



**ANÁLISIS DE LOS COSTOS OPERATIVOS DE LA IMPLEMENTACIÓN Y  
SOSTENIMIENTO DE TELETRABAJO EN UN OPERADOR LOGÍSTICO  
FARMACÉUTICO (OLF)**

**YIRLEY ALEJANDRA GÓMEZ MARTÍNEZ**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS UNIMINUTO  
SEDE VIRTUAL Y A DISTANCIA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS  
CENTRO REGIONAL ABURRÁ SUR  
MEDELLÍN**

**2018**



**UNIMINUTO**  
Corporación Universitaria Minuto de Dios

**ANÁLISIS DE LOS COSTOS OPERATIVOS DE LA IMPLEMENTACIÓN Y  
SOSTENIMIENTO DE TELETRABAJO EN UN OPERADOR LOGÍSTICO  
FARMACÉUTICO (OLF)**

**YIRLEY ALEJANDRA GÓMEZ MARTÍNEZ**

**ASESOR: Mg. MILTON ESTEBAN SIERRA CADAVID**

**Trabajo de grado para optar al título de:**

**Especialista en Gerencia de Proyectos**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS UNIMINUTO**

**SEDE VIRTUAL Y A DISTANCIA**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**CENTRO REGIONAL ABURRÁ SUR**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**MEDELLÍN**

**2018**

## Resumen

El diseño de la propuesta de implementación de teletrabajo tiene como objetivo realizar un análisis de los costos de la implementación y sostenimiento de la modalidad Tradicional y de Teletrabajo, tanto para la empresa como para los empleados en el lapso de un año para un OLF. Después de una exploración teórica del Teletrabajo, internacional y en Colombia, se diseñó el tipo de estudio caracterizado por ser mixto, al contar con variables cuantitativas enfocadas a conocer los costos tanto para la empresa como para el empleado del sostenimiento de ambas modalidades y una variable cualitativa enfocada a identificar la percepción sobre teletrabajo dirigida a directores y personal de apoyo. Se tomó como población objeto de estudio las siete sedes administrativas que operan a nivel nacional de un OLP, ya que las actividades que allí se desarrollan pueden cumplirse con el uso de tecnologías de la información sin necesidad de la presencia física del responsable. Para la evaluación de los costos para la empresa, se procedió a recopilar y analizar la información relacionada en las facturas recibidas durante el año 2017 por conceptos de arriendos, servicios públicos, mantenimientos y dotación, proyectarlos a 12 meses y compararlos luego con los proyectados para teletrabajo.

En relación con los costos que sumen los empleados, así como la percepción de teletrabajo, se tomó como muestra al personal administrativo de la sede Medellín, por ser ésta una ciudad que se ubica en un rango medio de costo de vida, tamaño y por ser el centro de operaciones de la mayoría de Directores de procesos del OLF. Se aplicó una encuesta con preguntas cerradas dirigidas a los directores y personal de apoyo, los resultados se proyectaron a 12 meses, y se compararon con la modalidad teletrabajo para establecer si existe ahorro con esta última.

Se recomienda al OLF considerar la implementación de la modalidad de Teletrabajo como una opción viable en términos financieros, de competitividad, innovación, retención y atracción de talento humano y para los empleados en lo que a mejora de la calidad de vida y ahorro en dinero por desplazamientos se refiere.

**Palabras clave:** Teletrabajo, innovación, competitividad, gestión del talento humano, calidad de vida.

## Abstrac

The design of the telework implementation proposal has as purpose perform an analysis of the costs of implementation and support of the Traditional modality and telework, both for the company and for employees in the span of one year for a OLF. After a theoretical exploration of Teleworking, international and in Colombia, the type of study was designed, characterized by being mixed, by having quantitative variables focused on knowing the costs both for the company and for the employee of sustaining both modalities and a qualitative variable focused on identifying the perception of teleworking directed to directors and support staff. It was taken as the population under study the seven administrative headquarters that operate at the national level of an OLP, since the activities that take place there can be fulfilled the use of information technology without the need of the physical presence of the responsible. For the evaluation of costs for the company we proceeded to collect and analyze the related information in the invoices received during the year 2017 for rental concepts, public services, maintenance and equipment, project them to 12 months and compare them later with those designed for teleworking.

In relation to costs that add the employees, as well as the perception of telework, it was taken as a simple, to the administrative staff of Medellin headquarters, because this is a city which is located in a middle range of cost of living, size and for being the center of operations of the majority of Directors of OLF processes. A survey was applied with closed questions directed to the directors and support staff, the results were projected to 12 months, and they were compared with the teleworking mode to establish if there is savings with the latter.

The OLF is recommended consider the implementation of the teleworking mode as a viable option in financial terms, of competitiveness, innovation, retention and attraction of human talent and for employees in terms of improving the quality of life and money savings by displacements it means.

**Key Words:** Teleworking, innovation, competitiveness, human talent management, quality of life.

## Contenido

Introducción .....	11
<b>1. Problema.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Descripción del problema .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 Formulación del problema .....</b>	<b>15</b>
<b>2. Justificación .....</b>	<b>16</b>
<b>3. Objetivos .....</b>	<b>18</b>
<b>3.1 Objetivo general .....</b>	<b>18</b>
<b>3.2 Objetivos específicos .....</b>	<b>18</b>
<b>3.3 Alcance del estudio .....</b>	<b>18</b>
<b>4. Marco teórico .....</b>	<b>19</b>
<b>4.1 Antecedentes.....</b>	<b>19</b>
<b>4.2 Marco Legal .....</b>	<b>22</b>
<b>4.3 Marco referencial.....</b>	<b>24</b>
<b>5. Diseño metodológico .....</b>	<b>32</b>
<b>5.1 Tipo de estudio .....</b>	<b>32</b>
<b>5.2 Población .....</b>	<b>32</b>
<b>5.3 La muestra .....</b>	<b>33</b>
<b>5.4 Técnicas de recolección de información .....</b>	<b>37</b>
<b>5.4.1 La encuesta.....</b>	<b>37</b>
<b>5.4.2 La recopilación documental.....</b>	<b>38</b>
<b>5.5 Hallazgos.....</b>	<b>39</b>
<b>5.5.1 Análisis de datos.....</b>	<b>40</b>
<b>5.5.2 Análisis de los costos de implementación a cargo de la empresa. ....</b>	<b>40</b>
<b>5.5.3 Análisis de los costos de sostenimiento a cargo de la empresa. ....</b>	<b>44</b>
<b>5.5.4 Análisis de los costos de sostenimiento para los empleados.....</b>	<b>52</b>
<b>5.5.5 Análisis de la encuesta sobre percepción de teletrabajo. ....</b>	<b>54</b>
<b>5.5.6 Comparación costos implementación a cargo de la empresa. ....</b>	<b>57</b>
<b>5.5.7 Comparación costos sostenimiento a cargo de la empresa. ....</b>	<b>60</b>
<b>6. Conclusiones.....</b>	<b>64</b>
<b>5. Recomendaciones .....</b>	<b>66</b>
Bibliografía .....	68

## Índice de tablas

Tabla 1. Distribución de la población por ciudad .....	33
Tabla 2. Nivel de escolaridad por género .....	34
Tabla 3. Cargos del personal que hacen parte de la muestra para el estudio .....	35
Tabla 4. Principales actividades a cargo de las personas que hacen parte de la muestra .....	35
Tabla 5. Variable calidad de vida .....	38
Tabla 6. Variable costo para el empleado.....	38
Tabla 7. Variable Costo infraestructura .....	39
Tabla 8. Detalle costos de implementación MT .....	41
Tabla 9. Detalle costo implementación teletrabajo .....	43
Tabla 10. Detalle costo sostenimiento MT por año.....	45
Tabla 11. Costo auxilio de transporte en MT por ciudad .....	47
Tabla 12. Detalle costo sostenimiento TT por año.....	48
Tabla 13. Costo auxilios TT por mes y año .....	51
Tabla 14. Gasto por recorrido por año .....	54
Tabla 15. Comparación costo implementación Mt vs TT .....	57
Tabla 16. Ahorro implementación MT vs TT por ciudad.....	59
Tabla 17. Costo sostenimiento de MT vs TT por ciudad, mes y año .....	60
Tabla 18. Detalle costo sostenimiento MT vs TT por año .....	61
Tabla 19. Comparación auxilios MT vs TT .....	62



## Índice de gráficos

Gráfico 1. Costo implementación por concepto con MT .....	41
Gráfico 2. Detalle Costos implementación MT por ciudad .....	42
Gráfico 3. Costo total implementación MT por ciudad .....	43
Gráfico 4. Detalle costo implementación TT por ciudad .....	44
Gráfico 5. Costo sostenimiento MT por ciudad por año .....	45
Gráfico 6. Detalle costo sostenimiento MT por año.....	46
Gráfico 7. Detalle costo sostenimiento MT por ciudad por año.....	46
Gráfico 8. Costo auxilio de transporte MT por ciudad por año.....	47
Gráfico 9. Costo sostenimiento TT por ciudad por año .....	49
Gráfico 10. Detalle costo sostenimiento TT .....	49
Gráfico 11. Detalle costo sostenimiento TT por año por ciudad por año .....	50
Gráfico 12. Costo auxilios con TT por año.....	51
Gráfico 13. Pregunta 4 encuesta .....	52
Gráfico 14. Pregunta 5 encuesta .....	53
Gráfico 15. Pregunta 6 encuesta .....	53
Gráfico 16. Pregunta 1 encuesta .....	55
Gráfico 17. Pregunta 2 encuesta .....	56
Gráfico 18. Pregunta 3 encuesta .....	57
Gráfico 19. Comparación costo implementación MT vs TT .....	58
Gráfico 20. Porcentaje ahorro en implementación MT vs TT por ciudad .....	59
Gráfico 21. Costo total de la implementación MT vs TT.....	60
Gráfico 22. Ahorro sostenimiento MT vs TT por ciudad por año .....	61
Gráfico 23. Comparación detalle costo MT vs TT por año .....	62
Gráfico 24. Porcentaje ahorro auxilios MT vs TT por año.....	63

### Índice de anexos

<b>Anexo 1. Detalle costo implementación modalidad tradicional ciudad de Medellín .....</b>	<b>71</b>
<b>Anexo 2. Detalle costo implementación modalidad tradicional ciudad de Popayán.....</b>	<b>72</b>
<b>Anexo 3. Detalle costo implementación modalidad tradicional ciudad de Cali .....</b>	<b>73</b>
<b>Anexo 4. Detalle costo implementación modalidad tradicional ciudad de Florencia .....</b>	<b>74</b>
<b>Anexo 5. Detalle costo implementación modalidad tradicional ciudad de Ibagué .....</b>	<b>75</b>
<b>Anexo 6. Detalle costo implementación modalidad tradicional ciudad de Valledupar.....</b>	<b>76</b>
<b>Anexo 7. Detalle costo implementación modalidad tradicional ciudad de Bucaramanga.....</b>	<b>77</b>
<b>Anexo 8. Detalle costo sostenimiento modalidad tradicional ciudad de Medellín .....</b>	<b>78</b>
<b>Anexo 9. Detalle costo sostenimiento modalidad tradicional ciudad de Popayán .....</b>	<b>79</b>
<b>Anexo 10. Detalle costo sostenimiento modalidad tradicional ciudad de Cali .....</b>	<b>80</b>
<b>Anexo 11. Detalle costo sostenimiento modalidad tradicional ciudad de Florencia .....</b>	<b>81</b>
<b>Anexo 12. Detalle costo sostenimiento modalidad tradicional ciudad de Ibagué .....</b>	<b>82</b>
<b>Anexo 13. Detalle costo sostenimiento modalidad tradicional ciudad de Valledupar .....</b>	<b>83</b>
<b>Anexo 14. Detalle costo sostenimiento modalidad tradicional ciudad de Bucaramanga .....</b>	<b>84</b>
<b>Anexo 15. Encuesta sobre percepción de teletrabajo del personal administrativo de un Operador Logístico Farmacéutico en la ciudad de Medellín .....</b>	<b>85</b>
<b>Anexo 17. Resultados Encuesta sobre percepción de teletrabajo - Directores .....</b>	<b>87</b>
<b>Anexo 16. Respuestas Encuesta sobre percepción de teletrabajo - Personal de Apoyo .....</b>	<b>3</b>
<b>Anexo 18. Tabulación pregunta 5 encuesta.....</b>	<b>6</b>
<b>Anexo 19. Tabulación pregunta 6 encuesta.....</b>	<b>6</b>

## Introducción

Los avances en materia tecnológica y acceso a ellas han revolucionado la manera en la cual nos comunicamos actualmente, permitiendo contactar en tiempo real a personas que se encuentran en lugares geográficos diferentes. La manera de trabajar no ha sido ajena a esta tendencia, abriéndose a espacios como las videoconferencias que permiten reunir en un espacio virtual a varias personas, reduciendo costos por desplazamientos y cuando se requiere comunicar algo se tiene a la mano el correo electrónico o el celular. De igual forma, las nuevas tendencias en materia de gestión del talento humano van de la mano con la gestión de la innovación y la competitividad y es allí donde surge el teletrabajo como una estrategia para apoyar estas gestiones, permitiendo a las empresas tener mayor capacidad de adaptación y flexibilidad en el mercado para que sean sostenibles y más productivas.

El OLF para el cual se va a presentar la propuesta de implementación de teletrabajo para el personal de las áreas administrativas cuenta con una serie de herramientas tecnológicas que le permiten a sus empleados cumplir las funciones asignadas desde los diferentes rincones del territorio nacional, en los cuales tiene presencia el OLF, sin que la distancia sea un impedimento para el relacionamiento entre las personas o impida el cumplimiento de los objetivos propuestos para cada uno de los procesos de cada dependencia.

Pese a la implementación de características de la modalidad de Teletrabajo en el OLF, continúan sosteniendo los costos que implica la modalidad tradicional y es por ello que surge el interés de realizar un estudio que permita identificar y comparar, con base en datos reales, los costos de ambas maneras de trabajo y poder determinar el ahorro en términos económicos para la empresa, teniendo como efectos secundarios la identificación de los costos que asumen los empleados al tener que desplazarse hasta sus lugares de trabajo para desarrollar las actividades

asignadas y el impacto de dicha propuesta, en materia de gestión del talento humano con el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados.

## 1. Problema

### 1.1 Descripción del problema

El OLF seleccionado para este estudio cuenta con 129 Establecimientos Farmacéuticos a nivel nacional, los cuales están divididos administrativamente en 7 regionales, desde las cuales se planifican, direccionan, gestionan y controlan todas las actividades de los diferentes procesos, empleando para ello herramientas como anydesk, teamviewer, correo electrónico, videoconferencia, celular, Dropbox, skype y drive, siendo estos dos últimos los más utilizados para el seguimiento y control del desarrollo de actividades tanto operativas como administrativas. Adicionalmente cuenta con sistema de registro de información propio y el control del sistema de gestión de calidad que se encuentra en la nube.

La única información que no se encuentra en la nube, son historias clínicas, fórmulas médicas, autorización de servicios y facturas de compra y venta, las cuales son manejadas por los Establecimientos Farmacéuticos debido a que se requieren impresas para generar la prestación de los diferentes servicios o porque deben ser radicadas en físico; todo lo demás se crea, comparte, controla y se hace seguimiento de forma electrónica.

Al interior del OLF hay flexibilidad en las sedes administrativas para quienes tienen un alto nivel de confianza personal con su jefe inmediato, permitiendo el desarrollo de las funciones a cargo desde lugares diferentes a la oficina debido a circunstancias como el cuidado de los hijos, enfermedades no incapacitantes u otros temas de índole personal, orden público o festividades especiales. De igual forma tiene dos personas de alta confianza por parte de la Gerencia General con teletrabajo permanente, uno de ellos vive en una ciudad donde no hay oficinas de la empresa y el segundo está radicado fuera del país, el objetivo principal de conservar este talento humano

se debe al nivel de información que ambos manejan. Sin embargo, no se tienen lineamientos definidos al interior de la organización para dicha flexibilidad, no se siguen los lineamientos normativos que existen en materia de teletrabajo en Colombia, no se contempla las implicaciones legales que se puedan presentar ante un accidente o calamidad de algún empleado en su horario laboral y se encuentre por fuera de las instalaciones de la empresa y se mantienen los costos que genera el trabajo presencial.

Por otro lado, se identifica dificultad para encontrar locales que tengan áreas suficientes que puedan albergar las actividades operativas y administrativas de forma diferenciada e independiente. Algunas sedes tienen en un mismo edificio: bodega, servicio farmacéutico y área administrativa, lo que lleva a que en un espacio muy reducido haya más número de personas de las que puede albergar y se incumplan los requisitos normativos mínimos exigidos para los Establecimientos Farmacéuticos, o cuando se encuentran, tienen alto costo de alquiler y mantenimiento. De igual forma se presenta el caso contrario, en el cual se tienen edificios con pisos y áreas completamente solos, porque allí laboran muy pocas personas. También se presentan casos en los que la ubicación no es la más acorde para el tipo de actividad de la empresa y el flujo de personas.

Recientemente se presentó una dificultad en la sede principal en la ciudad de Popayán, donde las oficinas se encuentran ubicadas dentro de un condominio residencial y los habitantes del lugar se sienten incómodos por el alto flujo de personas y vehículos cerca a sus casas. Los vecinos interpusieron una queja ante la alcaldía, la cual obligó a cerrar las instalaciones durante una semana mientras se adelantaban trámites legales para abrirlas nuevamente. Durante esos días todo el personal de la sede pudo seguir desarrollando sus actividades fuera las oficinas y el cumplimiento de las actividades de cada uno no se vió afectada, gracias a que se cuenta con las

tecnologías de la información necesarias para su correcto desempeño, que toda la información se encuentra en la nube y que los cargos relacionados no requieren un contacto físico con sus clientes y/o proveedores internos o externos.

En este sentido, se hace necesario implementar medidas que ayuden a hacer más competitiva la empresa mediante la eficiencia en la utilización de los recursos y retención del talento humano, siendo una de estas medidas la implementación de Teletrabajo para su planta de personal de las áreas administrativas. Ya que al interior de la organización no se cuenta con un estudio serio sobre datos reales de la modalidad de trabajo tradicional en comparación con la modalidad de teletrabajo, no se ha dado oportunidad de dejar claro el ahorro en costos fijos de infraestructura, mantenimiento, servicios públicos, así como las ventajas en cuanto a innovación, competitividad, atracción y retención de talento humano calificado y mejora en la calidad de vida de los empleados. Se espera que los resultados obtenidos muestren el impacto del teletrabajo en la reducción de costos por infraestructura para la empresa y aporten elementos de juicio para la toma de decisiones de la alta gerencia que motive un despliegue de esta modalidad a todos los cargos susceptibles de ser incluidos dentro de esta modalidad laboral.

## **1.2 Formulación del problema**

Se requiere realizar una evaluación de los costos de infraestructura del trabajo presencial con información acorde a la realidad del OLF y compararlos con los costos de teletrabajo para responder a la pregunta: ¿Existe un ahorro para el OLF al implementar la modalidad de teletrabajo para los cargos administrativos a nivel nacional?

## 2. Justificación

La empresa donde se desarrolla este estudio tiene diversas herramientas tecnológicas de apoyo para el seguimiento y control de las actividades a cargo de cada uno de los procesos, lo que facilita la comunicación en tiempo real desde y hacia cada una de las ciudades y municipios donde opera. Siendo Skype el más utilizado para el control de ingreso y salida del personal de los Establecimientos Farmacéuticos y comunicación entre los mismos de forma instantánea. En Drive y Dropbox se lleva el control de desempeño por cada proceso, donde mes a mes se diligencian los datos concernientes a indicadores, evaluaciones de desempeño, control presupuestal, planes de trabajo, entre otros.

Cuenta con su propio sistema de registro información, en el cual los Establecimientos Farmacéuticos realizan los movimientos de inventarios, y los demás colaboradores de la empresa pueden consultar información de interés para el desarrollo de las actividades que le competen. El sistema de gestión de calidad se coordina y controla en una plataforma virtual, ayudando así a que la información se comparta en tiempo real a toda la compañía y fomentando el mínimo uso de papel.

Salvo los casos en los cuales personal del área de Tecnología se encuentra presente en la misma sede, todos los soportes que da este proceso se hacen empleando herramientas como Anydesk o Teamviewer y acceder así de forma remota a los computadores de los usuarios. En las áreas administrativas indudablemente el correo electrónico es la principal plataforma para el desempeño de sus funciones y comunicación con las demás áreas. También todos los procesos cuentan con celular empresarial como apoyo adicional para facilitar la comunicación tanto interna como con agentes externos a la compañía y computadores que en su mayoría son



portátiles.

La implementación de estas herramientas de las tecnologías de la información ha facilitado que, en determinados cargos, se maneje flexibilidad horaria, laborando en algunas ocasiones desde lugares diferentes a la oficina, o con horarios especiales según ciertas circunstancias de tipo personal, por festividades locales u otras como problemas de orden público que dificultan la movilidad y el acceso hacia las instalaciones de la empresa.

### 3. Objetivos

#### 3.1 Objetivo general

Determinar el impacto financiero por la implementación de teletrabajo en un Operador Logístico Farmacéutico (OLF), comparando los costos operativos a cargo de la empresa y los costos a cargo del empleado, de la modalidad tradicional versus la modalidad teletrabajo, en un periodo de 1 año laboral para sustentar una propuesta de formalización en la empresa.

#### 3.2 Objetivos específicos

- Identificar los costos de implementación y sostenimiento de la modalidad tradicional y la modalidad teletrabajo para la empresa, por medio de una revisión de las facturas reales por concepto de gastos en servicios para proyectarlos a 12 meses.
- Identificar los costos de sostenimiento de la modalidad tradicional para los empleados por medio de encuesta y realizar una proyección de estos a 12 meses.
- Conocer la percepción que tienen los directivos y empleados de la modalidad del teletrabajo por medio de encuestas, para establecer las expectativas de esta manera de desarrollar las funciones asignadas.
- Comparar los costos de implementación y sostenimiento del teletrabajo frente a la modalidad tradicional para obtener un estimado del ahorro para la empresa y sustentar una propuesta de implementación de teletrabajo con el personal administrativo de un OLF.

#### 3.3 Alcance del estudio

Presentar la formalización e implementación del teletrabajo como una alternativa viable para un Operador Logístico Farmacéutico - OLF - en sus áreas administrativas sustentando las ventajas en términos financieros y humanos para la empresa y los empleados.

## 4. Marco teórico

### 4.1 Antecedentes

En la actualidad las personas esperan de una empresa algo más allá de conseguir un puesto de trabajo y recibir a fin de mes un pago; ahora esperan que se les permita alcanzar también una realización a nivel personal, tener mayor conciliación entre sus facetas e intereses como seres humanos y la de empleados. Sin embargo, muchas empresas no están alineadas con estos nuevos intereses y su estructura de trabajo continúa definiendo la productividad de acuerdo al número de horas que permanece el empleado dentro de sus instalaciones físicas, con horarios y lugares de trabajo rígidos. El empresario tiene temor de perder control sobre sus empleados y cree que no están desarrollando sus funciones si no se encuentran en el espacio físico asignado. Otras pocas empresas se están dando cuenta del valor del capital humano y por ello adoptan políticas que facilitan mejorar la calidad de vida de sus empleados, como lo afirma Chicote (2017) “la productividad se mide por el cumplimiento de logros, administrativamente las organizaciones deben cambiar el paradigma mental y pasan a hacer seguimiento, empoderamiento, generar compromiso y sentido de pertenencia” lo cual hace que la organización aumente sus niveles de competitividad e innovación y disminuyen costos implementando alternativas como teletrabajo para obtener mayor rendimiento y éxito en todas sus dimensiones.

La primer vez que se habló de teletrabajo en el mundo fue en 1973 por Jack Nilles, en EE.UU a consecuencia de la crisis del petróleo, al considerarse como la mejor opción para dar respuesta a la inestabilidad económica de las empresas, pues se identificaron los costos en los cuales debía incurrir esta para instalar un puesto de trabajo dentro de sus instalaciones y para los empleados como una forma de ahorrar combustible en desplazamientos del lugar de residencia al

trabajo. Fue IBM el primero que le apostó a esta alternativa, que por los 80's y pese a ser una compañía con fuerte presencia mundial empezó a tener problemas financieros al tener bajos márgenes de ganancias, viéndose forzada a buscar alternativas que le ayudarán a mejorar el rendimiento, aumentar su ventaja competitiva y mantener la empresa viable (Temporiti, 2014). IBM considera que en el mundo actual las empresas deben enfocarse en el talento humano, la innovación y el cliente para ser más competitivas y es el teletrabajo una de las herramientas que mejor puede aportar al logro de esos objetivos (IBM, 2014). También asegura que la productividad de los empleados aumenta en la medida de las opciones de trabajo flexible que tenga implementadas la empresa, pues ayuda a mejorar la calidad de vida de sus empleados y a cumplir metas personales como el estudio, la familia, la recreación y esparcimiento, que en conjunto aportan a que estén más a gusto, más felices y por tanto son más productivos, al igual que facilita la retención del talento humano.

En Colombia el teletrabajo es una política gubernamental y es el sector donde más se concentran los esfuerzos de promoción e implementación (Avalos, 2018). Gracias a dicho apoyo, desde el año 2012, el teletrabajo ha ido en aumento en nuestro país, pasando de 31.553 en 2012 teletrabajadores a 95.439 en 2016, según cifras presentadas por el Centro Nacional de Consultoría en el Tercer estudio de penetración de teletrabajo en Colombia, en este mismo estudio se evidenció que el teletrabajo ha tenido una "...penetración 9% al 16% entre 2012 y 2016, 47% de los empresarios percibe como principales beneficios del teletrabajo la disminución de los costos operacionales, aumento de la productividad y aumento de la eficiencia de los procesos...". Pese a la difusión y reconocimiento legal de esta modalidad de trabajo en nuestro país, muchos empresarios la miran con recelo o incluso, como en el caso del OLF donde se desarrolla el presente estudio, ignoran que ya trabajan bajo esta modalidad y siguen sosteniendo

los mismos costos de infraestructura de la tradicional. Según Alejandro González, gerente de producto de colaboración de CISCO, empresa líder a nivel mundial en Tecnologías de Información y redes para internet y que cuenta con más de 72.000 empleados en 140 países, asegura que la empresa puede ahorrar en infraestructura cerca de un 20% con teletrabajo y mejora en la movilidad de las ciudades (Instituto Nacional de Contadores Públicos, 2018), al disminuir el número de vehículos circulando en las calles por desplazamientos hacia las instalaciones de la empresa, aportando adicionalmente al cuidado del medio ambiente, dicho ahorro además se puede traducir a mejorar la competitividad, flexibilidad y adaptación de las empresas a cambios en su entorno.

Precisamente la empresa CISCO ha sido galardonada durante 11 años consecutivos por la Lista Best Workplaces de España, la cual premia cada año los mejores lugares para trabajar basados en la percepción de los empleados y las prácticas y políticas de recursos humanos, destacándose porque el 90% de su personal tiene teletrabajo y 52% trabaja en un lugar diferente a su jefe (Maz, 2014), sumado a diferentes incentivos para el personal que aportan en conjunto a mejorar la productividad e innovación de la empresa y a mejor calidad de vida para los empleados al disminuir los niveles de estrés por desplazamientos u horarios rígidos. En esta lista, el 98% de las empresas tienen horario flexible y el 82% tienen teletrabajo (Theexcellencenet, 2018) lo que evidencia que esta modalidad de organización laboral aporta significativamente como factor diferenciador e innovador al conciliar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa con la inversión en el talento humano y pensar en su bienestar, lo que los motiva y hace más productivos por hacer de la empresa el lugar donde pueden extender su realización como seres humanos en sus diferentes dimensiones.

En la Gobernación de Antioquia, con la implementación de un piloto de teletrabajo con

72 empleados en 2014, se evidenció que mejoró la calidad de vida de los empleados, mejoró productividad laboral de las áreas que participaron y se optimizaron espacios físicos (Carmona, 2014), pues al no tener que desplazarse hasta la oficina para desarrollar sus tareas pudieron emplear ese tiempo en actividades como deporte y acompañamiento a su familia. En el caso de la empresa objeto de esta monografía se estima que el ahorro podría ser significativo por concepto de alquiler ya que los precios por metro cuadrado de construcción en las ciudades aumentan cada vez más, servicios públicos, internet, cafetería, implementos e insumos de aseo, equipos adecuaciones y mantenimientos en los que se incurre en las sedes administrativas. También aportaría en mayor confort para aquellos empleados que se encuentran hacinados en las sedes donde el número de personas excede a la capacidad del local, también representaría ahorro en dinero y tiempos para los empleados por desplazamientos por el tráfico cada vez más complicado sumado a la poca oferta de parqueaderos aptos con los que pueden contar quienes tienen vehículo propio, mejor calidad de vida al poder estar más tiempo con la familia y porque no, empleado más motivados y felices.

#### **4.2 Marco Legal**

El Ministerio de las Tecnología y las Comunicaciones TIC y el Ministerio del Trabajo, han sido los responsables de apoyar, reglamentar y divulgar el teletrabajo en Colombia como una forma de trabajo, y han sido las entidades del estado en las que con mayor fuerza se ha venido implementando y generando confianza para que las empresas del sector privado también se animen a apostar por esta modalidad, de igual forma y para continuar con el impulso que ha tendido desde que fue reglamentado, estos ministerios tienen como meta para el 2018 llegar a la cifra de 120.000 teletrabajadores en el país (MinTIC, 2018). Para ello han adelantado como estrategia de penetración talleres de sensibilización a los empresarios en las diferentes regiones

del país donde se resaltan los requisitos y casos de éxito de quienes ya tienen marchando esta propuesta. También cuentan con talleres virtuales dirigidos a la población en general, en los cuales se abordan desde diferentes ángulos, los requerimientos y estrategias para su implementación. Las empresas que optan por esta modalidad reciben acompañamiento desde sus inicios hasta la puesta en marcha del proyecto en todo lo relacionado con marco legal, Salud ocupacional, requisitos, herramientas de control y seguimiento para garantizar el éxito, máximo provecho y mitigación de los riesgos del teletrabajo.

A nivel internacional la entidad responsable del fomento al teletrabajo, reconocerle y reglamentarla ha sido la Organización Internacional del Trabajo OIT, destacando que se desarrolla en cualquier lugar que sea fuera de las instalaciones de la empresa y el uso de la tecnología para facilitar la comunicación. En Colombia el Teletrabajo, con la Ley 1221 de 2008 se crea la Red Nacional de Fomento al Teletrabajo, el cual tiene como propósito fundamental promover y difundir el teletrabajo en el país y 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 información y comunicación – TIC – para el contacto con el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo” (Congreso de la República, 2008), con lo que queda de manifiesto que las personas que trabajen bajo esta modalidad tienen los mismos derechos que alguien que trabaje en la modalidad tradicional y aclara que no es una profesión, un call center, manufactura en casa ni servicio a domicilio, también resalta que es un acuerdo de voluntades y el mismo es reversible.

A través del Decreto 884 de 2012 (Ministerio del trabajo, 2012) se especifican las condiciones que rigen el teletrabajo, para que su implementación se lleve a cabo cumpliendo

todos los requisitos legales que protejan los derechos y deberes tanto de las empresas como de los empleados, para asegurar que ambas partes queden debidamente protegidas y el teletrabajo se lleve a cabo siguiendo los lineamientos legales que cobijan cualquier relación laboral o contractual en el territorio nacional. Con la Resolución 2886 de 2012 (Ministerio del trabajo, 2012) se definen aquellos entes que sirven de apoyo a las empresas para la implementación del Teletrabajo creando la Red de Nacional de Fomento al Teletrabajo y las obligaciones que les compete (MinTIC, 2017), surgiendo también como apoyo y garantes para que implementar esta modalidad de organización laboral se lleve a cabo en las empresas cumpliendo la normatividad que en esta materia aplique.

Toda esta reglamentación ha permitido afianzar y dar garantías tanto para empleados como para los empresarios, de forma tal que no se vulneren derechos y responsabilidades de cada parte, ha aportado también a la formalización, promoción y respaldo por parte del Estado con el objetivo de hacer más competitivo al país a través de la innovación de las empresas.

### **4.3 Marco referencial**

En concordancia con las tendencias actuales en lo que a intereses de los individuos se refiere, respecto a que sus trabajos les permitan desarrollar sus intereses personales en concordancia con los laborales y prime por tanto la búsqueda de mejor calidad de vida, Contreras (2014) asegura que “las empresas son quienes traen el desarrollo económico de un país al ser las generadoras de fuentes de empleo, sin embargo y dado que no siempre sus acciones traen como resultado consecuencias positivas para su entorno, surge el concepto de responsabilidad social empresarial RSE”, como un aporte a las normas de trabajo, la gestión de las empresas y el desarrollo sostenible, a la cual la OIT define como una “...forma en la cual las empresas se hacen responsables de las repercusiones que sus diferentes actividades tienen sobre el entorno, para que



las ejecuten en función de sus principios y valores...” (Organización Internacional del Trabajo, 2018), procurando ser amigables y sanos para trabajar, tanto por el cuidado del medio ambiente como el cuidado del impacto social que de sus operaciones se desprende y cuya adopción debe ser permanente y no solo ocasional.

La RSE está enfocada en la calidad de vida, término que según Casagrande, se entiende “como un estado de bienestar físico, material, social y emocional, junto al desarrollo personal, afectados por valores personales del individuo” (Casagrande, 2016), actualmente las personas buscan actividades que le aporten bienestar emocional y le hagan sentirse feliz y esto se traduce a los interés en términos laborales, donde ya no es suficiente con encontrar un trabajo, sino en encontrar un trabajo donde se le permita continuar su desarrollo y crecimiento personal, por tanto, las empresas se deben esforzar por procurar un ambiente laboral que aporte felicidad a sus empleados, sistemas de compensación e incentivos no salariales como permisos en días especiales y flexibilidad horaria.

La calidad del empleo es un factor del concepto de sostenibilidad empresarial porque para que las empresas puedan ser competitivas en el mercado necesitan reducir sus costos, en ocasiones disminuyendo los beneficios de los empleados, quitando beneficios ya adquiridos por medio de contratos que no involucran cargas prestacionales, aplicando flexibilidad en los contratos, en los horarios y en los salarios. Ya que el trabajo influye fuertemente en la vida de las personas, las organizaciones con flexibilidad laboral son más atractivas para trabajar y tienen menores tasas de rotación de personal (Granda, 2018), usando para ello las tecnologías de la información como herramientas fundamentales con las cuales el colaborador puede desarrollar sus labores desde un lugar diferente a la empresa y con la misma continuidad a la de la oficina tradicional, porque el teletrabajo es una modalidad de trabajo en la cual el desempeño de los

empleados no es directamente proporcional al tiempo que permanecen dentro de las instalaciones de la empresa, sino que está enfocada a resultados, promoción de la autonomía, el autocontrol y la disciplina por parte del empleado, con lo que gana la organización en aumento de la productividad y gana el empleado con mejor equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral al destinar menos tiempo en desplazamientos.

La implementación de las TIC y el teletrabajo pueden traer muchos beneficios para la economía, pero se deben tener en cuenta las condiciones especiales que conlleva su adopción, el entorno, la cultura organizacional y la adecuada gerencia de recursos humanos, de lo contrario puede traer consecuencias negativas para el desarrollo, sostenibilidad y competitividad de las empresas. Por su parte Quintero señala que “El teletrabajo no es la solución a todos los problemas que tiene una organización en términos de productividad y reducción de costos, pero si es un aporte al logro de los objetivos organizacionales” (Quintero, 2016), pues de igual forma debe adecuar los puestos de trabajo del lugar donde vaya a trabajar el empleado con equipos, tecnología e insumos para cumplir las actividades asignadas a los empleados fuera de la oficina, entrenamiento, soporte técnico, velando porque tengan las condiciones mínimas que en términos de seguridad y salud en el trabajo se exigen en nuestra legislación, adicionalmente requiere un fuerte cambio de paradigmas organizacionales (Contreras, 2015), ya que esta modalidad se traduce en una relación de confianza, trabajo por logro de objetivos claros, lo que fomenta y estimula la autonomía, exige disciplina y adecuada planeación, por lo que no es para todas las organizaciones ni para todas las personas. Quienes tengan interés por esta modalidad deben primero realizar un adecuado diagnóstico seguido de capacitación en la materia, para lo cual es fundamental el apoyo de la alta dirección si se quiere tener éxito.

Para que sea exitosa la implementación del teletrabajo se debe empezar por una

adecuada gestión administrativa enfocándose en el trabajo con la dirección de las personas, replanteando jerarquías, procesos y procedimientos, definiendo de forma muy clara los perfiles de los cargos que pueden estar bajo esta modalidad, y teniendo claridad en el rol que tiene cada empleado en las actividades asignadas, para que se cumpla lo esperado en términos de ausentismo y optimización de recursos (Ardila, 2015). En cuanto a selección de personal se debe garantizar que los empleados cumplan las principales características que debe tener el empleado como son disciplina, constancia, manejo eficiente del tiempo, capacidad de planeación, organización, conocimientos y manejo de herramientas tecnológicas, habilidades de comunicación (Yolanda Sierra Castellanos, 2014), soporte de la carga laboral, autocontrol, orientación al logro, tolerancia al aislamiento del grupo y capacidad para trabajar por objetivos, se debe evaluar también el entorno familiar y garantizar un adecuado balance entre la vida familiar y laboral, quienes tienen gran interés por las relaciones sociales, se enfocan en la tarea, o que requieran constante supervisión no son indicados (Arias, 2014) para trabajar bajo esta modalidad. Estos requisitos pueden reducir en gran medida el espectro de candidatos aptos para el teletrabajo, sin embargo se puede plantear un plan de acción para adquirir estas habilidades y empezar con su implementación de forma paulatina hasta que la empresa y los empleados se adapten de forma satisfactoria.

El alcance de los beneficios del teletrabajo depende del enfoque y la forma como la empresa implemente esta modalidad, dentro del diagnóstico que de la viabilidad de teletrabajo se realice, se debe identificar claramente quienes realmente son aptos para trabajar bajo esta modalidad, que actividades realmente pueden ser teletrabajables (Young, 2013), también es necesario determinar, de acuerdo a los intereses y tipo de empresa, cuál de las tres alternativas que existen en Colombia y que están claramente definidas en la ley 1221 de 2008, se

implementaría o si se optaría por una mezcla de ellas. Estas alternativas o modalidades bajo las cuales se puede desarrollar el teletrabajo en nuestro país son:

**Teletrabajo Autónomo:** Trabajadores independientes o empleados, que se valen de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para el desarrollo de sus tareas, ejecutándose desde cualquier lugar elegido por ellos.

**Trabajo suplementario:** Trabajadores con contrato laboral que alternan sus tareas en distintos días de la semana entre la empresa y un lugar fuera de ella, usando las TIC para dar cumplimiento. Se entiende que teletrabaja al menos dos días a la semana.

**Trabajo móvil:** Trabajadores que utilizan dispositivos móviles para ejecutar sus tareas. Su actividad laboral les permite ausentarse con frecuencia de la oficina. No tienen un lugar definido para ejecutar sus tareas.

Dentro de las desventajas del teletrabajo se encuentran: Temor de los empresarios de perder autoridad y control sobre los empleados, es viable solo para ciertas actividades y ciertas personas (Bravo, 2011), conflictos al no diferenciar adecuadamente la vida laboral de la personal, pues las jornadas se pueden alargar por la responsabilidad del hogar y las laborales, disminución de sentido de pertenencia. El principal temor de los empleados frente al teletrabajo es el despido al no percibir un contacto más cercano con su jefe. Dichas desventajas se pueden mitigar mediante un adecuado plan de implementación durante sus primeras fases, que como se mencionó antes, parte de un adecuado diagnóstico que facilite el gerenciamiento del recurso humano, adopción paulatina de esta estrategia, durante su desarrollo se pueden establecer días claves para el encuentro de los empleados bien sea en las instalaciones de la empresa u otros lugares diferentes, capacitaciones en línea, entrenamiento presencial y así no sea el 100% del tiempo de forma

remota, hacer retroalimentación constante y evaluación de desempeño. En el OLF objeto de este estudio, debido a la ubicación tan distante de cada sede administrativa entre sí, cada mes se llevan a cabo las reuniones de evaluación de procesos por videoconferencia así como otro tipo de reuniones como planes de trabajo, auditoría interna a procesos o extraordinarias menos frecuentes y esto ha facilitado la empatía y compañerismo entre personas que llevan años dentro de la compañía y nunca ha llegado a verse en persona.

Las empresas que adoptan el teletrabajo, se capacitan antes, durante y después de su implementación y por tanto encuentran más ventajas que aquellas que no adoptan esta modalidad (Moreno, 2014), pues su experiencia les ha enseñado a quitarle el temor, la reconocen como parte de una estrategia que les puede ayudar a ser más competitivos y productivos, hacen un monitoreo constante al despliegue de desarrollo de dicha estrategia y por tanto establecen planes para mitigar los riesgos que del teletrabajo se desprenden. Dentro de las ventajas del teletrabajo tenemos:

- Aporta a la innovación, pues exige un cambio en la mentalidad organizacional y se enfoca en el ser humano y su bienestar, acepta nuevas concepciones de trabajar y administra el tiempo de una manera más flexible (Barros, 2016), lo que permite a los empleados aprovechar más espacios que le faciliten la conciliación de su vida personal con la laboral.
- Mejora la competitividad empresarial, porque esta modalidad disminuye los costos y gastos de producción y mejora el cumplimiento de metas de la empresa (Jaramillo, 2016) al enfocarse en el trabajo por objetivos y resultados y no por el cumplimiento de horarios rígidos.
- Ahorro en costos operacionales al poder compartir entre varias personas un mismo puesto

de trabajo, disminuye la compra de equipos y dispositivos nuevos (Vargas, 2017), a través de la implementación de tendencia de Bring Your Own Device -BYOD-, equivalente a “trae tu propio dispositivo” (Min TIC, 2018) donde se aprovechan los equipos propios con los cuales ya cuenta el empleado, quedando a cargo de la empresa solo la instalación o asignación de permisos a sus herramientas en la nube.

- Retención y atracción de capital humano al poder acceder a personal en lugares distantes de la empresa, madres cabeza de hogar, discapacitados (Yolanda Sierra Castellanos, 2014), con lo que se convierte en una forma de inclusión social, mejora de la calidad de vida para los empleados y rompe las barreras geográficas para acceder a talento humano calificado.
- Aumenta la productividad, porque cuando los empleados perciben que la empresa invierte en ellos y que se les considera importantes, trabajan más comprometidos para el logro de los objetivos estratégicos (Martha Luz Benjumea Arias, 2016). Asegura también la continuidad de las operaciones en situaciones donde no se pueda acceder a las instalaciones de la empresa por diversas situaciones como problemas de orden público, desastres naturales, festividades locales u otros.
- Esta modalidad de trabajo aporta a la conciliación de la vida familiar y laboral básicamente porque los empleados cumplen sus tareas en menor tiempo (Jaramillo, 2016), lo que a su vez se traduce en mejora del nivel de competitividad de los empleados al disminuir el tiempo de desplazamiento entre su casa y la oficina y pueden dedicar estos espacios a actividades personales.
- Contribuye a la protección del medio ambiente, ahorro en energía y reducción de las emisiones de CO2 por desplazamiento de los empleados (Bravo, 2011) hasta las

instalaciones de la empresa, a su vez aporta al mejoramiento de la movilidad en las ciudades, al estar en circulación menor número de vehículos por los diferentes medios de transporte.

Son estas bondades del teletrabajo las que han capitalizado las empresas, tanto públicas como privadas en Colombia y en el mundo, para fomentar esta forma de trabajar que va de la mano con las nuevas tendencias en tecnología, mercados y principalmente gestión del talento humano, siendo este último aspecto el que mayor calificación aporta a las empresas que son rankeadas como las mejores empresas para trabajar, pues son organizaciones donde han comprendido que el recurso humano es un gran capital que no solo exige remuneración económica, sino que también tiene interés en remuneraciones no salariales que le representen expandir su crecimiento personal y reconocimiento como individuo.

## **5. Diseño metodológico**

### **5.1 Tipo de estudio**

El estudio que se llevará a cabo para presentar la propuesta de implementación de teletrabajo en el OLF es de tipo mixto, ya que tiene una parte de análisis de datos cualitativos, al medir la percepción de los directores y personal de apoyo del área administrativa de la ciudad de Medellín para recopilar las apreciaciones que del teletrabajo tienen los seleccionados de la muestra. La toma de datos y su posterior análisis de los costos de la modalidad tradicional para los empleados se hace con un enfoque cuantitativo en forma prospectiva, aplicando preguntas cerradas a los empleados de las áreas administrativas de la sede Medellín. Otra parte del estudio la comprende un segundo enfoque cuantitativo que se caracteriza por ser explicativa, debido a que el propósito es llegar a explicar cuál es la incidencia de la modalidad de Teletrabajo en los costos operativos de un OLF, que se hace de manera retrospectiva, lo compone la revisión de la información sobre los costos de ambas modalidades para la empresa del año 2017, para analizar las variables de costo de cada uno y tener datos precisos que ayuden a dar respuesta al problema planteado.

### **5.2 Población**

El OLF cuenta a nivel nacional con 381 empleados todos ellos con contratos laborales a término indefinido, de los cuales 302 empleados cumplen actividades relacionadas con atención directa a pacientes, dispensación de medicamentos en los Servicios Farmacéuticos, almacenamiento, alistamiento y despacho de productos y es en virtud de esas funciones que solo pueden desarrollarse dentro de las instalaciones de la empresa y se orientan por horarios rígidos para la atención al público, por lo que no hacen parte de la población objeto de estudio de este estudio.



Los 79 empleados restantes tienen actividades administrativas y se encuentran distribuidos en las ciudades de: Popayán, Cali, Florencia, Medellín, Ibagué, Valledupar y Bucaramanga, contando cada una de estas sedes con un administrador que es el responsable de la regional asignada. Las actividades que desempeña este grupo de empleados no requiere el contacto físico entre las personas ni la manipulación de productos de manera directa y adicionalmente todas las actividades asignadas se llevan a cabo empleando primordialmente las Tecnologías de la Información y Comunicaciones. Este personal constituye la población objeto de este estudio.

*Tabla 1. Distribución de la población por ciudad*

Ciudad	Número de personas
Medellín	19
Popayán	35
Cali	5
Florencia	6
Ibagué	5
Valledupar	5
Bucaramanga	5
<b>Total</b>	<b>79</b>

Nota: Construcción propia (Autor)

### 5.3 La muestra

La muestra seleccionada para el presente estudio la conforman los empleados y directivos que se encuentren en la sede administrativa de la ciudad de Medellín. Esta sede la conforman en total 34 personas, 15 de las cuales hacen parte del proceso de Almacenamiento encargado de la conservación y distribución de los productos a los diferentes Establecimientos Farmacéuticos que hacen parte del OLF, razón por la cual quedan excluidos de la muestra para este estudio, pues el desarrollo de sus actividades sólo puede llevarse a cabo dentro de las instalaciones de la empresa.

La muestra con la cual se trabaja son los empleados de las áreas administrativas de la oficina de la sede Medellín que se conforma por 19 personas, 5 de las cuales son directores a nivel nacional de los procesos de Logística y Operaciones, Inventarios, Planeación de la Demanda, Gestión Farmacéutica y Talento Humano. Cada uno de estos líderes tiene personal a cargo, tanto dentro de la misma sede como en otras sedes administrativas en diferentes ciudades, las otras 14 es personal de apoyo de cada uno de los procesos ya citados u otros como Compras y Tecnología, cuyos directores se encuentran en ciudades diferentes. Los seleccionados resultan ser aptos para este estudio en el sentido que sus actividades en un 100% se llevan a cabo empleando las tecnologías de la información, viajan frecuentemente a otras sedes y no tienen contacto directo con los pacientes ni con los productos que distribuye el OLF.

*Tabla 2. Nivel de escolaridad por género*

Nivel de escolaridad	Hombres	Mujeres	Total
Secundaria	1		1
Técnico	1	2	3
Tecnólogo	4	1	5
Universitario	2	6	8
Postgrado	1	1	2
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>19</b>

Nota: construcción propia (Autor)

*Tabla 3. Cargos del personal que hacen parte de la muestra para el estudio*

Procesos con personal administrativo en Medellín	Líder de proceso en Medellín	Personal administrativo de apoyo en Medellín	Personal administrativo de apoyo en otras ciudades
Logística y operaciones	1	1	8
Inventarios	1	0	2
Planeación de la demanda	1	1	2
Gestión Farmacéutica	1	4	4
Talento Humano	1	5	4
Compras	Líder de proceso en otra ciudad	1	Sin personal a cargo
Tecnología e Informática	Líder de proceso en otra ciudad	2	Sin personal a cargo
<b>Total Tipo de cargo</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	
<b>Total Personal Administrativo Medellín</b>		<b>19</b>	

Nota: construcción propia (Autor)

*Tabla 4. Principales actividades a cargo de las personas que hacen parte de la muestra*

Procesos	Líder de proceso	Personal de apoyo	Implementos necesarios
Logística y operaciones	Gestionar requerimientos que tenga la empresa en términos de adquisición, almacenamiento y distribución cumpliendo los requisitos normativos que apliquen. Viaja con frecuencia	Diseñar las rutas y frecuencias para el adecuado transporte de los productos. Hacer seguimiento a los despachos y a las diferentes transportadoras	Computador Internet Línea telefónica correo electrónico Aplicaciones como skype, gotomeeting Escritorio Silla
Inventarios	Asegurar la adecuada custodia y control de los inventarios en todo el país. Autorizar ajustes y gestionar cobros por diferencias entre lo hallado físico frente al sistema. Gestión de stocks máximos y mínimos. Viaja con frecuencia		Computador Internet Línea telefónica correo electrónico Aplicaciones como skype, gotomeeting Sistema de información de la empresa

			Escritorio Silla
Planeación de la demanda	Garantizar una adecuada distribución de los inventarios. Pronosticar los requerimientos de necesidades de productos para compras según la demanda en un periodo de tiempo que sea costo beneficio de acuerdo al presupuesto	Validar las existencias actuales del inventario y comparar con el pronóstico en un determinado tiempo. Destinar la cantidad de inventario a mover a un determinado establecimiento según necesidades	Computador Internet Línea telefónica correo electrónico Aplicaciones como skype, gotomeeting Sistema de información de la empresa Escritorio Silla
Gestión Farmacéutica	Gestionar el control de los consumos de los servicios farmacéuticos sin poner en riesgo la adecuada prestación al usuario y la rentabilidad de la empresa. Viaja con frecuencia	Autorizar o negar la prestación de servicios a los usuarios. Hacer seguimiento a alertas nacionales de poscomercialización, capacitar al personal. Brindar apoyo técnico sobre cumplimiento normativo o alcances de contrato. Auditoría a la formulación.	Computador Internet Línea telefónica correo electrónico Aplicaciones como skype, gotomeeting Sistema de información de la empresa Escritorio Silla
Talento Humano	Liderar las actividades de selección, ingreso, afiliación y capacitación para el personal que ingresa nuevo a la empresa. Gestionar nómina, evaluaciones de desempeño, licencias e incapacidades. Encargado de seguimiento a contratos laborales, llamados de atención, desvinculaciones de personal	Realizar las entrevistas al personal en los procesos de selección. Llevar a cabo las diferentes afiliaciones, vinculaciones y desvinculaciones a que haya lugar. Tramitar vacaciones, incapacidades, pago de nómina.	Computador Internet Línea telefónica correo electrónico Aplicaciones como skype, gotomeeting Escritorio Silla Impresora con escaner
Compras		Gestionar las adquisiciones que se le asignen. Ingresar al sistema las órdenes de compra que ingresan a bodega y enlazarla con la factura cuando los productos ingresan. Tramitar devoluciones	Computador Internet Línea telefónica correo electrónico Aplicaciones como skype, gotomeeting Sistema de información Escritorio

		y reclamos.	Silla
Tecnología e Informática		Crear cuentas y gestionar permisos en las diferentes aplicaciones que utiliza la empresa. Realizar mantenimiento preventivo y correctivo a los equipos de informática. Brindar soporte a los clientes internos asignados según la regional asignada.	Computador Internet Línea telefónica correo electrónico Aplicaciones como skype, gotomeeting Anydesk, teamviewer Sistema de información Escritorio Silla Acceso a los equipos de los clientes asignados Implementos para mantenimiento a equipos

Nota: construcción propia (Autor)

## 5.4 Técnicas de recolección de información

### 5.4.1 La encuesta.

Esta herramienta de recolección de información se divide en dos partes, la primera tiene un enfoque cualitativo con preguntas cerradas la cual tiene como objetivo identificar la percepción del teletrabajo por parte de directores y personal de apoyo frente a la conciliación de metas personales con las laborales para mejorar su calidad de vida. La segunda parte de la encuesta, que es de enfoque cuantitativo, pretende identificar los costos a cargo del empleado en la modalidad tradicional principalmente por transporte para desplazarse de su casa al lugar de trabajo, combustible y el tiempo empleado en estos recorridos. Esta encuesta, aunque contiene las mismas preguntas tanto para directores como para personal de apoyo, se envían en formularios de Drive separados para cada subgrupo de la muestra, para facilitar la recopilación de la información optimizando el tiempo de la toma de datos y aprovechando esta herramienta

tecnológica de amplia difusión y uso dentro del OPL, por lo que el personal ya se encuentra familiarizada con ella, de igual forma se hace de manera individual y en el tiempo que le quede espacio a los encuestados en un lapso de una semana. Después de obtener los indicadores se realiza una comparación para identificar expectativas en calidad de vida y ahorro estimado para los empleados, estos resultados dan elementos claves para el análisis y las conclusiones de este estudio.

*Tabla 5. Variable calidad de vida*

Variable	Definición	Medición	Indicador
Calidad de vida	Medida compuesta de bienestar físico, mental y social como la percibe cada individuo	Cualitativa	Grado de bondad de las cosas en general

Nota: construcción propia (Autor)

*Tabla 6. Variable costo para el empleado*

Variable	Definición	Medición	Indicador
Costo para empleado	Cálculo del valor en dinero por desplazamientos de un empleado dentro de las instalaciones de la empresa, frente al valor de desplazamientos de un teletrabajador	Cuantitativa	Valor desplazamientos Teletrabajo / Valor desplazamientos Tradicional

Nota: construcción propia (Autor)

#### **5.4.2 La recopilación documental.**

Para obtener los costos a cargo de la empresa, se revisan las facturas por concepto de arriendos y servicios públicos que tiene la empresa durante el periodo enero a diciembre 2017, se calcula el precio de un puesto de trabajo de un empleado dentro de las instalaciones de la oficina y se compara con el precio del puesto de trabajo de un teletrabajador, teniendo en cuenta los siguientes conceptos: adecuaciones, equipos, mobiliario, redes de comunicación, implementos e insumos de aseo y cafetería, los cuales tienen que ver con el indicador de costo de infraestructura

en relación a la implementación y sostenimiento para cada una de las modalidades de trabajo así como el auxilio de transporte para quienes aplica. Por tanto esta variable es cuantitativa.

*Tabla 7. Variable Costo infraestructura*

Variable	Definición	Medición	Indicador
Costo de infraestructura	Cálculo del valor en dinero del puesto de trabajo de un empleado dentro de las instalaciones de la empresa, frente al valor de puesto de un teletrabajador	Cuantitativa	Valor Teletrabajo / Valor Tradicional

*Nota: construcción propia (Autor)*

Para comenzar a diseñar la propuesta financiera que permita sustentar la implementación y formalización del Teletrabajo en el OLF se toman los indicadores de costo de infraestructura para la empresa y costo para los empleados, los cuales arrojan información que permite calcular lo invertido en un año laboral para ambas partes tanto en la modalidad tradicional como con teletrabajo. Debido a que el Teletrabajo también representa ventajas para los empleados en lo que a calidad de vida se refiere, para identificar el impacto en el recurso humano y conocer las bondades que encuentran los empleados con teletrabajo se toma la información obtenida de la encuesta realizada al personal directivo y de apoyo de las áreas administrativas acerca de percepción que tienen del teletrabajo. Con los datos reales que deja la proyección de las variables cuantitativas en un lapso de un año, hacer una comparación entre las dos modalidades de trabajo que permita establecer si la implementación y formalización del teletrabajo en el operador logístico farmacéutico representa un ahorro significativo para la empresa y para los empleados.

## **5.5 Hallazgos**

El análisis de los indicadores establecidos para ayudar a dar respuesta a la pregunta de investigación ¿Existe un ahorro para el OLF al implementar la modalidad de teletrabajo para los cargos administrativos a nivel nacional?, se analizan a continuación con base a los resultados que

arrojaron las facturas del año 2017 por concepto de arriendos y servicios para la empresa y la encuesta aplicada a los 19 colaboradores del OLF que actualmente se encuentran en la sede Medellín de las áreas administrativas. Se presentan a continuación los resultados obtenidos para efectuar el análisis y la comparación.

### **5.5.1 Análisis de datos.**

Las siglas empleadas en las gráficas y tablas de datos son las siguientes:

MT: Modalidad Tradicional

TT: Teletrabajo

AT: Auxilio de Transporte por modalidad tradicional

ATT: Auxilios por Teletrabajo

### **5.5.2 Análisis de los costos de implementación a cargo de la empresa.**

Con base en la información suministrada por el OLF de sus gastos por infraestructura del año 2017, se hizo un estimado de lo que cuesta para la empresa la adecuación e instalación de un puesto de trabajo dentro de sus instalaciones para cada una de las siete sedes administrativas del OLF.

Se encontraron los siguientes resultados que arroja la recopilación de los costos para la empresa por la implementación de la modalidad tradicional a nivel nacional para los 79 puestos de trabajo del personal administrativo el cual fué de \$284.477.100. En la sede de Popayán es en la cual se encuentra el costo más alto debido a que es la ciudad donde se concentra el mayor número de personal administrativo, por ser la sede principal del OLF, le sigue la ciudad de Medellín que es la segunda en concentración de personal.



Tabla 8. Detalle costos de implementación MT

Implementación Concepto	Modalidad Tradicional						
	Popayán	Medellín	Ibagué	Cali	Florencia	Valledupar	Bucaramanga
Aire Acondicionado	17.729.400	8.864.700	8.864.700	5.909.800	2.954.900	2.954.900	2.954.900
Adecuaciones locativas	1.200.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Mobiliario	8.397.500	3.393.900	2.763.900	2.763.900	2.776.800	2.363.900	2.234.000
Equipos	8.394.000	1.399.000	1.399.000	1.399.000	1.399.000	1.399.000	1.399.000
Puestos de trabajo	82.701.500	44.895.100	11.814.500	11.814.500	14.177.400	11.814.500	11.814.500
<b>Total</b>	<b>118.422.400</b>	<b>58.952.700</b>	<b>25.242.100</b>	<b>22.287.200</b>	<b>21.708.100</b>	<b>18.932.300</b>	<b>18.802.400</b>

Nota: construcción propia (Autor)

En el gráfico 1 se esquematiza el detalle de los costos de implementación de MT a nivel nacional. El valor total por la instalación de los 79 puestos de trabajo dentro de las instalaciones de la empresa es de \$189.032.000, los aires acondicionados tienen un valor de \$5.233.300, el mobiliario el cual se conforma por la dotación de los diferentes espacios como salas de juntas, comedores e implementos de archivo tiene un costo de \$24.693.900, seguido por dotación de equipos, como impresoras y escáner, con un costo de \$16.788.000 y cerrando las adecuaciones locativas, las cuales básicamente están relacionadas con todo lo que tiene que ver con señalización y pintura por \$3.600.000.

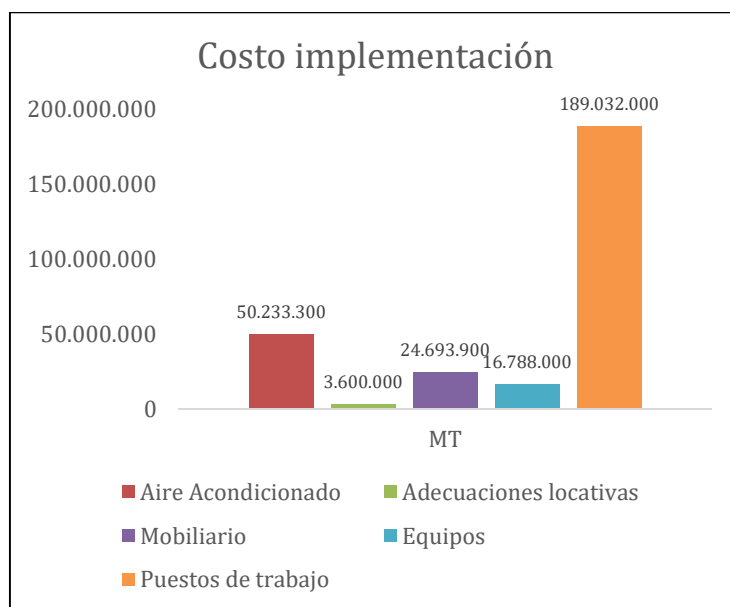
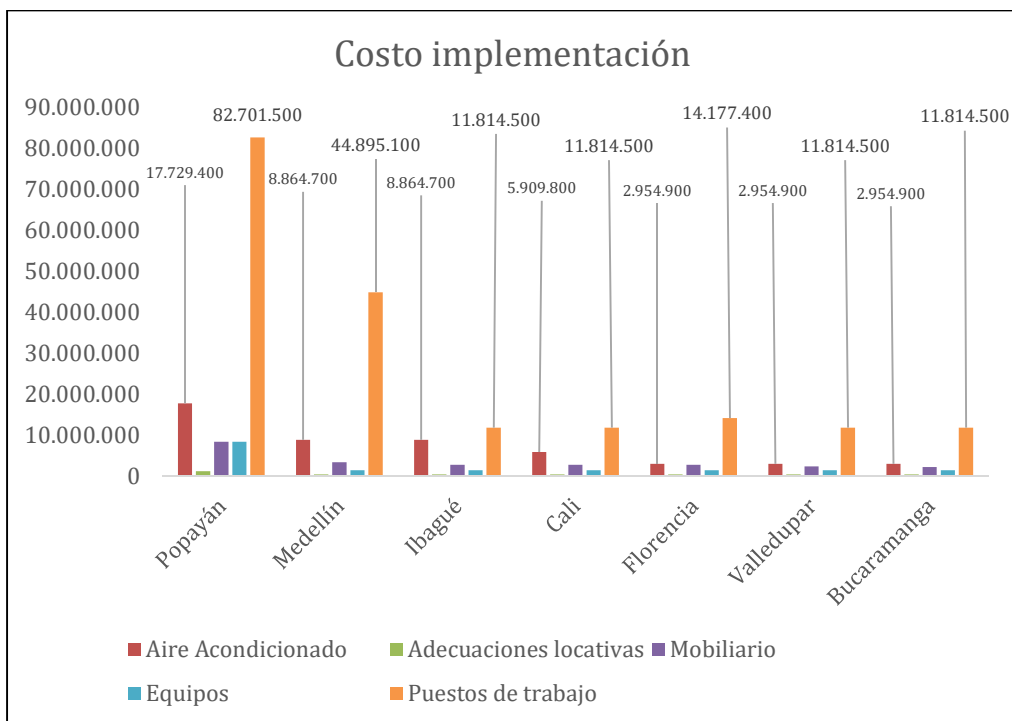


Gráfico 1. Costo implementación por concepto con MT

En el detalle por ciudad de cada uno de los elementos necesarios para la implementación de MT dentro de las instalaciones de la empresa, enmarcando solamente aquellos que tienen que ver con el valor de los puestos de trabajo y aires acondicionados por ser los dos renglones que más representativos en las adecuaciones de infraestructura para el OLF.



*Gráfico 2. Detalle Costos implementación MT por ciudad*

La ciudad en la cual se presenta el mayor costo por implementación es Popayán debido a que es la sede en el cual se encuentra el mayor número de funcionarios de la empresa con \$118.442.400. En el extremo inferior se encuentra Bucaramanga con \$18.932.300.

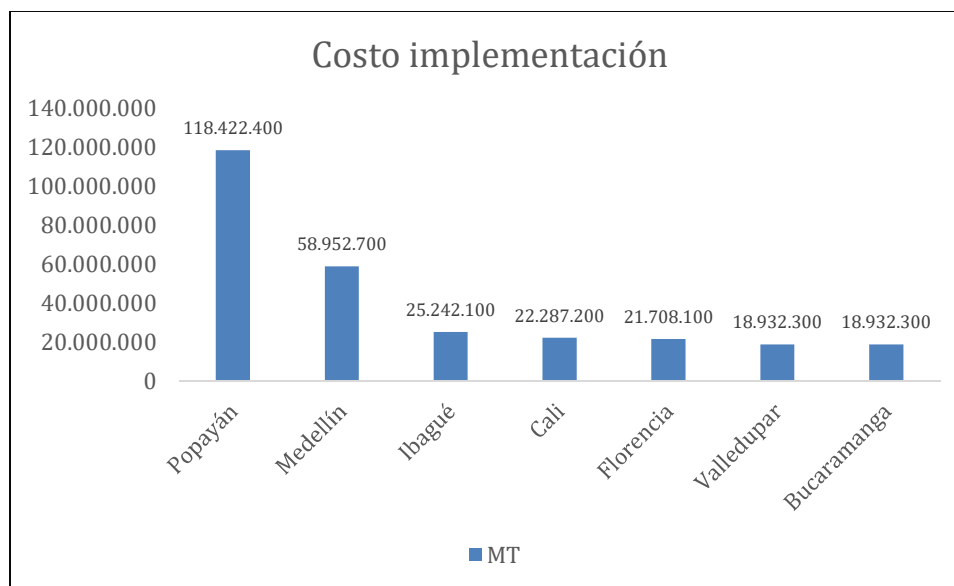


Gráfico 3. Costo total implementación MT por ciudad

En la modalidad tradicional los conceptos de infraestructura relacionados con adquisición e instalación de aire acondicionados, adecuaciones locativas, mobiliario para salas de juntas o comedor, así como equipos para dotación de áreas no son tenidos en cuenta y solo se toma todo lo requerido para la instalación de los puestos de trabajo estableciendo que la empresa entrega lo necesario para ello cumpliendo la normatividad vigente.

Tabla 9. Detalle costo implementación teletrabajo

Implementación Concepto	Teletrabajo						
	Popayán	Medellín	Ibagué	Cali	Florencia	Valledupar	Bucaramanga
Aire Acondicionado							
Adecuaciones locativas							
Mobiliario							
Equipos							
Puestos de trabajo	58.555.000	31.787.000	8.365.000	8.365.000	10.038.000	8.365.000	8.365.000
<b>Total</b>	<b>58.555.000</b>	<b>31.787.000</b>	<b>8.365.000</b>	<b>8.365.000</b>	<b>10.038.000</b>	<b>8.365.000</b>	<b>8.365.000</b>

Nota: Construcción propia (Autor)

Para la modalidad teletrabajo el costo para la empresa por el mismo número de puestos de trabajo sería de \$133.840.000 en todas las ciudades donde se cuenta actualmente con sede administrativa, siendo el valor calculado de cada puesto de trabajo el único criterio a tener en cuenta en dicha modalidad.

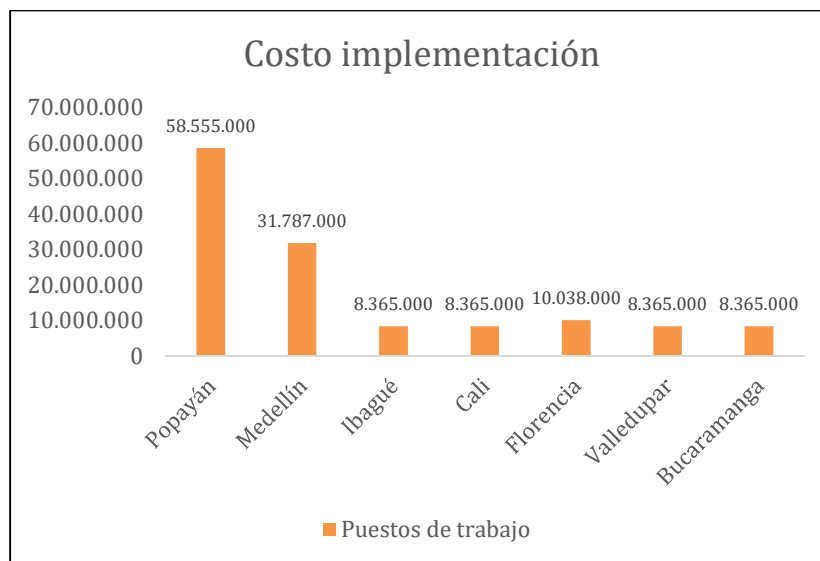


Gráfico 4. Detalle costo implementación TT por ciudad

### 5.5.3 Análisis de los costos de sostenimiento a cargo de la empresa.

Para el análisis de los costos de sostenimiento a cargo de la empresa se agruparon en Infraestructura, conformado por arriendos y mantenimientos, servicios públicos (agua, energía, alcantarillado, aseo municipal), Telecomunicaciones al cual lo conforman los servicios de Internet y telefonía fija contratados por la empresa y las líneas celulares corporativas. El grupo de cafetería y aseo lo constituye todos aquellos elementos que tiene implementados la empresa como son bebidas, implementos e insumos de aseo. Por último el grupo de auxilios para la modalidad tradicional lo conforma el auxilio de transporte que por ley se le da al personal que devenga hasta dos salarios mínimos legales vigentes.

Tabla 10. Detalle costo sostenimiento MT por año

Sostenimiento Concepto	Modalidad Tradicional						
	Popayán	Medellín	Ibagué	Cali	Florencia	Valledupar	Bucaramanga
Infraestructura	137.320.000	49.720.000	37.720.000	45.880.000	37.720.000	35.320.000	25.720.000
Servicios públicos	36.000.000	25.200.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	25.200.000	18.000.000
Telecomunicaciones	24.444.000	8.808.000	6.264.000	6.264.000	5.628.000	6.264.000	4.992.000
Cafetería y aseo	8.867.720	5.382.032	3.380.432	3.380.432	4.268.432	3.380.432	3.380.432
Auxilios	19.953.600	14.965.200	3.990.720	4.988.400	3.990.720	2.993.040	2.993.040
<b>Total</b>	<b>226.585.320</b>	<b>104.075.232</b>	<b>69.355.152</b>	<b>78.512.832</b>	<b>69.607.152</b>	<b>73.157.472</b>	<b>55.085.472</b>

Nota: Construcción propia (Autor)

El costo total por año para el sostenimiento de la modalidad tradicional a cargo del OLF es de \$676.378.632.

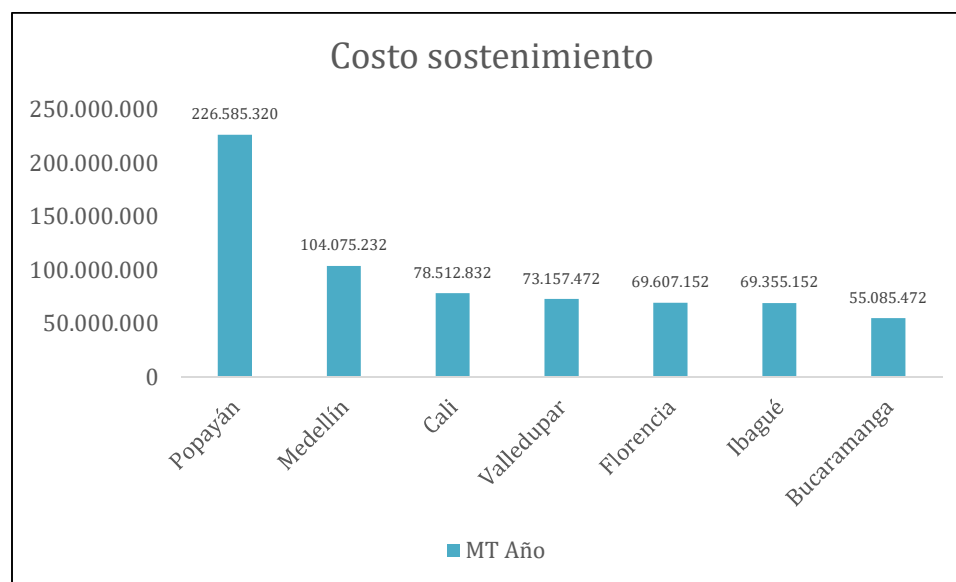


Gráfico 5. Costo sostenimiento MT por ciudad por año

Para el sostenimiento de la modalidad tradicional en el OLF para el lapso de un año, el grupo que tiene el costo más elevado es el correspondiente a infraestructura con un valor de \$369.400.000, debido a todas las sedes son alquiladas, el grupo de servicios públicos tiene un costo anual de \$158.400.000, seguido por telecomunicaciones con \$62.664.000, auxilios con \$53.874.720 y el costo más bajo con la modalidad tradicional es el grupo de cafetería y aseo con

\$32.039.912.

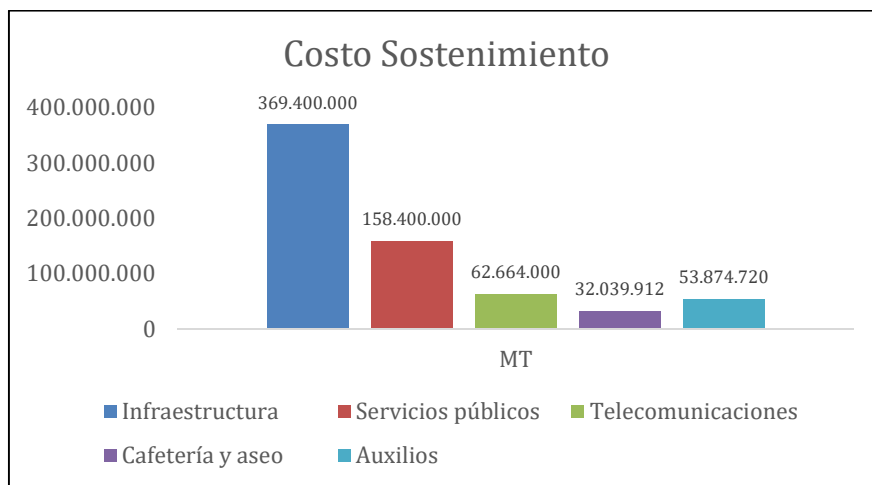


Gráfico 6. Detalle costo sostenimiento MT por año

Como se mencionó anteriormente, el costo de infraestructura es el más alto para el OLF porque todas las oficinas son alquiladas, Popayán es la ciudad en la cual se paga mayor canon de arrendamiento con \$9.000.000 mensuales

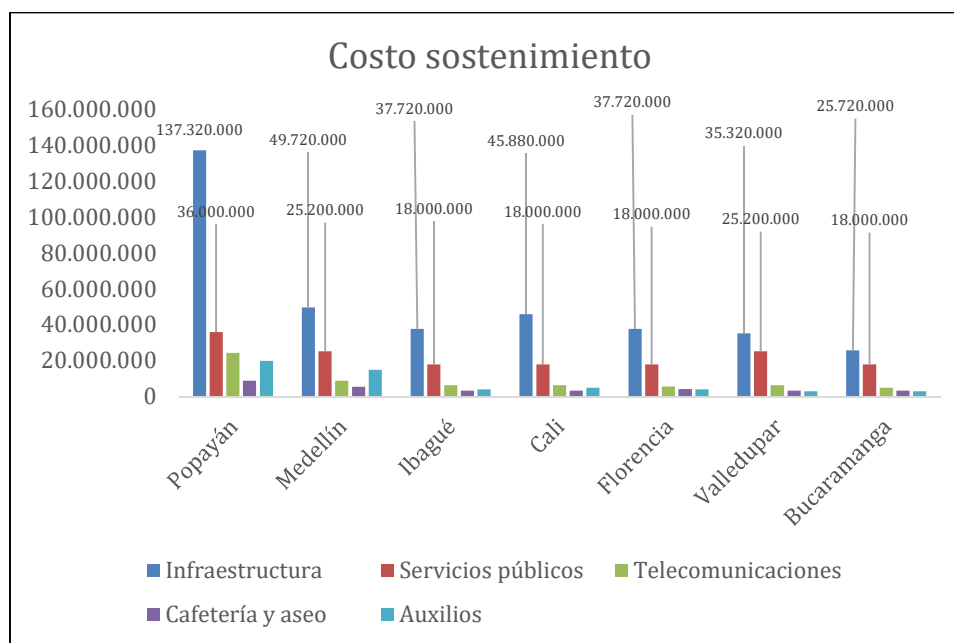


Gráfico 7. Detalle costo sostenimiento MT por ciudad por año

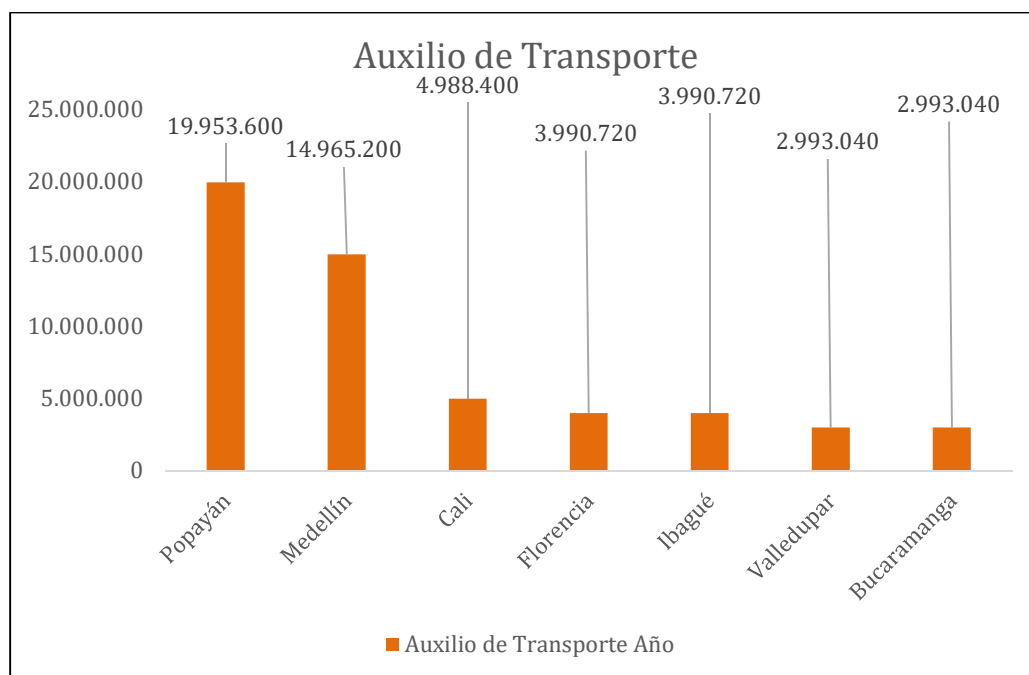
A nivel nacional, el total de empleados de las áreas administrativas que tienen auxilio de transporte es 69, para las cuales en un mes este rubro tiene un costo de \$4.489.560 y a un año es de \$ 53.874.720.

*Tabla 11. Costo auxilio de transporte en MT por ciudad*

Ciudad	AT Mes	AT Año
Popayán	1.662.800	19.953.600
Medellín	1.247.100	14.965.200
Cali	415.700	4.988.400
Florencia	332.560	3.990.720
Ibagué	332.560	3.990.720
Valledupar	249.420	2.993.040
Bucaramanga	249.420	2.993.040
<b>Total</b>	<b>4.489.560</b>	<b>53.874.720</b>

Nota: Construcción propia (Autor)

Quince personas de las que hacen parte de la muestra del presente estudio en la ciudad de Medellín cuentan con auxilio de transporte, lo que representa un valor de \$1.247.100 mensuales por este concepto y \$14.965.200 proyectado a 12 meses.



*Gráfico 8. Costo auxilio de transporte MT por ciudad por año*

Para el sostenimiento de la modalidad teletrabajo, teniendo en cuenta los mismos grupos de requerimientos que se definieron para la modalidad tradicional se proyectó que los servicios públicos, cafetería y aseo tendrían un valor de cero, dado que los mismos correrían por cuenta de los teletrabajadores. Para el grupo de Auxilios se proyecta que la empresa otorgue un auxilio por servicios públicos e Internet por un valor de \$10.000 cada uno a cada teletrabajador, sumado a un auxilio de transporte a aquellas personas que por ley aplique, cuando se requiera ir a la oficina y sería proporcional al número de días del mes que se haga. Respecto a infraestructura se proyecta también que al suprimir las sedes físicas se reemplacen por un servicio de oficinas virtuales.

*Tabla 12. Detalle costo sostenimiento TT por año*

Sostenimiento		Teletrabajo						
Concepto	TT	Popayán	Medellín	Ibagué	Cali	Florencia	Valledupar	Bucaramanga
Infraestructura	33.000.000	6.600.000	5.400.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000
Servicios públicos	0							
Telecomunicaciones	34.344.000	18.444.000	5.088.000	2.544.000	2.544.000	1.908.000	2.544.000	1.272.000
Cafetería y aseo	0							
Auxilios	26.383.080	11.060.400	6.555.300	1.732.080	1.865.100	1.972.080	1.599.060	1.599.060
<b>Total</b>	<b>93.727.080</b>	<b>36.104.400</b>	<b>17.043.300</b>	<b>8.476.080</b>	<b>8.609.100</b>	<b>8.080.080</b>	<b>8.343.060</b>	<b>7.071.060</b>

Nota: Construcción propia (Autor)

La sede Popayán requiere para el sostenimiento de la modalidad tradicional \$36.104.400 anuales, Medellín \$17.043.300, Cali \$8.609.100, Valledupar \$8.343.060, Florencia \$8.080.080, Ibagué \$8.476.080 y Bucaramanga \$7.071.060.



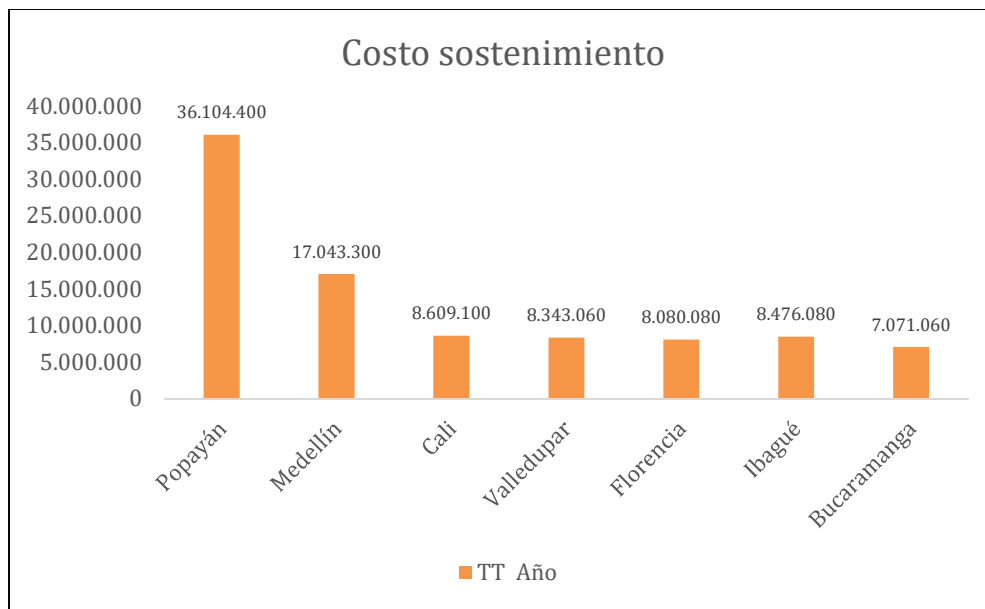


Gráfico 9. Costo sostenimiento TT por ciudad por año

Al analizar cada uno de los grupos para el sostenimiento de teletrabajo a nivel nacional se encuentra que el de telecomunicaciones pasa a ser uno de los de mayor importancia en lo que a costos se refiere, pues de igual manera continuarían utilizándose las líneas celulares corporativas representando \$34.334.000 anuales, infraestructura se proyecta por un valor de \$33.000.000 y los diferentes auxilios que se establezcan por \$26.383.080.

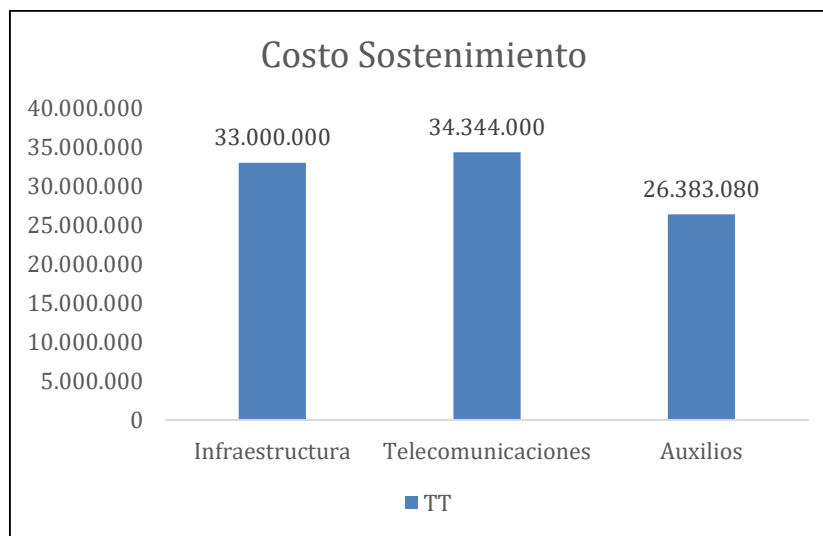
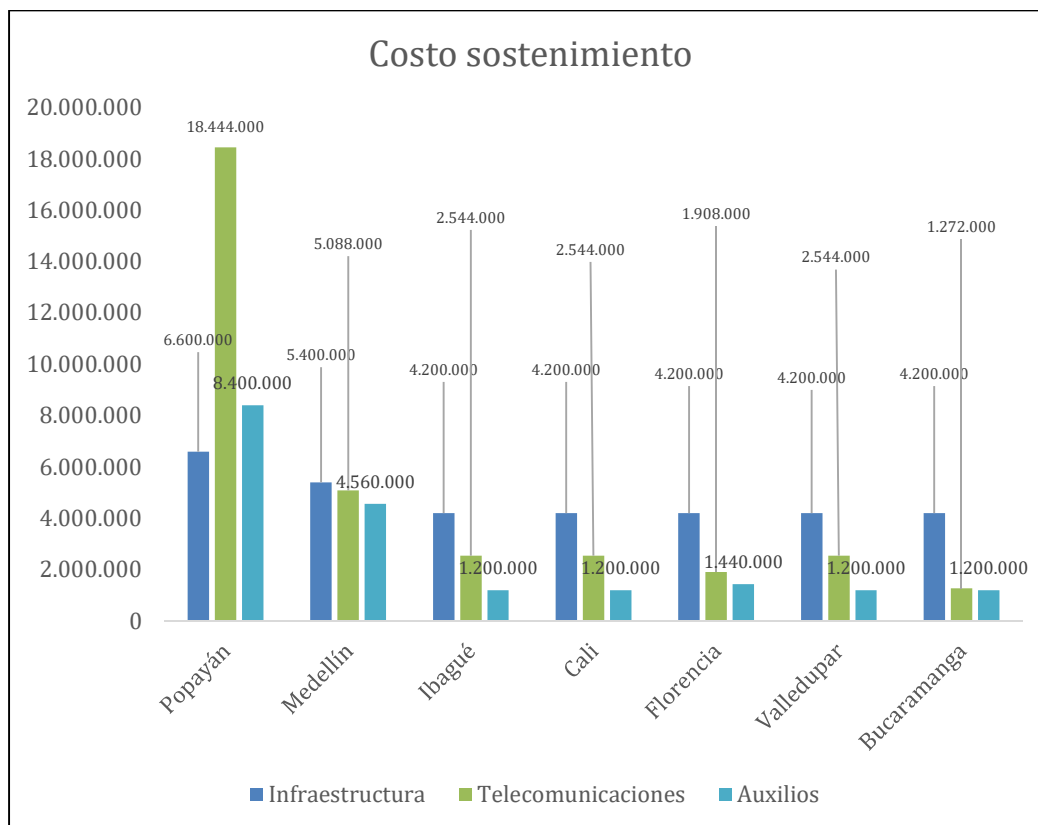


Gráfico 10. Detalle costo sostenimiento TT

Con el propósito de contar con una dirección de correspondencia comercial y establecer un sitio para reuniones eventuales o encuentros esporádicos de forma presencial con el personal que haga parte de la modalidad teletrabajo, se proyecta contratar los servicios de oficinas virtuales en cada una de las ciudades.



*Gráfico 11. Detalle costo sostenimiento TT por año por ciudad por año*

En la modalidad teletrabajo, los auxilios por servicios públicos e Internet representan un estimado de \$2.198.590 al mes y proyectados a un año sería de \$26.383.080 para las 79 personas que hacen parte de los procesos administrativos del OLF.

Tabla 13. Costo auxilios TT por mes y año

Ciudad	ATT Mes	ATT Año
Popayán	921.700	11.060.400
Medellín	546.275	6.555.300
Cali	155.425	1.865.100
Florencia	164.340	1.972.080
Ibagué	144.340	1.732.080
Valledupar	133.255	1.599.060
Bucaramanga	133.255	1.599.060
<b>Total</b>	<b>2.198.590</b>	<b>26.383.080</b>

Nota: Construcción propia (Autor)

La sede Popayán se proyecta con un costo anual de \$11.060.400 por concepto de auxilios con la modalidad de Teletrabajo, Medellín \$6.555.300, Cali, \$1.865.100, Florencia \$1,972.080, Ibagué \$1.732.080, Valledupar y Bucaramanga \$1.599.060 cada una.

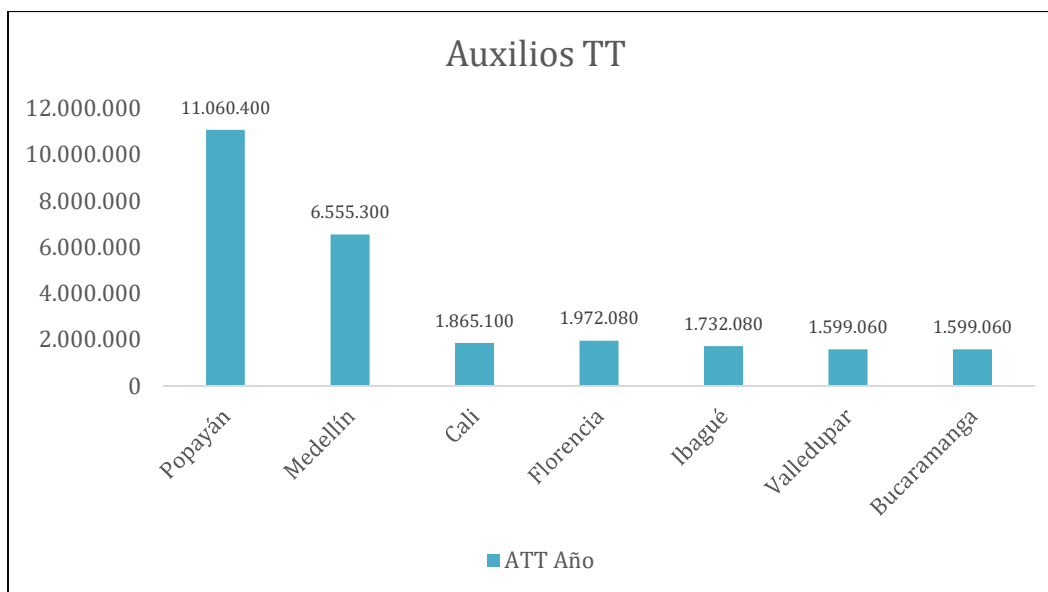


Gráfico 12. Costo auxilios con TT por año

#### 5.5.4 Análisis de los costos de sostenimiento para los empleados.

En la identificación de los costos a cargo de los empleados después de realizar la encuesta a los directores y personal de apoyo en la ciudad de Medellín se encuentra lo siguiente:

Pregunta 4. ¿Qué medio de transporte utiliza de la casa al trabajo? El 80% de los Directores cuentan con transporte propio para desplazarse de su casa a las instalaciones de la empresa, un 20% lo hace en transporte público. El personal de apoyo un 57,1% hace uso del transporte público, un 28,6% tiene transporte propio, mientras que un 14,3% camina desde su casa a las oficinas ya que residen muy cerca de la empresa.

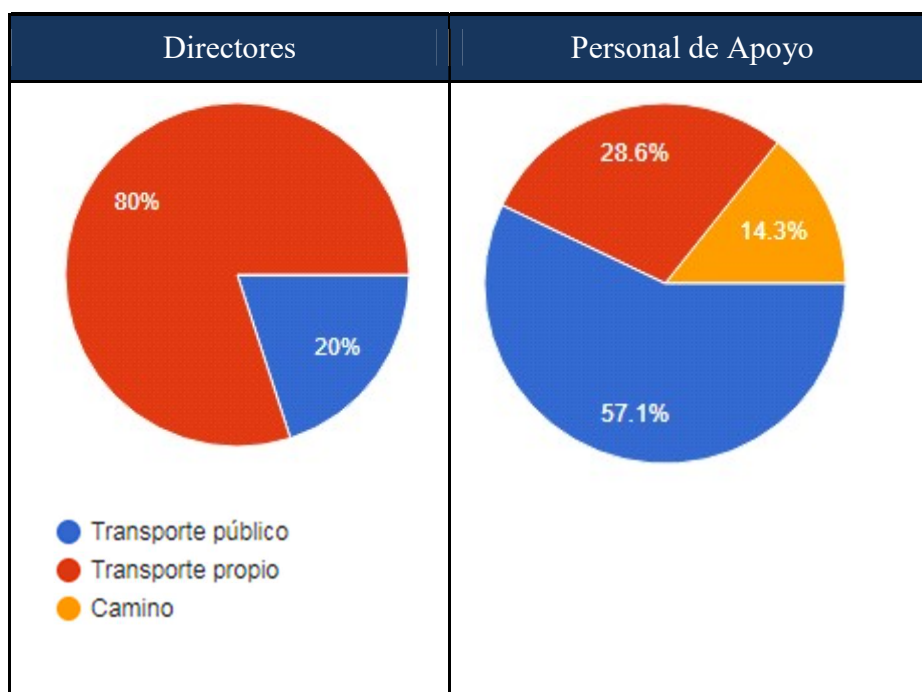


Gráfico 13. Pregunta 4 encuesta

Pregunta 5. ¿Cuánto tiempo dura su viaje desde la casa hacia el trabajo? Uno de los costos ocultos de la modalidad tradicional para el empleado es el tiempo que le toma desplazarse de su lugar de residencia hasta su sitio habitual de trabajo. Al 60% de los directores les toma entre 30 y 60 minutos cada recorrido y aun 40% menos de 30mminutos. Al personal de apoyo por su parte al 50% le toma entre 30 y 60 minutos, al 28,6% entre 60 y 120, al 14,3% menos de

30 minutos y a una persona, 7,1%, le toma más de 120 minutos cada uno de los recorridos de su casa a las instalaciones de la empresa y de regreso.

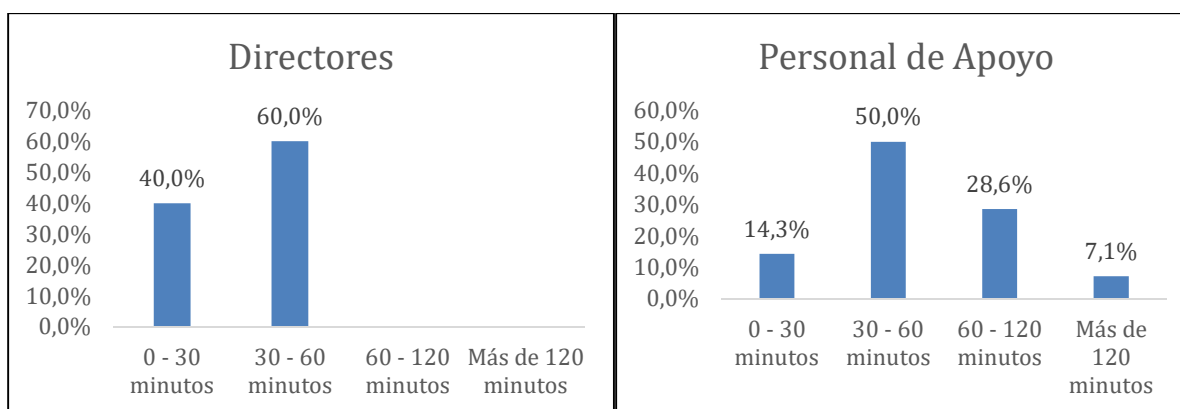


Gráfico 14. Pregunt 5 encuesta

Para los directores se encontró que en promedio les toma 33 minutos el recorrido de su casa hasta la oficina, proyectado este tiempo en horas a un año representa un promedio de 286 horas. Para el personal de apoyo el promedio es de 50 minutos por cada recorrido y 436 horas al año.

Pregunta 6. ¿Cuánto dinero gastó en el último viaje hacia la empresa (¿pasaje, combustible, parqueadero, almuerzo etc.)? Los desplazamientos del lugar de residencia hacia las instalaciones del OLF genera costos para el empleado, quienes tienen transporte propio incurren en gastos concepto de combustible, y quienes no cuentan con vehículo propio tienen el costo de pasajes en los diferentes medios de transporte público, sumado a de alimentación.

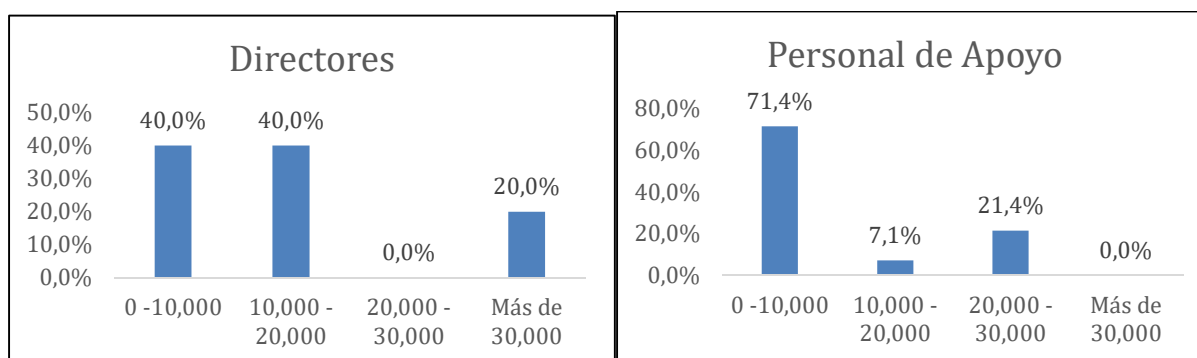


Gráfico 15. Pregunt 6 encuesta

Para los directores el dinero gastado por cada recorrido es un promedio de \$75.000 para cada uno, al año se proyecta un costo de \$900.000

*Tabla 14. Gasto por recorrido por año*

Personal	Promedio gasto	Año
Directores	15.000	900.000
Personal de apoyo	10.000	600.000

Nota: Construcción propia (autor)

### **5.5.5 Análisis de la encuesta sobre percepción de teletrabajo.**

El análisis de los resultados generados con la aplicación de la encuesta realizada sobre la percepción de teletrabajo por parte de los empleados y directivos del OLF, permite identificar que aunque la empresa en ocasiones teletrabaja, no reconoce esta modalidad como trabajo ni se conocen sus características como tal al interior de ella.

Pregunta 1 ¿Conoce las diferencias contractuales que existen en el teletrabajo vs el trabajo tradicional en Colombia? En este sentido, el 60,00% de los directivos que completaron el cuestionario desconocen las condiciones contractuales del teletrabajo, 40,0% expresa conocer dichas condiciones, sin embargo una vez se le pidió mencionar alguna no tuvo en consideración la igualdad en temas contractuales, derechos y deberes. Del personal de apoyo el 78,6% desconoce las condiciones contractuales de la modalidad de teletrabajo, y un 21,4% manifiesta conocerlas, sin embargo y como en el caso de los directores, al pedir ampliación no supieron mencionar en términos contractuales dichas condiciones.

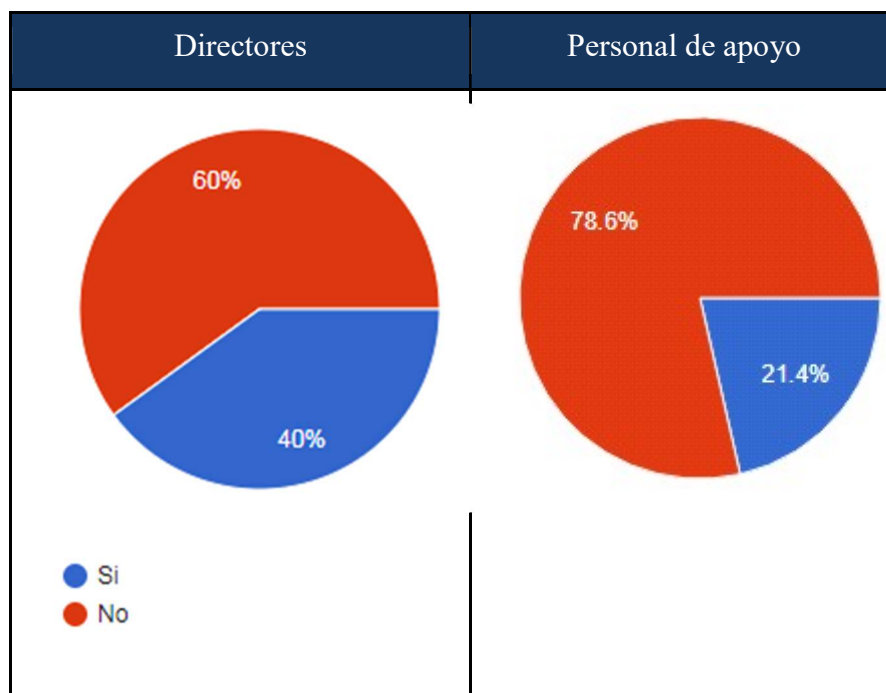


Gráfico 16. Pregunta 1 encuesta

Pregunta 2. ¿Cuál de las siguientes opciones considera la característica más relevante de gestión del teletrabajo? el 40,00% de los directivos considera que la característica más relevante del teletrabajo es la evaluación por resultados, otro 40,00% considera que es trabajar desde cualquier lugar y un 20% desconoce sus características. En el caso del personal de apoyo un 42,9% considera que es trabajar desde cualquier lugar, 35,7% el ahorro por tiempos de desplazamiento, 7,10% pasar más tiempo con la familia y un 14,30% desconoce el concepto de teletrabajo.

Claramente se nota la diferencia de concepto respecto a lo que se considera más relevante del teletrabajo en virtud del propio nivel de responsabilidad y rango dentro del OLG, pues mientras para los directores sobresale el interés por los resultados, para el personal de apoyo lo es el ahorro en los tiempos de desplazamiento, debido en parte, porque este segundo grupo en su mayoría se movilizan en transporte público, y les toma más tiempo cada recorrido. Directores y persona de apoyo coinciden en la característica del teletrabajo de hacerlo desde cualquier lugar.

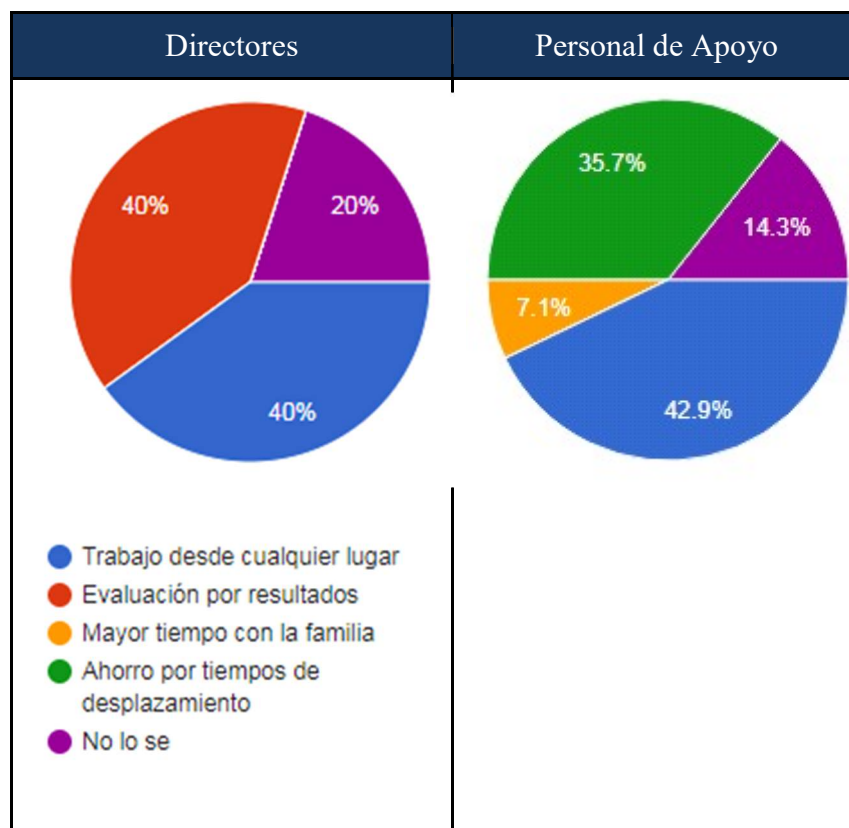


Gráfico 17. Pregunta 2 encuesta

Pregunta 3. ¿Cuál considera el beneficio económico más relevante del teletrabajo a quien lo ejerce? Para los directores el beneficio económico de mayor importancia es el ahorro por gastos de transporte, con un 100% de los encuestados, ya que en su mayoría este grupo de la muestra tiene vehiculó propio, y el costo por combustible y parqueaderos suele ser alto. El personal de apoyo también considera que el mayor beneficio del teletrabajo es el ahorro en gastos de transporte, pues la mayoría lleva el almuerzo y es esporádicas las ocasiones en las cuales se incurre en gastos adicionales por alimentación al ir a los restaurantes que se encuentran en la zona.



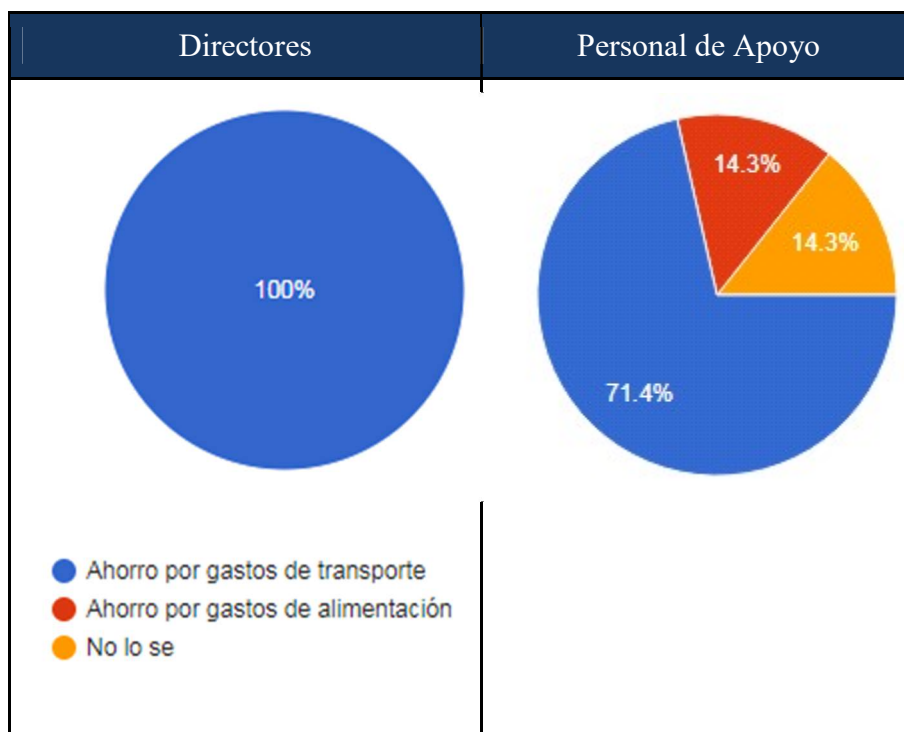


Gráfico 18. Pregunta 3 encuesta

### 5.5.6 Comparación costos implementación a cargo de la empresa.

En los costos de implementación de la modalidad tradicional que están a cargo de la empresa se encuentra que representa un costo de \$284.347.200 para los 79 puestos de trabajo del personal de las áreas administrativas en las siete ciudades donde el OLF tiene presencia, frente a \$133.840.000 si se implementara la modalidad de teletrabajo.

Tabla 15. Comparación costo implementación Mt vs TT

Concepto	MT	TT
Aire Acondicionado	50.233.300	
Adecuaciones locativas	3.600.000	
Mobiliario	24.693.900	
Equipos	16.788.000	
Puestos de trabajo	189.032.000	133.840.000
<b>Total</b>	<b>284.347.200</b>	<b>133.840.000</b>

Nota: Construcción propia (Autor)

Al analizar el costo de la instalación de un puesto de trabajo en la modalidad tradicional el costo total a nivel nacional es de \$189.032.000, mientras que para teletrabajo sería un valor estimado de \$133.840.000.

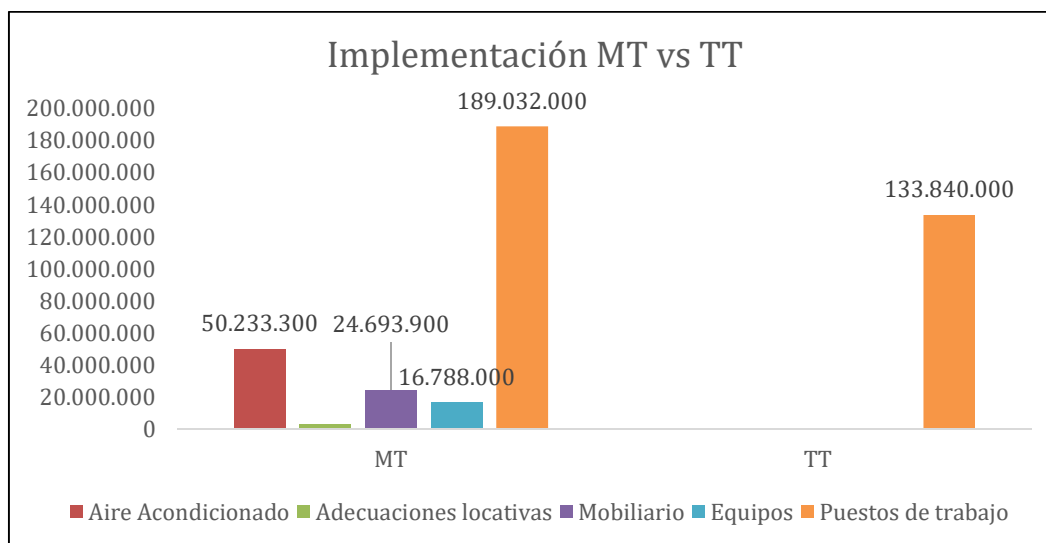


Gráfico 19. Comparación costo implementación MT vs TT

Al comparar el costo a cargo de la empresa, por los puestos de trabajo que se requieren para el desarrollo de las actividades del personal de las áreas administrativas, vemos que la diferencia es de \$55.192.000, que representa un 29,0% de ahorro, siendo el criterio en el cual se evidencia menos ahorro para el OLF, esto debido a que la modalidad teletrabajo de igual manera requiere la adecuación de los puestos de trabajo en similares condiciones a las que cuenta en la modalidad tradicional.

Tabla 16. Ahorro implementación MT vs TT por ciudad

Ciudad	Ahorro	%
Popayán	59.867.400	50,6%
Medellín	27.165.700	46,1%
Ibagué	16.877.100	66,9%
Cali	13.922.200	62,5%
Florencia	11.670.100	53,8%
Valledupar	10.567.300	55,8%
Bucaramanga	10.567.300	55,8%
<b>Total</b>		
<b>Nacional</b>	<b>150.637.100</b>	<b>53,0%</b>

*Nota: Construcción propia (Autor)*

Las ciudades en las cuales se concentra el menor número de personal es donde se proyecta mayor ahorro con la implementación de teletrabajo, pues con la modalidad tradicional la empresa tiene a cargo casi los mismos costos operativos que una sede más grande con la modalidad.

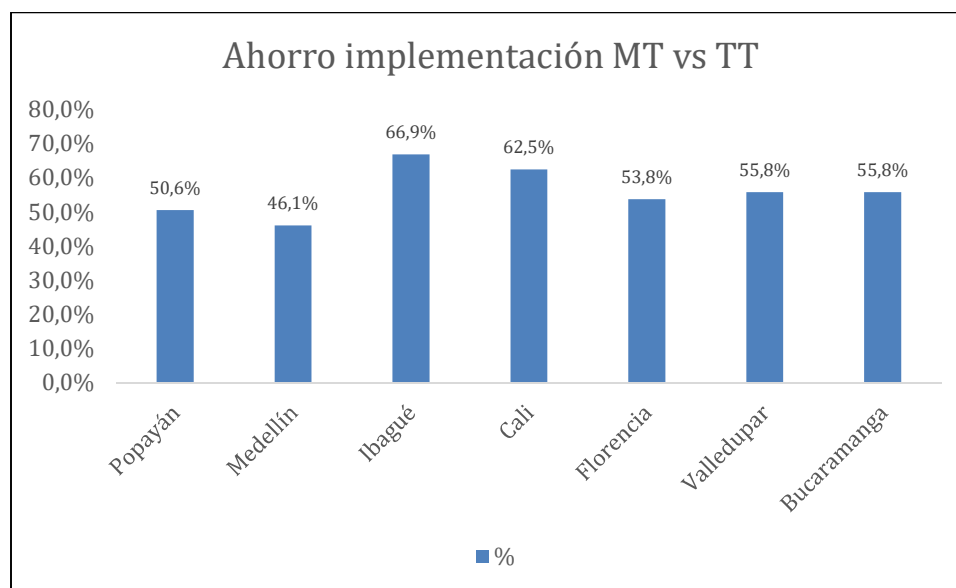


Gráfico 20. Porcentaje ahorro en implementación MT vs TT por ciudad

Al hacer la comparación de los costos de la modalidad tradicional y teletrabajo en cuanto a implementación a cargo de la empresa se encuentra que con teletrabajo hay un ahorro de \$150.637.100 equivalente a 53,0% a nivel nacional.

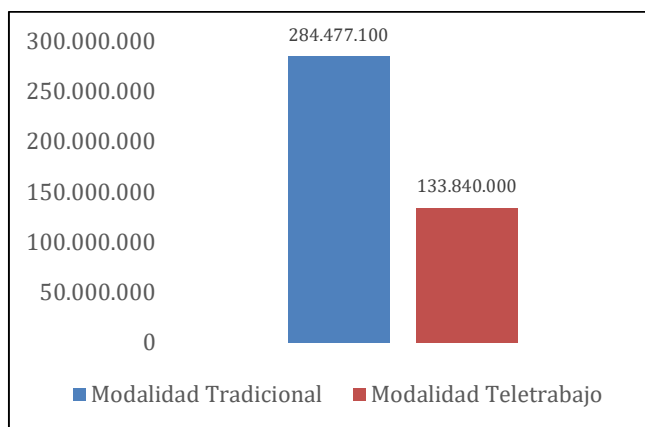


Gráfico 21. Costo total de la implementación MT vs TT

### 5.5.7 Comparación costos sostenimiento a cargo de la empresa.

Respecto a los costos de sostenimiento de ambas modalidades para la empresa se encuentra que por mes en la tradicional la empresa invierte un estimado de \$56.364.886, mientras que en teletrabajo sería de \$7.810.590. Al año representa \$676.378.632 para la modalidad tradicional mientras que para teletrabajo el estimado es de \$93.727.080 a nivel nacional.

Tabla 17. Costo sostenimiento de MT vs TT por ciudad, mes y año

Costo Sostenimiento para la Empresa							
Ciudad	MT Mes	TT Mes	Ahorro por mes	MT Año	TT Año	Ahorro por año	%
Popayán	18.882.110	3.008.700	15.873.410	226.585.320	36.104.400	190.480.920	84,07%
Medellín	8.672.936	1.420.275	7.252.661	104.075.232	17.043.300	87.031.932	83,62%
Cali	6.542.736	717.425	5.825.311	78.512.832	8.609.100	69.903.732	89,03%
Valledupar	6.096.456	695.255	5.401.201	73.157.472	8.343.060	64.814.412	88,60%
Florencia	5.800.596	673.340	5.127.256	69.607.152	8.080.080	61.527.072	88,39%
Ibagué	5.779.596	706.340	5.073.256	69.355.152	8.476.080	60.879.072	87,78%
Bucaramanga	4.590.456	589.255	4.001.201	55.085.472	7.071.060	48.014.412	87,16%
<b>Total</b>	<b>56.364.886</b>	<b>7.810.590</b>	<b>48.554.296</b>	<b>676.378.632</b>	<b>93.727.080</b>	<b>582.651.552</b>	<b>86,14%</b>

Nota: Construcción propia (Autor)

Respecto al sostenimiento la comparación de ambas modalidades de trabajo arroja como resultado que a nivel nacional por mes hay un ahorro de \$48.554.296 y para un año el ahorro que se proyecta es de \$ 582.651.552, siendo así un 86,14%.

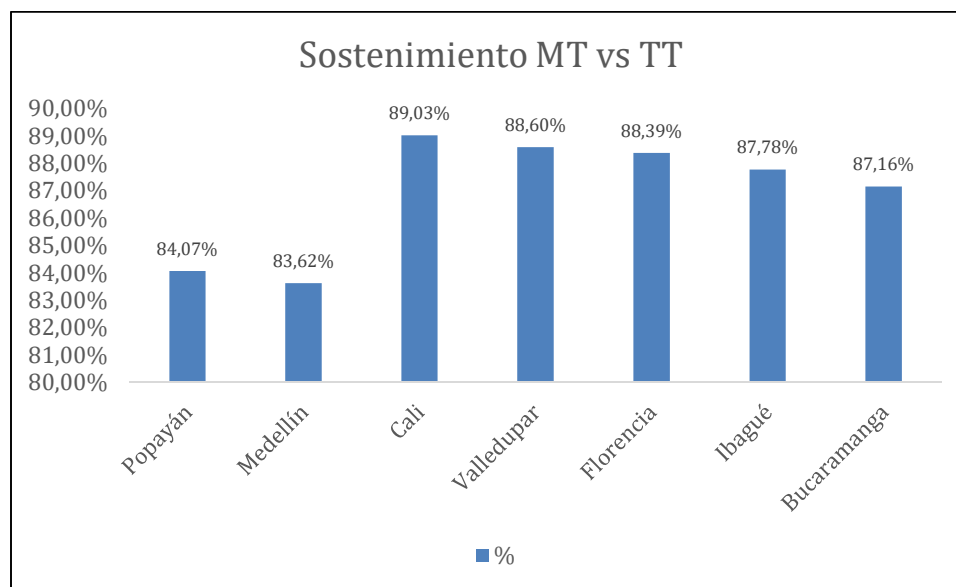


Gráfico 22. Ahorro sostenimiento MT vs TT por ciudad por año

En la modalidad tradicional el concepto por infraestructura representa al año \$369.400.000, servicios públicos \$158.400.000, telecomunicaciones \$62.664.000, cafetería y aseo \$32.039.912 y auxilio de transporte \$53.874.720.

Tabla 18. Detalle costo sostenimiento MT vs TT por año

Concepto	MT	TT
Infraestructura	369.400.000	33.000.000
Servicios públicos	158.400.000	0
Telecomunicaciones	62.664.000	34.344.000
Cafetería y aseo	32.039.912	0
Auxilios	53.874.720	26.383.080
<b>Total</b>	<b>676.378.632</b>	<b>93.727.080</b>

Nota: Construcción propia (Autor)

Con la modalidad teletrabajo la infraestructura es de \$33.000.000, telecomunicaciones \$34.344.000 y auxilios \$26.383.080. Servicios públicos, aseo y cafetería tiene un costo de cero

pesos para la empresa.

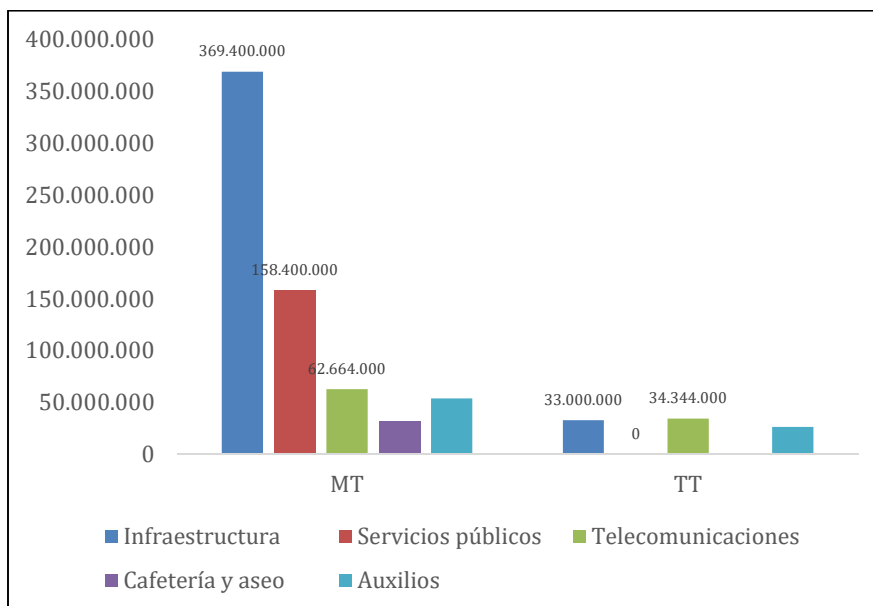


Gráfico 23. Comparación detalle costo MT vs TT por año

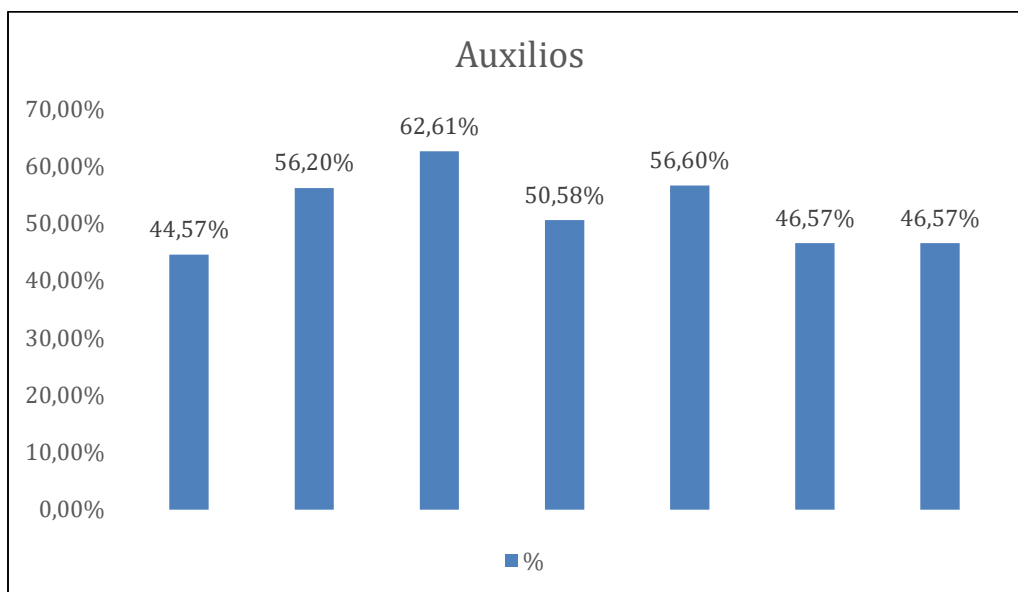
Respecto a los auxilios para cada una de las dos modalidades el ahorro anual con la implementación de teletrabajo proyectado es de \$27.491.640 a nivel nacional.

Tabla 19. Comparación auxilios MT vs TT

Ciudad	AT Año	ATT Año	Ahorro por año	%
Popayán	19.953.600	11.060.400	8.893.200	44,57%
Medellín	14.965.200	6.555.300	8.409.900	56,20%
Cali	4.988.400	1.865.100	3.123.300	62,61%
Florencia	3.990.720	1.972.080	2.018.640	50,58%
Ibagué	3.990.720	1.732.080	2.258.640	56,60%
Valledupar	2.993.040	1.599.060	1.393.980	46,57%
Bucaramanga	2.993.040	1.599.060	1.393.980	46,57%
<b>Total</b>	<b>53.874.720</b>	<b>26.383.080</b>	<b>27.491.640</b>	<b>51,03%</b>

Nota: Construcción propia (Autor)

La modalidad teletrabajo le traería a la empresa un ahorro por concepto de auxilios del 51,03%.



*Gráfico 24. Porcentaje ahorro auxilios MT vs TT por año*

## 6. Conclusiones

El desarrollo del estudio realizado en el OLF permitió identificar y desglosar, con datos reales, los costos de implementación y sostenimiento de la modalidad tradicional y el teletrabajo, que están a cargo de la empresa y del empleado. Desglosando cada concepto como los implementos y dotación requeridos para el aseo de áreas, igual para todo lo relacionado con los insumos para cafetería, por aparecer como costos ocultos a cargo de la empresa para el sostenimiento de la modalidad tradicional. Se evidenció con este estudio que ambos quedan en cero pesos si el OLF implementa Teletrabajo, pues ya sería el empleado quien directamente suple estas necesidades en el lugar que defina para desempeñar las funciones que tenga a cargo, si es en su casa este costo podría ser el mismo que ya viene invirtiendo en su canasta familiar mensual.

Respecto a la mejora en la calidad de vida, la encuesta arrojó como resultado que tanto directores como empleados, la característica fundamental del teletrabajo es poder trabajar desde cualquier lugar, pues al contar las herramientas necesarias para el trabajo a distancia, la presencia física ya no es requerida. Los directores resaltan en segundo nivel de importancia la característica de evaluación por resultados, ya que el interés primordial de este grupo es el logro de objetivos periódicos y cada mes se deben rendir informes de desempeño por cada proceso y planes de mejora cuando se requiere. En el caso de los empleados el segundo factor más relevante del teletrabajo sería el ahorro que les representaría en el teletrabajo en tiempos de desplazamiento desde su casa hasta las instalaciones de la empresa, debido a que la mayoría de este grupo usa el transporte público y aproximadamente al 50% de los encuestados les toma cerca de una hora cada recorrido.

Respondiendo a la pregunta de investigación, la implementación de teletrabajo implica



ahorros sustanciales por infraestructura y mantenimiento para la empresa. Se evidenció con base en los datos obtenidos del estudio, que para el OLF este ahorro anual sería 86% menos de lo que se invierte actualmente con la modalidad tradicional. Pues la empresa debe hacer inversiones altas para dotar y sostener las sedes administrativas pero el número de personas que trabajan en las mismas es poco. Por ello se nota en los resultados que en las sedes en las cuales hay mayor número de trabajadores se proyectó un menor ahorro que en aquellas en las cuales hay menor cantidad. También trae beneficios para los empleados en relación a mejor calidad de vida, principalmente al reducir los costos y tiempos por desplazamiento desde sus lugares de residencia hasta las instalaciones de la empresa, lo que a su vez también les permitiría invertir más en recreación, deporte y espacios familiares.

## 5. Recomendaciones

Tomando como base los datos obtenidos en el estudio, se recomienda implementar la modalidad de teletrabajo en el OLF para el personal de las áreas administrativas, como una estrategia para reducir los costos operativos que genera la modalidad tradicional. De igual forma debe formalizar, de acuerdo a la normatividad vigente en materia de teletrabajo, la vinculación de las dos personas que actualmente están con teletrabajo, pues al no estar debidamente formalizados bajo los criterios de esta modalidad laboral, ambas partes están desprotegidas ante eventualidades desafortunadas en lo que a seguridad en el trabajo se refiere, claridad en los objetivos, horarios y cumplimiento de funciones.

La organización debe propiciar espacios de capacitación permanente para los empleados y sus directores, para sensibilizarlos frente al teletrabajo, sus requisitos técnicos, humanos y de infraestructura, pues se evidenció durante la encuesta un gran desconocimiento en términos contractuales y espacios de trabajo idóneos para el teletrabajo. De igual forma se pudo percibir que las personas desconocen que el teletrabajo requiere de rutina, hábitos y disciplina por parte de quien hace parte de esta modalidad. Dicho programa de capacitación también puede permitir adquirir herramientas y habilidades que los hagan aptos para el teletrabajo en caso que nos las tengan.

Incluir en el plan estratégico del OLF la gestión de recurso humano como un componente clave para hacer a la empresa más competitiva apoyado con teletrabajo, para atraer capital humano más capacitado, retener al actual y ser reconocida como una de las empresas que se preocupa por el bienestar de sus empleados, procura por su crecimiento tanto personal como laboral, en concordancia con las nuevas tendencias que en materia de gestión del talento humano

se refiere.

Por último, se recomienda que si se toma la opción de implementar teletrabajo, ésta se haga de forma paulatina y que contemple también encuentros presenciales con cierta periodicidad, aprovechando espacios como capacitaciones, entrenamientos, reuniones de evaluación de resultados entre los equipos y así no perder la empatía entre compañeros de trabajo.

## Bibliografía

- Ardila, C. O. (2015). Análisis de impacto de teletrabajo en los resultados de gestión de las organizaciones. Estudio de caso en un área de una organización financiera en Bogotá. Bogotá.
- Arias, A. (2014). El teletrabajo, como modalidad formal de trabajo, mejora la productividad laboral y calidad de vida para los trabajadores de Colombia. Bogotá, Colombia.
- Avalos, G. M. (2018). Teletrabajo y percepción de la productividad: Un análisis de la productividad laboral desde el punto de vista de los diversos actores del teletrabajo en una entidad del sector público en Antioquia - Colombia. Medellín, Colombia.
- Barros, A. S. (2016). Teletrabajo: Realidad y bienestar. Revista de investigación de la Escuela de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades, 17-32.
- Bravo, O. (2011). Teletrabajo del lugar al que voy a las tareas que realizo. Debates IESA, 46-49.
- Carmona, A. O. (2014). El teletrabajo como estrategia de innovación y competitividad en el sector público. Medellín, Colombia.
- Casagrande, E. (2016). Impacto del teletrabajo en la calidad de vida del colaborador en la industria del petróleo. Argentina.
- Chicote, N. R. (2017). Las empresas y sus políticas de conciliación de la vida laboral y personal: especial referencia al teletrabajo. El caso de Grupo Repsol. Valladolid, España.
- Congreso de la República. (2008). Artículo 2, Ley 1221 de 2008. Bogotá.
- Contreras, I. R. (2015). Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia. Suma de negocios, 74-83.
- Granda, M. A. (2018). ¿A qué trabajadores beneficia la flexibilidad laboral? Revista Facultad de Trabajo Social, 13-32.

- IBM. (2014). *Redefining Talent: Insights from the Global C-suite Study – The CHRO perspective*. New York.
- Instituto Nacional de Contadores Públicos. (2018). *Panorama del teletrabajo en Colombia*.  
Obtenido de [www.incp.org.co](http://www.incp.org.co)
- Jaramillo, R. R. (2016). *Análisis de la modalidad de teletrabajo y su incidencia en la productividad laboral de las empresas privadas de Quito*. Quito, Ecuador.
- Martha Luz Benjumea Arias, E. M. (2016). Beneficios e impactos del teletrabajo en el talento humano. Resultados desde una revisión de literatura. *Revista CEA*, 59-73.
- Maz, A. (2014). *Teletrabajo: Expandingo las fronteras de la competitividad*. Bogotá, Colombia.
- Min TIC. (2018). *El Libro blanco. EL ABC del teletrabajo*. Obtenido de [www.teletrabajo.gov.co](http://www.teletrabajo.gov.co)
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2017). *MinTIC*. Obtenido de <http://www.teletrabajo.gov.co>
- Ministerio del trabajo . (2012). Decreto 884 de 2012.
- Ministerio del trabajo. (2012). Resolución 2886 de 2012. Bogotá.
- MinTIC. (2018). *Estudio penetración teletrabajo 2016*. Obtenido de <http://www.teletrabajo.gov.co>
- Moreno, J. A. (2014). *El teletrabajo en las organizaciones: análisis de sus beneficios y barreras en las empresas españolas*. España.
- Organización Internacional del Trabajo. (2018). *La OIT y la responsabilidad social de la empresa (RSE)*. Obtenido de <http://www.ilo.org>
- Orlando E. Contreras, I. R. (2015). *Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia*. *Suma de negocios*, 74-83.
- Orlando Enrique Contreras, A. C. (2014). *La inclusión social de la fuerza laboral en Colombia*.

¿En contravía de lo sostenible? Apuntes del CENES, 131-152.

Quintero, D. Y. (2016). El teletrabajo: efecto en la calidad de vida de los teletrabajadores de las organizaciones en el departamento del Quindío. Armenia, Colombia.

Temporiti, R. (2014). Teletrabajo: Innovación para las corporaciones - El caso IBM. Bogotá, Colombia.

Theexcellencenet. (2018). Cisco revalida como mejor empresa para trabajar en España. Obtenido de [www.thexcellencenet.com](http://www.thexcellencenet.com)

Vargas, L. F. (2017). Teletrabajo: Una opción para la mejora de los beneficios de las organizaciones y de los empleados. Bogotá, Colombia.

Yolanda Sierra Castellanos, D. E. (2014). Trabajo en casa y calidad de vida: una aproximación conceptual. Cuadernos hispanoamericanos de Psicología, 57-72.

Young, E. &. (2013). Teletrabajo: medio ambiente, economía y calidad de vida. San José: Club de investigación tecnológica.

## Anexos

## Anexo 1. Detalle costo implementación modalidad tradicional ciudad de Medellín

Concepto	Implementación	
	MT Valor	TT Valor
<b>Infraestructura</b>		
Aire Acondicionado	8.864.700	
Adecuaciones locativas	400.000	
Mesa comedor	259.800	
Sillas para comedor	219.000	
Horno microondas	420.000	
Puestos de trabajo	2.362.900	1.673.000
Escritorio	439.900	439.900
Silla ergonómica	143.200	143.200
PC	1.000.000	1.000.000
Telefono	89.900	
Descansa pies	89.900	89.900
Instalación y cables	600.000	
Total puestos de trabajo	44.895.100	31.787.000
Señalizaciones	500.000	
Caneca de baño	73.200	
Caneca de basura	476.800	
Papelera	245.100	
Impresora	1.399.000	
Mesa auxiliar	1.200.000	
<b>TOTAL</b>	<b>58.952.700</b>	<b>31.787.000</b>

## Anexo 2. Detalle costo implementación modalidad tradicional ciudad de Popayán

Implementación		
Concepto	MT	TT
	Valor	Valor
<b>Infraestructura</b>		
Aire Acondicionado	17.729.400	
Adecuaciones locativas	1.200.000	
Mesa comedor	389.700	
Sillas para comedor	766.500	
Horno microondas	630.000	
Puestos de trabajo	2.362.900	1.673.000
Escritorio	439.900	439.900
Silla ergonómica	143.200	143.200
PC	1.000.000	1.000.000
Telefono	89.900	
Descansa pies	89.900	89.900
Instalación y cables	600.000	
Total puestos de trabajo	82.701.500	58.555.000
Señalizaciones	1.500.000	
Caneca de baño	183.000	
Caneca de basura	476.800	
Papelera	451.500	
Impresora	8.394.000	
Mesa auxiliar	4.000.000	
<b>TOTAL</b>	<b>118.422.400</b>	<b>58.555.000</b>



### Anexo 3. Detalle costo implementación modalidad tradicional ciudad de Cali

Concepto	Implementación	
	MT Valor	TT Valor
<b>Infraestructura</b>		
Aire Acondicionado	5.909.800	
Adecuaciones locativas	400.000	
Mesa comedor	129.900	
Sillas para comedor	109.500	
Horno microondas	210.000	
Puestos de trabajo	2.362.900	1.673.000
Escritorio	439.900	439.900
Silla ergonómica	143.200	143.200
PC	1.000.000	1.000.000
Telefono	89.900	
Descansa pies	89.900	89.900
Instalación y cables	600.000	
Total puestos de trabajo	11.814.500	8.365.000
Señalizaciones	500.000	
Caneca de baño	73.200	
Caneca de basura	476.800	
Papelera	64.500	
Impresora	1.399.000	
Mesa auxiliar	1.200.000	
<b>TOTAL</b>	<b>22.287.200</b>	<b>8.365.000</b>

#### Anexo 4. Detalle costo implementación modalidad tradicional ciudad de Florencia

Concepto	Implementación	
	MT Valor	TT Valor
<b>Infraestructura</b>		
Aire Acondicionado	2.954.900	
Adecuaciones locativas	400.000	
Mesa comedor	129.900	
Sillas para comedor	109.500	
Horno microondas	210.000	
Puestos de trabajo	2.362.900	1.673.000
Escritorio	439.900	439.900
Silla ergonómica	143.200	143.200
PC	1.000.000	1.000.000
Telefono	89.900	
Descansa pies	89.900	89.900
Instalación y cables	600.000	
Total puestos de trabajo	14.177.400	10.038.000
Señalizaciones	500.000	
Caneca de baño	73.200	
Caneca de basura	476.800	
Papelera	77.400	
Impresora	1.399.000	
Mesa auxiliar	1.200.000	
<b>TOTAL</b>	<b>21.708.100</b>	<b>10.038.000</b>

### Anexo 5. Detalle costo implementación modalidad tradicional ciudad de Ibagué

Concepto	Implementación	
	MT Valor	TT Valor
<b>Infraestructura</b>		
Aire Acondicionado	8.864.700	
Adecuaciones locativas	400.000	
Mesa comedor	129.900	
Sillas para comedor	109.500	
Horno microondas	210.000	
Puestos de trabajo	2.362.900	1.673.000
Escritorio	439.900	439.900
Silla ergonómica	143.200	143.200
PC	1.000.000	1.000.000
Telefono	89.900	
Descansa pies	89.900	89.900
Instalación y cables	600.000	
Total puestos de trabajo	11.814.500	8.365.000
Señalizaciones	500.000	
Caneca de baño	73.200	
Caneca de basura	476.800	
Papelera	64.500	
Impresora	1.399.000	
Mesa auxiliar	1.200.000	
<b>TOTAL</b>	<b>25.242.100</b>	<b>8.365.000</b>

**Anexo 6. Detalle costo implementación modalidad tradicional ciudad de Valledupar**

Concepto	Implementación	
	MT Valor	TT Valor
<b>Infraestructura</b>		
Aire Acondicionado	2.954.900	
Adecuaciones locativas	400.000	
Mesa comedor	129.900	
Sillas para comedor	109.500	
Horno microondas	210.000	
Puestos de trabajo	2.362.900	1.673.000
Escritorio	439.900	439.900
Silla ergonómica	143.200	143.200
PC	1.000.000	1.000.000
Telefono	89.900	
Descansa pies	89.900	89.900
Instalación y cables	600.000	
Total puestos de trabajo	11.814.500	8.365.000
Señalizaciones	500.000	
Caneca de baño	73.200	
Caneca de basura	476.800	
Papelera	64.500	
Impresora	1.399.000	
Mesa auxiliar	800.000	
<b>TOTAL</b>	<b>18.932.300</b>	<b>8.365.000</b>

### Anexo 7. Detalle costo implementación modalidad tradicional ciudad de Bucaramanga

Implementación		
Concepto	MT Valor	TT Valor
<b>Infraestructura</b>		
Aire Acondicionado	2.954.900	
Adecuaciones locativas	400.000	
Mesa comedor	129.900	
Sillas para comedor	109.500	
Horno microondas	210.000	
Puestos de trabajo	2.362.900	1.673.000
Escritorio	439.900	439.900
Silla ergonómica	143.200	143.200
PC	1.000.000	1.000.000
Telefono	89.900	
Descansa pies	89.900	89.900
Instalación y cables	600.000	
Total puestos de trabajo	11.814.500	8.365.000
Señalizaciones	500.000	
Caneca de baño	73.200	
Caneca de basura	476.800	
Papelera	64.500	
Impresora	1.399.000	
Mesa auxiliar	800.000	
<b>TOTAL</b>	<b>18.932.300</b>	<b>8.365.000</b>

### Anexo 8. Detalle costo sostenimiento modalidad tradicional ciudad de Medellín

Concepto	Sostenimiento			Sostenimiento		
	Valor mes	MT Valor trimestral	Valor año	Valor mes	TT Valor trimestral	Valor año
<b>Infraestructura</b>						
Arriendo	3.500.000		42.000.000	250.000		3.000.000
Servicios Publicos	2.100.000		25.200.000	190.000		2.280.000
Internet y telefonía	310.000		3.720.000	190.000		2.280.000
Linea celular	424.000		5.088.000	424.000		5.088.000
Mantenimientos	643.333	130.000	7.720.000	200.000		2.400.000
<b>TOTAL</b>	<b>6.977.333</b>	<b>130.000</b>	<b>83.728.000</b>	<b>1.254.000</b>	<b>0</b>	<b>15.048.000</b>
<b>Cafetería</b>						
Café	50.000		600.000			0
Agua	60.000		720.000			0
Azucar	26.000		312.000			0
Vasos	35.000		420.000			0
Mezclador	3.000		36.000			0
Servilleta	16.800		201.600			0
<b>TOTAL</b>	<b>190.800</b>	<b>0</b>	<b>2.289.600</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Aseo</b>						
Papel higienico	79.400		952.800			0
Detergente	13.100		157.200			0
Desinfectante	17.400		208.800			0
Lavaplatos	6.100		73.200			0
Esponja	2.083	6.250	25.000			0
Toalla de mano	53.211		638.532			0
Ambientador	19.900		238.800			0
Bolsas de basura	23.100		277.200			0
Balde	2.150	25.800	25.800			0
Escoba	9.933	29.800	119.200			0
Trapero	5.267	15.800	63.200			0
Recogedor	608	7.300	7.300			0
Escobillon de baño	2.183	13.100	26.200			0
Guantes	6.667	20.000	80.000			0
Limpion	16.600	49.800	199.200			0
<b>TOTAL</b>	<b>257.703</b>	<b>167.850</b>	<b>3.092.432</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Nómina</b>						
Auxilios	1.247.100		14.965.200	166.275		1.995.300
			0			0
			0			0
<b>TOTAL</b>	<b>1.247.100</b>	<b>0</b>	<b>14.965.200</b>	<b>166.275</b>	<b>0</b>	<b>1.995.300</b>

### Anexo 9. Detalle costo sostenimiento modalidad tradicional ciudad de Popayán

Concepto	Sostenimiento					
	Valor mes	MT Valor trimestral	Valor año	Valor mes	TT Valor trimestral	Valor año
<b>Infraestructura</b>						
Arriendo	9.000.000		108.000.000	250.000		3.000.000
Servicios Publicos	3.000.000		36.000.000	350.000		4.200.000
Internet y telefonía	500.000		6.000.000	350.000		4.200.000
Linea celular	1.537.000		18.444.000	1.537.000		18.444.000
Mantenimientos	2.443.333	130.000	29.320.000	300.000		3.600.000
<b>TOTAL</b>	<b>16.480.333</b>	<b>130.000</b>	<b>197.764.000</b>	<b>2.787.000</b>	<b>0</b>	<b>33.444.000</b>
<b>Cafetería</b>						
Café	70.000		840.000			0
Agua	80.000		960.000			0
Azucar	39.000		468.000			0
Vasos	33.300		399.600			0
Mezclador	6.000		72.000			0
Servilleta	33.600		403.200			0
<b>TOTAL</b>	<b>261.900</b>	<b>0</b>	<b>3.142.800</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Aseo</b>						
Papel higienico	198.500		2.382.000			0
Detergente	26.200		314.400			0
Desinfectante	34.800		417.600			0
Lavaplatos	12.200		146.400			0
Esponja	2.083	6.250	25.000			0
Toalla de mano	88.685		1.064.220			0
Ambientador	39.800		477.600			0
Bolsas de basura	23.100		277.200			0
Balde	2.150	25.800	25.800			0
Escoba	9.933	29.800	119.200			0
Trapero	5.267	15.800	63.200			0
Recogedor	608	7.300	7.300			0
Escobillon de baño	2.183	13.100	26.200			0
Guantes	6.667	20.000	80.000			0
Limpion	24.900	49.800	298.800			0
<b>TOTAL</b>	<b>477.077</b>	<b>167.850</b>	<b>5.724.920</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Nómina</b>						
Auxilios	1.662.800		19.953.600	221.700		2.660.400
			0			0
			0			0
<b>TOTAL</b>	<b>1.662.800</b>	<b>0</b>	<b>19.953.600</b>	<b>221.700</b>	<b>0</b>	<b>2.660.400</b>

### Anexo 10. Detalle costo sostenimiento modalidad tradicional ciudad de Cali

Concepto	Sostenimiento			Valor mes	TT	
	Valor mes	MT Valor trimestral	Valor año		Valor trimestral	Valor año
<b>Infraestructura</b>						
Arriendo	3.180.000		38.160.000	250.000		3.000.000
Servicios Publicos	1.500.000		18.000.000	50.000		600.000
Internet y telefonía	310.000		3.720.000	50.000		600.000
Linea celular	212.000		2.544.000	212.000		2.544.000
Mantenimientos	643.333	130.000	7.720.000	100.000		1.200.000
<b>TOTAL</b>	<b>5.845.333</b>	<b>130.000</b>	<b>70.144.000</b>	<b>662.000</b>	<b>0</b>	<b>7.944.000</b>
<b>Cafetería</b>						
Café	16.000		192.000			0
Agua	40.000		480.000			0
Azucar	10.000		120.000			0
Vasos	10.000		120.000			0
Mezclador	3.000		36.000			0
Servilleta	8.400		100.800			0
<b>TOTAL</b>	<b>87.400</b>	<b>0</b>	<b>1.048.800</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Aseo</b>						
Papel higiénico	39.700		476.400			0
Detergente	13.100		157.200			0
Desinfectante	17.400		208.800			0
Lavaplatos	6.100		73.200			0
Esponja	2.083	6.250	25.000			0
Toalla de mano	53.211		638.532			0
Ambientador	19.900		238.800			0
Bolsas de basura	7.700		92.400			0
Balde	2.150	25.800	25.800			0
Escoba	9.933	29.800	119.200			0
Trapero	5.267	15.800	63.200			0
Recogedor	608	7.300	7.300			0
Escobillón de baño	2.183	13.100	26.200			0
Guantes	6.667	20.000	80.000			0
Limpión	8.300	49.800	99.600			0
<b>TOTAL</b>	<b>194.303</b>	<b>167.850</b>	<b>2.331.632</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Nómina</b>						
Auxilios	415.700		4.988.400	55.425		665.100
				0		0
				0		0
<b>TOTAL</b>	<b>415.700</b>	<b>0</b>	<b>4.988.400</b>	<b>55.425</b>	<b>0</b>	<b>665.100</b>



## Anexo 11. Detalle costo sostenimiento modalidad tradicional ciudad de Florencia

Concepto	Sostenimiento			Valor mes	TT	
	Valor mes	Valor trimestral	Valor año		Valor trimestral	Valor año
<b>Infraestructura</b>						
Arriendo	2.500.000		30.000.000	250.000		3.000.000
Servicios Publicos	1.500.000		18.000.000	60.000		720.000
Internet y telefonía	310.000		3.720.000	60.000		720.000
Linea celular	159.000		1.908.000	159.000		1.908.000
Mantenimientos locativos	643.333	130.000	7.720.000	100.000		1.200.000
<b>TOTAL</b>	<b>5.112.333</b>	<b>130.000</b>	<b>61.348.000</b>	<b>629.000</b>	<b>0</b>	<b>7.548.000</b>
<b>Cafetería</b>						
Café	30.000		360.000			0
Agua	40.000		480.000			0
Azucar	30.000		360.000			0
Vasos	50.000		600.000			0
Mezclador	3.000		36.000			0
Servilleta	8.400		100.800			0
<b>TOTAL</b>	<b>161.400</b>	<b>0</b>	<b>1.936.800</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Aseo</b>						
Papel higienico	39.700		476.400			0
Detergente	13.100		157.200			0
Desinfectante	17.400		208.800			0
Lavaplatos	6.100		73.200			0
Esponja	2.083	6.250	25.000			0
Toalla de mano	53.211		638.532			0
Ambientador	19.900		238.800			0
Bolsas de basura	7.700		92.400			0
Balde	2.150	25.800	25.800			0
Escoba	9.933	29.800	119.200			0
Trapero	5.267	15.800	63.200			0
Recogedor	608	7.300	7.300			0
Escobillon de baño	2.183	13.100	26.200			0
Guantes	6.667	20.000	80.000			0
Limpion	8.300	49.800	99.600			0
<b>TOTAL</b>	<b>194.303</b>	<b>167.850</b>	<b>2.331.632</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Nómina</b>						
Auxilios	332.560		3.990.720	44.340		532.080
			0			0
			0			0
<b>TOTAL</b>	<b>332.560</b>	<b>0</b>	<b>3.990.720</b>	<b>44.340</b>	<b>0</b>	<b>532.080</b>

## Anexo 12. Detalle costo sostenimiento modalidad tradicional ciudad de Ibagué

Concepto	Sostenimiento					
	MT			TT		
	Valor mes	Valor trimestral	Valor año	Valor mes	Valor trimestral	Valor año
<b>Infraestructura</b>						
Arriendo	2.500.000		30.000.000	250.000		3.000.000
Servicios Publicos	1.500.000		18.000.000	50.000		600.000
Internet y telefonía	310.000		3.720.000	50.000		600.000
Linea celular	212.000		2.544.000	212.000		2.544.000
Mantenimientos locativos	643.333	130.000	7.720.000	100.000		1.200.000
<b>TOTAL</b>	<b>5.165.333</b>	<b>130.000</b>	<b>61.984.000</b>	<b>662.000</b>	<b>0</b>	<b>7.944.000</b>
<b>Cafetería</b>						
Café	16.000		192.000			0
Agua	40.000		480.000			0
Azucar	10.000		120.000			0
Vasos	10.000		120.000			0
Mezclador	3.000		36.000			0
Servilleta	8.400		100.800			0
<b>TOTAL</b>	<b>87.400</b>	<b>0</b>	<b>1.048.800</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Aseo</b>						
Papel higienico	39.700		476.400			0
Detergente	13.100		157.200			0
Desinfectante	17.400		208.800			0
Lavaplatos	6.100		73.200			0
Esponja	2.083	6.250	25.000			0
Toalla de mano	53.211		638.532			0
Ambientador	19.900		238.800			0
Bolsas de basura	7.700		92.400			0
Balde	2.150	25.800	25.800			0
Escoba	9.933	29.800	119.200			0
Trapero	5.267	15.800	63.200			0
Recogedor	608	7.300	7.300			0
Escobillon de baño	2.183	13.100	26.200			0
Guantes	6.667	20.000	80.000			0
Limpion	8.300	49.800	99.600			0
<b>TOTAL</b>	<b>194.303</b>	<b>167.850</b>	<b>2.331.632</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Nómina</b>						
Auxilios	332.560		3.990.720	44.340		532.080
			0			0
			0			0
<b>TOTAL</b>	<b>332.560</b>	<b>0</b>	<b>3.990.720</b>	<b>44.340</b>	<b>0</b>	<b>532.080</b>

## Anexo 13. Detalle costo sostenimiento modalidad tradicional ciudad de Valledupar

Concepto	Sostenimiento					
	MT			TT		
	Valor mes	Valor trimestral	Valor año	Valor mes	Valor trimestral	Valor año
<b>Infraestructura</b>						
Arriendo	2.300.000		27.600.000	250.000		3.000.000
Servicios Publicos	2.100.000		25.200.000	50.000		600.000
Internet y telefonía	310.000		3.720.000	50.000		600.000
Linea celular	212.000		2.544.000	212.000		2.544.000
Mantenimientos locativos	643.333	130.000	7.720.000	100.000		1.200.000
<b>TOTAL</b>	<b>5.565.333</b>	<b>130.000</b>	<b>66.784.000</b>	<b>662.000</b>	<b>0</b>	<b>7.944.000</b>
<b>Cafetería</b>						
Café	16.000		192.000			0
Agua	40.000		480.000			0
Azucar	10.000		120.000			0
Vasos	10.000		120.000			0
Mezclador	3.000		36.000			0
Servilleta	8.400		100.800			0
<b>TOTAL</b>	<b>87.400</b>	<b>0</b>	<b>1.048.800</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Aseo</b>						
Papel higienico	39.700		476.400			0
Detergente	13.100		157.200			0
Desinfectante	17.400		208.800			0
Lavaplatos	6.100		73.200			0
Esponja	2.083	6.250	25.000			0
Toalla de mano	53.211		638.532			0
Ambientador	19.900		238.800			0
Bolsas de basura	7.700		92.400			0
Balde	2.150	25.800	25.800			0
Escoba	9.933	29.800	119.200			0
Trapero	5.267	15.800	63.200			0
Recogedor	608	7.300	7.300			0
Escobillon de baño	2.183	13.100	26.200			0
Guantes	6.667	20.000	80.000			0
Limpion	8.300	49.800	99.600			0
<b>TOTAL</b>	<b>194.303</b>	<b>167.850</b>	<b>2.331.632</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Nómina</b>						
Auxilios	249.420		2.993.040	33.255		399.060
			0			0
			0			0
<b>TOTAL</b>	<b>249.420</b>	<b>0</b>	<b>2.993.040</b>	<b>33.255</b>	<b>0</b>	<b>399.060</b>

## Anexo 14. Detalle costo sostenimiento modalidad tradicional ciudad de Bucaramanga

Concepto	Sostenimiento					
	MT			TT		
	Valor mes	Valor trimestral	Valor año	Valor mes	Valor trimestral	Valor año
<b>Infraestructura</b>						
Arriendo	1.500.000		18.000.000	250.000		3.000.000
Servicios Publicos	1.500.000		18.000.000	50.000		600.000
Internet y telefonía	310.000		3.720.000	50.000		600.000
Linea celular	106.000		1.272.000	106.000		1.272.000
Mantenimientos locativos	643.333	130.000	7.720.000	100.000		1.200.000
<b>TOTAL</b>	<b>4.059.333</b>	<b>130.000</b>	<b>48.712.000</b>	<b>556.000</b>	<b>0</b>	<b>6.672.000</b>
<b>Cafetería</b>						
Café	16.000		192.000			0
Agua	40.000		480.000			0
Azucar	10.000		120.000			0
Vasos	10.000		120.000			0
Mezclador	3.000		36.000			0
Servilleta	8.400		100.800			0
<b>TOTAL</b>	<b>87.400</b>	<b>0</b>	<b>1.048.800</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Aseo</b>						
Papel higienico	39.700		476.400			0
Detergente	13.100		157.200			0
Desinfectante	17.400		208.800			0
Lavaplatos	6.100		73.200			0
Esponja	2.083	6.250	25.000			0
Toalla de mano	53.211		638.532			0
Ambientador	19.900		238.800			0
Bolsas de basura	7.700		92.400			0
Balde	2.150	25.800	25.800			0
Escoba	9.933	29.800	119.200			0
Trapero	5.267	15.800	63.200			0
Recogedor	608	7.300	7.300			0
Escobillon de baño	2.183	13.100	26.200			0
Guantes	6.667	20.000	80.000			0
Limpion	8.300	49.800	99.600			0
<b>TOTAL</b>	<b>194.303</b>	<b>167.850</b>	<b>2.331.632</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Nómina</b>						
Auxilios	249.420		2.993.040	33.255		399.060
			0			0
			0			0
<b>TOTAL</b>	<b>249.420</b>	<b>0</b>	<b>2.993.040</b>	<b>33.255</b>	<b>0</b>	<b>399.060</b>

**Anexo 15. Encuesta sobre percepción de teletrabajo del personal administrativo de un Operador Logístico Farmacéutico en la ciudad de Medellín**

**Calidad de vida**

¿Conoce las diferencias contractuales que existen en el teletrabajo vs el trabajo tradicional en Colombia?

Si

No

No lo se

2. ¿Cuál o cuáles de las siguientes opciones considera la característica más relevante de gestión del teletrabajo?

Trabajo desde cualquier lugar

Evaluación por resultados

Mayor tiempo con la familia

Ahorro por tiempos de desplazamiento

No lo se

3. ¿Cuál considera el beneficio económico más relevante del teletrabajo a quien lo ejerce?

Ahorro por gastos de transporte

Ahorro por gastos de alimentación

No lo se

**Costos de la modalidad tradicional a cargo del empleado**

4. ¿Qué medio de transporte utiliza de la casa al trabajo?

Transporte público

Transporte propio

Camino

5. ¿Cuánto tiempo dura su viaje desde la casa hacia el trabajo?

6. ¿Cuánto dinero gastó en el último viaje hacia la empresa (pasaje, combustible, parqueadero, almuerzo etc.?)

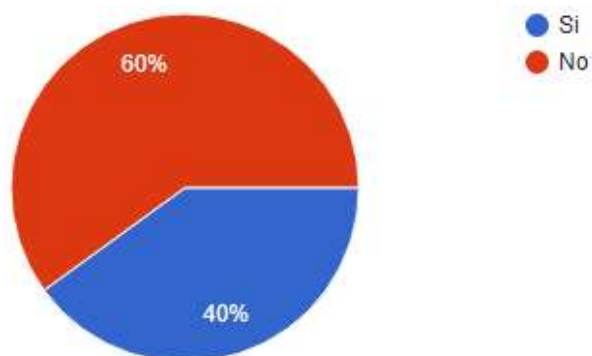
## Anexo 16. Resultados Encuesta sobre percepción de teletrabajo - Directores

5 respuestas

Calidad de Vida

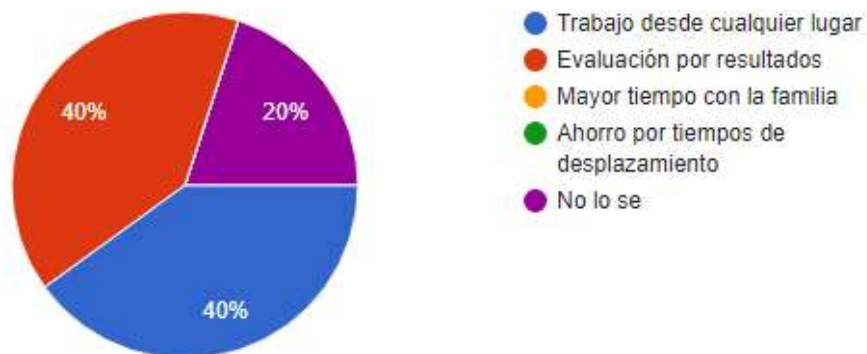
1. ¿Conoce las diferencias contractuales que existen en el teletrabajo vs el trabajo tradicional en Colombia?

5 respuestas



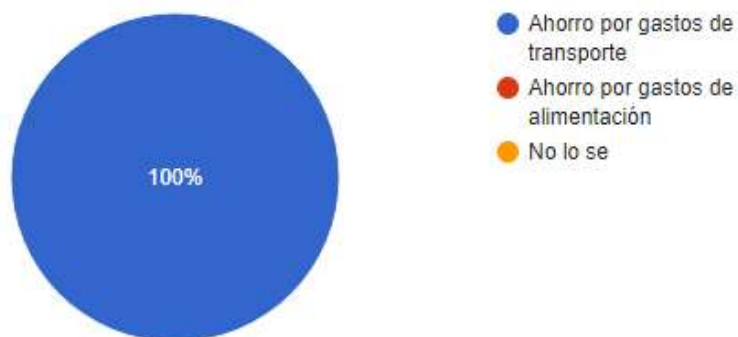
2. ¿Cuál o cuáles de las siguientes opciones considera la característica más relevante de gestión del teletrabajo?

5 respuestas



3. ¿Cuál considera el beneficio económico más relevante del teletrabajo a quien lo ejerce?

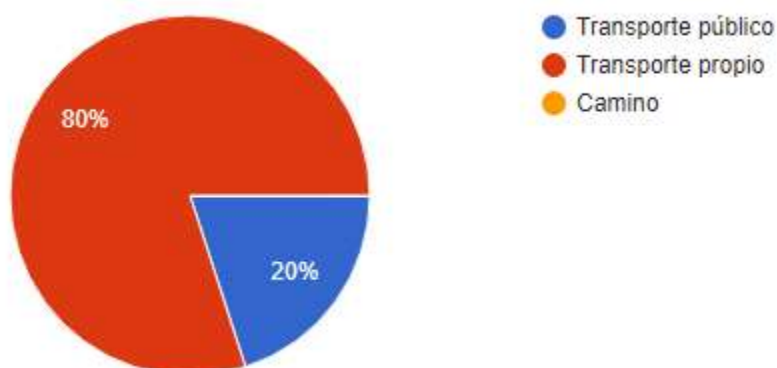
5 respuestas



Costo modalidad tradicional a cargo del empleado

4. ¿Qué medio de transporte utiliza de la casa al trabajo?

5 respuestas





5. ¿Cuánto tiempo dura su viaje desde la casa hacia el trabajo?

5 respuestas

35 minutos

40 minutos

25 a 30 minutos sin taco, si hay taco 1 a 1.5 horas

20 minutos

20 MINUTOS

6. ¿Cuánto dinero gastó en el último viaje hacia la empresa (pasaje, combustible, parqueadero, almuerzo etc)?

5 respuestas

15100

10000

16250

37.000

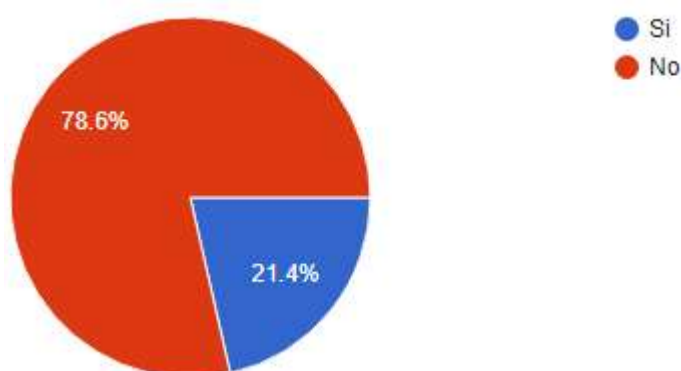
7.000

## Anexo 17. Respuestas Encuesta sobre percepción de teletrabajo - Personal de Apoyo

### Calidad de Vida

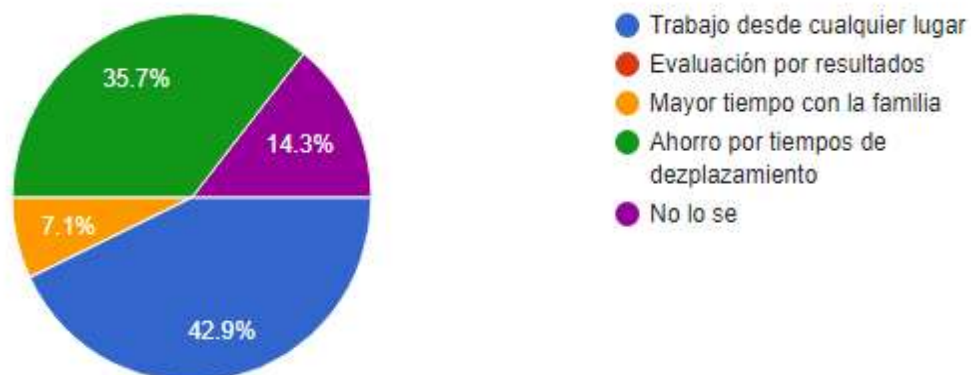
1. ¿Conoce las diferencias contractuales que existen en el teletrabajo vs el trabajo tradicional en Colombia?

14 respuestas



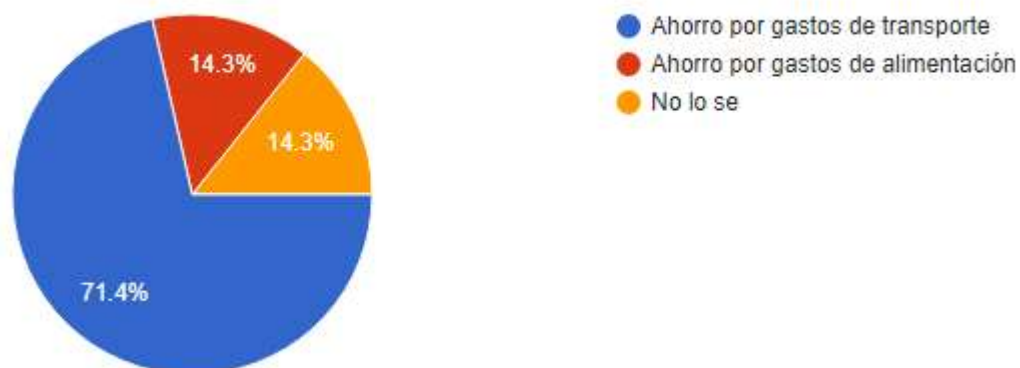
2. ¿Cuál o cuáles de las siguientes opciones considera la característica más relevante de gestión del teletrabajo?

14 respuestas



3. ¿Cuál considera el beneficio económico más relevante del teletrabajo a quien lo ejerce?

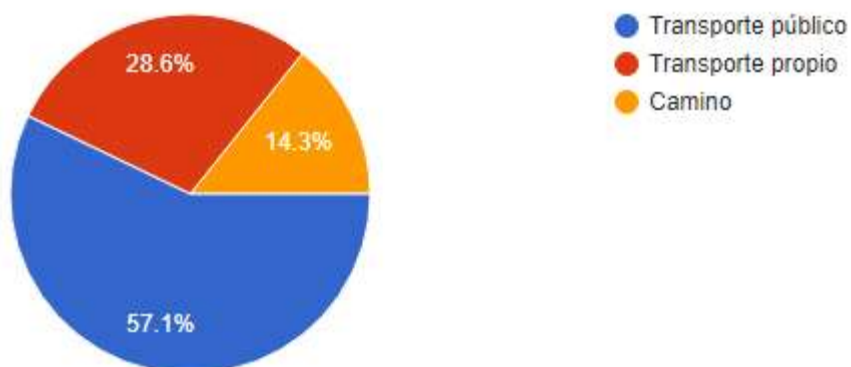
14 respuestas



Costo modalidad tradicional a cargo del empleado

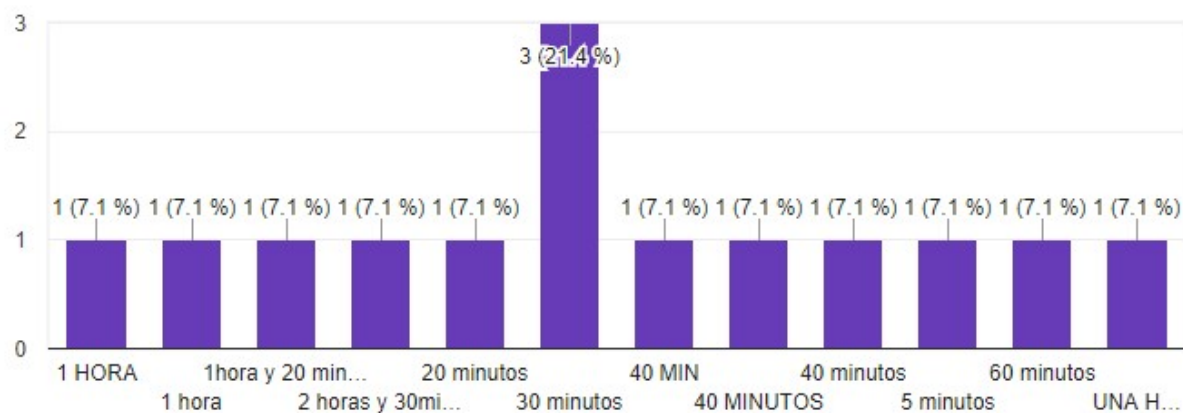
4. ¿Qué medio de transporte utiliza de la casa al trabajo?

14 respuestas



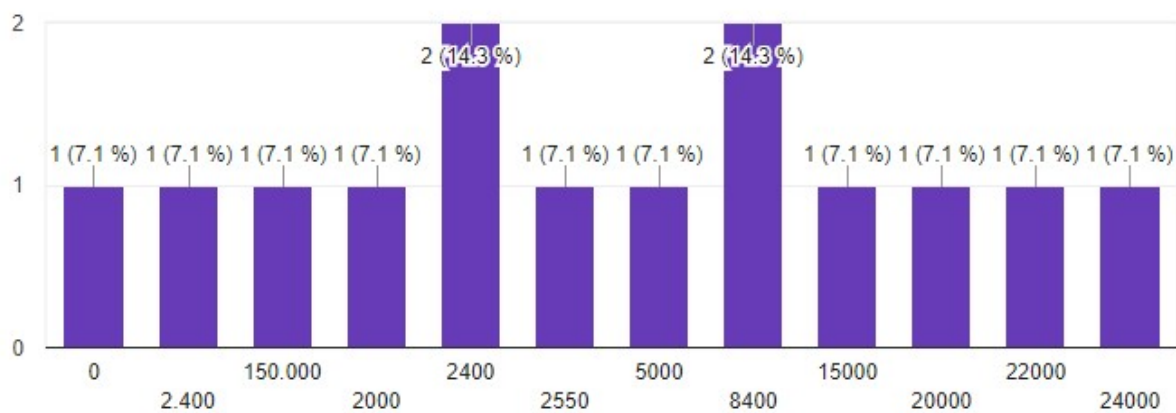
5. ¿Cuánto tiempo dura su viaje desde la casa hacia el trabajo?

14 respuestas



6. ¿Cuánto dinero gastó en el último viaje hacia la empresa (pasaje, combustible, parqueadero, almuerzo etc)?

14 respuestas



### Anexo 18. Tabulación pregunta 5 encuesta

Duración del trayecto	Directores	Personal de Apoyo	Total	Directores	Personal de Apoyo
(0 - 30 minutos]	2	2	4	40,0%	14,3%
(30 - 60 minutos]	3	7	10	60,0%	50,0%
(60 - 120 minutos]		4	4		28,6%
(Más de 120 minutos]		1	1		7,1%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>19</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

### Anexo 19. Tabulación pregunta 6 encuesta

Gasto	Directores	Personal de Apoyo	Total	Directores	Personal de Apoyo
(0 -10000]	2	10	12	40,0%	71,4%
(10000 - 20000]	2	1	3	40,0%	7,1%
(20000 - 30000]		3	3	0,0%	21,4%
(Más de 30000]	1	0	1	20,0%	0,0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>19</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>