

Diseño metodológico para la implementación del teletrabajo en la Clínica Regional Caribe

Edwin Montes Saldarriaga

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Facultad de ciencias administrativas, contables, económicas y de negocios - ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones

2020

Diseño metodológico para la implementación del teletrabajo en la Clínica Regional Caribe

Edwin Montes Saldarriaga

Trabajo de grado para optar al título de Maestría en Administración de Organizaciones

Directora

Miryam Lucia Pineda González

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Facultad de ciencias administrativas, contables, económicas y de negocios - ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones

2020

## **Agradecimientos**

Quiero dar las gracias a Dios por hacer su voluntad, por su amor de toso los días por que el permito alcanzar esta meta, gracias a su fuerza y a su amor para culminar este proceso y un nuevo escalón en mi vida profesional

A cada uno de los tutores que me guiaron durante este camino recorrido, por sus enseñanzas, el motivado acompañamiento durante las diferentes fases, sus recomendaciones que fueron el insumo para una finalización exitosa

A mi familia, soporte fundamental en mis proyectos, aún más en el presente, por el tiempo dedicado a apoyarme a estar dispuestos a compartir estos ideales y a la culminación de mi Maestría

## Dedicatoria

*A mi esposa quien ha venido acampano este proceso formativo, apoyando con cada una de sus acciones, nuestro proyecto de vida y a culminar una meta y un logro más, siendo artífice cada día de mi formación personal y profesional.*

*A la UNAD a los Tutores y en especial a mi Directora quien siempre demostró interés y un constante acompañamiento, todos permitieron el fortalecimiento de ideas, conceptos y conocimiento como pilar de la formación profesional adquirida.*

*A mis padres y a mis hijos, los primeros por inculcar, incluso hoy en día, esos valores necesarios para ser cada día una mejor persona, a los segundos para que cada vez sueñen y anhelan ideales y tengan presentes que las metas son alcanzables.*

**Acta de Aprobación**

---

**Jurado 1**

---

**Jurado 2**

## Resumen

Hoy en día el teletrabajo se viene convirtiendo en una de las modalidades de trabajo más utilizadas por las empresas, tanto públicas como privadas, propuesta que representa mayor productividad, convirtiéndolas en organizaciones altamente competitivas y con una considerable reducción en costos para la organización. La Clínica Regional Caribe presenta una problemática presupuestal, situación que se evidencia en la mayoría de entidades estatales, por esto diseñar una metodología que permita a la organización implementar el teletrabajo, es una apuesta importante en donde, se podrá observar además un desarrollo tecnológico, una oportunidad de mejorar su gestión administrativa. Esta modalidad laboral le permitirá reducir sus costos administrativos, recursos que pueden ser invertidos en las necesidades asistenciales de servicios médicos para sus usuarios.

Propuesta que influye directamente en la cultura institucional de la organización trayendo consigo beneficios para su talento humano, su enfoque administrativo y su comportamiento financiero, lo que contribuye a mitigar en parte la afectación resultante de la reducción del presupuesto asignado de orden administrativo, especialmente en pago de servicios públicos, adecuación de espacios y demás.

En este trabajo se diseñará una metodología que sea eficiente y eficaz, en todo su conjunto y que nos permita proponer implementar la modalidad de teletrabajo, siendo consecuente con la legislación nacional, como entidad estatal y con el mejoramiento de sus procesos.

**Palabras clave:** Teletrabajo, costos, productividad, calidad de vida

## Abstract

Nowadays teleworking has become one of the most used work modalities by companies, both public and private, a proposal that represents greater productivity, making them highly competitive organizations and with a considerable reduction in costs for the organization.

The Caribbean Regional Clinic presents a budgetary problem, a situation that is evident in most state entities, for this reason designing a methodology that allows the organization to implement telework, is an important bet where you can also observe a technological development, an opportunity to improve your administrative management. This labor modality will allow you to reduce your administrative costs, resources that can be invested in the healthcare needs of your users. .

Proposal that directly influences the institutional culture of the organization, bringing benefits for its human talent, its administrative approach and its financial behavior, which contributes to mitigate in part the impact resulting from the reduction of the assigned administrative budget, especially in payment of public services, adaptation of spaces and others.

In this work, a methodology will be designed that is efficient and effective in its entirety and that allows us to propose implementing the type of telework, being consistent with national legislation as a state entity and with the improvement of its processes.

**Keywords:** Teleworking, costs, productivity, Quality live

## Tabla de Contenido

Introducción.....	13
Proyecto Aplicado.....	14
1.1 Planteamiento del Problema .....	14
1.2 Justificación.....	15
1.3 Objetivos.....	16
1.3.1 Objetivo General.....	16
1.3.2 Objetivos Específicos.....	16
Marco Conceptual y Teórico.....	17
2.1 Marco Conceptual.....	17
2.1.1 Organización Internacional de Trabajo – OIT.....	17
2.1.2 Teletrabajo en Colombia.....	17
2.2 Marco Teórico.....	17
Marco Legal e Institucional.....	22
3.1 Marco Legal.....	22
3.2 Marco Institucional.....	23
3.2.1 Reseña Histórica.....	23
3.2.2 Misión.....	24
3.2.3 Objetivo Estratégico.....	24



3.2.4 Mapa de Procesos. ....	24
Identificar a través de diferentes metodologías, aquellas problemáticas actuales que conlleven a implementar el teletrabajo como acción de mejora, dentro de los procesos de la Clínica Regional Caribe.....	25
4.1 Matriz PEST. ....	25
4.2 Análisis de Causas y Efectos. ....	26
4.3 Matriz de Poder – Interés ....	27
4.4 Matriz Influencia – Previsibilidad ....	28
4.5 Ventajas y Desventajas del Teletrabajo.....	29
Definir al interior de la organización, aquellos aspectos administrativos que son requeridos por el teletrabajo y que permitan su implementación en el área de Referencia y Contrareferencia .....	31
5.1 Recursos necesarios para el desarrollo de la solución.....	31
5.2 Unidades de Negocio que se deben integrar.....	33
5.3 Plan de Acción.....	36
5.4 Plan de Comunicaciones.....	42
5.5 Cronograma de Actividades.....	43
Suministrar herramientas que permitan evidenciar la viabilidad de la implementación de la modalidad del teletrabajo en el área de Referencia y Contrareferencia y su alineación con la cultura organizacional.....	45
6.1 Verificar que la solución propuesta se alinee con las metas estratégicas.....	45
6.2 Resultados esperados y formas de verificar el cumplimiento de los mismos a través de la formulación de indicadores clave de desempeño .....	46

6.3 Identificar la forma en que se puede gestionar el compromiso y los planes de seguimiento de las acciones propuestas.....	47
6.4 Relación de Entregables.....	48
6.5 Estimación de los costos del proyecto de desarrollo tecnológico.....	50
6.6 Evaluación del desarrollo del proyecto en términos de factibilidad económica.....	53
6.7 Viabilidad Socio-Ambiental.....	56
6.8 Análisis de Escenarios. ....	57
Metodología.....	63
7.1 Tipo De Investigación.....	63
7.2 Población.....	63
7.3 Muestra.....	63
7.4 Técnicas para la recolección de la información.....	64
7.4.1 Fuentes de Información.....	64
7.4.2 Técnicas a Utilizar .....	64
7.5 Análisis de la Información.....	65
Lecciones Aprendidas .....	66
Conclusiones.....	68
Bibliografía.....	70

## Índice de Tablas

Tabla 1 Matriz PEST.....	25
Tabla 2 Ventajas y desventajas del Teletrabajo. ....	30
Tabla 3 Recurso Humano del Proyecto .....	32
Tabla 4 Recurso Tecnológico del Proyecto .....	32
Tabla 5 Recurso Financiero del Proyecto .....	33
Tabla 6 Componentes del Teletrabajo.....	34
Tabla 7 Plan de Acción del Proyecto .....	36
Tabla 8 Cronograma de Actividades .....	43
Tabla 9. Matriz de Indicadores.....	46
Tabla 10 Cuadro de Entregables.....	48
Tabla 11 Costos del Proyecto .....	50
Tabla 12. Costo General del Proyecto .....	53
Tabla 13 Costo real del Proyecto.....	54
Tabla 14 Gastos Referencia y Contrareferencia.....	54
Tabla 15 Ahorro Prueba Piloto .....	55
Tabla 16 Análisis de Escenarios.....	57
Tabla 17 Listado de Escenarios.....	58
Tabla 18 Estructura de Escenarios.....	59

### **Índice de Figuras**

Figura 1. Mapa de procesos Dirección de Sanidad.....	24
Figura 2 Diagrama de Causa y Efecto.....	27
Figura 3 Matriz de Poder – Interés.....	28
Figura 4 Matriz de Influencia – Previsibilidad.....	29
Figura 5 Alineación de Metas Estratégicas.....	45
Figura 6. Beneficios del Teletrabajador.....	56
Figura 7 Grafica Teletrabajo en Colombia.....	70

### **Listado de Anexos**

Anexo 1 Formato de entrevista a funcionario Referencia.....	75
---	----

## **Introducción.**

La reducción del presupuesto del estado colombiano en vigencias anteriores y de igual manera en la actual, es un fenómeno replicado en las instituciones públicas, la Clínica Regional Caribe tiene como misionalidad prestar un eficiente servicio de salud a todos los usuarios del subsistema la Policía Nacional, residente en la región Caribe de nuestro país, basado en una amplia cobertura, una adecuada oportunidad en atención médica y procedimientos quirúrgicos, así como la prevención y promoción de enfermedades.

El sector salud viene sufriendo una serie de traumatismos, en donde el factor financiero toma un papel preponderante, toda vez que los recursos económicos son más escasos día a día. Estas disminuciones presupuestales han afectado esta entidad, lo que ha generado que el mando institucional desarrolle estrategias de optimización, dando prioridad a necesidades en servicios médicos (red propia y externa) frente a lo administrativo, específicamente en lo que respecta a infraestructura.

De ahí que es necesario implementar soluciones con el fin de reducir aquellos gastos y de generar estrategias dentro de las dependencias, para optimizar las instalaciones y permitir ambientes laborales sanos, acordes con el clima laboral. De acuerdo con lo anterior presentaremos el diseño de una metodología para la implementación del teletrabajo en el área de Referencia y Contrareferencia de la Clínica Regional del Caribe, mediante un proyecto aplicado, el cual se ira alineando al componente organizacional, demostrando con esto, los beneficios que está modalidad laboral generan tanto para empleado, como empleador.

## Proyecto Aplicado

### 1.1 Planteamiento del Problema

La Clínica Regional del Caribe tiene como misionalidad, la prestación de servicios de salud a los usuarios del subsistema de la Policía Nacional, este servicio se encuentra enmarcado, en un conjunto de condiciones, como la oportunidad o tiempo de asignación de citas, tanto de red propia, como externa, la prestación de servicio de calidad en su infraestructura, consultorios, salas de espera, laboratorios y demás espacios físicos.

Es de resaltar que la Clínica Regional Caribe, viene presentando una problemática netamente presupuestal ligada al recurso humano y a su infraestructura, en donde lo podremos definir, como la ausencia de recursos financieros, para cubrir los diferentes servicios médicos y gastos de tipo administrativo asociados a las condiciones requeridas para prestar un efectivo servicio, ya que se presenta una disminución del 6 % en el presupuesto asignado para la vigencia 2019 este comparado con su vigencia anterior. Esto ha conllevado a la escasa contratación de servicios, al congelamiento de proyectos de infraestructura en cuanto a la ampliación y remodelación, desaprobación de un nuevo establecimiento de sanidad y falta de estrategias que permitan optimizar los recursos asignados y con esto poder ofrecer mejores servicios de salud.

Todas estas situaciones han provocado un hacinamiento en las instalaciones administrativas y asistenciales, lo que genera, que el recurso humano se sobrecargue en el ámbito laboral, produciendo en estas situaciones de estrés, entre otras patologías, al igual que no permita un rendimiento aceptable en cuanto a productividad. De allí que busquemos estrategias que

permitan implementar el teletrabajo, así la organización podrá contar con mayores espacios físicos y generar mejor calidad de vida en sus empleados.

**¿Cómo ayudaría el teletrabajo a mejorar, la productividad y la calidad de vida de los trabajadores del área de Referencia y Contrareferencia de la Clínica Regional Caribe?**

## **1.2 Justificación**

El teletrabajo, es aquella modalidad que viene siendo incorporada por las empresas para mejorar en primer lugar, la calidad de vida de sus trabajadores, al mismo tiempo para reducir gastos, optimizar recursos y aprovechar su infraestructura. Así mismo les permite aportar en materia de responsabilidad social empresarial, en temas ambientales, como el de evitar aglomeraciones en las vías, toda vez que sus empleados ya no deben desplazarse desde sus residencias hasta su lugar de trabajo.

Esta modalidad ha venido teniendo mucho auge a nivel mundial y en Colombia viene creciendo paulatinamente, tanto que ya se cuenta normada bajo la ley 1221 del 2008 la cual se viene reglamentando y alineando con la legislación laboral nacional e internacional. Hoy en día en nuestro país según la oficina del teletrabajo, adscrita al ministerio de trabajo, se cuenta con aproximadamente 130 mil trabajadores en las diferentes ciudades de nuestro territorio nacional.

De allí nace nuestra propuesta de estructurar un diseño metodológico que permita implementar esta modalidad laboral, en el área de Referencia y Contrareferencia de la Clínica Regional Caribe, organización que presta su servicio a los beneficiarios del subsistema de salud de la Policía Nacional y teniendo en cuenta que, como institución

pública, ha venido presentando una problemática definida en recortes considerables en su presupuesto, en una precaria infraestructura y un desaprovechamiento de su capacidad instalada, se visualiza como una oportunidad para mejorar su competitividad y la calidad de vida de los miembros de la organización

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Estructurar un diseño metodológico, que permita la implementación de la modalidad del Teletrabajo en el área de referencia y Contrareferencia de la Clínica Regional Caribe, permitiendo con ello la optimización de los recursos, mejorar la calidad de vida de los trabajadores y su capacidad instalada.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Identificar a través de diferentes metodologías aquellas problemáticas actuales que con lleven a implementar el teletrabajo como acción de mejora, dentro de los procesos de la Clínica Regional Caribe

Definir al interior de la organización, aquellos aspectos administrativos que son requeridos por el teletrabajo y que permitan su implementación en el área de Referencia y Contrareferencia.

Suministrar herramientas que permitan evidenciar la viabilidad de la implementación de la modalidad del teletrabajo en el área de Referencia y Contrareferencia y su alineación con la cultura organizacional.



## Marco Conceptual y Teórico

### 2.1 Marco Conceptual

#### 2.1.1 *Organización Internacional de Trabajo - OIT*

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

#### 2.1.2 *Teletrabajo en Colombia*

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

### 2.2 Marco Teórico

Según Camacho, R. (2013), se presenta los resultados de una investigación que permitió configurar un modelo de teletrabajo, para una compañía que desarrolla proyectos de ingeniería. Dicho modelo considera elementos que son fundamentales, tanto para la calidad de vida de los trabajadores, como para la productividad de la compañía. Igualmente, el documento plantea los alcances y las limitaciones de la aplicación del teletrabajo como práctica organizacional.

Según Contreras, O. (2015), nos muestra desde un enfoque gerencial, como ha sido el comportamiento del teletrabajo en Colombia y su aporte para generar valor económico, social y ambiental en el país, de igual forma, nos da a conocer, como un manejo eficiente de esta modalidad laboral, enmarcado en el área de recursos humanos permite su desarrollo o declive, dentro de la organización y por ende de la sociedad.

Según Buirra, J. (2012), corresponde con el intento de definir y enmarcar el teletrabajo, como exponente de la nueva actividad que llevaran a cabo los “nuevos trabajadores del conocimiento”.

Según Barbosa, V. (2013), nos muestra como hace 10 o 15 años, si un empleado le aseguraba a su jefe, que conocía un método para aumentar la productividad y reducir los costos y a la vez se podría incrementar la satisfacción personal, probablemente lo hubiera tratado de loco

Según Infante, A. (2014), nos ilustra sobre el comportamiento que ha tenido y que puede tener el teletrabajo en el sector hotelero de España, un sector muy esquivo a esta modalidad, por su misma estructura organizativa y su necesaria presencialidad, al igual conocer avances de esta modalidad laboral dentro de este sector y un comparativo frente a los demás.

Según Gutiérrez, C. (2017), la presente plasma la situación que viven trabajadores de diferentes empresas ubicadas en la ciudad Barranquilla, específicamente empleados de organizaciones como café internet y de Call Center, realizando un análisis de su situación laboral y de la protección laboral que los cobija cuando realizan labores de teletrabajo.

Según Cataño, S. (2014), a partir de abordar el concepto de teletrabajo en el ámbito internacional y en la legislación interna, es posible conocer el piso jurídico nacional, así como sus alcances, los cuales deben ser conocidos e implementados en las empresas interesadas en emplear a sus trabajadores, mediante esta modalidad.

Según Rubbini, N. (2012), el teletrabajo como tal, es sinónimo de flexibilidad de horarios y de tareas, el no manejo adecuado, trae consigo una serie de riesgos de tipo psicosocial, que afecta de gran manera la salud del trabajador, el cual actúa de manera remota o a distancia de su organización.

Según González, G. (2016), el artículo nos presenta un estudio realizado en la ciudad de Santa Marta, con una población de comerciantes y la relación que estos tienen con el teletrabajo, su concepto sobre esta modalidad, conocimiento, implementación y otros temas de interés.

Según Gutiérrez, J. (2019), en Colombia se viene implementando una modalidad de trabajo, la cual se podría denominar nueva, no en el sentido de su edad cronológica, sino que, a pesar de lo esperado, es relativamente nueva para el empleador, debido a una serie de estigmas o barreras, en términos de cultura organizacional y de legalidad.

Según Arguello, J. (2018), el teletrabajo, es una nueva forma de organización de trabajo en las empresas, genera cambios en las políticas de la organización; permite difundir nuevas estructuras organizativas y tecnológicas, produce mayores beneficios, tanto para la organización, como para los colaboradores, aumenta la productividad, mejora la calidad de vida, promueve la inclusión social y aporta al mejoramiento de la movilidad, reduciendo índices de contaminación

Según Martínez et al. (2019), una de las preocupaciones de todo empleador cuando se implementa el teletrabajo radica en la salud de su empleado, aún más cuando este desarrolla su labor en su domicilio y no de forma presencial en su empresa. El Sistema de seguridad y salud en el trabajo, hoy como aspecto de obligatorio cumplimiento en el entorno laboral, viene acoplándose a las modalidades de trabajo, acá podemos conocer un modelo de aplicación al teletrabajo, de acuerdo a la normatividad vigente.

Según Meléndez, (2016), el mundo está entrando en una nueva fase de revolución tecnológica, desde los países más avanzados hasta los menos desarrollados, se están preocupando por implementar soluciones basadas en las nuevas tecnologías de la información (TIC), como respuesta a esta situación y a los múltiples generadores de estrés laboral y el desempleo, algunos grupos han implementado modalidades de sistemas de teletrabajo en las empresas.

Según Benjumea et al. (2016), el teletrabajo permite que el empleado obtenga una serie de beneficios, de igual forma gana la empresa, mediante un aumento de la productividad, así mismo se realizan aportes importantes al medio ambiente y la situación de movilidad de las ciudades. Los autores nos presentan un contenido basado en aquellas mejoras y avances, que se vienen aplicando a la gerencia estratégica del talento humano y su relación con los teletrabajadores

Según Santos, A. (2016), el siguiente trabajo realizará una investigación y análisis cualitativo sobre la implementación del teletrabajo, como modalidad laboral en el sector PYMES, tomando como referencia, la empresa privada del sector audiovisual, la estación televisiva del cantón Guayaquil, que tomó la decisión de aplicar el teletrabajo, como proyecto piloto .

Libro Blanco el ABC del Teletrabajo, constituye el primer acercamiento metodológico orientado hacia la planeación y adopción de modelos laborales que aprovechen las ventajas de las TIC, y en simultánea provean a las organizaciones una serie de beneficios, que cubren los ámbitos organizacionales y productivos.

Según Castro, Y. (2017), aunque el teletrabajo en Colombia viene fortaleciéndose en su componente legislativo, existen muchos vacíos que permitan institucionalizar esta modalidad como política laboral, el autor busca mostrarnos una serie de situaciones, en donde la ciudad de Cartagena utiliza esta modalidad laboral, como estrategia para fortalecer la inclusión social

(Revista dinero.com, 2018), la ausencia cultural para implementar este tipo de prácticas en los espacios laborales y la dificultad para controlar los horarios de los empleados, generan una fuerte resistencia, que impide que sea una tendencia firme, en las organizaciones

Según Martínez et al. (2017), la licencia de maternidad, por normatividad es un beneficio obligatorio para aquellas mujeres que han dado a luz, esto aplica en todo el mundo y todos los días se presentan ajustes, en busca de beneficiar tanto a la madre, como al hijo, los autores del presente artículo, plasman los beneficios que podría tener, una extensión de esta licencia remunerada a través de la modalidad de teletrabajo,

Según Monsalve, M. (2016), define un gran aporte de tipo jurisprudencial, en donde nos muestra un enfoque de la actualidad del teletrabajo en Colombia y un recuento del despliegue legal, que ha venido teniendo esta modalidad en nuestro país.

## Marco Legal e Institucional

### 3.1 Marco legal

**Ley 1221 de 2008:** Establece el reconocimiento del teletrabajo en Colombia, como modalidad laboral en sus formas de aplicación, las bases para la generación de una política pública de fomento al teletrabajo y una política pública de teletrabajo para la población vulnerable. Crea la Red Nacional de Fomento al Teletrabajo, con el fin de promover y difundir esta práctica en el país e incluye las garantías laborales, sindicales y de seguridad social para los teletrabajadores.

**Decreto 884 de 2012:** Especifica las condiciones laborales que rigen el teletrabajo en relación de dependencia, las relaciones entre empleadores y teletrabajadores, las obligaciones para entidades públicas y privadas, las ARL y la Red de Fomento para el Teletrabajo. Así mismo establece los principios de voluntariedad, igualdad y reversibilidad que aplican para el modelo.

**Decreto 1072 de 2015:** establece las obligaciones de las partes en seguridad y previsión de riesgos laborales:

El artículo 2.2.1.5.8 “Las obligaciones del empleador y del teletrabajador en seguridad y previsión de riesgos laborales son las definidas por la normatividad vigente. En todo caso, el empleador deberá incorporar en el reglamento interno del trabajo o mediante resolución, las condiciones especiales para que opere el teletrabajo en la empresa privada o entidad pública”.

El artículo 2.2.1.5.9. Establece obligaciones específicas en teletrabajo de las Administradoras de Riesgos Laborales (ARL):

**Resolución 2886 de 2012:** define las entidades que hacen parte de la Red de Fomento del Teletrabajo y las obligaciones que les compete.

## **3.2 Marco Institucional**

### ***3.2.1 Reseña histórica***

La Clínica Regional Caribe, fue creada en el año 2000 debido a la necesidad presentada, toda vez que en el Departamento de Atlántico convergen diferentes unidades de Policía, que requerían una unidad propia para la prestación de este servicio, tales como la Regional No 8, Policía Metropolitana de Barranquilla, Departamento de Policía Atlántico y la Escuela de Policía Antonio Nariño.

Esta institución es un establecimiento de sanidad policial, que se encuentra enmarcado dentro de la Resolución No. 03523 del 05 Noviembre de 2009 “Por la cual se define la estructura orgánica interna y se determinan las funciones de la Dirección de Sanidad de la Policía Nacional”, definiendo la ESPIM - CLINICA así:

Es la unidad encargada de prestar servicios de salud de carácter ambulatorio y/u hospitalario, de acuerdo con los lineamientos establecidos por el Área de Gestión de Servicios de Salud. La cual se encarga de asegurar la prestación de los servicios de salud, en las fases de promoción, prevención, atención y rehabilitación, de conformidad con los lineamientos que determine el modelo de atención en salud para el subsistema de salud de la Policía Nacional.

Otra de las actividades es la de Implementar los Comités de ley, acorde al nivel de complejidad, coordinar y monitorear la ejecución del plan de compras de la Clínica con la Seccional y/o Área de Sanidad y el Comando del Departamento según sea el caso.

### 3.2.2 Misión

La Dirección de Sanidad contribuye a la calidad de vida de nuestros usuarios, satisfaciendo sus necesidades de salud a través de la administración y prestación de servicios de salud integrales y efectivos.

### 3.2.3 Objetivo Estratégico

DHI5. Optimizar los servicios de salud y bienestar que permitan satisfacer las necesidades del policía y su familia

### 3.2.4 Mapa de Procesos

**Figura 1**

*Mapa de procesos Dirección de Sanidad*



Nota: adaptado de mapa de procesos [Fotografía], por Dirección Sanidad, Policía

Nacional Flickr (<https://www.policia.gov.co/direccion/sanidad/ma>)



**Identificar a través de la aplicación de diferentes metodologías, aquellas problemáticas actuales, que conlleven a implementar el teletrabajo, como una acción de mejora dentro de los procesos de la Clínica Regional Caribe**

Para visualizar nuestro problema técnico aplicaremos algunas metodologías o técnicas que nos ayudaran a definir e identificar esta situación, entre ellas están, la matriz PEST, Causa y Efecto, Analisis Poder-Interés, Analisis de Influencia-Previsibilidad y ventajas vs Desventajas del teletrabajo, todas las anteriores con sus respectivas matrices y explicaciones propias.

**4.1 Matriz PEST (Político legal-Económico-Social-Tecnológico)**

**Tabla 1**

*Matriz PEST*

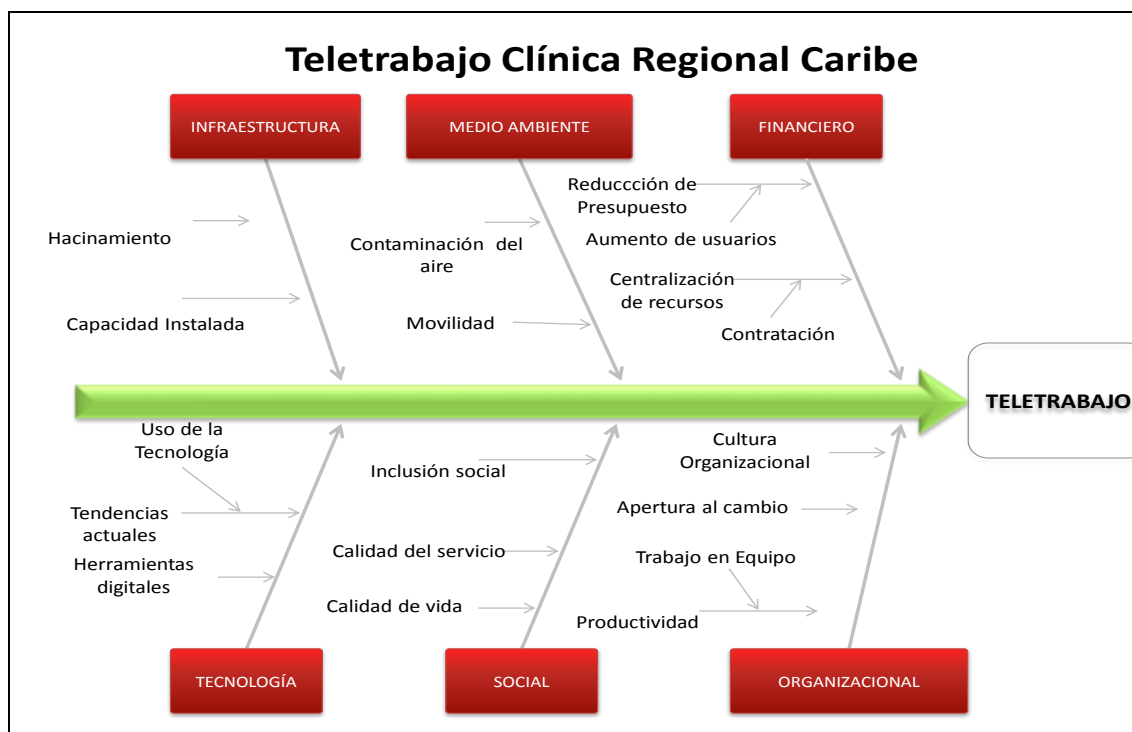
<b>Político-Legal</b>	<b>Económico</b>
Nuevo plan de desarrollo	Inestabilidad económica del país
Política de austeridad	Reducción presupuestal
Legislación laboral teletrabajo (Ley 1221 del 2008 y el decreto 884 del 2012 que la reglamenta.).	Aumento del precio de insumos medico quirúrgicos.
Reglamentación en salud y seguridad en el trabajo	Disminución de rubros administrativos
Normatividad contratación estatal	Reducción gastos de inversión
<b>Social</b>	<b>Tecnológico</b>
Demanda insatisfecha	Desaprovechamiento de las TIC
Aumento de usuarios del subsistema	Limitaciones en su cultura organizacional.
Capacidad instalada deficiente	Sistema de seguridad de la información
Falta de oportunidad en citas médicas.	Poca Inversión en el componente tecnológico
Falta de personal especialista	

La tabla anterior nos muestra desde diferentes contextos, cuáles son las posibles situaciones que han venido afectando al estado colombiano, fenómenos que se ven reflejados en sus instituciones, lo cual redundaría en la gestión de cada una de las dependencias descentralizadas, La Clínica Regional del Caribe, al ser una entidad pública, ha venido sufriendo esta problemática de austeridad, en donde su presupuesto viene presentando disminuciones considerables, de acuerdo a esto, se pueden identificar las siguientes situaciones asociadas a esta problemática así:

- Falta de infraestructura para ubicación de consultorios y amplitud de servicios
- Hacinamiento del personal administrativo y de usuarios
- Reducción en la adquisición de elementos de tipo logístico
- Reducción en rubros asistenciales (Contratación de servicios médicos)

#### **4.2 Análisis de Causa y Efecto.**

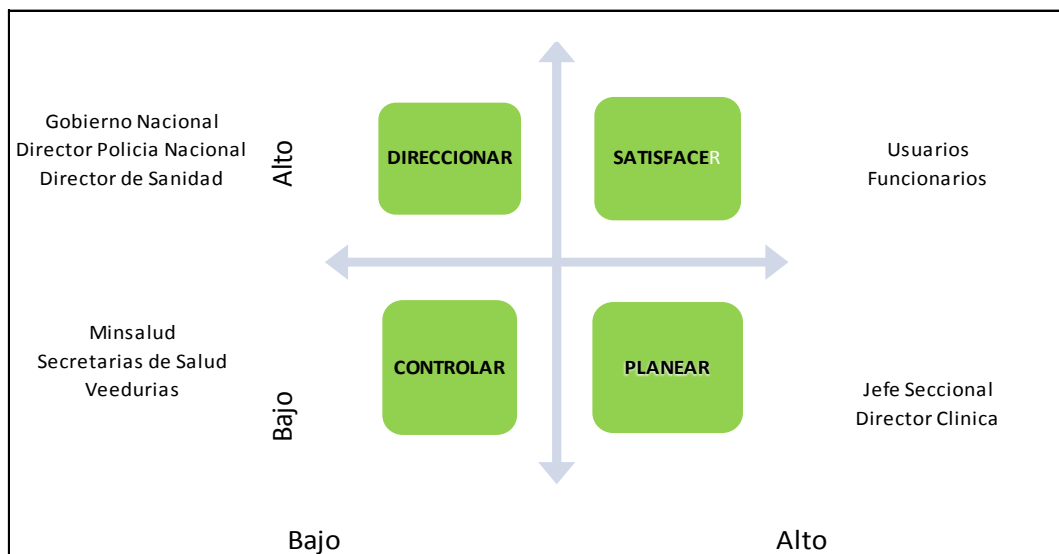
El diagrama de Ishikawa o de causa o efecto, nos permite conocer cuáles son aquellos elementos del entorno, que interactúan con la organización y que conllevan a que se profundicen en una situación anómala, lo que no permite que se realice una gestión adecuada dentro de la empresa y por ende se vea reflejado en el detrimento del servicio o del producto.

**Figura 2***Diagrama de Causa y Efecto*

Para el caso de la Clínica Regional Caribe, evidenciamos una serie de causas múltiples que no permiten una efectiva prestación del servicio de salud y que tienen un contexto tanto interno, como externo. Sus contextos y causas secundarias, fueron tomados del análisis de la problemática para poder identificar el efecto y darle la mejor solución posible

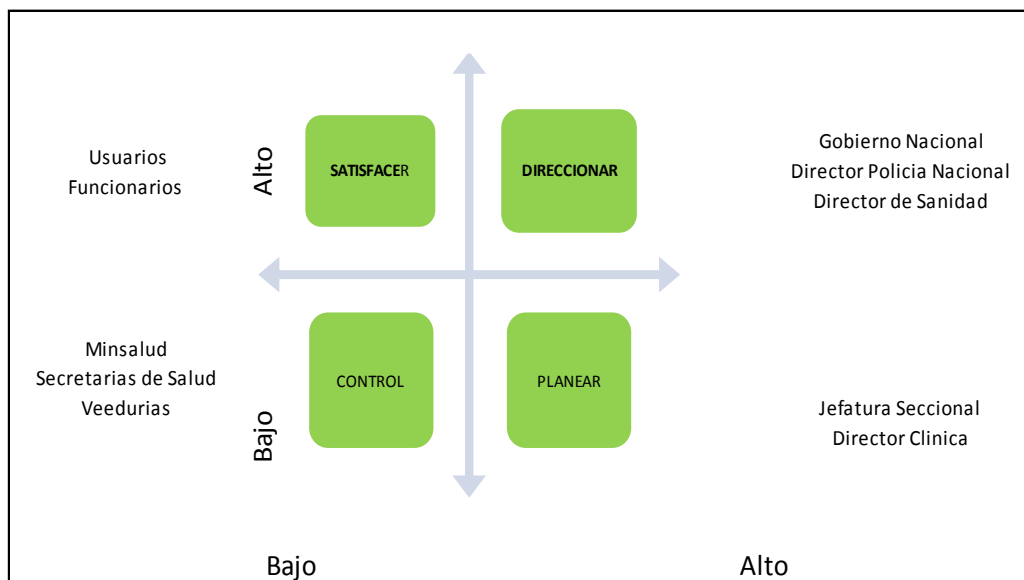
#### 4.3 Matriz Poder – Interés.

En la siguiente gráfica observaremos que el mayor interés por el desarrollo del proyecto, el cual se encuentra representado en Satisfacer las necesidades, está compuesto por el grupo de usuarios y funcionarios, ambos interesados tienen como característica común, que son beneficiarios del sistema

**Figura 3***Matriz de Poder – Interés*

Una organización interesada, en implementar nuevas metodologías y estrategias en busca de aumentar productividad y competitividad, basados en una adecuada planeación del proyecto, un enfoque de poder centralizado en la administración pública y de primer nivel dentro de la organización, relacionado con la asignación presupuestal y unos entes de control del sector salud, que velan por que las labores anteriores se realicen en pro del bienestar que los usuarios.

#### 4.4 Matriz Influencia-Previsibilidad

**Figura 4***Matriz Influencia-Previsibilidad*

En cuanto a influencia y en lo que respecta, la administración pública y el nivel Misional marcan un eje principal, relacionado con políticas presupuestales y al Direccionar estrategias de cultura organizacional. Un grupo directivo enfocado en Planear y gestionar la implementación del proyecto, todo esto en busca, de que usuario y/o funcionario, puedan Satisfacer su necesidad, de un efectivo subsistema de salud, siendo apoyado por entes gubernamentales que ejercen el Control

#### 4.5 Ventajas y desventajas del teletrabajo

El teletrabajo presenta una serie de beneficios comunes, no solo para empresarios reflejado en su productividad o para empleados en donde mejora calidad de vida y la de su familia, aporta de gran manera en movilidad y medio ambiente, lo que es directamente proporcional con su comunidad o región. Al igual tiene inmersas posibles desventajas

**Tabla 2***Ventajas y desventajas del teletrabajo*

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
El teletrabajo aumenta la productividad	En cuando a las desventajas, el principal riesgo es que la entidad o la empresa no realicen una adecuada planeación, autoevaluación y sensibilización para la implementación del teletrabajo.
Reduce los costos fijos en las empresas	
Mejora la calidad de vida de los trabajadores	Dificultades del trabajador para adaptarse al modelo, los cuales deriven en atrasos en el cumplimiento de los objetivos y por ende baja en la productividad.
Incentiva el trabajo en equipo	
Promueve la inclusión social	Amenazas o riesgos informáticos por la inadecuada gestión de la información por parte del trabajador.
Aporta al mejoramiento de la movilidad en las ciudades	
Reduce los índices de contaminación	Pérdida del sentido de pertenencia del trabajador respecto de la organización
Impulsa el uso y apropiación de las nuevas tecnologías.	
Existe acompañamiento técnico y constante para garantizar las buenas prácticas y que la adopción del modelo sea exitoso tanto para las empresas como para los teletrabajadores	

Diferentes autores y expertos convergen en que es importante el seguimiento y acompañamiento de forma semejante en los dos aspectos, en cuanto a sus ventajas para fortalecer su cultura organizacional, en el tema de las desventajas para aplicar oportunidades de mejora y definir una política de mejora continua.

**Definir al interior de la organización, aquellos aspectos administrativos que son requeridos por el teletrabajo y que permitan su implementación en el área de Referencia y Contrareferencia**

### **5.1 Recursos necesarios para el desarrollo de la solución**

Los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto en su mayoría son de tipo humano, sobre todo en lo que refiere a la fase de planeación y diagnóstico, en donde se estructura y se establecen los parámetros a seguir y se realiza la autoevaluación de la organización, frente a la implementación de la modalidad del teletrabajo.

Otro recurso que hace parte del proyecto es el recurso tecnológico, definido en equipos de cómputo, elementos importantes y necesarios en la fase de prueba piloto, como materia prima para la labor del futuro teletrabajador. Aquí es necesario recalcar, que el empleado ya cuenta con este recurso y sería trasladado al domicilio en donde se desarrollará el teletrabajo.

Es imperativo aclarar que siendo el teletrabajo una de las modalidades laborales impulsadas por el gobierno, recursos como el asesoramiento y apoyo tecnológico están a la orden de prestar sus servicios y medios de forma gratuita, se trataría de realizar las respectivas gestiones, lo que representa ahorro y optimización de recursos.

### 5.1.1 Recurso Humano

**Tabla 3**

*Recurso Humano del Proyecto*

<b>Cantidad</b>	<b>Dependencia</b>	<b>Tipo de Profesional</b>
1	CLICA	Oficial Superior
1	PLANE	Ingeniero. Industrial
1	TAHUM	Administrador de empresas
1	ASJUR	Abogado
1	TELEM	Ingeniero de sistemas
1	SGSST	Salubrista Ocupacional
1	GARCA	Médico Especialista
7	REFERENCIA	Médico - Auxiliar de enfermería
1	COEST	Comunicador social

### 5.1.2 Recurso Tecnológico

**Tabla 4**

*Recurso Tecnológico del Proyecto*

<b>Computador</b>	<b>Escáner</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Dependencia</b>
x		1	CLICA
x		1	PLANE
x		1	TAHUM
x		1	ASJUR
x		1	TELEM
x		1	SGSST
x		1	GARCA
x	x	7	REFERENCIA
x		1	COEST



Nota: El recurso tecnológico necesario para el desarrollo del proyecto está compuesto de 15 computadores, preferiblemente portátiles para funcionarios, los cuales hacen parte de la organización, así mismo de 7 escáneres para el equipo integrante de la prueba piloto.

### **5.1.3 Recurso Financiero**

**Tabla 5**

*Recurso Financiero del Proyecto*

<b>Costo</b>	<b>Valor</b>
Costo Principal	\$ 226.316.160,00
Costo adicional (Servicio de Internet + Energía)	\$ 2.297.162,00
<b>Costo total del proyecto</b>	<b>\$ 228.613.322,00</b>

### **5.2 Unidades de negocio que se deben integrar.**

En este punto es importante definir cuáles son las unidades de negocio dentro de la organización, que permitirán la aplicación del diseño metodológico y a su vez una futura implementación del teletrabajo, es necesario definir que el teletrabajo se encuentra estructurado bajo 3 componentes, el jurídico, tecnológico y organizacional. Es determinante que los 3 se encuentren relacionados y así cumplan con actividades independientes, cada una es transversal con las demás.

**Tabla 6***Componentes del teletrabajo*

<b>Componente</b>	<b>Características</b>
Jurídico	La legislación vigente en Colombia en materia de teletrabajo es amplia y pretende abarcar todos los ámbitos posibles en materia de protección de los derechos de los trabajadores.
Tecnológico	Los aspectos de tecnologías de la información son fundamentales en la implementación del teletrabajo. El área de las TIC de la organización debe estar constantemente involucrada en el proceso, para determinar qué recursos se necesitan.
Organizacional	Implementar el Teletrabajo requiere una estructura administrativa que soporte el plan de acción. Es importante que se asuma la implementación de una forma responsable y comprometida para que sea exitoso.

De acuerdo a lo anterior pudimos identificar los 3 componentes que permiten la implementación del teletrabajo en cualquier organización, ahora vamos a definir cuáles pueden ser las unidades de negocio que podrían integrarse por componente, en algunos casos una sola dependencia podría conformar el componente y en otras se requiere del apoyo de otras, en temas específicos así:

**Componente Jurídico:** Liderado dentro de la organización por la oficina de contratación, cuya función es la de ejercer el control de legalidad en todos los actos administrativos suscritos y en aquellos propios de la contratación delegada, estará apoyada por el área de SG-SST

**Componente Tecnológico:** Conformado por la oficina de Telemática, cuya función es la de promover y proponer mecanismos, para el uso de la tecnología instalada de telecomunicaciones e informática, que permita incrementar la efectividad y productividad.

**Componente Organizacional:** En cabeza la oficina de Planeación, cuya función es desarrollar el mantenimiento, aseguramiento y mejoramiento del Sistema de Gestión Integral en la organización, estará acompañada de la oficina de Talento Humano y Garantía y Calidad.

### 5.3 Plan de Acción

**Tabla 7**

*Plan de Acción*

<b>Fase</b>	<b>Actividad</b>	<b>Descripción de la Actividad</b>	<b>Comité</b>	<b>Resp</b>	<b>Soporte</b>
<b>PLANEACIÓN</b>	Conformar y formalizar equipo líder de la implementación	Conformación del equipo líder de la implementación del teletrabajo, la cual debe estar presidida por los todos los líderes de áreas, nombrando el líder del equipo y realizando la respectiva formalización	Comité mejoramiento gerencial	PLANE	Acta-Pacto Teletrabajo
	Definición de objetivos	Definición los objetivos de la implementación, alcances, metas a lograr de acuerdo a la cultura estratégica de la organización	Comité mejoramiento gerencial	PLANE	Acta Comité
	Determinación de etapas	Establecer las etapas de la implementación, así como las actividades de la misma.	Comité mejoramiento gerencial	PLANE	Acta Comité
	Elaboración de plan de acción	Elaborar plan de acción de la implementación definiendo las etapas, actividades, responsables ,tiempos estimados y entregables	Comité mejoramiento gerencial	PLANE	Acta Comité

<b>Actividad</b>	<b>Descripción de la Actividad</b>	<b>Comité</b>	<b>Resp</b>	<b>Soporte</b>
Determinación de recursos	Identificar los recursos (físicos, humanos, tecnológicos financieros con que cuenta la organización para el desarrollo de la implementación.	Comité mejoramiento gerencial	PLANE	Actas Comités
Definir métodos de seguimiento	Definir los métodos de seguimiento aplicables a la implementación de la modalidad y el uso de la información aportada por este	Comité mejoramiento gerencial	PLANE	Acta Comité
Identificación de riesgos	Identificación de riesgos o amenazas que pueda presentar la implementación en términos humanos, ,tecnológico,, financiero,	Comité mejoramiento gerencial Comité SGSST	PLANE	Actas Comités
Socialización interna del proyecto	Socializar internamente la fase de planeación, identificando las áreas comprometidas, actividades, responsables, cronograma y entregables.	Comité mejoramiento gerencial	PLANE	Acta Comité
Proyectar Resolución general	Verificar y proyectar Resolución general de la implementación del teletrabajo dentro de la organización definiendo aspectos jurídicos necesarios	Dependencia	ASJUR	Resolución

<b>Actividad</b>	<b>Descripción de la Actividad</b>	<b>Comité</b>	<b>Resp</b>	<b>Soporte</b>
Proyectar Resolución Individual	Verificar y proyectar Resolución individual de teletrabajadores dentro de la organización, definiendo aspectos jurídicos necesarios	Dependencia	ASJUR	Resolución
Aplicación de la política SG-SST	Alinear política SG-SST frente a la implementación del teletrabajo ,aplicación de matriz de riesgos, compromisos, medicina laboral	Dependencia	SGSST	Acta Comité
Proyectar infraestructura tecnológica	Realizar un diagnóstico de la infraestructura tecnológica necesaria para la implementación	Dependencia	TELEM	Diagnostico Tecnológico
Establecer medios de comunicación	Establecer los medios de comunicación con que se cuentan, estableciendo un plan de comunicaciones en donde involucre a todos los interesados de la implementación del teletrabajo	Dependencia	TELEM	Diagnostico Tecnológico
Definir acceso a internet	Definir posibles aplicación del internet, diagnosticando redes, ubicación ,conectividad	Dependencia	TELEM	Diagnostico Tecnológico

<b>Actividad</b>	<b>Descripción de la Actividad</b>	<b>Comité</b>	<b>Resp</b>	<b>Soporte</b>
Adaptar manual de seguridad informática	Alinear política de seguridad de la información frente a la implementación del teletrabajo ,aplicación de matriz de riesgos, compromisos,	Dependencia	TELEM	Formato
Identificar perfiles y cargos acordes a la modalidad	Identificar los perfiles y cargos que sean más acordes a la implementación de acuerdo a las características y necesidades, talentos y especificaciones	Comité GH	TAHUM GARCA	Acta Comité
Definir proceso de selección, capacitación y seguimiento	Definir proceso de selección aplicable a la modalidad, plan de capacitación requerido y la forma en que se realizara el seguimiento al personal que haga parte del proyecto	Comité GH	TAHUM	Acta Comité
Estimación de costos	Realizar un diagnóstico financiero de los recursos necesarios y estudio de factibilidad	Dependencia	GADFI	Informe presupuestal
Definición de población objetivo	Definir población objetivo de prueba piloto y la modalidad a implementar	Comité GH	PLANE TAHUM GARCA	Acta Comité

## PRUEBA PILOTO

Actividad	Descripción de la Actividad	Comité	Resp	Soporte
Realizar convocatoria	Realizar convocatoria dentro de la población objetivo como teletrabajadores, definiendo las características de la implementación de la modalidad	Comité GH	TAHUM	Acta Comité
Realizar capacitación	Realizar capacitación a los futuros teletrabajadores, en materia de su implementación y de sus diferentes componentes	Comité GH	TAHUM TELEM	Acta Comité
Expedición de resoluciones y modificación de contrato - notificaciones	Expedición de resoluciones (generales e individuales) realizar las modificación de contrato y las respectivas notificaciones ARL-MELAB	Dependencia	ASJUR SGSST	Resolución - Actas
Dotación Equipo Tecnológico	Dotación de equipo tecnológico	Residencia Teletrabajador	TELEM	Acta
Inicio de prueba piloto	Desarrollo de las actividades propias de los funcionarios del área de Referencia y Contrareferencia	Dependencia	REFER	Soportes del proceso
Realizar medición y seguimiento	Realizar medición y seguimiento mensual a la actividades del área de Referencia y Contrareferencia	Comité mejoramiento gerencial	PLANE GARCA	Acta Comité



	<b>Actividad</b>	<b>Descripción de la Actividad</b>	<b>Comité</b>	<b>Resp</b>	<b>Soporte</b>
<b>ADOPCIÓN</b>	Evaluación de la prueba piloto	Realizar la evaluación de la prueba piloto, contrastando con las actividades realizadas de forma presencial por esta dependencia	Comité mejoramiento gerencial	PLANE	Acta Comité
	Socialización de la evaluación y toma de decisiones	Socializar a interesados y colaboradores la evaluación de la prueba piloto y con base a esto toma la implementación	Comité mejoramiento gerencial	PLANE COEST CLICA	Acta Comité
	Adopción de la modalidad del teletrabajo	Continuar con la implementación de la modalidad del teletrabajo, al tiempo que se realizan ajustes necesarios	Organización	CLICA	Resolución
	Definición de política	Estructurar y definir como política institucional la modalidad del teletrabajo	Dependencia	PLANE	Resolución
	Inclusión SGI	Incorporar la política institucional del teletrabajo dentro sistema de gestión integral de la organización	Dependencia	PLANE	Resolución
	Ajuste manual de función	Ajustar manual de función conforme a las características de la política del teletrabajo en la organización	Dependencia	TAHUM	Manual de funciones
	Establecer estrategias de medición	Establecer estrategias de medición de la política, con el fin de proyectar a las diferentes áreas, y establecer plan de comunicación de la política del teletrabajo	Comité mejoramiento gerencial	PLANE COEST	Acta- Plan de medios

## **5.4 Plan de comunicaciones.**

### **Objetivo**

Socializar la metodología que permita la implementación de la modalidad de teletrabajo a los usuarios y colaboradores de la Clínica Regional Caribe

### **Alcance**

Permitir que todos aquellos interesados, que tengan relación con la organización conozcan de la metodología a implementar en el proyecto a través de diferentes herramientas, las cuales pueden ser digitales, impresas o a través de reuniones de diferente ámbito.

Teniendo en cuenta que el proyecto tendrá un beneficio, tanto para usuarios, como para la organización, podemos identificar que tendríamos que llevar este tipo de información y establecer un plan de comunicaciones, para interesados de tipo externo e interno.

### **Herramientas de Comunicación**

**Internas:** Publicación orden del día, instructivo en donde se informa de la metodología, cartelera de Información, esquema de la metodología, comité de mejoramiento gerencial, talento humano, comités varios.

**Externas:** Reunión de beneficiarios, presentación en relación general, revistas institucionales CASUR-CAGEN, página web, redes sociales, emisora institucional





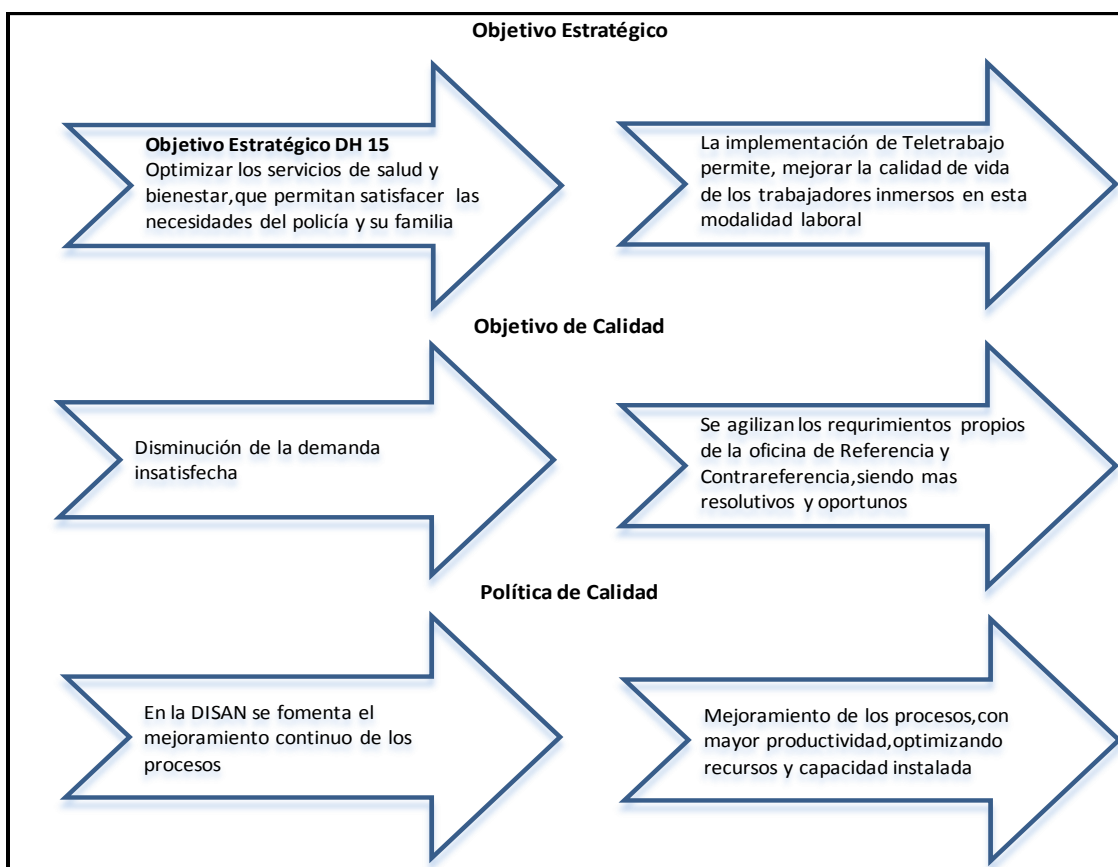
**Suministrar herramientas que permitan evidenciar la viabilidad de la implementación de la modalidad del teletrabajo en el área de Referencia y Contrareferencia, así como su alineación con la cultura organizacional.**

### **6.1 Verificar que la solución propuesta se alinee con las metas estratégicas de la compañía.**

Teniendo en cuenta el marco estratégico de la organización, podemos determinar que la solución planteada en el proyecto se encuentra alineada con su cultura organizacional y que permite en gran parte, al alcance de los objetivos y metas propuestas así:

**Figura 5**

*Alineación de metas Estratégicas*



## 6.2 Resultados esperados y formas de verificar el cumplimiento de los mismos a través de la formulación de indicadores clave de desempeño (KPI's)

El proyecto busca que, con el diseño de la metodología propuesta, se implemente la modalidad del teletrabajo dentro de la organización, a esto se le apunta y se trabaja para que cada proceso, tenga el éxito esperado, para ello se determinó algunas fases y conforme a estas, se esperan obtener los siguientes resultados:

- Identificación de problemáticas de la organización, las cuales puedan ser mitigadas con la implementación del teletrabajo
- Realización de diagnóstico a nivel organizacional, según componentes del teletrabajo
- Puesta en marcha y evaluación por parte de la organización de la prueba piloto, en donde se pueda medir el comportamiento de la productividad y de la calidad de vida de los trabajadores del área de Referencia y Contrareferencia, para lo cual se propone a la organización la aplicación de los siguientes indicadores:

**Tabla 9**

*Matriz de Indicadores*

	<b>Formula</b>	<b>Soporte</b>	<b>Periodo</b>
<u>No de autorizaciones aprobadas</u>	X 100	GEINF	Mensual
Numero de autorizaciones radicadas			
<u>No de remisiones</u>	X 100	GEINF	Mensual
No de urgencias atendidas			
<u>No de pacientes trasladados a red externa/</u>	X 100	GEINF	Mensual
No pacientes hospitalizados en red propia			

<b>Formula</b>	<b>Soporte</b>	<b>Periodo</b>
<u>No de pacientes trasladados red externa a red propia</u> X 100 No de pacientes hospitalizados en red externa	GEINF	Mensual
<u>No de horas entre solicitud de la Referencia y autorización de la EPS</u> Total de solicitudes de Referencia por mes	GEINF	Mensual
<u>No de horas entre la solicitud de la Referencia y el traslado a red externa</u> Total de remisiones efectivas por mes	GEINF	Mensual
<u>No de cuentas auditadas</u> X 100 No de cuentas radicadas	GEINF	Mensual
<u>No de transcripciones realizadas</u> X 100 No de transcripciones recibidas	GEINF	Mensual
<u>No de pacientes concurridos</u> X 100 No de pacientes hospitalizados red externa	GEINF	Mensual
<b>Nota:</b> Aplicativo GENIF		

### **6.3 Identificar la forma en que se puede gestionar el compromiso y los planes de seguimiento de las acciones propuestas.**

Para determinar el cumplimiento y avance de las actividades y compromisos propuestos nos apoyaremos en 3 actividades como son el seguimiento a indicadores, seguimiento a tareas y planes de mejora





El proceso se realizará en 4 fases, cada una de ellas se encuentra conformada por una serie de actividades y tareas las cuales se transformarán y se desarrollarán en entregables, los cuales de forma necesaria se encuentran entrelazadas, requiriendo la culminación exitosa de una, para dar inicio a la siguiente así:

**Diseño o Planeación:** Comprende aquellas actividades de gestión en las cuales se definen, objetivos, alcance, metas de la metodología a implementar, así mismo la forma en la que se socializará el proyecto.

**Diagnostico o Autoevaluación:** Fase en donde la organización realiza un diagnostico interior, de cómo se encuentra la organización en los tres componentes que conformarían la implementación de esta modalidad, como lo son el jurídico, tecnológico y organizacional

**Implementación o Prueba Piloto:** Puesta en marcha de implementación como prueba piloto, en donde se realizan la medición y aplicación de indicadores, mejora continuo y toma de decisiones

**Evaluación y Adopción:** Comprende aquellas actividades en donde permite a la organización evaluar la implementación del proyecto, y una vez sea favorable el conjunto de actividades anteriores, adoptar la modalidad dentro de la organizacional

## 6.5 Estimación de los costos del proyecto de desarrollo tecnológico

Tabla 11

*Costos del Proyecto*

Fase	Actividad	Recurso	Resp	Duración	Valor	Horas		Valor total
						H/R	/Semana	
PLANEACIÓN	Conformar y formalizar equipo líder de la implementación	H+T	PLANE	1 semana	\$ 8.840,00	8	5	\$ 353.600,00
	Definición de objetivos	H+T	PLANE	1 semana	\$ 8.840,00	8	5	\$ 353.600,00
	Determinación de etapas	H+T	PLANE	1 semana	\$ 8.840,00	8	5	\$ 353.600,00
	Elaboración de plan de acción	H+T	PLANE	1 semana	\$ 8.840,00	8	5	\$ 353.600,00
	Determinación de recursos	H+T	PLANE	1 semana	\$ 8.840,00	8	5	\$ 353.600,00
	Definir métodos de seguimiento	H+T	PLANE	1 semana	\$ 8.840,00	8	5	\$ 353.600,00
	Identificación de riesgos	H+T	PLANE SGSST	1 semana	\$ 8.840,00	8	5	\$ 353.600,00
	Socialización interna del proyecto	H+T	PLANE	1 semana	\$ 8.840,00	8	5	\$ 353.600,00
DIAGNÓSTICO	Proyectar Resolución general	H+T	ASJUR	1 semana	\$ 8.840,00	8	1	\$ 70.720,00
	Proyectar Resolución Individual	H+T	ASJUR	1 semana	\$ 8.840,00	8	1	\$ 70.720,00
	Aplicación de la política SG-SST	H+T	SGSST	1 semana	\$ 8.840,00	8	1	\$ 70.720,00
	Proyectar infraestructura tecnológica	H+T	TELEM	1 semana	\$ 8.840,00	8	1	\$ 70.720,00
	Establecer medios de comunicación	H+T	TELEM	1 semana	\$ 8.840,00	8	1	\$ 70.720,00

	Actividad	Recurso	Resp	Duración	Horas			Valor total
					Valor H/R	/Semana	R/H	
PRUEBA PILOTO	Definir acceso a internet	H+T	TELEM	1 semana	\$ 8.840,00	8	1	\$ 70.720,00
	Adaptar manual de seguridad informática	H+T	TELEM	1 semana	\$ 8.840,00	8	1	\$ 70.720,00
	Identificar perfiles y cargos acordes a la modalidad	H+T	TAHUM GARCA	1 semana	\$ 8.840,00	8	2	\$ 141.440,00
	Definir proceso de selección, capacitación y seguimiento	H+T	TAHUM	1 semana	\$ 8.840,00	8	2	\$ 141.440,00
	Estimación de costos	H+T	GADFI	1 semana	\$ 8.840,00	8	1	\$ 70.720,00
	Identificación de sitios de trabajo	H+T	TELEM SGSST	1 semana	\$ 8.840,00	8	2	\$ 141.440,00
	Definición de población objetivo	H+T	PLANE TAHUM GARCA	1 semana	\$ 8.840,00	8	5	\$ 353.600,00
	Realizar convocatoria	H+T	TAHUM	1 semana	\$ 8.840,00	8	1	\$ 70.720,00
	Realizar capacitación	H+T	TAHUM TELEM	1 semana	\$ 8.840,00	8	1	\$ 70.720,00
	Expedición de resoluciones y modificación de contrato - notificaciones ARL	H+T	ASJUR SGSST	2 semanas	\$ 8.840,00	16	1	\$ 141.440,00
	Dotación de equipo tecnológico	H-T	TELEM	1 semana	\$ 8.840,00	8	1	\$ 70.720,00
	Inicio de prueba piloto	H-F-T	REFEREN CIA	24 semanas	Individual	960	7	\$ 165.600.000,00
	Realizar medición y seguimiento	H	PLANE GARCA	4 semanas	\$ 8.840,00	8	2	\$ 141.440,00
	Evaluación de la prueba piloto	H	PLANE	2 semanas	\$ 8.840,00	16	1	\$ 141.440,00

	Actividad	Recurso	Resp	Duración	Valor H/R	Horas		Valor total
						/Semana	R/H	
<b>ADOPCIÓN</b>	Socialización de la evaluación y toma de decisiones	H	PLANE COEST CLICA	1 semana	\$ 8.840,00	8	3	\$ 212.160,00
	Adopción de la modalidad del teletrabajo	H-T+F	CLICA	Permanente	Individual	320	7	\$ 55.200.000,00
	Definición de política de teletrabajo	H-T	PLANE	2 semanas	\$ 8.840,00	16	1	\$ 141.440,00
	Inclusión sistema de gestión integral	H-T	PLANE	2 semanas	\$ 8.840,00	16	1	\$ 141.440,00
	Ajuste manual de función	H-T	TAHUM	1 semana	\$ 8.840,00	8	1	\$ 70.720,00
	Establecer estrategias de medición y comunicación	H-T	PLANE COEST	1 semana	\$ 8.840,00	8	2	\$ 141.440,00
<b>Valor de Actividades:</b>								<b>\$ 226.316.160,00</b>

Los costos asociados al proyecto los podemos definir en dos grupos, el primero o principal, toda vez que en este, es donde se presenta el mayor valor, el cual se deriva de las actividades propias de los funcionarios de la organización durante la implementación del proyecto. Este está distribuido de la siguiente forma, dos horas semanales para el equipo implementador y de 8 horas semanales, para el equipo que integra la prueba piloto, durante el tiempo de duración de acuerdo al cronograma de actividades por valor de \$ **226.316.160,00**

El segundo está determinado por los servicios adicionales a utilizar durante la prueba piloto, como lo es el servicio de internet y energía eléctrica por valor de \$ **2.297.162,00**.

Siendo así el costo general del proyecto es de \$ **228.613.322,00**

## 6.6 Evaluación del desarrollo del proyecto en términos de factibilidad económica.

**Tabla 12**

*Costo General del proyecto*

<b>Ítem</b>	<b>Valor</b>
Valor Actividades	\$ 226.316.160,00
Valor Servicio de Internet (Prueba Piloto)	\$ 1.680.000,00
Valor Servicio de Energía (Prueba Piloto)	\$ 617.162,00
<b>Costo General del Proyecto</b>	<b>\$ 228.613.322,00</b>

**Tabla 13***Costo real del Proyecto*

<b>Ítem</b>	<b>Valor</b>
+ Costo General del Proyecto	\$ 228.613.322,00
- Valor Actividades	\$ 226.316.160,00
<b>Costo real del proyecto</b>	<b>\$ 2.297.162,00</b>

Es necesario especificar la diferencia entre el costo general del proyecto y el costo real del mismo, toda vez que en este a pesar de que el valor de las actividades propuestas lo representamos como un costo, este está determinado por las actividades que realizan los trabajadores, de forma cotidiana y el proyecto se enfoca en actividades de mejoramiento gerencial y de fortalecimiento de la cultura organizacional, labores que son inherentes a la labor propia y que se encuentran enmarcadas, dentro del manual de funciones genéricas de cada trabajador.

**Tabla 14***Gastos Referencia y Contrareferencia*

<b>Gastos</b>	<b>Valor Mensual</b>
Servicios públicos - agua	\$ 90.000,00
Servicios públicos energía	\$ 500.000,00
Servicios públicos internet	\$ 50.000,00
Servicios públicos televisión	\$ 25.000,00
Mantenimiento aires acondicionados	\$ 150.000,00

Servicio de aseo	\$ 400.000,00
Mantenimiento locativo	\$ 150.000,00
Canon de arrendamiento	\$ 2.000.000,00
<b>Total mensual</b>	<b>\$ 3.365.000,00</b>
<b>Total semestral</b>	<b>\$ 20.190.000,00</b>

El cuadro anterior nos muestra la relación de gastos que presenta durante un semestre la dependencia objeto de prueba piloto, realizando sus actividades cotidianas de forma presencial dentro de las instalaciones de la organización. Lo anterior con el fin de evidenciar el ahorro que se puede obtener mediante la implementación de teletrabajo

**Tabla 15**

*Ahorro Prueba Piloto*

	<b>Ítem</b>	<b>Valor</b>
+	Gasto Semestral	\$ 20.190.000,00
-	Costo real del Proyecto	\$ 2.297.162,00
	<b>Ahorro semestral</b>	<b>\$ 17.892.838,00</b>

Teniendo en cuenta lo anterior podemos concluir que el proyecto en términos económicos es factible porque:

- Se cuentan con el recurso humano en su totalidad y no se requiere contratar personas externas para el desarrollo del proyecto
- Los funcionarios del pilotaje están dotados de elementos de cómputo, por lo que solo se requiere la adquisición de los servicios ya determinados

- Se obtendrá un ahorro durante la prueba piloto de \$ 17.892.838,00.

## 6.7 Viabilidad Socio-Ambiental

Además de conocer la positiva factibilidad económica del proyecto, presentaremos otros beneficios en materia de RSE que esta modalidad laboral, puede suministrar a sus teletrabajadores, al medio ambiente y a la movilidad de la ciudad.

### Figura 6

*Beneficios del teletrabajador-Medio ambiente*



Fuente: Calculap-Teletrabajo



La infografía anterior resume la información proyectada para los funcionarios del área de Referencia y Contrareferencia, para lo cual se utilizó la herramienta Calculap, que mide estos aspectos y que pueda servir como comparativo, una vez culmine la prueba piloto del proyecto.

### **6.8 Análisis de Escenarios.**

El análisis de posibles escenarios que pueda tener nuestro diseño metodológico dentro de la organización, fue estructurado mediante la utilización de herramientas prospectivas, en donde podemos proyectar o visualizar a futuro, el comportamiento que pueda tener el proyecto y su aplicabilidad dentro de la organización. Es pertinente realizar un análisis de diferentes escenarios que nos permita reducir incertidumbres, estableciendo posibles situaciones propias de la organización.

Para ello, Godet, M. (1992), propone que los escenarios pueden servir, no solo para predecir un futuro, sino como orientación para construir un futuro idealizado, integrándola como herramienta en los estudios prospectivos estratégicos.

**Tabla 16***Análisis de escenarios*

<b>Aspectos Metodológicos</b>	<b>Aspectos Relevantes</b>
Identificar y definir procedimiento e implementación de la metodología	Factor No 1 Incorporación del proyecto a nivel misional
Definición de las dependencias a incorporar al proyecto, verificando su compromiso dentro de la organización	Factor No 2 Definición de actividades y compromisos en áreas vinculadas al proyecto.
Incorporación del diseño metodológico dentro del sistema organizacional	Factor No 3 Incorporación a la cultura organizacional mediante la transversalización del diseño metodológico

Teniendo en cuenta los anteriores aspectos, se realizan proyecciones de posibles escenarios que podrían presentarse así:

**Tabla 17***Listado de escenarios.*

<b>Listado de Proyecciones</b>	<b>Aspectos Relevantes</b>
F1. Incorporación del proyecto a nivel misional	1. Aceptación en el nivel misional del estudio del diseño metodológico 2. Aplazamiento, reformulación del diseño metodológico

F2. Definición de actividades y compromisos en áreas vinculadas al proyecto	<p>1. Alineamiento del diseño metodológico dentro del proceso estructural de áreas, procesos y procedimientos</p> <p>2. Desalineación total o parcial del diseño metodológico dentro de la estructura de áreas, procesos y procedimientos.</p>
F3. Incorporación a la cultura organizacional mediante la aplicación del diseño metodológico	<p>1. Incorporación y apropiamiento del diseño metodológico dentro de la cultura organizacional</p> <p>2. Nula recepción del diseño en su cultura organizacional</p>

---

**Tabla 18***Estructuración de escenarios*

No	Combinación	Escenario
Escenario 1	F1-1	1. Aceptación en el nivel misional del estudio del diseño metodológico
	F2-1	1. Alineamiento del diseño metodológico dentro de sus áreas, procesos y procedimientos
	F3-1	1. Incorporación y apropiamiento del diseño metodológico dentro de la cultura organizacional
Escenario 2	F1-2	2. Aplazamiento, reformulación del diseño metodológico
	F2-2	2. Desalineación total o parcial del diseño metodológico dentro de sus áreas, procesos y procedimientos.
	F3-2	2. Nula recepción del diseño en su cultura organizacional

---

No	Combinación	Escenario
Escenario 3	F1-1	1. Aceptación en el nivel misional del estudio del diseño metodológico
	F2-1	1. Alineamiento del diseño metodológico dentro de sus áreas, procesos y procedimientos
	F3-2	3. Nula recepción del diseño en su cultura organizacional
Escenario 4	F1-1	1. Aceptación en el nivel misional del estudio del diseño metodológico
	F2-2	2. Desalineación total o parcial del diseño metodológico dentro de sus áreas, procesos y procedimientos.
	F3-2	2. Nula recepción del diseño en su cultura organizacional
Escenario 5	F1-2	2. Aplazamiento, reformulación del diseño metodológico
	F2-1	1. Aceptación en el nivel misional del estudio del diseño metodológico
	F3-1	1. Alineamiento del diseño metodológico dentro de sus áreas y su procesos y procedimientos
Escenario 6	F1-2	2. Aplazamiento, reformulación del diseño metodológico
	F2-2	2. Desalineación total o parcial del diseño metodológico dentro de sus áreas, procesos y procedimientos.
	F3-1	1. Incorporación y apropiamiento del diseño metodológico dentro de la cultura organizacional

No	Combinación	Escenario
	F1-2	2. Aplazamiento, reformulación del diseño metodológico
Escenario 7	F2-1	1. Alineamiento del diseño metodológico dentro de sus áreas, procesos y procedimientos
	F3-2	2.Nula recepción del diseño en su cultura organizacional
	F1-1	1.Aceptación en el nivel misional del estudio del diseño metodológico
Escenario 8	F2-2	2. Desalineación total o parcial del diseño metodológico dentro de sus áreas, procesos y procedimientos.
	F3-1	1.Incorporación y apropiamiento del diseño metodológico dentro de la cultura organizacional

La anterior definición de posibles escenarios, nos traslada a varias situaciones y posiciones que podremos enfrentar, tanto positivas, como negativas frente a lo que respecta a nuestro diseño metodológico y su relación con la organización, esto siempre teniendo la convicción, que como proyecto aplicado, lo que buscamos es generar mayor productividad del trabajador y el aumento de la calidad de vida del mismo.

Ademas de lo anterior, los escenarios planteados en beneficio de la organización aportaran de gran forma en la reducción de costos, disminución de la contaminación ambiental, evitando con esto el traslado del trabajador a la empresa y aportando al descongestionamiento de las personas en espacios físicos, situación no acorde ergonómicamente para el empleado.

Todo esto se encuentra ligado a una aprobación del nivel estratégico, a que el diseño se alinee con la estructura de proceso y procedimientos establecidos dentro de la organización y a un acoplamiento de la modalidad, dentro de su cultura organizacional. En general estos escenarios nos presentan un futuro de lo que podemos encontrar mediante la aplicación el diseño metodológico del teletrabajo en la organización caso de estudio, ambos frentes positivo y negativo, nos marcan rutas, para seguir avanzando, así como para mejorar, rediseñar o reinventar las diferentes estrategias y/o metodologías que se están aplicando.

## **Metodología**

### **7.1 Tipo de Investigación:**

El tipo de investigación a realizar, será una investigación de enfoque cualitativo, este tipo de investigación, se centra en los procesos de comprensión, la cual permite que la investigación se pueda realizar de una manera más clara, ya que describe el ambiente de trabajo, así como también, los procesos y la interacción de este, con los funcionarios objetivo de la investigación. De esta manera se podrá observar como incorporar la modalidad del teletrabajo, en cada una de sus actuaciones e ir analizando la viabilidad del mismo.

Por otro lado “la investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (Hernández, et al., 2014, p.358).

### **7.2 Población**

Teniendo en cuenta que nuestra investigación, es un proyecto aplicado, el diseño metodológico para implementar el teletrabajo, se encuentra dirigido a la Clínica Regional Caribe.

### **7.3 Muestra**

Implementando la teoría fundamentada y observacional y una vez que identificamos nuestra población o universo, nuestra muestra a tomar se encuentra representada por el área

de Referencia y Contrareferencia, la cual es una dependencia administrativa de la Clínica Regional Caribe. Área que se encuentra conformada por 7 funcionarios, los cuales tienen los siguientes cargos, medico de referencia y contrareferencia, auditor de cuentas médicas, médico transcriptor y analistas de referencia. Cabe destacar que, para la aplicación de la prueba piloto, se tomara esta misma población como objeto de estudio.

## **7.4 Técnicas Para la Recolección de la Información**

### ***7.4.1 Fuentes de Información***

Para nuestra investigación se contará con fuentes de información primaria y secundaria, esto teniendo en cuenta que el teletrabajo es una modalidad en donde, existen condiciones especiales, tanto para empleados, como para el empleador.

Las primarias serán tomadas de la organización, de su contexto interno y de aspectos propios de los trabajadores. Nuestra fuente secundaria se encuentra enmarcada en un conjunto de información audiovisual y textual, como lo son videos de organizaciones de carácter público y privado, en donde se ha implementado el teletrabajo.

### ***7.4.2 Técnicas a utilizar***

Siendo el investigador el principal instrumento de recolección de datos, se tendrá como herramientas para esto, entrevistas abiertas, como también, valoraciones observacionales y a la vez, el analisis prospectivo de escenarios, dichas aplicaciones no solo permitirán tomar decisiones, sino que tambien, dar solución a la problemática que se está presentando.



## **7.5 Análisis de la Información**

Para el análisis de datos se realizarán las entrevistas en profundidad, con cada uno de los miembros del área de referencia y Contrareferencia, las cuales serán debidamente transcritas por el investigador y en conjunto con la información recopilada de fuentes primarias y secundarias, se procederá con la ayuda de las herramientas tecnológicas a realizar el análisis de la misma.

### Lecciones Aprendidas.

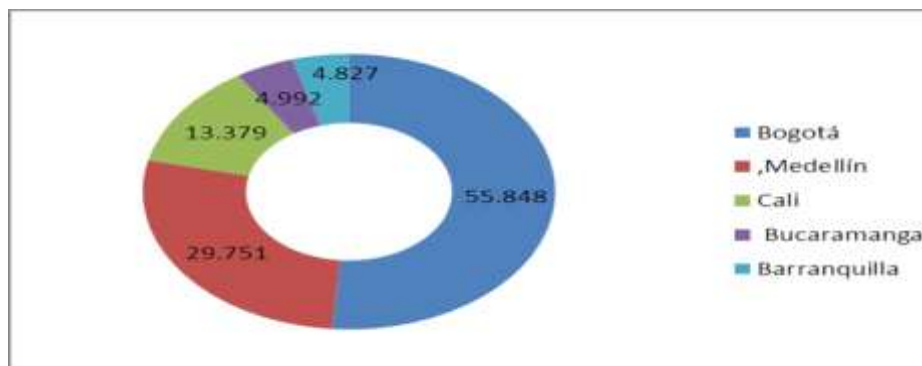
La cultura organizacional podría definirse como la columna vertebral de toda organización, de allí se desprenden los diferentes componentes y contextos de la empresa, al igual se marca, define, proyecta y se visualiza a futuro la organización como tal. Allí es donde radica la importancia de la cultura y como está se encuentra frente a los diferentes cambios enmarcados por la globalización, los contextos políticos, macroeconómicos o aquellas situaciones abruptas que permiten evaluar su adaptación al cambio.

Hoy cuando en el mundo se vienen presentando situaciones difíciles e inesperadas y en donde la mayoría de las empresas vienen adaptándose a nuevas estrategias, como el trabajo remoto o en trabajo en casa, es muy importante diagnosticar y conocer como implicaría en un momento dado, la implementación del teletrabajo como modalidad laboral, de vanguardia y con un definido componente legal en el país.

### Comportamiento del Teletrabajo en Colombia

**Figura 7**

*Grafica Teletrabajo en Colombia*



**Fuente:** Elaboración propia – Tomado de [www.teletrabajo.gov.co](http://www.teletrabajo.gov.co)

Los diferentes estudios vienen mostrando que en Colombia, esta modalidad de trabajo viene escalando ubicaciones y se viene consolidando, como una gran modalidad en el mercado laboral, un estudio realizado por la Corporación Colombia Digital y el Centro Nacional de Consultoría, muestra que en nuestro país se cuenta con aproximadamente entre 122 a 130 mil teletrabajadores, lo que representa un aumento del 385%, siendo así la ciudad de Bogotá con el mayor foco de teletrabajadores con aproximadamente 55.848, seguido por Medellín con 29.751, de igual manera Cali con 13.379, la ciudad de Bucaramanga con 4.992 y cierra este listado de las ciudades con mayor índice la ciudad de Barranquilla con 4.827.

Podemos observar según lo anterior, el crecimiento significativo del teletrabajo y esto es sinónimo de experiencias exitosas, de empresas locales que ven una inclinación positiva en su productividad, un mejoramiento en la calidad de vida de sus empleados y una notoria reducción en sus costos, sumado al aporte al medio ambiente y a la movilidad de sus ciudades de georreferenciación

## Conclusiones

Cuando dentro de una organización se propone implementar el teletrabajo como una modalidad laboral, es muy importante realizar un diagnóstico en los componentes jurídico, tecnológico y organizacional, este con el fin de conocer, si la organización puede acoplarse a este modelo laboral, el cual tiene una serie de características y requerimientos específicos.

Una de las ventajas que presenta este diseño metodológico, radica en que para llevar a cabo sus diferentes fases, no es necesario contratar personal externo, es decir no se incurre en gastos en cuanto a talento humano ya que se cuenta, con el personal necesario. El tiempo estimado se encuentra discriminado en el cuadro de actividades, permitiendo que cada uno pueda realizar las labores asignadas propias de su cargo y cuyo valor se encuentra estimado en \$ 226.316.160, 00, sin embargo, el gasto adicional que tendría la organización se enmarca dentro de la prueba piloto, referente al pago de servicios públicos propios del teletrabajador por \$ 2 .297.162, 00

El teletrabajo es una modalidad laboral que genera beneficios para trabajador y empleador, mejorando de gran manera, la calidad de vida del primero y aumentando la productividad del segundo, al igual que se obtienen beneficios comunes, impactando positivamente al medio ambiente, contribuyendo con la movilidad de la región. En Colombia se cuentan con experiencias exitosas, en donde se ha implementado esta modalidad, en empresas de carácter público como privadas, obteniendo muy buenos resultados, tanto que hoy se cuentan con aproximadamente 130.000 teletrabajadores.

Uno de los beneficios que puede tener la organización, durante la puesta en marcha de la prueba piloto propuesta dentro de la metodología, es el ahorro que representaría la realización de las labores de los funcionarios del área de Referencia y Contrareferencia desde sus residencias, generando una reducción en gastos semestrales por valor de \$ 17.892.838,00 así como la utilización de este espacio físico, para la instalación de otra área o dependencia.

## Bibliografía.

Arguello, J. (2018). *Modelo de Teletrabajo en el Área de Autorizaciones Nueva EPS S.A.*

<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/3400>

Barbosa, V. (2013). *Liderar y trabajar con equipos a distancia. Editorial DUNKEN 2013.*

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Jv3Y79Xg5JAC&oi](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Jv3Y79Xg5JAC&oi=fnd&pg=PA4&dq=teletrabajo+&ots=eP0Pu-crAm&sig=cP_0pg1FVhOnQxRV)

[=fnd&pg=PA4&dq=teletrabajo+&ots=eP0Pu-crAm&sig=cP\\_0pg1FVhOnQxRV](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Jv3Y79Xg5JAC&oi=fnd&pg=PA4&dq=teletrabajo+&ots=eP0Pu-crAm&sig=cP_0pg1FVhOnQxRV)

[FcrxlivfW08#v=onepage&q=teletrabajo&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Jv3Y79Xg5JAC&oi=fnd&pg=PA4&dq=teletrabajo+&ots=eP0Pu-crAm&sig=cP_0pg1FVhOnQxRV)

Buira, J. (2012). *EL teletrabajo entre mito y realidad.* <https://books.google.es>

[/books?hl=es&lr=&id=rEkmxA1Y2o4C&oi=fnd&pg=PA7&dq=teletrabajo+&ots=woxI](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=rEkmxA1Y2o4C&oi=fnd&pg=PA7&dq=teletrabajo+&ots=woxI)

[AL2N0R&sig=4ZmeDUxy0h0WRKOMOWLH\\_ahqC04#v=onepage&q=teletrabajo&f=](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=rEkmxA1Y2o4C&oi=fnd&pg=PA7&dq=teletrabajo+&ots=woxI)

[false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=rEkmxA1Y2o4C&oi=fnd&pg=PA7&dq=teletrabajo+&ots=woxI)

Benjumea, M., Villa, E. y Valencia, J. (2016). *Beneficios e impactos del teletrabajo en el*

*talento humano. Resultados desde una revisión de literatura.* SSRN. <https://>

[papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3519571](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3519571)

Camacho, R. (2013). *Una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético.*

*Revista científica Pensamiento y Gestión Teletrabajo con calidad de vida laboral y*

*productividad.* <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832005>

Castro, Y. (2017). *El teletrabajo Una estrategia de inclusión social y laboral para el*

*Distrito de Cartagena. Repositorio Udec.* <http://>

[repositorio.unicartagena.edu.co/handle/11227/5657](http://repositorio.unicartagena.edu.co/handle/11227/5657)

Cataño, S. (2014). *Salud pública. El Concepto de Teletrabajo: aspectos para la Seguridad Y Salud en el Empleo.*

[http://revistas.ces.edu.co/index.php/ces\\_salud\\_publica/article/view/2772](http://revistas.ces.edu.co/index.php/ces_salud_publica/article/view/2772)

Contreras, O. (2015). *Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia.* Sciencedirect.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X15000129>

.Dirección General. Policía Nacional. (2019). *Dirección de sanidad informes de gestión.*

<https://www.policia.gov.co/contenido/informes-gestion-disan>.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación (6a. Ed.).* McGraw-Hill Interamericana.

González, G. (2016). *Estudio exploratorio sobre conocimiento y acceso al teletrabajo con líderes comunales de Santa Marta, Colombia.* Encuentros.

<https://www.redalyc.org/pdf/4766/476655851005.pdf>

Gutiérrez, C. (2017). *Repercusión socioeconómica y jurídica del teletrabajo en*

*Barranquilla 2014-2015.* Justicia. <http://revistas.Unisimon.edu.co/index.php/justicia>

[/article/view/2912](http://revistas.Unisimon.edu.co/index.php/justicia/article/view/2912)

Gutiérrez, J. (2019). *Garantías del teletrabajo en el sistema general de riesgos laborales en*

*Colombia.* REDICUC. <http://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/5659>

Godet, M. (1992), *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Cuarta Ed. Ed,*  
*Grupo de Desarrollo Económico de la Región Centro Occidente. México, 2003.*

file:///C:/Users/KEVIS/Downloads/Dialnet-

LaPlaneacionPorEscenariosRevisiónDeConceptosYPropu-3634575%20(1).pdf

Infante, A. (2014). *El teletrabajo en las grandes empresas del sector hotelero. Universidad de Huelva.*  
<http://rabida.uhu.es/dspace/handle/10272/9429>

Libro blanco. *El ABC del teletrabajo en Colombia. (Versión 3.0).*[http://](http://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-propertyvalue-8024.html)

[www.teletrabajo.gov.co/622/w3-propertyvalue-8024.html](http://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-propertyvalue-8024.html)

Martínez, Cote, Dueñas y Camacho (2017). *El teletrabajo una nueva opción para la extensión de la licencia de maternidad en Colombia. Revista de Derecho.*

<https://www.redalyc.org/pdf/851/85152301002.pdf>

Martínez, Martínez y Martínez. (2019). *Modelo de gestión de seguridad y salud en el trabajo para el teletrabajo autónomo en Colombia.*

<https://repository.usta.edu.co/handle/11634/16788>

Meléndez, (2016). *Manual para la Implementación de Sistemas de Teletrabajo.*

<http://twsolutions.com.pe/pdf/articulos/profundas/3.pdf>

Ministerio del trabajo. (2008). *Definición del teletrabajo.*

<https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-8228.html>



Ministerio del trabajo. (2012). *Ley 1221 del 2008 y el decreto 884 del 2012.*

<https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-8228.html>

Monsalve, M. (2016). *La transformación del trabajo. El teletrabajo en Colombia. Revista Relaciones laborales y derecho del empleo.* :

[http://ejcls.adapt.it/index.php/rlde\\_adapt/article/view/362](http://ejcls.adapt.it/index.php/rlde_adapt/article/view/362)

Rodríguez Marcela. *El teletrabajo en el mundo y Colombia. 2007. Gaceta laboral.*

[http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-85972007000100002](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-85972007000100002)

Rubbini, N. (2012). *Los riesgos psicosociales en el teletrabajo.* :

[http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.2237/ev.2237.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.2237/ev.2237.pdf)

Revista dinero.com. (2018) *¿Por qué las empresas se resisten al*

*teletrabajo?*<https://www.dinero.com/management/articulo/por-que-empresas-no-implementan-el-teletrabajo/252331>

Santos, A. (2016). Universidad de Guayaquil. *Implementación del teletrabajo en PYME sector producción audiovisual y estación televisiva de Guayaquil.*

<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/15873>Universia

**Anexo No 1**

<b>FORMATO DE ENTREVISTA AL FUTURO TELETRABAJADOR</b>
¿Qué tiempo tiene laborando dentro del área de Referencia y Contrareferencia?
Cuál es su cargo dentro del área de Referencia y Contrareferencia
¿Qué medio de transporte utiliza para el desplazamiento desde la casa hacia el trabajo y viceversa?
¿Qué tiempo dura su desplazamiento desde la casa hacia el trabajo y viceversa?
¿Cuánto dinero gasta en el desplazamiento desde la casa hacia el trabajo y viceversa y si incurre en otros gastos durante la jornada laboral?
¿Cuál es la tarea que más tiempo le demanda en su rutina diaria?
¿Considera que su labor dentro del área de Referencia y Contrareferencia sería más productiva realizándola desde su casa? ¿Por qué?

¿Cree que realizando las labores desde su casa mejoraría su calidad de vida y la de su familia? ¿Por qué?

Usted sabe que es o ha escuchado hablar del Teletrabajo?