

Cornisa: MODELO TELETRABAJO AREA DE AUTORIZACIONES NUEVA EPS S.A

Modelo de Teletrabajo en el Área de Autorizaciones Nueva EPS S.A.

Julio Cesar Arguello Pérez

Edward Sierra Clavijo

John Alexander Garzón Bolaños

Nota de los Autores

Julio Cesar Arguello Pérez; Edward Sierra Clavijo y John Alexander Garzón Bolaños. Especialización Gerencia del Talento Humano, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Los comentarios de este documento pueden enviarlos al correo [johna.garzonb@utadeo.edu.co](mailto:johna.garzonb@utadeo.edu.co)

Profesora: Magister Raquel Vanegas Sarmiento

Bogotá, D.C., Noviembre 2014

### *Dedicatorias*

A DIOS, a mi amigo Santo Tomás de Aquino, quienes inspiraron mi espíritu para la conclusión de este estudio. A mi madre quien me dio la Vida, Educación, Apoyo y consejos. A mi hermano, sobrinas, compañeros, maestros y amigos, quienes con su amor apoyo y comprensión incondicional estuvieron siempre presentes.

John.

*Para mi familia que con su amor y paciencia permitieron el tiempo necesario para llevar a cabo esta investigación Pero primordialmente a Dios por poner en mi camino a tantas personas que con su conocimiento y consejo ayudaron a este logro.*

*Julio*

*A Dios por la inspiración que me ha dado de continuar creciendo como profesional y como ser humano. A mis padres por su apoyo en todo momento. A mis amigos cuyos consejos, comprensión y cariño contribuyeron a seguir adelante en este proceso. A los docentes cuyos conocimientos fueron muy valiosos.*

*Edward*

**Contenido**

Resumen .....5

Abstract .....6

Introducción .....7

Planteamiento del problema .....8

Justificación.....10

    Objetivo General .....11

    Objetivos Específicos .....11

Teletrabajo en la Nueva EPS S.A.....12

    Teoría del Desarrollo Organizacional .....12

    Teorías de la motivación .....13

    Administración por Objetivos .....15

    Las TIC como estrategia empresarial .....17

    El Teletrabajo .....18

    Marco Normativo del Teletrabajo en Colombia .....20

    Marco Jurídico.....21

    Marco Organizacional .....22

Método .....24

Resultados .....25

    Diseño Metodológico del Modelo de Teletrabajo para Central Autorizaciones Nueva EPS S.A.  
    .....25

    Etapa de Diagnostico.....26

    Etapa de Planeación .....28

TELETRABAJO APLICADO AL AREA DE AUTORIZACIONES, NUEVA EPS S.A. 4

Etapa de Implementación (puesta en marcha).....31

Etapa de Evaluación .....33

Anexo 1 .....35

Referencias .....37

### **Resumen**

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.

El objetivo de este trabajo de grado es diseñar el modelo de teletrabajo para la organización Nueva EPS S.A., del sector salud. Se apoya metodológicamente en una investigación documental de los núcleos temáticos relacionados con este modelo de trabajo.

La metodología tiene un enfoque cualitativo y es de tipo descriptivo; y para su desarrollo se contrasta con lo planteado desde el Ministerio de Trabajo a través del Libro Blanco, en concordancia con los postulados teóricos y las características propias del área de la Central de Autorizaciones de Nueva EPS S.A.

Palabras clave:

Teletrabajo, administración por objetivos, productividad, tecnologías de la información y la comunicación TIC.

### **Abstract**

Telework is a new form of organized laboring companies, generates changes in the policies of the organization; allows disseminate new organizational and technological structures, produce greater benefits for both the organization and employees, increases productivity, improves quality of life, promote social inclusion and contributes to improving mobility by reducing pollution levels.

The aim of this work is to design grade telework model for the organization Nueva EPS S.A., from Colombia country which is engage in the health sector. It relies on documentary research methodologically thematic nuclei related to this working model.

The methodology has a qualitative approach is descriptive; and their development is contrasted with the statements from the Ministry of Labour through the White Paper, in accordance with the theoretical postulates and the characteristics of the area of Central Authorization New EPS S.A.

#### **Keywords:**

Telework, management by objectives, productivity, information technology and communication.

## **Introducción**

En una sociedad transformada por el avance de la tecnología y la comunicaciones, las organizaciones han hecho cambios drásticos en la modalidad de trabajo; es por esto que en la actualidad el teletrabajo es una herramienta que mejora ciertas condiciones laborales, que benefician a la organización competitivamente, en beneficio de la calidad de vida de los colaboradores e impactando positivamente el medio ambiente.

Esta investigación analiza los elementos más importantes del teletrabajo y sus beneficios, y desde esa perspectiva, plantea un modelo innovador adaptable al área de autorizaciones de Nueva EPS S.A., que mejore los procesos, sea ajustable a las demás áreas de la organización y como un modelo para otras empresas promotoras de salud en el país. La Nueva EPS S.A. es una empresa promotora de servicios de salud que vela por el aseguramiento y el pertinente uso de los servicios de salud del régimen contributivo, con cobertura a nivel nacional.

Para este modelo de teletrabajo se desarrollan los siguientes núcleos temáticos: teorías del desarrollo organizacional; teorías de la motivación; gestión del conocimiento y las necesidades por la cuales se diseña el modelo en Nueva EPS S.A., antecedentes teóricos, conceptualización, análisis organizacional y situacional de la empresa; que hacen parte del diseño y alcance. Posteriormente se describen las diferentes etapas para del modelo del teletrabajo como punto de partida para realizar la implementación y ejecución. No se contempla costos, indicadores organizacionales y proyecciones, que harían parte de otro proyecto.

### **Planteamiento del problema**

El artículo 2 de la ley 1221 de 2008, define el teletrabajo como:

Una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soportes las tecnologías de la información y la comunicación, TIC, para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo.

El teletrabajo es una actividad laboral que se lleva a cabo fuera de la organización, en la cual se encuentran centralizados todos los procesos. La utilización de tecnologías para facilitar la comunicación entre las partes sin necesidad de estar en un lugar físico determinado para cumplir sus funciones. Un modelo organizacional diferente al tradicional que replantea las formas de comunicación interna de la organización y en consecuencia genera nuevos mecanismos de control y seguimiento a las tareas. (Ministerio del trabajo, 2013, p 12)

El proceso de implementación y adopción del modelo de teletrabajo incluye cinco etapas cada una con pasos definidos. La primera de ellas es el compromiso institucional que da claridad sobre la voluntad y los objetivos de la dirección con la implementación del modelo. La segunda es la planeación general del proyecto en la cual se define un plan de ruta para alcanzar esos objetivos y los recursos necesarios para lograrlos. La tercera es la autoevaluación en materia jurídica, tecnológica y organizacional, para identificar los recursos y necesidades a suplir para iniciar el proceso de implementación. La cuarta, es el desarrollo de la prueba piloto que medirá la capacidad de adaptación de la organización y los empleados a este cambio. La quinta etapa será

de apropiación en la cual se adopta el modelo con la aplicación de procedimientos y políticas del teletrabajo como modalidad laboral de manera continuada. Las etapas propuestas, que parten de la revisión de modelos implementados a nivel mundial y nacional, se enmarcan en un proceso de gestión del cambio organizacional que busca preparar la estructura necesaria y a las personas involucradas para ser exitosos en su aplicación. (Ministerio del Trabajo, 2013, p 21)

El desarrollo de las TIC es el motor para implementar el teletrabajo, es por esto que el paradigma en las organizaciones ha cambiado, directivos evalúan al colaborador por objetivos y desempeño como herramientas para desarrollar la autogestión; siendo este un nuevo enfoque en lo que se debe basar las estrategias de desempeño y productividad respecto al teletrabajador.

Nueva EPS S.A., Entidad Promotora de Salud del régimen contributivo, inicia labores el 1 de Agosto de 2008, con más de 2 500 000 de afiliados, derivado de un proceso de transición del Instituto de Seguros Sociales, ISS. Nueva EPS S.A. presta servicios de salud, ejecutado a través de la central de autorizaciones, que depende de la vicepresidencia de salud. Esta área ejecuta diferentes actividades de autorización por parte de grupos especializados llamados Back Office, el cual es un concepto utilizado por las organizaciones que significa *detrás de la oficina*. Con este concepto se hace referencia a los servicios que se gestionan dentro de la misma empresa, donde no hay intervención con los clientes. Las tareas que realiza este grupo son: verificación y análisis de información electrónica indexada; y elaboración y envío de autorizaciones a través de la plataforma web. Estas coinciden con características que posibilitan la implementación de un modelo de teletrabajo como: autonomía de trabajo, dominio de TIC, manejo de software

especializado, trabajo por objetivos, no hay necesidad de desplazamiento a otras áreas y no se requiere de supervisión directa y constante.

Del anterior planteamiento se deriva la siguiente hipótesis:

“El Teletrabajo es una forma eficiente de organización del trabajo en la Central de Autorizaciones de Nueva EPS S.A. S.A”.

### **Justificación**

Esta propuesta de investigación representa una herramienta de gran impacto para la central de autorizaciones de Nueva EPS S.A. S.A. Con la implementación del teletrabajo como ventaja competitiva, aumenta la productividad, mejora la calidad de trabajo, satisfacción de los usuarios, la eficiencia y eficacia de los colaboradores y su bienestar; además de disminuir los costos relacionados con puestos de trabajo. Proyecta de forma innovadora el modo de realizar el trabajo en organización e impacta la planeación y ejecución de los procesos efectivos sobre las actividades realizadas por los colaboradores.

Sirve como referencia para aplicar un plan piloto en el área de autorizaciones, y de acuerdo con su funcionalidad, extenderlo a toda las dependencias que cumplan las características que propone el modelo, entre las que está realizar laborales desde cualquier lugar. De allí que trabajar en modalidad autónoma ha dejado de ser sinónimo de incertidumbre o privilegio de algunos para transformarse en una alternativa concreta, viable, y lo que es más importante, rentable y seguro.

### Objetivo General

Diseñar un modelo de Teletrabajo, para la Central de Autorizaciones de Nueva EPS S.A.

### Objetivos Específicos

- Elaborar el estado del arte del Teletrabajo.
- Identificar las variables del Teletrabajo viables, favorables y acordes con las necesidades y contexto de Nueva EPS S.A.
- Identificar los componentes del modelo.

### **Teletrabajo en la Nueva EPS S.A.**

#### Teoría del Desarrollo Organizacional

Desde la revolución industrial ha surgido una necesidad constante de articular de la mejor manera los elementos que componen las empresas. Al transcurrir los años y con el aumento del uso de maquinaria, tecnología y fuerza laboral, así como los cambios económicos y sociales, esta tarea se hace más compleja. Al hacer el análisis desde los postulados y teorías de la administración, las empresas adoptan estructuras organizativas que les son necesarias, de acuerdo con los modelos que se han propuesto desde el siglo XIX. No hay un modelo de administrar único que sea el mejor, depende del contexto de la organización. Sin embargo, existen conceptos que están explícita o implícitamente vinculados con cualquier modelo; unos elementos importantes son la eficiencia y la eficacia y los factores que influyen en estas, desarrollados en la Administración Científica:

...entre los diversos métodos y herramientas usados en cada tarea, existen siempre un método y una herramienta más rápidos y mejores que los demás. Y este mejor método y esa mejor herramienta solo pueden ser descubiertos o perfeccionados a través de un estudio y análisis científicos de todos los métodos y herramientas en uso, juntamente con un estudio exacto de los detalles, de los movimientos y del tiempo. Esto implica el remplazo gradual de los métodos empíricos por métodos científicos en todas las partes mecánicas. (Taylor, 1981, p 22)

Desde la teoría de la administración científica, la eficiencia como la optimización de los recursos y mejoramiento de los métodos de trabajo, independiente del contexto donde se

desarrolló, tiene vigencia y se hace necesario en el desarrollo administrativo. Este y otros conceptos como la motivación, ambientes de trabajo y las relaciones humanas eran consideradas por Taylor, máxime cuando estas repercutían directamente en la productividad.

En consecuencia, puede decirse que el problema que se plantea a la administración consiste en obtener la mejor “iniciativa”, de cada obrero. (...) Este incentivo puede revertir diversas formas: Esperanza de un rápido ascenso, salarios más elevados (precios mejores por pieza, prima o bonificación por trabajo bueno y rápido), menos horas de trabajo, mejor ambiente y condiciones de trabajo que las que se dan ordinariamente, etcétera. Este incentivo especial debe ser acompañado por una consideración especial y un trato cordial que solo se encuentran en el jefe que tiene un sincero interés por el bienestar de sus subordinados. (Taylor, 1977, p27)

#### Teorías de la motivación

A partir de la teoría clásica de Taylor y de Fayol, a finales del siglo XIX y principios del XX, surgen otras con un enfoque en el ser humano, estas se definen en las teorías del comportamiento.

(Chiavenato, 2004) Dentro de estas, los conductistas, entre las décadas de los 30 a 60 del siglo pasado, establecen la importancia que tiene el estudio de las motivaciones del ser humano, con el fin de actuar conforme a ello y propiciar el mejoramiento de los elementos al interior de la organización, que impacten directamente la calidad de vida y el bienestar del trabajador. Una de las teorías más representativas es la motivacional de Maslow (1943), desarrollada a partir de un esquema piramidal, organizado y jerarquizado de acuerdo con las necesidades humanas primarias y secundarias. Pero lo fundamental de esta teoría se puede resumir en: “Las necesidades humanas asumen formas y expresiones que varían según el individuo. La intensidad de las necesidades y

su manifestación varían y obedecen a las diferencias individuales entre las personas.”(Chiavenato, 2004, p 284)

La teoría de los factores propuesta por Herzberg (1959), establece que para mantener motivado a un trabajador se debe partir, por un lado de tener unas condiciones laborales propicias como la seguridad laboral, puesto de trabajo, relación con los compañeros, sueldos, beneficios, política empresarial, entre otros; que denominó factores de higiene y cuya ausencia propicia la insatisfacción. Y por otro los factores relacionados con la motivación: reconocimiento, logros, independencia laboral, responsabilidad, oportunidades de crecimiento profesional y personal; que al tenerlos en cuenta generan satisfacción en el colaborador. Para Herzberg “la relación de un individuo con su trabajo es básica y de que su actitud hacia este bien puede determinar el éxito o el fracaso...” (Robbins, 2004, p 159)

Posteriormente, con la teoría de las necesidades (1961), McClelland presenta 3 grupos de estas: necesidad de logro, necesidad de afiliación y necesidad de poder; que bien pueden estar presentes en todos los colaboradores, generalmente con predominancia de una. Esto dependerá del tipo de personalidad y el cargo que ocupe el individuo, por lo que el énfasis motivacional se abordaría de manera particular. Sin embargo, a través de la capacitación y entrenamiento se podrá reforzar aquellas características de una o varias necesidades. (Robbins, 2004) Las investigaciones sobre esta teoría, tienen mayor énfasis en la necesidad de logro, cuyos resultados establecen que las personas con esta necesidad, generalmente se fijan objetivos, asumen responsabilidades, requieren retroalimentación constante, tienden a la autorregulación y prefieren un nivel medio de riesgo.

(Robbins, 2004) Otra teoría de la motivación desarrollada en 1968 por Edwin Locke, es la teoría de la fijación de metas, cuyas investigaciones aportan una visión de la consecuencia que tiene para los colaboradores la fijación de una meta clara, en el aumento de la eficacia y la obtención de mayores resultados en la productividad, especialmente cuando la meta es planteada desde su propia iniciativa o bien de manera concertada con el superior. Sin embargo, no todas las actividades son susceptibles de fijación de metas personales, éstas se aplican mejor a aquellas tareas que no requieren gran esfuerzo o procesos de innovación y creatividad. No obstante, tienen un importante efecto en la obtención de mayores resultados cuando requieren gran esfuerzo.

#### Administración por Objetivos

(Chiavenato, 2004) La Teoría Y es base fundamental de una administración por objetivos (APO), esta teoría plantea una moderna concepción del ser humano, más positiva con premisas como:

- Las personas no tienen disgusto inherente a trabajar;
- Las personas no son, por su naturaleza, pasivas o resistentes a las necesidades de la empresa;
- Las personas tienen motivación, potencial de desarrollo, patrones de conducta adecuados y capacidad para asumir responsabilidades.
- El hombre mediocre aprende bajo ciertas condiciones a aceptar, pero también a procurar responsabilidades.

- La capacidad de alto grado de imaginación y de creatividad en la solución de problemas empresariales es ampliamente (y no escasamente) distribuido entre las personas.

La APO “es un proceso por el cual gerentes y subordinados identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y utilizan esos objetivos como guía para su actividad.”(Chiavenato, 2004, p 196).

Para administrar basado en esta teoría, se requiere un estilo directivo innovador que observe humanamente al empleado, con las características y potencialidades propias de este. (Monserrat, 2000) un estilo directivo “...que pone de relieve que los subordinados con cierta responsabilidad desempeñan un papel esencial en el establecimiento de sus propios objetivos y no se limitan a asumir los objetivos fijados desde arriba.” p.114

Para una administración por objetivos, se debe partir de una base o medida que solo la dan los resultados anteriores, y desde de allí establecer aquellos que serán alcanzables y realizar la respectiva comparación, y a su vez, la dirección por objetivos fija los nuevos objetivos y los recursos para alcanzarlos. Y por último, realizar un proceso de retroalimentación para establecer si los objetivos se cumplieron o no.

### Las TIC como estrategia empresarial

Desde el siglo XVIII y hasta mediados del siglo XX, fue de gran importancia la sociedad industrial en el desarrollo de la economía. En la actualidad, el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, TIC ofrece un gran número de posibilidades para que las empresas se adapten a los actuales ambientes competitivos y actúen eficientemente para el logro de sus objetivos estratégicos. Las nuevas tecnologías e Internet, brindan herramientas para que las empresas accedan a la información en tiempo real, mejoren las relaciones con los clientes e incorporar estrategias de gestión.

(Daft, 2011) Las posibilidades y características que brindan las TIC, en términos de desarrollo estratégico y diseño organizacional, son variadas y en especial a través del uso de Internet, dentro de las cuales se pueden mencionar las siguientes:

- Mejorar la comunicación y respuesta al usuario adaptándola a sus necesidades, lo que lleva a la creación de valor. "...permiten que la organización sea más flexible y tenga mayor capacidad de respuesta." p. 286
- Un trabajo mejor organizado. Se pueden descentralizar todos los trabajos de servicio que antes constituían el uso de oficina y puestos de trabajo. "Una o dos personas pueden mantener el sitio desde sus hogares, o desde un espacio arrendado". p. 321
- La organización en red, genera menor uso de infraestructura física logrando el cambio hacia un nuevo modelo de organización, "Otras implicaciones específicas de la TI avanzada para el diseño organizacional incluyen organizaciones más pequeñas,

estructuras de organización descentralizada y una coordinación interna y externa mejoradas” p. 324

### El Teletrabajo

El concepto de teletrabajo surgió dentro del contexto de la crisis del petróleo de mediados de los años 70 cuando se constató que “si uno de cada siete trabajadores urbanos no tuviera que desplazarse a su lugar de trabajo, Estados Unidos no tendría la necesidad de importar petróleo.” (Nilles, 1976: citado en Pérez y Gálvez, 2007). La primera mención del teletrabajo fue en 1994 en la Unión Europea donde se señaló como la primera alternativa para paliar la “plaga de paro”. A partir de ese momento se ha ido incluyendo en los diferentes informes y programas de la unión europea. (Lourdes, 2001, p 5).

No existe una definición puntual de teletrabajo, para ser más cercano el concepto se enuncian tres definiciones: el teletrabajo (Ortiz, 1996)“es un modo de organización del trabajo que pretende ser más racional, sacando partido de los nuevos útiles de la informática y las telecomunicaciones, pretendiendo dar respuesta a los nuevos tipos de mercado y a la producción de servicios” p.28.

(Lourdes, 2001):

Una modalidad de trabajo que se desarrolla a distancia del lugar convencional, utilizando para la comunicación con éste y/o con los clientes/usuarios las tecnologías de la

información. Es una forma flexible a la que pueden optar los profesionales que utilicen como herramienta base para la realización de su trabajo estas tecnologías. p.6.

El Libro Blanco del Teletrabajo lo define 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. p.11.

#### Ventajas

Permite mejorar la productividad, rediseñar los usos del espacio físico de la organización, disminuir la frecuencia de desplazamiento de los colaboradores a la sede de la organización, reducir el impacto de la alta rotación de los colaboradores, ampliar la capacidad competitiva y operativa y dar respuesta a la necesidad específica de la organización.

Tener en cuenta los riesgos que puede traer esta forma de trabajo para la organización, permite anticipar las dificultades del trabajador para adaptarse al modelo con el fin de evitar atrasos en el cumplimiento de los objetivos y baja productividad, amenazas o riesgos informáticos por la inadecuada gestión de la información por parte del trabajador, pérdida del sentido de pertenencia del trabajador respecto de la organización que impacte la calidad del trabajo o el compromiso con el mismo.

El Libro Blanco del ABC del Teletrabajo para Colombia, supone altos retornos de la inversión, lo que resulta importante considerar en esta nueva forma de trabajo flexible e

innovadora; esta estrategia trae consigo disponibilidad de recursos tecnológicos, económicos, organizacionales y presupuesto de inversión para la adquisición del modelo.

El teletrabajo cambia los modos de incorporarse a la sociedad, mediante el trabajo, de relacionarse, de adquirir *status*, de aprender y de culturizarse; la modalidad y conformación de las empresas, las administraciones públicas y la vida económica e institucional; la vida y los cauces sindicales y el modo de hacer política. Deroga las fronteras laborales tradicionales, cambia todo el modo de ejercer el poder y los lugares donde tal poder se ejerce. (Ortiz, 1996, p 29)

#### Marco Normativo del Teletrabajo en Colombia

(Revista Dinero, 2013) En Colombia el teletrabajo ha tenido gran avance gracias a las políticas propuestas desde el Ministerio de Trabajo y el Ministerio de las Tecnologías y las Comunicaciones, que tienen como reto, consolidar la política de esta modalidad laboral, que permita generar nuevos empleos, así como beneficios para los pequeños y medianos empresarios; que incluya laboralmente a la población vulnerable, mujeres cabeza de familia y personas con discapacidad o aisladas geográficamente; mejorando la calidad de vida de los trabajadores. Durante la firma del pacto por el teletrabajo en el 2014, a nivel laboral, el Ministerio de la Tecnología y las Comunicaciones indica que el 44% de las entidades han implementado el teletrabajo son del sector público y 56% del sector privado, para un total de más 135 empresas organizaciones entre públicas y privadas. (Ministerio del Trabajo r. d., 2014).

El Ministerio del Trabajo en unión con el Ministerio de las Tecnologías y las Comunicaciones crean la guía general para la implementación del teletrabajo en las

organizaciones públicas y privadas en Colombia, llamado “El Libro Blanco el ABC del Teletrabajo en Colombia”. Esta guía constituye una herramienta orientada 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, productivos, financieros, técnicos y de equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados.

#### Marco Jurídico

- ✓ Ley 1221 de 2008 (julio 16) por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones.
- ✓ Ley 1562 de 2012, por medio del cual se definen los Riesgos laborales en el teletrabajo
- ✓ Decreto 0884 por medio de la cual se reglamenta la Ley 1221 de 2008 y se dictan otras disposiciones.

Este decreto se resume en cinco aspectos jurídicos que las empresas deben abordar para implementarlo:

1. La voluntariedad: 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. 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 ni incumpliendo alguna obligación.
2. Acuerdo de teletrabajo o contrato de trabajo en la modalidad de teletrabajo: El acuerdo de teletrabajo opera cuando un trabajador vinculado por medio de un contrato de trabajo pasa a tener la condición de teletrabajador.

3. Modificación al reglamento interno del trabajo: El Decreto 884 de 2012 en los artículos 5° y 8° establece que el empleador debe incorporar en el reglamento interno de trabajo las condiciones especiales de cómo operará el teletrabajo en el interior de la entidad.
  4. Afiliación al sistema de seguridad social integral: Los teletrabajadores deben estar afiliados al Sistema de Seguridad Social Integral. El pago de los aportes se debe efectuar a través de la Planilla Integrada de Liquidación de Aportes (PILA).
  5. Reversibilidad del teletrabajo: Si el empleador o teletrabajador desean dar por terminada la modalidad de teletrabajo, deben comunicar a la otra parte previamente, debiendo el trabajador incorporarse nuevamente a su sitio de trabajo en su horario habitual.
- ✓ Resolución 2886 de 2012, Por la cual se definen las entidades que harán parte de la Red Nacional de Fomento al Teletrabajo y se dictan otras disposiciones.
  - ✓ Libro blanco del teletrabajo en Colombia, versión 3.0 (2013)

#### Marco Organizacional

Agosto 1 de 2008, Inicia la prestación del servicio de salud al total de afiliados a Nueva EPS S.A. S.A. (Más de 2 millones 500 mil colombianos). Nueva EPS S.A., Entidad Promotora de Salud del régimen contributivo, cuenta con el respaldo, experiencia y misión social de sus accionistas, las cajas de compensación familiar: Colsubsidio, Cafam, Compensar, Comfenalco Antioquia, Comfenalco Valle y Comfandi y de Positiva S.A., empresa industrial y comercial del Estado del orden Nacional.

La misión de la organización es: “trabajar constantemente por mejorar y mantener la salud de los afiliados que han confiado su bienestar y calidad de vida, basados en modelos integrales de atención del riesgo, colaboradores comprometidos, procesos que aseguren la sostenibilidad en el largo plazo, generando valor al grupo de interés.” Su visión “ser reconocida como la EPS líder en la aplicación de modelos exitosos de gestión y calidad en el servicio, que contribuya con el bienestar de los afiliados.”

Los objetivos estratégicos de la organización, contribuyen al mejoramiento de la salud de los afiliados de Nueva EPS S.A., mediante la identificación y administración del riesgo de la población. Para lograrlo, define, desarrolla e implementa un modelo de prestación de servicios de salud, soportado en estrategias de promoción y prevención, con énfasis en patologías crónicas con la eficiente administración de los recursos.

#### Procesos

Estratégicos: Direcciona los objetivos de la empresa y su funcionamiento, al garantizar los principios de economía y eficiencia.

Primarios: El objetivo es llevar a cabo la función principal de la empresa y su contacto con los afiliados.

De apoyo: Facilita y soporta los aspectos administrativos y técnicos necesarios para llevar a cabo los macroprocesos primarios, de acuerdo con las directrices emanadas de los macro procesos estratégicos.

### Método

Esta investigación es de enfoque cualitativo y de tipo descriptivo. El resultado de este estudio es el diseño de un modelo de teletrabajo aplicable a la organización Nueva EPS S.A. Se fundamenta en (Hoyos, 2000) para la construcción metodológica de los estados del arte “la unidad de análisis es el texto individual” p. 62. Se apoya en el diseño de fichas de reseña bibliográfica. La tabla N° 1 ilustra el modelo de ficha.

Tabla N° 1 Ficha Reseña Bibliográfica

Autor	Tipo de Material	
Título	Núcleo Temático Relacionado	
Año		
Resumen		

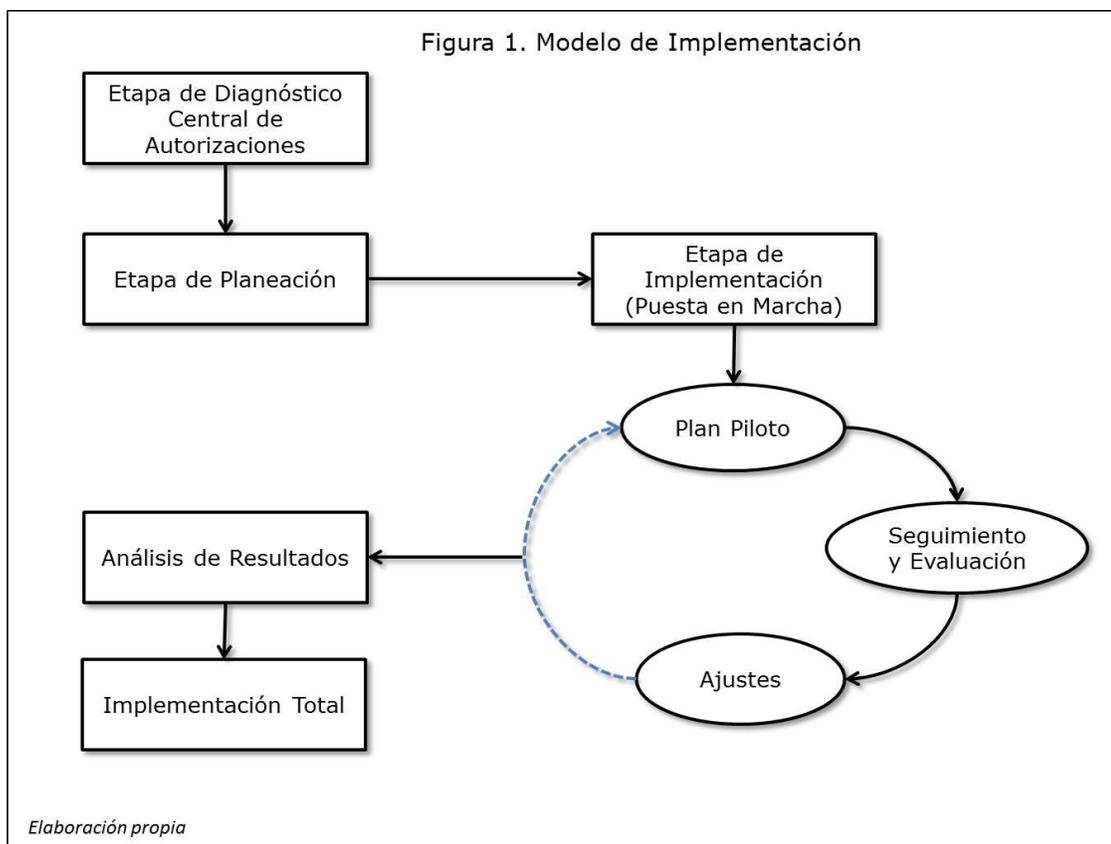
Elaboración Propia. Fuente Hoyos (2000)

En el Anexo N° 1 se presenta ejemplo de la ficha diligenciada con los datos del autor, título, año, núcleos temáticos relacionados con la investigación; además se hace una breve descripción y resumen del contenido del libro.

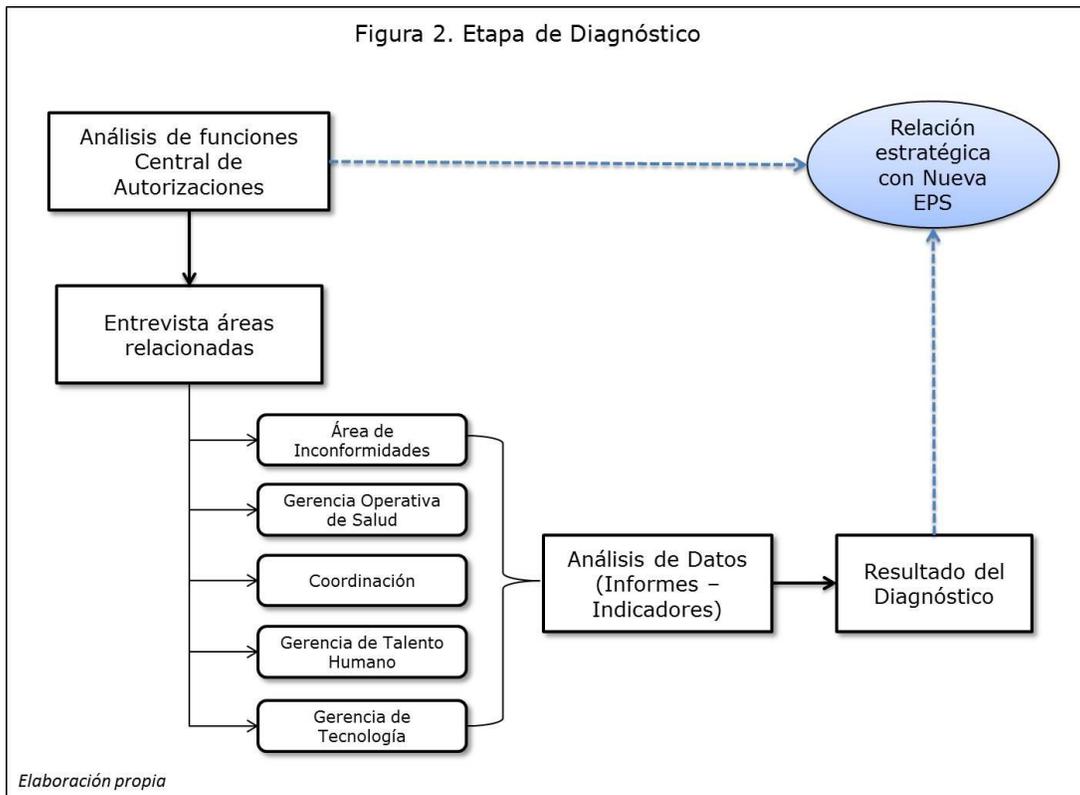
## Resultados

Diseño Metodológico del Modelo de Teletrabajo para Central Autorizaciones Nueva EPS S.A.

El diseño se enfoca en la Central de Autorizaciones de Nueva EPS, S.A. (Ver figura 1). Se caracterizó el proceso por etapas: diagnóstico, planeación, implementación (puesta en marcha) y evaluación. En cada etapa se identificaron los componentes, determinados a partir del análisis del marco conceptual, teórico, y de los cargos del área cuyas tareas y actividades son idóneas para la implementación del teletrabajo.



## Etapa de Diagnostico



## Objetivo

Determinar los procesos del área de Autorizaciones de Nueva EPS que estén presentando dificultades en el logro de sus objetivos y metas.

Para llevar a cabo esta etapa es necesario tener la información precisa y confiable y se realizará de la siguiente manera:

- ✓ Analizar los objetivos y funciones del área de la Central de Autorizaciones y como están relacionados estratégicamente con la organización.

- ✓ Realizar acercamiento y entrevista con las siguientes áreas de Nueva EPS para obtener los informes e indicadores del comportamiento de los últimos 2 años e identificar la(s) problemática(s):

Área de inconformidades: informes sobre el número de quejas de los usuarios relacionados con falta de oportunidad en la emisión de las autorizaciones.

Gerente Operativo en salud: informes sobre Productividad de la Central de Autorizaciones e informe sobre el porcentaje de solicitudes emitidas que ingresan a reproceso.

Coordinación de la Central de Autorizaciones: Informes de ausentismos, retardos, incapacidades, permisos, horas extras y tiempos y movimientos.

Gerencia de Talento Humano: Informes sobre la rotación de personal de la Central de Autorizaciones.

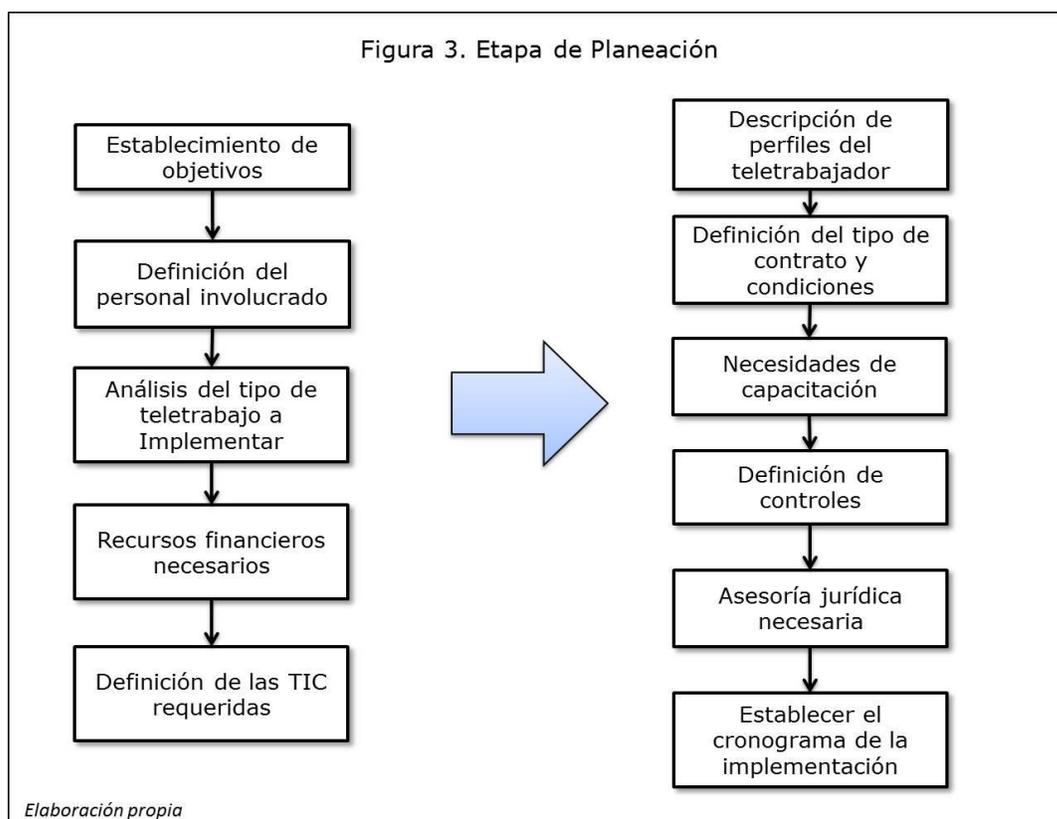
Gerencia de Tecnología: informes sobre el funcionamiento de la plataforma TRBOG en relación con: caídas del sistema, interrupciones, bloqueos, velocidad de navegación, acceso y no respuesta del sistema.

- ✓ Análisis de los datos obtenidos: realizar la lista de chequeo de todos los informes necesarios que permitan realizar el análisis, tabular, comparar y organizar.
- ✓ Resultado del diagnóstico: Elaborar y presentar el informe respectivo de los hallazgos encontrados que permiten visualizar la problemática de la Central de Autorizaciones.

Talento Humano de acompañamiento: seleccionar a la persona o personas clave de la Central de Autorizaciones, que a través de su conocimiento y manejo de información estadística de indicadores y procedimientos, acompañe este proceso.

Tiempo de la etapa: Para esta etapa es recomendable disponer de 1 mes que incluirá actividades de recolección de información, análisis, presentación y entrega del diagnóstico, sugerencias y ajustes.

### Etapa de Planeación



### Objetivo

Identificar las variables y definir el procedimiento necesario para llevar a cabo el modelo así como definir los recursos humanos, técnicos y financieros requeridos.

### Descripción

Identificado y analizado el diagnóstico del área de la central de la autorizaciones, se inicia la etapa de planeación, a través de un equipo líder, definiendo las estrategias organizacionales que permitan adelantar el proyecto, acorde con las necesidades concretas de la organización que estén alineadas con la misión y la visión de Nueva EPS S.A

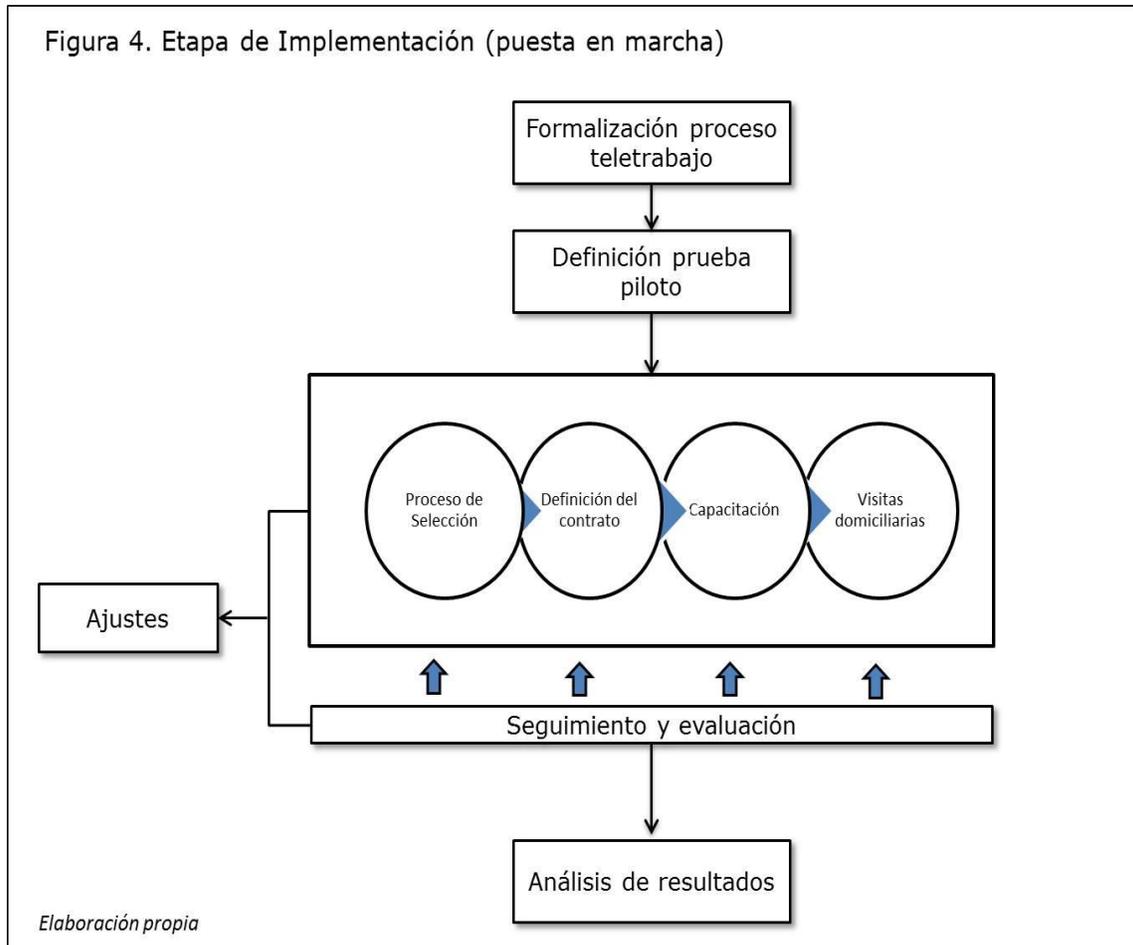
Dentro de esta etapa se desarrollan diferentes pasos:

- ✓ Establecimiento de objetivos: junto con el equipo directivo de la Central de Autorizaciones, se definirán las metas en materia de mejoramiento de la productividad, disminución de la rotación, disminución de incapacidades, disminución de costos y satisfacción del usuario (disminución de quejas).
- ✓ Definición del personal involucrado: consiste en identificar tanto el talento humano de la central de autorizaciones que estará involucrado, así como el equipo externo que guiará todo el proceso.
- ✓ Establecer el tipo de teletrabajo que se implementará, si es de tiempo completo, de tiempo parcial o tiempo complementario.
- ✓ Recursos financieros disponibles por parte de la organización para ejecutar el proyecto.
- ✓ Tecnologías de la Información y la Comunicación requeridas: sobre este aspecto se debe definir la infraestructura necesaria, el software, hardware, redes, dispositivos, aplicaciones y todo lo necesario que requiera el teletrabajador para desarrollar su labor. Igualmente cual tecnología estará a cargo de la organización y si es necesario que el trabajador disponga de una propia. Esto también dependerá del modelo de teletrabajo escogido.

- ✓ Descripción de perfiles del teletrabajador de acuerdo con las necesidades organizacionales, el tipo de actividades a desarrollar, el talento disponible
- ✓ Definir las responsabilidades, deberes, derechos y tipo de contrato del teletrabajador.
- ✓ Identificar necesidades de sensibilización y capacitación en todo lo referente al teletrabajo como: responsabilidades, riesgos, salud ocupacional, comunicaciones, uso de tecnología, beneficios, manejo de información, limitaciones, etc.
- ✓ Definir los controles necesarios durante todo el proceso
- ✓ Asesoría jurídica laboral que se debe tener en cuenta en la implementación del modelo
- ✓ Realizar el cronograma en el que se tendrá en cuenta todas las actividades hasta la puesta en marcha.

Tiempo de la etapa: para esta fase del modelo se recomienda un tiempo de 2 meses.

## Etapa de Implementación (puesta en marcha)



## Objetivo

Establecer los pasos para la ejecución del modelo de teletrabajo en la Central de Autorizaciones incluyendo los procesos de sensibilización hasta la capacitación sobre los diferentes componentes.

## Descripción

Para el desarrollo de esta etapa, se describen los pasos que permite llevar a la ejecución el modelo:

**Formalización:** Una vez las directivas de Nueva EPS S.A. hayan seleccionado el tipo de teletrabajo, se inicia la implementación del modelo teniendo en cuenta las normas legales vigentes.

**Establecer Prueba piloto:** Para implementar esta nueva forma de trabajo, se ejecuta la prueba piloto que permite visualizar el engranaje de los procesos internos al modelo y realizar los ajustes y modificaciones.

**Proceso de selección de candidatos:** Esta depende de la evaluación previa realizada al área y la perfilación de los aspirantes a ser convocados como teletrabajadores.

**Tipo de contrato:** De acuerdo con el tipo de contrato de los colaboradores de la Central de Autorizaciones, se aplicarán los ajustes necesarios, bien sea a través de “otro sí” o la herramienta jurídica pertinente para cada caso.

**Número de personas para la prueba:** Se sugiere (de acuerdo con el Libro Blanco El ABC del teletrabajo en Colombia) que sea el mayor número posible que permita una evaluación más precisa y puntos de referencia.

Capacitación: Durante los diferentes comités de sensibilización se busca establecer normatividad, recursos financieros, responsabilidades de las diferentes áreas que se ajusten a los objetivos del proyecto. El trabajo de sensibilización es muy importante a nivel de los líderes y jefes quienes deben ser conscientes de su responsabilidad en las decisiones sobre la participación, orientación y apoyo que deben brindar para el desarrollo del proyecto.

Visitas domiciliarias: A los colaboradores seleccionados se realizará visitas al domicilio para evaluar las condiciones, físicas, mobiliarias, tecnológicas y medio ambientales, que permita definir si es seguro adaptar el puesto del teletrabajador. Este paso se hacen con acompañamiento de la aseguradora de riesgos laborales A.R.L

Análisis de resultados: Con el análisis periódico de los controles e indicadores definidos, se realizarán los respectivos ajustes y mejoras durante el proceso.

#### Etapa de Evaluación

Objetivo: definir el proceso de evaluación del desarrollo y cumplimiento de objetivos de las diferentes etapas.

#### Descripción

Este proceso difiere del proceso de evaluación que se debe realizar constantemente sobre las actividades que se llevan a cabo en cada fase. Aquí, el proceso de evaluación se realiza sobre

el cumplimiento de metas y objetivos propuestos en el proceso de planificación, así como el análisis de indicadores e informes sobre el impacto que tuvo el proyecto durante el periodo de pilotaje. El resultado del análisis sirve como base para tomar decisiones frente a la extensión del proyecto en toda la Central de Autorizaciones y la viabilidad para otras áreas de la compañía.

La evaluación debe ser cuantitativa y cualitativa, y se tendrá en cuenta a los diferentes actores involucrados: directivos y colaboradores, desde una perspectiva organizacional (estratégica y de resultados) y personal (motivación, mejoramiento y bienestar). Para ello, se identifican a continuación los principales criterios sugeridos a tener en cuenta en el proceso, que podrán diferir según lo acordado al inicio del proyecto: eficiencia, eficacia, productividad, motivación, impacto, pertinencia, financiero y sostenibilidad. Al igual, se analizarán los resultados los diferentes procesos que se llevaron a cabo: sensibilización, capacitación y uso de tecnología.

Las principales herramientas a tener en cuenta para la recolección de la información será: informes, observación, encuestas, entrevistas personales y grupales. El análisis de la información tendrá dos enfoques: cualitativo y cuantitativo. La base para medir el impacto de la implementación del modelo será la información recolectada durante el proceso de diagnóstico de los dos últimos años.

**Anexo 1**

Autor : Taylor, Frederick Winslow	Tipo de Material: Libro, editorial el Ateneo Pedro García, S.A.
Título : Principios de la Administración Científica Año: 1981	Núcleo Temático relacionado: Eficiencia, Eficacia, productividad, motivación
Resumen: El libro expone los fundamentos de la administración científica a partir de las investigaciones realizados por Frederick Winslow Taylor, que establecieron los principios de la administración, la necesidad y posibilidad de una enseñanza de la administración. Y como estos principios son aplicables a todas las actividades humanas.	

Autor : Chiavenato, Idalberto	Tipo de Material: Libro, séptima edición McGraw-Hill
Título : Introducción a la teoría general de la administración Año: 2004	Núcleo Temático relacionado: Teorías de la motivación, administración por objetivos
Resumen: El libro analiza con detalle la teoría general de la administración, sus orígenes y los diferentes enfoques que se han formulado, hasta los nuevos enfoques de la administración. Se propone exponer una serie de conceptos que permiten la reflexión y la innovación del profesional en las organizaciones.	

Autor : Ortiz, Ch. Francisco	Tipo de Material: Libro, Editorial McGraw-Hill
Título : EL TELETRABAJO Una sociedad laboral en la era de la tecnología  Año: 1996	Núcleo Temático relacionado: El teletrabajo
Resumen: El libro expone el marco social y económico del teletrabajo y la situación en el mundo. Plantea diferentes etapas para poner en práctica el modelo en las organizaciones, la importancia de las tecnologías de la información y comunicación; y describe las ventajas y desventajas de esta forma de trabajo.	

Autor: Ministerio de Trabajo, Ministerio de las Tecnologías de la Información y la Comunicación y Corporación Colombia Digital.	Tipo de Material: Libro Digital  Núcleo Temático relacionado: Teletrabajo
Título : Libro Blanco, el ABC del teletrabajo en Colombia, versión 3.0  Año: 2013	
Resumen: El libro presente los lineamientos y normatividad concernientes al teletrabajo en Colombia para las organizaciones públicas y privadas. Describe pautas, beneficios y etapas básicas para la implementación de esta forma de trabajo.	

### Referencias

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.

Colombia, C. d. (2008). Ley 1221.

Daft, R. L. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. (E. Internet, Ed.) México: Cengage Learning.

Gálvez, P. &, Pérez Sánchez, C., & Gálvez Mozo, A. M. (2009). *Teletrabajo y la vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar*. Cataluña: Athenea Digital.

Hoyos B., C. (2000). *Un modelo para investigación documental. Guía teórico-práctica sobre construcción de Estado del Arte con importantes reflexiones sobre la investigación*. Medellín: Editor.

Lourdes, B. (2001). *El Teletrabajo y los profesionales de la información*.

Ministerio de Trabajo, M. (2013). *Libro Blanco el ABC del teletrabajo en Colombia, versión 3.0*.

Ministerio del Trabajo. (2012). Decreto 0884. Colombia.

Ministerio del Trabajo. (2012). Resolución 2886. Colombia.

Monserrat, M. M. (2000). *Implantación del Teletrabajo en la Empresa*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Ortiz, C. F. (1996). *El Teletrabajo una nueva sociedad laboral en la era de la tecnología*. España: MC Graw-Hill.

Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. New York, *The Free Press*.

Revista Dinero. (2013). Asi avanza el teletrabajo en colombia. *Dinero*.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10 ed.). México: Pearson Educación.

Taylor, F. W. (1981). *Principios de la Administración Científica*. Buenos Aires: EL ATENEO

Pedro García, S.A.