrabajo en la Administración Distrital: Hacia una ciudad más inteligente e incluyente. En el encuentro se contó con expertos internacionales de Chile y Argentina, países considerados referentes importantes en el proceso de implementación de Teletrabajo. El encuentro se desarrolló en el año 2018.

Dentro de las principales conclusiones de lo abordado en dicho encuentro sobresalen las siguientes lecciones y conclusiones de los países mencionados:

Chile:

El experto internacional Cristian Salazar, Director de la Escuela de Auditoría de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Austral de Chile, expuso puntos clave referentes a la modalidad de trabajo. Entre las principales se resaltan:

- El teletrabajo representa una verdadera transformación en el mundo laboral y en la gestión de recursos humanos por cuanto genera nuevas exigencias para las personas y las organizaciones, logrando que el trabajo sea un recurso transable globalmente. Para esto se deben desmitificar los mitos alrededor del mismo; como comprender que el teletrabajo es trabajo y no por teletrabajar se trabaja menos.
- El teletrabajo implica un cambio de paradigma en la relación laboral y un cambio cultural (jefes y empleados deben pasar de estar observándose permanentemente a tener una relación de cooperación). Identifica como el principal problema de la implementación derrumbar los paradigmas y hacer una transformación cultural.
- Para el logro de estrategias de teletrabajo exitosas, debe hacer un análisis del perfil de los candidatos a teletrabajar; se requieren capacidades cognitivas y emocionales, teniendo en cuenta que no todas las personas cuentan con la capacidad para teletrabajar. En este sentido, se debe tener en cuenta el componente familiar, el entorno físico, evaluando si cuentan con la infraestructura necesaria para poder teletrabajar.
- Vale la pena establecer indicadores claves de gestión los cuales pueden ser útiles para no sobrecargar a los teletrabajadores y capacitarlos en la forma adecuada de teletrabajar evitando riesgos psicosociales del uso continuo de TIC o “tecnoestrés”.

- La capacitación y formación es otro punto axial, en la cual se debe tener en cuenta que debe ser direccionada tanto en jefes como trabajadores, logrando no solamente el fortalecimiento de capacidades tecnológicas y psicosociales, sino también el cambio cultural necesario para fortalecer los lazos de confianza.
- Enumera diversos beneficios adicionales del teletrabajo; incrementa la satisfacción laboral, disminuye el estrés, el ausentismo y la rotación de personal, apoya la felicidad de los trabajadores e incrementa el compromiso, disminuye la congestión y la contaminación y promueve la innovación, entre otros.
- En relación a la conciliación de la vida laboral con la vida personal, enriquece los valores familiares y los hijos comprenden de mejor forma lo que significa el trabajo; puede ser utilizado para planes de contingencia frente a catástrofes, manteniendo la continuidad operacional de las entidades; y favorece una vida más sana, se come más sano, fomenta el deporte.
- Hace énfasis en la importancia de procurar un cambio cultural apostándole a la educación inclusiva, creando una ciudad con barrios inteligentes (Small Smart Cities); donde se cuente con ciudadanos más inteligentes, jóvenes mejor preparados y más conscientes y articulados con la naturaleza y la tecnología, para enfrentar los desafíos del nuevo escenario laboral, que incluye el teletrabajo como modalidad laboral innovadora.

Argentina:

La exposición del tema estuvo a cargo de Viviana Díaz, Coordinadora de la Comisión de Trabajo Conectado de la organización civil USUARIA de Argentina. La experta hizo un resumen general de la evolución del Teletrabajo en países de América Latina y el Caribe. A continuación, se trae lo expuesto al respecto.

Principales avances de teletrabajo en la región:

- Uruguay: Tienen un modelo autónomo, todavía no tiene regularización, pero ha evolucionado de manera importante, se está convirtiendo en referente en la región.
- Ecuador: El teletrabajo está regulado en este país, cuenta con un Acuerdo Ministerial 190-2016 para para el sector privado con más de 70.000 teletrabajadores y un Acuerdo Ministerial 090-A-2017 para el sector público.
- Brasil: Por medio de una Reforma Laboral (Ley 13467/2017) se reglamentó el home office. Actualmente, 15 millones de personas teletrabajan en el país. Cuentan con un factor adicional y es que no aplican horas extra.

- Chile: Cuenta con la Ley 19759 de 2001. El 20 de noviembre de 2018 el Parlamento aprobó el proyecto de Ley que modifica el Código de trabajo e incluye la regulación del trabajo a distancia.
- Perú: Cuenta con la Ley 30036 de 2013. La estrategia de teletrabajo se fundamenta en la reducción de la contaminación ambiental, inclusión de vulnerados y problemas de transporte.
- México: Este país tiene una modalidad en crecimiento a causa de la contaminación ambiental, el 17% de las personas teletrabajan.
- Costa Rica: Cuenta con el Decreto 37695 de 2013 y Decreto 3922 de 2015. Actualmente, en el sector privado hay un 20% protección del ambiente y consumo de combustible.

En relación con Argentina, explicó que no tiene una Ley de Teletrabajo, sin embargo, el trabajo a distancia ha tenido una importante evolución y aumento. En 2004 había 320.000 oficinas en hogares, pasando a 1.600.000 en 2011, llegando a un 7% de teletrabajadores en el sector privado en 2017 en el país.

Principales conclusiones referenciadas por la invitada argentina:

- Los avances en Teletrabajo han reflejado cambios acompañados de una evolución en modelos laborales más abiertos y en muchos casos mediados por las tecnologías de la información y las telecomunicaciones, explicando de esta manera, el concepto de TCR o Trabajo Conectado Remoto el cual es definido como el que se realiza a distancia, mediado por las TIC, pero sin el requisito de la habitabilidad, “no exige como condición la presencia del trabajador en el domicilio del empleador, puede ser fragmentado”.
- Así mismo, mencionó que con el objetivo de velar por una mejor calidad de vida y de trabajo, garantizando condiciones para el desarrollo del trabajo decente de los teletrabajadores Argentina ha liderado numerosas estrategias. Entre estas es el Programa de Promoción del Empleo en Teletrabajo “PROPET” que busca promover la implementación de plataformas de teletrabajo en el sector privado. Otro programa destacado es “PROTELVIO” apto para los casos de violencia o acoso laboral. Su objetivo es promover, monitorear y propiciar la estabilidad del empleado en su puesto de trabajo sin que ello afecte su salud psicofísica. Lo anterior como alternativa innovadora y efectiva para llevar adelante la adecuada erradicación de la violencia laboral en los trabajos.

- En cuanto a la estrategia de implementación del teletrabajo desde la perspectiva institucional, se deben tener en cuenta aspectos fundamentales como es el entendimiento del ser humano como ejecutor de esta modalidad de trabajo, y los procesos de formación y capacitación en el fortalecimiento de sus habilidades tecnológicas.
- Si bien es cierto las TIC, se han convertido en un medio para mejorar la calidad de vida de la sociedad, se debe tener presente los impactos que pueden llegar a generar el uso de las tecnologías de la información respecto de riesgos psicosociales que pueden estar asociados al teletrabajo, por ejemplo, el tecnoestrés, definido como el impacto negativo en el bienestar físico y mental de la persona, por la implantación de las TIC en todos los ámbitos de su vida.

Finalmente es clave el entrenamiento y capacitación en el cambio cultural. Se deben fortalecer las capacidades, no solamente en el conocimiento de herramientas tecnológicas, sino también se deben desarrollar habilidades cognitivas.

3.1.3. *Teletrabajo en Colombia*

A continuación, se referencian las principales normas del Teletrabajo en el país.

Tabla 1. *Normatividad Teletrabajo en Colombia*

Norma	Título	Descripción
Ley 221 de 2008	Ley que regula el Teletrabajo en el país	Se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo en el país, como instrumento de generación de empleo y autoempleo.
Decreto 884 de 2012	Decreto que reglamentó la ley 1221	Norma que reglamentó la ley de Teletrabajo y amplió la definición de esta modalidad de trabajo, regulando las condiciones laborales especiales de las relaciones entre empleadores y teletrabajadores.
Resolución 2886 de 2012	Creación de la Red Nacional de fomento al Teletrabajo	Convoca la integración de mesas técnicas de trabajo, referentes a aspectos tecnológicos, formativos, organizativos, legales y una mesa especial sobre población vulnerable.
Decreto 596 de 2013	Por el cual se dictan medidas para la aplicación del teletrabajo en	Determinó la organización del Comité Coordinador del Teletrabajo en el nivel central de la administración, conformado

Norma	Título	Descripción
	organismos y entidades del Distrito Capital	por servidores de los niveles directivo y asesor, pertenecientes a las áreas de informática y sistemas, planeación, jurídica y talento humano.
Decreto 1083 de 2015 modificado y adicionado por el Decreto 648 de 2017	Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública	Incluye un artículo que determina el Fomento al teletrabajo para empleados públicos de los organismos y entidades de la Rama Ejecutiva de los órdenes nacional y territorial.

Nota. Elaboración propia

Lecciones aprendidas en Colombia

Para determinar lecciones aprendidas en el país, se tomará como referencia el estudio de Factores apalancadores y obstaculizadores en la implementación del teletrabajo extractados de un estudio dirigido a líderes de Gestión humana, de la ciudad de Medellín.

Daza (2018), sintetiza en primera medida elementos claves para tener en cuenta en el proceso de implementación del Teletrabajo:

1. Definición de características de personas y cargos susceptibles de teletrabajo (perfil).
2. Establecer políticas claras, puntuales y rigurosas frente a la modalidad, que apoyen la dinámica de teletrabajadores, sus familias, líderes y compañeros.
3. Identificar factores de riesgo y protectores sobre la modalidad.
4. Procesos de selección adaptados a los perfiles requeridos para teletrabajo (cargos y personas).
5. Garantizar claridad y efectividad en las tecnologías de la información y las comunicaciones a manejar.

Factores Apalancadores: En relación con estos factores, la autora los divide en factores apalancadores internos y factores apalancadores externos.

En los internos; se encuentran:

Factores apalancadores políticos; los cuales hacen referencia a la importancia del apoyo de las directivas en la organización, el cual se relaciona directamente con el éxito en la implementación de la estrategia.

Factores apalancadores administrativos; en esta categoría se menciona la importancia del agenciamiento adecuado de los procesos de la organización, pero de forma preponderante los del área de gestión humana, como un área protagonista en la implementación del teletrabajo.

Factores apalancadores sociales; relacionados con estilos de liderazgo y con características propias de los teletrabajadores y de los equipos de trabajo.

Factores apalancadores económicos; se identificaron aspectos relacionados con los presupuestos requeridos y asignados para tal fin, de manera tal que impulsen y den cabida al sostenimiento del proceso.

En los externos; se encuentran:

Factores apalancadores políticos; apoyo de organizaciones que lideran el proceso como los Ministerios del Trabajo y de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

Factores apalancadores administrativos; revisión de prácticas exitosas de otras organizaciones, que ya habían implementado esta modalidad en sus compañías.

Factores apalancadores sociales; aspectos que contribuyen con el medio ambiente; políticas globales que favorezcan la calidad de vida con efectos positivos sobre la población en general.

Factores apalancadores económicos; de acuerdo con lo expuesto por los líderes de gestión humana no se presentan por cuanto los recursos, gastos e inversiones son propios de la organización.

Aspectos obstaculizadores del proceso:

Aspectos Obstaculizadores políticos; los grupos de interés como por ejemplo los líderes del proceso pueden presentar resistencias hacia la modalidad.

Aspectos Obstaculizadores administrativos; condiciones de efectividad de la tecnología, procesos de cultura organizacional relacionados con resistencia a la modalidad y condiciones de la dinámica organizacional.

Aspectos Obstaculizadores sociales; factores de resistencia de los líderes y de algunas personas que le restan importancia al proceso, convirtiéndose en fuertes detractores que lo obstaculicen.

De acuerdo con lo anterior, la autora refiere que la voluntad política es la base de un proceso de implementación exitoso del teletrabajo, se requiere del apoyo y aval de la alta dirección, así como de las áreas que lideran el proceso de implementación.

Con respecto a esta modalidad de Trabajo, en el año 2012 el Ministerio de las TIC, en coordinación con el Ministerio del Trabajo, publicó el libro blanco del Teletrabajo en Colombia, el cual plantea la implementación a través de 5 etapas; compromiso institucional, planeación, autoevaluación, prueba piloto e implementación.

3.1.3.1. Compromiso Institucional.

Esta etapa es central puesto que es la base de la estrategia. En esta se avala el inicio del proyecto. Es importante contar con un acuerdo a nivel directivo, conformar un equipo líder con personal del área de talento humano, del área jurídica y del área de tecnología. Así como formalizar el inicio de la estrategia, con un acto administrativo.

Es tan importante esta etapa que está contemplada como la primera por cuanto es la condición, de la cual se apalancará tanto la implementación como el mantenimiento y consolidación de la modalidad.

3.1.3.2. Planeación General.

En esta etapa, la recomendación es manejarlo como un Proyecto en el cual se verifique en primera medida las necesidades para implementarlo, relacionadas con la planta física y cómo esta influirá en la calidad de vida del teletrabajador. Se considera importante poder determinar de qué manera el desarrollo y puesta en marcha de la modalidad incluso tendrá una influencia positiva en la fidelización del trabajador, y adicionalmente evaluar cuál es el compromiso con la sostenibilidad y cuidado del medio ambiente.

A sí mismo definir claramente los objetivos a lograr, definiendo los beneficios, la forma de medición, que modalidades de teletrabajo se van a implementar, así como determinar cuál será el alcance; definiendo qué áreas de trabajo serán objeto de la estrategia, qué sedes o centros de trabajo, según el tipo de contrato cuáles serán tenidos en cuenta, a qué niveles estará dirigida y qué porcentaje de la planta podrá participar.

A nivel de riesgos es muy importante determinar cuáles son los principales riesgos que se pueden presentar y de qué manera serán controlados, qué etapas se van a desarrollar y que registros van a quedar.

El Plan de acción, es muy importante para determinar el avance del Proyecto y debe permitir dar respuestas a las preguntas; ¿qué?, ¿cuándo?, ¿dónde? y, ¿quién es el responsable?

3.1.3.3. Autoevaluación.

En esta etapa se debe adelantar un proceso de autoevaluación.

Primero se debe determinar cuál es la situación actual de la organización, en relación con:

3.1.3.3.1. Capacidades Requeridas: Revisar Tres Componentes Centrales.

- **Componente Jurídico:** Determinar qué normatividad aplica en el sector público, definiendo el Plan de acción.
- **Componente Tecnológico:** Identificar las necesidades tecnológicas de cada cargo; con relación al equipo; infraestructura de red, internet, seguridad, acceso a la mesa de ayuda y herramientas de gestión y comunicación.
- **Componente Organizacional:** Hacer una revisión de los cargos que pueden ser teletrabajables, determinando de forma clara cuáles son las condiciones para que un cargo pueda ser objeto de esta modalidad de trabajo. Unido a esto, es muy importante realizar una estimación de costos, identificando cuál es la disponibilidad de recursos que implica la implementación y el sostenimiento de la estrategia.

Una vez revisados los anteriores se plasma un informe con las recomendaciones pertinentes y de esta manera poder pasar a la siguiente etapa.

3.1.3.4. Prueba Piloto.

Antes de la adopción definitiva del Teletrabajo, es recomendable hacer una prueba que permita identificar cómo se adapta este modelo a la organización. Por esta razón se debe tener en cuenta que la prueba piloto se realice a un porcentaje significativo entre el 5% y el 7% del personal de la planta, definir claramente el tiempo del pilotaje; de acuerdo con el tamaño, la cultura y la estructura de la organización. Seis meses de prueba es suficiente.

Las actividades principales de esta cuarta etapa hacen referencia a definir la población; según áreas, niveles y cargos. Realizar una convocatoria, que describa las condiciones del Piloto, la duración, el método, la manifestación de voluntariedad y el procedimiento a seguir.

A su vez esta cuarta etapa, presenta unas fases que permitirán desarrollar con éxito el piloto:

- **Plan de Acción:** En el plan de acción se debe divulgar el equipo responsable del proceso, los líderes de área, los funcionarios de las áreas definidas y el registro de los voluntarios.
- **Selección – Preparación Administrativa:** Se deben evaluar las condiciones del cargo y personas voluntarias a partir de una evaluación que realiza el jefe, el área de Talento Humano y el área de Tecnología. La evaluación incluye el desarrollo de visitas domiciliarias en las cuales se identifican los riesgos y las condiciones de mitigación de los mismos de acuerdo con lo encontrado en el lugar donde se va a teletrabajar.
- **Capacitación:** Preparar a la organización y a las personas en relación con las condiciones del Piloto, las competencias para el teletrabajo, preparación para el cambio y uso de las tecnologías. Incluye la explicación acerca de: cómo actúa la mesa de soporte, cuál es el proceso de seguridad de tecnología de información, el licenciamiento y los riesgos de teletrabajar y la forma de prevenir esos riesgos. Una vez se cuenta con el proceso inicial e incluso de forma paralela, se debe hacer el alistamiento de la parte documental que soporta el proceso; resoluciones de cada trabajador (acto administrativo donde se reconoce la condición y el tiempo en el que cada servidor teletrabaja), reporte a la ARL, archivo documental de cada persona y construcción de la base de datos.
- **Seguimiento y Medición:** En cuanto al desarrollo de la prueba piloto, es importante monitorear el proceso. Se debe evaluar el resultado de los indicadores propuestos en la etapa de acuerdo con los objetivos definidos, revisar el seguimiento de la convocatoria y el cumplimiento del Plan de acción definido en esta etapa.
- **Socialización:** Divulgar los Resultados al equipo directivo y posteriormente a los líderes y participantes del Piloto. Adicional a la divulgación de los resultados de la etapa, un objetivo principal es validar la aprobación para la siguiente fase.

3.1.3.5. Adopción.

En esta etapa se hace la apropiación y adopción definitiva del modelo a implementar en la organización. Con las fases previas desarrolladas, esta etapa determina de qué manera la Organización adoptará la modalidad de trabajo. Se deben actualizar procedimientos adoptados,

definiendo la política general de Teletrabajo, incluyéndola en los sistemas de gestión de la empresa.

De igual manera, se deben implementar estrategias de comunicación y seguimiento que contribuyan a mantener la motivación de los colaboradores, fortalecer las competencias del teletrabajador y mantener el seguimiento y evaluación continua del proceso. Se trata de un círculo dinámico que contribuirá a generar buenas prácticas a nivel organizacional que harán exitoso el modelo.

Finalmente, si bien es cierto que se cuenta en el país con una estructura clara de cómo se deben desarrollar las etapas para la puesta en marcha de la Estrategia de Teletrabajo, desde el compromiso institucional hasta la etapa final que es la adopción, actualmente no se cuenta con el 100% de las entidades del Distrito con la modalidad de trabajo implementada. A pesar de que existen organizaciones que han implementado la estrategia y se consideran exitosas, también se encuentran organizaciones en donde la implementación requiere aún de un mayor trabajo. ¿Este párrafo a que obedece? Estaba hablando del liderazgo y cierra con esta frase que no conecta con lo descrito anteriormente.

En relación con el proceso y las fases que se desarrollan en el Distrito, se encuentra que en Junio de 2018¹, 10 entidades se encontraban en fase de Autoevaluación y planeación, representado en un 19%, 18 entidades en apropiación, correspondiente al 35% y 24 entidades en prueba piloto, representado en un 46%. Posteriormente en octubre de 2019, el Distrito contaba con 5 entidades en la primera fase de compromiso con un 9%, 2 entidades en fase de planeación representadas en un 4%, 4 entidades en fase de autoevaluación con un 7%, 20 entidades en prueba piloto, correspondientes a 38% y 22 en fase final de adopción con un 42% (Dirección Distrital de Desarrollo Institucional, 2019).

3.1.4. Modalidades de Teletrabajo

¹ Esta información está contenida en un oficio que la Alcaldía del Distrito respondió a un concejal de la ciudad, referente al estado de implementación del Acuerdo 710 de 2018. En relación con las acciones, la implementación y la cobertura a nivel de entidades distritales con la modalidad de Teletrabajo.

En el marco de la ley 1221 de 2008 y hasta el momento existen 3 modalidades de teletrabajo en el país, relacionadas con el espacio donde se ejecuta el trabajo, las tareas que se desarrollan y el perfil del teletrabajador (MinTIC; Mintrabajo; Departamento Administrativo de la Función Pública;, 2020)

- **Teletrabajo Autónomo:** Trabajadores independientes o empleados que se valen de las TIC para el desarrollo de sus tareas, ejecutándolas desde cualquier lugar elegido por él.
- **Teletrabajo Suplementario:** Trabajadores con contrato laboral que alternan sus tareas en distintos días de la semana entre la empresa y un lugar fuera de ella usando las TIC para dar cumplimiento. Se entiende que teletrabajan al menos dos días a la semana.
- **Teletrabajo Móvil:** Trabajadores que utilizan dispositivos móviles para ejecutar sus tareas. Su actividad laboral les permite ausentarse con frecuencia de la oficina. No tienen un lugar definido para ejecutar sus tareas.

Una vez descrito el marco de implementación, se hace necesario analizar de qué manera en la práctica, el teletrabajo se desarrolla en la vida de un individuo y cómo se presentan los cambios en los trabajadores y en la vida organizacional, al pasar a desempeñar labores en un contexto privado como lo es su casa. Este análisis se realiza a partir de dos categorías que se consideran clave en el proceso de tránsito a la modalidad de teletrabajo y que son a saber: -la calidad de vida y los factores de riesgo y -el liderazgo y la influencia.

3.1.5. Calidad de Vida y Factores de Riesgo

Con la implementación de la estrategia de teletrabajo, se espera un mejoramiento en las diferentes dimensiones de la vida de un individuo, como son la familia y las dimensiones psicosocial, laboral y académica. Es así como se pretende conseguir una relación funcional y un equilibrio entre la salud, el trabajo y la calidad de vida, con el propósito de disminuir los factores de riesgo a nivel intralaboral, extralaboral e individual.

En esta relación de calidad de vida y control de factores de riesgo, aparece una variable importante en la organización y se denomina *engagement* en el trabajo. (Ortíz & Jaramillo, 2013), lo definen como un “estado positivo de compromiso, de satisfacción dedicación y absorción, que permite a los empleados experimentar una sensación de conexión y de realización efectiva con sus actividades en el trabajo” (p. 5). De esta manera los autores plantean que algunas investigaciones en países como Holanda y España evidencian que algunos factores

psicosociales se asocian como importantes predictores del engagement en el trabajo. Han encontrado resultados tan valiosos como correlaciones positivas entre el engagement y los recursos que facilitan la realización del trabajo. Obtienen crecimiento personal, aprendizaje y desarrollo profesional de una manera más fácil, quienes tienen la capacidad de reducir las demandas laborales y permiten el cumplimiento funcional de los logros.

Principalmente factores como apoyo social de compañeros y superiores relacionado con la retroalimentación positiva del desempeño, asesoría, control sobre el trabajo, variedad en la tarea y oportunidades de entrenamiento y aprendizaje determinan una relación positiva con el compromiso organizacional (Shimazu y Schaufeli, 2009; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti y Schaufeli, 2009, como citados en (Ortíz & Jaramillo, 2013).

Ahora bien, (Salazar, 2016) plantea que “el equilibrio trabajo-familia puede verse afectado o beneficiado por el teletrabajo” (p.5). Aunque varios estudios muestran un efecto positivo del teletrabajo (Hill et al., 2003; Allen, 2001; Gajendran y Harrison, 2007), otros indican lo contrario (Ordoñez, 2012; Kossek et al., 2006; Vitterso et al., 2003; Lapierre y Allen, 2006, como citados en (Salazar, 2016).

Los efectos positivos y negativos están relacionadas con las condiciones del teletrabajo, específicamente con seis variables principales:

- Espacio utilizado para trabajar en el hogar.
- Presencia de personas en el hogar mientras se teletrabaja.
- Cantidad de días de teletrabajo, el tiempo que lleva un sujeto teletrabajando.
- Cantidad de horas laboradas adicionales a la jornada.
- Grado de responsabilidad que tiene el teletrabajador fuera del ámbito laboral.

El estudio arrojó que el espacio utilizado en el hogar para el teletrabajo tiene un efecto en la relación trabajo y la familia. Es decir que los espacios físicos destinados a teletrabajo deben estar muy bien delimitados para impedir que interfieran en la relación familia-trabajo. De esta manera, en cuanto a la segunda variable; tener a otras personas en casa mientras se teletrabaja, genera un impacto negativo pues se genera interferencia de la familia con el trabajo que se está adelantando. El autor manifiesta que es posible que esto suceda porque las personas le dan más importancia a la familia y le dan prioridad a las situaciones que surgen en el hogar mientras trabajan en el tiempo familiar.

En la tercera variable, número de días que se teletrabaja, a medida que los individuos trabajen más cantidad de días en esta modalidad, organizan de mejor manera su tiempo y establecen estrategias para evitar conflictos entre el trabajo y la familia. Algo diferente ocurre en

la cuarta variable; tiempo que lleva teletrabajando. Mientras más largo sea este tiempo, mayor será la interferencia de la relación familia – trabajo. Entendiendo que los miembros de la familia se acostumbran a ver a la persona que trabaja en casa, lo que los lleva a pensar que esa persona está disponible para atender asuntos familiares, generando de esta manera interferencias.

Respecto de la quinta variable, horas de trabajo adicionales a la jornada laboral, es posible que cuanto más tiempo trabajen las personas, mejor organizan su tiempo y establecen estrategias para evitar conflictos entre el trabajo y la familia.

El estudio evidenció que, en relación con la última variable, grado de responsabilidad fuera del ámbito laboral, aquellos que tienen más responsabilidades experimentan mayores conflictos entre el trabajo y la familia. Además, el nivel de responsabilidad puede tener un efecto de distracción; por ejemplo, Jensen (2007, como citado en (Salazar, 2016) encontró que las distracciones causadas por las responsabilidades domésticas de los teletrabajadores tienen un efecto negativo en su desempeño.

En este sentido, el teletrabajo trae consigo nuevas realidades y como lo explica (Bustos, 2012), genera importantes transformaciones en el individuo, al redefinir conceptos claves como tiempo, lugar, vida familiar y, en general, vida social. De igual manera revierte gran interés profundizar en las consecuencias que representa para una persona un tipo de trabajo que reúne muchos de los factores clave de cambio; flexibilidad, descentralización, tecnologías de la información y nuevas dinámicas de interacción.

En los resultados del estudio se identifican dos factores que le restan beneficios a la estrategia de teletrabajo. Por un lado, una concepción rígida del trabajo, a la cual históricamente estamos acostumbrados, hace que no sea fácil romper con el modo tradicional de trabajar, en la oficina y en unas horas determinadas, y entrar en la modalidad del teletrabajo. En segundo lugar, se identifica una condición y/o disposición individual, que realmente determina que no todas las personas son idóneas para teletrabajar.

Con relación al primer factor; concepción rígida del trabajo, conviene cuestionarse, si la formación profesional y el proceso de educación, incluso en los niveles de formación básica y secundaria, prepara a las personas para teletrabajar. Realmente la respuesta no es tan alentadora. Se requiere de un cambio o transformación social y cultural que se pueda gestar en un periodo de tiempo y que deberá tener como elemento fundamental la educación y formación para modalidades de trabajo no tradicionales.

Ahora bien, las generaciones han tenido a su vez diferentes procesos de formación. Seguramente las generaciones actuales como los millennials no tendrán la estructura tradicional de trabajo de generaciones anteriores, dado que su formación y desarrollo en la era del conocimiento y la tecnología, les imprime una mayor amplitud hacia la comprensión y práctica de esta modalidad.

Con relación al segundo factor, tener una condición y/o disposición individual, que realmente determina que no todas las personas presentan las competencias para teletrabajar. De esta manera las estructuras de pensamiento que generan resistencias a la hora de implementar y de creer en la estrategia de teletrabajo pueden o no tener influencia en el segundo elemento, por cuanto dichas estructuras se encuentran arraigadas en la forma de preferir lo tradicional a una forma de trabajo diferente. Para el proceso de implementación del teletrabajo, el nivel directivo en las organizaciones es el primer grupo importante que debería ser un aliado, para que se genere una buena disposición para la adopción del Teletrabajo. Estructuras de pensamiento marcadas por la concepción tradicional del trabajo, donde históricamente el trabajo se desarrolla en una empresa u organización, en un espacio físico con un número determinado de trabajadores que desempeñan una labor particular, tienden a frenar el desarrollo de la Estrategia. En este sentido, el control sobre los trabajadores está muy relacionado con cumplir una jornada laboral y tener a las personas en sus puestos de trabajo.

Ahora bien, a la par de esas estructuras de pensamiento, existen tipos o patrones de respuesta que, ante los cambios, generan resistencias. Teniendo en cuenta lo planteado por (García, 2005), es completamente normal que los individuos, independientemente de sus características se resistan al cambio. Esta resistencia responde a la percepción que ese individuo tiene de los diferentes factores asociados a ese cambio. El autor plantea que estos factores tienen que ver con aspectos del individuo y con aspectos de la organización. Si bien se reconoce la incidencia de los aspectos organizacionales, es importante tener presente que quien se resiste al cambio es el individuo. Así que las causas de esa resistencia están relacionadas con él y con la percepción que este tenga sobre esos factores.

3.1.6. Liderazgo e Influencia

Como lo plantean (Contreras & Castro, 2013), las organizaciones son sistemas complejos, donde el liderazgo es priorizado como un proceso que emerge del sistema, a partir del poder e influencia que se generan en su interior, para adaptarse a las cambiantes condiciones del ambiente. De esta manera, el líder se convierte o debe ser un facilitador que permita y favorezca la movilización de la organización hacia nuevas formas más adaptativas. En este punto conviene llamar la atención sobre el papel del líder en el marco de la adopción de la Estrategia del Teletrabajo. Como se verá más adelante, el líder juega un rol fundamental, de ahí la necesidad de

comprender aspectos relacionados con procesos de influencia que se dan entre jefes y colaboradores, y también entre pares.

Conviene enfatizar que la organización se concibe como un sistema abierto, no estático, en permanente proceso de cambio que se moviliza en virtud de la relación dinámica, que se da entre líderes y colaboradores. Al respecto Etkin (2003, citado en (Contreras & Castro, 2013) afirma que “las organizaciones son sistemas altamente complejos, con un conjunto de expectativas compartidas, donde el factor humano cobra especial relevancia” (p.73). Desde esta perspectiva, aunque es claro el papel del líder como sujeto de influencia, se reconoce el liderazgo que emerge en medio de las relaciones e interacciones sociales, donde el poder de influencia (que no sólo es ejercido por líderes formales), se hace evidente, ya sea potencializando o inhibiendo la movilización de la organización en los procesos de cambio. Por lo tanto, concebir a la Organización como un fenómeno social implica inevitablemente, referirse a las relaciones que surgen a partir de las interacciones que se gestan en su interior.

En las relaciones sociales se evidencian procesos de influencia que atañen al concepto de poder. Pfeffer (2000, citado en (Contreras & Castro, 2013) plantea tres elementos clave en la construcción y definición del concepto de poder en la organización: 1) La influencia de algunos agentes sobre otros, 2) El poder no se refiere solo a las relaciones unidireccionales entre superiores y subordinados, sino también a la interacción entre pares, y 3) Considera que dicha influencia suele ser consciente y deliberada. En concordancia con esto, los llamados estilos de liderazgo, y las prácticas directivas que de este se derivan, involucrarían inexorablemente un ejercicio de poder, concebido como un proceso de influencia entre individuos. Esto se ve reflejado en las múltiples definiciones de liderazgo que existen, encontrando que todas incluyen, explícita o implícitamente, el concepto de influencia. De acuerdo con el documento de (Contreras & Castro, 2013) la figura 1 muestra que el poder no proviene exclusivamente del puesto o jerarquía, sino también de la confianza que surge en este marco de interacciones que se dan en la organización.

Figura 1. Orientaciones del liderazgo organizacional como proceso relacional

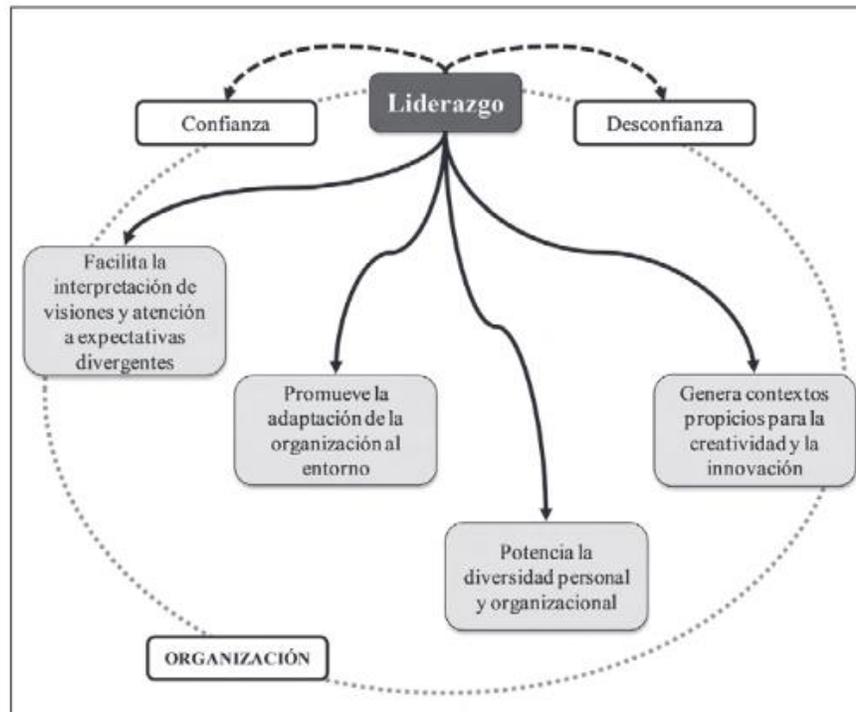


Figura 1. Orientaciones del liderazgo organizacional como proceso relacional.

Nota. Tomado de “Liderazgo, Poder y Movilización Organizacional”, por Francoise Venezia Contreras Torres y Guido Angello Castro Ríos, 2013, *Volumen 29*.

https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gereenciales/article/view/1600/html

Teniendo en cuenta la ilustración, mediante el liderazgo es posible facilitar la interpretación de visiones sobre un determinado cambio; promover la adaptación de la organización; potenciar y aprovechar la diversidad de las personas. Así las cosas, el liderazgo se convierte en un factor central en la implementación de la Estrategia de Teletrabajo.

El cambio no es solo una condición de la tendencia global actual, en general las organizaciones, las industrias y la economía han venido enfrentando diversos cambios, pero actualmente se está viviendo una época de cambios marcados y acelerados. De acuerdo con el ex Ministro de las Tic, David Luna, es época de cambio y disrupción debido a las menores barreras de entrada a los mercados, mayores niveles de competencia y nuevas posibilidades de innovación que han permitido las tecnologías digitales. Tema que nos ocupa y que demanda por parte de las

organizaciones un proceso de gestión del cambio cultural en este caso hacia la implementación del Teletrabajo.

Por lo anterior, a continuación, se presenta un marco conceptual de gestión del cambio en las organizaciones.

3.2. Cambio en las Organizaciones

Considerar el cambio en la organización, es pensar que dicho cambio ocurrirá en la totalidad de la Organización. (Acosta, 2002) plantea que “los cambios se producen en las áreas funcionales, en las unidades de negocios, en algunos procesos específicos, así como también se producen en la totalidad de la organización”. En este sentido, no es que los cambios en si sean distintos, sino que cada propuesta de cambio ve la organización desde un enfoque diferente. El cambio organizacional ocurre en la totalidad de la organización o en sus estructuras, en los procesos, las áreas o las dimensiones ya sean políticas, de funcionamiento interno, de relaciones externas.

Davis (2000, citado en (Acosta, 2002) plantea que *“no es posible hacer cambios parciales en las organizaciones, sino que cualquier cambio, por pequeño que sea, hay que verlo desde los efectos directos sobre las unidades vecinas y desde las repercusiones en las unidades lejanas”* (p.2)

Según los cambios en una organización se pueden agrupar en 3 enfoques principales:

- **Enfoque conductual:** Este enfoque se producirá, si se cambia en conocimientos, capacidades, interacciones y actitudes de los miembros, si hay mejora en la comunicación, el comportamiento del grupo, las capacidades del liderazgo, las relaciones de poder y la cultura organizacional. (Gordon, 1999 citado en (Acosta, 2002).
- **Enfoque estructural:** Este enfoque se genera, si el cambio refiere al rediseño de las organizaciones, los empleos o las situaciones laborales.
- **Enfoque Tecnológico:** Se genera, si se requiere cambiar el equipo y los métodos, los materiales o las técnicas, por ejemplo, mediante el rediseño o el trabajo de reingeniería y la automatización de los procesos laborales.

Para el caso del presente estudio, si bien es cierto el enfoque corresponde a la dimensión estructural, por cuanto el Teletrabajo es una modalidad de trabajo (empleo) diferente, que implica ajustes en la organización e involucra áreas como talento humano, jurídica, comunicación y prensa, también implica los otros dos enfoques; el conductual, al requerir cambios en las capacidades, interacciones y actitudes; y tecnológico, por cuanto la modalidad de

trabajo necesita una gestión de tecnología, la disposición de las herramientas tecnológicas que hagan posible el trabajo desde casa.

Los ajustes en la organización se derivan de los procesos que se gestan cuando la organización decide adoptar el teletrabajo como una nueva forma de desarrollo laboral. El proceso de adopción del teletrabajo involucra la aceptación e interiorización de sus implicaciones, no sólo por parte del teletrabajador y su jefe, también desde diferentes áreas de la organización. Se trata de entender que aspectos como el cumplimiento de un horario, el desarrollo de las actividades en el puesto de trabajo, la interacción con las demás áreas y con los compañeros de trabajo, no serán totalmente presenciales y, por tanto, es necesario emprender un proceso de adaptación.

Aunque es claro para el trabajador que debe dedicar su tiempo laboral al desempeño de sus funciones ahora en casa, debe tener presente que el resultado de su labor dependerá en gran medida de una buena planeación de actividades, tales como: organización precisa de la información, atención de los clientes -ya sea vía email, o telefónica, o presencial en los horarios de trabajo establecidos en la oficina - y aprovechamiento de diferentes formas de interacción con jefes y compañeros de trabajo. En este sentido, vincular a todos los actores es muy importante. Los compañeros del teletrabajador también deberán asumir un proceso de adaptación, es importante que entiendan que su compañero, aunque no esté físicamente presente, se encuentra disponible para realizar sus actividades laborales en otro espacio. En síntesis, la gestión del cambio que se deriva de la adopción de la Estrategia de Trabajo implica involucrar a diferentes grupos de interés de la organización.

Como se ha mencionado, la implementación del Teletrabajo implica una gestión del cambio conforme a los tres enfoques planteados por Acosta. El enfoque conductual atiende a cambios en conocimientos, relaciones, interacciones y cultura. De acuerdo con Schvarstein (1992 citado en (Acosta, 2002)“el cambio organizacional, es un cambio de significados. Y si cambian los significados entonces lo que cambia es la cultura”. Con esto se pretende hacer énfasis en que el cambio aquí mencionado remite también al significado del trabajo y especialmente a la persona quien es quien otorga ese significado, y quien finalmente debe aceptar, valorar y disponerse para trabajar desde su casa, con las implicaciones técnicas, personales y de relacionamiento con su jefe, compañeros y colaboradores, que esta modalidad de trabajo trae consigo.

Desde esta perspectiva, la implementación de la Estrategia de Teletrabajo demanda de la empresa un proceso que permita gestionar el cambio de manera significativa. A partir de cada una de las fases de implementación establecidas se debe crear un andamiaje de elementos que influyan en la Cultura Organizacional de las entidades hacia el Teletrabajo, como valores y

símbolos. Los valores son tendencias amplias a preferir ciertos estados de las cosas a otras, y que tienen un lado positivo y uno negativo (Hosftede,1999, citado en (Higuita & Grisales, 2014). Los símbolos son palabras, gestos, imágenes u objetos que tienen un significado concreto y reconocido por quienes comparten la cultura.

Así mismo, la gestión del cambio requiere generar nuevas concepciones de desarrollo de las funciones de un trabajador, otras formas de control y seguimiento de las actividades por parte del nivel directivo, gestionar la aceptación y funcionalidad de la Estrategia por parte de los teletrabajadores y de los empleados que no hacen parte aún de la Estrategia del Teletrabajo.

En este sentido, no se trata de acciones aisladas, sino que un cambio que se geste en un área o proceso de la organización repercutirá en todas las unidades del sistema. El cambio se puede considerar en un nivel superficial, sin embargo, también afecta las estructuras profundas de la Organización. Es decir, se genera un andamiaje de personas y procesos, en los que se interiorice el cambio y las implicaciones que este trae consigo. De ahí que la gestión de la cultura juegue un papel central, dado que las personas deben pensarse y cuestionarse sus postulados o creencias más básicas frente al modo de trabajar. Así las cosas, “en términos de dimensiones específicas, el cambio organizacional se puede localizar en las estructuras, la tecnología, el comportamiento humano y la cultura” (Acosta, 2002, pág. 3). De acuerdo con lo anterior, los énfasis o, como los denomina el autor, focos de acción del cambio organizacional se agrupan en las siguientes dimensiones:

1. La infraestructura
2. La estructura formal de la organización
3. La tecnología
4. Los procesos
5. Los productos y servicios
6. El comportamiento humano
7. La cultura organizacional

De acuerdo con estos factores, el cambio tiene sus especificidades como se plasma a continuación.

1. La Infraestructura

Este factor, se refiere a las reformas que se hacen, principalmente, en la planta física de la empresa. El cambio en la infraestructura está relacionado con el rediseño de espacios por ergonomía, funcionalidad, estética o disponibilidad de espacio, incluyendo cierre o apertura de sucursales en la organización.

2. Estructura formal de la organización

Son transformaciones producidas en la forma como está organizada la empresa, expresadas en la configuración del organigrama estructural. Se incluyen cambios globales, en la dimensión funcional, como, por ejemplo, mayor especialización, o en la estructura jerárquica; aumento en la cantidad de personas a cargo. En este aspecto se genera un cambio en la filosofía empresarial y en las políticas. También se habla de cambios estructurales formales cuando cambia la plataforma estratégica corporativa; la misión, la visión, los valores corporativos, las políticas y los criterios de actuación.

3. Tecnología

La dimensión del cambio tecnológico es amplia. Puede abarcar desde la reposición por mantenimiento de equipos o la búsqueda intencional del fortalecimiento en maquinaria y herramientas para la competitividad. De igual manera, este tipo de cambio ocurre cuando se introducen modificaciones en la operación de la maquinaria y el equipo o, incluso cuando se sustituyen éstos para dar paso a la automatización y/o la sistematización.

4. Procesos

Este tipo de cambios hacen referencia a cada una de las actividades que permiten a la organización dos tipos de actuaciones: por un lado, una actuación operativa o el conjunto de procesos que conducen al alcance de la misión empresarial y, por otro lado, una actuación administrativa o de soporte y coordinación. Es decir, hace referencia al conjunto de procedimientos encargados de sincronizar el funcionamiento de cada una de las áreas que componen la organización.

En esta dimensión del cambio, los cambios ocurren en la distribución del trabajo (funciones, procedimientos), en las áreas encargadas de las relaciones externas, en los procesos de comunicación organizacional (funcional y no-formal; horizontal, ascendente y descendente).

5. Productos y servicios

Si bien es cierto no se trata de un cambio organizacional propiamente dicho, es necesario considerar los cambios que se producen en los productos y en los servicios, teniendo en cuenta que una variación en la forma de elaborar los productos o de entregarlos “se relaciona con cambios en los procesos productivos, con los procesos administrativos, con la cultura de la producción y del servicio o con cambios en las

actitudes de las personas que participan en la transformación de las materias primas o que dispensan los servicios” (Acosta, 2002, pág. 5)

6. Comportamiento humano

Este factor es inherente al aprendizaje en la organización. Cuando se producen cambios en las diferentes dimensiones de la organización, ya sea cultural, tecnológica, de procesos, también aparecen cambios en la conducta de las personas. Los cambios que se esperan en las personas tienen que ver con formas de ejecutar las tareas, nuevos conocimientos para abordar los problemas, modificaciones de hábitos, nuevas actitudes hacia los clientes, mejora en las relaciones interpersonales, entre otras, y no es fácil cambiar los hábitos y menos aún mantenerlos en el tiempo. Esto es aún más complejo cuando aparece la incongruencia entre la lectura que hacen los directivos de la transformación organizacional, y la lectura que del mismo cambio hace el empleado.

Otro de los focos de acción del cambio es la cultura organizacional. Dada su importancia en el marco de la realización de este trabajo, a continuación, se profundiza sobre esta dimensión.

3.3. Cultura Organizacional

En esta dimensión es importante detenerse para hacer una descripción más amplia, entendiendo, como ya se ha mencionado en párrafos anteriores, que el cambio organizacional tiene una relación directa con la cultura organizacional. Cualquier cambio en la organización es también un cambio en la cultura, ya sea que el cambio se dé en un área, o en la empresa en general. Es decir, los cambios en las organizaciones son cambios culturales dado que las reformas tienden a producirse también en los valores, en las normas, en las costumbres o en los saberes, mediante los cuales las personas trabajan en la organización y a su vez esta última alcanza su misión.

Taylor, pionero en la Antropología, definió en 1871 la Cultura como “...totalidad que incluye conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbres y cualesquiera otras aptitudes y hábitos que el hombre adquiere como miembro de la sociedad” (Podestá, 2006, pág. 2). A nivel de la organización, la cultura se puede definir como: “un sistema que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos, (...) comprende manifestaciones como mitos, valores, rituales, símbolos” (Allaire y Firsirotu, 1992, citado en (Higuera & Grisales, 2014). La Cultura Organizacional también se puede entender como un “esquema de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que compartimos con otros en el trabajo” (Zapata, Negociación, conflicto, mitos y poder en la gestión de las relaciones laborales en Ecopetrol, 2007). La cultura es una impronta

que refleja, entre otras cosas, el modo como las organizaciones conciben el trabajo y la relación con su medio ambiente y que, además, las diferencia de otras organizaciones pertenecientes al mismo sector económico y la misma ubicación geográfica (Podestá, 2006).

Calvo de Mora (1991), determina que “la cultura organizacional supone unas presunciones, unos valores, unos artefactos culturales que suponen tanto un control ‘invisible’ del comportamiento de los miembros de la organización, como un esquema de adaptación y supervivencia en las organizaciones y un esquema de transición y reproducción simbólica de las mismas. Todo esto no podría explicarse con la idea de clima pues se olvidarían los intercambios que tienen lugar en la organización, los procesos de consenso, la historia de cada organización, esto es, de todo un proceso que llega a formar una estructura simbólica que hace a cada organización distinta y peculiar”. (p. 112)

Lo anterior es apoyado por lo que plantea Vallée (1995), citado en (Higuita & Grisales, 2014), quien determina que los grupos sociales a los que se pertenece funcionan y además se organizan de acuerdo con la percepción que tienen de su entorno físico y social. De esta manera surge el sistema de producción de bienes materiales, como un componente que se construye a partir de las actividades materiales que el hombre desarrolla desde la relación con el medio ambiente Zapata y Rodríguez (2008) citado en (Higuita & Grisales, 2014).

3.3.1 Bienes Materiales, Inmateriales y Sociales

3.3.1.1. Sistema de Bienes Materiales.

Refiriéndonos al plano organizacional, implica que la cultura de una organización está influenciada por los productos, bienes o servicios de la organización a la que se pertenece. Es decir que ese sistema de bienes materiales o lo que produce una organización es un componente central que configura la cultura. En este sentido, no es lo mismo si la organización produce zapatos, computadores o vehículos (Higuita & Grisales, 2014). Esta impronta relacionada con aquel bien o servicio e incluso con el sector al que pertenece la empresa, será lo que generará en las conciencias colectivas, de los colaboradores de cada organización, su cultura. Reflejada, en la producción del sistema de bienes materiales, como un primer elemento constitutivo de conformación cultural a nivel organizacional. Para el interés que nos atañe, seguramente los procesos de cultura organizacional que se gestan en una organización pública serán bien diferentes a aquellos que se formen en una empresa de tipo privado. Las personas que hacen parte de la organización, las empresas con las que se interactúe, los procesos de contratación e incluso los procesos de vinculación de personal en la entidad privada versus la pública, forman un colectivo imaginario diferente. Como lo plantea Jaeger (1987) citado en (Zapata, 2009)

los criterios establecidos por los dirigentes para contratación, selección, promoción, despido entre otros, definen la personalidad de la organización.

3.3.1.2. Sistema de Bienes Inmateriales.

Un segundo elemento propuesto por Vallée (1995) citado en (Higuita & Grisales, 2014) es el sistema de bienes inmateriales. Este se forma a partir de las interpretaciones que las personas hacen de su ambiente. Está formado por elementos como símbolos, representaciones, actitudes, creencias, mitos, ideologías e imaginario organizacional. Esos elementos generan una conciencia colectiva de interpretación, acerca de las creencias que las personas de una organización se forman y de hecho comparten como ideas y representaciones que finalmente influirán en las dinámicas de interacción.

3.3.1.3. Sistema de Producción de Bienes Sociales.

De acuerdo con lo anterior, surge un tercer elemento que influye la consolidación de la cultura organizacional y corresponde a las relaciones y hechos sociales que muestran las personas en su entorno laboral.

Para Mena, (2018) las organizaciones cuentan con culturas propias que determinaran la forma de funcionamiento interno y que, como forma de funcionamiento interno, representan un modo de vida, un sistema de creencias con expectativas y valores, definiendo de esta manera una forma particular de interacción y de relaciones típicas de una organización Calvo de Mora (1991). Así las cosas, la cultura de una organización “puede concebirse como recurso y potencialmente convertirse en un “activo estratégico”, asevera Rodríguez Garay (2009) citado en (Mena, 2018).

Entendiendo así, los tres sistemas planteados por Vallée (1995) citado en (Higuita & Grisales, 2014), es pertinente preguntarse, ¿de qué manera se pueden generar modificaciones en el sistema cultural de las organizaciones? La respuesta no es fácil, sin embargo, un primer paso es tener claro que, la cultura organizacional se comprende como un marco para la interpretación de los diferentes sucesos de la organización, de ahí su importancia en la implementación de procesos de cambio, dado que la cultura puede facilitar o por el contrario ser una barrera para la gestión del cambio.

(Mena, 2018) trae una clasificación de elementos inherentes a la Cultura de las organizaciones:

Figura 2. El análisis desde la perspectiva de los procesos simbólicos



Nota. Tomado de (Mena, 2018) “El Análisis desde la Perspectiva de los Procesos Simbólicos”, por Galeón.com, 2019. <http://administracionsilvia.galeon.com/aficiones1270185.html>

En otras palabras, estos elementos se desarrollan en niveles interrelacionales; *un nivel visible*, que es explícito y otro que es implícito (Mena, 2018), el primero –el nivel visible- hace referencia a los ritos y ceremonias, a los símbolos, eventos, lenguajes y sistemas de comunicación. Hace referencia a la comunicación directa, es decir a los medios de comunicación que se utilicen en la organización.

De otro lado el *nivel invisible*, o elementos visibles implícitos corresponden a las estructuras profundas y a los esquemas interpretativos. De este nivel hacen parte, las costumbres, los estándares de actuación, las estrategias y tácticas, los estilos de dirección, las prácticas de gestión, las anécdotas y leyendas y los héroes y villanos.

Esto hace referencia a las reglas estables e implícitas que constituye como tal un patrón de comportamiento.

3.3.2 Gestión de la Cultura Organizacional

La gestión cultural se adelanta a partir de dos elementos principales. En primera medida, las manifestaciones culturales y en segundo lugar los mecanismos culturales. De acuerdo con (Higuita & Grisales, 2014) las manifestaciones, son las expresiones propias como símbolos,

héroes, valores, normas, mitos, rutinas, eslóganes, lenguaje entre otros. De otro lado, el establecimiento de los mecanismos culturales se utiliza para la difusión, transmisión y reforzamiento de dichas manifestaciones (p. 103).

Se presenta un cambio cultural, por ejemplo, en la dimensión de las costumbres cuando, habiéndose extendido y estabilizado unos hábitos individuales, el grupo deja de actuar como lo venía haciendo y asume tales hábitos. En este sentido, como lo explica (Acosta, 2002):

...en la cultura de la organización el cambio es permanente, tiene origen en su interior, cuando se planea de forma intencional y sistemática [aunque también se puede dar de forma espontánea] y se origina en el entorno de la empresa cuando los cambios internos son el resultado de influencias del sector al que pertenece, o del medio socioeconómico en el cual se desenvuelve. (p.14)

Desde un punto de vista funcionalista de la cultura organizacional, las organizaciones adoptan una perspectiva instrumental sobre la cultura como herramienta asociada, por ejemplo, a procesos de cambio planificado, y se concibe la cultura como un fenómeno premeditado, por parte de una cabeza —representada en un líder o grupo directivo— que define que, en su empresa en particular, la cultura será de una u otra manera. Sin embargo, el cambio en la cultura se puede dar de forma no planeada o intencional, por ejemplo, cuando llega un nuevo líder y de manera espontánea empieza a introducir cambios sin que esto vaya acompañado de una gestión deliberada de la cultura organizacional. Además, hay que tener en cuenta que “La cultura se construye a partir del contacto entre los seres humanos y está en permanente cambio y transformación” (Podestá, 2006, pág. 84), significa esto que la cultura no cambia porque deliberadamente en un momento de su historia se cambien sus valores o símbolos, al contrario este es un proceso de largo aliento, que desde una perspectiva más humanista y menos funcionalista de la cultura, dependerá de la interacción de los colaboradores y de la interpretación que en la realidad ellos hacen de los valores y los símbolos y esto atañe a un nivel, en palabras de (Schein, 1985) mucho más profundo de la Cultura, que son las creencias de las personas, punto en el cual no nos detendremos pero que conviene no pasar por alto.

Desde la visión radical humanista (Akctouf, 1990) la interpretación de los dirigidos es lo que constituye en última instancia la cultura, es así como en la organización “la cultura no es administrable, puede hablarse de adaptación de los hábitos y las formas de hacer, más no de transformación en el corto o mediano plazo” (Podestá, 2006, pág. 86).

Ya sea desde una perspectiva funcionalista o humanista de comprensión de la cultura, la gestión de ésta representa un medio con el que cuenta la empresa para lograr sus cometidos. Especialmente cuando en una organización se da inicio a un proceso de cambio, es importante

identificar y entender cuáles son los aspectos relacionados con la cultura de esa organización que pueden constituirse en facilitadores o en barreras para el cambio, y cuáles son los aspectos que pueden ser utilizados para facilitar dicho proceso (Lucas y Kline, 2008, citados en (Ferrer, 2015).

Teniendo en cuenta lo anterior es importante resaltar el rol del agente de cambio. Este debe ser capaz de influir, dentro de la organización, en aspectos como las manifestaciones culturales (símbolos), hábitos y valores que contribuyan a la gestión del cambio, dado que la cultura de la organización puede influir de manera positiva o negativa en intentos de adaptación a los cambios (Ferrer, 2015). Es así como “el liderazgo y las habilidades de comunicación y gestión de los agentes del cambio son fundamentales para reducir considerablemente la resistencia al cambio generada entre los miembros de la organización” (Quirant y Ortega, 2006, citados en (Ferrer, 2015).

Cabe recordar que, en esta investigación, es necesario identificar, cuáles han sido los principales factores que han permitido la adopción exitosa de la Estrategia de Teletrabajo en algunas entidades del Distrito y cuáles han sido aquellos factores que no han facilitado la adopción de la estrategia.

El nivel directivo es considerado un agente de cambio que direcciona a la organización y la moviliza hacia la Estrategia, pero ¿Qué sucede si se presentan resistencias en los agentes de cambio? Definitivamente, es importante gestionar dichas resistencias para generar un adecuado proceso de gestión del cambio, identificando los aspectos de la cultura de la organización que van a permitir la adopción de la modalidad de Teletrabajo.

En este sentido los colaboradores de las empresas son los agentes fundamentales de los cambios culturales que acontecen a nivel interno. Sus decisiones pueden llegar a ser determinantes, teniendo en cuenta que presentan una influencia directa en las estrategias y políticas de funcionamiento. Sin embargo, un aspecto importante apunta a involucrar de forma estratégica la colectividad, toda vez que son los empleados y demás públicos quienes pueden verse más afectados ante situaciones de este tipo. Mauricio Lefcovich (2006, citado en (Mena, 2018) destaca que pueden existir 14 causas asociadas a la resistencia a los cambios organizacionales:

- Miedo a lo desconocido.
- Falta de información-desinformación.
- Factores históricos.
- Amenazas al estatus.
- Amenazas a los expertos o al poder.

- Amenazas al pago y otros beneficios.
- Clima de baja confianza organizativa.
- Reducción en la interacción social.
- Miedo al fracaso.
- Resistencia a experimentar.
- Poca flexibilidad organizativa.
- Aumento de las responsabilidades laborales.
- Disminución en las responsabilidades laborales.
- Temor a no estar en capacidad de aprender las nuevas destrezas requeridas.

Borrás, 2016, citado en (Mena, 2018) considera que si los líderes esperan a tener éxito como líderes de las empresas, deben saber cómo manejar las situaciones que se presentan ante los cambios culturales, en lo cual resulta de mucho valor, tener presente:

- La integridad y el compromiso de la estructura de dirección.
- Claridad en la definición de los objetivos.
- Consensuar y saber cómo medir el rendimiento del cambio.
- Otorgar importancia a la formación de aspectos relacionados con el propio cambio
 - Implicar a todas las personas que están relacionadas directa o indirectamente con el proceso.
- Interés por la persona más su contexto.
- Reconocer el trabajo y las recompensas de todo el proceso que se va a iniciar.
- Definir la composición del equipo de seguimiento del cambio.
- Revisión periódica

De acuerdo con los procesos de resistencia al cambio en las organizaciones, *la reacción* de las personas que forman parte de la organización ante los cambios culturales en las organizaciones es otro de los aspectos a considerar. Lo anterior en razón a que las personas pueden o no adaptarse a las nuevas realidades, manifestando prácticas de aceptación o resistencia.

Por ejemplo, algunas personas pueden manifestarse neutrales o indiferentes, en cambio otras lo pueden hacer de forma entusiasta y otras con indignación.

En varias ocasiones la resistencia la ocasionan las inadecuadas formas de comunicación con los empleados, en las que no se explican las causas de los cambios y sus lógicas y beneficios a corto, mediano o largo plazo para la entidad y todos sus integrantes. De aquí la relación con el enfoque de Cambio y liderazgo, el cual se desarrollará más adelante.

Y cambio y comunicaciones. Cuando no se ofrece a los empleados la información necesaria y oportuna sobre los cambios culturales que impactarán, es muy posible que estos recurran a canales informales para informarse, lo cual es arriesgado ya que los mensajes pueden tener una cuota significativa de tergiversación de la realidad. Se genera el rumor sin fundamento y finalmente esto afianzará y prolongará posturas de resistencia.

Sin embargo, los cambios culturales no siempre implican desplazamientos generales ni radicales; las empresas determinan qué elementos serán modificados y cuáles no, así como los aspectos nuevos que se incorporarán en el proceso de funcionamiento interno (Mena, 2018).

Para efectos de profundizar y tener varios enfoques acerca de la gestión del cambio en la organización, a continuación, se presentan otras propuestas teóricas.

3.4. Propuestas Teóricas Sobre El Cambio Organizacional

La discusión sobre el cambio organizacional es amplia. Existen diversos enfoques y autores que han investigado en este campo. La discusión se presenta de acuerdo con la revisión bibliográfica que, sobre el cambio organizacional hacen (Romero, Matamoros & Campo, 2013) en un proceso de investigación que revisó, entre otra, la literatura de los últimos 20 años en revistas académicas como la *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review* y *elJournal of Organizational Change Managment*.

El cambio organizacional es un tema central por cuanto responde a una compleja dinámica de un mundo cambiante e interrelacionado. Esta dinámica está influida tanto por relaciones internas como relaciones externas, que se presentan como un sistema de movimiento que es dinámico y en donde las partes interactúan entre sí y con el entorno (Romero, Matamoros & Campo, 2013).

Los autores citan a (Young, 2009, quien entiende el cambio desde dos ámbitos: i. el cambio como tal, donde se identifican unas tipologías predominantes como velocidad, secuencia y continuidad. Para esto se consideran las investigaciones de autores como (Van de Ven y Poole, 1995; Weick y Quinn, 1999; Tsoukas y Chia, 2002; Quattrone y Hopper, 2001; Poole y Van de Ven, 2004 y Van de Ven y Sun, 2011; (Romero, Matamoros & Campo, 2013). En cuanto al otro ámbito ii. referido a la forma como se expresa el cambio organizacionalmente, en temas como: cambio y aprendizaje, cambio desde los procesos, cambios emergentes, cambio desde las personas o desde los grupos, se encuentran las perspectivas de (McGuire y Hutchings, 2006; Tsoukas, 2005; Pettigrew, Woodman y Cameron, 2001 y Marshak, 2002.

Es así como surgen seis propuestas teóricas en la discusión sobre el cambio organizacional; 1) cambio e institucionalismo, 2) cambio evolucionario y revolucionario 3) cambio planeado 4) cambio y aprendizaje 5) cambio y liderazgo y 6) cambio y comunicaciones. A continuación, se describe cada propuesta.

3.4.1. Cambio e Institucionalismo

El institucionalismo afirma que las organizaciones no solo conviven en ambientes técnicos, sino también en instituciones que las afectan de formas distintas. Los autores representativos son: (Kraatz & Zajac, 1996; Kraatz & Zajac, 1996; Casile & Davis-Blake, 2002; Dimaggio & Powell, 1983 y Casile & davis-Blake, 2002, (Romero, Matamoros & Campo, 2013).

Al respecto, existen dos perspectivas, el viejo institucionalismo, el cual reafirma la adaptación de las organizaciones (Selznick, 1948, como citado en (Restrepo & Rosero, 2002)) y el nuevo institucionalismo. Este último se enfoca en los aspectos de inercia, persistencia y conformidad, los cuales están presentes en el ambiente institucional en el que conviven las organizaciones. Según autores como (Kraatz & Zajac, 1996; Dimaggio, 1991; Aldrich & Ruef, 2006, como citados en (Romero, Matamoros & Campo, 2013) en las dos perspectivas, las organizaciones tienen el imperativo de buscar la legitimidad conformándose a requerimientos institucionales, donde esta “legitimidad es entendida como el alineamiento con normas y reglas, culturales y legales, prevalecientes” y donde lo institucional representa una cualidad de “hecho social” de un patrón organizado de acción, similar a una regla social establecida (Hughes, 1936, citado en (Romero, Matamoros & Campo, 2013).

Las teorías de cambio desde la perspectiva institucional buscan entender como las prácticas legitimadas se transforman en el tiempo en procesos de desinstitucionalización, tomada como “la erosión o discontinuidad de una práctica o actividad previamente institucionalizada” (Kraatz & moore, 2002, como citados en (Romero, Matamoros & Campo, 2013). En este sentido el cambio se entiende como un proceso en el cual se legitiman nuevas prácticas sociales.

En el enfoque Institucional se plantean principalmente dos teorías. La teoría de estructura y la teoría de la agencia. Respecto de la primera, la visión estructuralista asume que las organizaciones tienden a ser isomórficas en el tiempo, pues incorporan colectivamente patrones para organizarse, los cuales provienen de sus ambientes institucionales en búsqueda de legitimidad (DiMaggio & Powell, 1983; Zucker & Tolbert, 1983, citados en (Romero, Matamoros & Campo, 2013). En cuanto a la teoría de la agencia, los autores citan a Heugens (2009, citado en (Romero, Matamoros & Campo, 2013) 2009), quien sostiene que “las organizaciones por lo menos experimentan diferentes niveles de discreción a la hora de

responder a presiones institucionales, por lo que una creciente institucionalización puede también ser un estímulo para actos de divergencia y emprendimiento institucional”.

3.4.2. Cambio Evolucionario y Revolucionario

Para estas teorías la vida de una organización estará permeada por largos períodos de transformaciones incrementales, puntuados por cortos períodos de fuertes transformaciones. Cuando la organización se encuentra en períodos de cambio evolucionario, busca, a través de transformaciones leves e incrementales, alcanzar congruencia. Esta congruencia es la consistencia interna entre estrategia, estructura, cultura, personas y procesos que permiten alinear la organización sobre una misma dirección. El cambio evolucionario es alterado por momentos cortos de cambio revolucionario, generados por las cambiantes condiciones en el ambiente, ciclos de productos, entre otros. Los autores citados son: (Romanelli & Tushman, 1994; Greiner, 1972; Amis, Hinings & Slack, 2004. El término de equilibrio puntuado se refiere a que las organizaciones fluctúan entre estabilidad y equilibrio y períodos revolucionarios.

Los elementos principales de la teoría del equilibrio puntuado son:

- a) **Las estructuras profundas:** Se consideran como elementos estructurales básicos que sostienen la organización, al respecto los autores citan a (Poole & Van de Ven, 2004. Son expresadas, por valores centrales, el poder, la estructura organizacional y los sistemas de control (Romanelli & tushman, 1994). Estos factores coexisten con cambios incrementales leves en períodos de equilibrio. Es entonces cuando las empresas aprenden lo que funciona bien y lo incorporan a sus operaciones, a fin de alcanzar sus objetivos en un proceso de aprendizaje organizacional (Tushman & O’Reilly, 1996, citados en (Romero, Matamoros & Campo, 2013).
- b) **El equilibrio (los períodos de evolución):** Lleva a la formación de arquetipos dentro de las organizaciones. Según los autores citados, Greenwood y Hinings (1993, citados en (Romero, Matamoros & Campo, 2013); un arquetipo es un “set de estructuras y sistemas que reflejan un esquema interpretativo único”, que le dan cohesión y consistencia a la organización generando inercia, entendida como la resistencia al cambio según (Tushman y O’Reilly, 1996; Amis et al., 2004. De esta manera Tushman y O’Reilly, encuentran que se generan dos tipos de inercia: la estructural y la cultural. Siendo más persistente la cultural, por cuanto representa la institucionalización de patrones de comportamiento por parte de los individuos. De otro lado, la inercia estructural es la resistencia al cambio causada por procedimientos y procesos. Teniendo en cuenta lo anterior, Romanelli & Tushman (1994) plantean que el medio para alcanzar

transformaciones efectivas dentro de las organizaciones son los fuertes cambios revolucionarios.

- c) **Los períodos de revolución:** En esta definición los autores citados son (Amis et al., 2004, quienes definen el cambio revolucionario como el cambio de una configuración arquetípica a otra. Por su parte Tushman & O'Reilly (1996), plantean que el cambio revolucionario altera radicalmente las prácticas, para reflejar nuevos desafíos estratégicos.

En cuanto al ciclo de la vida de las organizaciones, desde la teoría del cambio evolucionario y revolucionario, Greiner (1972, citado en (Romero, Matamoros & Campo, 2013) describe que las etapas del ciclo de vida en las organizaciones pasan por un crecimiento secuencial. Las etapas del ciclo son: crecimiento a través de la creatividad, la dirección, la delegación, la coordinación y la colaboración. Para este autor, el final de cada una de estas etapas está demarcado por una crisis, y para responder a cada una se hace necesario implementar un cambio revolucionario. Las crisis a las que hace referencia el autor son: crisis de liderazgo, de autonomía, de control y de burocracia. En este sentido, la capacidad de lidiar con cada una de estas crisis internas y superarlas, reorientando variables organizacionales, representa la esencia de los cambios evolucionarios.

De otro lado, en contraste con lo anterior, autores como (Tushman y O'Reilly, 1996; y Romanelli y Tushman, 1994, no consideran que las organizaciones evolucionen a través de etapas secuenciales. Surgen entonces, tres debates importantes en esta teoría relacionados con el ritmo, la secuencia y la linealidad del cambio. En cuanto al ritmo, algunos autores sostienen que un cambio rápido genera el momentum (es el factor dominante en la evolución organizacional y coexiste con los demás elementos variables organizacionales), necesario para superar las inercias (Miller & Chen, 1994; Amis et al., 2004. De otro lado autores como Brown & Eisenhardt (1997) consideran que la noción de cambios cortos y fuertes es errónea y contraria a la experiencia de muchas firmas.

El segundo debate se centra en la secuencia. Amis et al., (2004) citados en (Romero, Matamoros & Campo, 2013) afirman que los cambios radicales podrían ser introducidos en diferentes partes y momentos, en lugar de que el cambio deba ser implementado rápidamente a través de todos los estamentos de la organización.

Por último, el tercer debate gira en torno a aceptar o no la linealidad del cambio organizacional. Autores como Greenwood & Hinings (1988), asumen que el cambio se

implementa de forma dinámica y aleatoria. Por su parte Amis et al. (2004) mediante evidencia empírica demuestran que los cambios lineales se dan en áreas de la organización en donde los cambios generan escasa controversia y donde es mínimo su impacto respecto a los métodos tradicionales de operación. Lo que significa definitivamente que el cambio es dinámico y como lo manifiestan los autores citados, el cambio está sujeto a retrasos, “reversas” y oscilaciones.

3.4.3. Cambio Planeado en las Organizaciones

Como tal el cambio planeado es una de las corrientes teóricas más estudiadas dentro del cambio organizacional. Este cambio se entiende como el que se genera de manera intencional por los líderes. El enfoque clásico lo encabeza Lewin (1951, citado en (Coria, Valderrama, Neme, & Rivera, 2016). Este autor, propuso tres etapas en el proceso de cambio relacionadas con descongelar, mover y congelar. Adicionalmente, planteó tres ejes teóricos; teoría de campos, dinámicas de grupos, estudio de la acción y modelo de tres pasos para el cambio.

Adicional a Lewin, Gallos (2006), citado en (Romero, Matamoros & Campo, 2013) describe dentro del desarrollo organizacional, seis aspectos comunes del cambio planeado: es intencional, es positivo, refleja las circunstancias, se centra en los valores de la organización, se orienta a la acción y se enfoca en el aprendizaje.

La teoría del cambio planeado se enfoca en dos direcciones importantes. El cambio enfocado en las personas y las estrategias para cambios exitosos. Dentro del primero, las personas son un eje central. De esta manera, aparece la conceptualización de la resistencia humana, razón por la cual, “lograr un cambio en los individuos es un requisito para impactar la organización” (Porrás & Silvers, 1991; Robertson et al., 1993).

De igual manera (Romero, Matamoros & Campo, 2013) citan a Szabla (2007) quien describe las tres dimensiones actitudinales desde donde se perciben las estrategias de cambio: cognitiva (cómo se entienden y se perciben los aspectos de la organización), emocional (trata la forma en que los individuos se sienten frente a estas estrategias) e intencional (lo que piensan hacer con estas estrategias). Cabe resaltar que las grandes organizaciones buscan conectar con su personal de una forma más directa a través de los valores, y los valores, en última instancia, tienen que ver con las creencias y con los sentimientos (Thomson, Kotter, & Goos, Gestión del Cambio, 2004).

En cuanto a la segunda dirección del cambio planeado, las estrategias para lograr cambios exitosos, se encuentran diferentes modelos. En la tabla 2, se mostrará de manera resumida, las orientaciones de cada uno de los autores.

3.4.4. Cambio Organizacional y Aprendizaje

El aprendizaje es una fuente de cambio en las organizaciones. Diversos autores plantean que una organización que aprende es adaptativa y que adicionalmente facilita el cambio. Los principales autores citados son: (Probst & Buchel, 1997; Akhtar & Khan, 2011; Bennett & O'Brien, 1994; Recardo, R., Molloy, K. y Pellegrino, J., 1995; el modelo de aprendizaje propone estrategias de transformación organizacional basadas en la modificación, adquisición y aplicación de conocimientos en las organizaciones con dos enfoques diferentes: el conocimiento interno de la organización y el conocimiento externo a ésta.

En cuanto al conocimiento interno, los individuos que pertenecen a las organizaciones adquieren un conocimiento que proviene del interior de la organización y de: “crear y comunicar una visión que defienda los valores de aprendizaje, alinear arquitectura y estrategia, crear una cultura que apoye fuertemente la estrategia, establecer y vincular metas de los actores, implementar mecanismos de comunicación entre agentes y eliminar barreras a la innovación” (Recardo et al., 1995 citados en (Romero, Matamoros & Campo, 2013). Se reconoce la importancia que tienen las fuentes de aprendizaje, las cuales se dan a partir de las experiencias de éxito y de recuperación que tienen que atravesar las organizaciones como experiencias extremas.

De otro lado, el conocimiento externo es una fuente de aprendizaje para que las organizaciones mejoren su desempeño e incluso sean innovadoras. La capacidad de absorción de conocimiento externo (ACAP, por su sigla en inglés) determina la habilidad de las firmas para que reconozcan el valor que representa la nueva información externa y la puedan asimilar y aplicar.

3.4.5. Cambio y Liderazgo

Según este enfoque, la forma como se lideren los procesos de cambio determinará la oportunidad de éxito de estos. El liderazgo se ha estudiado como un medio para lograr los cambios. De ahí se establecen algunos aspectos que hacen exitosos los cambios y los errores que no se deben cometer a la hora de gestionar un cambio en la organización.

Con relación a los factores que se deben tener en cuenta para que se genere el cambio, se encuentran:

- Entender los roles que asumen los individuos en el proceso. Un rol importante es el de agente de cambio. Este rol debe generar claridad contextual, presentar habilidades de liderazgo y claridad en las comunicaciones. Los autores citados son Weick (1995): claridad contextual, Isaacs (1993): habilidades, y Shaw (1997): comunicaciones.

De acuerdo con (Thomson , Kotter, & Goos, Gestión del Cambio , 2004) cuanto más aclaran los líderes las intenciones de la empresa y sus reglas básicas, más capaces serán los empleados de predecir lo que les va a ocurrir y de influir en los acontecimientos, incluso en medio de una situación de cambio.

- Los estilos de liderazgo tienen relación con el cambio y la forma en que es gestionado. Por ejemplo, el liderazgo transformacional se relaciona con la elevación de metas y provisión de confianza. Se reconoce también como liderazgo carismático, generando influencia positiva en la dinámica de grupos, mediante la identificación y la cooperación, los autores citados son (Paulsen et al., 2009). Este tipo de liderazgo se centra en cuatro dimensiones: estímulos intelectuales, el individuo, el carisma y la motivación como fuente de inspiración (Bass, 1985, citado en (Romero, Matamoros & Campo, 2013). El comportamiento del líder (carismático, como fuente de inspiración y estimulador intelectual) promueve el aprendizaje para la innovación. De otro lado, el liderazgo transaccional promueve los intereses individuales de los líderes y seguidores mediante el establecimiento del objetivo, el monitoreo y el control de los resultados (Bass & Avolio, 2000; y Karsten, Keulen, Kroeze & Peters, 2009). Y, por último, en el liderazgo estratégico, los autores citados (Taylor-Bianco y Schermerhon Jr. 2008; y Hitt & Ireland, 1999 definen el liderazgo estratégico como anticipación, visión y flexibilidad para crear un futuro viable para la organización.

Con relación a este enfoque, es importante tener en cuenta que el primer cambio de comportamiento debe estar encabezado por la alta dirección. Si el cambio se gestiona a través de los líderes, se debe preparar el contexto para el cambio. Esto significa que se debe preparar a las personas que van a intervenir, comprender qué saben y qué no saben, trabajar con ellas, observar su actuación, ofrecerles consejos y en general mantener un constante diálogo con ellas (Thomson , Kotter, & Goos, Gestión del Cambio , 2004). De igual manera, el trabajo fundamental de los líderes es dirigir y administrar la dinámica de cambio, la confluencia y las fuerzas liberadas por el cambio.

3.4.6. Cambio y Comunicación

Este enfoque ha sido más estudiado por autores contemporáneos y parte de la base que la comunicación presenta diversos efectos sobre las personas (Brown, 2005, citado en (Romero, Matamoros & Campo, 2013). Con relación a esta propuesta se encuentran tres aproximaciones distintas:

- **Cambio monolítico:** se centra en los medios por los que fluye la comunicación.

- **Perspectiva relacional:** las personas actúan como como fuentes y receptoras del proceso de cambio a través de discursos. Como fuentes, replican mensajes, y como receptores, son introducidos por procesos sociales a los postulados detrás del cambio.
- **Comunicación informal o postura llamada charla de fondo:** hace énfasis en la comunicación informal interpersonal.

En general este enfoque plantea que el éxito del cambio se encuentra íntimamente relacionado con la comunicación. En este sentido, se asume que se erradica la incertidumbre mediante los procesos de comunicación, incrementando así las posibilidades de lograr cambios exitosos.

Es así como el lenguaje tiene la capacidad para construir las realidades sociales y esta realidad tiene un efecto en los pensamientos, interpretaciones y acciones de los actores que intervienen en el proceso de comunicación. Estos procesos se desarrollan en niveles interrelacionales, de los cuales existen dos principales. El nivel visible, el cual representa un acto comunicativo directo, hace referencia a la entrega de la comunicación, a mantener comunicación durante todo el proceso de cambio, la utilización de los medios de comunicación e incluso la comunicación simbólica y comportamental de la gerencia.

En cuanto al segundo nivel, el cual corresponde a las estructuras profundas y los esquemas interpretativos, hace referencia a las reglas estables e implícitas que constituyen patrones de comportamiento (Heracleous & Barrett, 2001, citados en (Romero, Matamoros & Campo, 2013), también generan estructuras mentales que comparten los miembros de la organización. Desde esta perspectiva, como lo plantean los autores del estudio y los autores representativos del enfoque del cambio y la comunicación, el cambio que se genera a través de procesos de comunicación, resulta ser un proceso dinámico, donde el lenguaje surge como elemento fundamental para llevar a buen término un proceso de transformación.

A continuación, se presenta la síntesis de los diferentes enfoques de cambio.

Tabla 2. Propuestas de Cambio Organizacional

Enfoque sobre el cambio	Naturaleza	Finalidad	Características relevantes/fases	Forma de abordarlo desde la organización	Autores clave
Cambio Institucional	El cambio debido a la búsqueda de conformidad con normas, reglas y restricciones del entorno.	Búsqueda de legitimidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Paso del viejo institucionalismo al nuevo institucionalismo con énfasis en estabilidad por elementos institucionales externos (DiMaggio & Powell, 1983), posibles marcos contradictorios (Kraatz, 1996). • Paradoja en cuanto a Estructura vs. Agencia y teorías institucionales de cambio evolucionan a elementos sociales llegando a la retórica y el lenguaje partiendo de propuestas de etapas de cambio institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desinstitucionalización como medio para fomentar cambios. • Generación de nuevos comportamientos compartidos al nivel organizacional y del entorno. • Cambio desde el lenguaje y desde los microprocesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad y elementos institucionales DiMaggio & Powell (1983), Zucker (1987) • Posiciones sociales Kraatz & Zajac (1996), Greenwood & Hinnings (1996) Cutchet (2009) • Marcos contradictorios Green (2009), Hardy & MacGuire (2010) • Tesis y antítesis Mejía (2010) • Institucionalización del discurso Vaara & Tienari (2008) • Agencia vs. Estructura Heugens (2009)
Cambio Evolucionario y Revolucionario	El cambio incremental es constante y propio	<ul style="list-style-type: none"> • El cambio incremental surge con el 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio evolucionario y revolucionario como categoría de cambio, debido a una intencionalidad organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios leves e incrementales se fomentan de forma perpetua y búsqueda 	<ul style="list-style-type: none"> • Congruencia Romanelli & Tushman (1994)

Enfoque sobre el cambio	Naturaleza	Finalidad	Características relevantes/fases	Forma de abordarlo desde la organización	Autores clave
	a la organización. El cambio revolucionario son ajustes bruscos requeridos para la viabilidad de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • fin de lograr la congruencia. • El cambio revolucionario busca ajustes organizacionales encaminados a cerrar brechas grandes con los requerimientos del entorno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Naturaleza del equilibrio puntuado en búsqueda de la congruencia (Romanelli & Tushman, 1994). • Desarrollos en torno a planteamientos de ciclo de vida. • Generación de debates en relación con momentum e inercia. • Desempeño organizacional y errores latentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • de optimalidad (mejoramiento continuo y TQM) • Cambios radicales ante alteraciones súbitas del entorno. • Ritmo, secuencia y linealidad de implementación son contingentes a las características de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equilibrio puntuado Tushman & O'Reilly (1996), Poole & Van de Ven (2004) • Cambio en arquetipo Greenwood & Hinnings (1993) • Momentum e inercia Miller & Friesen (1980), Ramanujam (2003) • Ritmo, secuencia y linealidad Amis et al. (2004)
Cambio Planeado en las Organizaciones	Fruto de procesos reflexivos y conscientes al nivel de la organización.	Cambio implantado y evaluado exitosamente en la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Evolución en las distintas áreas temáticas contempladas. • Planeación de cambio que evoluciona en el período desde fines y medios hasta tipologías. • Simultáneamente, la literatura discute el cambio centrado en las 	<ul style="list-style-type: none"> • De acuerdo con las distintas áreas temáticas: A partir de las personas, considerando sus dimensiones cognitivas, emocionales e intelectuales. • A través de una serie de etapas, siguiendo como ejemplo las 	<ul style="list-style-type: none"> • Desde las personas Burnes (2006), Szabla (2007) Hitt (1999), Kotter (1995), Garbin (2000), Mento et al. (2002), Nadler (2006), Cooperrider & Sekerka (2006) • Estrategias de cambio Nutt (1996) Nutt (1998) Szabla

Enfoque sobre el cambio	Naturaleza	Finalidad	Características relevantes/fases	Forma de abordarlo desde la organización	Autores clave
			<p>personas y la resistencia humana viéndolas inicialmente como requisito del cambio planeado, pasando por relaciones interpersonales en búsqueda de congruencia, para llegar a un énfasis en los aspectos cognitivos, emocionales e intelectuales.</p> <ul style="list-style-type: none"> En el área de herramientas para gerentes, la evolución gira en torno al número de etapas. Mientras que la siguiente área, de estrategias de cambio, la evolución del concepto va desde las definiciones de estrategias a la comunicación como estrategia fundamental. 	<p>ocho etapas de Kotter (1995).</p> <ul style="list-style-type: none"> Fases enfocadas en la gestión del cambio, desde OD (Holman et al., 2007). Alternativamente, definiendo las estrategias de cambio, y a partir de éstas, la forma adecuada de comunicación. Finalmente, el cambio basado en aspectos positivos, recompensas y éxitos. Los elementos básicos son: Revisión de procedimientos, énfasis en el comportamiento individual y en la comunicación. 	<p>(2007), Walker et al. (2007)</p> <ul style="list-style-type: none"> Cambio organizacional positivo Cooperrider & Sekerka (2006), Akdere et al. (2006), Yu & Ming (2008) Planeación del cambio Porras & Silvers (1991), Whittington (2001), Burnes (2006), Van Woerkum et al. (2007)

Enfoque sobre el cambio	Naturaleza	Finalidad	Características relevantes/fases	Forma de abordarlo desde la organización	Autores clave
Cambio y Aprendizaje	Cambio proveniente de procesos generados con base en el conocimiento interno y externo y su incorporación en prácticas organizacionales	Aprendizaje como elemento necesario para lograr el cambio.	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio interno • Aprendizaje individual y organizacional a aprendizajes individuales con roles limitados. En la siguiente tipología, la primera fase es la de conocimiento en uso al cambio en prácticas, identidad y conocimiento considerando cambios y planes de incentivos. • Cambio externo • Planteamiento y reconceptualización de la ACAP, incorporación de circuitos de retroalimentación. • Incorporación de la ACAP dentro de tres procesos. • Planteamiento moderno de ACAP que involucra aprendizajes transformadores de mercado y tecnológico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en los modelos mentales de los individuos, al cambio en el modelo de la organización. <ul style="list-style-type: none"> • Capacidades y procedimientos encaminados a acelerar la interiorización de conocimiento proveniente de la organización y el entorno (ACAP). • Incorporación del conocimiento tácito o en uso a conocimiento codificado en prácticas, reglas y normas. • Fomenta ciclos de retroalimentación y aprendizaje. Involucrar plan de incentivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje • Argyris & Schon (1978), Bennett & O'Brien (1994), Recardo et al. (1995), Kim (1993), Zahra & George (2002), Nag et al. (2007), Lichtenthaler (2009)

Enfoque sobre el cambio	Naturaleza	Finalidad	Características relevantes/fases	Forma de abordarlo desde la organización	Autores clave
Cambio y Liderazgo	Centrada en el líder y las interacciones del mismo con las personas.	Las características y el rol del líder como medio para lograr el cambio.	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo del cambio desde habilidades y comunicación, al entendimiento de los roles de los individuos, llegando al cambio transformacional que incluye enfoques de comunicación. Seguido por el liderazgo en el desarrollo organizacional, inicialmente desde competencias, pasando a comportamientos y terminando en la consideración de implantaciones efectivas. Estilos de liderazgo, cambio transformacional desde la revisión de desacoplamientos a la consideración de la motivación y la creatividad, llegando al liderazgo carismático, finalizando en la importancia del respeto y la confianza. En cuanto al cambio estratégico con sustitutos, iniciando en la necesidad de anticipar, crear visión y crear futuro, a la necesidad de amplificar las percepciones acerca del 	Se aborda desde el líder y el desarrollo de las competencias de los individuos. La búsqueda de la participación en la creación de un futuro, la necesidad de amplificar la forma como se percibe al líder a través de sustitutos administrativos que promuevan la acción colectiva.	habilidades y comunicaciones Isaacs (1993), Shaw (1997), Buchanan & Boddy (1992), Aitken & Higgs (2010), Kotter (2000), Paulsen et al. (2009) <ul style="list-style-type: none"> Cambio efectivo Gallos (2006), Argyris (2006) Liderazgo del desarrollo Higgs (2001), Higgs (2005) Liderazgo estratégico con sustitutos Hitt (1999), Taylor-Bianco & Schermerhorn (2008), Galvin et al. (2010) ESTILOS <ul style="list-style-type: none"> Liderazgo transformacional Oldham & Cummings (1996), Shing (2003) Desacoplamientos Cyert & March (1980) Liderazgo carismático Paulsen et al. (2009), Galvin et al. (2010) Liderazgo transaccional Bass & Avolio (2000), Karsten et al. (2009)

Enfoque sobre el cambio	Naturaleza	Finalidad	Características relevantes/fases	Forma de abordarlo desde la organización	Autores clave
			<p>carisma del líder, para llegar a los sustitutos administrativos, esquemas interpretativos y acciones colectivas.</p>		<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo y creatividad García-Morales et al. (2008)
Cambio y Comunicación	<p>El cambio centrado en el individuo y sus estructuras profundas. Se da lugar a cambios en los modelos mentales, creación del sentido, lenguaje y praxis en la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Lograr un cambio efectivo a través de las comunicaciones. Cambio en las estructuras profundas y la creación de sentido de los individuos. 	<p>Considerando las diferentes áreas temáticas, cada una con su dinámica.</p> <ul style="list-style-type: none"> Conceptualización inicial: de la importancia de la acción comunicativa a la importancia de las estructuras profundas. En cuanto a los procesos de cambio, desde los procesos de cambio como tales al enfoque en construcción de realidades sociales considerando los roces entre los agentes enmarcados en el área de comunicación e incertidumbre Posteriormente, énfasis en el área de gerencia media. <ul style="list-style-type: none"> Desde el énfasis en comunicación informal a la interiorización del cambio con base en interpretaciones intersubjetivas. 	<ul style="list-style-type: none"> Generar el cambio por medio de la comunicación modificando estructuras profundas que implican cambios en la creación de sentido. Alteraciones en la creación de sentido dan lugar a transformaciones en la práctica y en el lenguaje. Las comunicaciones informales como medio de interiorizar el cambio. La gerencia intermedia es importante mediante su conocimiento relacional, normativo y estratégico. 	<p>Modelos de aproximación Finbarr et al. (2003), Pundziené et al. (2007), Johansson & Heide (2008) Posición relacional Heracleous & Barrett (2001)</p> <ul style="list-style-type: none"> Charla de fondo Johansson & Heide (2008) Comunicación e incertidumbre Richardson & Denton (1996) Acción comunicativa y estructuras profundas Richardson & Denton (1996), Dutton et al. (2001), Heracleous & Barrett (2001), Franhm & Brown (2005) Incertidumbre Balogun & Johnson (2004), Van Vurren & Elving (2008), Luscher (2008)

Enfoque sobre el cambio	Naturaleza	Finalidad	Características relevantes/fases	Forma de abordarlo desde la organización	Autores clave
					<ul style="list-style-type: none">• Creación de sentido desde la gerencia intermedia Balogun & Johnson (2004), Luscher (2008), Frahm & Brown (2005), Heracleous & Barrett (2001)• Venta de problema Dutton (2001), Wing (2005) Van Vuren & Elving (2008)• Procesos dialécticos Moon (2008)

Nota. Propuestas de cambio organizacional. Tomado de *Innovar El Cambio es un Tema Central en la Teoría Organizacional* Romero, (p.23) por J. Romero, S. Matamoros & C. Campo, 2013, Revista Innovar.

Capítulo 4. Metodología

4.1. Tipo de Investigación: Mixta

Según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), “el enfoque mixto de investigación implica un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema” (p. 532). De acuerdo con (Bernal, 2016) “no hay supremacía de un método o enfoque con respecto al otro, sino que cada uno tiene sus propias fortalezas y debilidades. La tendencia en la ciencia actual es la complementación entre los métodos” (p. 98). Este trabajo adopta este enfoque de investigación, dado que el problema objeto de estudio, demanda dicha combinación para obtener hallazgos más confiables, puesto que “hoy es posible encontrar y concebir, (...), metodologías mixtas donde los datos cualitativos están emparentados con los datos cuantitativos con el fin de enriquecer la metodología y, eventualmente, los resultados de la investigación” (Deslauriers, Gómez, y Alzate, 2010, citados en (Gordillo, 2018) p.101).

Con respecto a lo cuantitativo, se tuvo acceso a los resultados de las encuestas que el Distrito aplicó a comienzos del año 2019, a jefes y a teletrabajadores, orientada a conocer la experiencia de éstos con la implementación de la Estrategia de Teletrabajo, desde diferentes ámbitos. El enfoque cuantitativo representa un conjunto de procesos, los cuales son secuenciales, usa la recolección de datos con base en la medición numérica y el análisis estadístico. En cuanto a las encuestas que fueron base para el análisis de la información de esta investigación², a partir de las reuniones, producto de los encuentros con el Equipo Técnico de la Estrategia del Trabajo de la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional se tuvo acceso a los informes, donde se plasmaron los resultados encontrados, para obtener los insumos claves y de esta manera contrastar estos resultados con los resultados cualitativos y así generar la propuesta.

Con respecto a lo cualitativo, se tuvo en cuenta la Etnografía como un método abierto de investigación en terreno, la etnografía incluye “las técnicas no directivas –fundamentalmente, la

² Por resultar información confidencial de las entidades del Distrito, sólo se obtuvo acceso al informe final de resultados de las encuestas, más no de los datos brutos obtenidos en la aplicación del instrumento.

observación participante y las entrevistas no dirigidas– y la residencia prolongada con los sujetos de estudio” (Guber, 2016) p. 16). Por tanto, la observación participante fue un instrumento de recolección de información utilizado en las fases de esta investigación. La entrevista fue un instrumento utilizado en la fase II, para profundizar en factores clave en el proceso de implementación del Teletrabajo, en las entidades con fase de adopción, y para identificar los factores que han afectado el proceso de implementación, fue la clave la entrevista a líderes de la Estrategia en las entidades y el registro de la información recolectada en las reuniones con el Equipo Técnico.

En palabras de (Sampieri, Collado, & Baptista, 2013) la investigación cualitativa busca comprender la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad (p. 365). De acuerdo con (Herrera, 2017) la investigación cualitativa permite extraer descripciones de las observaciones que se hacen, a partir de diversos instrumentos de investigación como son las entrevistas, narraciones, notas de campo, registros escritos, transcripciones de audio, de video, entre otros. Este tipo de investigación busca comprender la realidad determinando cómo se construye esa realidad.

(Sampieri, Collado, & Baptista, 2013) plantean que el investigador en el proceso cualitativo es otro medio de obtención de información, por cuanto él es quien observa, entrevista, revisa documentos, entre otros. En este caso, el investigador, es decir la autora de esta tesis, es una observadora, hace parte del contexto de las entidades distritales en las cuales se adopta la estrategia y ha tenido la oportunidad de estar en reuniones con el Equipo Técnico de Implementación de la Estrategia, desde el momento de definición del anteproyecto y durante el desarrollo de este; ha sido participe de las fases de implementación de la Estrategia como funcionaria de una de las entidades del distrito, lo que le ha dado contacto directo con el fenómeno mismo, con los jefes, teletrabajadores y compañeros involucrados.

Conviene enfatizar que el proceso que desarrolla el investigador para lograr la comprensión del problema no es lineal, por el contrario, se construye a medida que avanza, pero también se generan iteraciones en la comprensión del fenómeno estudiado, considerándola una realidad dinámica. En este sentido, el investigador se puede regresar en las fases del proceso investigativo, para replantear o reconstruir lo que sea necesario y llegar de esta manera a cumplir los objetivos planteados.

4.2. Tipo de Estudio

El estudio comprendió los análisis descriptivo y explicativo. Desde lo descriptivo “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio” (Salkind, 1998, citado en (Bernal, 2016) p. 143). Para Cerda (1998, citado en (Bernal, 2016), uno de los

propósitos fundamentales de la investigación descriptiva es “la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto” (p.143).

Para (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) la investigación tendrá un carácter explicativo ya que “se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta” (p. 95). En el caso de (Bernal, 2016) la investigación explicativa es aquella en la “que el investigador se plantea como objetivos estudiar el porqué de las cosas, los hechos, los fenómenos o las situaciones” (p.148). De esta manera el estudio se circunscribe al ciclo de madurez propuesto por (Malhotra & Grover, 1998) el cual indica que en los primeros momentos de la investigación es prudente realizarla de forma exploratoria o descriptiva de tipo cualitativo, donde lo que se busca es identificar aspectos que, desde el cambio y la cultura organizacional, se puedan tener en cuenta para mejorar el proceso de implementación de la Estrategia.

4.3. Población y Muestra

Con relación a la encuesta, la población objeto del presente trabajo la constituyeron por un lado los teletrabajadores (144) y los jefes de los teletrabajadores (53), esto significó que del total de las entidades que para el momento estaban en fase de adopción correspondía a 22. De las cuales 14 contestaron la encuesta, representando el 64% de la población que para ese momento (comienzos de 2019) se encontraba trabajando bajo esa modalidad, y que pertenece principalmente a los siguientes sectores: entes de control, hábitat, hacienda, ambiente y educación. De otro lado, se entrevistaron los líderes implementadores de la Estrategia en las entidades del Distrito. Aquí el tipo de muestra es no probabilística, es a conveniencia, se hizo en coordinación con el Equipo Técnico de la Estrategia de Teletrabajo, quienes vienen asesorando y apoyando a las entidades en la implementación de la estrategia y cuya experiencia fue valiosa tanto para la formulación del planteamiento del problema, así como para el desarrollo del proyecto. Esta muestra está integrada por 4 entidades, (2 consideradas exitosas en la implementación de la Estrategia y 2 que evidenciaban dificultades en la implementación). Con relación a las entidades con implementación de la estrategia de Teletrabajo, se tuvo en cuenta aquellas que hubiesen implementado la Estrategia con al menos 6 meses de anterioridad (es decir, alguna de las fases de piloto o de adopción). De igual manera, dado que Equipo Técnico, es un actor importante en el proceso de implementación del Teletrabajo en el Distrito, se desarrolló una entrevista a uno de los profesionales que conforman este equipo.

4.4. Obtención de la Información

La recolección de la información se realizó en tres fases, que permitieron focalizar la necesidad, diseñar y aplicar los instrumentos, identificar el aporte del proyecto y, de esta manera, obtener el insumo para definir la propuesta final.

- **Fase I:** En esta fase se desarrollaron tres encuentros o reuniones con los integrantes del Equipo Técnico de la Estrategia de Teletrabajo, para conocer el estado de avance de la estrategia y la principal necesidad de aporte con el desarrollo de este trabajo de grado. En el proceso se evidenció la necesidad de tener una orientación para las entidades referente a gestionar de forma sostenida la implementación de la estrategia. Lo anterior en razón a que si bien, la estrategia ha reflejado avances importantes en el Distrito, se concertó con el equipo, que era prioritario que el proyecto apuntara a determinar una forma para gestionar el cambio en las entidades del Distrito donde se tuviera como resultado, una propuesta que se pudiera desarrollar al interior de las organizaciones distritales. Se concretó el anteproyecto y se presentó la estructura de este al equipo técnico.

El equipo describió en los diferentes encuentros, fortalezas del avance de la Estrategia, pero también, necesidades para continuar con el crecimiento de apropiación de la modalidad. En el Anexo 6 se encuentra el registro de la información obtenida en estos encuentros con el equipo técnico.

En esta fase se dio inicio también a la *Revisión de fuentes secundarias* que incluyó desde la revisión teórica de la modalidad de Teletrabajo, en Latinoamérica y específicamente en Colombia; de diferentes perspectivas desde las cuales se aborda el Cambio Organizacional y la Cultura Organizacional, y la revisión del proceso de implementación de las 5 etapas establecidas en la estrategia de Teletrabajo, así como los documentos normativos dispuestos como referentes para la gestión de la implementación de la modalidad.

- **Fase II:** En esta etapa el Equipo Técnico de Implementación de la Estrategia, como parte de la evaluación de la estrategia, diseñó los instrumentos (dos tipos de encuestas) que fueron aplicados a dos poblaciones diferentes. Una encuesta dirigida a jefes de los teletrabajadores en las entidades en fase de piloto y de adopción y una encuesta dirigida a los teletrabajadores. Para este estudio se toman los resultados obtenidos en estos instrumentos. Se concilian las preguntas allí formuladas que apuntan específicamente a los objetivos planteados en esta investigación. Lo anterior, teniendo en cuenta que una vez se presentó la estructura del anteproyecto, que antecede este trabajo de investigación, se obtuvo la información de los resultados de las encuestas aplicadas. (Ver protocolo de las encuestas en anexo 1 y anexo 2).
- **Fase III:** Una vez se contó con la información de las encuestas y la retroalimentación del documento de anteproyecto por parte del Equipo Técnico de Implementación de la Estrategia, se determinó la necesidad de realizar entrevistas a líderes de entidades del

Distrito. Las entidades fueron priorizadas y definidas por el equipo de la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional de la Alcaldía. Los principales criterios, se relacionaron con determinar 2 entidades que fueron consideradas como organizaciones que tuvieron experiencias exitosas de implementación de la estrategia y 2 entidades, que por el contrario no contaran con experiencias tan exitosas. Fue muy importante contar con el criterio de las profesionales del equipo técnico, por cuanto la experiencia y el acompañamiento que realizan a las entidades les ha generado un gran conocimiento de la dinámica del Teletrabajo en las Entidades.

Se planteó como instrumento de recolección de información una entrevista semiestructurada en profundidad. Instrumento en el cual a través de preguntas y respuestas se logra una comunicación y una construcción conjunta de significados respecto a un tema (Janesick, 1998 citado en (Sampieri, Collado, & Baptista, 2013). Se basa en una guía de preguntas o protocolo de entrevista, en el cual quien desempeña el rol como entrevistador tiene libertad de incluir preguntas adicionales de acuerdo con la información que va presentando el entrevistado.

De igual manera, se consideró importante realizar entrevista a un referente del equipo técnico, para tener la posibilidad de contrastar la información recolectada a partir del desarrollo de las entrevistas a las entidades y de las encuestas aplicadas.

Tabla 3. Fases de Recolección de la Información

Fase	Instrumento de Recolección de Información	Informante/Unidad de Análisis	Población o Muestra	Canal	Técnica de Análisis
1	Notas, registro de las reuniones	Equipo Técnico de la Estrategia de Teletrabajo	3 integrantes- 3 reuniones	Presencial – actas de reunión	Revisión de la información entregada para definición de la revisión documental y de la estructura del anteproyecto. Con esta información se alimentaron categorías identificadas.
2	Encuesta	Teletrabajadores	144	Correo electrónico	Tabulación de información y análisis estadístico ³ Categorización de las preguntas y resultados.
		Jefes de Teletrabajadores	53	Correo electrónico	Tabulación de información y análisis estadístico ⁴ Categorización de las preguntas y resultados.
3	Entrevistas	Líderes implementadores de la Estrategia	4	Presencial – Grabación de entrevistas	Transcripción de entrevistas y establecimiento de categorías emergentes

³ La tabulación de esta información y el análisis estadístico la realizó el Equipo Técnico de Implementación de la Estrategia.

⁴ Ibid.

Fase	Instrumento de Recolección de Información	Informante/Unidad de Análisis	Población o Muestra	Canal	Técnica de Análisis
		Asesor técnico de implementación de la Estrategia	1	Presencial – Grabación de entrevista	Transcripción de entrevistas y establecimiento de categorías emergentes.
1,2,3	Guía de Observación	Autora del trabajo de grado	Una entidad del Distrito (Confidencial)	Presencial	Establecimiento de categorías emergentes

Nota. Elaboración propia

4.5. Análisis e Interpretación de la Información

Desde la perspectiva cualitativa, el análisis de la información se adelantó en varios pasos, siguiendo las recomendaciones de (Davila, Davila, Grisales, & Snarch, 2011) “para ir y venir de una manera iterativa de los datos e información recogida hacia la identificación de posibles categorías teóricas relevantes” (p.32), a partir de la información proveniente de las fuentes documentales, de las encuestas, de las entrevistas, de las observaciones de la autora, y de los registros de reuniones con el Equipo Técnico de la Estrategia.

Estas categorías representan patrones de convergencia alrededor de los hechos, un primer entendimiento del fenómeno y una primera interpretación de la implementación de la estrategia del teletrabajo.

Con relación al instrumento de encuesta, se tuvo acceso a los resultados ya sistematizados para su interpretación. Como punto de partida de la interpretación se categorizaron las preguntas conforme a las dos dimensiones centrales de este trabajo: cambio organizacional y cultura organizacional. Para este proceso, en un primer momento se revisaron las preguntas de las encuestas, con especial atención a sus conceptos centrales, de modo que fuese posible identificar elementos de cambio y cultura, para identificar categorías explicativas en ambas dimensiones, con miras a dar respuesta a los objetivos de la investigación.

- **Objetivo 1**

Conocer la experiencia del nivel directivo (jefes de teletrabajadores) con la implementación de la Estrategia de Teletrabajo en las entidades del Distrito.

Esencial hacer la definición operacional de cambio organizacional y cultura organizacional para comprender mejor las categorías.

Con el propósito de tener una mejor comprensión de las dos dimensiones analizadas a partir de las categorías, a continuación, se incluirá una definición de Cambio organizacional y de Cultura Organizacional.

Cambio Organizacional: definido como una transformación planificada, sistemática e iterativa en los procesos de la organización para adaptarse a la inestabilidad del entorno, garantizar la mejora continua en el desempeño empresarial y lograr el cumplimiento de la visión. Pérez-Vallejo, L. M., Vilariño-Corella, C. M., & Ronda-Pupo, G. A. (2016).

La Cultura Organizacional: Hace referencia a “un conjunto de supuestos dados por sentado, significados compartidos y valores que forman una especie de escenario para la acción” (Smircich,1983) tema que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización” (Allaire y Firsirotu, 1992, citado en (Higuita & Grisales, 2014) (p.100). En este sentido la cultura se refiere a los modos de sentir, pensar, actuar y relacionarse.

Tabla 4. Categorización encuesta a jefes de teletrabajadores

Dimensión	Categoría	Pregunta
Cambio Organizacional	Reorganización, afectación y cumplimiento del trabajo	6.1 ¿Con la implementación del teletrabajo en su área ha tenido que realizar cambios o reorganizar el trabajo debido a la designación de teletrabajadores?
		11. Como Jefe, ¿tuvo que realizar algún cambio en las condiciones inicialmente acordadas con el teletrabajador?
		6.2 ¿Con la implementación del teletrabajo la oficina se ha visto afectada por la ausencia del o los teletrabajador (es) en los días asignados para teletrabajar?
		6.4 ¿Los días que el teletrabajador asiste a la oficina son suficientes para adelantar el trabajo que éste debe llevar a cabo en forma presencial?
		6.3 ¿Realizó algún acuerdo con el teletrabajador sobre el cumplimiento de metas a alcanzar?
	Productividad y calidad del trabajo	7.2 ¿Cómo ha sido la productividad del teletrabajador frente a los demás compañeros?
		7.3 ¿Cómo ha sido la calidad de los productos entregados por el teletrabajador frente a los demás compañeros?
		16 ¿Dentro de su proceso como jefe o supervisor ha presentado confusión en la gestión del desempeño del teletrabajador?
8. ¿Ha encontrado algún inconveniente con la modalidad de Teletrabajo?		

Dimensión	Categoría	Pregunta
Cultura Organizacional	Resistencia al cambio ⁵	9. ¿Incluiría a otros funcionarios de su área en la modalidad de teletrabajo?
		12. ¿Cómo realiza usted el seguimiento a la jornada que adelanta el teletrabajador?
		12.1. ¿Cuál es el número de herramientas usadas por los jefes de teletrabajadores para realizar seguimiento a la jornada de trabajo?
	TIC (Herramientas tecnológicas)	13. ¿Para el seguimiento de las tareas del Teletrabajador existe alguna herramienta o software tecnológico implementado para llevar a cabo este control?
		14. ¿Cree usted que con el email/teléfono es suficiente para realizar seguimiento al trabajo asignado?
		15. Desde su perspectiva como jefe. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el Teletrabajo?
	Satisfacción con el teletrabajo	7.1. ¿Cómo ha sido la responsabilidad y el compromiso del teletrabajador con el trabajo asignado?
		17. ¿Cuáles son las principales cualidades que usted considera debe tener un teletrabajador?
		7.4. ¿Cómo ha sido la interacción del teletrabajador frente a los demás compañeros?
		18. ¿Ha recibido capacitación como jefe de Teletrabajador?
	Responsabilidad, compromiso y disciplina	
	Actitud o interacción	
	Capacitación	

Nota. Elaboración propia

- **Objetivo 2**

Conocer la experiencia de los funcionarios que trabajaron bajo la modalidad de Teletrabajo en las entidades del Distrito.

⁵ En la primera categorización la resistencia al cambio se incluyó dentro de la dimensión de cambio organizacional; sin embargo, posteriormente, teniendo en cuenta que quienes finalmente se resisten son las personas, se consideró más preciso circunscribir la resistencia, específicamente, en la dimensión de cultura organizacional, así que la cultura hace alusión a presunciones, valores, artefactos culturales que suponen tanto un control ‘invisible’ del comportamiento de los miembros de la organización, como un esquema de adaptación y supervivencia en las organizaciones y un esquema de transición y reproducción simbólica de las mismas. (Calvo de Mora, 1991).

Tabla 5. Categorización inicial encuesta a teletrabajadores

Dimensión	Categoría	Pregunta
Cambio Organizacional	Flexibilidad: Conciliación trabajo - familia	14. ¿Cuál es el motivo por el cual está Teletrabajando?
		23.2 ¿la jornada establecida le permite hacer las actividades programadas?
		25.3 ¿Gestiona los tiempos de descanso establecidos durante su jornada de Teletrabajo?
		26.3 ¿La entidad es flexible frente a las necesidades que tiene como Teletrabajador?
		28.1 ¿Considera que durante el periodo en que ha realizado Teletrabajo, el tiempo disponible para hacer frente a sus tareas y responsabilidades familiares ha aumentado o disminuido?
		28.2 ¿Considera que durante el periodo en que ha realizado Teletrabajo, el tiempo disponible para sus actividades libres ha aumentado o disminuido?
		29.6 ¿Durante la experiencia de teletrabajo se ha cargado con más trabajo o responsabilidades domésticas de lo habitual?
		29.2 ¿Durante la experiencia de teletrabajo usted mismo se ha forzado a trabajar más?
		30.1 ¿Cómo calificaría el impacto que ha dejado el Teletrabajo en su salud?
		32 ¿Número de distracciones o interrupciones que se han presentado cuando teletrabaja?
		30.8 ¿Cómo calificaría el impacto que ha dejado el Teletrabajo en la calidad de su trabajo?
		23.3 ¿Tiene en cuenta los tiempos de respuesta asignados para realizar su gestión?
		24.1 ¿Las metas establecidas asociadas a los tiempos son alcanzadas sin dificultad?
		24.2 ¿Considera que su gestión es oportuna frente a las necesidad del área?
		30.8 ¿Cómo calificaría el impacto que ha dejado el teletrabajo en la calidad de su trabajo?
		28.4 ¿Considera que durante el periodo que ha realizado teletrabajo, la cantidad de trabajo que ha realizado ha aumentado, permanece igual o ha disminuido?
		29.1 ¿Señale si durante la experiencia de teletrabajo se le ha forzado a trabajar a más?
		TIC (Herramientas tecnológicas)
20. ¿Para el seguimiento de sus tareas opera alguna herramienta o software tecnológico?		
23.1 ¿Cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo de actividades de forma eficiente?		

Dimensión	Categoría	Pregunta	
Cultura Organizacional	Satisfacción con el teletrabajo	21. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el Teletrabajo?	
	Reconocimiento	6.1 ¿Percibe de parte de su entidad y/o jefe, reconocimiento por la gestión que está adelantando a través de Teletrabajo?	
	Control	29.3 Señale si durante su experiencia de teletrabajo se ha sentido más controlado	
	Escucha y participación	27.2 ¿Los jefes y superiores escuchan sus observaciones y comentarios?	
	Responsabilidad y Compromiso		25.1 ¿Cumple usted con los horarios establecidos para el inicio de sus actividades durante la jornada de Teletrabajo?
			¿Reporta sus incapacidades médicas a la entidad cada vez que se presentan?
	Formación		26.2 ¿Tiene oportunidad de incrementar el desarrollo de habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos mientras desarrolla Teletrabajo?
			28.3 ¿Considera que durante el periodo en que ha realizado Teletrabajo, el tiempo disponible para su formación ha aumentado, se ha mantenido igual o ha disminuido?
	Retroalimentación y Capacitación		27.1 ¿Recibe retroalimentación continua de los procesos que gestiona y sus resultados?
			27.3 ¿Le dieron a conocer las actividades a desarrollar en sus jornadas de Teletrabajo? 31 ¿Ha recibido capacitación para su desempeño como teletrabajador?
	Relaciones		28.5 ¿Considera que durante el periodo en que ha realizado Teletrabajo, la relación con sus superiores ha aumentado, se ha mantenido igual o ha disminuido?
			28.6 ¿Considera que durante el periodo en que ha realizado Teletrabajo, la integración con el resto del equipo ha aumentado, se ha mantenido igual o ha disminuido?
			29.4 Señale si durante la experiencia de teletrabajo se ha sentido aislado 29.5 Señale si durante la experiencia de teletrabajo ha sentido rechazo o resentimiento por parte de otros compañeros

Nota. Elaboración propia

En el proceso de revisitar los hechos y reflexionar acerca de las categorías emergentes; ir y venir permanentemente entre los datos, los conceptos que emergían como relevantes en la investigación y la literatura existente, fue posible afinar las categorías, entender y explicar el fenómeno observado, tal como se presenta más adelante en el apartado *de resultados y discusión*.

- **Objetivo 3**
- Identificar los factores asociados al cambio cultural en el proceso de implementación del Teletrabajo, en las entidades con fase de adopción.

Los resultados de las entrevistas permiten identificar los factores clave en el proceso de implementación del Teletrabajo en las entidades con fase de adopción. El análisis de esta información sigue los parámetros ya explicados de la investigación cualitativa, estableciendo categorías teóricas relevantes que den cuenta de este objetivo. Un punto para tener en cuenta es que los resultados obtenidos en este objetivo permiten ver tanto factores que de hecho facilitaron el desarrollo de la estrategia, y factores que los entrevistados vislumbran como potenciales para favorecer el proceso y se consideran finalmente factores clave para la Estrategia de Teletrabajo. La categorización realizada de las entrevistas se encuentra en el apartado de *resultados y discusión*.

- **Objetivo 4**

Identificar los factores asociados al cambio cultural que han afectado el proceso de implementación del Teletrabajo en las entidades del Distrito que han presentado dificultades o que no han adoptado la estrategia del teletrabajo.

Para dar respuesta a este objetivo se toman como fuentes principales la observación participante realizada por la autora de este trabajo y el registro de las reuniones adelantadas con el equipo técnico para la implementación de la Estrategia, por ser fuentes que se adentran de forma directa en las etapas de implementación. La categorización realizada de los resultados de las entrevistas se encuentra en el apartado de *resultados y discusión*.

Las categorías fueron determinadas, comparadas y analizadas en función de la orientación teórica y la revisión documental adelantada en el marco teórico de la investigación.

Adicionalmente mediante el análisis y contrastación con las fuentes secundarias de información se complementan los resultados obtenidos, así como con la información de las entrevistas realizadas.

4.6.Rigor Cualitativo

Esta investigación al ser mixta facilitó tener una visión holística, al obtener un abordaje integral a partir de la información cualitativa y cuantitativa a la que se tuvo acceso.

- **Triangulación:** La utilización de múltiples fuentes de información y su validación con el Equipo Técnico de implementación de la Estrategia, permite la triangulación e incrementa la confiabilidad general del trabajo (Yin 2009, citado en (Jimenez & Comet,

2016). Se contó con los resultados de un instrumento que permitió conocer la experiencia de los jefes en la implementación de la estrategia de teletrabajo y, de otro lado, un instrumento que permitió evidenciar la experiencia de los teletrabajadores. En tercera medida se diseñó un instrumento que permitió abordar la implementación de la Estrategia de Teletrabajo desde la perspectiva de los líderes de este proceso, tanto en el Distrito como en las diferentes entidades. Por último, mediante la guía de observación y el registro de información relevante obtenida en las reuniones con el Equipo Técnico de Implementación de la Estrategia en el Distrito, se pudo tener un mayor acercamiento a las etapas de este proceso y conocer oportunidades de mejora al mismo.

- **Credibilidad:** Se logra cuando el investigador, a través de observaciones y conversaciones prolongadas con los participantes del estudio, recolecta información que produce hallazgos y luego éstos son reconocidos por los informantes como una verdadera aproximación sobre lo que ellos piensan y sienten. Es el grado o nivel en el cual los resultados de la investigación reflejen una imagen clara y representativa de una realidad o situación dada. Entonces, credibilidad se refiere a cómo los resultados de un estudio son verdaderos para las personas que fueron estudiadas, y para quienes lo han experimentado, o han estado en contacto con el fenómeno investigado.

El criterio de credibilidad se puede alcanzar porque generalmente los investigadores, para confirmar los hallazgos y al revisar algunos datos particulares, vuelven a los informantes durante la recolección de la información. Según (Castillo & Vasquez, 2003) a las personas les gusta participar en la revisión para reafirmar su participación, también porque desean que los hallazgos sean lo más creíbles y precisos. En este sentido, pueden corregir los errores de interpretación de los hechos dando ejemplos que ayuden a clarificar las interpretaciones del investigador. (Rada, 2006) (p.6).

En el marco de este trabajo, la cercanía del Equipo Técnico de Implementación de la Estrategia de Teletrabajo del Distrito ha permitido constatar una primera aproximación a los hallazgos en reuniones posteriores al proceso de entrevistas. Una vez finalizado este trabajo, el compromiso es compartir con ellos, y con los líderes de las entidades, los resultados, de modo que se puedan tener sus apreciaciones y precisiones, y ayudar a facilitar la adopción del teletrabajo en las entidades públicas del distrito.

Algunos elementos para constatar la credibilidad, que se han tenido en cuenta en este trabajo son: resguardo de los registros de información de reuniones realizadas durante la investigación; uso de transcripciones textuales de las entrevistas para respaldar los

significados e interpretaciones presentadas en los resultados del estudio; consideración de los efectos de la presencia del investigador sobre la naturaleza de los datos, y uso de la triangulación en la recolección de datos para determinar la congruencia entre los resultados.

- **Confirmabilidad:** “O auditabilidad, se refiere a la forma en la cual un investigador puede seguir la pista, o ruta, de lo que hizo otro” (Guba y Lincoln, 1981, citados en (Rada, 2006, pág. 7). Esto requiere un registro y documentación completa de las decisiones e ideas que el investigador tuvo en relación con el estudio. Esto permite examinar los datos y llegar a conclusiones iguales o similares, siempre que se tengan perspectivas análogas (Rada, 2006).

Los siguientes aspectos, que fueron también tenidos en cuenta en este proceso de investigación, pueden ayudar a determinar si un trabajo de investigación cualitativa cumple con el criterio de Confirmabilidad: descripción de las características de los informantes y su proceso de selección; uso de mecanismos de grabación, y análisis de la transcripción fiel de las entrevistas.

Conviene tener en cuenta que, en el enfoque cualitativo, “si se tiene la misma perspectiva del investigador original, se siguen las mismas reglas para la recolección y el análisis de los datos, asumiendo que las condiciones del contexto son similares, otros investigadores deberían ser capaces de llegar a descripciones o explicaciones similares del fenómeno bajo estudio” (Rada, 2006, pág. 7). Precisamente, en el marco de esta investigación, se ha procurado dar el suficiente detalle de modo que se pueda rastrear el camino recorrido para llegar a los resultados.

Morse, Barret, y Mayan (2002, citados en (Rada, 2006, pág. 8 y 9) proponen además algunas estrategias de verificación a ser usadas durante el proceso de investigación, para obtener activamente la validez y la confiabilidad:

La creatividad, sensibilidad, flexibilidad y habilidad para responder a lo que sucede durante la investigación; la congruencia entre la pregunta o supuesto, los componentes del método usado, la información recabada, y el análisis de ésta; la selección de los participantes que mejor representen, o tengan conocimiento, del fenómeno o evento que se va a investigar, para lograr la saturación efectiva y eficiente de las categorías con información de calidad óptima y mínimo desperdicio; la interacción entre la recolección y el análisis de la información es esencial; la saturación de la búsqueda, es decir cuando se obtiene la misma

información o similar, porque los informantes no indican algo diferente de lo ya dicho; no sólo debe generar conocimientos, sino contribuir a la solución de problemas relevantes para los seres humanos. (pp 8- 9).

Finalmente, los aspectos presentados ayudan a fomentar el rigor metodológico de la investigación y se ha buscado tenerlos en cuenta en el marco de este trabajo.

4.7. Resultados y Discusión

Tabla 6. Resumen de categorización encuesta (jefes y teletrabajadores)

Encuesta	Jefes	Teletrabajores
Dimensiones	Categorías	Categorías
Cambio Organizacional	Reorganización, afectación y cumplimiento del trabajo.	Flexibilidad: Conciliación trabajo – familia y calidad de vida
	Productividad y calidad del trabajo	Productividad, calidad del trabajo y carga laboral
	Herramientas (TIC)	Herramientas (TIC)
Cultura Organizacional	Responsabilidad, compromiso y disciplina	Responsabilidad, escucha y reconocimiento
	Relaciones – Interacciones	Relaciones - Interacciones
	Capacitación	Capacitación y retroalimentación
	Satisfacción con el teletrabajo	Satisfacción con el teletrabajo
	Resistencia hacia la modalidad de teletrabajo,	Resistencia hacia la modalidad de teletrabajo -control.

Nota: Elaboración propia

Capítulo 5. Experiencia del Nivel Directivo (Jefes de Teletrabajadores) con la Implementación de la Estrategia de Teletrabajo en las Entidades del Distrito ⁶

5.1. Cambio Organizacional

El cambio organizacional ocurre en la totalidad de la organización: en sus estructuras, en los procesos, en los productos o servicios, en las áreas y tiende a ocurrir también en la cultura - las personas-.

En el siguiente apartado se toman en consideración las preguntas y respuestas que hacen referencia a cambios relacionados con la realización del trabajo, el uso de herramientas tecnológicas, y la resistencia misma que se observa al cambio.

5.1.1. Reorganización, Afectación y Cumplimiento del Trabajo

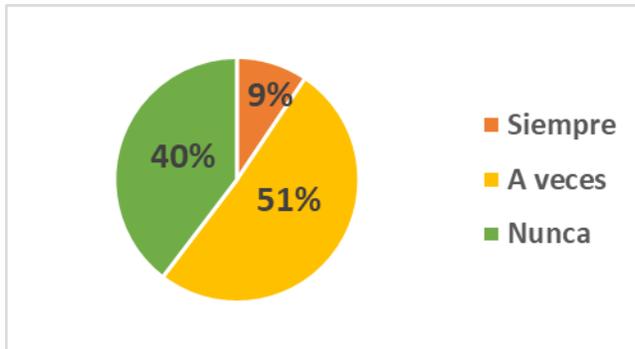
Los procesos de cambio demandan la necesidad de reacomodación a las nuevas variables que demanda el cambio. En este sentido, de acuerdo con los resultados, los jefes de los teletrabajadores manifestaron que, con la implementación del Teletrabajo, el 60% de ellos ha tenido que realizar cambios o reorganizar el trabajo. El hecho de manifestar que se han tenido que realizar cambios o reorganización del trabajo, implica un proceso de ajuste hacia lo que significa la nueva modalidad de trabajo.

De otro lado, el 64% de los jefes señalaron que nunca se ha visto afectada la oficina por la ausencia de los teletrabajadores. Lo anterior puede estar asociado al acuerdo que el 92% de los jefes realizó con los trabajadores sobre el cumplimiento de metas. Es así como surgen condiciones flexibles que logran procesos de ajuste entre el trabajo que desempeña el colaborador y el alcance de los objetivos y metas del área en la que se teletrabaja.

⁶ Tomado de resultados encuesta realizada a jefes de teletrabajadores

6.1 ¿Con la implementación del teletrabajo en su área ha tenido que realizar cambios o reorganizar el trabajo debido a la designación de teletrabajadores?

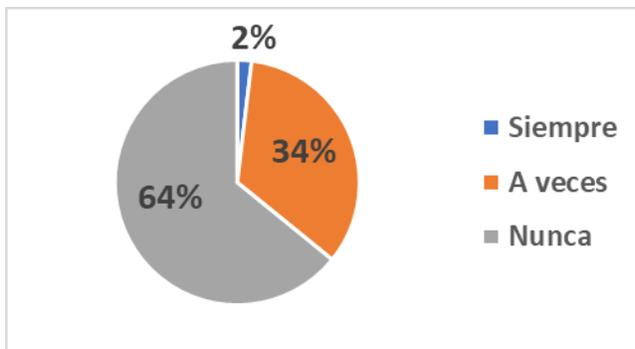
Figura 3. Cambios o reorganización del trabajo a raíz del teletrabajo



Nota. Alcaldía Mayor de Bogotá

6.2 ¿Con la implementación del teletrabajo la oficina se ha visto afectada por la ausencia del o los teletrabajador (es) en los días asignados para teletrabajar?

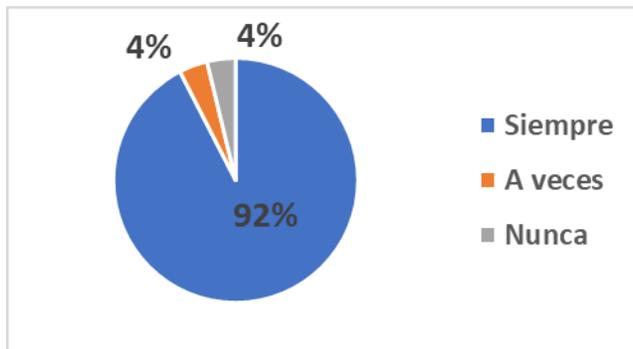
Figura 4. Posibles afectaciones por la implementación del teletrabajo



Nota. Alcaldía Mayor de Bogotá

6.3 ¿Realizó algún acuerdo con el teletrabajador sobre el cumplimiento de metas a alcanzar?

Figura 5. Acuerdos con teletrabajadores sobre metas a alcanzar



Nota. Alcaldía Mayor de Bogotá

5.1.2. Productividad y Calidad del Trabajo

De acuerdo con (Rojas, 2017) “el trabajo remoto representa una solución laboral tecnificada para personas que desean optimizar tiempos y recursos” (p.12). Según los resultados de la encuesta, la productividad y calidad del trabajo desempeñado es valorada de manera positiva por gran parte de los jefes. En las preguntas relacionadas con esta categoría, se encuentra que la mayoría de los jefes perciben que el trabajo no se ha afectado de manera negativa en estas dos variables. Por el contrario, el 43% de los jefes manifestó que la productividad del teletrabajador frente a los demás compañeros ha aumentado, mientras que el 47% afirma que ha sido igual. Así mismo, con relación a la calidad de los productos entregados por el teletrabajador, el 34% refirió que había aumentado y el 64% que había permanecido igual. En este punto conviene enfatizar que para el 92% de los jefes encuestados no se presentó confusión en la gestión del desempeño del teletrabajador, lo que significa que quienes ejercieron el rol de jefe o supervisor tuvieron claro cuál fue el desempeño de cada teletrabajador.

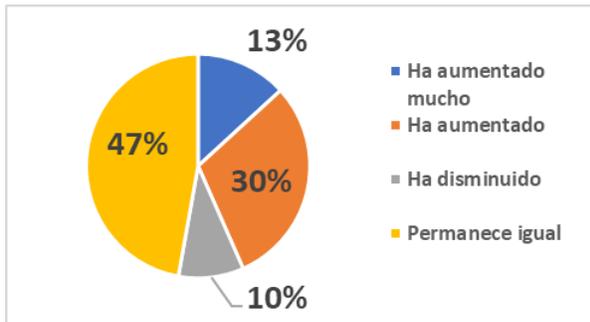
Dentro de su proceso como jefe o supervisor ha presentado confusión en la gestión del desempeño del teletrabajador?

Comprendiendo que los trabajadores en la actualidad son más libres y poseen competencias distintivas acordes a los tiempos y a las necesidades que se le plantean, se evidencia que la modalidad de teletrabajo puede contribuir a mejorar la productividad y la calidad del trabajo.

En el proceso de evaluación y seguimiento del trabajo que desarrolla cualquier colaborador, una variable importante que su jefe debe tener clara son los indicadores de desempeño referentes a las actividades que se desarrollan, para poder valorar realmente tanto la productividad como la calidad de los productos entregados⁷.

7.2 ¿Cómo ha sido la productividad del teletrabajador frente a los demás compañeros?

Figura 6. Productividad del teletrabajador

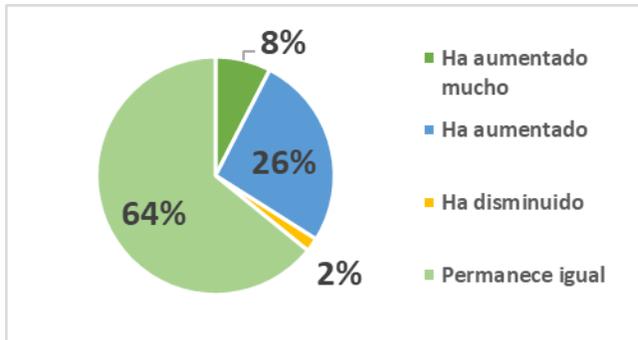


Nota. Alcaldía Mayor de Bogotá

⁷ Se considera que esta variable se debe revisar con detenimiento, por cuanto los servidores vienen recibiendo una valoración mediante el proceso de evaluación de desempeño, referente a los compromisos que se pactan para realizar durante cada año y corresponde a los resultados, productos y servicios, susceptibles de ser medidos. Estos compromisos pueden llegar a ser modificados una vez el teletrabajador ingresa a esta nueva modalidad de trabajo. Sería interesante observar, como se plantea la evaluación de desempeño que permita evidenciar de la manera más objetiva posible, la evaluación y el seguimiento que se hará al teletrabajador. Cuidando que, realmente se evidencie el cumplimiento de los compromisos. Esto podría ser una sugerencia para tener en cuenta en la consolidación de un nuevo instrumento de medición en el Distrito.

7.3 ¿Cómo ha sido la calidad de los productos entregados por el teletrabajador frente a los demás compañeros?

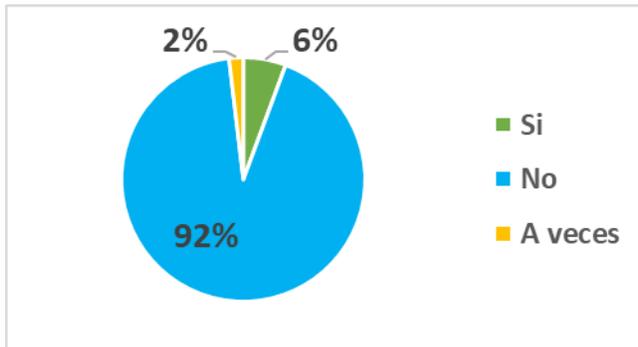
Figura 7. Calidad de productos entregados por teletrabajador



Nota. Alcaldía Mayor de Bogotá

16. ¿Dentro de su proceso como jefe o supervisor ha presentado confusión en la gestión del desempeño del teletrabajador?

Figura 8. Posibles confusiones en la gestión del desempeño del teletrabajador



Nota. Alcaldía Mayor de Bogotá

5.1.3. Herramientas (TIC)

Como se ha venido analizando el teletrabajo se constituye en un fenómeno que integra diversos factores clave de cambio, otro factor central corresponde a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC). Uno de los enfoques principales de cambio en la organización es el enfoque tecnológico (Acosta, 2002). Para el caso concreto de la

implementación de Teletrabajo, se requiere a partir de herramientas tecnológicas rediseñar la forma de trabajar, por cuanto la modalidad de trabajo necesita una gestión de tecnología y la disposición de las herramientas tecnológicas que hagan posible el trabajo desde casa. Desde la perspectiva de los jefes, se reconoce la importancia del manejo de estas herramientas tanto para el desarrollo de la tarea por parte del teletrabajador, como la utilización de diferentes herramientas que permitan hacer el seguimiento al desarrollo de la tarea. Al respecto, el 57% de los jefes encuestados manifestó utilizar al menos 3 herramientas o mecanismos tecnológicos para realizar el control y seguimiento de las jornadas de trabajo. En contraste, cuando se les preguntó a los jefes si existía alguna herramienta o software tecnológico especializado para el seguimiento de las tareas del teletrabajador el 57% de ellos señaló que no utilizaba ninguna herramienta. Estos porcentajes reflejan que los jefes tienen presente herramientas para el seguimiento de la jornada de trabajo, en contraste con cierto nivel de ausencia de herramientas para hacer un seguimiento a las tareas desempeñadas por el teletrabajador.

Citando algunas observaciones de los encuestados, referentes a la necesidad de incorporar o mejorar las herramientas tecnológicas que se integran en el proceso de teletrabajo, se encuentra lo siguiente:

“Se deben implementar herramientas automatizadas y colaborativas que permitan realizar seguimiento sobre las actividades adelantadas por el teletrabajador...”

“Control tecnológico para evidenciar la conectividad y el seguimiento laboral en línea...”.

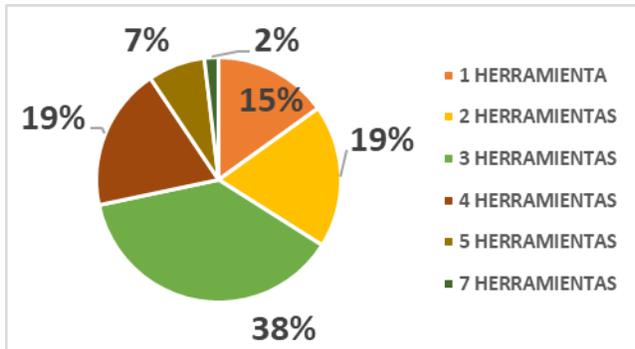
“No hay forma de hacer monitoreo sobre qué actividad están realizando, solo se puede confiar y esperar el producto final”.

“Se requiere videoconferencia para las reuniones de trabajo”.

Las anteriores observaciones denotan la centralidad de lo que significa contar con adecuadas herramientas que permitan; por un lado, facilitar el desarrollo del trabajo que desempeñan quienes se encuentran en casa, relacionado con elementos como la conectividad, disponibilidad y seguridad de la información, e incluso y no menos importante, la apropiación que de estas herramientas posean quienes las utilizan, jefes de teletrabajadores y teletrabajadores.

12.1 ¿Cuál es el número de herramientas usadas por los jefes de teletrabajadores para realizar seguimiento a la jornada de trabajo?

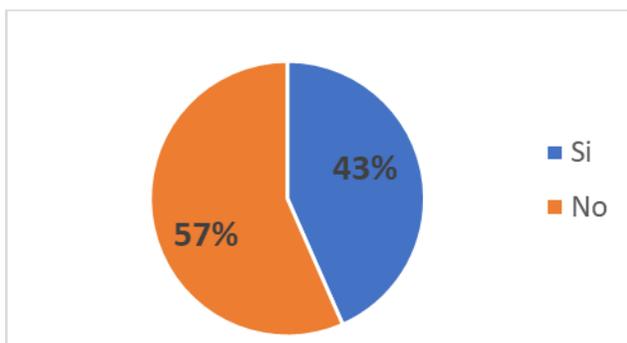
Figura 9. Número de herramientas usadas por los jefes de teletrabajadores para hacer seguimiento a jornada de trabajo



Nota. Alcaldía Mayor de Bogotá

13. ¿Para el seguimiento de las tareas del Teletrabajador existe alguna herramienta o software tecnológico implementado para llevar a cabo este control?

Figura 10. Software tecnológico para el seguimiento de tareas



Nota. Alcaldía Mayor de Bogotá

5.2. La Cultura Organizacional

Hace referencia a “un conjunto de supuestos dados por sentado, significados compartidos y valores que forman una especie de escenario para la acción” (Smircich, 1983, citado en (Higuita & Grisales, 2014, pág. 100); “a un sistema que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización” (Allaire y Firsirotu, 1992, citado en (Higuita & Grisales, 2014) (p.100). En este sentido la cultura se refiere a los modos de sentir, pensar, actuar y relacionarse, de las personas en una organización. Por su parte, la gestión de la cultura organizacional hace referencia a las prácticas que la organización establece para modificar la cultura, donde entran procesos como las capacitaciones.

5.2.1. Responsabilidad, Compromiso y Disciplina

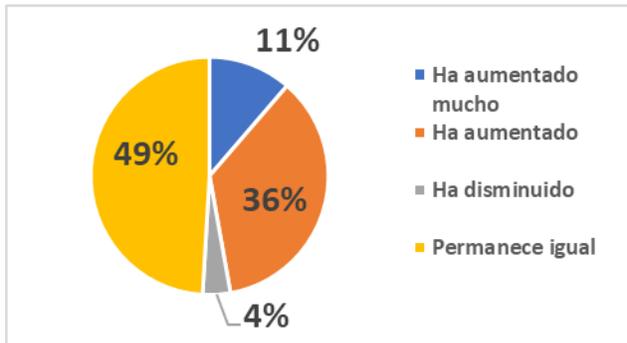
(Acosta, 2002), plantea unos focos de acción hacia los cuales se orienta el cambio organizacional. En relación con el teletrabajo, el cambio presenta una relación estrecha con la cultura organizacional, por cuanto cualquier cambio en la organización es también un cambio en la cultura. Los cambios en las organizaciones son cambios culturales dado que las reformas tienden a producirse en los valores, en las normas, en las costumbres o en los saberes, mediante los cuales las personas trabajan en la organización. En este sentido, particularmente el teletrabajo demanda unas cualidades en el colaborador, que seguramente contribuirán a lograr un buen desarrollo del teletrabajo. En este caso, se evidencia una percepción positiva en relación con las categorías de responsabilidad y compromiso. Al respecto, el 47% de los jefes manifestó que la responsabilidad y el compromiso han incrementado y el 49% que permanece igual. En síntesis, un alto porcentaje (96%) refirió que tanto la responsabilidad como el compromiso de los teletrabajadores no se han visto afectados por el teletrabajo. Adicionalmente resalta que, para los jefes, la responsabilidad, el compromiso y la disciplina son, en su orden, las principales cualidades que debe tener un teletrabajador.

Se considera que estas tres cualidades generan un proceso de trabajo organizado, y son necesarias teniendo en cuenta que el teletrabajo resignifica elementos como el tiempo, el lugar e incluso las mismas herramientas con las que se desarrolla la labor. El teletrabajador debe comprender cuál es la mejor forma de organizar su nueva dinámica laboral, para ejercer procesos de control de su jornada como cuando se está en la organización.

En este sentido, cobra gran importancia, la autorregulación y el cumplimiento que realicen los teletrabajadores de su jornada y de las actividades desempeñadas.

7.1 ¿Cómo ha sido la responsabilidad y el compromiso del teletrabajador con el trabajo asignado?

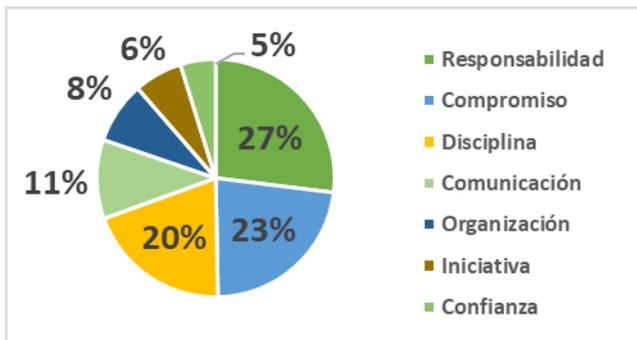
Figura 11. Responsabilidad y compromiso del trabajador con el trabajo asignado



Nota. Alcaldía Mayor de Bogotá

17. ¿Cuáles son las principales cualidades que usted considera debe tener un teletrabajador?

Figura 12. Cualidades de un teletrabajador



Nota. Alcaldía Mayor de Bogotá

5.2.2. Relaciones – Interacciones

Teniendo en cuenta que el teletrabajo genera importantes transformaciones en el individuo, al redefinir conceptos clave mencionados anteriormente como tiempo, lugar, e inclusive vida familiar y vida social, trabajar desde casa puede crear sentimientos de aislamiento y frustración, generalmente por la dificultad de crear una identidad basada en la organización.

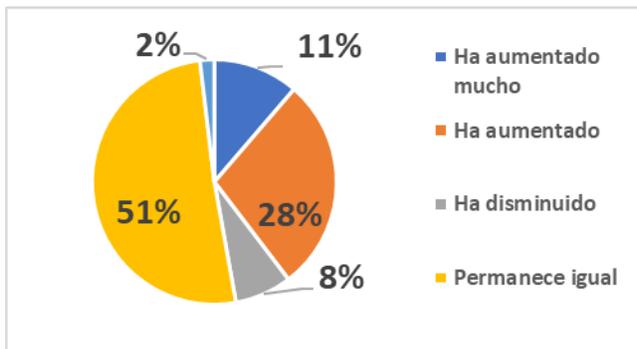
Sin embargo, como lo plantean Thatcher y Zhu (2006, citados en (Bustos, 2012) el teletrabajo también puede abrir la posibilidad de crear identidades basadas en la familia u otras organizaciones.

El teletrabajo, tal y como se desarrolla en las entidades de Distrito: de forma suplementaria en la gran mayoría de los casos, y no autónoma (todos los días de la semana), permite que no se rompan los procesos de socialización con jefes y compañeros de trabajo. Equilibrar en la semana, algunos días en la organización y otros en la casa, resignifica las relaciones hacia sus grupos de interacción de una forma más positiva.

Al respecto, para el 39% de los jefes la interacción del teletrabajador con los demás compañeros ha aumentado y para un 51% ha permanecido igual. Lo que evidencia que de momento no se observa una alteración de las relaciones que pueda afectar al trabajador.

7.4 ¿Cómo ha sido la interacción del teletrabajador frente a los demás compañeros?

Figura 13. *Interacción del teletrabajador con sus compañeros*



Nota. Alcaldía Mayor de Bogotá

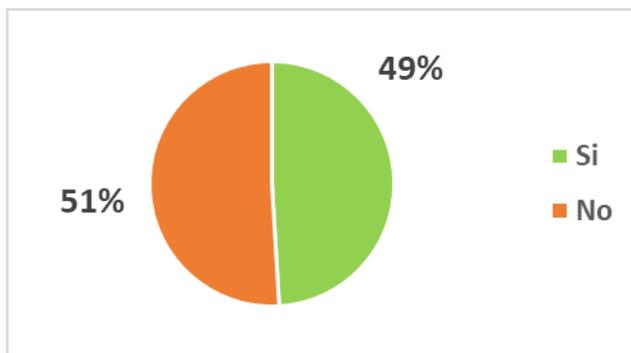
5.2.3. *Capacitación*

Dentro del proceso de gestión cultural un mecanismo organizacional es la capacitación. Como proceso de formación, la capacitación reviste al colaborador de información relevante que se requiere para entender un fenómeno, prepararse para actuar ante alguna situación, generar competencias y procesos de apropiación, entre otros. En el marco del proceso de implementación de la Estrategia de Teletrabajo, la capacitación acerca al colaborador al proceso que se está gestando.

En este sentido, los jefes refieren que el 51% de ellos no ha recibido capacitación como jefe de teletrabajador. Este ejercicio no puede ser descuidado, teniendo en cuenta que esta modalidad de trabajo y sus implicaciones, debe ser comprendida por todos los miembros de la organización, incluidos, jefes, población de teletrabajadores y compañeros de trabajo, que laboran de modo presencial.

18. ¿Ha recibido capacitación como jefe de Teletrabajador?

Figura 14. Capacitación como jefe de teletrabajador



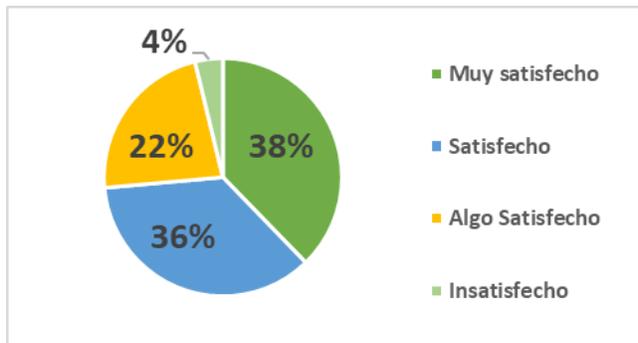
Nota. Alcaldía Mayor de Bogotá

5.2.4. Satisfacción con el Teletrabajo

Lo que se observa en la encuesta es que los jefes evidencian satisfacción con la modalidad de teletrabajo, el 74% de los jefes manifestó que se encontraba entre satisfecho y muy satisfecho con la modalidad de Teletrabajo, lo cual puede interpretarse también como su disposición a la flexibilidad, entendida aquí como la posibilidad que el trabajador haga buena parte de sus tareas desde su casa.

15. Desde su perspectiva como jefe ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el Teletrabajo?

Figura 15. Nivel de satisfacción con el teletrabajo



Nota. Alcaldía Mayor de Bogotá

5.2.5. Resistencia Hacia la Modalidad de Teletrabajo

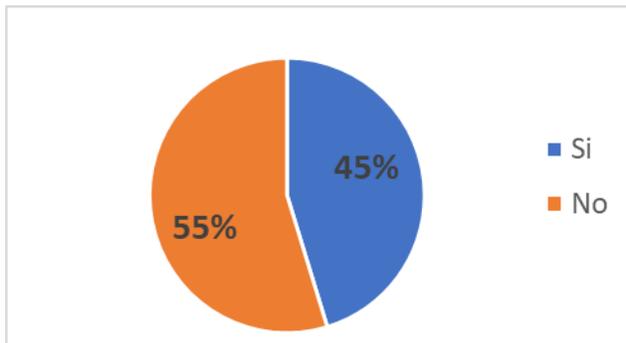
Para (García, 2005) es completamente normal que los individuos, independientemente de sus características se resistan al cambio. Esta resistencia responde a la percepción o significado que ese individuo tiene de los diferentes factores asociados al cambio. El autor plantea que estos factores tienen que ver con aspectos del individuo y con aspectos de la organización. Si bien se reconoce la incidencia de los aspectos organizacionales, es importante tener presente que quien se resiste al cambio es el individuo. Así que las causas de esa resistencia están relacionadas con él y con la percepción que este tenga sobre esos factores. Se observa que, si bien es cierto el 55% de los jefes manifestaron no haber presentado algún inconveniente con la modalidad de teletrabajo, si la tuvo un 45% de ellos. Ahora, aunque la encuesta tuvo preguntas cerradas, algunas tuvieron la posibilidad de registrar observaciones. En esta pregunta, las respuestas relacionadas con los principales inconvenientes percibidos por los jefes se relacionaron con aspectos como: *dificultad para asegurar la atención al público, disponibilidad de información con la que cuenta el teletrabajador, tareas o reuniones no programadas en días de teletrabajo, fallas tecnológicas de las plataformas de trabajo en casa, ausencia de procedimientos de seguimiento, entre otros*. Como una modalidad de trabajo diferente, el teletrabajo demanda por parte de la organización, un proceso de gestión del cambio desde varios enfoques: conductual, estructural y tecnológico (Acosta, 2002). En los comentarios de los jefes los aspectos estructurales y procedimentales juegan un rol central, al igual que los aspectos tecnológicos, en donde se pueden empezar a evidenciar oportunidades de mejora en la implementación de la Estrategia.

Respecto de la pregunta si incluiría a otros funcionarios del área en la modalidad de teletrabajo, la respuesta es similar a la anterior, el 53% de los jefes definitivamente incluiría más funcionarios en la modalidad, pero el 45% manifestó que no incluiría a otros colaboradores y un 2% que probablemente. Es así como se evidencian resistencias hacia la implementación de la modalidad de teletrabajo. De acuerdo con (Bustos, 2012) se trata de estructuras de pensamiento que generan resistencias a la hora de implementar y de creer en la estrategia de teletrabajo. Estas estructuras asociadas al significado que se tiene del teletrabajo frenan posibilidades de incluir dicha modalidad de trabajo en la organización.

El nivel directivo en las organizaciones es el primer grupo importante que debería ser un aliado, para que se genere una buena disposición para la adopción del Teletrabajo, pero estructuras de pensamiento marcadas por la concepción tradicional del trabajo, donde históricamente el trabajo se desarrolla en una empresa u organización, en un espacio físico con un número determinado de trabajadores que desempeñan una labor particular, tienden a frenar el desarrollo de la Estrategia de teletrabajo. Conviene aclarar que para poder profundizar y ser más precisos en este punto, se tendría que haber consultado por las razones por las cuáles no incluiría a otros funcionarios en la modalidad.

8. ¿Ha encontrado algún inconveniente con la modalidad de Teletrabajo?

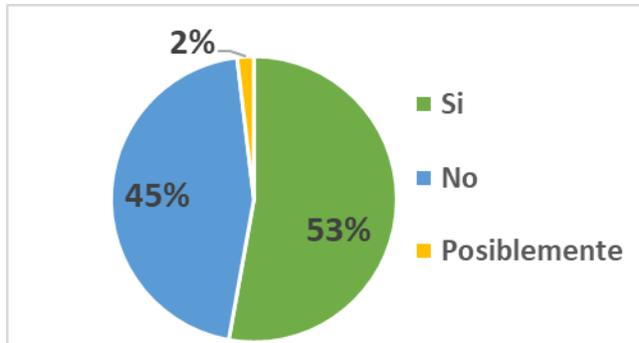
Figura 16. *Inconvenientes teletrabajo*



Nota. Alcaldía Mayor de Bogotá

9. ¿Incluiría a otros funcionarios de su área en la modalidad de teletrabajo?

Figura 17. *Inclusión de funcionarios en modalidad de teletrabajo*



Nota. Alcaldía Mayor de Bogotá

Capítulo 6. Experiencia de los Funcionarios que Trabajaron Bajo la Modalidad de Teletrabajo en las Entidades del Distrito

6.1. Cambio Organizacional

El cambio organizacional ocurre en la totalidad de la organización: en sus estructuras, en los procesos, en los productos o servicios, en las áreas y tiende a producirse en la cultura -las personas-.

En el siguiente apartado se toman en consideración las preguntas y respuestas que hacen referencia a los cambios experimentados por el teletrabajador, en particular en el proceso de conciliación trabajo – familia, en la realización de su trabajo y en el uso de las herramientas tecnológicas necesarias para teletrabajar.

6.1.1. Flexibilidad: Conciliación Trabajo – Familia y Calidad de Vida

Los procesos de cambio demandan en gran medida, un factor clave, la flexibilidad (Bustos, 2012). La flexibilidad está relacionada con la capacidad de los jefes de aceptar la ausencia física parcial o total del teletrabajador en su horario laboral. Esta modalidad puede derivar en mejores condiciones a nivel individual, al generar un mejor equilibrio entre el trabajo y la familia. Es así como se observa en las respuestas obtenidas, que el teletrabajo puede ser concebido precisamente como una estrategia encaminada a generar un equilibrio entre lo laboral y lo familiar. De hecho, los teletrabajadores manifestaron que la principal razón por la que estaban trabajando es la conciliación entre estas dos dimensiones de la vida y, en segundo lugar, se destaca el hecho de tener hijos en primera infancia.

De igual manera, las condiciones de las jornadas, la organización del trabajo, el tiempo disponible para la realización de actividades libres, así como la percepción respecto del impacto en condiciones de salud, estado de ánimo, nivel de estrés y vida familiar son percibidas por los teletrabajadores como muy positivas. En relación con la pregunta si la jornada laboral establecida les permitía hacer las actividades programadas, el 91% manifestó que siempre podía realizar las actividades programadas en la jornada asignada. Así mismo, el 61% de los encuestados afirmó que el tiempo disponible para sus actividades libres había aumentado.

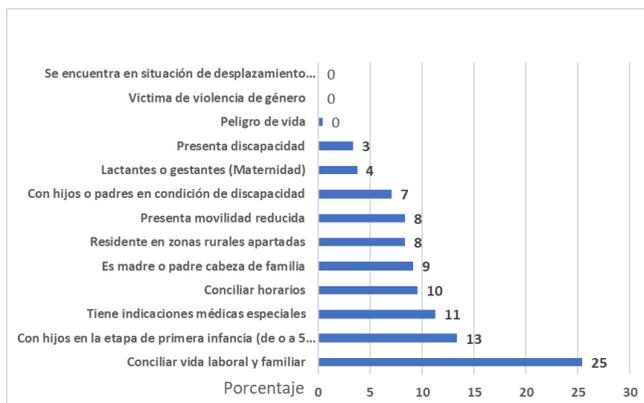
En relación con lo anterior, los teletrabajadores refieren que el 63% de ellos tiene la oportunidad de incrementar el desarrollo de habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos mientras teletrabaja. Adicionalmente el 45% de los teletrabajadores manifestó que con la modalidad el tiempo disponible para su formación ha aumentado y el 51% refirió que ha permanecido igual. En todo caso, el teletrabajo no afectó el tiempo disponible para la formación,

por el contrario, es considerado como una posibilidad de adquisición y apropiación de conocimientos.

En este sentido, se puede inferir que implementar la estrategia de teletrabajo en las entidades distritales cobra relevancia, por cuanto aumenta las experiencias de bienestar, para los colaboradores. De acuerdo con (Jackson & Frisman, 2018) tener empleados satisfechos tiene una incidencia en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y el equilibrio (vida – trabajo) no solo genera mayor satisfacción laboral, sino que también mejora las experiencias subjetivas de productividad de los trabajadores.

14. ¿Cuál es el motivo por el cual está Teletrabajando?

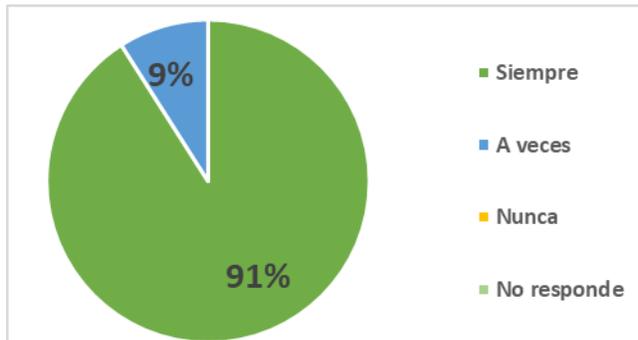
Figura 18. Motivo teletrabajo



Nota. Alcaldía Mayor de Bogotá

23.2 ¿la jornada establecida le permite hacer las actividades programadas?

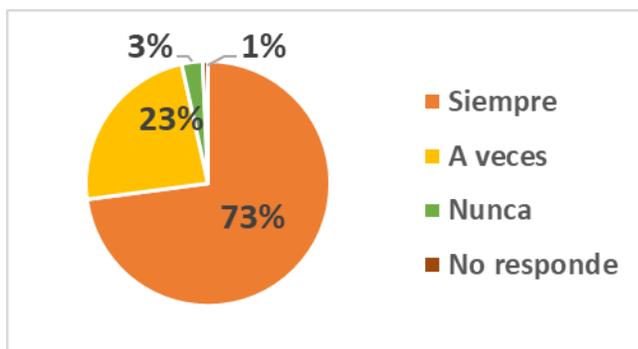
Figura 19. Jornada establecida con relación a actividades programadas



Nota. Alcaldía Mayor de Bogotá

25.3 ¿Gestiona los tiempos de descanso establecidos durante su jornada de Teletrabajo?

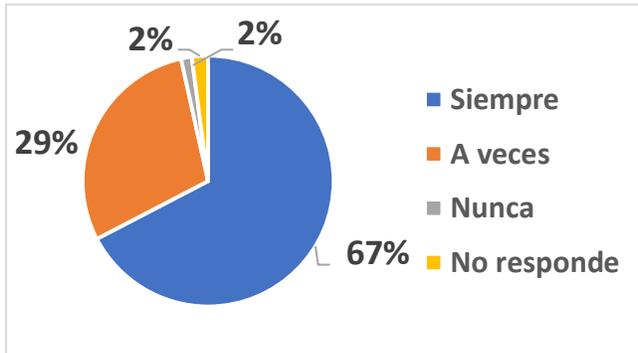
Figura 20. Gestión de tiempos de descanso



Nota. Alcaldía Mayor de Bogotá

26.3 ¿La entidad es flexible frente a las necesidades que tiene como Teletrabajador?

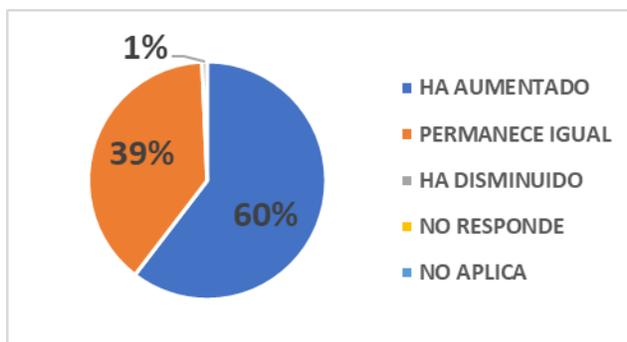
Figura 21. Flexibilidad frente a necesidades del teletrabajador



Nota. Alcaldía Mayor de Bogotá

28.2 ¿Considera que durante el periodo en que ha realizado Teletrabajo, el tiempo disponible para sus actividades libres ha aumentado o disminuido?

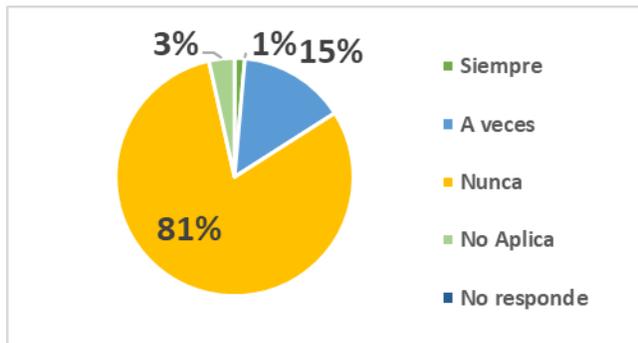
Figura 22. Tiempo para actividades libres



Nota. Alcaldía Mayor de Bogotá

29.6 ¿Durante la experiencia de teletrabajo se ha cargado con más trabajo o responsabilidades domésticas de lo habitual?

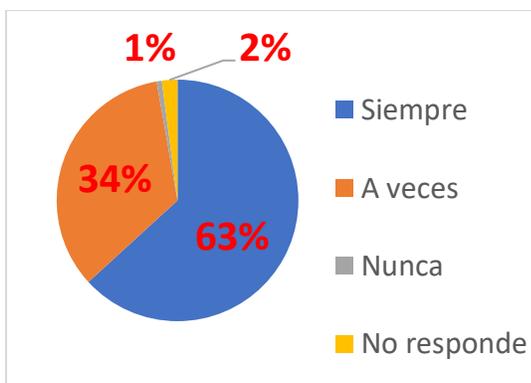
Figura 23. *Relación teletrabajo y responsabilidad domésticas*



Nota. Alcaldía Mayor de Bogotá

26.2 ¿Tiene oportunidad de incrementar el desarrollo de habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos mientras desarrolla Teletrabajo?

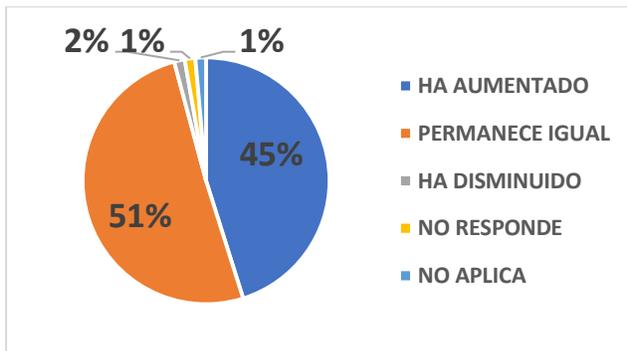
Figura 24. *Incremento de habilidades, aptitudes y actualización de conocimiento alterno con el teletrabajo*



Nota. Alcaldía Mayor de Bogotá

28.3 ¿Considera que durante el periodo en que ha realizado Teletrabajo, el tiempo disponible para su formación ha aumentado, se ha mantenido igual o ha disminuido?

Figura 25. Tiempo disponible para formación alterno al teletrabajo



Nota. Alcaldía Mayor de Bogotá

6.1.2. Productividad, Calidad del Trabajo y Carga Laboral

Para los teletrabajadores la modalidad de trabajo ha incidido en mejoras relacionadas con la productividad, la calidad del trabajo y la carga laboral. Frente a la pregunta ¿cómo calificaría el impacto del teletrabajo en la calidad de su trabajo? el 78% de los servidores manifestó que ha mejorado o ha mejorado mucho. En relación con la pregunta si considera que su gestión es oportuna frente a las necesidades del área, el 96% de los encuestados manifestó que sí. De acuerdo con (Jackson & Frisman, 2018) cuando los trabajadores se sienten satisfechos laboralmente perciben que su nivel de productividad aumenta.

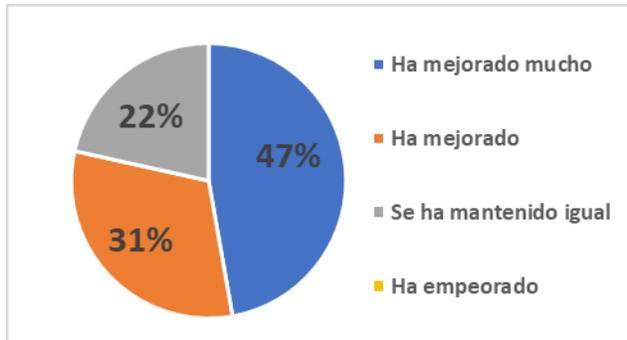
Particularmente en esta categoría, los porcentajes de percepción positiva frente a la productividad y calidad de trabajo de los teletrabajadores superan el 70%. En conclusión, los trabajadores le atribuyen al teletrabajo una influencia directa en mejoras en el rendimiento y en la calidad de las actividades que realizan desde casa.

Un aspecto para destacar es que el 51% de los teletrabajadores considera que el trabajo ha aumentado; sin embargo, sólo un 6% de los teletrabajadores considera que se le ha forzado a trabajar más. En contraste, frente a la pregunta si se ellos mismos se han forzado a trabajar más, el 81% manifestó que lo ha hecho entre siempre y algunas veces. Lo anterior puede guardar relación con el aumento en la productividad y calidad del trabajo que ellos mismos perciben y la

motivación derivada de la estrategia del teletrabajo, al permitir mejorar la conciliación trabajo – familia.

30.8 ¿Cómo calificaría el impacto que ha dejado el Teletrabajo en la calidad de su trabajo?

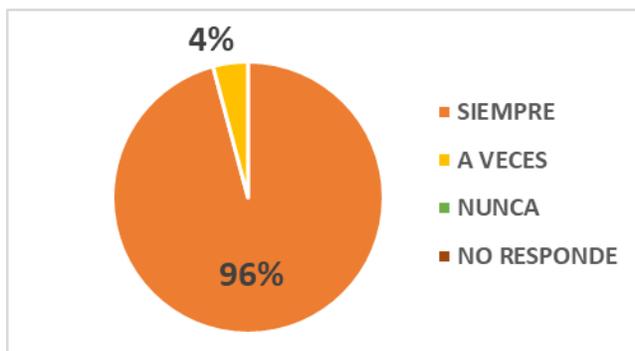
Figura 26. Impacto de teletrabajo en calidad de trabajo



Nota. Alcaldía Mayor de Bogotá

24.2 ¿Considera que su gestión es oportuna frente a las necesidad del área?

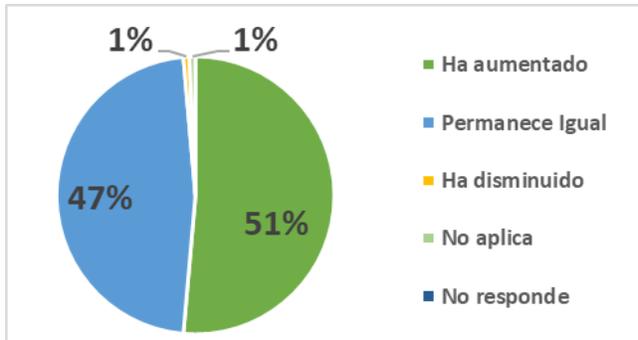
Figura 27. Gestión frente a necesidad del área



Nota. Alcaldía Mayor de Bogotá

28.4 ¿Considera que durante el periodo que ha realizado teletrabajo, la cantidad de trabajo que ha realizado ha aumentado, permanece igual o ha disminuido?

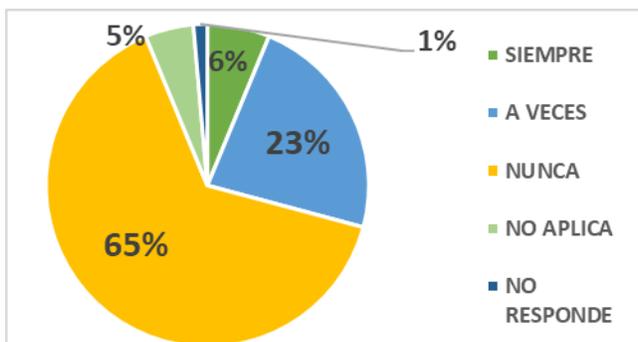
Figura 28. Cantidad de trabajo con relación al teletrabajo



Nota. Alcaldía Mayor de Bogotá

29.1 ¿Señale si durante la experiencia de teletrabajo se le ha forzado a trabajar a más?

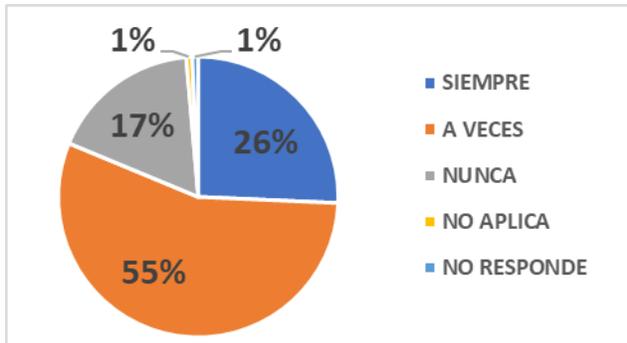
Figura 29. Incremento en la cantidad de trabajo durante experiencia de teletrabajo



Nota. Alcaldía Mayor de Bogotá

29.2 ¿Usted mismo se ha forzado a trabajar más?

Figura 30. Esfuerzo para trabajar más durante experiencia de teletrabajo



Nota. Alcaldía Mayor de Bogotá

6.1.3. Herramientas (TIC)

Como se ha venido mencionando, este factor clave de cambio es central en una organización que busque adoptar la modalidad de Teletrabajo. La organización necesita gestionar la tecnología garantizando que los trabajadores dispongan de las herramientas necesarias para facilitar su trabajo desde casa.

El uso de las TIC significa no solo contar con estas herramientas tecnológicas, sino lograr que los usuarios se apropien de ellas, utilizándolas para el cumplimiento de sus actividades. En este sentido, se evidencia que el 85% de los teletrabajadores considera que cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo de actividades de forma eficiente. Se valida así lo que teóricamente se encuentra acerca de las TIC, como factor clave en el proceso de cambio.

De igual manera, se observa que los teletrabajadores tienen claridad frente a las herramientas con las que los jefes realizan el seguimiento a su labor. Los jefes realizan seguimiento a la jornada de los teletrabajadores mediante herramientas como el correo electrónico, el WhatsApp y las llamadas telefónicas, en ese orden. De modo que se privilegian herramientas escritas por encima de aquellas que demandan una interacción directa como video

llamadas o utilización de programas o herramientas como Skype y videoconferencias, las cuales se sitúan en octavo y noveno lugar, respectivamente.

19. ¿Cómo realiza su Jefe el seguimiento a su jornada de Teletrabajo?

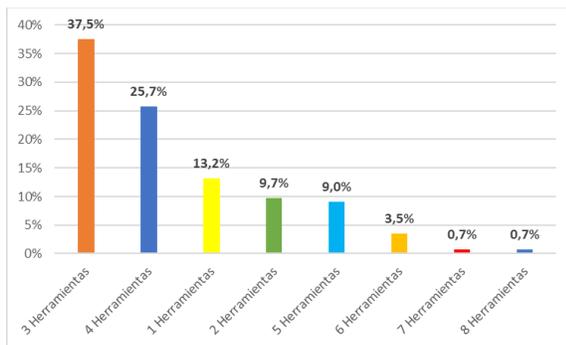
Figura 31. Seguimiento a jornada de teletrabajo



Nota. Alcaldía Mayor de Bogotá

20. ¿Para el seguimiento de sus tareas opera alguna herramienta o software tecnológico?

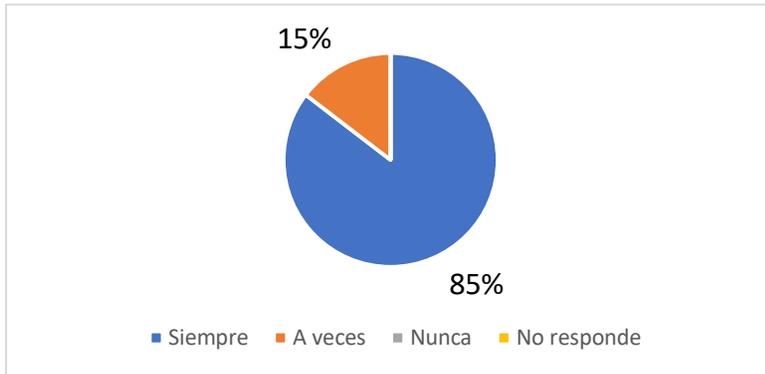
Figura 32. Seguimiento de tareas a través de herramienta o software tecnológico



Nota. Alcaldía Mayor de Bogotá

23.1 ¿Cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo de actividades de forma eficiente?

Figura 33. Seguimiento de tareas a través de herramienta o software tecnológico



Nota. Alcaldía Mayor de Bogotá

6.2. La Cultura Organizacional

Como ya se ha mencionado, la cultura se refiere a los modos de sentir, pensar, actuar y relacionarse, de las personas en una organización. Por su parte, la gestión de la cultura organizacional hace referencia a las prácticas que la organización establece para modificar la cultura, donde entran procesos como las capacitaciones.

6.2.1. Responsabilidad, Escucha y Reconocimiento

Previamente se ha descrito que los cambios en las organizaciones implican también ajustes en la cultura, en razón a que los cambios requieren ciertas disposiciones de las personas, que se manifiestan en los valores, en las costumbres o en los saberes, que las personas comparten como parte de una organización. En este sentido, el teletrabajo demanda del colaborador una interiorización de una nueva forma de desempeñar sus actividades -desde la casa- que hace necesario el afianzamiento de valores que hagan posible trabajar bajo esta modalidad. Desde esta perspectiva, el 97% de los teletrabajadores afirma estar cumpliendo con los horarios establecidos para el desarrollo de sus actividades, de donde se infiere la actitud responsable por parte del teletrabajador, soportada también en el reporte oportuno de sus incapacidades médicas.

Con relación a la escucha, los teletrabajadores manifestaron que son escuchados por sus jefes y superiores respecto de sus observaciones y comentarios. El 69% de ellos refiere que siempre es escuchado. Este es un valor primordial en el proceso de comunicación, contribuye a generar una relación positiva con el compromiso organizacional. Cuando los colaboradores perciben que son tenidos en cuenta, se interesan más por su labor, le imprimen un mayor

esfuerzo a las tareas que desarrollan y de esta manera se generan procesos de confianza que robustecen las relaciones y el compromiso hacia la organización.

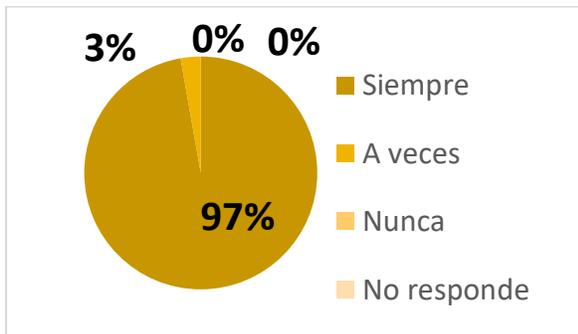
Frente a la categoría de reconocimiento, el 54% de los teletrabajadores manifestó sentirse reconocido por sus jefes en cuanto al trabajo que está desarrollando. El reconocimiento es un factor de riesgo intralaboral⁸. Por lo anterior es muy importante contar con un mecanismo de gestión cultural como el reconocimiento. Este mecanismo establecido por una Organización, se refiere a como organizacionalmente se otorga ese reconocimiento, por ejemplo (reconocimiento al empleado del mes por....donde se puede tener definido un incentivo) como una medida, mecanismo o forma ya definida para que se institucionalice. Así como los ejemplos de mecanismos como videos, capacitaciones, programas de inducción y campaña, permite reconocer al empleado el esfuerzo que hace, así como los resultados que obtiene en sus labores, tiene un efecto positivo e incluso aporta a la disminución de riesgos psicosociales. Previamente, se ha reconocido la importancia de procurar la satisfacción laboral, que tiende a derivar en un mayor compromiso del trabajador con las metas de su organización.

Finalmente, estas categorías, entidades como valores que se manifiestan en las actitudes de las personas en la organización, se presentan como expresiones propias que, al ser compartidas y validadas por los miembros de la organización, generan pertenencia al grupo.

⁸ De acuerdo con el Ministerio del Trabajo, según la resolución 2646 de 2008, los factores de riesgo psicosocial son todas aquellas condiciones y características de las organizaciones que influyen en la salud mental de los empleados o trabajadores, que afectan su rendimiento laboral e inciden en el estrés laboral teniendo en cuenta las demandas de la situación (o con el contexto laboral) y características del individuo (el estrés laboral), a nivel intralaboral. El reconocimiento forma parte de las variables dentro de los factores de riesgo intralaboral.

25.1 ¿Cumple usted con los horarios establecidos para el desarrollo de sus actividades durante la jornada de Teletrabajo?

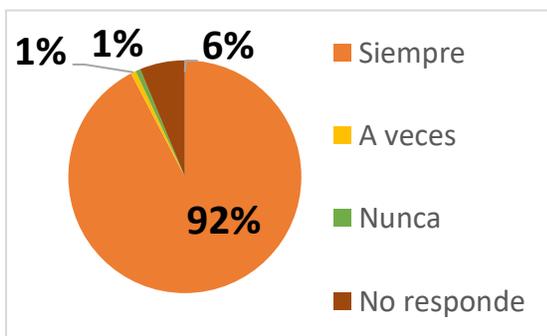
Figura 34. Cumplimiento de horarios en jornada de teletrabajo



Nota. Alcaldía Mayor de Bogotá

25.2 ¿Reporta sus incapacidades médicas a la entidad cada vez que se presentan?

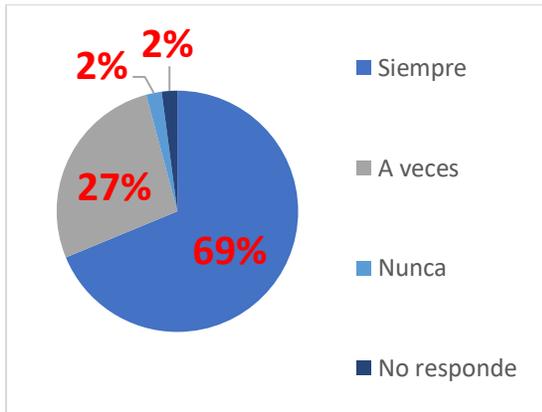
Figura 35. Reporte de incapacidades médicas



Nota. Alcaldía Mayor de Bogotá

27.2 ¿Los jefes y superiores escuchan sus observaciones y comentarios?

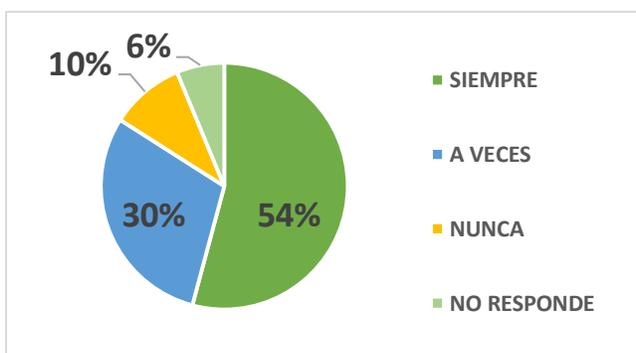
Figura 36. Escucha de observaciones y comentarios por parte del teletrabajador



Nota. Alcaldía Mayor de Bogotá

6.1 ¿Percibe de parte de su entidad y/o jefe, reconocimiento por la gestión que está adelantando a través de Teletrabajo?

Figura 37. Reconocimientos por gestión a través del teletrabajo



Nota. Alcaldía Mayor de Bogotá

6.2.2. Relaciones - interacciones

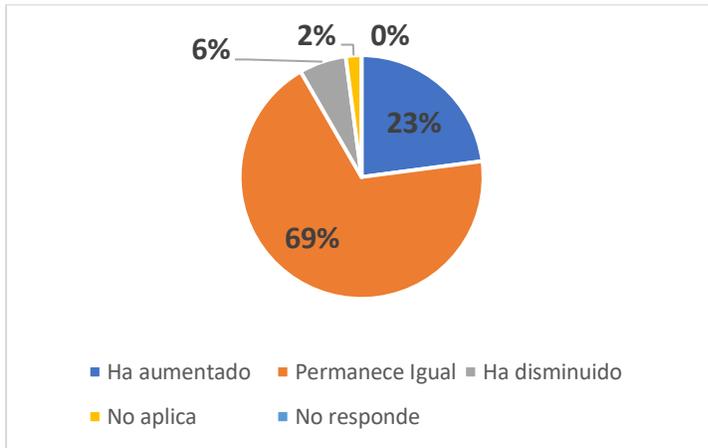
El teletrabajo como lo plantean Thatcher y Zhu (2006, citados en (Bustos, 2012) puede abrir la posibilidad de crear identidades basadas en la familia u otras organizaciones. Sin embargo, también puede generar sentimientos de aislamiento y frustración. Frente a lo anterior, el tipo de modalidad de teletrabajo denominada suplementaria, en la cual el teletrabajador trabaja en su casa en promedio 2 o 3 días y los restantes en la organización, puede generar un equilibrio que mantiene activos los procesos de interacción entre el teletrabajador y sus compañeros y jefes.

Desde esta perspectiva, el 69% de los teletrabajadores manifestó que durante el desarrollo de la modalidad la relación con sus superiores se ha mantenido igual y el 23% refiere que ha aumentado. Respecto de la condición de aislamiento el 69% señaló que no se ha sentido aislado, mientras que el 24% manifestó que algunas veces se ha sentido aislado. En relación con sentimientos de rechazo o resentimiento por parte de otros compañeros, el 51% manifestó que nunca se ha sentido rechazado, mientras que el 40% refirió que algunas veces ha sentido rechazo.

Lo manifestado por los teletrabajadores, refleja la necesidad de generar un proceso de gestión cultural que prepare no solo a los teletrabajadores para que se adapten a la nueva modalidad de trabajo, si no a los demás grupos de interacción en la organización, teniendo en cuenta que se generan imaginarios alrededor del teletrabajo y del teletrabajador, que deben ser gestionados junto con las resistencias que se puedan evidenciar.

8.5 ¿Considera que durante el periodo en que ha realizado Teletrabajo, la relación con sus superiores ha aumentado, se ha mantenido igual o ha disminuido?

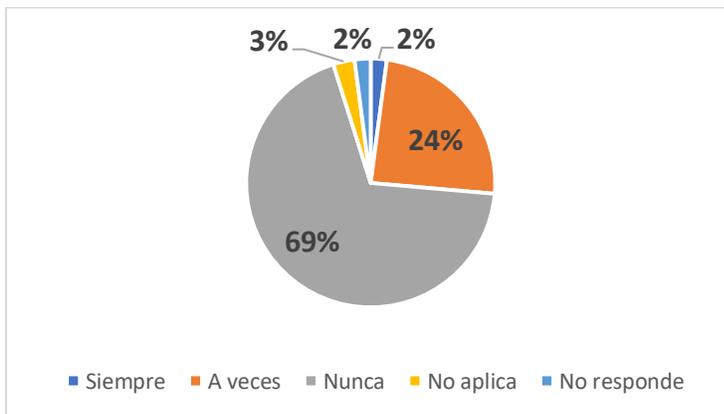
Figura 38. *Relación con superiores durante el periodo del teletrabajo*



Nota. Alcaldía Mayor de Bogotá

29.4 ¿Señale si durante la experiencia de teletrabajo se ha sentido aislado?

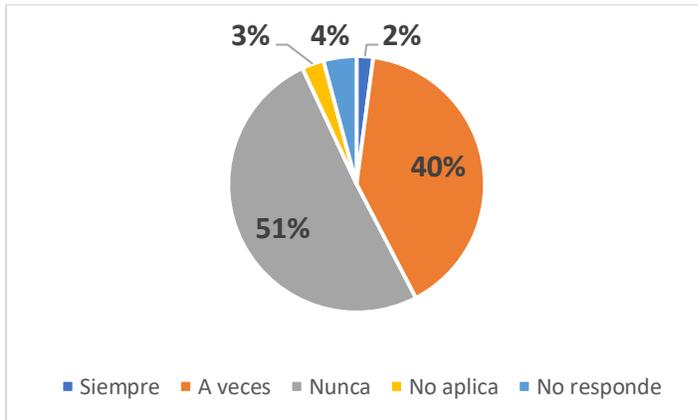
Figura 39. *Aislamiento a raíz de la experiencia de teletrabajo*



Nota. Alcaldía Mayor de Bogotá

29.5 Señale si durante la experiencia de teletrabajo ha sentido rechazo o resentimiento por parte de otros compañeros

Figura 40. Rechazo o resentimiento a causa de teletrabajo



Nota. Alcaldía Mayor de Bogotá

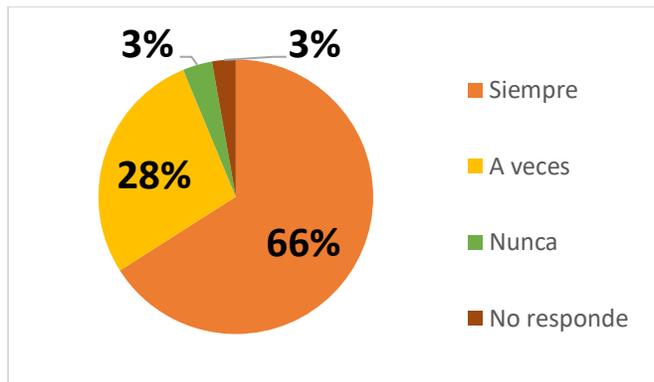
6.2.3. Retroalimentación y Capacitación

Con el teletrabajo y los cambios que esta estrategia demanda, se requiere gestionar el proceso de formación de los teletrabajadores de tal manera que los conocimientos adquiridos le permitan apropiarse del cambio que adelantará en la organización. Es importante, que los teletrabajadores reciban un proceso de formación hacia lo que significa ese cambio en el desarrollo de su trabajo. Al respecto 82% de los teletrabajadores manifestó que recibió capacitación para su desempeño como teletrabajador.

Adicionalmente a la capacitación, la retroalimentación como mecanismo organizacional permite que el colaborador tenga claridad respecto de lo que se espera de él en el desarrollo de sus funciones, así como de los resultados obtenidos con miras a mejorar su desempeño. Al respecto, el 66% de los encuestados manifestó que siempre recibe retroalimentación mientras que el 28% refirió que a veces.

27.1 ¿Recibe retroalimentación continua de los procesos que gestiona y sus resultados?

Figura 41. Retroalimentación de procesos que se gestionan y sus resultados



Nota. Alcaldía Mayor de Bogotá

27.3 ¿Le dieron a conocer las actividades a desarrollar en sus jornadas de Teletrabajo?

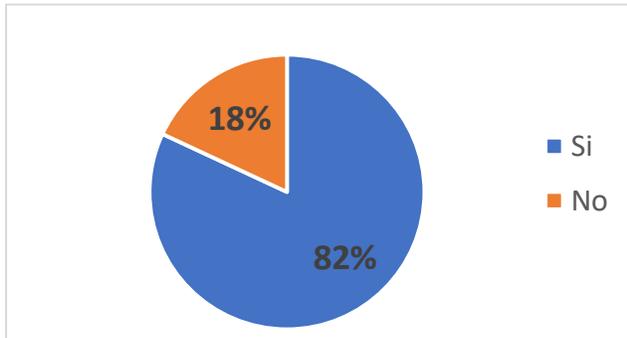
Figura 42. Comunicación de actividades a desarrollar en jornadas de teletrabajo



Nota. Alcaldía Mayor de Bogotá

31. ¿Ha recibido capacitación para su desempeño como teletrabajador?

Figura 43. Capacitación para desempeño como teletrabajador



Nota. Alcaldía Mayor de Bogotá

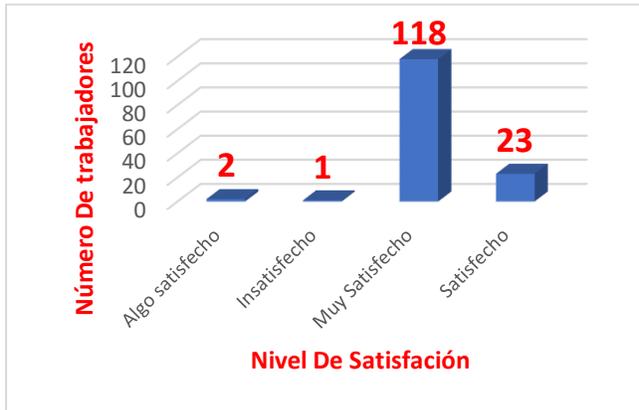
6.2.4. Satisfacción con el Teletrabajo

Con relación a esta categoría, el 82% de los encuestados manifestó estar muy satisfecho con la modalidad de teletrabajo y el 16% satisfecho. Se considera que tanto la flexibilidad como la autonomía y la promoción misma de procesos que permitan conciliar el trabajo y la familia, producen sentimientos de satisfacción en los miembros de la organización, que pueden derivar en una mayor motivación y esfuerzo para conseguir los objetivos del área.

En este sentido, un concepto que ayuda a explicar este fenómeno es el *engagement*, definido como “un estado de compromiso, satisfacción, dedicación y absorción, que permite a los empleados experimentar una sensación de conexión y de realización efectiva con sus actividades en el trabajo” (Ortíz & Jaramillo, 2013, pág. 5). El compromiso organizacional, se promueve brindándole a los colaboradores procesos de bienestar que busquen condiciones de equilibrio entre el trabajo y la familia y en este caso la modalidad de Teletrabajo se puede considerar con una estrategia que promueve el compromiso organizacional. En otras palabras, generar un proceso de gestión cultural, donde los trabajadores perciban que la organización mejora sus condiciones a nivel familiar, contribuye a desarrolla en el colaborador una disposición hacia el compromiso en la consecución de metas organizacionales.

21. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el Teletrabajo?

Figura 44. Nivel de satisfacción con el teletrabajo



Nota. Alcaldía Mayor de Bogotá

6.2.5. Resistencia Hacia la Modalidad de Teletrabajo – Control

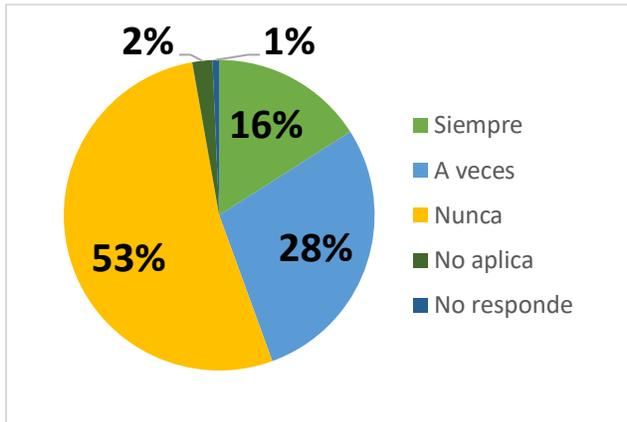
Las estructuras de pensamiento marcadas por la concepción tradicional del trabajo, son asociadas entre otros aspectos a factores de resistencia hacia la modalidad, teniendo en cuenta que el trabajo se desarrolla en una empresa u organización, en un espacio físico con un número determinado de trabajadores que desempeñan una labor particular y en horarios establecidos, es por esta razón que la transición hacia la modalidad seguramente no es inmediata y una vez se comienza a implementar aparecen estas resistencias.

Si bien es cierto, un poco más de la mitad de los teletrabajadores, el 53%, manifestó no haberse sentido más controlado con el teletrabajo, el 44% expresó que entre a veces y siempre se han sentido más controlado.

Se observa una sentida necesidad de gestionar estas resistencias, por cuanto tienden a frenar el desarrollo de la Estrategia. En este sentido, el control sobre los trabajadores puede estar relacionado con la verificación del cumplimiento de la jornada laboral en su puesto de trabajo (ya sea en casa u oficina). Pero realmente lo importante es tener claro que la modalidad de trabajo exige condiciones de confianza que se deben gestar en la nueva relación entre los colaboradores y los jefes, así como entre colaboradores y compañeros de trabajo y colaboradores y usuarios o clientes.

29.3 Señale si durante su experiencia de teletrabajo se ha sentido más controlado

Figura 45. Control a raíz de experiencia de teletrabajo



Nota. Alcaldía Mayor de Bogotá

Capítulo 7. Factores Clave en el Proceso de Implementación del Teletrabajo, en las Entidades con Fase de Adopción⁹

Como ya se ha mencionado, desde la perspectiva cualitativa, el análisis de la información se realizó de acuerdo con las recomendaciones de (Glaser y Strauss, 1967 citado en (Páramo, 2015) yendo de una manera iterativa a la información recogida hacia la identificación de posibles categorías teóricas relevantes, a partir también de la información proveniente de las fuentes documentales, de las entrevistas, de las observaciones de la autora y del registro de información en las reuniones (notas de campo).

Para el análisis de las entrevistas se denomina a los participantes con las siguientes abreviaturas. Entrevistado 1: E1, entrevistado 2: E2, entrevistado 3: E3, entrevistado 4: E4 y entrevistado 5: E5. Las entrevistas guardan el rigor de la confidencialidad tanto de las entidades como de los participantes, teniendo en cuenta que pertenecen al sector público y que al inicio de cada entrevista se acordó no identificar a cada entidad, así que se aclaró que la información de cada una de las entrevistas tendría un objetivo meramente académico, cuyo posterior resultado sería presentado a los participantes.

Tabla 7. Factores clave de éxito en el proceso de implementación del teletrabajo

Dimensiones	Categorías	Variables
Cambio Organizacional	Agente de Cambio	Claridad contextual
		Liderazgo
		Comunicaciones
		Compromiso
	Flexibilidad	Conciliación trabajo-familia
	Productividad	NA ¹⁰
	Identificación de resistencias al cambio	NA

⁹ Entrevista

¹⁰ NA (No Aplica). Significa que no se identifica una variable específica de la categoría.

Dimensiones	Categorías	VARIABLES
Cultura Organizacional	Agente de Cambio	Compromiso
		Videos
	Mecanismos de gestión cultural	Capacitación
		Programas de inducción
		Campañas
		Símbolos
	Manifestaciones	Rutinas
		Normas

Nota: Elaboración propia

7.1. Cambio Organizacional

7.1.1. Agente de Cambio- Claridad Contextual

En las entrevistas los relatos permiten observar cómo la categoría referente al *agente de cambio* fue atribuida principalmente al rol del nivel directivo en la organización. Emergieron de los relatos, unas variables importantes a considerar como lo fue la de claridad contextual. Esta variable es considerada como una de las principales variables a tener en cuenta en el rol que desarrolle un agente de cambio cuando está pensando en incluir un cambio en la organización. En este sentido, la claridad contextual se refiere a la forma en que el líder presenta el contexto del cambio a introducir. No basta dejar esa responsabilidad exclusivamente a los mecanismos de comunicación, sino que el agente de cambio debe tener claridad en la definición de objetivos, para poder transmitirlos en la organización a los grupos de interés (Borrás, 2016).

De esta manera los entrevistados refieren que “...los cambios culturales siempre parten de mostrarle a la gente lo que uno espera, es decir, lo que es el ideal... Entonces hay que enseñar y hay que mostrar comportamientos positivos, hay que mostrar los beneficios que eso comportamientos traen...” (E5). En este sentido, tan importante es que el rol del agente de cambio les muestre a los miembros de la organización lo que se espera del cambio; los objetivos; la forma en que se hará el seguimiento, lo que es y lo que no es, así como los roles y las responsabilidades que cada uno tendrá en el proceso.

Esta claridad contextual genera que en los diferentes niveles de la organización se maneje la misma información con el propósito de que el cambio a implementar represente una categoría común en la organización, como proceso validado con las personas que forman parte de este. Como lo plantea (Borrás, 2016), esta integralidad realmente permite comunicar y entender los roles que asumen los individuos en el proceso de cambio.

7.1.2. Agente de Cambio – Liderazgo

Otro factor para tener en cuenta en el papel del agente de cambio es el liderazgo, entendiendo su relación con los procesos de cambio y la forma como éste es gestionado por los líderes.

El líder debe ser un facilitador que permita y favorezca la movilización de la organización hacia nuevas formas más adaptativas. Representa un rol central en el marco de la adopción de la Estrategia del Teletrabajo, su rol es fundamental por cuanto se generan procesos de influencia que se dan entre jefes y colaboradores, y también entre pares.

El liderazgo que representa influencia en los colaboradores se relaciona con la confianza que surge en el marco de las interacciones que se dan en la organización, como un rol que facilita la interpretación de visiones sobre un determinado cambio (Contreras & Castro, 2013). Así las cosas, cuando el líder logra transmitir una visión, y esta es compartida por los colaboradores, con base en aspectos claves como la confianza, la claridad contextual y buenos procesos de comunicación, genera la posibilidad de promover la adaptación de la organización y la movilidad hacia el cambio por parte de los trabajadores, situación que es muy importante a la hora de implementar el cambio.

En el caso de la implementación de la Estrategia de teletrabajo, se requiere que los líderes promuevan condiciones que faciliten la confianza hacia el teletrabajador, facilitando incluso los medios y los mecanismos que sean necesarios para que la modalidad pueda ser implementada. Como lo afirmó uno de los entrevistados “...ella [La líder] se puso la “gorrita”, ella asumió el liderazgo, ella asignó a un funcionario para que me acompañará y fue alguien de talento humano, para que sacáramos el proyecto y eso fue fundamental...” (los corchetes son de la autora). En síntesis, el líder en el proceso de incorporación del cambio no solo requiere estar de acuerdo con la nueva modalidad de trabajo, sino transmitir dicha visión compartida de cambio en su equipo de trabajo, así como tomar las decisiones necesarias para que se dispongan los medios y recursos de manera oportuna.

7.1.3. Agente de Cambio – Comunicación

Un tercer elemento para tener en cuenta en el papel del agente de cambio es la comunicación que ejerce el líder con los miembros de la organización. De acuerdo con (Thomson, Kotter, & Goss, Gestión del Cambio, 2004) cuanto más aclaran los líderes las intenciones de la empresa y sus reglas básicas, más capaces serán los empleados de predecir lo que les va a ocurrir y de influir en los acontecimientos, incluso en medio de una situación de cambio.

Este elemento se relaciona con los descritos anteriormente –claridad contextual y liderazgo- pues no es posible pensar que son elementos que se puedan separar entre sí, por el contrario, son absolutamente complementarios. De esta manera, si el agente de cambio como rol central en los procesos de implementación presenta en su comunicación una claridad contextual, así como condiciones de liderazgo donde los trabajadores puedan ver la congruencia entre los valores organizacionales y la información compartida a partir de los mecanismos culturales que reciben, podrán generarse procesos de adaptación a ese cambio. Y de esta manera los colaboradores se sentirán más identificados con el cambio a incorporar y con la importancia que requiere su compromiso con el proceso de cambio.

Para el proceso de implementación de la estrategia el componente de comunicaciones es muy importante. Está previsto desde el comienzo de la planeación de la implementación del cambio, por cuanto presenta la necesidad de que en toda la puesta en marcha del proceso se involucre de forma central al área de comunicaciones de la organización. Esta área tiene un rol clave como es el de presentar oficialmente la información que la organización quiere que les llegue a sus colaboradores. La divulgación del teletrabajo debe ser planeada con esta área y el área encargada de la implementación debe pensar de forma detenida como comunica tanto con el equipo directivo como con el equipo de colaboradores que teletrabajan y aquellos que no, la divulgación de lo que se proyecta con la modalidad, así como los avances obtenidos y las evaluaciones referentes a las distintas etapas.

De igual manera, se deben implementar estrategias de comunicación y seguimiento que contribuyan a mantener la motivación de los colaboradores. Se trata de un círculo dinámico que contribuirá a generar buenas prácticas a nivel organizacional que harán exitoso el modelo.

7.1.4. Flexibilidad: Conciliación Trabajo – Familia

En el desarrollo de este proyecto se ha venido citando la flexibilidad como uno de los factores claves de cambio. En esta oportunidad, es una categoría visible para los entrevistados líderes de la implementación de esta modalidad de trabajo. Un elemento central que busca el teletrabajo es conciliar lo laboral con lo familiar. Se busca realmente conseguir una relación funcional y un equilibrio en estas dos dimensiones centrales de la vida, lo cual puede traer ventajas para la

organización como la disminución de condiciones de riesgo a nivel intralaboral, extralaboral e individual¹¹.

Si bien es cierto, (Salazar, 2016) plantea que el equilibrio trabajo-familia puede verse afectado o beneficiado por el Teletrabajo, para el caso de los líderes implementadores de la estrategia en las entidades del distrito, la implementación de esta modalidad de trabajo ha traído condiciones de verdadera conciliación laboral y familiar. Los entrevistados manifestaron entre otras cosas que:

“...el teletrabajo obviamente busca garantizar el bienestar de los trabajadores, de los funcionarios, pero se debe entender más bien como una alternativa a reducción de costos, facilitarle la vida a las personas en esta ciudad con el problema de transporte, ahorrar recursos aquí en la entidad...”

“...tenemos otras personas que viven en Chía y que tienen hijos pequeños y pues eso les facilita la vida. Pues porque obviamente el tiempo de desplazamiento no les permite compartir más en familia...”

“...adicionalmente, cuando tú a la gente, le haces clic en el componente emocional, familiar, le estás diciendo: Puedes recoger a tu hijo de la ruta del Colegio...Guauuuuu eso es una cosa!!!!!! en lugar a que, tienes que salir, coger un bus, demorarte una hora en el desplazamiento, llegar a tu casa y que tu hijo, a menos que sea algo extraordinario ya te ve de noche, sí Porque a veces pasa y uno llega y ya está de noche...”

En este sentido, el teletrabajo definitivamente trae consigo nuevas realidades al redefinir conceptos claves como tiempo, lugar, vida familiar y en general vida social. Así mismo, la organización como un sistema abierto en permanente proceso de cambio, también se moviliza en virtud de la relación dinámica que se gesta entre los colaboradores y los líderes. En el momento en que los líderes van evidenciando que los colaboradores reflejan unas condiciones de equilibrio

¹¹ De acuerdo con el Ministerio del Trabajo, según la resolución 2646 de 2008, los factores de riesgo psicosocial son todas aquellas condiciones y características de las organizaciones que influyen en la salud mental de los empleados o trabajadores, que afectan su rendimiento laboral e inciden en el estrés laboral teniendo en cuenta las demandas de la situación (o con el contexto laboral) y características del individuo (el estrés laboral), los riesgos intralaborales son aquellos que se presentan a nivel interno en la organización.

entre lo laboral y lo familiar, interiorizan y respaldan esta nueva modalidad de trabajo, sobre todo cuando observan a un colaborador más satisfecho, con mejores condiciones de desempeño y con un nivel más alto de compromiso –engagement-. Claro está que esto sucede particularmente, en los casos donde el cumplimiento de un horario, el desarrollo de las actividades en el puesto de trabajo, la interacción con las demás áreas y con los compañeros de trabajo, no requieren la presencia del individuo el 100% en la organización.

7.1.5. Productividad

En concordancia con lo afirmado por los teletrabajadores referente a que la modalidad de teletrabajo ha incidido en mejoras relacionadas con la productividad y la calidad del trabajo, los líderes implementadores de la estrategia tienen esa misma opinión. Visualizan que, cuando la organización contribuye a que el trabajador tenga un equilibrio entre su vida laboral y familiar, de manera inmediata se generan procesos de satisfacción laboral y de compromiso hacia la labor.

Lo anterior, lo perciben no solo en el discurso e interacción con los colaboradores, sino en el discurso e interacción con los jefes de los teletrabajadores. Algunas manifestaciones al respecto fueron:

“...los jefes se dan cuenta y nosotros también que los teletrabajadores mejoran sus condiciones de trabajo y eso se refleja incluso en la productividad...”

“...Yo creo que es algo que se está desarrollando en el país y vale la pena tanto en el sector privado como en el público, pienso que vale la pena apoyarlo porque si realmente cuando la gente tiene aptitudes para teletrabajar los resultados son muy buenos...”

“...nos contaba una funcionaria hoy que hicieron una reunión se dieron cuenta que una de las personas que estaba teletrabajando llevaba más casos que los demás y los ha sacado adelante...”

Lo anterior se refleja en lo planteado por (Jackson & Frisman, 2018), cuando los colaboradores de una organización se sienten satisfechos, esto genera una incidencia hacia el alcance de los objetivos organizacionales.

7.2. La Cultura Organizacional

7.2.1. Resistencia Hacia la Modalidad de Teletrabajo

El teletrabajo como una modalidad de trabajo diferente, demanda de la organización, un proceso de gestión del cambio que, entre otros aspectos, evalúe las principales resistencias que se puedan gestar alrededor de este. De acuerdo con (García, 2005), es completamente normal que

los individuos, independientemente de sus características se resistan al cambio. Esta resistencia responde a la percepción que ese individuo tiene de los diferentes factores asociados al cambio.

Con relación a las resistencias, -que alrededor del teletrabajo fueron percibidas por los líderes de la estrategia y que, de acuerdo con ellos, se reflejan en las interacciones de teletrabajadores con jefes y compañeros, al igual que en su discurso-, los líderes evidencian, que existe una necesidad relacionada con gestionar las resistencias no solo hacia el teletrabajo en sí, sino hacia el teletrabajador.

Las resistencias traen consigo frenos a la implementación de la estrategia, es importante en primera medida visibilizarlas para proceder luego a resignificarlas. Una vez más, se debe entender que esto hace parte del proceso de gestión de la cultura como una dimensión dentro del proceso de cambio. No es posible pretender que de manera automática se implemente el teletrabajo sin que se desarrolle un proceso previo que permita reconocer cuáles serán los principales factores, en particular culturales, que no permitirán que se desarrolle un cambio exitoso. A continuación, algunos apartes de lo manifestado por los líderes:

“...los teletrabajadores en un principio fueron objeto como de una especie de bullying porque los compañeros consideraban que ellos tenían privilegios al poder estar en su casa, por desconocimiento propio del programa y creían que era como una especie de premio para el que no tenían que venir a trabajar...”

“...el corregir al compañero que no diga: venga mañana no, llámelo o escríbale que está atento a responderle, entonces [son aclaraciones] eso tiene que hacerse desde el inicio...”
(Los corchetes son de la autora)

“...Pero, ha sido difícil, porque los mismos compañeros al comienzo; ¿haaaaa no está?... esta” teletrabajando”. Entonces era como si no estuviera haciendo nada.”

En la información citada anteriormente, se observa como las resistencias manifestadas, están relacionadas con los individuos y el concepto que estos tengan sobre el teletrabajo. Se presenta como una necesidad el gestionar la claridad del proceso que se está implementando; el lenguaje utilizado y poder darle una significación diferente. Esto es reconocido por los implementadores, quienes visualizan la importancia de trabajar con los compañeros de trabajo de los teletrabajadores buscando estrategias que neutralicen este tipo de respuestas automáticas de resistencia y de rechazo.

Los implementadores reconocen resistencias que se reflejan también en las siguientes afirmaciones:

“...pero desafortunadamente como está pensado el programa los cargos de auxiliares administrativos y de secretarías no están contemplados para teletrabajar o son recomendados para que no se hagan y eso por qué? Por qué una secretaria no podría?”

“...ese tipo de conversaciones que hacen parte de la cultura no son sanas para las modalidades porque las personas creen que las que están en teletrabajo no están haciendo nada entonces esa es una de las situaciones a las que hemos tenido que enfrentar...”

“...en estos momentos no hemos podido crecer como tal, en la implementación del teletrabajo porque actualmente no hay ese apoyo institucional tan fuerte, como deberían tenerlo las entidades.”

“...Cambiamos de administración¹². En ese cambio de administración, de esas 26 personas dijeron: los misionales no van. Sacamos a los misionales. Quedaron alrededor de 16 – 17 personas. Y, en este momento tenemos 11 teletrabajadores activos...”

De acuerdo con lo anterior, son varias las muestras que se presentan de la resistencia hacia el teletrabajo por parte de las entidades. En este sentido, para impactar la organización, se *“...hacer el proceso de tal manera que genera aceptación es uno de los mayores retos que hemos tenido, cambiar esa idiosincrasia, la forma en la que las personas se refieren a la modalidades que lo he visto no solo acá sino en otras entidades...”*

debe gestionar un cambio en primera medida en los individuos (Porras & Silvers, 1991; Robertson et al., 1993, citados en (Romero, Matamoros & Campo, 2013)

Teniendo en cuenta lo anterior, los cambios y particularmente los cambios planeados, como es el caso del Teletrabajo han de gestarse en la cultura, en los significados compartidos por los individuos, de ahí la importancia de la incorporación en la Estrategia del teletrabajo todo un proceso de gestión de cultura organizacional que tenga en cuenta todos los actores y las fases de implementación de la Estrategia.

¹² El entrevistado se refiere a la llegada de nuevos jefes a la entidad, quienes tenían fuertes resistencias hacia la modalidad de trabajo.

7.2.2. Agente de Cambio – Compromiso

De la cultura organizacional hacen parte los valores que se viven en la organización. El rol del agente de cambio depende en gran medida de su compromiso con el proceso de cambio. El compromiso es un factor clave para la implementación del teletrabajo, y se evidencia, por parte de los líderes, como factor preponderante a la hora de implementar un cambio.

En el proceso de implementación del teletrabajo los líderes manifestaron que el compromiso de los líderes es la base para lograr que se pueda hacer una implementación exitosa de la nueva modalidad de trabajo. El compromiso es el primer elemento que impulsará el desarrollo de la estrategia. Es clave porque se evidencia en diferentes aspectos. En primera medida se evidencia en la forma como el líder dispone de los recursos para llevar a cabo la implementación, también se evidencia en la claridad que el agente de cambio exprese sobre lo que se va a implementar, entendiendo de forma clara cuál es el verdadero alcance de la estrategia y de qué manera los colaboradores tanto los teletrabajadores, como aquellos que no teletrabajan, podrán desarrollar y aportar a ese cambio.

En el discurso de los entrevistados se evidencia la importancia que revierte el compromiso del agente de cambio:

“...en la medida que tengas un compromiso institucional tú puedes hacer la asignación de recursos que te permitan contratar el personal idóneo para poder hacer la implementación, para poder tener la sostenibilidad de la modalidad, para poder desarrollar las diferentes etapas de evaluación que requiere el proceso”...

“...lo más importante es el compromiso directivo, en las diferentes etapas.”

“... Primero el compromiso institucional, es básico que haya un compromiso por parte del directivo principal y lo hubo y firmaron el pacto del teletrabajo entonces eso es importante y ya de ahí en adelante pues todos los directores...”

En esta medida en que se entiende el compromiso no como un factor asociado exclusivamente a la primera etapa de implementación denominada “compromiso institucional”, si no en general y de forma transversal en todas las etapas incluyendo, la última de implementación. La estrategia de teletrabajo implica transformaciones a nivel cultural en la organización. Se trata de gestionar los valores, y las representaciones que se tengan alrededor del teletrabajo. Para que esta gestión cultural sea posible, y se evidencie en una visión compartida de los miembros de la organización hacia la estrategia del Teletrabajo, es necesario

en primera medida el compromiso de los líderes, con todo lo que implica el proceso de gestión de recursos humanos y tecnológicos.

Si bien es cierto existen unas metas definidas desde la administración central, al parecer y en la realidad organizacional no se trata de un tema de números, sino de un tema de sostenibilidad, entendiendo que cada organización debe encontrar la mejor manera de incorporar la modalidad en sus organizaciones.

7.2.3. Mecanismos de Gestión Cultural – Videos Institucionales, Capacitaciones, Programas de Inducción y Campañas

Para el proceso de transformación cultural, realmente se requiere de un aprendizaje cultural. En este sentido los mecanismos culturales, son dispositivos o acciones que los directivos, agentes de cambio o líderes, utilizan para buscar que los trabajadores se apropien, aprehendan o se adapten a la cultura y, más específicamente a las transformaciones culturales propuestas. Para el caso, los líderes de la implementación se refirieron a algunos que se han desarrollado al interior de sus organizaciones.

Los principales mecanismos usados hacen referencia a videos, capacitaciones, programas de inducción y campañas. Estos mecanismos emergen de las políticas que en el momento tenga la organización, las cuales a partir de programas como los mencionados, tienen el propósito de crear la cultura en armonía con el cambio a incorporar. Sin embargo, también se debe tener en cuenta que algunos de estos dispositivos tienen lugar desde el momento en que los nuevos empleados llegan a la empresa (como los programas de inducción). Otros mecanismos obedecen a las prácticas de socialización en la organización (Higuita & Grisales, 2014).

Dentro de los principales mecanismo organizacionales incorporados por las entidades distritales que participaron en el estudio se encuentran:

"... se hizo un evento en los que se invitaban a los teletrabajadores y se tomaron unas fotos para mostrar unas experiencias..."

"...videos institucionales ... acercarse más a la realidad de lo que pasa aquí en Bogotá con el tráfico, con los puestos de trabajo, con las situaciones particulares y con la productividad propia de las entidades..."

"...todo se puede realizar, pasos, reglamentaciones y demás, etapas etc. Pienso que lo que se tiene que hacer desde un principio es sentar a todos los jefes de las entidades y hablarles del programa, decirles mire esto es algo que nos va a beneficiar en esto y en esto..."

“...tratando de acompañar a reglamentar, ellos se han sumado, se han sentado con nosotros han mirado casos exitosos y tratan como de organizar el tema, pero más que eso es un tema de cultura, de cultura y eso sería algo fundamental, yo creo que, desde el alcalde, yo a los reuniones que he ido no he escuchado al alcalde hablando de eso, de hecho ni va...”

“...es un tema de todas las entidades y los cambios de administración nos perjudican muchísimo. Ahorita que es nuestra misión aquí, que los que lleguen, invitarlos, sumarlos y eso es algo que incluso, también debería hacer la Dirección Distrital, porque ellos son los que deben subir en este bus a los nuevos que llegan y que no conocen...”

Todo lo anterior refleja la necesidad de un proceso de gestión cultural. La cultura trasciende a lo que no es tangible, tiene que ver con los imaginarios colectivos, con las representaciones sociales que permiten aceptar otras desarrollar formas de trabajo (Higuita & Grisales, 2014).

Los relatos citados permiten ver que los mecanismos organizacionales son valorados. De acuerdo con lo manifestado por los entrevistados, los mecanismos se podrían agrupar en mecanismos como producción y presentación de videos, y realización de capacitaciones y reuniones referentes al tema. De otro lado, otra categoría identificada podría estar relacionada con actividades de socialización como campañas y encuentros, pero estos últimos más gestados desde la administración central que por las mismas entidades.

En síntesis, se reconoce la importancia de los mecanismos de gestión cultural, pero no son identificables de una forma clara, y al parecer es necesaria una mejor planeación de estos, y que además de la Alcaldía, las entidades lideren campañas y mecanismos de gestión cultural a nivel interno.

7.2.4. Manifestaciones Culturales - Símbolos, Rutinas

En el proceso de transformación cultural, las manifestaciones culturales como expresiones propias generadas a partir de símbolos, valores, normas, mitos, rutinas, metáforas, eslóganes, historias, logos y lenguaje, caracterizan la cultura y permiten diferenciar una organización de otra.

Al respecto, las manifestaciones culturales que se pueden rastrear en la entrevista con líderes implementadores se evidencian en estas descripciones:

“...Nosotros tenemos **una certificación**, somos la primera empresa certificada pública, en algo que se llama “*Empresa Familiarmente Responsable*” (no sé si la has escuchado),

esta certificación la asigna una empresa española que se llama MÁS FAMILIA, y busca la conciliación entre la vida personal, familiar y laboral y eso lo tiene el teletrabajo...”

*“...los equipos de trabajo de acuerdo con sus dinámicas internas deben desarrollar estrategias, nosotros les sugerimos por ejemplo cuando arrancamos que tengan un **padrino**, cada teletrabajador debe tener un padrino y ese padrino deberá de mantenerlo actualizado de las cosas...”*

*“...ellos cuando van a sus días de teletrabajo, siempre apenas inician su sesión, **envían un correo** a sus compañeros y a su jefe, **diciendo, estoy en teletrabajo, mi número telefónico es este, si me necesitan, estoy disponible por WhatsApp**, por el chat interno de la entidad, manejamos la VPN, entonces digamos que ellos están ahí, como si realmente estuvieran acá...”*

*“...como también que existan **los habladores** esto también requiere recursos, por ejemplo, y eso hace parte de la planeación, unos habladores en los que cuando tu estas en teletrabajo tú digas soy teletrabajador, me encuentras en esta dirección, me ubicas en este correo, que demuestre que tu estas, aunque no te vean que estas...”*

Las manifestaciones culturales que evidencian los líderes de la estrategia hacen referencia a símbolos como una certificación de reconocimiento, unas normas relacionadas con qué se debe hacer cuando el teletrabajador comienza su jornada de trabajo en casa, al lenguaje utilizado, a las rutinas y normas, donde se expresa esta cultura del trabajo que va tomando forma.

De igual manera encierran una simbología importante piezas escritas que muestran de manera fácil y clara que la persona no está presente físicamente en la organización, pero sí lo está en la casa y está disponible para desarrollar sus labores de atención desde el hogar.

El establecimiento de rutinas y el cumplimiento de normas, con el tiempo desarrollan en el imaginario una representación de qué, cómo, cuándo y dónde se identifica al teletrabajador y el lugar de su trabajo. Si bien se evidencian unas manifestaciones que han ido emergiendo con el devenir de la Estrategia del Teletrabajo, se observa la necesidad de revisar los mecanismos su efecto, para mejorarlos y/o estructurar otro que puedan ser más potentes de acuerdo con los hallazgos obtenidos en esta investigación.

Capítulo 8. Factores que han afectado el proceso de implementación del Teletrabajo en las entidades del Distrito

A continuación, se expone una tabla en la que se describen los principales factores que han dificultado el proceso de implementación del teletrabajo en las entidades distritales. Se tienen en cuenta principalmente los hallazgos del Informe de observación, del Registro de Reuniones con el Equipo Técnico, que se soportan también en evidencias que han surgido de las entrevistas y las encuestas.

Tabla 7. Factores que han afectado el proceso de implementación del Teletrabajo en las entidades del Distrito

Dimensión	Categoría	Análisis Instrumento de Observación	Análisis Reuniones Equipo técnico
Cambio organizacional	Falta de planeación	Débil planeación de las fases iniciales de implementación; compromiso, planeación y autoevaluación.	Las entidades deben permitir que el equipo técnico las asesore y las acompañe en el proceso de implementación para que sea más práctico el proceso.
	Agente de cambio – Ausencia de compromiso institucional	No fue visible el compromiso institucional hacia la implementación del teletrabajo.	El compromiso en las primeras fases no es visible y por esta razón se requiere que se gestione un cambio cultural con el nivel directivo.
		Falta una estructura clara para identificar de manera objetiva qué tipo de cargos son teletrabajables o qué funciones podrían serlo.	Se deben fortalecer los procesos de formación y capacitación que promuevan el cambio cultural en la organización
		Escasos cupos para teletrabajar frente a la cantidad de trabajadores, genera sentimientos de desigualdad frente a los colaboradores seleccionados.	Se requiere sostenibilidad en la estrategia para que no depende del directivo que se encuentre en ese momento en la organización.
	TIC	Los teletrabajadores manifestaron que lo que más había interferido en algunas ocasiones en el cumplimiento de algunas tareas específicas, habían sido problemas con la conectividad hacia los sistemas propios de la entidad y de otro lado, para alguno de ellos el manejo de los archivos en la nube no se tornó cómodo, pues sentía que faltaba apropiación por parte de él, para el manejo de la información en la nube.	
Cultura organizacional	Mecanismos de gestión cultural: Comunicación	Mensajes esporádicos por el correo masivo, donde se informa que la entidad adelantará la prueba piloto de teletrabajo.	
		Débil comunicación. Para la entidad, realmente no fueron visibles los teletrabajadores de la fase, por cuanto no se realizaron procesos de socialización de lo anterior. La comunicación fue casi que exclusivamente direccionada a los teletrabajadores.	

Dimensión	Categoría	Análisis Instrumento de Observación	Análisis Reuniones Equipo técnico
		El área encargada del desarrollo y de la evaluación, no presentó finalmente el resultado de como se había desarrollado la etapa de piloto de una forma planeada.	
	Manifestaciones culturales: Falta de Compromiso del agente de cambio con el desarrollo de la Estrategia	Jefe de Talento humano no está comprometido, no permitió trabajar a ningún miembro de su área. Genera inconformidad por parte de trabajadores.	
		Muy pocas áreas tuvieron representantes en la prueba piloto	La fase piloto al no tener una muestra representativa en las entidades no permite evaluar de manera objetiva cual será la mejor manera de implementar la modalidad de trabajo en determinada entidad.
	Manifestaciones culturales: Inconformidad- envidia	Cuestionamiento a los teletrabajadores. Comunicaciones ruidosas hacia las personas que teletrabajan, porque son consideradas como privilegiadas.	Las resistencias que emergen en los compañeros de trabajo de los teletrabajadores y de los miembros de la organización generar dificultades en el proceso de implementación.
	Resistencia a la modalidad de teletrabajo por parte de los jefes	Interrumpen los días de teletrabajo, solicitando la presencia de los teletrabajadores en la oficina.	Las resistencias por parte del nivel directivo no permiten que el Teletrabajo se implemente o que se implemente, pero no se mantiene de forma sostenible.

Nota. Elaboración propia

Capítulo 9. Propuesta de Cambio Cultural para la Implementación del Teletrabajo en las entidades del Distrito

Una vez estudiadas las categorías que emergen del análisis de los instrumentos; encuesta a jefes, encuesta a teletrabajadores, entrevistas a líderes de implementación de la Estrategia, guía de observación y registro de reuniones con el equipo técnico de implementación, se propone la siguiente estrategia de cambio cultural, para facilitar la implementación del teletrabajo como una nueva modalidad laboral al interior de las entidades del distrito.

En primera medida se tiene que precisar que los resultados muestran dos necesidades centrales; establecer un proceso de cambio acompañado de un proceso de gestión cultural, teniendo en cuenta que el Teletrabajo es un cambio organizacional que involucra de forma transversal a toda la organización. Si bien es cierto, algunas dependencias realizan acciones directas en las etapas del proceso (área jurídica, comunicaciones y talento humano), la estrategia va dirigida a diversas áreas de la organización y a diferentes niveles ocupacionales de acuerdo con lo que determine cada entidad.

9.1. Desde la Perspectiva de Cambio Organizacional

Esta primera dimensión está asociada a fortalecer 3 categorías o factores clave del cambio en la organización. *El rol de los agentes de cambio, la flexibilidad y la TIC (herramientas)*. En este punto se entiende la flexibilidad como la disposición de los jefes y teletrabajadores a asumir lo que demanda esta nueva modalidad de trabajo mixta (trabajo presencial en la organización y trabajo en casa o en el centro definido para tal fin).

9.1.1. Agente de Cambio

El enfoque de *cambio y liderazgo*, presentado en las propuestas teóricas sobre el cambio organizacional, es contundente al establecer que de acuerdo con la forma como se lideren los procesos de cambio los mismos tenderán a ser exitosos o no. En este sentido, es muy importante tener en cuenta el papel central que juega el agente de cambio. Desde el mismo momento de preparación de la organización para introducir la modalidad de teletrabajo, se deben definir los agentes de cambio que son clave y el rol que cada uno desarrollará en el proceso de cambio planteado. Desde esta perspectiva, se encuentran: i. los agentes de cambio asociados al nivel directivo propiamente dicho, ii. los agentes de cambio que son impulsores de la estrategia en la entidad (líderes de talento humano, personas responsables de la coordinación entre áreas involucradas y personas responsables de implementación) y iii. los agentes de cambio informales

que, sin tener un rol jerárquico determinado pueden influir en el proceso de cambio, a partir de la interacción con los grupos de interés; teletrabajadores, compañeros no teletrabajadores y jefes.

Con cada uno de los *agentes de cambio* es importante focalizar las variables fundamentales en la implementación de la Estrategia, que tienen repercusión a nivel de toda la organización. Los agentes de cambio del nivel directivo representan el grupo asociado al proceso de toma de decisiones estratégicas y compromiso frente a la implementación del cambio; *la claridad contextual, el liderazgo, el compromiso* son variables centrales que deben ser identificadas y gestionadas mediante una efectiva comunicación. Para el segundo grupo de agentes de cambio, los impulsores de la Estrategia, quienes son más visibles y están asociados realmente al proceso de implementación y acompañamiento directo, la comunicación también representa un elemento central, razón por la cual es necesario definir los mecanismos de gestión cultural que harán posible un fluido intercambio de información, el acompañamiento y la solución oportuna de inquietudes y dificultades.

Siguiendo con el papel de los agentes de cambio, un tercer grupo son los agentes informales que surgen en la organización de forma espontánea y que son reconocidos como líderes con un rol central en la entidad. Pueden ser miembros de los sindicatos, grupos de trabajo establecidos, ya sea formales o no formales, por ejemplo, miembros de comisiones de personal; de trabajo a nivel de seguridad y salud en el trabajo, o grupos o personas que son trabajadores que ejercen influencia en los demás y son reconocidos por ello.

Para los tres grupos identificados se deben definir los mecanismos de gestión cultural que visibilicen las manifestaciones que se esperan sean reconocidas por los miembros de la organización, como parte de la identificación y asociación con la naturaleza de la Estrategia de Teletrabajo.

Finalmente, se reitera que la claridad contextual, entendida como la forma en que el líder presenta el contexto del teletrabajo, apuntará a que tanto los demás agentes de cambio, como los miembros de la organización en general perciban que se maneja la misma información, comprendiendo el cambio, en este caso el teletrabajo como un elemento común en la organización y los roles que son centrales en ese proceso. Aquí cobra fuerza lo planteado desde el enfoque de *cambio y comunicación* donde el éxito del cambio se encuentra íntimamente relacionado con la comunicación. La principal razón es que la teoría determina que mediante los procesos de comunicación se erradica la incertidumbre y de esta manera se incrementa la posibilidad de lograr un cambio exitoso.

En este aspecto el Equipo Técnico de implementación de la Estrategia juega un papel central, dado que se espera trabaje directamente con el nivel más alto (nivel directivo) para generar esa conciencia, respecto al rol que juega como agente de cambio, y, por tanto, lo que se espera de él en términos de apropiación y compromiso, que derivara en claridad de la Estrategia para todos los miembros de la organización. En este punto la organización debería generar como mecanismo de gestión cultural; espacios de discusión y participación para que se conozca el alcance de la modalidad y el proceso de implementación del teletrabajo. Como manifestaciones culturales, se espera que los agentes de cambio conozcan experiencias de éxito en los procesos de implementación de otras entidades, aborden historias y discutan sobre las normas que podrían funcionar en el proceso de implementación.

De manera complementaria y no menos importante, la estrategia de comunicación que se incorpore al interior de la entidad debe estar dirigida a transmitir un mensaje de identidad del teletrabajo, que incluya el diseño de una imagen, con un logo identificable que siempre sea asociado a esta modalidad; así como de las frases, y demás símbolos necesarios para reforzar las manifestaciones culturales -o artefactos- que puedan asociarse al teletrabajo. Lo anterior en razón a que el lenguaje que se use debe tener la potencialidad de aportar a la construcción de una realidad social del teletrabajo, que influya en los pensamientos, las interpretaciones y acciones de los funcionarios involucrados de una u otra forma con los ajustes que conlleva esta modalidad de trabajo.

Lo anterior se desarrolla en niveles interrelacionales; *un nivel visible*, que es explícito y otro que es implícito (Mena, 2018), el primero –el nivel visible- hace referencia a los ritos y ceremonias, a los símbolos, eventos, lenguajes y sistemas de comunicación. Hace referencia a la comunicación directa, es decir a los medios de comunicación que se utilicen como la página web de la entidad, los mensajes institucionales enviados a partir del correo institucional, la información del fondo de escritorio de los trabajadores e incluso la comunicación simbólica referente al teletrabajo y la dimensión comportamental del nivel directivo.

El *nivel invisible*, o elementos visibles implícitos (Galeón s.f citado en (Mena, 2018) corresponden a las estructuras profundas y a los esquemas interpretativos. De este nivel hacen parte, las costumbres, los estándares de actuación, las estrategias y tácticas, los estilos de dirección, las prácticas de gestión, las anécdotas y leyendas y los héroes y villanos. Esto hace referencia a las reglas estables e implícitas que constituye como tal un patrón de comportamiento. Las reglas que frente al teletrabajo y al teletrabajador establezca la entidad y que sean cumplidas de forman sostenible formarán los imaginarios o representaciones del teletrabajo, así como del teletrabajador, e influirán en la actuación de los colaboradores.

En este sentido tanto las capacitaciones sobre el alcance de la modalidad en la organización, donde se presenten las etapas de la estrategia, el alcance y el grupo de personas de interés, así como la implementación de talleres de discusión, la aplicación de encuestas a los grupos de interés (compañeros de teletrabajadores, jefes de teletrabajadores e incluso teletrabajadores), reforzarán las variables referentes a la claridad contextual y el liderazgo que se espera pueda impulsar la estrategia al interior de la organización.

De otro lado, las variables de compromiso y comunicaciones pueden ser visualizadas y transmitidas a partir de las campañas de socialización y de expectativa que se generen alrededor de la modalidad, así como los mismos contenidos que los trabajadores observen en los actos administrativos, los manuales, los reglamentos, las políticas e incluso las piezas comunicacionales como los videos institucionales que se muestran en el organización.

9.1.2. Flexibilidad

En el marco de la implementación de la Estrategia de Teletrabajo, la flexibilidad está estrechamente relacionada con la conciliación trabajo – familia, dado que tiende a generar un equilibrio entre el trabajo y la vida familiar y social, trayendo consigo, en varios casos, resultados positivos en la productividad, calidad del trabajo y, por tanto, en la satisfacción laboral. Esto se ha evidenciado en los resultados de las encuestas realizadas tanto a jefes como a los teletrabajadores. De ahí la importancia de identificar ¿cuál es la concepción que los miembros de la organización que no han tenido la oportunidad de teletrabajar tienen frente a esta modalidad? Se trata de identificar las resistencias que se presentan en cada uno de los grupos de interés, ya sea potenciales agentes de cambio, colaboradores que quisieran teletrabajar, pero se sienten inseguros a causa de la falta de información o formación, y los demás colaboradores que no están interesados en teletrabajar pero que deben conocer las implicaciones de la Estrategia, dado que de una u otra forma se verán implicados en el proceso de cambio al tener compañeros teletrabajando.

Así mismo, conviene identificar de qué manera se están incorporando esas resistencias, para, en el mejor sentido, neutralizarlas. Se trata, por ejemplo, de determinar si el nivel directivo visualiza a sus colaboradores teletrabajando, o si, por el contrario, la implementación de la Estrategia se hace más como un lineamiento definido por el sector central de la administración, que en este caso es la Alcaldía del distrito, que por convicción.

En este sentido, el rol de acompañamiento del equipo técnico organizado para asesorar a las entidades es muy valioso, pero, ante todo, como ya se ha dicho, debe tener la posibilidad de comunicación directa con los agentes de cambio del nivel directivo. Son ellos los llamados a

tener de primera mano la información histórica de cómo otras organizaciones han posicionado la estrategia y de qué manera la misma ha contribuido a la conciliación entre el componente laboral y el componente familiar.

En un segundo momento, el equipo técnico asesor podrá realizar un acompañamiento al proceso de planeación con miras a la implementación. Este segundo momento, no es exclusivo para entidades que no hayan implementado el teletrabajo, sino que se puede generar incluso para aquellas que quieren darle un direccionamiento al mismo, porque si bien han implementado la fase final la estrategia, tienen un estancamiento o la estrategia está en vías de extinción.

Siguiendo con la perspectiva de cambio organizacional, de acuerdo con el enfoque de *cambio planeado*, el cambio se centra en dos direcciones importantes; las personas y las estrategias para implementar el cambio de forma exitosa. Teniendo en cuenta la primera dirección –las personas–, cobra relevancia el concepto de resistencia al cambio, como una respuesta natural de las personas hacia los cambios. En este sentido, en los factores clave de cambio; agente de cambio y flexibilidad, la identificación de las resistencias, manifestadas tanto por los agentes de cambio como por los demás colaboradores, sean o no teletrabajadores, o potenciales teletrabajadores, constituyen un insumo central en la definición de la propuesta de gestión del cambio y cultura.

La gestión que se haga de las resistencias es preponderante antes del inicio de implementación de la Estrategia. Gestionar la resistencia no significa necesariamente eliminarla. Pero para gestionarla, es muy importante identificarla. En este sentido, conocer lo que piensan las personas respecto a Estrategia, demanda identificar la *dimensión cognitiva* (cómo se entiende y se percibe el teletrabajo en la entidad), la *dimensión emocional* (cómo se sienten los miembros de la organización frente a la incorporación del teletrabajo) y la *dimensión intencional* (lo que piensan hacer con la estrategia –participar o no participar–). Este proceso de gestión de las resistencias realmente demanda resignificarlas a partir de las experiencias de otras entidades, de revisar y visualizar datos objetivos que muestren la curva de aprendizaje de otras organizaciones y su experiencia con la implementación del teletrabajo e incluso acercarse a las historias de teletrabajadores y organizaciones con implementaciones exitosas y no exitosas.

Es importante tener en cuenta que las resistencias no ceden a la misma velocidad en las personas, identificarlas e intervenirlas aportarán a la definición de otros mecanismos de gestión cultural más contundentes, y la revisión de la incidencia que están teniendo las manifestaciones culturales establecidas para cada fase, todo con el objetivo de generar nuevos imaginarios asociados al teletrabajo que favorezcan su implementación y la continuidad de la Estrategia.

Las categorías referidas en el proceso de gestión del cambio; agente de cambio, flexibilidad y tecnologías de la información y las comunicaciones, como factores clave de cambio, deben ser incorporadas de una manera central en las tres primeras etapas del proceso de implementación del teletrabajo que son a saber: compromiso institucional, planeación y autoevaluación. No significa que en las fases de piloto y adopción estas categorías no sean requeridas; sin embargo, se consideran más importantes en las primeras etapas, por cuanto en estas fases iniciales se forma el cimiento de la Estrategia.

9.1.3. Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones (TIC) – Herramientas

En su momento y tal como se planteó en la perspectiva teórica, el teletrabajo se constituye en un fenómeno que integra diversos factores clave de cambio. Un factor central corresponde a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC). Para el caso concreto de la implementación de Teletrabajo, se requiere por un lado que la organización verifique el funcionamiento eficiente de todas aquellas herramientas de tecnología que harán parte del desarrollo de trabajo desde la casa del colaborador. En esta parte técnica los responsables son las áreas de tecnología de cada entidad. Es prudente tener presente que el adecuado funcionamiento de los programas y en general las herramientas tecnológicas no sólo influirán en el proceso de apropiación de estas herramientas, sino que contribuirán a que el teletrabajador desempeñe bien su trabajo.

El enfoque de *tecnología* al ser un factor clave de cambio, para la implementación de Teletrabajo representa entre otras cosas un factor transversal que se encuentra en todas las fases de implementación, por cuanto la modalidad de trabajo necesita una gestión de tecnología, teniendo en cuenta que estas herramientas serán la base para rediseñar la forma de trabajar. No es lo mismo, resolver algún tipo de eventualidad a nivel de conectividad o de funcionamiento estando en la organización, que cuando se desarrollan las actividades laborales en la casa, donde no se cuenta con la accesibilidad total a las personas que tienen a cargo la resolución de los problemas técnicos.

De otro lado, la visualización de la estrategia de teletrabajo y el compromiso que la organización tiene con la misma, requiere que se encuentre disponible en cualquier momento. En este sentido, se puede generar un espacio en la página web de la organización que sea el repositorio de búsqueda acerca del teletrabajo y el desarrollo del procedimiento de la estrategia, donde se encuentren disponibles las normas, los valores que se promueven, las historias de la organización al rededor del teletrabajo, así como los símbolos, eslóganes y en general la información disponible de consulta e interacción con la estrategia.

De esta manera, la organización deberá cuidar tanto la disponibilidad de las herramientas tecnológicas como el funcionamiento de las mismas, así como de la información referente al teletrabajo, para que el teletrabajador desempeñe sus funciones, los jefes puedan hacer un

seguimiento al cumplimiento y condiciones de trabajo desarrolladas por sus teletrabajadores y los miembros de la organización tengan el acceso a todo lo relacionado con la implementación de la modalidad en la organización.

9.2. Desde la Perspectiva de Cultura Organizacional

La gestión de la Cultura Organizacional corresponde a aquellas prácticas, políticas, decisiones y acciones que la organización establece para modificar la cultura, en relación con procesos de planeación estratégica, como respuesta a cambios del entorno y/o hacia la incorporación de cambios específicos, en este caso la implementación de la Estrategia de teletrabajo. Lo hace a partir del diseño de mecanismos de gestión cultural y manifestaciones culturales. En relación con las categorías de mecanismos de gestión cultural y manifestaciones culturales, se considera que deben ser definidas e implementadas en el marco de un trabajo mancomunado entre los líderes de implementación de la Estrategia en la entidades y los agentes de cambio.

9.2.1. Mecanismos de Gestión Cultural u Organizacionales

Vale la pena recordar que los mecanismos son dispositivos que los directivos utilizan para buscar que los trabajadores se apropien, aprehendan o se adapten a la cultura y a los rasgos culturales (Higuera & Grisales, 2014).

A continuación, se describen los mecanismos de gestión cultural que podrían implementarse para favorecer el desarrollo de la Estrategia:

- a. Un mecanismo de gestión cultural inicial puede ser la identificación de las resistencias** que tienen los grupos de interés y/o potenciales agentes de cambio, mediante una pequeña encuesta o entrevista colectiva, que se pueda aplicar a los colaboradores de la organización contribuirá a tener una mayor claridad de las resistencias en esa organización hacia el teletrabajo.
- b. El desarrollo de encuentros de socialización de experiencias exitosas** en otras entidades, que involucre testimonios de directivos, jefes, teletrabajadores y líderes en la implementación de la estrategia.
- c. Reuniones con la población de colaboradores** donde se expliquen: -los criterios bajo los cuales se definen los cargos en los cuales se puede teletrabajar; -los requisitos establecidos para postularse a esta modalidad de trabajo, -los cupos disponibles, acompañado del tiempo (duración de la modalidad en meses, años) en el cual los teletrabajadores escogidos estarán trabajando, las condiciones de reversibilidad y el

procedimiento, así como la claridad respecto del tiempo de duración y renovación para que otros aspirantes puedan acceder a la modalidad.

d. Capacitaciones y procesos de entrenamiento que permitan -a los teletrabajadores seleccionados apropiarse de los elementos necesarios para trabajar bajo esta modalidad como: i. cumplimiento de la jornada laboral en la casa -que implica la definición de un espacio donde efectivamente pueda trabajar sin interrupciones-, ii. definición y cumplimiento de las normas establecidas para identificar quienes son los teletrabajadores y cuáles son los días que no se encuentran presentes en la organización y, por tanto, desarrollan sus funciones en casa, iii. encuentros entre jefes y teletrabajadores, donde se determinen las herramientas de trabajo y el proceso de seguimiento por parte de los jefes, iv. incorporación de campañas para incentivar el proceso de comunicación y seguimiento de lo que ocurre en la organización cuando el teletrabajador se encuentra en los días de trabajo en casa; designación de una o varias personas (compañeros de trabajo) en cada día de teletrabajo, que puedan informar ágilmente de cambios o necesidades urgentes a los teletrabajadores cuando estén trabajando desde la casa. v. reuniones de socialización, donde se establezcan intercambios de experiencias sobre la experiencia con el teletrabajo, tanto por parte del teletrabajador como de sus compañeros de trabajo y jefes.

e. Videos institucionales relacionados con las expresiones propias –manifestaciones- que se quieren asociar a la implementación del Teletrabajo.

f. Campañas centradas en generación de expectativas y visualización del alcance de las diferentes etapas de implementación.

g. Encuentros enfocados en compartir experiencias e historias de teletrabajadores y compañeros de teletrabajadores, así como reconocimiento en diferentes elementos como; información y antecedentes del Teletrabajo, el teletrabajador más informado, el jefe con mejor actitud hacia la estrategia, etc.

h. Concursos orientados a reforzar la apropiación de las TIC y reconocimiento por parte de los colaboradores en cuanto al alcance de las fases de implementación y avances de la entidad.

i. Eventos de lanzamiento y de reconocimiento acerca de cómo se están desarrollando cada una de las fases e interiorización de los aportes que pueden generar los colaboradores de la organización al compromiso con la modalidad de trabajo.

Conviene tener en cuenta que las jornadas que se programen para socializar el proceso deben tener diferentes momentos, diferentes actores; nivel directivo comunicando la incorporación del cambio en la organización, así como la presentación de los agentes de cambio implementadores y de grupos externos que puedan reforzar el mensaje a comunicar. En este último, grupo pueden estar el equipo técnico asesor, directivos y teletrabajadores de otras entidades, e incluso personal externo que pueda comunicar y socializar acerca de lo que significa teletrabajar.

9.2.2. Manifestaciones Culturales

Como se mencionó en el referente teórico del proyecto, las manifestaciones culturales son esas expresiones propias como símbolos, héroes, valores, normas, mitos, rutinas, eslóganes, historias, logos, lenguaje, que configuran y caracterizan la cultura (Higuita & Grisales, 2014).

Todas las manifestaciones que se incorporen en las etapas de implementación tendrán como objetivo contribuir a la transformación cultural propia de la organización, que facilite la adopción y continuidad de la Estrategia de Teletrabajo. Estas manifestaciones pueden ser retomadas a otros programas centrales con los que cuente la organización como políticas de bienestar y talento humano, programas misionales, programas de gestión del cambio, entre otros.

Con relación a las **manifestaciones culturales**, éstas deben ser definidas por el nivel directivo, en coordinación con los implementadores de la estrategia, el equipo de gestión humana, bien sea a partir de los símbolos, las normas, las rutinas, los eslóganes, valores, historias y logos que pueden ser ya visibles para la entidad, pero que requieren ser reforzados, o mediante de la definición o diseño de nuevas manifestaciones culturales que refuercen el sentido y propósito de la Estrategia, a partir de factores clave como la flexibilidad, tendiente a favorecer la conciliación trabajo – familia, el ahorro de tiempo y costos que implican los desplazamientos, el impacto positivo para el medio ambiente derivado de la menor movilidad, entre otros factores que pueden ser resaltados mediante las manifestaciones culturales, como el mejoramiento de la productividad y la satisfacción laboral. Entre las manifestaciones culturales que se proponen como parte de la propuesta de gestión cultural que se plantea en este trabajo están:

- **Símbolos:** a. definición de una imagen y/o logo que identifique o represente el teletrabajo en el distrito y/o para cada una de las entidades, b. habladores en los puestos de trabajo mostrando la información del teletrabajador y los datos de contacto. c. un símbolo o representación que pueda portar el teletrabajador y que lo identifique como tal.

Los símbolos, al ser representaciones van siendo reconocidos y asociados a algo específico, en este caso a la población que teletrabaja. Estas representaciones se van incorporando en la cultura como parte del cambio implementado.

- **Eslogan:** son frases que denotan una descripción corta y clara y que representan formas de ver un tema específico. Por ejemplo: “Teletrabajo sincronización de productividad con tiempo en familia”.
- **Historias:** historias, testimonios de teletrabajadores y organizaciones con implementaciones exitosas, de teletrabajadores que describan cómo fue el impacto en su vida con el ejercicio de la nueva modalidad, de jefes socializando el proceso de incorporación del teletrabajo en su área, e incluso de agentes de cambio que expresen como han visualizado la estrategia y de qué manera se ha desarrollado la misma en las diferentes áreas de la organización.
- **Valores:** Definir e incorporar aquellas cualidades que representan por un lado una organización que impulsa el teletrabajo y aquellas que describen al teletrabajador. Al respecto y siguiendo los acuerdos enmarcados en la política distrital, aquellos valores que existen en el Distrito¹³ y están en consonancia con la Estrategia de teletrabajo son:
 - *Respeto:* es el principio por el cual las servidoras y servidores distritales, expresan un trato humano a los ciudadanos y ciudadanas y a sus compañeras y compañeros de trabajo, reconociéndolos como sujetos de derechos sin ninguna discriminación.

¹³ Acuerdo 244 de 2006 Concejo de Bogotá D.C. "por medio del cual se establecen y desarrollan los principios y valores éticos para el ejercicio de la función pública en el Distrito Capital"

- *Responsabilidad:* es el principio por el cual las servidoras y los servidores distritales se hacen cargo de las consecuencias de sus acciones, decisiones, palabras, actuaciones y en general de todos los actos libres que realicen, no solamente cuando de ellos se deriven consecuencias buenas y gratificantes, sino también cuando éstas sean adversas e indeseables.

- *Solidaridad:* es el valor que surge del reconocimiento de la igualdad entre los seres humanos. En tal sentido los servidores y servidoras públicas comprenden el dolor, la pena y la desventura de los demás, por lo tanto, su quehacer se dirigirá de manera especial, a los grupos y personas más vulnerables y desprotegidas.

- *Trabajo en equipo:* es el valor por el cual las servidoras y servidores distritales coordinarán e integrarán esfuerzos para obtener mayores niveles de productividad, lograr los objetivos institucionales, mejorar la prestación del servicio y garantizar la materialización de los derechos de los ciudadanos y ciudadanas de Bogotá, haciendo que el aprendizaje individual sea también colectivo e institucional.

- *Servicio:* es el valor por el cual los servidores y servidoras distritales que tienen el encargo constitucional y legal de administrar lo que es de todos y para todos, facilitan el cumplimiento de las responsabilidades del Distrito Capital, ofrecen respuestas efectivas a los requerimientos, necesidades, inquietudes y expectativas de la ciudadanía y facilitan el cumplimiento de los deberes y la realización efectiva de los derechos a todos los ciudadanos y ciudadanas de la Capital.

Ahora bien, en relación con el proceso que requiere la gestión del cambio en la implementación del teletrabajo en la organización, valdría la pena considerar otros valores que promuevan ese proceso, por ejemplo, un valor podría ser la *apertura al cambio, la flexibilidad, la adaptabilidad* que puedan ser muy dicientes en términos del cambio que se está realizando.

Los valores mencionados deben reforzarse mediante mecanismos que promueva la organización, para que sean interiorizados y asociados de forma más explícita y contundente con la modalidad de teletrabajo.

- **Rutinas:** Acordar unas prácticas que se ejecuten día a día y que permitan identificar y visibilizar a los teletrabajadores por parte de sus jefes y por compañeros. Una rutina podría ser la actualización diaria en cartelera o medio de comunicación digital de la información, novedades y observaciones, acerca de los funcionarios (con cargo y dependencia) que se encuentran teletrabajando ese día, que reitere los medios de comunicación disponibles para comunicarse con el trabajador y horarios en los que estará laborando desde su casa.

Propuesta De Cambio Cultural Para Facilitar La Adopción Del Teletrabajo En Las Entidades Públicas Del Distrito Capital

Objetivo General:

Definir una propuesta de cambio cultural que facilite la adopción del teletrabajo en las entidades del distrito con elementos que orienten el establecimiento de mecanismos y manifestaciones culturales que se puedan implementar en las entidades.

Objetivos Específicos:

- Establecer para las diferentes etapas de implementación del Teletrabajo los mecanismos que faciliten la adopción de la modalidad de teletrabajo en las entidades distritales.
- Establecer para las diferentes etapas de implementación del Teletrabajo las manifestaciones que faciliten la adopción de la modalidad de teletrabajo en las entidades distritales.

El tiempo que represente la implementación de la propuesta tendrá diferentes variables relacionados con las dinámicas organizacionales de cada entidad. Sin embargo, como se espera un proceso de cambio cultural, se debe tener en cuenta que la implementación de la propuesta puede durar entre 3 y 4 años, tiempo en el cual se debe realizar un proceso de seguimiento a los avances de la propuesta, así como del impacto que se está generando. Así mismo, se deberán establecer a futuro los mecanismos y manifestaciones que se mantendrán o renovarán para seguir dando continuidad a la Estrategia si es esta la decisión de la entidad.

Indicadores de Seguimiento:

Además de los indicadores que midan el cumplimiento de las actividades que finalmente las Entidades decidan adoptar, se considera necesario hacer un seguimiento a la propuesta mediante indicadores de gestión orientados a medir cómo la propuesta de cambio cultural está impactando la entidad y cómo sus grupos de interés se están viendo o no beneficiados con el desarrollo de la propuesta.

Se proponen algunos indicadores que pueden ser tenidos en cuenta para este propósito y con una periodicidad anual.

Tabla 8. Indicadores de seguimiento

Número	NOMBRE DEL INDICADOR	NUMERADOR	DENOMINADOR
1	Índices de Satisfacción hacia el TT ¹⁴ por parte de jefes	# de jefes con índices de satisfacción aceptable ¹⁵	# de jefes evaluados
2	Índices de Satisfacción hacia el TT por parte de trabajadores en la modalidad	# de teletrabajadores con índices de satisfacción aceptable	# de teletrabajadores evaluados
3	Índices de Satisfacción hacia el TT por parte de trabajadores que no están en la modalidad	# de trabajadores que no teletrabajan con índices de satisfacción aceptable	# de trabajadores evaluados
4	Incidencia en calidad de vida de TT ¹⁶	# de Teletrabajadores con conciliación familiar – laboral	# Total de Teletrabajadores
5	Nivel de desempeño laboral de TT	# de Teletrabajadores con niveles altos de desempeño laboral	# Total de Teletrabajadores

¹⁴ Abreviación para designar la palabra Teletrabajo.

¹⁵ Este valor de satisfacción aceptable tendrá que ser definido por la organización de acuerdo con las metas que se proponga.

¹⁶ Esta medición se debe realizar en la prueba piloto y en la prueba de adopción

A continuación, se incorporan 4 gráficos que resumen la propuesta¹⁷ por cada fase. Se incorpora una tabla de significado de las imágenes utilizadas.

Tabla 9. Gráficos que resumen la propuesta

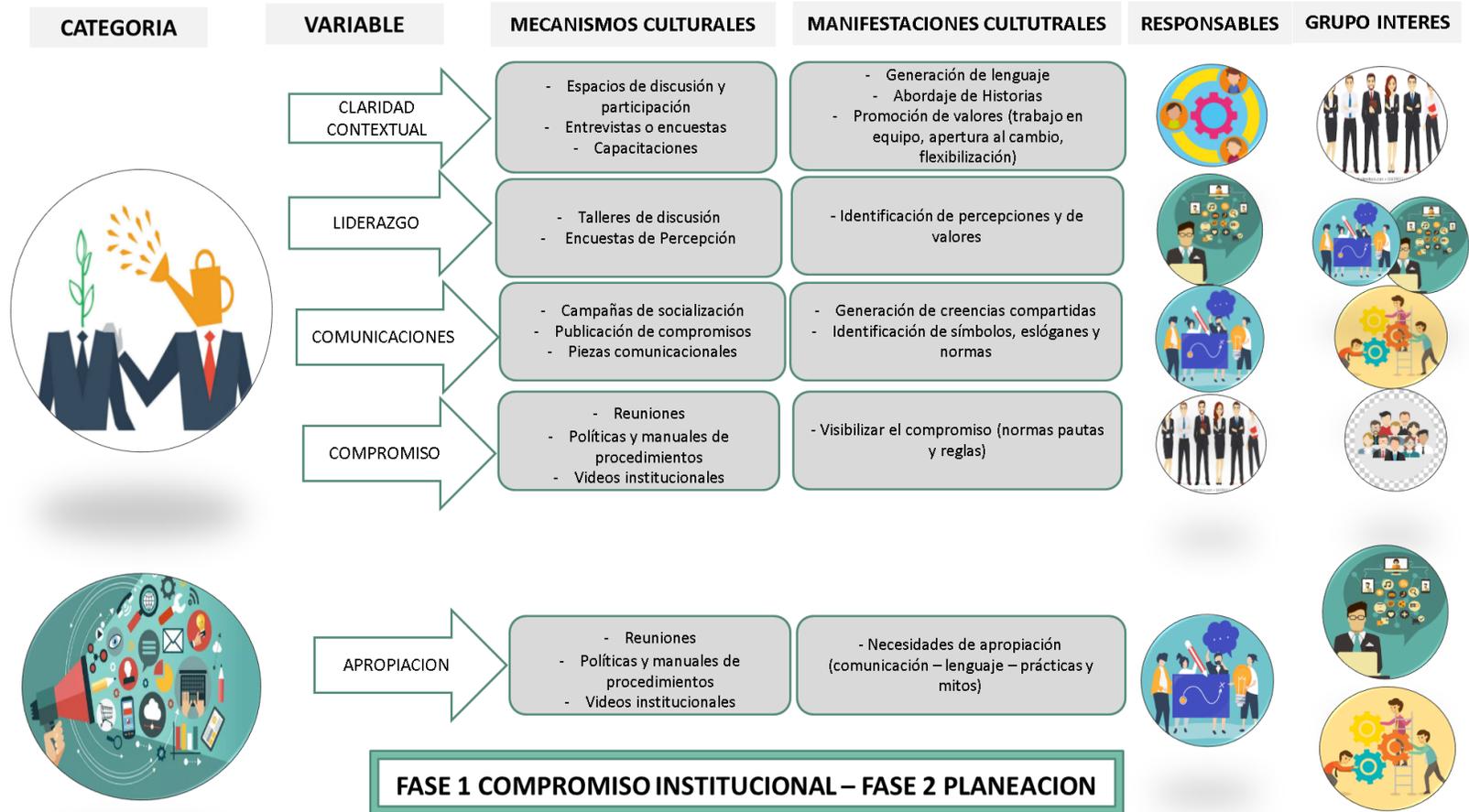
CATEGORIA		RESPONSABLE ¹⁸		GRUPO DE INTERES	
IMAGEN	NOMBRE	IMAGEN	NOMBRE	IMAGEN	NOMBRE
	AGENTE DE CAMBIO		EQUIPO TECNICO ASESOR – EQUIPO DIRECTIVO Y EQUIPO IMPLEMENTADOR		TRABAJADORES DE LA ORGANIZACION
	FLEXIBILIDAD		NIVEL DIRECTIVO		TODA LA ORGANIZACIÓN
	TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y LAS COMUNICACIONES (TIC)		NIVEL IMPLEMENTADOR		
			EQUIPO DE LAS TIC		

Nota. Elaboración propia

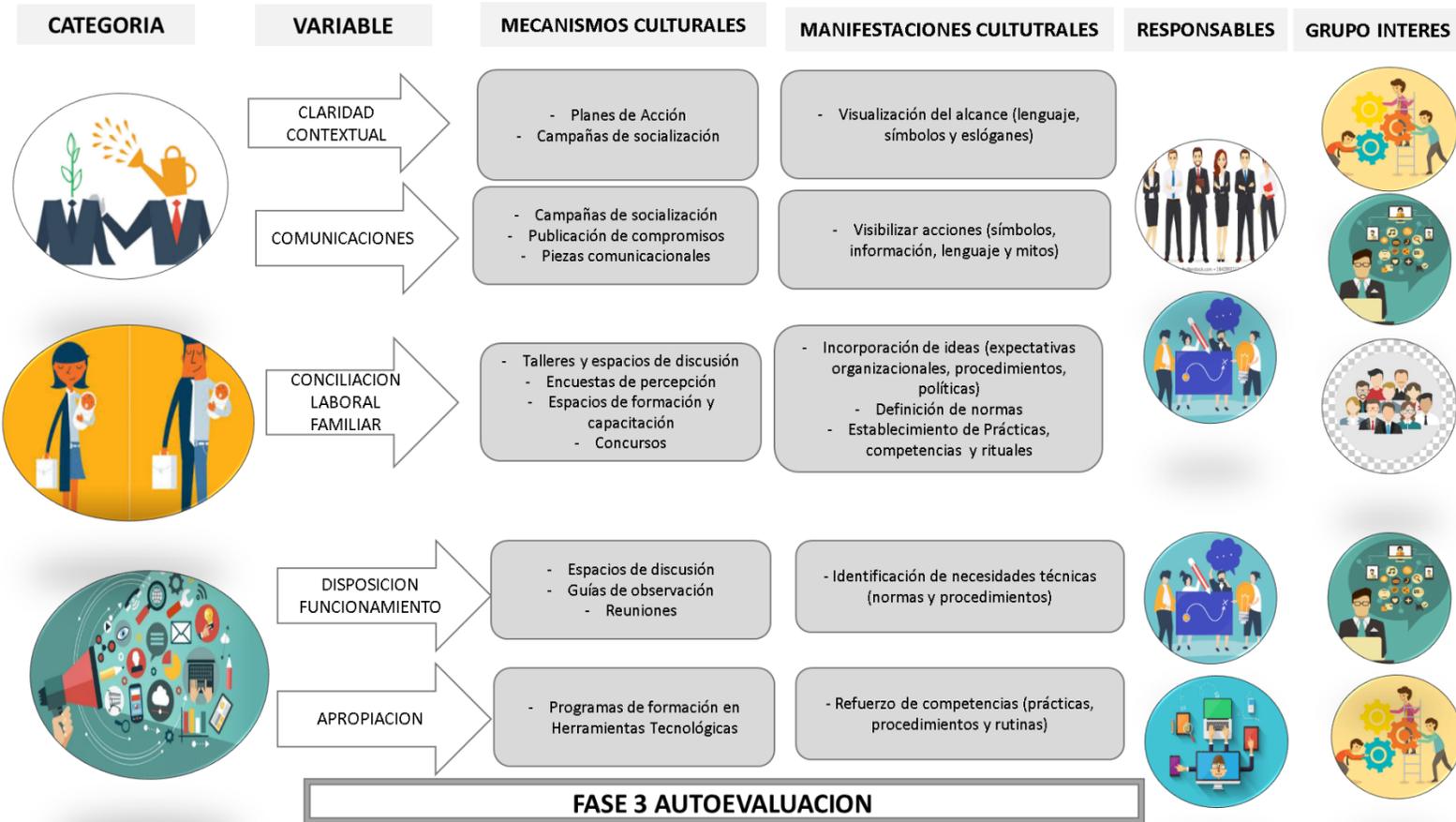
¹⁷ La tabla 10 presenta la matriz completa de la Propuesta.

¹⁸ Algunos responsables pueden ser también en determinado momento actores o un grupo de interés

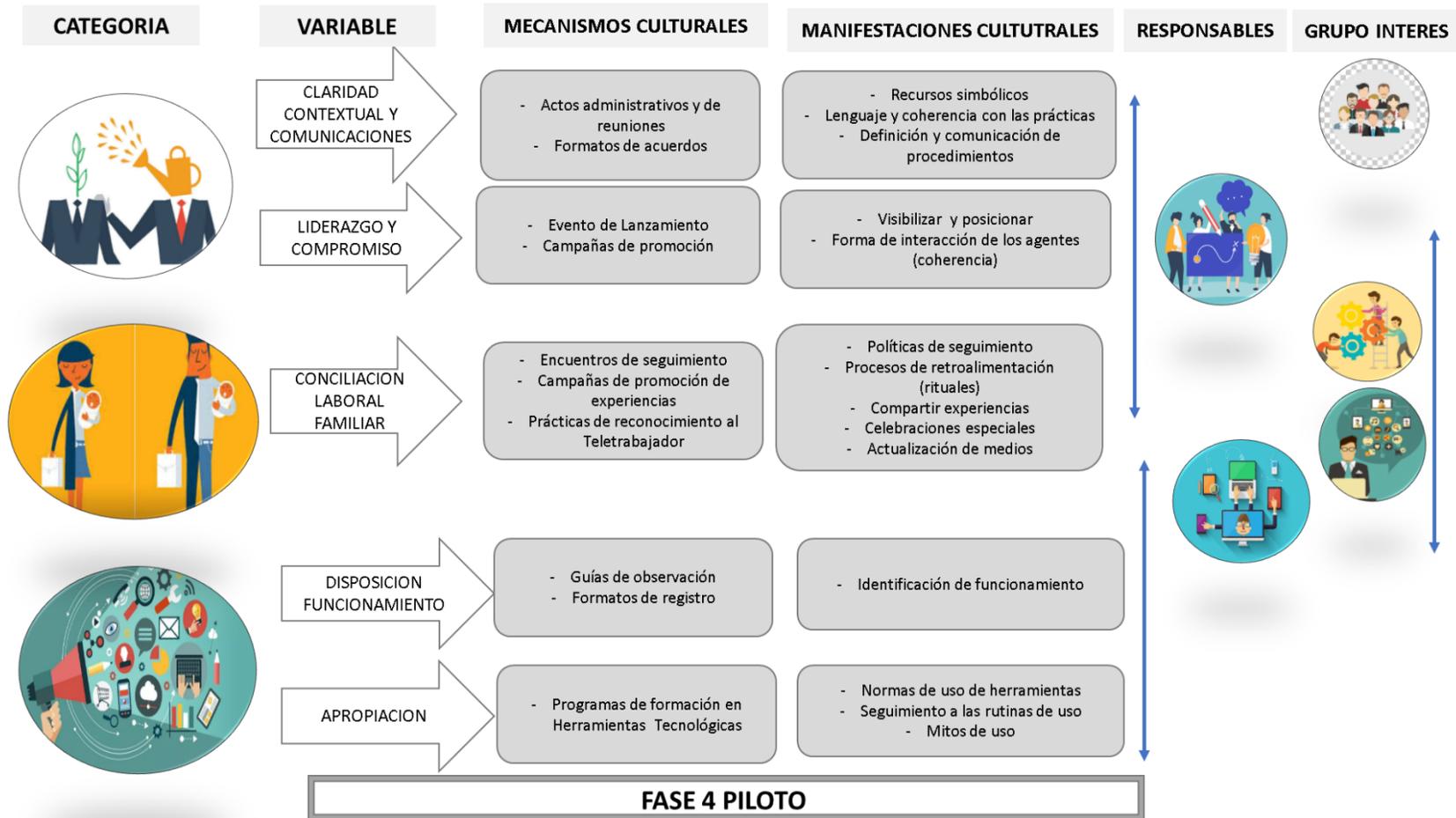
Gráfico 1. Compromiso institucional y planeación



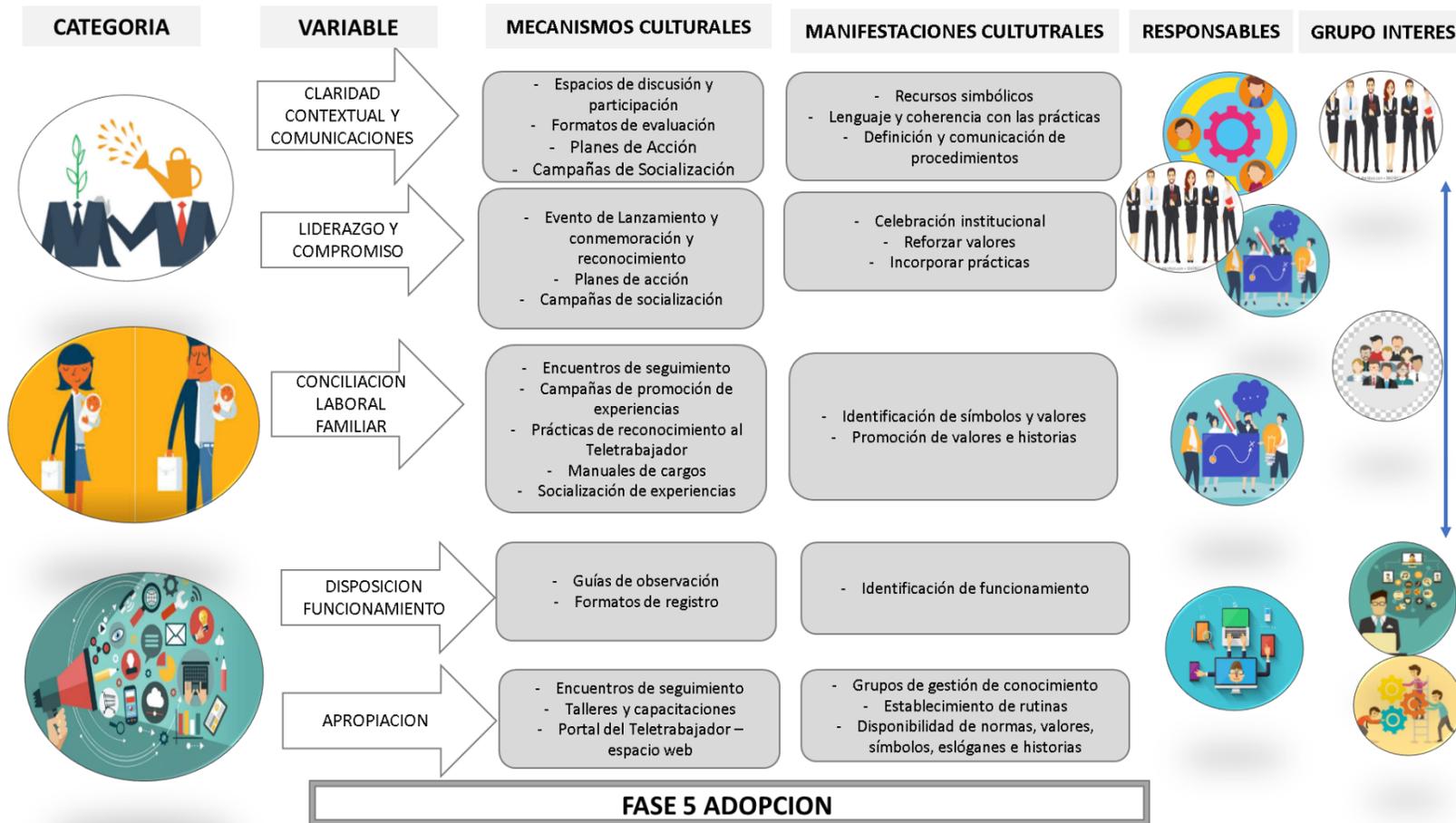
Nota. Elaboración propia
Gráfico 2. Autoevaluación



Nota. Elaboración propia
Gráfico 3. Piloto



Nota. Elaboración propia
Gráfico 4. Adopción



Nota. Elaboración propia

Ahora bien, los mecanismos y las manifestaciones de gestión cultural apoyan el proceso de cambio, es decir la implementación de la Estrategia de Teletrabajo. Estos mecanismos y sus manifestaciones deben estar unidos preferiblemente a las fases de implementación de la Estrategia, tal como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 10. *Propuesta de cambio cultural para facilitar la adopción del teletrabajo en las entidades distritales*

FASES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE TELETRABAJO	CATEGORIAS (FACTORES CLAVE) QUE DESDE LA PERSPECTIVA DE CAMBIO ORGANIZACIONAL SE DEBE TRABAJAR	VARIABLES QUE DEBE SER REFORZADAS	CATEGORIAS QUE DESDE LA PERSPECTIVA DE CULTURA ORGANIZACIONAL SE DEBEN TRABAJAR		RESPONSABLE	ACTORES/GRUPO DE INTERES
			MECANISMOS DE GESTIÓN CULTURAL UTILIZADOS	MANIFESTACIONES CULTURALES		
Fase 1. Compromiso Institucional	Agente de Cambio	Claridad contextual	<p>Espacios de discusión y participación para que se conozca el alcance de la modalidad y proceso de implementación.</p>	<p>Generación de un lenguaje compartido y un sistema de comunicación de construcción e interiorización de conocimiento del significado del Teletrabajo.</p> <p>Abordaje de historias a partir de las experiencias de éxito en los procesos de implementación de otras entidades. Involucra historias: testimonios de directivos, jefes, teletrabajadores y líderes en la implementación de la estrategia.</p>	Equipo Técnico asesor - Equipo Directivo - Equipo implementador	Nivel Directivo
			<p>Espacios de discusión y participación, entrevistas o encuestas para identificar las resistencias que presentan los grupos de interés.</p>	<p>Promoción de valores como el respeto, donde se reconozca a cada individuo como sujeto de derechos. Trabajo en equipo; como la capacidad de coordinación de esfuerzos, haciendo que el aprendizaje individual sea también colectivo e institucional. Apertura al cambio, flexibilidad, adaptación, como la habilidad para trabajar eficazmente en diversas situaciones y con grupos de personas diversas, enfocándose a aceptar y construir a partir del cambio.</p>	Implementadores de la estrategia y jefes de teletrabajadores	Trabajadores de la organización
			<p>Capacitaciones sobre el alcance de la modalidad de teletrabajo en la organización</p>	<p>El lenguaje y el contenido que se transmita mostrando claramente el alcance de la modalidad, las personas a quienes va dirigida y a quienes no, así como la calidez referente a los cargos teletrabajables comunicará de forma clara lo referente a la modalidad</p>	Implementadores de la estrategia y jefes de teletrabajadores	Trabajadores de la organización
	Liderazgo	<p>Talleres de discusión, encuestas de percepción</p>	<p>Generación de un clima favorable para la visualización de la modalidad, a partir de un lenguaje que permitan identificar las percepciones de los grupos de interés hacia el teletrabajo y hacia los teletrabajadores, así como la identificación de los valores que se están asumiendo o jerarquizando en torno al significado del teletrabajo.</p>	Nivel Directivo - Equipo Técnico asesor	Jefes de Teletrabajadores e implementadores	

Fase 2. Planeación		Comunicaciones	Campañas de socialización Publicación de compromisos Piezas comunicacionales	Generación de creencias compartidas a partir de las historias que la organización va construyendo al rededor del Teletrabajo y que faciliten la implementación de la estrategia. Identificar de forma clara los símbolos (del teletrabajo y de los teletrabajadores), eslóganes (relacionados con la promoción del compromiso de la organización con la conciliación laboral y familiar) y normas (condiciones de la estrategia, alcance y población de acceso a la modalidad), que se van asociando al concepto de Teletrabajo.	Equipo implementador	Trabajadores de la organización
		Compromiso	Reuniones	Promoción de prácticas cotidianas que se establezcan en espacios para comunicar: criterios de selección de cargos teletrabajables, requisitos establecidos para postularse a esta modalidad de trabajo, cupos disponibles, tiempo de duración, condiciones de reversibilidad, entre otros.	Implementadores de la estrategia y jefes de teletrabajadores	Trabajadores de la organización
			Actos administrativos Política de Teletrabajo Manuales de procedimientos Formatos de Acuerdos y actas de reuniones Videos institucionales Reglamento de Teletrabajo	Visibilizar el compromiso de la organización a partir de las normas definidas para las etapas, comunicando de forma clara las pautas y las reglas que se adoptarán en función del teletrabajo y la visibilización de la política para alcanzar el proceso de adopción.	Nivel Directivo	Toda la organización
	TIC	Apropiación de herramientas	Inducciones y capacitaciones Programas de formación en herramientas tecnológicas y concursos	Identificar las necesidades de apropiación tecnológica en los trabajadores de la organización, visualizando la manera en que circula la información entre las áreas (comunicación) y el uso de las herramientas, el lenguaje que se utiliza, los rituales preferidos para compartir información orgnizacional y, a partir de qué herramientas se lleva a cabo, determinar prácticas para el uso de los sistemas y las herramientas tecnológicas, establecidas en la organización y qué mitos se han tejido en torno al uso de estos sistemas.	Equipo implementador	Trabajadores y Jefes de la organización

FASES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE TELETRABAJO	CATEGORIAS (FACTORES CLAVE) QUE DESDE LA PERSPECTIVA DE CAMBIO ORGANIZACIONAL SE DEBE TRABAJAR	VARIABLES QUE DEBE SER REFORZADAS	CATEGORIAS QUE DESDE LA PERSPECTIVA DE CULTURA ORGANIZACIONAL SE DEBEN TRABAJAR		RESPONSABLE	ACTORES/GRUPO DE INTERES
			MECANISMOS DE GESTIÓN CULTURAL UTILIZADOS	MANIFESTACIONES CULTURALES		
	Agente de Cambio	Claridad contextual	Planes de Acción Campañas de socialización	fomentar en la organización la visualización del alcance del proceso de aplicación de la fase piloto, referente a recursos, acciones a desarrollar y fechas de implementación, a partir del lenguaje relacionado con el teletrabajo, donde se identifique que tanto el nivel directivo, como los agentes de cambio que son los implementadores de la modalidad, comparten y comunican de forma consistente la información referente al teletrabajo. Es importante que los símbolos estén siempre asociados con la información que se comunica, así como los eslóganes referentes a la modalidad para que sean interiorizados en la memoria colectiva de la organización.	Nivel Directivo y equipo implementador	Trabajadores y Jefes de la organización
		Comunicaciones	Campañas de socialización Publicación de compromisos Piezas comunicacionales	La comunicación frecuente y consistentes debe visibilizar las acciones que la organización quiera comunicar, los símbolos referentes a cómo la organización concibe la modalidad, la información y el lenguaje que comunica a partir de las piezas informativas y de socialización, así como la desmitificación de mitos que se relacionen con resistencias hacia el teletrabajo influirá de manera central en el proceso de comprensión de la modalidad	Equipo implementador	Trabajadores de la organización
		Talleres de discusión Encuestas de percepción	Reflexionar acerca de los componentes simbólicos referentes al teletrabajo, tanto en lo visual como en las actitudes manifestadas, es importante para identificar el concepto de la modalidad. Promover valores corporativos relacionados con el teletrabajo como Apertura al cambio, flexibilidad, adaptación serán elementos claves, para impulsar procesos de socialización que generen participación de los grupos de interés	Equipo implementador	Toda la organización	

3. Fase de Autoevaluación	Flexibilidad	Conciliación laboral Familiar	Espacios de discusión y participación	Incorporación de ideas e información referente a las expectativas organizacionales sobre el teletrabajo y su alcance, para construir categorías de información, que se incorporen en el conocimiento del teletrabajo y teletrabajadores. Por ejemplo, es importante definir el procedimiento de cómo se accede al teletrabajo, pero también cómo se reversa y cuales son las políticas de decisión a este respecto.	Equipo implementador	Toda la organización
			Concursos, inducciones y capacitaciones	Definir claramente las normas asociadas al teletrabajo, como: identificación de cargos teletrabajables de acuerdo con las condiciones de la organización, alcance del proceso y proyección de resultados, promovera la comprensión y el sentido de la implementación de la estrategia .	Nivel Directivo Equipo implementador	Toda la organización
			Espacios de formación y capacitación	Promover condiciones de apoyo a los teletrabajadores por parte de compañeros de trabajo y jefes a partir de prácticas que busquen que el teletrabajador refuerce por ejemplo las competencias para desarrollar el trabajo desde casa, como planeación, organización, disciplina y compromiso Establecimiento de rituales que sean reconocidos y se practiquen como el procedimiento de comunicación entre el teletrabajador y los compañeros de trabajo y/o jefes para visibilizar el trabajo en casa.	Equipo implementador	Toda la organización
	TIC	Disposición y funcionamiento de herramientas	Espacios de discusión Guías de observación Reuniones	Identificar necesidades a nivel técnico, a partir del cumplimiento de normas y procedimientos que se hayan establecido para el reporte y comunicación de los problemas y funcionamiento de las herramientas.	Equipo implementador y área de las TIC	Trabajadores de la organización
			Apropiación de herramientas	Programas de formación en herramientas tecnológicas	Promover condiciones de apoyo a los teletrabajadores por parte de compañeros de trabajo y jefes a partir de prácticas que busquen que el teletrabajador refuerce por ejemplo las competencias en torno a la apropiación de las TIC. Definir un procedimiento de seguimiento y retroalimentación por parte de los jefes hacia los teletrabajadores donde se identifique y se comunique tanto los avances como las oportunidades de mejora en relación al desarrollo del trabajo desempeñado. Ese procedimiento debe convertirse en una práctica y rutina interiorizada que promueva la apropiación de las herramientas tecnológicas y que se reconozcan como medios centrales para desarrollar las funciones asignadas	Equipo implementador y área de las TIC

FASES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE TELETRABAJO	CATEGORIAS (FACTORES CLAVE) QUE DESDE LA PERSPECTIVA DE CAMBIO ORGANIZACIONAL SE DEBE TRABAJAR	VARIABLES QUE DEBE SER REFORZADAS	CATEGORIAS QUE DESDE LA PERSPECTIVA DE CULTURA ORGANIZACIONAL SE DEBEN TRABAJAR		RESPONSABLE	ACTORES/GRUPO DE INTERES
			MECANISMOS DE GESTIÓN CULTURAL UTILIZADOS	MANIFESTACIONES CULTURALES		
Fase 4. Piloto	Agente de Cambio	Claridad contextual y comunicaciones	Actos administrativos Formatos de Acuerdos actas de reuniones	Promover recursos simbólicos reconocidos y compartidos con todos los miembros de la organización que den a conocer la forma en qué se desarrollará la fase, así como el alcance y los teletrabajadores que harán parte de esta fase. El lenguaje utilizado debe ser coherente con las prácticas que la organización comunique y realice como el cumplimiento de los cronogramas definidos y de los procedimientos establecidos. Definir y comunicar los procedimientos adoptados por la organización referente a las políticas de implementación, conformación de equipos de trabajo y seguimiento a la labor.	Equipo implementador	Toda la organización
			Evento de Lanzamiento Campaña de promoción	Visibilizar y posicionar a los colaboradores que harán parte de la modalidad y a aquellos que tienen la responsabilidad de la implementación, será una estrategia que dará a la organización un mensaje de compromiso frente al teletrabajo (comunicación y lenguaje). La forma de interacción de los agentes de cambio con los colaboradores, referente al lenguaje verbal y no verbal en torno al teletrabajo será un mensaje contundente de aceptación, donde se visibilice que los líderes tienen clara la información referente al teletrabajo y que, adicionalmente comparten el interés de implementarla en la entidad. Esto, será reconocido y valorado por los colaboradores.	Equipo implementador	Trabajadores y Jefes de los teletrabajadores
	Encuentros de seguimiento	Definir unas políticas para realizar el seguimiento al desarrollo de la fase, en relación con la experiencia de jefes de teletrabajadores y teletrabajadores. Establecer procesos de retroalimentación no solo de jefes a teletrabajadores sino de compañeros de trabajo a teletrabajadores y de estos a sus compañeros. Esto también se puede establecer como rituales que desarrollen y cumplan las diferentes áreas de la entidad con teletrabajadores.	Equipo implementador	Trabajadores y Jefes de los teletrabajadores		
	Flexibilidad					

		Conciliación laboral Familiar	Campañas de promoción de experiencias	Generar estrategias que permitan compartir las experiencias desde la orbita del teletrabajador y de los compañeros de trabajo así como de jefes. Organización de celebraciones especiales como por ejemplo encuentros sociales a nivel organizacional de cierre de año donde se promocioe la política de compromiso con la modalidad y el impacto que esto va generando en la entidad	Equipo implementador	Trabajadores y Jefes de los teletrabajadores
			Prácticas de reconocimiento al Teletrabajador	Establecimiento de rutinas que se ejecuten periódicamente, como por ejemplo actualización en la cartelera institucional o el medio de comunicación digital de información con los funcionarios que en ese momento se encuentren teletrabajando, reiterando los medios de comunicación disponibles para el establecimiento de comunicación con ellos.	Equipo implementador área de tecnología	Trabajadores y Jefes de los teletrabajadores
	TIC	Disposición y funcionamiento de herramientas	Guías de observación Formatos de registro	Identificar las condiciones de funcionamiento de las herramientas a partir del cumplimiento de normas y procedimientos que se hayan establecido para el reporte y comunicación de los problemas y funcionamiento de las herramientas.	Equipo implementador área de tecnología	Trabajadores y Jefes de los teletrabajadores
		Apropiación de herramientas	Encuentros de seguimiento Talleres y capacitaciones sobre manejo de herramientas y sistemas tecnológicos	Establecimiento de normas referentes a los procesos de socialización de como los teletrabajadores se encuentran usando las herramientas tecnológicas que tienen a su disposición. Conocimiento acerca del avance y necesidades del proceso de apropiación de las herramientas tecnológicas a partir del seguimiento de las rutinas de los teletrabajadores en relación con los informes que entregan, las herramientas que utilizan, los mitos que se generan en relación al uso o no de un sistema específico.	Equipo implementador área de tecnología	Trabajadores y Jefes de los teletrabajadores

FASES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE TELETRABAJO	CATEGORIAS (FACTORES CLAVE) QUE DESDE LA PERSPECTIVA DE CAMBIO ORGANIZACIONAL SE DEBE TRABAJAR	VARIABLES QUE DEBE SER REFORZADAS	CATEGORIAS QUE DESDE LA PERSPECTIVA DE CULTURA ORGANIZACIONAL SE DEBEN TRABAJAR		RESPONSABLE	ACTORES/GRUPO DE INTERES
			MECANISMOS DE GESTIÓN CULTURAL UTILIZADOS	MANIFESTACIONES CULTURALES		
Agente de Cambio	Claridad contextual	Espacios de discusión y participación Formatos de evaluación Reportes	Planes de Acción Campañas de socialización	Dar a conocer los resultados de la prueba piloto, compartiendo con los directivos las historias que se gestaron en la organización en torno al teletrabajo, mostrar y describir las normas definidas y la forma como aquellas fueron incorporadas. Conocer el impacto que generó la estrategia en los procesos de productividad de los teletrabajadores y de las historias familiares que se gestaron al rededor de la estrategia.	Equipo Técnico asesor - Equipo Directivo - Equipo implementador	Nivel Directivo
				Dar a conocer la forma en que se desarrollará la última fase a partir de estrategias de comunicación en la página web de la entidad, mostrando los símbolos del teletrabajo y teletrabajador, los logos que representan la modalidad, y los eslóganes que han identificado el proceso de implementación. Lo anterior mostrando un lenguaje de compromiso con la estrategia y con los colaboradores, así como de promoción de los valores incorporados como la flexibilidad, la apertura al cambio, dando a conocer el alcance.	Nivel Directivo Equipo implementador	Toda la organización
				Establecer una celebración institucional que permita reconocer el Teletrabajo y a los teletrabajadores, donde se establezcan categorías de reconocimiento por ejemplo; el área con mayor número de teletrabajadores, el jefe con mejores procesos de seguimiento y el compañero "amigo del Teletrabajador", estas expresiones permiten reforzar los valores promovidos por la organización, así como transmitir un mensaje referente a que la Organización se encuentra comprometida con la estrategia y que no es solo una condición transcrita en los documentos sino que en la práctica está incorporada como un compromiso claro en la organización.	Nivel Directivo Equipo implementador	Toda la organización
		Liderazgo y compromiso	Evento de Lanzamiento evento de conmemoración y reconocimiento Planes de Acción Campañas de socialización Manual de cargos teletrabajables Actos administrativos			

5. Fase de adopción	Flexibilidad	Conciliación laboral Familiar	Encuentros de seguimiento Socialización de experiencias Videos institucionales	Las comunicaciones que se realizan con la implementación de la modalidad deben estar reconocidas e identificadas, tanto los símbolos organizacionales definidos y asociados a la estrategia, como los logos institucionales que permitan identificar a los colaboradores que teletrabajan. Es una información que tendría que tener un lugar visible como la página web de la entidad, cartelera institucional, fondos de escritorio y en las comunicaciones de las redes sociales. Los encuentros de seguimiento deben estar enmarcados en la promoción de los valores definidos acerca de la modalidad y ser comunicados en los diferentes niveles de la organización. Se podrían socializar las historias de las experiencias de los teletrabajadores y de los jefes con el teletrabajo no solo a estos 2 grupos sino a las demás dependencias.	Equipo implementador	Toda la organización
			Disposición y funcionamiento de herramientas	Guías de observación Formatos de registro	Identificar necesidades a nivel técnico, a partir del cumplimiento de normas y procedimientos que se hayan establecido para el reporte y comunicación de los problemas y funcionamiento de las herramientas.	Equipo implementador área de tecnología
	TIC	Apropiación de herramientas	Encuentros de seguimiento Talleres y capacitaciones sobre manejo de herramientas y sistemas tecnológicos	Establecer grupos de gestión del conocimiento que puedan promover procesos de formación entre pares. Establecer estos encuentros como parte de las rutinas validadas organizacionalmente promoviera la apropiación tecnológica.	Equipo implementador área de tecnología	Trabajadores y Jefes de los teletrabajadores
			Portal del teletrabajador; generación de espacio web para el teletrabajo	En la página web de la entidad generar el espacio que sea el repositorio de búsqueda de información acerca del teletrabajo y el desarrollo del procedimiento de la estrategia, donde se encuentren disponibles las normas, los valores que se promueven, las historias de la organización al rededor del teletrabajo, así como los símbolos, eslóganes y en general la información disponible de consulta e interacción con la estrategia.	Equipo implementador área de tecnología	Trabajadores y Jefes de los teletrabajadores

Nota. Las palabras con énfasis en negrilla hacen referencia a las manifestaciones culturales que se pueden reforzar y/o comunicar a partir de los mecanismos organizacionales en cada fase del proceso de implementación. Elaboración propia.

Conclusiones

Los resultados obtenidos muestran dos necesidades centrales; establecer un proceso de cambio acompañado de un proceso de gestión cultural, teniendo en cuenta que el Teletrabajo es un cambio organizacional que involucra de forma transversal a toda la organización. Si bien es cierto, las etapas de implementación están plenamente identificadas, la estrategia va dirigida a diversas áreas de la organización y termina influyendo en la totalidad de la misma. Por lo anterior, el cambio debe ser introducido a partir de mecanismos y manifestaciones culturales que favorezcan la adopción de la modalidad.

La gestión de la Cultura Organizacional es un factor central el cual corresponde a aquellas prácticas, políticas, decisiones y acciones que la organización establece para modificar la cultura, en relación con procesos de planeación estratégica, como respuesta a cambios del entorno y/o hacia la incorporación de cambios específicos, en este caso la implementación de la Estrategia de teletrabajo. Así las cosas, el diseño de los mecanismos de gestión cultural y manifestaciones culturales se considera deben ser definidos e implementados en el marco de un trabajo mancomunado entre los líderes de implementación de la Estrategia en la entidades y los agentes de cambio de la organización.

De acuerdo con los resultados que se puedan observar como fruto de la puesta en marcha de la propuesta que aquí se presenta, se podrían plantear nuevas preguntas de investigación, en torno a cómo la implementación de la propuesta referente al cambio cultural puede ser o no el eje central para el funcionamiento o éxito de la Estrategia de Teletrabajo en las entidades públicas y comparar estos resultados con las medidas o propuestas que se implementan en las organizaciones o empresas privadas para la adopción de la Estrategia de Teletrabajo, ¿Qué tanto las empresas privadas distan de lo que sucede en el sector público en este tema, y qué se puede aprender un sector del otro?. ¿Los resultados de Colombia en relación a los procesos de cambio cultural asociados a la Estrategia de Teletrabajo son comparables con lo que ha ocurrido en otros países?, ¿Qué condiciones familiares se han modificado, y en qué grado, para los funcionarios y sus familias y cómo mitigar los consecuencias negativas que se puedan generar en mediano con la implementación de la Estrategia?.

Anexos

Anexo 1. Protocolo Encuesta a Jefes de Teletrabajadores

Objetivo

La Secretaría General de la Alcaldía de Bogotá a través de la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional, por intermedio de una encuesta dirigida a los jefes de las diferentes entidades del distrito, buscó conocer cómo ha sido la experiencia con los funcionarios que se encuentran realizando o realizaron actividad laboral en la modalidad de Teletrabajo; identificando las acciones de mejora, así como la Evaluación de la Estrategia Única de Implementación del Teletrabajo en las Entidades Distritales en cuanto al cumplimiento de compromisos y metas.

Periodo Habilitado de Realización de la Encuesta

27 de diciembre de 2018 a 14 de febrero de 2019

Orientada a

Jefes de Teletrabajadores Distritales, a través de encuesta enviada por correo electrónico a las oficinas de talento humano de cada una de las entidades del distrito capital con Pacto por el Teletrabajo; quienes remitieron a cada uno de los encuestados identificados como jefes de los funcionarios que se encuentran realizando o realizaron en su momento parte de su actividad laboral en la modalidad de Teletrabajo.

Objetivo del Análisis

Evaluar la información obtenida sobre la ejecución del Teletrabajo en el Distrito Capital con el fin de adoptar y definir acciones para el Mejoramiento y la Sostenibilidad de la Modalidad de Teletrabajo en las entidades del distrito.

Muestra

Se obtuvo información de cincuenta y tres (53) jefes y/o profesionales con personal a cargo. El protocolo de encuesta presenta las preguntas de la encuesta aplicada a los jefes de teletrabajadores. Algunas preguntas no se relacionan en este protocolo, por cuanto no son relevantes para el análisis de la información.

Cambio Organizacional: Reorganización, Afectación y Cumplimiento del Trabajo

Pregunta 6.1 ¿Con la implementación del teletrabajo en su área ha tenido que realizar cambios o reorganizar el trabajo debido a la designación de teletrabajadores?

Pregunta 6.2 ¿Con la implementación del teletrabajo la oficina se ha visto afectada por la ausencia del o los teletrabajador (es) en los días asignados para teletrabajar?

Pregunta 6.3 ¿Realizó algún acuerdo con el teletrabajador sobre el cumplimiento de metas a alcanzar?

Pregunta 6.4 ¿Los días que el teletrabajador asiste a la oficina son suficientes para adelantar el trabajo que éste debe llevar a cabo en forma presencial?

Pregunta 11. Como jefe, ¿tuvo que realizar algún cambio en las condiciones inicialmente acordadas con el teletrabajador?

Cambio Organizacional: Productividad y Calidad del Trabajo

Pregunta 7.2 ¿Cómo ha sido la productividad del teletrabajador frente a los demás compañeros?

Pregunta 7.3 ¿Cómo ha sido la calidad del teletrabajador frente a los demás compañeros?

Pregunta 16 ¿Dentro de su proceso como jefe o supervisor ha presentado confusión en la gestión del desempeño del teletrabajador?

Cambio Organizacional: Resistencia al Cambio

Pregunta 8. ¿Ha encontrado algún inconveniente con la modalidad de Teletrabajo?

Pregunta 9. ¿Incluiría a otros funcionarios de su área en la modalidad de teletrabajo?

Cambio Organizacional: TIC (Herramientas Tecnológicas)

Pregunta 12 ¿Cómo realiza usted el seguimiento a la jornada que adelanta el teletrabajador?

Pregunta 12.1 ¿Cuál es el número de herramientas usadas por los jefes de teletrabajadores para realizar seguimiento a la jornada de trabajo?

Pregunta 13. ¿Para el seguimiento de las tareas del Teletrabajador existe alguna herramienta o software tecnológico implementado para llevar a cabo este control?

Pregunta 14. ¿Cree usted que con el email/teléfono es suficiente para realizar seguimiento al trabajo asignado?

Cultura Organizacional: Satisfacción con el Teletrabajo

15. Desde su perspectiva como jefe. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el Teletrabajo?

Cultura Organizacional: Valores: Responsabilidad, Compromiso y Disciplina

Pregunta 7.1 ¿Cómo ha sido la responsabilidad y el compromiso del teletrabajador con el trabajo asignado?

Pregunta 17 ¿Cuáles son las principales habilidades que usted considera debe tener un teletrabajador?

Relaciones: Actitud o Interacción

Pregunta 7.4 ¿Cómo ha sido la actitud del teletrabajador frente a los demás compañeros?

Cultura organizacional: Capacitación

18. ¿Ha recibido capacitación como jefe de Teletrabajador?

Anexo 2. Protocolo Encuesta A Teletrabajadores

Objetivo

La Secretaría General de la Alcaldía de Bogotá a través de la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional, por intermedio de una encuesta dirigida a los teletrabajadores de las diferentes entidades del distrito, buscó conocer cómo ha sido la experiencia de los funcionarios que se encuentran realizando o realizaron actividad laboral en la modalidad de Teletrabajo; identificando las acciones de mejora, así como la Evaluación de la Estrategia Única de Implementación del Teletrabajo en las Entidades Distritales en cuanto al cumplimiento de compromisos y metas.

Periodo habilitado para realizar la encuesta

27 de diciembre de 2018 a 14 de febrero de 2019

Orientada a

Se remitió a través de correo electrónico a las oficinas de talento humano de cada una de las entidades del distrito capital la encuesta de experiencia dirigida a los Teletrabajadores para que por su intermedio se la remitieran a cada uno de los servidores que han realizado o en su momento realizaron parte de su actividad laboral en la modalidad de Teletrabajo.

Objetivo de la Encuesta

Evaluar la información obtenida sobre la ejecución del Teletrabajo en el Distrito Capital con el fin de adoptar y definir acciones para el Mejoramiento y la Sostenibilidad de esta Modalidad en las entidades del distrito.

Muestra

144 servidores de entidades distritales

El protocolo presenta las preguntas de la encuesta aplicada a los teletrabajadores. Algunas preguntas no se relacionan en este protocolo, por cuanto no son relevantes para el análisis de la información.

Cambio Organizacional: Flexibilidad; Conciliación Trabajo – Familia

- 14. ¿Cuál es el motivo por el cual está Teletrabajando?
- 23.2 ¿La jornada establecida le permite hacer las actividades programadas?
- 25.3 ¿Gestiona los tiempos de descanso establecidos durante su jornada de Teletrabajo?
- 26.3 ¿La entidad es flexible frente a las necesidades que tiene como Teletrabajador?
- 28.1 ¿Considera que durante el periodo en que ha realizado Teletrabajo, el tiempo disponible para hacer frente a sus tareas y responsabilidades familiares ha aumentado o disminuido?
- 28.2 ¿Considera que durante el periodo en que ha realizado Teletrabajo, el tiempo disponible para sus actividades libres ha aumentado o disminuido?
- 29.6 ¿Durante la experiencia de teletrabajo se ha cargado con más trabajo o responsabilidades domésticas de lo habitual?
- 29.2 ¿Durante la experiencia de teletrabajo usted mismo se ha forzado a trabajar más?
- 30.1 ¿Cómo calificaría el impacto que ha dejado el Teletrabajo en su salud?
- 32 ¿Número de distracciones o interrupciones que se han presentado cuando teletrabaja?

Cambio Organizacional: Productividad, Calidad del Trabajo y Carga Laboral

- 23.3 ¿Tiene en cuenta los tiempos de respuesta asignados para realizar su gestión?
- 24.1 ¿Las metas establecidas asociadas a los tiempos son alcanzadas sin dificultad?
- 24.2 ¿Considera que su gestión es oportuna frente a las necesidades del área?
- 30.8 ¿Cómo calificaría el impacto que ha dejado el teletrabajo en la calidad de su trabajo?
- 28.4 ¿Considera que durante el periodo que ha realizado teletrabajo, la cantidad de trabajo que ha realizado ha aumentado, permanece igual o ha disminuido?
- 29.1 ¿Señale si durante la experiencia de teletrabajo se le ha forzado a trabajar a más?
- 29.2 ¿Usted mismo se ha forzado a trabajar más?

Cambio Organizacional: TIC (Herramientas Tecnológicas)

- 19. ¿Cómo realiza su Jefe el seguimiento a su jornada de Teletrabajo?
- 20. ¿Para el seguimiento de sus tareas opera alguna herramienta o software tecnológico?
- 23.1 ¿Cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo de actividades de forma eficiente?

Cultura Organizacional: Satisfacción con el Teletrabajo

21. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el Teletrabajo?

Cultura Organizacional: Reconocimiento

26. ¿Percibe de parte de su entidad y/o jefe, reconocimiento por la gestión que está adelantando a través de Teletrabajo?

Cultura Organizacional: Control

29.3 Señale si durante su experiencia de teletrabajo se ha sentido más controlado

Cultura Organizacional Valor: Escucha y participación

27.2 ¿Los jefes y superiores escuchan sus observaciones y comentarios?

Cultura organizacional: Valor: Responsabilidad y Compromiso

25.1 ¿Cumple usted con los horarios establecidos para el inicio de sus actividades durante la jornada de Teletrabajo?

25.2 ¿Reporta sus incapacidades médicas a la entidad cada vez que se presentan?

Cultura Organizacional: Formación

26.2 ¿Tiene oportunidad de incrementar el desarrollo de habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos mientras desarrolla Teletrabajo?

28.3 ¿Considera que durante el periodo en que ha realizado Teletrabajo, el tiempo disponible para su formación ha aumentado, se ha mantenido igual o ha disminuido?

Cultura Organizacional: Retroalimentación y Capacitación

27.1 ¿Recibe retroalimentación continua de los procesos que gestiona y sus resultados?

27.3 ¿Le dieron a conocer las actividades a desarrollar en sus jornadas de Teletrabajo?

31 ¿Ha recibido capacitación para su desempeño como teletrabajador?

Cultura Organizacional: Relaciones

28.5 ¿Considera que durante el periodo en que ha realizado Teletrabajo, la relación con sus superiores ha aumentado, se ha mantenido igual o ha disminuido?

28.6 ¿Considera que durante el periodo en que ha realizado Teletrabajo, la integración con el resto del equipo ha aumentado, se ha mantenido igual o ha disminuido?

29.4 ¿Señale si durante la experiencia de teletrabajo se ha sentido aislado?

29.5 Señale si durante la experiencia de teletrabajo ha sentido rechazo o resentimiento por parte de otros compañeros

Anexo 3. Protocolo Entrevista Semiestructurada a Líderes Implementadores

Guía Entrevista Semiestructurada en Profundidad para Directores de Talento (y o Delegado para la Puesta en Marcha de la Estrategia de Teletrabajo en las Entidades del Distrito)

Objetivo

Entender la experiencia de algunos líderes de talento humano de las entidades del distrito, en el marco de la implementación de la Estrategia de Teletrabajo, como insumo valioso para establecer una propuesta de un modelo de gestión del cambio que facilite la adopción del Teletrabajo en todas las entidades públicas del distrito capital.

Nota Metodología

Las preguntas aquí expuestas representan sólo una guía de trabajo, en el transcurso del diálogo éstas se pueden ajustar, cambiar de orden o variar con el objeto de aprovechar al máximo la disposición del informante.

Nombre: _____

Cargo: _____

Entidad: _____

Rompe hielo. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando con el Distrito? ¿Y en este cargo?

1. ¿Qué factores considera usted han sido claves para la implementación de la Estrategia de Teletrabajo en su entidad?
2. Estos factores que usted ha mencionado considera que son determinantes para el funcionamiento de la Estrategia de Teletrabajo en todas las entidades del distrito, o son propios o idiosincrásicos de su entidad?
3. ¿Considera usted que la gestión de la Cultura Organizacional en su entidad ha aportado a la implementación de la Estrategia de Teletrabajo?

Si la respuesta es Si, mencionar ¿Qué manifestaciones y qué mecanismos de gestión cultural¹⁹ se han implementado para facilitar la adopción de la estrategia y con qué periodicidad?

4. ¿Qué tan efectivos considera estas manifestaciones y estos mecanismos de gestión cultural, en el sentido de lograr el objetivo que ha de ser una mejor aceptación y adopción de la Estrategia de Teletrabajo por parte de Jefes y Teletrabajadores?
5. ¿Qué factores han obstaculizado la implementación de la estrategia?
6. ¿Si usted fuera el Líder de la Estrategia de Teletrabajo en el Distrito que propuestas o ajustes realizaría a las etapas de implementación de la Estrategia (Compromiso institucional, planeación, autoevaluación, prueba piloto e implementación) de modo que se pudieran obtener mejores resultados en menor tiempo?

¹⁹ La transformación cultural requiere de un aprendizaje cultural. **Las manifestaciones culturales** son esas expresiones propias de la organización, tales como símbolos, ritos, valores, normas, mitos, rutinas, metáforas, eslóganes, historias, logos, lenguaje, que caracterizan la cultura y permiten diferenciar una organización de otra. **Los mecanismos**, por su parte, son dispositivos que los directivos utilizan para buscar que los trabajadores se apropien, aprehendan o se adapten a la cultura y, más específicamente a las transformaciones culturales propuestas. Algunos de estos dispositivos tienen lugar desde el momento en que los nuevos empleados llegan a la empresa (como los programas de inducción). Otros mecanismos obedecen a las prácticas de socialización en la organización (Higuera, 2014).

Anexo 4. Protocolo Entrevista Semiestructurada a Equipo Técnico de Implementación del Teletrabajo en el Distrito Capital

Guía Entrevista Semiestructurada en Profundidad para el Equipo Técnico de implementación del Teletrabajo en el Distrito Capital

Objetivo

Entender desde la experiencia del equipo técnico de la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional encargado de definir las políticas de la estrategia de Teletrabajo, cuáles han sido las principales variables facilitadoras en el proceso y cuáles han obstaculizado la implementación de la estrategia.

Participantes:

Nombre: _____

Cargo: _____

Entidad: _____

Rompe hielo. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando con la entidad? ¿Y en este cargo?

7. ¿Qué factores consideran son claves para la implementación de la Estrategia de Teletrabajo en las entidades del distrito?
8. ¿Qué manifestaciones y qué mecanismos de gestión cultural²⁰ han implementado las entidades para facilitar la adopción de la estrategia y que han demostrado tener una incidencia positiva en la adopción de la estrategia?

²⁰ La transformación cultural requiere de un aprendizaje cultural. **Las manifestaciones culturales** son esas expresiones propias de la organización, tales como símbolos, ritos, valores, normas, mitos, rutinas, metáforas, eslóganes, historias, logos, lenguaje, que caracterizan la cultura y permiten diferenciar una organización de otra. **Los**

9. En razón a la anterior respuesta, ¿cuál creen que haya sido la razón o razones para que esos mecanismos hayan incidido de manera positiva en la implementación? Y de acuerdo con su experiencia ¿qué otros mecanismos de gestión cultural consideran se deben implementar en las entidades?
10. ¿Qué factores han obstaculizado la implementación de la estrategia en las entidades?
11. ¿Si se pudiera realizar un ejercicio retrospectivo en la implementación de la estrategia de Teletrabajo, qué propuestas o ajustes realizarían al proceso de implementación y definición de Políticas de teletrabajo, de modo que se pudieran obtener mejores resultados en menor tiempo?

mecanismos, por su parte, son dispositivos que los directivos utilizan para buscar que los trabajadores se apropien, aprehendan o se adapten a la cultura y, más específicamente a las transformaciones culturales propuestas. Algunos de estos dispositivos tienen lugar desde el momento en que los nuevos empleados llegan a la empresa (como los programas de inducción). Otros mecanismos obedecen a las prácticas de socialización en la organización (Higuera, 2014).

Anexo 5. Guía e Informe de Observación

Estudio

Propuesta de Cambio Cultural para facilitar la adopción del Teletrabajo en las entidades públicas del Distrito Capital.

Se trata de un estudio para identificar qué factores facilitan la implementación del Teletrabajo y cuáles dificultan dicha implementación, para generar una propuesta que permita adoptar la estrategia en la organización de una manera sostenible.

Periodo de Observación

5 meses

Fecha

Octubre 2018 – febrero 2019

Participantes

Área de implementación de la prueba piloto

Temas Principales: Impresiones (de la Investigadora). Resumen de lo que Sucedió en el

Periodo de Observación

El periodo de observación tuvo lugar en el área encargada de implementar la modalidad de Teletrabajo. La entidad plantea comenzar con la fase de piloto. El área encargada es la de Talento Humano y cuentan con 3 profesionales que tienen relación con la estrategia. Participa el área de salud ocupacional, encargada de coordinar el proceso de visitas domiciliarias con la ARL y emisión de conceptos técnicos. El área de tecnología es la encargada de revisar el cumplimiento de los requisitos referentes a las herramientas de tecnología y condiciones de conectividad, con las que deben contar los aspirantes a teletrabajar. El área de comunicación y

prensa tiene el personal encargado del diseño de las piezas de comunicación y el área de Talento Humano cuenta con el profesional que se encarga de coordinar la información y recibir retroalimentación de las otras áreas.

En esa primera etapa, considerada previa a la puesta en marcha del piloto, se observa, que de manera esporádica llegan mensajes por el correo masivo que remite la oficina de comunicaciones en la que se informa que la entidad adelantará la prueba piloto de teletrabajo. Frente a esa fase no se evidencian otros mecanismos de comunicación si no el correo institucional. El área encargada programa una reunión previa al cierre de las inscripciones para presentar las orientaciones de la fase del piloto. En el auditorio surgen varias preguntas a las que se da respuesta, sin embargo, los funcionarios una vez finalizada la reunión manifiestan diferentes opiniones y hacen una evaluación de la exposición de la jefe del área. Un reparo inicial es que el número de cupos que se tendrán en cuenta para teletrabajar realmente es muy escaso. Teniendo en cuenta que la entidad realmente pertenece a una organización grande con más de 1000 empleados y la correspondencia con los cupos autorizados es escasa.

Al finalizar el plazo de inscripciones y teniendo en cuenta los resultados finales una vez se contó con el listado definitivo de teletrabajadores, se evidencia que quedaron muy pocas personas. Un evento que llama de forma marcada la atención es que el jefe de la oficina de talento humano, quien finalmente lidera el proceso, no le permitió teletrabajar a ningún funcionario. Esto generó una fuerte inconformidad de parte de los colaboradores que habían querido participar.

Se da comienzo a la fase de prueba piloto, con 12 personas teletrabajando. Durante la fase de la prueba piloto se contactaron participantes de otras áreas, toda vez que en el área, como se explicó anteriormente nadie participó en esa fase.

Explicaciones o Especulaciones, Hipótesis de lo que Sucedió

- ***Planeación de la Fase Piloto***

En relación con lo observado, esta fase de planeación realmente fue muy débil. Se hizo evidente que faltó una estructura clara para identificar de manera objetiva qué tipo de cargos son teletrabajables, de una manera más específica que definir que aparentemente el nivel técnico y el nivel profesional, lo son. Al generarse de esta forma tan general, los análisis que se hagan para el otorgamiento de la modalidad se han percibido como subjetivos y débiles. Y estarán sujetos a lo que “considere” el jefe y no al cargo. Es decir, cuando se define previamente qué tipo de cargos pueden ser teletrabajables, la brecha entre el parecer de un

jefe y la pertinencia de que el cargo sea teletrabajable o no, se disminuye. Adicionalmente se evitan reprocesos para estar analizando de manera independiente a cada teletrabajador de acuerdo con lo que hace.

- ***Fase Piloto***

Desde el momento de presentación de la fase, los funcionarios perciben falta de compromiso con el desarrollo de la estrategia. Realmente muy pocas áreas tuvieron representantes en esta modalidad y esto le resta a la fase la posibilidad de hacer una verdadera evaluación de esta etapa, la cual es trascendental para llegar a la última que es la adopción definitiva del Teletrabajo.

El número disminuido de participantes genera sentimientos de desigualdad respecto a los demás funcionarios que no pudieron participar.

Para la entidad en general, diferente al equipo implementador de la estrategia, realmente no fueron visibles los teletrabajadores de la fase, por cuanto no se realizaron procesos de socialización de lo anterior. Se desconocen qué manifestaciones culturales, se desarrollaron en la entidad en relación con el seguimiento y el proceso de comunicación de la estrategia. La comunicación fue casi que exclusivamente direccionada a los teletrabajadores.

No se definieron previamente las condiciones de seguimiento, medición y evaluación de la prueba piloto. Esto trae consigo, que la entidad no cuente con criterios objetivos o por los menos criterios muy pobres acerca de cómo se desarrolló la fase, que implicaciones tuvo para la población teletrabajadora y no teletrabajadora.

- ***Posterior al Piloto***

Finalizada la etapa, tanto los teletrabajadores participantes de la fase como aquellos que no participaron se encontraban expectantes frente a la posición de la entidad, respecto de en qué momento se iba a llevar a cabo la fase final, como la implementación de la modalidad. La información realmente se generaba entre los funcionarios, porque el área encargada del desarrollo y de la evaluación, no presentó finalmente el resultado de como se había desarrollado la etapa de piloto.

Explicaciones Alternativas. Reportes de otros que viven la situación.

- Teletrabajadores:

De parte de algunos teletrabajadores, en general la manifestación de satisfacción con el teletrabajo y los beneficios que generó en ellos tanto a nivel de disminución de tiempos de desplazamiento invertidos en compartir con la familia e incremento en la calidad y oportunidad de su trabajo fueron notorios.

De igual manera, algunos de ellos consideran que se debe hacer un trabajo de la mano con los compañeros que no hacen parte de la estrategia, por cuanto sienten que en ocasiones se genera “envidia” e incluso comunicaciones ruidosas hacia las personas que teletrabajan, porque son consideradas como privilegiadas y se cuestiona a veces por parte de los compañeros que no teletrabajan que realmente el teletrabajador cumpla con su jornada laboral y con las obligaciones que le corresponden.

En relación con los jefes, se encuentra que algunos jefes asumen de una forma positiva la nueva modalidad de trabajo de los funcionarios. Pero también existen otros jefes que son resistentes. Interrumpen los días de teletrabajo, solicitando la presencia de los teletrabajadores en la oficina, cuando realmente muchas de las actividades que desempeñan, así como los informes que presentan se pueden adelantar desde la casa en los días que se teletrabaja.

Respecto de algunas dificultades presentadas, los teletrabajadores manifestaron que lo que más había interferido en algunas ocasiones en el cumplimiento de algunas tareas específicas, habían sido problemas con la conectividad hacia los sistemas propios de la entidad y de otro lado, para alguno de ellos el manejo de los archivos en la nube no se tornó cómodo, pues sentía que faltaba apropiación por parte de él, para el manejo de la información en la nube.

Anexo 6. Notas de campo. Reunión Equipo Técnico de Implementación de la Estrategia del Trabajo de la Distrito

Fechas de Encuentros

Marzo de 2019, junio de 2019 y octubre de 2019.

Es importante tener en cuenta que adicionalmente a los encuentros presenciales, la comunicación con el equipo técnico fue continua, para facilitar la comunicación e intercambio de información.

Principales Hallazgos

En cuanto a las principales fortalezas se encuentra:

- La estrategia ha tenido un desarrollo importante a nivel distrital principalmente, en los dos últimos años, en relación con el avance en número de teletrabajadores y en consecuencia en entidades que se han sumado a promover esta modalidad de trabajo.
- Consolidación de un equipo técnico de asesoramiento y acompañamiento a la implementación de la estrategia en las entidades del distrito y de redefinición de lineamientos y políticas de Teletrabajo, a cargo de la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional (DDDI).
- Visualización de los desafíos que, desde la Nación y el Distrito, se han identificado en la construcción de la Política Pública Nacional de Fomento al Teletrabajo y la Política Pública Gestión Integral del Talento Humano.
- Se ha logrado evidenciar cómo el Teletrabajo ha sido una herramienta fundamental para la inclusión laboral de la población en condición de discapacidad, así como, de los cuidadores y los adultos mayores.
- La administración central del Distrito ha reconocido y visibilizado a las entidades que se han caracterizado por adoptar y hacer sostenible el Teletrabajo en el Distrito Capital; en variables como: continuidad al Teletrabajo en sus instituciones, compromiso con la adopción de la Estrategia Distrital de Teletrabajo y Determinación para lograr la Implementación del Teletrabajo.

A continuación, se exponen las principales necesidades:

- Mejorar la estrategia a partir de la generación de un cambio cultural que facilite que la adopción de la modalidad de Teletrabajo sea de una manera sostenible.

- Lograr que en las entidades se gestione principalmente con los equipos directivos un cambio cultural que facilite una mejor adopción de la estrategia, por cuanto se evidencian resistencias que no permiten que se implemente la modalidad de teletrabajo o que aún implementada, no se mantenga.

- Fortalecer los procesos de formación y capacitación para instar al cambio cultural, generando sinergia con el fortalecimiento de los protocolos normativos y la articulación interinstitucional. (Resumen Ejecutivo: Buena Práctica: El Teletrabajo en la Administración Distrital: Hacia una ciudad más incluyente e inteligente 28 y 29 de noviembre de 2018, Bogotá-Colombia).

Al respecto se encontró que si bien es cierto la estrategia ha avanzado considerablemente en el último cuatrenio, se requiere que las Entidades puedan continuar con la adopción del Teletrabajo de forma sostenible. Esto teniendo en cuenta, la meta Distrital referente a lograr que el 100% de las entidades implementen esta modalidad de trabajo.

Tabla 11. Revisión y categorización de los hallazgos en la organización

Dimensión	Categoría	Descripción
Cambio Organizacional	<i>Reorganización, afectación y cumplimiento del trabajo</i>	Se fortalecen procesos de planeación para redireccionar estrategias de priorización en lo que se debe realizar en la casa y aquello que se debe realizar en la casa.
	<i>Productividad y calidad del trabajo</i>	Por parte de los teletrabajadores; percepción de incremento en estas condiciones.
	<i>Resistencia al cambio</i>	Se muestran resistencias de parte de algunos jefes y de algunos compañeros de trabajo
	<i>TIC (Herramientas tecnológicas)</i>	Son absolutamente centrales, desde el óptimo funcionamiento de la conectividad y aplicativos propios, como la formación y

Dimensión	Categoría	Descripción
apropiación que tenga el teletrabajador a la hora de usar las herramientas TIC		
Cultural Organizacional	<i>Sentimiento: Satisfacción con el teletrabajo</i>	Para los teletrabajadores cobra una gran importancia y sentimiento de compromiso con la organización, que la modalidad permita mejorar los procesos de conciliación de su vida laboral con su vida familiar
	<i>Valores: Responsabilidad, compromiso y disciplina</i>	Es un reto para los teletrabajadores organizar su tiempo y aprovechar al máximo la oportunidad de adelantar su trabajo desde casa.
	<i>Relaciones: Actitud o interacción</i>	Algunos compañeros deben gestionar la resistencia hacia la modalidad, recibiendo información del funcionamiento de la estrategia.
	<i>Formación</i>	Reconocimiento de necesidad de tener programas de capacitación y formación hacia el uso y aprovechamiento de las TIC

Nota. Elaboración propia

Referencias

- (s.f.).
- Acosta, C. (2002). *Cuatro Preguntas para Iniciarse en el Cambio Organizacional*. Obtenido de Revista Colombiana de Psicología: <http://redalyc.uaemex.mx>
- Activa Conocimiento - Progreso Personal y Profesional en Gestión y Liderazgo. (2017). *Modelo de Lewin. Activa Conocimiento*. Obtenido de Modelo de Lewin: <http://activaconocimiento.es/modelo-de-lewin/>
- Akctouf, O. (1990). El simbolismo y la cultura organizacional. De los abusos conceptuales a las lecciones de campo. Ad Minister.
- Bernal, C. (2006). Metodología de la Investigación . México.
- Bernal, C. (2016). Metodología de la Investigación. México.
- Borrás, X. (28 de 06 de 2016). *Altavisibilidad*. Obtenido de El Cambio Cultural en las Organizaciones: <http://www.altavisibilidad.com/el-cambio-cultural-en-las-organizaciones/>
- Bustos, D. (16 de julio de 2012). (Re) subjetivando Espacios, Tiempos, Relaciones e Individualidades en el Teletrabajo. 56. Obtenido de [file:///Users/XavierDiaz/Downloads/Dialnet-SobreSubjetividadYTeletrabajoUnaRevisionCritica-4111307%20\(1\).pdf](file:///Users/XavierDiaz/Downloads/Dialnet-SobreSubjetividadYTeletrabajoUnaRevisionCritica-4111307%20(1).pdf)
- Castillo, E., & Vasquez, M. (2003). El Rigor Metodológico en la Investigación Cualitativa. *Colombia Médica*, pág. 3.
- Centro Nacional de Consultoría, Corporación Colombia Digital y MinTIC. (2018). *Cuarto Estudio de Penetración de Teletrabajo en Empresas Colombianas 2018*. Obtenido de Teletrabajo.gov.co: http://teletrabajo.gov.co/622/articles-75985_archivo_pdf_estudio_teletrabajo.pdf
- Contreras, F., & Castro, G. (enero a marzo de 2013). Liderazgo, Poder y Movilización Organizacional . *Estudios Gerenciales*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592313700214?via%3Dihub>
- Coria, A., Valderrama, A., Neme, O., & Rivera, I. (7 de abril de 2016). Aplicación del modelo de Lewin a una ocs: cambio organizacional y liderazgo.
- Davila, J., Davila, C., Grisales, L., & Snarch, D. (2011). Lo Social y Lo Económico ¿Dos Caras de una Misma Moneda?
- Daza, K. (2018). *Eafit*. Obtenido de Factores apalancadores y obstaculizadores en la implementación del teletrabajo, identificados por líderes de gestión humana en algunos casos exitosos de la ciudad de Medellín.: https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12606/Katherine_DazaMartínez_2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- de Mora Martínez, J. (1991). ¿Conocimiento del Clima o Cultura en las Organizaciones: qué hacer? *Actas de las Jornadas de Estudio sobre el Centro Educativo: Nuevas Perspectivas Organizativas*, 135 - 146.
- Dirección Distrital de Desarrollo Institucional. (2019).
- Ferrer, R. (julio de 2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional.

- García, G. (26 de mayo de 2005). Herramienta para el Diagnóstico de la Resistencia al Cambio Durante el Desarrollo de Proyectos Mayores. *Estudios Gerenciales*.
- Gordillo, E. (2018). Impacto de la Innovación y Responsabilidad Social Empresarial sobre la Competitividad en las Empresas Medianas y Grandes del Sector Manufacturero y Servicios de Ibagué. Ibagué, Tolima, Colombia.
- Guber, R. (2016). La Etnografía: Método, Campo y Reflexibilidad. Buenos Aires, Argentina.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. México.
- Herrera, J. (2017). Investigación Cualitativa.
- Higuita & Grisales. (2014). La Construcción de la Cultura en la Organización: Una mirada desde las representaciones colectivas en Liones Vallée. *Cuadernos de Administración* V. 27 N. 48. Universidad Javeriana.
- Jackson, L., & Frasan, E. (March de 2018). *Flexi work, financial well-being, work-life balance and their effects on subjective experiences of productivity and job satisfaction of females in an institution of higher learning*. Obtenido de South African Journal of Economic and Management Sciences: <https://doi.org/10.4102/sajems.v21i1.1487>
- Jimenez, V., & Comet, C. (Diciembre de 2016). Los Estudios de Casos como Enfoque Metodológico. *ACADEMO Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, pág. 8.
- Malhotra, M., & Grover, V. (25 de noviembre de 1998). Journal of Operations Management. *An Assessment of Survey Research in POM: From Constructs to Theory*.
- Mena, D. (14 de diciembre de 2018). La Cultura Organizacional Elementos Generales, Mediaciones e Impacto en el Desarrollo Integral de las Instituciones.
- MinTIC. (2015). *Teletrabajo*. Obtenido de Teletrabajo: <https://teletrabajo.gov.co/622/w3-article-8365.html>
- MinTIC; Mintrabajo; Departamento Administrativo de la Función Pública;. (2020). *Teletrabajo*. Obtenido de <https://teletrabajo.gov.co/622/w3-article-8364.html>
- Ortíz, F., & Jaramillo, V. (16 de Mayo de 2013). Factores de Riesgo Psicosocial y Compromiso (Engagement) con el Trabajo en una Organización del Sector Salud de la Ciudad de Cali, Colombia. Cali, Colombia.
- Páramo, D. (2015). La Teoría Fundamentada Metodología Cualitativa de Investigación Científica. *Pensamiento & Gestión*.
- Pérez Vallejo, L., Vilariño Corella, C., & Ronda Pupo, G. (2016). El Cambio Organizacional como Herramienta para Coadyudar la Implementación de la Estrategia. Ingeniería Industrial.
- Podestá, P. (2006). La Cultura en las Organizaciones: un fenómeno central en el saber administrativo. Universidad Eafit.
- Portafolio. (2015). *Así Avanza la Carrera para Incentivar el Teletrabajo en el País*. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/carrera-incentivar-teletrabajo-pais-24546>
- Prosci. (25 de Febrero de 2018). *Prosci*. Obtenido de Prosci: <https://www.prosci.com/change-management/what-is-change-management>
- Rada, D. (2006). El Rigor en la Investigación Cualitativa: Técnicas de Análisis, Credibilidad, Transferibilidad y Confirmabilidad.

- Restrepo, M., & Rosero, X. (Julio de 2002). *Teoría Institucional y Proceso de Internacionalización de las Empresas Colombianas*. Obtenido de Scielo: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232002000300006
- Rojas, A. (Agosto de 2017). *Análisis Cualitativo sobre Teletrabajo en Latinoamérica*. Bogotá, Colombia.
- Romero, Matamoros & Campo. (2013). *Innovar el Cambio es un Tema Central en la Teoría Organizacional*.
- Salazar, M. (7 de noviembre de 2016). *Emerald Insight*. Obtenido de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ARLA-10-2015-0289/full/html>
- Sampieri, R., Collado, C., & Baptista, P. (2013). *Metodología de la Investigación*.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Smircich, L. (s.f.). *Conceptos de Cultura y Análisis Organizacional*. *Administrative Science Quarterly*.
- Thomson, H., Kotter, J., & Goos, T. (2004). *Gestión del Cambio*. Obtenido de <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip&db=cat06493a&AN=sab.000059972&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Thomson, H., Kotter, J., & Goss, T. (2004). *Gestión del Cambio*. Obtenido de <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip&db=cat06493a&AN=sab.000059972&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Vélez, J. D. (2013). *El Teletrabajo: Una Forma de Inclusión de las Personas en Situación de Discapacidad al Mundo Laboral y la Gestión de sus Riesgos Laborales*. *CES Derecho*, 29 - 45.
- Zapata, Á. (2007). *Negociación, conflicto, mitos y poder en la gestión de las relaciones laborales en Ecopetrol*. Cali: Universidad del Valle.
- Zapata, Á. (Enero de 2009). *Teorías Contemporáneas de la Organización y del Management*. Ecoe Ediciones.