

Guía de buenas prácticas de
trabajo remoto
para el sector asegurador



Julio de 2020

Miguel Gómez Martínez

Presidente Ejecutivo

María Claudia Cuevas Martínez

Vicepresidente Financiera y Administrativa

Mabyr Valderrama Villabona

Directora de Inclusión Financiera y Sostenibilidad

Desarrollo de la guía:

Maria Camila Valenzuela Sarmiento

Centro de Información y Memoria Aseguradora -CIMA

Nataly Paola Galán Pérez

Profesional Líder de Inclusión Financiera
e Innovación- DIFS

Revisión

Mabyr Valderrama Villabona

María Claudia Cuevas Martínez

Julio de 2020

fasecolda

Federación de Aseguradores Colombianos

Carrera 7 No. 26 – 20 pisos 11 y 12

Teléfono (571) 344 30 80

Bogotá D.C., Colombia

www.fasecolda.com

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS DE TRABAJO REMOTO PARA EL SECTOR ASEGURADOR

Contenido

I- PRESENTACIÓN	5
II- TRABAJO REMOTO EN EL ÁMBITO ORGANIZACIONAL	7
1.1. Normatividad colombiana relacionada al teletrabajo y al trabajo en casa	7
Teletrabajo (Ley 1221 de 2008, Decretos 884 de 2012 y Resolución 2886 de 2012)	7
Trabajo en casa (Circulares 021 de 2020 y 041 de 2020)	12
1.2. La transformación de la cultura organizacional	17
Premisa 1: Trabajo por objetivos	18
Premisa 2: La confianza articula procesos	18
1.3. Caso exitoso de implementación del teletrabajo en Colombia	20
III- RECOMENDACIONES PRÁCTICAS	22
1.1. Entorno y organización personal en el trabajo remoto	22
1.2. El trabajo colaborativo	28
Herramientas para colaborar	28
Flujos de trabajo	31
Comunicación efectiva	32
IV- LIDERAZGO EN LA ERA DIGITAL	35
2.1. Sinergias en el trabajo remoto y motivación del talento humano	35
Los cuatro acuerdos a la luz del trabajo remoto	35
Salud mental y emocional	38
2.2. Reuniones efectivas para equipos remotos	39
2.3. Implementación del trabajo remoto	40
V- FUENTES	41

Listado de Figuras

Figura 1. Requisitos para el teletrabajo según la Ley 1221 de 2008.....	8
Figura 2. Obligaciones en materia de riesgos laborales en el teletrabajo.	11
Figura 3. Lista de chequeo para gestiona riesgos laborales en el teletrabajo.	11
Figura 4. Lineamientos sobre trabajo en casa y relaciones laborales	13
Figura 5. Lineamientos respecto al trabajo en casa en materia de jornada laboral.....	14
Figura 6. Lineamientos sobre trabajo en casa en materia de armonización de la vida laboral con la vida familiar y personal	15
Figura 7. Lineamientos sobre trabajo en casa en materia de riesgos laborales.....	16
Figura 8. Semejanzas y diferencias del teletrabajo y el trabajo en casa en Colombia.	17
Figura 9. Trabajo por horas Vs. trabajo por objetivos.	18
Figura 10. La confianza, base en la cultura organizacional remota.....	19
Figura 11. Retos de la implementación de la estrategia 3x2 de la empresa Siigo.....	21
Figura 12. Relaciones que se pierden en espacios remotos y formas de re-crearlos.	22
Figura 13. Recomendaciones para crear el entorno ideal.	23
Figura 14. Recomendaciones para antes y durante una videoconferencia.	24
Figura 15. Recomendaciones para la organización personal.....	26
Figura 16. Recomendaciones para generar acuerdos de trabajo con la familia.....	27
Figura 17. Herramientas colaborativas que facilitan el trabajo remoto.....	28
Figura 18. Caracterización de las herramientas de trabajo colaborativo.	29
Figura19. Ejemplo de flujo de trabajo con herramientas de trabajo colaborativo.	32
Figura 20. Diferencias de la comunicación presencial y remota en el trabajo.....	33
Figura 21. Transformación de la comunicación.....	33
Figura 22. Principios de la comunicación remota.....	34
Figura 23. Reuniones recomendadas para equipos remotos.....	39
Figura 24. Recomendaciones para el trabajo remoto.	40

I- Presentación

Las tendencias globales han hecho que los entornos laborales se transformen y que, cada vez más, los trabajos de carácter remoto se adapten mejor a las necesidades de las empresas y sus clientes, así como a las expectativas de los colaboradores. Esto, sumado a la contingencia actual por COVID-19, creó la necesidad de reinventar las prácticas laborales y construir valor utilizando la tecnología y los canales digitales.

Esta guía brinda elementos que facilitan todo tipo de actividades de trabajo remoto, tanto de trabajo en casa como de teletrabajo, en el sector asegurador. Pero ¿cuál es la diferencia entre trabajo remoto, trabajo en casa y teletrabajo? Aunque parezcan sinónimos, hay diferencias muy claras en el marco legal colombiano.

El **teletrabajo**, está definido en el artículo 2° de la Ley 1221 de 2008 como una “forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y comunicación – TIC, para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo”.

De acuerdo con el *Libro blanco: el ABC del teletrabajo en Colombia*, el teletrabajo se caracteriza por:

- Ser una actividad laboral que se lleva a cabo fuera de la organización.
- La utilización de tecnologías para facilitar la comunicación entre las partes sin necesidad de estar en un mismo lugar físico para realizar las funciones.
- Un modelo organizacional diferente al tradicional que replantea las formas de comunicación interna y, por ende, genera nuevos mecanismos de control y seguimiento.

De otra parte, **trabajo en casa**, de acuerdo con la Circular 0021 de 2020 del Ministerio de Trabajo, es una situación temporal, ocasional y excepcional donde el empleador autoriza el trabajo en casa sin importar el sector económico al cual pertenezca una empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante aclarar que el trabajo en casa no exige los requisitos establecidos para el teletrabajo, definidos en el artículo 6° de la ley

1221 de 2008¹. Lo anterior, en razón a que el trabajo en casa se constituye como una alternativa viable y enmarcada en el ordenamiento legal, para el desarrollo de actividades laborales en el marco de la emergencia sanitaria a causa de la pandemia por COVID-19, declarada en los Decretos 417 de 2020; 457 de 2020; la Directiva Presidencial N°.02 del 12 de marzo de 2020 y todas las directrices o especificaciones derivadas de los mismos.

Para efectos de la presente guía, el **trabajo remoto** será entendido como aquel que se desarrolla fuera de las instalaciones de la empresa, sin importar las características propias que la normatividad legal colombiana involucra en cada modalidad. Por lo tanto, esta guía tiene como finalidad facilitar los procesos de trabajo remoto en cualquiera de sus formas, buscando que los objetivos laborales se desarrollen de manera más sencilla y eficiente, al tiempo que los colaboradores cuenten con una herramienta que les permita desarrollar una mejor estrategia laboral de acuerdo con sus habilidades y aptitudes, y mejorar sus condiciones de salud y bienestar laboral.

El documento se divide en tres capítulos. El primero, trata el trabajo remoto en el ámbito organizacional, teniendo en cuenta la normatividad colombiana relacionada al teletrabajo y su diferencia frente al trabajo en casa; se complementa con las premisas fundamentales de la transformación de la cultura organizacional en el trabajo remoto, basadas en el trabajo por resultados y en la confianza entre líder y el colaborador. Por último, presenta un caso exitoso de implementación del teletrabajo en Colombia.

El segundo capítulo se enfoca en brindar recomendaciones prácticas en lo relacionado al entorno y la organización personal en el trabajo remoto, así como en la descripción del trabajo colaborativo como un factor de éxito de los entornos remotos; incluyendo la explicación de herramientas, la necesidad de crear flujos de trabajo y la importancia de la comunicación efectiva.

Finalmente, el tercer capítulo analiza el liderazgo en la era digital, brindando premisas mínimas y recomendaciones que favorezcan las sinergias entre líderes y colaboradores en el trabajo remoto. Además, presenta algunos tipos de reuniones efectivas para equipos remotos y ofrece unas últimas recomendaciones para la implementación del trabajo remoto en las organizaciones de la industria aseguradora.

¹ Ver páginas 8 y 9 del presente documento.

II- El trabajo remoto en el ámbito organizacional

1.1. Normatividad colombiana relacionada al teletrabajo y al trabajo en casa

Teletrabajo (Ley 1221 de 2008, Decreto 884 de 2012 y Resolución 2886 de 2012)

Es preciso resaltar que “Colombia es el país más avanzado en este tema, no solo en legislación, sino también en monitoreo y generación de información sobre su aceptación y uso en el país”, de acuerdo a la quinta entrega de la serie *El Futuro del Teletrabajo en América Latina y el Caribe* del Banco Interamericano de Desarrollo².

La [Ley 1221 de 2008](#) define el **teletrabajo** en Colombia como un instrumento generador de empleo mediante la utilización de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC). En términos generales, la ley define el teletrabajo, sus formas y al teletrabajador; designa al Ministerio de Protección Social a formular la Política Pública de Fomento al teletrabajo, así como de la Política Pública de incorporación al teletrabajo de la población vulnerable. Crea la Red Nacional de Fomento al Teletrabajo; define las garantías laborales, sindicales y de seguridad social para los teletrabajadores y obliga la reglamentación pertinente para el cumplimiento de esta.

Según el artículo 2° de la citada ley, las tres formas de teletrabajadores son:

- **Autónomos:** Aquellos que utilizan su propio domicilio o un lugar escogido para desarrollar su actividad profesional, puede ser una pequeña oficina, un local comercial. En este tipo se encuentran las personas que trabajan siempre fuera de la empresa y sólo acuden a la oficina en algunas ocasiones.
- **Móviles:** Son teletrabajadores que no tienen un lugar de trabajo establecido y cuyas herramientas primordiales para desarrollar sus actividades profesionales son las TIC, en dispositivos móviles.

²Banco Interamericano de Desarrollo (2019). [5] [El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe](#).

- **Suplementarios:** Aquellos teletrabajadores que laboran dos o tres días a la semana en su casa y el resto del tiempo lo hacen en una oficina.

El artículo 6° de la ley establece los requisitos para el teletrabajo, de los cuales es preciso resaltar el numeral 4, en la medida en que marca diferencias significativas frente a otras modalidades de trabajo no consideradas como teletrabajo: “(...) Una persona que tenga la condición de asalariado no se considerará teletrabajador por el mero hecho de realizar ocasionalmente su trabajo como asalariado en su domicilio o en lugar distinto de los locales de trabajo del empleador, en vez de realizarlo en su lugar de trabajo habitual (...)”

Figura 1. Requisitos para el teletrabajo según la Ley 1221 de 2008.

<p>1.  No son aplicables las disposiciones sobre jornada de trabajo, horas extraordinarias y trabajo nocturno³.</p>	<p>2.  El salario no podrá ser inferior al que se pague por la misma labor de manera presencial.</p>	<p>3.  Para fixar el salario, deberá tomarse en consideración la naturaleza del trabajo y la remuneración que se paga para labores similares.</p>
<p>4.  Una persona en condición de asalariado no se considera teletrabajador por el hecho de realizar ocasionalmente su trabajo en su domicilio o en un lugar distinto al del empleador.</p>	<p>5.  La asignación de tareas deberá garantizar su derecho a contar con un descanso de carácter creativo, recreativo y cultural.</p>	<p>6.  Promover la igualdad de trato⁴ entre los teletrabajadores y los demás trabajadores, teniendo en cuenta las características particulares del teletrabajo.</p>

³ No obstante, el Artículo 3° del [Decreto 884 de 2012](#) afirma que, el contrato de teletrabajo “deberá determinar los días y los horarios en que el teletrabajador realizará sus actividades para efectos de delimitar la responsabilidad en caso de accidente de trabajo y evitar el desconocimiento de la jornada máxima legal”.

⁴ La Igualdad de trato se refiere a: i) derecho a constituir o a afiliarse a las organizaciones que escojan y a participar en sus actividades; ii) protección de la discriminación en el empleo; iii) protección en materia de seguridad social; iv) remuneración; v) protección por regímenes legales de seguridad social; vii) acceso a la formación; vii) edad mínima de admisión al empleo o al trabajo; viii) la protección de la maternidad; ix) respeto al derecho a la intimidad y privacidad del teletrabajador.

<p>7.</p>  <p>Los empleadores deberán proveer y garantizar el mantenimiento de los equipos, conexiones, programas, valor de la energía y desplazamientos⁵ necesarios para desempeñar sus funciones.</p>	<p>8.</p>  <p>Si el teletrabajador no recibe lo necesario para que realice sus labores, no podrá dejar de reconocérsele el salario al que tiene derecho.</p>	<p>9.</p>  <p>El empleador, debe contemplar el puesto de trabajo del teletrabajador dentro de los planes y programas de salud ocupacional y contar con una red de atención de urgencias, en caso de presentarse un accidente o enfermedad cuando esté trabajando.</p>
<p>10.</p>  <p>La vinculación es voluntaria⁶, tanto para el empleador como para el trabajador, lo que significa que no es una exigencia sino un acuerdo entre ambas partes.</p>	<p>11.</p>  <p>Las empresas pueden vincular, en modalidad de teletrabajo, a personas domiciliadas en el territorio nacional, quienes deberán desarrollar sus labores en Colombia.</p>	<p>12.</p>  <p>A las relaciones de teletrabajo que se desarrollen en el territorio nacional se les aplicará la legislación laboral colombiana, en cuanto sea más favorable para el teletrabajador.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en Artículo 6° de la ley 1221 de 2008.

⁵ La [Circular 032 de 2019](#) de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. regula la compensación por gastos a los teletrabajadores de los servicios públicos de telefonía fija, energía eléctrica e internet, por estrato.

⁶ La [voluntariedad](#) es un elemento indispensable y un principio básico para que el teletrabajo funcione. El empleador puede proponer esta modalidad al trabajador, y este último puede aceptar o rechazar tal solicitud. A la inversa, el empleado puede proponer esta modalidad al empleador y a su vez, él puede aceptar o no. En ambos casos, no se está vulnerando ningún derecho, o incumpliendo alguna obligación.

El **Decreto 0884 de 2012**⁷ reglamenta la mencionada ley frente a los aspectos laborales del teletrabajo, entre ellos el contrato o vinculación que cumpla con los requisitos del artículo 39 del Código Sustantivo del Trabajo y las garantías del artículo 6° de la Ley 1221 de 2008, principalmente:

1. Condiciones de servicio, medios tecnológicos y ambiente requeridos.
2. Días y horarios en que el teletrabajador realizará sus labores para efectos de delimitar responsabilidad en caso de accidente de trabajo y evitar desconocimiento de la jornada máxima legal.
3. Responsabilidades de custodia de elementos de trabajo y procedimiento de entrega al finalizar la modalidad del teletrabajo.
4. Seguridad informática que debe conocer y cumplir el teletrabajador.

Cabe resaltar que, el artículo 9° del citado Decreto 0884 de 2012, define las obligaciones de las Administradoras de Riesgos Laborales (ARL) que, en coordinación con el Ministerio del Trabajo, deberán promover la adecuación de las normas relativas a higiene y seguridad en el trabajo a las características propias del teletrabajo; elaborar una guía para prevención y actuación en situaciones de riesgo y el procedimiento de afiliación al Sistema General de Riesgos Laborales.

Entre las obligaciones del empleador, el teletrabajador y las ARL que se han establecido en materia de riesgos laborales en el teletrabajo, para garantizar la igualdad laboral de los teletrabajadores frente a los demás empleados, se encuentran las siguientes:

⁷ El decreto 0884 de 2012 menciona algunos aspectos laborales, incluyendo temas como la igualdad de trato; uso adecuado de equipos y programas informáticos; manuales de funciones de las entidades públicas; aportes al Sistema de Seguridad Social Integral; obligaciones en seguridad y previsión de riesgos laborales; obligaciones de las Administradoras de Riesgos laborales; auxilios, dominicales y festivos; evaluación del teletrabajador y la Red Nacional de Fomento al Teletrabajo.

Figura 2. Obligaciones en materia de riesgos laborales en el teletrabajo.

EMPLEADOR	TELETRABAJADOR	ARL
		
Brindar las garantías laborales y de promoción en salud y prevención de riesgos	Asegurarse de cumplir con las normas y atender las recomendaciones del empleador y la ARL.	Brindar la asesoría necesaria para que empleador y teletrabajador tengan la información suficiente y clara para protegerse ante las eventualidades.

Fuente: Elaboración propia basada en <https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-8431.html>

De igual forma, existe la siguiente lista de chequeo para gestionar los riesgos laborales en el teletrabajo:

Figura 3. Lista de chequeo para gestiona riesgos laborales en el teletrabajo.

	Verificar las condiciones del sitio de trabajo por parte del empleador
	Implementar las medidas de prevención y los correctivos necesarios.
	Entregar a la ARL el Acuerdo de Teletrabajo.
	Informar y dar copia al teletrabajador de la política de la entidad en materia de Salud y Seguridad.
	Asegurar que el teletrabajador realice el autorreporte de las condiciones de teletrabajo.

Fuente: <https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-8431.html>

En la actualidad, se encuentra en proceso de elaboración el Documento CONPES sobre Fomento al Teletrabajo. De acuerdo con el artículo 3° de la Ley 1221 de 2008, dicha política pública deberá contar con los siguientes componentes: a) Infraestructura de telecomunicaciones, b) Acceso a equipos de computación, c) Aplicaciones y contenidos, d) Divulgación y mercadeo, e) Capacitación, f) Incentivos y g) Evaluación permanente y formulación de correctivos, cuando su desarrollo lo requiera.

Por último, en cuanto a la Red Nacional de Fomento al Teletrabajo, el artículo 12 del Decreto 0884 de 2012, definió como Coordinador General de la Red al Ministerio del Trabajo, al igual que estableció las actividades generales a desarrollar. Posteriormente, la [Resolución 2886 de 2012](#), definió las mesas de trabajo, denominadas “Comisiones Técnicas” de fomento y difusión legal y organizacional; formación y capacitación; acceso y apropiación de las TIC y actividades dirigidas a la población vulnerable. En el siguiente enlace se encuentran recursos adicionales sobre la normatividad vigente que regula el Teletrabajo en el país: <https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-propertyvalue-7939.html>.

Trabajo en casa (Circulares 021 de 2020 y 041 de 2020)

La [Circular 021 de 2020](#) del Ministerio del Trabajo, presenta lineamientos para el fenómeno temporal de **trabajo en casa** generado por la Pandemia COVID-19. Esta circular precisa que, a diferencia del teletrabajo, el trabajo en casa es una modalidad ocasional de trabajo frente a una situación temporal y excepcional que el empleador autoriza en cualquier sector de la economía.

En complemento, la [Circular 041 de 2020](#) del Ministerio del Trabajo, brinda lineamientos respecto al trabajo en casa en materia de relaciones laborales, jornada de trabajo, armonización de la vida laboral con la vida familiar y personal, así como en materia de riesgos laborales.

La Figura 4 presenta los lineamientos respecto al trabajo en casa en materia de relaciones laborales, tratando temas relacionados con la vigencia de la relación laboral de acuerdo al contrato y las garantías laborales; el nivel de trabajo frente a las actividades; la estabilidad en los salarios; la claridad y oportunidad en la asignación de tareas; así como, la igualdad de derechos frente al trato, acceso a la información, intimidad y privacidad, entre otros.

Figura 4. Lineamientos sobre trabajo en casa y relaciones laborales

-  Permanece vigente la relación laboral, así como las garantías laborales, sindicales y de seguridad social.
-  Los trabajadores en casa realizarán actividades de manera similar a las que desarrollan regularmente.
-  No puede haber disminuciones unilaterales de salarios.
-  Las tareas deberán ser ejecutadas, permitiendo el descanso necesario del trabajador y precisando los instrumentos, frecuencia y modelo de evaluación y aprobación de reporte y/o resultados.
-  El empleador debe garantizar la dignidad humana del trabajador, igualdad de trato en el acceso a la información, derecho a la intimidad y privacidad de la persona.
-  Evitar solicitudes o requerimientos fuera del horario laboral establecido en el contrato de trabajo, incluyendo fines de semana y días de descanso⁸.
-  El empleador mantendrá lapsos en el horario laboral para las trabajadoras en lactancia.
-  Continúa vigente el procedimiento disciplinario conocido por el trabajador y el empleador.

Fuente: Elaboración propia basada en la Circular 0041 de 2020

⁸ No obstante, ante contingencias laborales que ameriten la atención del trabajador, por ser excepcionales y necesarias, deberán ser atendidas de forma prioritaria, sin ser considerado como una forma de acoso laboral.

En cuanto a la jornada laboral, la Figura 5 resalta la persistencia del horario laboral, junto a los derechos al descanso y a la desconexión laboral digital; así como las acciones que deberán realizar tanto los empleadores, trabajadores como Administradoras de Riesgos Laborales (ARL), frente a la promoción y autocuidado de la salud e higiene laboral.

Figura 5. Lineamientos respecto al trabajo en casa en materia de jornada laboral



Ajustarse a la jornada máxima permitida, correspondiente a 8 horas diarias y 48 horas semanales. Las horas extras de trabajo no podrán exceder 2 horas diarias y 12 semanales.



Ceñirse al horario y jornada de trabajo para garantizar el derecho a la desconexión laboral digital.



Seguirá existiendo el pago de horas extras y recargos por trabajo en dominicales y festivos, si es el caso.



Debe permanecer la carga habitual de trabajo sin sobrecargas adicionales o fuera de la cotidianidad del servicio. Pueden presentarse contingencias que deben atenderse.



El empleador debe promover espacios para la realización de pausas activas, higiene y protección de la salud, así como un descanso mínimo entre reuniones continuas. El trabajador debe acatar pautas y velar por su autocuidado.



El empleador debe garantizar intermedio de descanso en la jornada laboral.



Quedan excluidos de la regulación, sobre la jornada máxima legal de trabajo, los trabajadores que desempeñen cargos de dirección, confianza o manejo.

Fuente: Elaboración propia basada en la Circular 0041 de 2020

En relación a la armonización de la vida laboral con la vida familiar y personal, la Figura 6 presenta los lineamientos relacionados con diferenciar y respetar tanto la jornada laboral, como los fines de semana y los días de descanso, haciendo un llamado a compatibilizar la labor encomendada y realizada por el trabajador con las actividades de cuidado de niños, niñas, adolescentes, adultos mayores y demás miembros de la familia, teniendo en cuenta el aislamiento preventivo obligatorio.

Figura 6. Lineamientos sobre trabajo en casa en materia de armonización de la vida laboral con la vida familiar y personal

-  1. El empleador no podrá asignar cargas de trabajo fuera de la jornada laboral.
-  2. El empleador deberá respetar el trabajo en días pactados, por lo que en fines de semana y días de descanso se evitará solicitudes de tareas.
-  3. Los correos electrónicos y mensajes de WhatsApp deberán ser atendidos de manera prioritaria por el trabajador durante la jornada laboral. Ser cuidadosos con la información brindada a través de dichos medios.

Fuente: Elaboración propia basada en la Circular 0041 de 2020

Referente a los riesgos laborales, la Figura 7 enlista los lineamientos que el empleador debe incluir dentro de la metodología de identificación, evaluación, valoración y control de riesgos laborales, así como los deberes de las Administradoras de Riesgos Laborales (ARL) y de los trabajadores frente a la gestión de la seguridad y salud en el trabajo en casa.

Figura 7. Lineamientos sobre trabajo en casa en materia de riesgos laborales

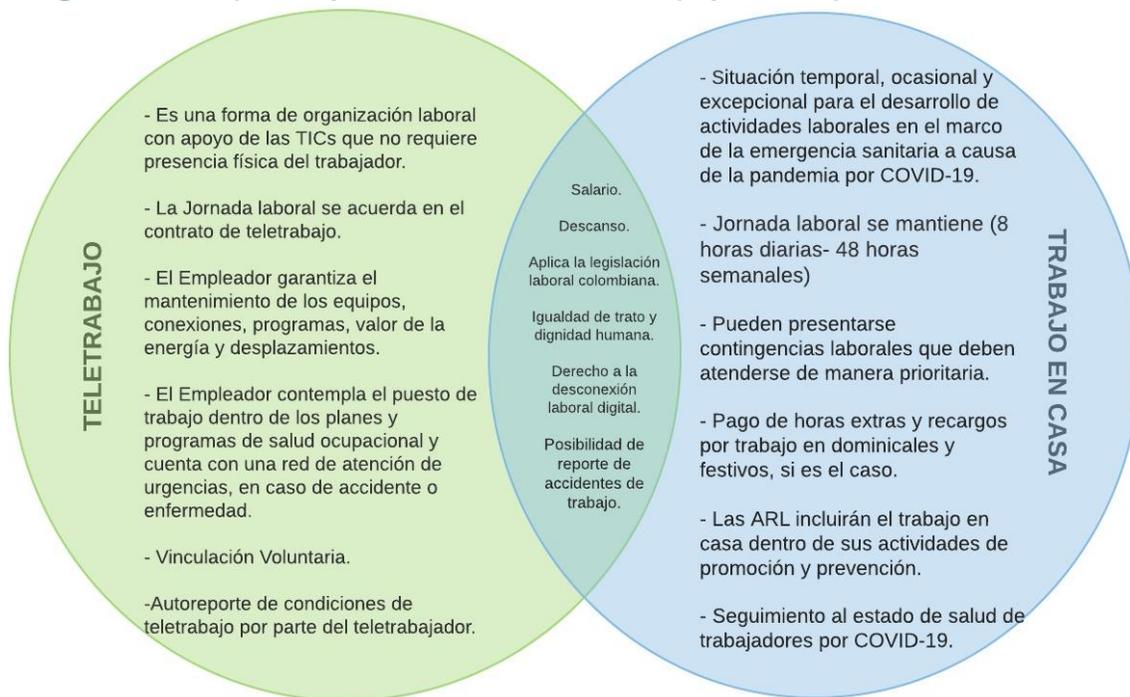
<p>1.</p> 	<p>El empleador deberá incluir el trabajo en casa dentro de metodología para la identificación, evaluación, valoración y control de peligros y riesgos de la empresa.</p>
<p>2.</p> 	<p>El empleador deberá notificar a la ARL la ejecución temporal de actividades del trabajador indicando modo, tiempo y lugar.</p>
<p>3.</p> 	<p>Las ARL incluirán el trabajo en casa dentro de sus actividades de promoción y prevención. Suministrarán soporte al empleador sobre realización de pausas activas dentro de la jornada laboral de manera virtual.</p>
<p>4.</p> 	<p>Las ARL deberán enviar recomendaciones sobre postura y ubicación de elementos utilizados para la realización de labores.</p>
<p>5.</p> 	<p>El empleador deberá hacer retroalimentación constante con trabajadores sobre dificultades en el desarrollo de su labor y buscar posibles soluciones.</p>
<p>6.</p> 	<p>El empleador deberá realizar seguimiento al estado de salud de sus trabajadores y brindar recomendaciones de autocuidado para prevenir el contagio por COVID-19.</p>
<p>7.</p> 	<p>Los trabajadores deberán cumplir normas, reglamentos e instrucciones de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo en la empresa, así como suministrar información clara veraz y completa sobre cualquier cambio en su estado de salud.</p>
<p>8.</p> 	<p>El empleador deberá dar a conocer a los trabajadores mecanismos de comunicación en la que se podrá reportar cualquier tipo de novedad. Las ARL deberán ajustar los FURAT⁹, incluyendo la posibilidad de reporte de accidentes de trabajo sucedidos en la ejecución del trabajo en casa.</p>
<p>9.</p> 	<p>El Comité de Convivencia Laboral deberá contar con mecanismos que faciliten a los trabajadores el reporte de quejas.</p>

Fuente: Elaboración propia basada en la Circular 0041 de 2020

⁹ Formato Único de Reporte de Accidente de Trabajo.

En consecuencia, existen importantes diferencias entre el teletrabajo y el trabajo en casa. Este último representa una alternativa para el desarrollo remoto de las actividades laborales, en el marco de la emergencia sanitaria y económica por COVID-19 y **no incorpora los requerimientos para el teletrabajo**, descritos en el artículo 6° de la Ley 1221 de 2008. El siguiente diagrama de Venn resume las principales semejanzas y diferencias entre el teletrabajo y el trabajo en casa.

Figura 8. Semejanzas y diferencias del teletrabajo y el trabajo en casa en Colombia.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la Ley 1221 de 2008 y a la Circular 0041 de 2020.

1.2. La transformación de la cultura organizacional

Las cifras disponibles indican que, antes de la crisis por COVID-19, solo el 5% de la fuerza laboral hacía trabajo remoto y, en menos de 1 mes, ese volumen aumentó al 90%. El trabajo en casa se adoptó de forma inesperada y muchas entidades no estaban listas desde su “cultura organizacional” para gestionar el talento humano de forma remota y aprovechando las TICs.

El trabajo remoto puede verse afectado si se realiza en entornos forzados. De allí la importancia de adoptar estrategias que permitan la apropiación adecuada de esta nueva modalidad.

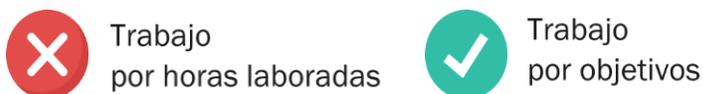
En esta guía se plantean dos premisas para la evolución de la cultura organizacional corporativa, en especial de cara al trabajo remoto: (i) trabajo por objetivos y (ii) confianza. La incorporación y fortalecimiento de estos elementos es responsabilidad de todos los actores de la organización.

Premisa 1: Trabajo por objetivos

La cultura organizacional para el trabajo remoto debe convertirse en una que fomente el trabajo por objetivos y resultados y no por horas laboradas.

Si bien, el horario laboral es una forma de control, debe entenderse como una herramienta del colaborador, más no de la organización. Es decir, contar con un horario establecido ayuda a que las actividades diarias sean más productivas, pero no debe usarse como herramienta de medición de la eficiencia de los colaboradores.

Figura 9. Trabajo por horas Vs. trabajo por objetivos.



Fuente: Elaboración propia basado en Curso de trabajo remoto o teletrabajo Platzi

Cabe resaltar que, en sectores de servicios como el asegurador, donde las empresas cuentan con procesos de atención al cliente, es necesario que se les informe a los colaboradores que deben estar en disponibilidad de atender cualquier consulta en los horarios establecidos, al igual que permanecer en su ciudad de residencia, si el trabajo así lo requiere. Los cambios de ciudad o país deben ser informados previamente y con una antelación prudente para reorganizar el desarrollo de las actividades.

Premisa 2: La confianza articula procesos

La cultura organizacional se debe basar en la confianza como articulador de otros factores fundamentales tales como, la colaboración y productividad, los objetivos claros y la evaluación de desempeño.

Así, usar las herramientas adecuadas y contar con la disposición de trabajar en equipo y en colaboración, es de vital importancia en los procesos de trabajo remoto. De igual forma, es indispensable tener objetivos claros, que sean conocidos por todos los miembros del equipo, que permitan el desarrollo adecuado y eficiente de las actividades.

Además, es indispensable contar con mecanismos de evaluación de desempeño de los colaboradores, que permitan tener un seguimiento y control real de la productividad.

Figura 10. La confianza, base en la cultura organizacional remota.



Fuente: Elaboración propia basado en Curso de trabajo remoto o teletrabajo Platzi

Es así como, la cultura organizacional debe dar un salto, de los *sistemas policivos* a los *sistemas basados en la confianza*, en donde cada colaborador sea autónomo de su trabajo y cumpla de manera responsable con los objetivos propuestos y, a su vez, la organización confíe en que el colaborador va a hacer bien su trabajo.

En este punto, los procesos de selección son fundamentales y deben estar enfocados en lo que se espera que el colaborador realice en el futuro con autonomía y responsabilidad, por lo cual, la confianza parte en dicho proceso de selección.

Ahora bien, en el marco de la “nueva normalidad”, donde buena parte de las actividades laborales se desarrollarán de forma remota, los jefes deberán fortalecerse como verdaderos líderes. Ello requiere abandonar el miedo a perder el control de las actividades de forma minuciosa, entendiendo que el liderazgo se basa en brindar las instrucciones correctas, motivar al equipo, confiar en sus miembros y guiar a los colaboradores a lograr los objetivos pactados.

1.3. Caso exitoso de implementación del teletrabajo en Colombia

A continuación, se presenta la **estrategia 3x2**, realizada por **Siigo**, una empresa colombiana de software contable. La implementación exitosa del modelo de teletrabajo en esta empresa ha sido reflejo de la incorporación de las dos premisas anteriormente resaltadas: una cultura organizacional basada en el trabajo por objetivos y resultados, así como en la confianza entre el colaborador y el empleador.

La estrategia ha consistido en trabajar 3 días desde casa y 2 días desde la oficina¹⁰, permitiendo a la empresa no perder el contacto con sus colaboradores y tener una transición en el proceso de adaptación hacia la modalidad del teletrabajo.

Siigo ha realizado una disminución de puestos físicos de trabajo, donde no hay puestos fijos y cada trabajador usa el puesto que este libre.

La principal motivación que condujo a Siigo a implementar la estrategia 3x2 de teletrabajo fue la de mejorar la calidad de vida de sus colaboradores: *en Bogotá, ciudad donde opera la empresa, un colaborador puede tardar, en promedio, entre 1 y 2 horas por trayecto, tiempo que podrían aprovecharlo con sus familias*¹¹.

Respecto al proceso de ventas, sus productos se comercializan de manera 100% virtual, presentando excelentes resultados, incluso antes de la actual emergencia sanitaria, logrando por mes 3.000 clientes nuevos. Según el fundador de Siigo, las ventas virtuales son más fáciles, más ágiles y seguras. No obstante, uno de los principales retos que afrontó la organización, fue adaptar a los clientes a esta metodología de venta y servicio post venta.

Siigo, al haber adoptado la modalidad normativa de teletrabajo, dotó a sus colaboradores de los elementos necesarios para dicho esquema, resaltando que, en 2018, de los 400 colaboradores que representaban el total de la empresa, el 40% se encontraba en la modalidad de teletrabajo ¹².

A continuación, se esquematizan cinco retos abordados por Siigo en los 2 años de experiencia de implementación de la estrategia 3x2, en la modalidad de teletrabajo:

¹⁰ [8-hour Q&A: How to operate your business remotely | Preguntas y respuestas: Trabajo remoto](#)- 5:08:00

¹¹ Bohórquez Aya, E. (20 de junio de 2018). [El negocio que busca felicidad](#).

¹² *Ibídem*.

Figura 11. Retos de la implementación de la estrategia 3x2 de la empresa Siigo.

-  Cultura empresarial → Medir por resultados antes que generar control.
-  En casa → Dotar a empleados con elementos de trabajo en casa (escritorio, silla y computador), de acuerdo con la normatividad.
-  Cultura en familia → Acompañar al teletrabajador mediante visitas domiciliarias de un psicólogo que habla con la familia, incluyendo los niños y explica de una manera clara que el empleado estará en casa trabajando.
-  Personalidad → Cada trabajador tiene una personalidad distinta, por eso el teletrabajo es voluntario.
-  Empleador-empleado → Generar compromiso bidireccional.

Fuente: Elaboración propia con base en 8-hour Q&A: How to operate your business remotely | Preguntas y respuestas: Trabajo, [Siigo empresario](#), [Soy Siigo](#)

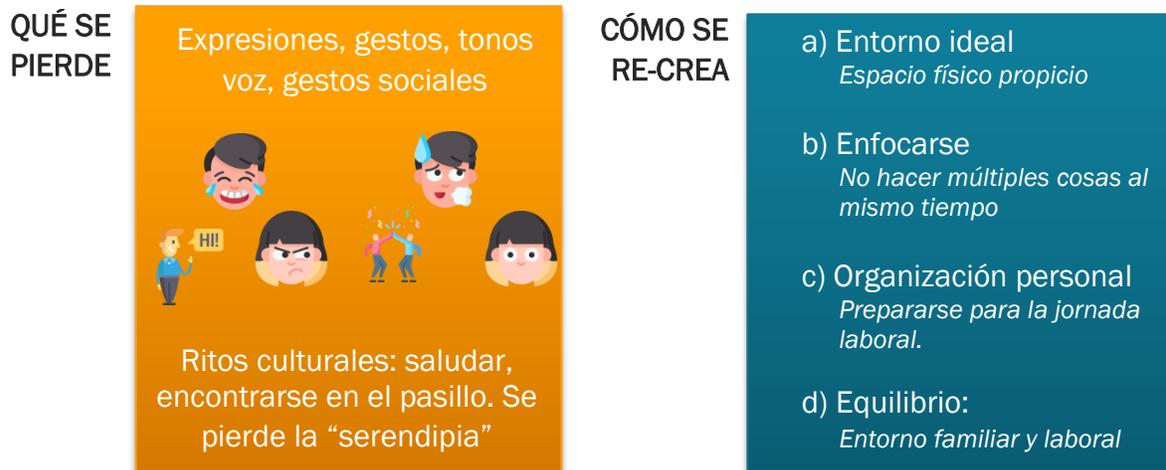
III- Recomendaciones prácticas

1.1. Entorno y organización personal en el trabajo remoto

Cuando se trabaja remotamente, se pierden relaciones que se dan naturalmente en los espacios presenciales, principalmente las expresiones, gestos, tonos de voz, gestos sociales, así como algunos ritos culturales tales como saludar, encontrarse en el pasillo e incluso generar conversaciones casuales entre compañeros de trabajo que resultan en buenas ideas, facilitando la “serendipia¹³”.

Por lo tanto, para potenciar el desempeño laboral y el trabajo colaborativo en el ámbito virtual, es necesario apropiarse unos “ritos culturales” para el trabajo remoto, que permitan balancear aquellas relaciones naturalmente dadas en los ámbitos presenciales.

Figura 12. Relaciones que se pierden en espacios remotos y formas de re-crearlos.



Fuente: Elaboración propia basado en Curso de trabajo remoto o teletrabajo Platzi

¹³ Según la RAE: Hallazgo valioso que se produce de manera accidental o casual.

Entre los ritos culturales que deben propiciarse, se encuentran: la creación de un entorno ideal; la importancia de enfocarse y no hacer múltiples cosas al mismo tiempo; la organización personal, y el equilibrio entre el entorno familiar y laboral. Cada uno de ellos es detallado a continuación:

a.) Crear el entorno ideal

Se sugiere organizar un espacio propicio para el trabajo, en el cual se tenga la menor cantidad de distracciones posibles, se diferencien los espacios laborales de los personales y se cuente con las herramientas tecnológicas necesarias para el correcto y fácil desarrollo del ejercicio laboral.

Figura 13. Recomendaciones para crear el entorno ideal.

	Definir un espacio tranquilo; se sugiere que sea en una habitación independiente, pero si no es posible, la recomendación es contar con un espacio que se elija para el trabajo. No debe tener distracciones.
	Adaptar un escritorio o superficie cómoda.
	Disponer de internet estable.
	No mezclar espacios de casa y trabajo: no trabajar desde la cama, el sofá o la cocina.
	Contar con una <i>webcam</i> de calidad y fuente de luz correcta.
	Estar en un entorno de silencio y con micrófono impecable.

Fuente: Elaboración propia basado en Curso de trabajo remoto o teletrabajo Platzi

b.) Enfocarse: no hacer múltiples cosas al mismo tiempo

El trabajo remoto abre la posibilidad de hacer múltiples actividades, tanto personales /domésticas, como propias del trabajo. Por lo anterior, es necesario generar estrategias para mantener la concentración en cada una de las actividades del día.

Teniendo en cuenta que una de las herramientas de comunicación más usadas en el trabajo remoto son las video conferencias, a continuación, se enlista una serie de recomendaciones a observar, antes y durante de una video conferencia, con el fin de atender a las actividades laborales con mayor concentración y efectividad.

Figura 14. Recomendaciones para antes y durante una videoconferencia.

ANTES

- ✓ Preparar los temas a tratar, puede hacerse una lista.
- ✓ Revisar los equipos: computador, conexión a internet, audio, video.
- ✓ Realizar pruebas antes de la reunión.
- ✓ No recibir llamadas o video llamadas de trabajo en cafés, ni lugares públicos.
- ✓ Buscar una ubicación tranquila, no tiene que ser una casa o lugar de *co-working*, pero si debe ser tranquilo, sin ruido externo.
- ✓ Adecuar el espacio para que se mantenga la profesionalidad visual.
- ✓ Usar la herramienta corporativa para video llamadas siempre que sea posible. Privilegiar el uso de herramientas de servicio pago.
- ✓ Conocer la herramienta, todas las funcionalidades a profundidad.
- ✓ Tener un monitor grande, que permita manejar varias ventanas y contar con una vista adecuada de la reunión¹⁴.

¹⁴ Si bien no es una exigencia, se sugiere para tener un mejor control de las herramientas que se usan mientras se está realizando una teleconferencia.

DURANTE

- ! Ser puntual.
- ! Silenciar el micrófono si no está hablando.
- ! Pedir la palabra antes de intervenir (si la herramienta no tiene esa opción usar el chat para solicitar la intervención).
- ! No hacer otras actividades mientras se esté en reunión. La atención a la reunión debe ser completa.
- ! Se recomienda al moderador hacer preguntas aleatorias a todos los asistentes, en la medida de lo posible, para mantener el interés de los participantes
- ! Encender la cámara, esto impacta más de lo que parece. En escenarios presenciales las personas se ven cara a cara, si bien no se puede sustituir esto, encender la cámara disminuye la sensación de distancia, permite recuperar la comunicación no verbal, se demuestra un interés más genuino y conecta a nivel más humano.
- ! Apagar la cámara únicamente cuando se debe atender algo que puede distraer a las demás personas de la reunión. Solo en casos extremos, tales como atender una llamada que no se puede aplazar.
- ! Mirar a la cámara. Se aconseja subir la ventana de la video llamada donde se vea la persona a la cual se está dirigiendo cerca de la cámara, esta es una estrategia para que se asemeje a mirar a los ojos.
- ! Ceder la palabra, hablar claro y no taparse la cara. Una videoconferencia sigue siendo una reunión con las mismas normas de una reunión presencial.
- ! Contar con un espacio único para cada miembro de la video llamada. Aún cuando estén personas ubicadas en el mismo espacio físico, cada uno debe tener su propio computador y audio.

Fuente: Elaboración propia basado en Curso de trabajo remoto o teletrabajo Platzi y Normas de cortesía y comportamiento en reuniones virtuales

c.) Organización personal

Cuando se inicia la jornada en la modalidad de trabajo presencial, se cuenta con un tiempo donde hay un traslado de la casa a la oficina. En dicho momento, conocido como **momento de descompresión¹⁵**, el cerebro se prepara para iniciar una nueva etapa en el día y separa, mentalmente, la casa del trabajo.

En la modalidad de trabajo remoto se pierde dicho momento de descompresión, razón por la cual se recomiendan las siguientes buenas prácticas:

Figura 15. Recomendaciones para la organización personal.

Recomendaciones para separar el trabajo de la casa		Establecer una rutina, tener un horario establecido.
		Realizar actividades antes de iniciar la jornada de trabajo.
		Alistarse, desayunar (en un ambiente diferente al puesto de trabajo). Se recomienda no trabajar en pijama.
		Sacar a la mascota o realizar una rutina corta de deporte, antes de iniciar la jornada
		Limpiar y organizar el puesto de trabajo.
		Contar con un ritual para iniciar: encender el computador, realizar una agenda del día, priorizar.
		Revisar el correo electrónico.
		Realizar pausas activas periódicas durante el día.
Recomendaciones para finalizar la jornada		Hacer ritos de finalización de la jornada laboral.
		Tener un momento de descompresión que marque el inicio del descanso.
		Establecer una hora de finalización de la jornada laboral.

¹⁵ De acuerdo con el Curso de trabajo remoto o teletrabajo Platzi, el **momento de descompresión** es aquel espacio de tiempo que permite a la mente separar el espacio laboral del personal o familiar. En entornos no remotos, el lapso de tiempo en que el trabajador se traslada de la oficina a la casa o viceversa, es considerado como momento de descompresión.

	Apagar el computador.
	Sacar a la mascota o contar con una rutina corta de deporte.
	Terminar la jornada con la familia, buscar en momento para hablar sobre el día que culmina, contar las experiencias y lecciones aprendidas.

Fuente: Elaboración propia basado en Curso de trabajo remoto o teletrabajo Platzi

d.) Equilibrio entre el trabajo remoto y el entorno familiar

Entendiendo las dificultades que implica el trabajo remoto en el entorno familiar, más aún cuando todos los miembros del hogar se encuentran en las mismas condiciones, se recomienda generar acuerdos de trabajo con la familia, que tengan las siguientes características:

Figura 16. Recomendaciones para generar acuerdos de trabajo con la familia.

-  Si tiene hijos: tener una rutina en la mañana con horarios establecidos.
-  Apoyar actividades que no tienen que ver con el trabajo, en los horarios correspondientes.
-  Estar en casa no significa estar disponible. La familia debe respetar los horarios laborales.
-  Contarle a la familia y a las personas que viven en casa, en qué momentos se debe estar concentrado. Puede usar una prenda de color específica, usar audífonos o poner un aviso en la puerta.
-  Minimizar las interrupciones: realizar una escala de urgencia para las interrupciones, así las personas que viven en casa sabrán cuando amerita interrumpir.
-  Realizar pausas activas.
-  Identificar y establecer en familia los momentos de trabajo y los momentos de desconexión.

Fuente: Elaboración propia basado en Curso de trabajo remoto o teletrabajo Platzi

1.2. El trabajo colaborativo

El trabajo remoto incrementa la necesidad del trabajo colaborativo. Por ello, se recomienda hacer uso de herramientas que lo promuevan, crear los flujos que faciliten la gestión de los procesos y asegurar la comunicación efectiva para el logro de los objetivos.

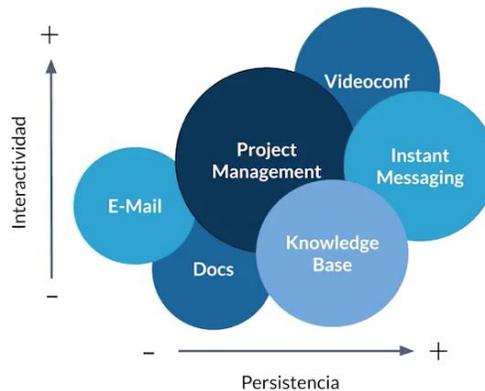
Herramientas para colaborar

Las herramientas existentes se pueden clasificar en seis grupos que se ubican en un plano con dos dimensiones: interactividad y persistencia. (Ver Figura 17).

La interactividad hace referencia a la capacidad de comunicación, con los miembros del equipo, brindada por la herramienta de comunicación síncrona¹⁶ o asíncrona¹⁷. La persistencia, se entiende como la capacidad de almacenar información indexada que permita su posterior recuperación.

Los grupos de herramientas ubicados en la figura son: el correo electrónico; los documentos; las herramientas de gestión de proyectos y tareas; las herramientas de mensajería instantánea; las videollamadas y reuniones y el *knowledge base* o bases de conocimiento.

Figura 17. Herramientas colaborativas que facilitan el trabajo remoto.



Fuente: Curso de trabajo remoto o teletrabajo Platzi

¹⁶ Comunicación síncrona: en tiempo real y requiere de la atención inmediata de las personas.

¹⁷ Comunicación asíncrona: no depende de la atención inmediata de las personas.

Es preciso resaltar que no existe un grupo de herramientas perfectas, razón por la cual, es necesario conocer a profundidad las opciones, con el fin de elegir las que más se adapten a cada tipo de trabajo y actividad.

Se recomienda hacer pruebas con varias herramientas antes de su elección. Es importante aclarar que las herramientas son colaborativas en la medida de su buen uso, es decir, de las buenas prácticas de colaboración impartidas por los equipos.

A continuación, se describen, de manera detallada, los grupos de herramientas de la figura 17, incluyendo el tipo, las características, los retos en el uso, las buenas prácticas y las herramientas y proveedores, cuya referencia se define en la figura 18.

Figura 18. Caracterización de las herramientas de trabajo colaborativo.

Herramienta	Tipo	Características	Retos en el uso	Buenas prácticas	Herramientas y proveedores
Correo electrónico	<ul style="list-style-type: none"> Asíncrono (no depende de la atención inmediata de las personas) 	<ul style="list-style-type: none"> Valioso posicionamiento como herramienta de comunicación en línea. Alta capacidad de almacenamiento. Permite interacción fluida. 	<ul style="list-style-type: none"> La recuperación de información y documentos puede ser dispendiosa. 	<ul style="list-style-type: none"> Escribir correctamente Usar palabras clave que sean claras y concretas acerca de la información que contiene el mensaje, así como de sus archivos adjuntos. 	
Documentos en la nube	<ul style="list-style-type: none"> Asíncrono Colaborativo 	<ul style="list-style-type: none"> Cuentan con capacidades de colaboración. Se pueden registrar comentarios. Permite tener discusiones en el documento. Se constituye como un elemento de interacción con los miembros del equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> Deben explorarse, a profundidad, las opciones de colaboración alrededor de los documentos. 	<ul style="list-style-type: none"> El grado de colaboración depende de la voluntad de los miembros del equipo. 	
Gestión de proyectos y tareas	<ul style="list-style-type: none"> Organización para el trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> Permiten mapear procesos de forma estructurada, así como la colaboración en línea. Ofrecen opciones de organización de tareas en conjuntos 	<ul style="list-style-type: none"> Cruzan los dos ejes de interactividad y persistencia. Permiten estructurar información y operar a nivel de 	<ul style="list-style-type: none"> Contar con flujos de trabajo preestablecidos que permitan la optimización de la herramienta. 	

Herramienta	Tipo	Características	Retos en el uso	Buenas prácticas	Herramientas y proveedores
		<p>o proyectos</p> <ul style="list-style-type: none"> Tienen la capacidad de asociar colaboradores a cada tarea. Permiten un seguimiento que incluye la fecha de vencimiento de la tarea 	<p>comunicación.</p> <ul style="list-style-type: none"> Se debe contar con la opción de integrarlas con otras aplicaciones como el correo electrónico, calendario. 		
Mensajería instantánea	<ul style="list-style-type: none"> Asíncrono, aunque en ocasiones puede ser síncrono. 	<ul style="list-style-type: none"> Permite realizar conversaciones estructuradas y sencillas. Se pueden estructurar las comunicaciones instantáneas usando canales (generalmente, por equipos o por proyectos especializados para entornos laborales. 	<ul style="list-style-type: none"> Se deben definir normas y estructuras por cada canal. 	<ul style="list-style-type: none"> Se recomienda no usar WhatsApp en la medida en que no es estructurado y mezcla mensajes personales con laborales. Se deben buscar herramientas especializadas para entornos laborales. Si la información no es sensible, debe realizarse por un canal público e intentar dejar a un lado las inseguridades, basándose en la confianza. 	
Video llamadas o reuniones	<ul style="list-style-type: none"> Síncrono (comunicación en tiempo real) 	<ul style="list-style-type: none"> Considerada la principal herramienta de interacción. Es la manera más humana de acercarse a los colaboradores. Potencia la comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> Almacenamiento de las reuniones: si bien se pueden guardar, es difícil encontrar esa información posteriormente. Se debe asumir que se trabaja desde ambientes que no son oficinas. Se escucharán mascotas, pueden aparecer niños o personas externas a la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Si se siente que hay un proceso de comunicación truncado, la videollamada es la solución. 	

Herramienta	Tipo	Características	Retos en el uso	Buenas prácticas	Herramientas y proveedores
Knowledge bases (bases de conocimiento)	<ul style="list-style-type: none"> Organización para el trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> Permiten crear documentos colaborativos y tener un seguimiento de su creación, uso, almacenamiento y recuperación. Integra gestión de documentos y comunicación, permiten la comunicación en línea. Herramienta integradora. 	<ul style="list-style-type: none"> Pueden existir plataformas completas con todas las funcionalidades, pero deben crearse flujos efectivos de trabajo que integren diferentes aplicaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Se debe usar como fuente de verdad¹⁸. 	

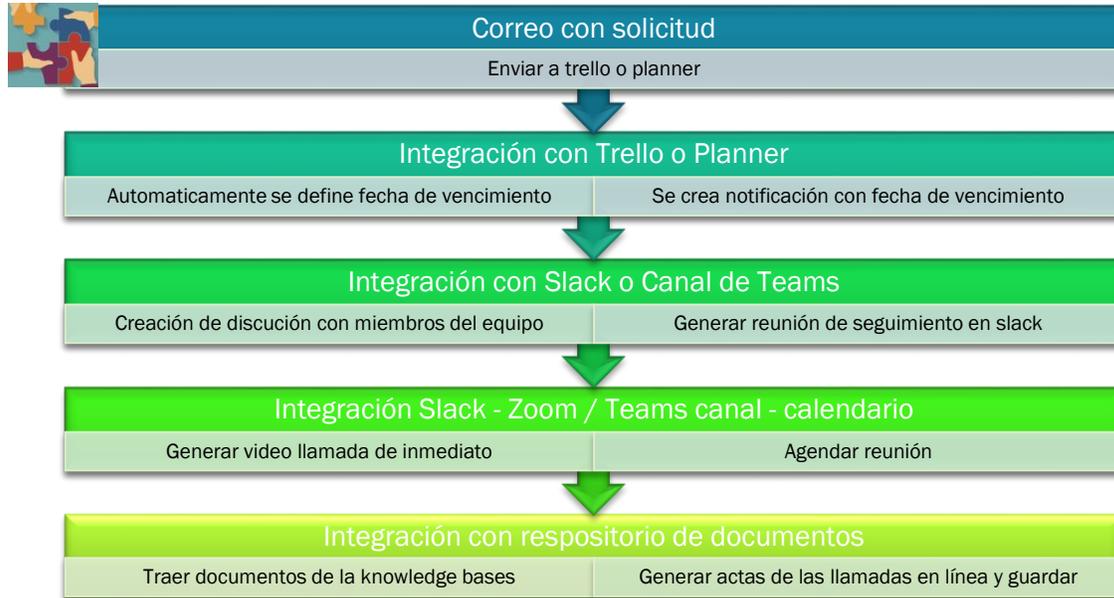
Fuente: Elaboración propia basado en Curso de trabajo remoto o teletrabajo Platzi

Flujos de trabajo

Para que las herramientas funcionen de manera eficiente y se minimicen los reprocesos, es necesario crear flujos de trabajo que permitan la interconexión entre ellas. A continuación, se referencia un ejemplo de flujo de trabajo real que integra diversas soluciones y que facilitan la eficiencia en el trabajo, desde la recepción de una solicitud, pasando por su respectiva gestión y finalizando con su almacenamiento:

¹⁸ La fuente de verdad se define como aquel espacio donde se encuentra la solución de las diferentes cuestiones que se presentan en una oficina. En entornos presenciales, una persona puede ser la fuente de verdad, quien tiene la respuesta o la información para resolver una inquietud. Este escenario no es el ideal, ni para entornos remotos ni para entornos presenciales. Por esta razón, la fuente de verdad debe ser un espacio accesible para todas las personas de una organización donde se encuentre la información relevante para todos: políticas, normatividad, procesos, flujos de trabajo, instructivos entre otros.

Figura19. Ejemplo de flujo de trabajo con herramientas de trabajo colaborativo.



Fuente: Elaboración propia basado en Curso de trabajo remoto o teletrabajo Platzi

Comunicación efectiva

La comunicación efectiva implica uno de los grandes desafíos en equipos remotos dado que no es posible resolver dudas con una interacción inmediata, se propone diferenciar la comunicación en el trabajo presencial frente al trabajo remoto, con el objetivo de entender cómo se transforma la comunicación y a partir de ello, definir una serie de principios que faciliten la comunicación en tiempos remotos.

Las principales diferencias de la comunicación en el trabajo presencial frente al trabajo remoto radican en el tiempo de respuesta, estructura y organización de las conversaciones:

Figura 20. Diferencias de la comunicación presencial y remota en el trabajo.

Trabajo presencial



Comunicación principalmente síncrona



Se realiza de forma no estructurada



Existen reuniones que no estaban planeadas, estas se dan de forma inesperada

Trabajo remoto



Se prefiere la comunicación asíncrona y escrita para evitar interrupciones y para no causar notificaciones innecesarias.



Trabajo de forma estructurada definido por herramientas y sus flujos



Pocas reuniones y planeadas

Fuente: Elaboración propia basado en Curso de trabajo remoto o teletrabajo Platzi

Teniendo en cuenta las diferencias de la comunicación presencial y remota en el trabajo, es importante referenciar buenas y malas prácticas, así como puntos de alerta en dicha comunicación. Lo anterior, con el fin de asegurar la comprensión de los mensajes y anticipar los tiempos de respuesta de acuerdo a los canales utilizados, interlocutores seleccionados y mensajes transmitidos.

Figura 21. Transformación de la comunicación.



Uso de herramientas como correo electrónico, chats.



En los chats, no esperar respuesta inmediata.



Se deben usar canales correctos con la gente correcta.



No usar WhatsApp.



Debe tenerse buena higiene en los canales (slack, teams): si no es relevante se retira a la persona.



No generar gran cantidad de notificaciones en los dispositivos.



Hacer las cosas explícitas, siempre indicar las expectativas.



No adivinar ni suponer.



No se puede presumir que los correos se lean a la misma hora que se envían.

Fuente: Elaboración propia basado en Curso de trabajo remoto o teletrabajo Platzi

Aún en el trabajo remoto, la comunicación efectiva es el pilar para alcanzar los objetivos y resultados propuestos, motivo por el cual, cambian algunas formas y preferencias en el proceso comunicativo entre colaboradores. Entre dichos cambios se resaltan los siguientes, que además, trazan una serie de principios en la comunicación remota.

Figura 22. Principios de la comunicación remota.

1	Preferir comunicaciones asíncronas¹⁹ versus síncronas²⁰.
<ul style="list-style-type: none"> Todos los procesos migran a un mundo paralelo donde se tiene que trabajar remotamente y por esto se debe contar con herramientas que lo permitan. Se sugiere contar con un sistema de comunicación en tiempo real que no esté basado en el correo electrónico. En WhatsApp se muere la comunicación en tiempo real y se acaba la productividad. Por lo cual se sugiere utilizar otras herramientas de mensajería instantánea. 	
2	Contar con una sola fuente de verdad.
<p>En el trabajo presencial hay una persona que es la fuente de verdad, es decir, que tiene la respuesta. En un mundo asíncrono no se dan este tipo de relaciones, por lo que se necesita de un “knowledge base”²¹.</p>	
3	Misión y valores
<p>Todos los colaboradores deben saber e interiorizar la misión y valores de la empresa.</p>	
4	Aprender a escribir
<p>Recomendaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Resumir al máximo. - Usar más datos y menos adjetivos. - Nunca se envía el primer borrador de correo electrónico. Una vez esté terminado, se resume para finalizar y enviar. - Respuestas válidas para correos electrónicos: <ul style="list-style-type: none"> Si No Datos No se tiene conocimiento y la respuesta se enviará en X fecha 	

Fuente: Elaboración propia basado en Curso de trabajo remoto o teletrabajo Platzi

¹⁹Comunicación asíncrona: no depende de la atención inmediata de las personas

²⁰ Comunicación síncrona: en tiempo real

²¹ Herramienta de trabajo colaborativo que permite, de manera estructurada, crear documentos colaborativos y tener un seguimiento de su creación, uso, almacenamiento y recuperación. Integra la gestión de documentos y la comunicación, permitiendo la comunicación en línea.

IV- Liderazgo en la era digital

2.1. Sinergias en el trabajo remoto y motivación del talento humano

La era digital se refiere al momento actual, en el cual se ofrece un espacio virtual que transforma el entorno social y la interacción en él, caracterizado por la velocidad de las comunicaciones, gracias a herramientas tecnológicas que lo permiten.

En este contexto, es prioritario retomar el concepto de **sinergia**, entendido como aquella acción conjunta entre diversas partes que genera un efecto mayor y significativo. La cultura organizacional en el trabajo remoto, enfocada en los resultados y basada en la confianza, requiere de la articulación de las partes de un equipo por parte de los líderes.

Los cuatro acuerdos a la luz del trabajo remoto

Se retoman los **cuatro acuerdos**, descritos por el Dr. Miguel Ruíz²², y recomendados en el Curso de trabajo remoto o teletrabajo Platzi como pilares de la comunicación en entornos remotos, con el fin de brindar premisas mínimas y recomendaciones frente a cada uno de los acuerdos, que favorezcan las sinergias entre líderes y colaboradores:

²² Ruiz, Miguel. 2010. Los cuatro acuerdos.

1^r ACUERDO	Ser impecable con las palabras Confirmar
<p>Las palabras son la fuerza que constituye el poder de expresar, comunicar, pensar y crear realidades, es decir, de motivar la acción. Razón por la cual, es importante cuidar los mensajes, canales, y formas en la que se transmiten las palabras, pues son la principal fuente de motivación del talento humano, para lo cual es fundamental confirmar los mensajes transmitidos.</p>	
<p> Cuando se crea que hay un ruido en la comunicación, se debe recordar que estas pueden ser las razones para no entender los mensajes a cabalidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escritura pobre • Hay un problema en la relación de las personas involucradas • No se entendió, la información no fue suficiente • Como la comunicación es asíncrona, pueden existir comentarios fuera de contexto 	
2^o ACUERDO	No tomar nada personalmente Confianza
<p>Es evidente que la incertidumbre se acentúa en espacios remotos. No obstante, la confianza es el mejor aliado en el manejo de la incertidumbre.</p>	
<p> El trabajo remoto genera incertidumbre, ¿usted como líder confía en el equipo que está trabajando remotamente?</p> <p> Los colaboradores deben entregar sus obligaciones a tiempo para ganar la confianza del líder.</p> <p> Autoevaluarse ¿de dónde nace la desconfianza, es propia del líder o viene por parte del colaborador?</p> <p> Un buen líder absorbe la incertidumbre.</p>	

3^r ACUERDO	No hacer suposiciones Preguntar y comunicar
No creer que lo que se supone es cierto, para ello es mejor preguntar y por ende, comunicar.	
 <p>En el trabajo remoto los líderes no pueden ver las actividades que realizan los colaboradores. Por esta razón, hay una carga adicional: se deben resolver las dudas y evitar suposiciones.</p>  <p>Informar lo que se piensa realizar: antes de iniciar, al hacerlo y al terminar.</p>  <p>El líder debe irradiar información clara a todo el equipo para dar la tranquilidad de conocer el momento en el que se está ubicado en determinado proyecto.</p>  <p>Visualizar lo que se está haciendo: apoyarse en herramientas de gestión de proyectos y herramientas de trabajo colaborativo que permitan tener la trazabilidad del trabajo.</p>  <p>El líder debe velar para que la comunicación sea efectiva, pragmática y asertiva, que todo su equipo esté bien.</p>	
4^o ACUERDO	Hacer lo máximo y mejor que se pueda Motivación y autonomía
Se relaciona con los procesos de motivación personal y autonomía en el trabajo.	
 <p>Permitir un mayor empoderamiento, donde los colaboradores se conviertan en líderes de su mismo proceso.</p>  <p>No se debe temer a perder el control, se debe confiar en que el equipo que fue contratado está haciendo su trabajo.</p>  <p>Velar que la misión y valores sean apropiados por los colaboradores.</p>  <p>No crear ciudadanos de “segunda clase”. En los casos que existan trabajadores remotos y presenciales, si el líder elige para hacer un trabajo a la persona que se encuentra presencial frente a la que está de manera remota está creando este tipo de ciudadanos de “segunda clase”</p>  <p>Crear estructuras que soporten al equipo para que todos los colaboradores puedan ser exitosos tanto como sea posible.</p>  <p>Entender que en el trabajo remoto de emergencia la productividad se puede ver impactada. Estos procesos se van a ir perfeccionando con el tiempo.</p>	

Salud mental y emocional

Es importante cuidar las emociones y la salud mental mientras se trabaja remotamente, prestando mayor atención en aquellos casos donde se adoptó la modalidad de trabajo remoto de forma inesperada ya que, como se ha visto a lo largo de la presente guía, no todos los trabajadores están preparados para el trabajo remoto. A continuación, algunas recomendaciones al respecto:



“Trabajar en remoto es trabajar de más”, es necesario cuidarse de esa práctica y tomar acciones para no sobrecargarse laboralmente.



Identificar quienes están teniendo problemas de trabajo remoto y preguntar, indagar, y acompañar en el proceso, no todas las personas tienen las mismas habilidades para el trabajo remoto y para comunicar.



Abrir conversaciones en torno a cómo se sienten los colaboradores, qué les hace tener una determinada emoción. Se recomienda hacer un “mapeo” del equipo para establecer acciones pertinentes.



Para no saturar a los colaboradores, se debe procurar encontrar un balance entre el tipo de información que se transmite y las reuniones que se planean²³.



Llevar la compasión al nivel más alto, se debe recordar que no todos los colaboradores están preparados para el trabajo remoto, quizás sea la primera vez para muchos.



Recordar que muchos miembros del equipo están lidiando con sus hijos, parejas, mascotas, asuntos del hogar, internet no está estable.

²³ Portafolio. (23 de abril de 2020). [La salud mental de los colaboradores en teletrabajo se debe cuidar.](#)

2.2. Reuniones efectivas para equipos remotos

Con miras a alcanzar un equilibrio entre el trabajo y la casa, así como no saturar a los integrantes de un equipo con una gran cantidad de reuniones, se presentan algunos tipos de reunión recomendados para equipos de trabajo remoto, basadas en metodologías ágiles²⁴, entre las que se encuentran las reuniones de planeación, diarias, de revisión y de retrospectiva.

Figura 23. Reuniones recomendadas para equipos remotos

	Reunión de planeación	Diaria	Reunión de revisión	Retrospectiva
Descripción	Revisión de objetivos y definición de actividades a desarrollar.	Seguimiento, manifestar dificultades y búsqueda de solución.	Presentación del producto final.	Evaluar tanto los resultados positivos como los negativos y sus causas. Plantar que se debe cambiar para mejorar.
Periodicidad	Cada dos o tres semanas.	Diario.	Una vez terminado el proyecto.	Una vez terminado el proyecto.
Duración	Una hora o más.	15 minutos.	Una hora.	Una hora.

Fuente: Elaboración propia basado en Curso de trabajo remoto o teletrabajo Platzi

²⁴ Conjunto de tareas y procedimientos dirigidos a la gestión de proyectos. Son aquellos métodos de desarrollo en los cuales tanto las necesidades como las soluciones a estas evolucionan con el pasar del tiempo, a través del trabajo en equipo de grupos multidisciplinarios.

2.3. Implementación del trabajo remoto

En busca de facilitar la implementación efectiva del trabajo remoto en las diferentes organizaciones, los líderes tienen un papel central y protagónico en la generación de sinergias que faciliten el trabajo colaborativo y efectivo de un equipo remoto en condiciones óptimas, razón por la cual se recomiendan las siguientes actividades relacionadas a la tecnología, las prioridades, los procesos y el talento humano:

Figura 24. Recomendaciones para el trabajo remoto.

 Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el acceso a los recursos de la organización. • Cuando sea necesario, implementar normas y políticas de ciberseguridad y contar con software especializado.
 Prioridades	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar los proyectos importantes, definir hitos clave.
 Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer procesos de comunicación: ¿qué se debe comunicar? ¿Cuándo? ¿Por qué medio? • Definir dónde se debe compartir los documentos, establecer políticas. Se sugiere, no hacerlo por mensajería instantánea ni correo electrónico, usar herramientas de almacenamiento compartido. • Revisar resultados. Definir como se comparten los resultados obtenidos al equipo de trabajo y a la organización.
 Talento	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas necesitan características especiales para el trabajo remoto. • Aprovechar el talento que se tiene para convertir el equipo en remoto – eficiente. • Identificar quienes tienen la experticia y quiénes no. • Fortalecer tanto habilidades blandas (relación con las herramientas) como habilidades duras (conocimiento para manejo de herramientas y flujos) • Realizar programas de capacitación, potencializar a los colaboradores para que sean formadores <i>in situ</i>.

Fuente: Elaboración propia basado en Curso de trabajo remoto o teletrabajo Platzi

V- Fuentes

La presente guía fue elaborada con base en el *Curso de trabajo remoto o teletrabajo de Platzi*, y fue complementado por diversas fuentes jurídicas a las cuales se les hizo seguimiento desde el inicio de la pandemia por Covid-19 en Colombia. No se realizaron citas bibliográficas, para facilitar la lectura de la guía. Su creación, síntesis y presentación fue propia de los autores de acuerdo con las fuentes que se describen y enlazan a continuación:

Recursos en línea	
Platzi. (marzo de 2020). Curso de Trabajo Remoto o Teletrabajo .	
Freddy Vega .	<i>Introducción al trabajo remoto.</i> <i>Qué hacer hoy como jefe para el teletrabajo</i> <i>Crear un entorno de teletrabajo ideal.</i>
José de la Luz	<i>Comunicación efectiva para equipos remotos.</i>
Aníbal Rojas	<i>Qué pierden los jefes y empleados al trabajar en remoto.</i> <i>Cómo sobrevivir al trabajo remoto de emergencia.</i> <i>Como usar herramientas colaborativas para el teletrabajo</i> <i>Software colaborativo esencial para el teletrabajo.</i> <i>Herramientas remotas avanzadas.</i> <i>Los 4 acuerdos del teletrabajo.</i> <i>Flujos de trabajo efectivos en remoto.</i>
Luis Rudge	<i>Organización personal para trabajo remoto de emergencia</i>
Alex Torrenegra	<i>Como encontrar trabajos remotos buenos.</i> <i>El futuro de la industria del trabajo remoto.</i>
Felipe Peña	<i>Equilibrio entre trabajo y familia al teletrabajar.</i>
Diego de Granda	<i>Integración de Slack con Trello.</i> <i>Integración de Slack con Zoom y Google Calendar.</i> <i>Integración de Slack con GitHub y Google Drive.</i>
Juan Pablo Buriticá	<i>Gerencia de equipos remotos.</i>
Silvana Moschini	<i>Gestión humana de equipos distribuidos</i>
Claudio Pinkus	<i>CodeStream: IDE como centro de trabajo remoto para el desarrollo remoto.</i>
Catalina Valenzuela	<i>Ceremonias de Scrum.</i> <i>Implementación de trabajo remoto.</i>
Torre. (18 de marzo de 2020). 8-hour Q&A: How to operate your business remotely Preguntas y respuestas: Trabajo remoto	
Torre. (marzo de 18 de 2020). Como operar tu negocio remotamente durante COVID-19	

[\(Recursos\)](#)

Colombia. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2020).

[Teletrabajo.](#)

Banco Interamericano de Desarrollo (2019). [5] [El futuro del trabajo en América Latina y el](#)

[Caribe.](#)

Documentos

Opinno. (2020). [Protocolo de trabajo deslocalizado](#)

Sociedad Colombiana de Ingenieros. (2020). Normas de cortesía y comportamiento en reuniones virtuales.

Colombia. Ministerio de Trabajo; Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones; Colombia Digital. ([2012]). [Libro blanco: el ABC del teletrabajo en Colombia](#)

Colombia. Ministerio del Trabajo. (17 de marzo de 2020). [Circular 0021 de 2020.](#)

Colombia. Ministerio del Trabajo. (2 de junio de 2020). [Circular 0041 de 2020.](#)

Noticias en prensa

Bohórquez Aya, E. (20 de junio de 2018). [El negocio que busca felicidad.](#)

Millán, V. (9 de mayo de 2020). [¿El confinamiento ha sido el gran experimento del teletrabajo o un campo minado?](#)

Portafolio. (23 de abril de 2020). [La salud mental de los colaboradores en teletrabajo se debe cuidar.](#)

Reflexión final

“La vida antes y después del coronavirus no va a ser la misma.

Una de las grandes lecciones que nos dejará esta experiencia es que muchas personas pueden trabajar de forma remota sin problema con la tecnología existente.

Además de eficiencia, el teletrabajo ofrece grandes promesas en otros aspectos. Por ejemplo, puede dar mayor flexibilidad para aquellas personas – muchas veces mujeres – que tienen compromisos familiares y personales (por ejemplo, cuidado de hijos o de adultos mayores) que les impiden trabajar fuera del hogar en horario completo o definido.

También permite mayor accesibilidad, ayudando a derribar las barreras estructurales que enfrentan las personas con discapacidad para acceder a un empleo.

El hecho de que más personas estén trabajando desde casa en medio de la crisis mundial del coronavirus nos dejará aprendizajes que sin duda marcarán cómo será el teletrabajo en el futuro del trabajo.

Si este experimento mundial se implementa de manera efectiva, se demostrará por qué el teletrabajo puede ser una herramienta muy valiosa tanto para la empresa como para el trabajador”.



<https://blogs.iadb.org/trabajo/es/coronavirus-un-experimento-de-teletrabajo-a-escala-mundial/>