

# INFORME DE INVESTIGACIÓN:

## *Propuesta de un modelo de teletrabajo para su implementación en las empresas del sector privado peruano.*

Autor: Roberto Daniel Ballón Bahamondes.  
E-mail: rodaba3@gmail.com

### **Resumen o Abstract:**

El presente artículo presenta un informe detallado del propósito de la investigación, sus antecedentes, planteamiento del problema, así como toda el conjunto de herramientas, métodos y técnicas que mínimamente debe considerar el empleador del sector privado peruano al momento de implementar una experiencia exitosa de teletrabajo.

---

El mundo competitivo y el mercado globalizado requieren de un sector empresarial que considere el riesgo como una oportunidad y todo gasto racional fundamentado como una inversión a fin de poder generar valor en cada uno de los intervinientes en los procesos y sobre los resultados deseados, por lo que experiencias como el teletrabajo pueden lograr conciliar la reducción de costos, con el ahorro y la rentabilidad de la empresa y ubicarla a la vanguardia del liderazgo moderno.

Es así que en ésta oportunidad doy a conocer los resultados que se obtuvieron en el marco de la investigación que realicé para proponer una propuesta de implementación del teletrabajo para las empresas del sector privado de mi ciudad Tacna, tomada como muestra del universo Perú, y considerando al teletrabajo como aquella nueva forma de prestación laboral que se considera como una herramienta de inclusión laboral que permite el desarrollo sustentable.

### **1. Antecedentes:**

El presente trabajo tuvo como origen los resultados de la investigación que realizara el suscrito en el año 2007 respecto a la implementación del teletrabajo en el mercado socio-laboral tacneño peruano y la necesidad de su regulación normativa promotora, el mismo que se materializó en el Libro: "Teletrabajo para el Perú: Hacia una Implementación Jurídica Promotora"<sup>1</sup>.

El propósito de aquella investigación recayó en la necesidad de demostrar la viabilidad de implementar esta institución en el mercado laboral como una importante alternativa para innumerables peruanos que contando con los medios, vale decir aptitudes y disposición, por diversos motivos no pueden tener acceso a algún puesto de trabajo en su ciudad o en el país.

Esto a su vez implicó un estudio sobre la proyección de una adecuada protección legal que delimite sus alcances y le permita conducirse dentro de los marcos que el orden público y las buenas costumbres proponen, en razón de que -como bien sabemos- los medios tecnológicos y cibernéticos de comunicación implican una modificación en las originales concepciones, un cambio en la cultura y también en la naturaleza jurídica de muchas instituciones legales que se van suscitando con su advenimiento.

En tal sentido, luego de un arduo pero gratificante, proceso de análisis de los resultados considero que se logró cumplir con los objetivos propuestos. Principalmente con el objetivo general que fue proponer la adopción e implementación de una adecuada normativa que establezca los derechos y restricciones del teletrabajo para las empresas peruanas, pero que fundamentalmente brinde la protección necesaria para los teletrabajadores nacionales, adaptando los avances legislativos internacionales a nuestra realidad socio-jurídica, promoviendo la actividad del mercado laboral.

En dicha oportunidad dentro de los objetivos específicos planteados se logró:

- Demostrar que el mercado laboral tacneño y por ende el peruano, tomado como muestra, a pesar de contar con los medios necesarios y suficientes como para poner en práctica el teletrabajo, lo desconoce o lo confunde con otras nuevas formas de trabajo similares.
- Dar el primer paso en la difusión de una cultura de teletrabajo, como una nueva alternativa laboral para el trabajador peruano, comenzando por nuestra ciudad.

- Generar conciencia real sobre las potencialidades (más ventajas, que desventajas) que, por su propia naturaleza, se obtienen de esta nueva forma de trabajo, tanto para los empleadores como para los mismos trabajadores.
- Con el análisis comparativo de la legislación internacional existente, proponer la adaptación a nuestro mercado laboral de una normativa laboral conforme a sus necesidades, estableciendo los derechos y obligaciones que conllevan para con el teletrabajador.
- Determinar cuáles de las formas de teletrabajo son las más apropiadas para poder ser adoptadas por el mercado socio-laboral peruano.

Es así que tomando en consideración lo antes expuesto, y reafirmando las conclusiones obtenidas en la investigación preliminar en la que se concluye que las empresas, empleadores y trabajadores del mercado socio-laboral del sector privado de Tacna -y por ende del universo Perú- cuentan con los medios necesarios para la adecuación, adaptación, adopción, ejecución e implementación de experiencias de teletrabajo surgió el problema de cómo lo realizarán y de cómo se podría llevar a cabo en las empresas.

## **2. Planteamiento del problema de investigación.**

En tal sentido, y dando integridad y continuidad a la investigación antes referida, que a su vez incluye elementos para una configuración normativa que incluso se pueden considerar como lineamientos para la contratación privada que establezca cada empresa con las particularidades que el caso amerite, es que decidí plantear para el presente trabajo el conjunto de herramientas, métodos y técnicas que plasmados en un modelo permitan dicho fin.

Recordando la naturaleza de modelo, entendido como representación gráfica o esquemática de una realidad, y que sirve para organizar y comunicar de forma clara los elementos que involucran un todo, resultó necesario desarrollar un planteamiento que determine sus características y que incluya la guía de requerimientos mínimos que deban considerar los empleadores que decidan incluir dichas experiencias para sus empresas.

Es así que el propósito de la presente investigación nació tomando como base el estudio de justificación de la aptitud de las condiciones del mercado realizado con anterioridad y pretendió con una naturaleza administrativa poner en conocimiento del empleador el conjunto de herramientas, técnicas y métodos que pueda incluir cuando tome la decisión de adoptar e implementar experiencias de teletrabajo para su empresa.

Por lo tanto la respuesta a la pregunta de cómo se ejecutaría una experiencia de teletrabajo o de cómo podría implementarlo en una empresa privada de Tacna y por ende del Perú, se expresó como resultado del presente trabajo, completando así -conjuntamente con los planteamientos jurídicos de la anterior- las herramientas necesarias para que los empleadores puedan tomar la decisión de llevarla a cabo.

## **3. Revisión de modelos existentes y probados.**

Es así que en primer lugar opté por hacer una revisión de los modelos existentes y que ya han sido probados y ejecutados, como por ejemplo el expuesto por el Instituto Tecnológico de Tokio<sup>ii</sup> de los que pude obtener lo siguiente:

Se han preferido el establecimiento de fases para su ejecución y los mismos han conllevado en su mayoría el establecimiento de planes piloto previos para probar la efectividad de lo planificado, pero que posteriormente han ampliado su envergadura y dimensión dentro de la empresa, generando así un mayor reto y exigencia para a su vez obtener mayores objetivos.

En una fase preliminar de iniciación o de adaptación, una organización se motiva para usar el teletrabajo cuando provee soluciones potenciales a problemas que están experimentando la organización o la elección de oportunidades. Tal selección requiere la relación problemas-oportunidades del alto y medio nivel de gestión y de la existencia de los beneficios del teletrabajo.

Los requerimientos pueden ser obtenidos a través de ambos modelos de toma de decisiones, como ser las de orden horizontal y vertical donde la necesidad del teletrabajo es requerida por empleados en el inicio de la gestión de los modelos y en la parte final del mismo.

Para la adopción se debe tener en cuenta los roles de los intervinientes dentro de los que podemos diferenciarlos entre los roles que implican la alta, mediana y pequeña gestión.

El primer grupo se encuentra constituido por las personas que se encuentran como iniciadores y los que mantienen la experiencia, y de una parte se encuentra conformado por él o aquellos que tienen el poder de iniciar y legitimar el cambio, y por otro lado son él o grupo que establece las políticas, logística y alcance económico para la consecución de los objetivos del proyecto.

Por otro lado, dentro de los que ocupan los roles medio y bajo, sugieren la activa participación del agente de cambio para la adopción del teletrabajo y está conformado por la persona o grupo responsable de la implementación del cambio y cuyas funciones pasan por la supervisión, coordinación y monitoreo del desarrollo del trabajo, en el nivel medio, y en el nivel bajo los que se encargan del desarrollo de acciones relacionadas a la comunicación y ejecución del teletrabajo, vinculados directamente con el personal involucrado en la experiencia.

Una vez tomada la decisión de adoptar el teletrabajo, los detalles del programa son diseñados considerando factores motivacionales y las restricciones existentes. Estas restricciones se dividen en internas y externas.

En el caso de las Internas podemos considerar como las mayores restricciones: la resistencia del nivel operacional de gestión, como el nivel estructural, o las deficiencias tecnológicas y de la fuente de los requerimientos. Para este caso podemos considerar que la baja centralización en la toma de decisiones y poder, así como una mayor flexibilización de normas, políticas y sistemas de control de trabajo puede hacer el diseño más coherente.

En el caso de las Externas tenemos que las políticas y normativa gubernamentales o de las uniones (como en el caso de la europea) son las principales. El gobierno de forma directa o indirecta influye en los esfuerzos que una organización puede hacer para adoptar y difundir el teletrabajo a través de regulaciones o políticas, regulaciones como el caso del estatus del trabajador, las compensaciones de trabajo, lo referente a los impuestos entre otros pueden afectar las experiencias de teletrabajo.

Sin embargo ello puede estar más relacionado a los esfuerzos que se hagan para implementarlo en entidades estatales que en el sector privado, donde debe existir una mayor comunión entre las políticas y sus consecuencias directas respecto de la adopción del teletrabajo. Por ejemplo se han dado casos donde ha existido un decidido apoyo para grupos o telecentros, así como para el tema de la habilitación tecnológica en ciertos lugares donde no era usual su utilización.

Es así que tomando dicho marco así como el establecido por otros estudios y recomendaciones que se deben seguir para el establecimiento y proyección de modelos para implementar el teletrabajo y sobre todo para saber cómo empezar a teletrabajar, como los expuestos por Ortiz Chaparro<sup>iii</sup> de España y Sonia Boiarov<sup>iv</sup> de Argentina, se planteó la necesidad de realizar la presente investigación la misma que tuvo el objetivo de diseñar una propuesta que configure las herramientas, métodos y técnicas necesarias para la implementación del teletrabajo a través de la aplicación de un modelo que se encuentre alineado con los objetivos estratégicos de las empresas del sector privado de la ciudad de Tacna y por extensión para el Perú, en los siguientes términos que se destacan a continuación.

#### **4. Del modelo de teletrabajo propuesto.**

Para la determinación de todo el proceso propuesto como configuración del modelo se deberá considerar la presencia de los siguientes pilares que guiarán el espíritu del modelo y que los definimos como **principios que garantizan el éxito en la ejecución del mismo**.

Dichos principios se desarrollan de la siguiente forma:

- a) Alineación con la misión, visión y objetivos de la empresa.
- b) Alineación del proyecto con las estrategias.
- c) Compromiso de la Alta Dirección para la toma de decisiones.
- d) Compromiso de las personas implicadas (empleador y trabajadores).

Para el caso de la alineación debe estar enmarcada, como lo han expuesto Kaplan y Norton en su EXECUTION PREMIUM<sup>v</sup>, por una configuración holística y sinérgica con las unidades de negocio, operativas y de soporte implicadas, así como también debe reflejar un cambio en el clima organizacional ya que se genera una nueva cultura de teletrabajo la misma que debe ser debidamente difundida y comprendida por los involucrados y por toda la organización en sus diversos niveles de tal forma que la toma de decisiones conlleve al éxito de la experiencia.

Por su parte debemos tener en claro que **para la configuración de cualquier experiencia de teletrabajo se tienen que respetar las siguientes premisas:**

1. El teletrabajo es por sí mismo una forma diferente y especial de realizar y organizar el trabajo que implica la posibilidad de enviar el trabajo al trabajador en lugar de enviar el trabajador al trabajo.
2. La naturaleza del contrato será la que actualmente exista para cualquier trabajador de la empresa por lo que considerará los mismos beneficios y reconocerá los mismos derechos y obligaciones. En él, sólo se modificarán la forma en que se ejecuta la prestación laboral y por ende las consecuencias inherentes a su ejecución.
3. El teletrabajo no es necesariamente alternativo sino más bien complementario respecto del trabajo interno dentro de la empresa y para su implementación será necesario un verdadero cambio en la cultura organizacional del consenso, de la gestión por resultados, de la negociación y la renovación del compromiso de confianza entre todos los agentes implicados.
4. Las condiciones y medios para la puesta en práctica del teletrabajo, las obligaciones y derechos del teletrabajador, así como los medios de comunicación, de control y la configuración de los recursos logísticos y económicos para su ejecución por parte del empleador, deberán consentir la generación de una nueva política dentro de la organización que implique un beneficio mutuo para las partes implicadas.
5. La decisión de la puesta en práctica de una experiencia de teletrabajo en la empresa significa no sólo un estudio previo de factibilidad, sino responde a una serie de configuraciones dentro de las que se incluyen el carácter de voluntariedad de la decisión de los trabajadores de ser parte del plan o proyecto.

### **5. El estudio de negocio previo y análisis de factibilidad.**

El estudio de negocio deberá incluir en orden pre-clusivo (vale decir en la forma y orden tal como se expondrán a continuación), necesario por la naturaleza del estudio, los siguientes puntos que nos permitirán como conclusión la determinación clara y precisa de la factibilidad de la puesta en práctica de un proyecto de implementación a través del modelo que plantearemos en el presente.

Deberá considerarse mínimamente la determinación y estudio de la presencia mínima de los siguientes factores: medios para la ejecución (de teletrabajadores: aptitudes, capacidades, conocimientos, voluntariedad, disponibilidad, etc.), medios para la adopción (del empleador: capacidad de asumir riesgos, adaptabilidad, liderazgo, flexibilidad, etc.) y medios para la adaptación (de la empresa, como recursos logísticos e informáticos, etc.), el área y tipo de trabajo involucrados (características del trabajo, funciones, responsabilidades), personal (cantidad, medida relacionada con los resultados que se pretende lograr, etc.), presupuesto (pre-operativo, de inversión y de operaciones).

Para su ejecución podrán intervenir un grupo colegiado con representantes de diversas áreas relacionadas y liderados por la Gerencia de RRHH que promoverá e impulsará su viabilidad, o bien por una Comisión Multidisciplinaria conformada por trabajadores de dichas áreas o en defecto de ello un Grupo Profesional Especializado externo encargado del proyecto y aplicación del modelo.

Dentro de las áreas involucradas, antes aludidas, deberán incluir mínimamente representantes de Recursos Humanos, Finanzas, Economía o Presupuesto, Administración, Informática y Nuevas Tecnologías o sus equivalentes.

Al concluir podremos realizar un análisis de factibilidad de la puesta en práctica de un modelo de implementación de teletrabajo para la empresa ya sea en forma de plan piloto o de proyecto. Para ello no debemos prescindir en todas las consideraciones tomadas de los principios y premisas antes referidas y analizar su viabilidad y cumplimiento en contraste con nuestros resultados del estudio.

El tipo de análisis puede ser descriptivo con la presentación un informe final y su correspondiente disertación y fundamentación ante la persona o personas encargadas de la toma de decisiones, o puede ser técnico a través del cruce de variables e indicadores de haber decidido el equipo hacer dicho tipo de estudio de negocio en cuyo caso deberán mostrar los resultados con un respectivo cruce de la matriz final a la que arriben y su consecuente informe final con las respectivas conclusiones y recomendaciones.

En tal sentido se deberán conciliar el cumplimiento y existencia de cada uno de los puntos antes considerados en la forma preclusiva descrita y la medida del cómo influirán en la puesta en práctica de un plan piloto o proyecto de implementación sin considerar aún los criterios de cumplimiento del modelo que expondré líneas adelante.

Las conclusiones del análisis -de dar un resultado positivo- estarán en la opción de poder demostrar las mejores condiciones para la ejecución del plan o proyecto que se pretenda lograr con la correspondiente cuantificación del retorno de la inversión. Sin embargo, si por su parte se denotara la no viabilidad de cualquier tipo de experiencia de implementación de teletrabajo se deberá fundamentar cualitativamente y cuantitativamente los motivos que conllevan a dicha decisión.

Será importante la determinación del tipo de beneficio que se pretende o espera lograr con la implementación de una experiencia de teletrabajo, de tal forma que se defina si el mismo se obtendrá directamente de la reducción de costos, de la maximización de resultados (rentabilidad) o de la generación de valor, todos ellos en forma alternativa o unitaria.

Aquí es preciso recordar que la factibilidad de un proyecto se mide estableciendo la relación costo-beneficio. Los costos resultan relativamente fáciles de calcular, la mayor dificultad es poder determinar el beneficio y sobre qué base medirlo. Así podríamos hacerlo en función a los resultados obtenidos como el incremento de los beneficios de la empresa.

Otro aspecto muy importante a tener en consideración es el beneficio obtenido por el mayor espacio físico a favor de la empresa por el hecho de aprovechar ventajosamente los ambientes del hogar del teletrabajador. Puede afirmarse inclusive que este sistema puede apalancar el crecimiento de la empresa por el hecho de tener nuevos espacios que pueden ser utilizados para actividades de expansión de la producción de la empresa.

Del éxito del buen análisis de factibilidad que se tenga dependerá de la viabilización y determinación de puesta en práctica de la experiencia de teletrabajo en forma de Plan Piloto o de Proyecto.

## **6. Establecimiento de un equipo guía.**

Considero que para la puesta en práctica de toda experiencia de implementación será necesaria la existencia de un equipo que guiará todo el proceso desde la planificación, la ejecución o puesta en práctica y sobre todo que generará la retroalimentación necesaria y evaluación final.

Para su conformación recomiendo que éste contenga un máximo de 3 personas, de las cuales se deberá procurar la presencia de representantes del área de recursos humanos quien será el director del mismo, otro del área de nuevas tecnologías e informática y otro del área directamente relacionada y de la cual se desprendan el o los teletrabajadores parte del proyecto o plan.

El equipo guía del proyecto será el encargado de las siguientes funciones:

- Elaborar la planificación estratégica del proyecto, en el que se deberán reflejar los principios antes expuestos así como las premisas del caso.
- Determinarán el cronograma y darán el visto bueno para el inicio de cada una de las fases del mismo.
- Supervisarán en forma continua el avance de la ejecución del proyecto, para lo cual podrán generar y adoptar las nuevas medidas que estimen convenientes conforme a su desarrollo evolutivo y dinámico.
- Será el principal medio de comunicación entre el teletrabajador y la empresa.
- Emitirán los informes de avance y finales correspondientes reflejando el espíritu del proyecto y mostrando los resultados conforme al caso.
- Estarán autorizados a realizar las modificaciones que estimen convenientes en el proyecto siempre y cuando no se perjudiquen los principios ni premisas consideradas por la propia naturaleza del teletrabajo.
- Serán los promotores y difusores de la experiencia en conjunción con la colaboración y compromiso de las áreas directamente involucradas, así como de las que no lo estén en aras de configurar un proceso integral de mejora continua y una nueva cultura dentro de la organización.

## **7. Planificación.**

Se constituye como la etapa más importante ya que permitirá la determinación clara y descripción precisa del modelo y sus características, condiciones y requisitos para el éxito y cumplimiento de objetivos. En ésta etapa el equipo guía previamente constituido deberá tomar como referencia y antecedente vinculante el estudio de negocio realizado previamente donde se han incluido los medios para la adaptación, ejecución, adopción, así como las áreas implicados, personal involucrado y el presupuesto con el que se cuenta.

Es aquí donde se determinará conforme al estudio de negocio, la planificación en tiempo y espacio de cada uno de los pasos con los que contará la experiencia, así como también se establecerá la forma de ejecución de la prestación laboral y sus características (responsabilidad, seguros, riesgos, pertenencia de hardware, forma de comunicación y entrega de resultados, etc.).

Para la consecución de los objetivos considero oportuno el desarrollo de las siguientes etapas:

**A. Establecimiento del objetivo y metas.-**

En tal sentido se planteará en primer lugar el cumplimiento de ciertas metas cuantificables y orientadas en todo momento hacia un deseado aumento de la productividad y la consecuente generación de valor mutuo entre el trabajador y la empresa, dentro del área y en forma personal de cada trabajador involucrado.

**B. Determinación del personal involucrado.-**

Que consiste en el establecimiento de los participantes de las áreas intervinientes, así como la asignación precisa del personal vinculado y el encargado del equipo guía que será el medio de comunicación con la empresa.

**C. De los medios de comunicación (software y hardware).-**

En éste acápite deberán considerarse el software y hardware necesario para la puesta en práctica del proyecto. Por su parte en lo referido al hardware se considerarán los gastos en equipos, consumo de internet y las limitaciones de la responsabilidad del uso de los mismos. De ser el caso se determinará cuáles corresponden a la empresa y con cuáles cuenta el teletrabajador y el costo que ello significa.

Se incluirá la determinación del tipo de teletrabajo según el criterio comunicativo haciendo referencia a si se trata de una comunicación “*off line*”, “*on line*” y de serlo ‘*one way line*’ o ‘*two way line*’; para cuyo caso se establecerán los recursos de internet necesarios para dicho efecto. Por ejemplo el correo electrónico, el acceso a intranet de la empresa, las herramientas de seguridad y un medio de intercomunicación on-line que puede estar representado por alguna herramienta del tipo chat exclusivo dentro de la empresa, entre otros.

**D. Definición de funciones, deberes y obligaciones del teletrabajador.-**

Para este caso no debemos olvidar la característica de flexibilidad, los principios y premisas antes expuestas, así como también el tipo de labores que se pueden realizar considerando los medios de comunicación escogidos y la naturaleza de las labores del profesional o técnico que teletrabaja.

Así mismo se determinará el tipo de teletrabajo según el criterio locativo, estableciendo si se trata de un teletrabajo a domicilio o móvil conforme se haya establecido en el estudio de negocio previo de las áreas involucradas.

La empresa podrá establecer dentro de la jornada laboral un teletrabajo semi-presencial que significa que sólo ciertos días de la jornada laborará en su integridad en forma de teletrabajo. Esta modalidad es una de las que ha tenido más aceptación y se ha implementado como parte de los planes piloto.

Sin embargo, para el caso de nuestro modelo es recomendable que éstos días sean los menores (por ejemplo 2 de 6) y en una tendencia a dejar de existir en un periodo mediato. Por ejemplo se puede establecer dicha consideración durante el denominado “periodo de prueba” que se expone más adelante.

**E. Realización del cronograma.-**

El cronograma es de suma importancia para el posicionamiento de las etapas, desarrollo de labores y evolución del desempeño y deberá considerar mínimamente lo siguiente:

1. Motivación e información: Tiempo recomendado: 01 mes. Compuesto por sesiones de motivación, información y concientización respecto del teletrabajo y del proyecto a implementar.
2. Capacitación para el teletrabajo: Tiempo recomendado: De 01 a 02 meses. Que incluye jornadas de charlas presenciales, virtuales y otros para el personal implicado y otro de la empresa interesado en el tema. Se deberá considerar mínimamente lo referente a la nueva organización para el trabajo (tipos de teletrabajo), el uso de herramientas tecnológicas, virtuales, informáticas relacionadas, la seguridad en el uso de dichas herramientas y lo relacionado a los medios y vías de comunicación que se utilizarán.
3. Inicio de actividades: Tiempo recomendado: de 01 a 02 semanas. Que corresponde al establecimiento de dicho periodo luego que se ha llegado al debido cumplimiento de las fases anteriores e incluye desde la instalación hasta el inicio de actividades.
4. Periodo de prueba: Tiempo recomendado: 03 meses. Es el periodo en el cual se comienza a conocer al teletrabajo en la práctica, se va desarrollando y acostumbrando a las nuevas características y organización del trabajo y es donde se pueden generar las primeras dificultades tanto para el trabajador como para el empleador.  
Se debe considerar, como se expuso líneas arriba, la alternativa de la ejecución de la experiencia en forma semi-presencial en la medida que se proyecte en convertirse sólo en teletrabajo luego de la finalización de ésta etapa y es recomendable sólo en no más del 15 o 20% de la jornada (por ejemplo 2 de 6 días). Ello en razón de no perder un contacto directo con el ambiente de la empresa y que las personas se vayan acostumbrando al nuevo modo de ejecución de las labores, así como también el entorno y el empleador.

5. Evaluación preliminar: Tiempo recomendado: 01 semana. Consistente en un informe previo al concluir el periodo de prueba y contiene la información respecto a las primeras dificultades que se han tenido y las alternativas de solución de las mismas. Dicho informe es elaborado por el equipo guía.
6. Desarrollo de actividades: Tiempo recomendado: de 06 meses a 01 año. Viene a ser la ejecución normal de las labores luego de solucionados los problemas preliminares descubiertos en el periodo de prueba.
7. Evaluación periódica: Tiempo recomendado: de 06 meses a 01 año conforme se presente y sea requerido en el desarrollo de actividades. Contiene la planificación de la evaluación regular y aquellas necesaria conforme al desarrollo y evolución del proyecto de implementación en aras de reestructurar aquello que se vaya constituyendo como cuello de botella para la consecución de los objetivos y metas.
8. Evaluación final: Tiempo recomendado: 01 mes incluyendo sustentación del mismo. Que contiene un informe final de los resultados de la experiencia y se encuentra a cargo del equipo guía. El mismo es expuesto y presentado ante la Alta Dirección y contendrá las conclusiones y las respectivas recomendaciones para la ejecución y continuidad de la experiencia o la reconfiguración y diseño del proyecto.

## 8. Ejecución del modelo

Para la ejecución y puesta en práctica del modelo se deben considerar los siguientes puntos:

### a) Criterios legales para la contratación o convenio laboral de teletrabajo.

Dentro de los principales criterios legales debemos recordar:

- a. Forma del contrato: Que incluye las referencias de periodo de prueba; modificación del contrato (por mutuo acuerdo o en forma unilateral).
- b. Jornada de Trabajo: Incluye determinación del horario, horas extras, trabajo nocturno, vacaciones, formas de control, etc.
- c. Remuneración: Incluye determinación del sistema salarial, forma de pago y las percepciones extra-salariales.
- d. Deberes y derechos de las partes: Incluye determinación de obligaciones, responsabilidad y sus alcances para el teletrabajador y el empleador.
- e. Sanciones: Incluye lo referente a suspensión, permisos, ausencias, sub-contratación, sesión ilegal de teletrabajadores, exclusividad, derechos de autor, etc.
- f. Criterios Colectivos: Incluye, de ser el caso, la determinación de los órganos de representación, del derecho a huelga, negociación colectiva y formas de ejecución.

### b) De los medios de intercomunicación.-

En éste acápite podremos encontrar el conjunto de herramientas que propongo dentro del modelo para su ejecución en empresas pequeñas y medianas de nuestra localidad y donde se estima que exista un promedio entre 01 y 20 trabajadores que se adscriban a la experiencia de teletrabajo. Sin embargo, hago la precisión de que dicha consideración no es restrictiva y su aplicación para el presente modelo se podrá ampliar conforme las características lo permitan. (Envergadura, recursos, presupuesto, áreas involucradas, etc.)

Para dicho efecto debemos recordar que una buena comunicación asegura el éxito de la experiencia por lo que el empresario debe estar dispuesto a realizar la inversión necesaria conforme a las características y requerimientos de su empresa y cuyo retorno permitirá la generación del valor en la experiencia de implementación pero sobre todo en los resultados que se generen con ella.

En éste acápite es importante considerar que si bien es cierto el teletrabajo es una práctica empresarial que mejora la productividad que puede exponer la seguridad corporativa, por lo que todo sistema de comunicación elegido deberá incluir su propio sistema de seguridad.

El mismo debe establecer claramente la responsabilidad que se genere por la mal utilización de la información, la pérdida de la misma, la sobreutilización para otros fines, la exclusividad entre otros que definan los límites de su uso y las obligaciones y derechos que tiene la empresa y los trabajadores sobre la misma. Los detalles de la responsabilidad se deben establecer contractualmente o en el convenio colectivo entre las partes.

Para poder habilitar redes privadas distribuidas para comunicar de forma segura cada uno de los nodos de una red pública hay una necesidad de evitar que los datos sean interceptados, es por esto que propongo la utilización de una Red Privada Virtual (VPN), en la que los usuarios remotos, que pertenecen a una red privada, pueden comunicarse de forma libre y segura entre redes remotas a través de redes públicas como una de las herramientas informáticas que mejor resultado puede brindar para implementar el teletrabajo.

Y todo ello en razón de que una VPN permite el acceso remoto a servicios de red de forma transparente y segura con el grado de conveniencia y seguridad que los usuarios conectados elijan, pero sobre todo porque están implementadas con firewalls y routers para lograr esa encriptación y autenticación.

Una Red Privada Virtual (VPN) consiste en dos máquinas (una en cada "extremo" de la conexión) y una ruta o "túnel" que se crea dinámicamente en una red pública o privada. Para asegurar la privacidad de esta conexión los datos transmitidos entre ambos ordenadores son encriptados por el Point-to-Point Protocol, también conocido como PPP, un protocolo de acceso remoto, y posteriormente enrutados o encaminados sobre una conexión previa (también remota, LAN o WAN) por un dispositivo PPTP.

Las VPNs permiten la administración y ampliación de la red corporativa al mejor costo-beneficio, así como la facilidad y seguridad para los usuarios remotos de conectarse a las redes corporativas, sin embargo las empresas del sector privado peruano que cuenten con su propio sistema de intercomunicación y de seguridad podrán prever el mismo según su envergadura y conveniencia estratégica.

### c) **De las formas de control.-**

Para el caso de lo que llamaremos "control" dentro del modelo se necesita hacer la siguiente precisión: Tendremos que diferenciar el control del trabajo, del control y seguimiento de la experiencia y finalmente de la evaluación y análisis periódico de resultados. Ello en razón de que en la teoría revisada conforme a los diversos modelos se ha presentado el uso indistinto del término sin delimitar el rango y envergadura de su alcance ni de la forma expresa en que se debe llevar a cabo y por lo tanto se puede lograr no encontrar el verdadero espíritu de su aplicación.

Así mismo será de suma importancia que se deba determinar la diferencia para que la autoridad administrativa de trabajo tenga clara la configuración del modelo en su concepción promotora del empleo y dentro de los parámetros de flexibilidad que las nuevas tecnologías y ésta nueva forma de ejecución de la prestación ofrece, y así se eviten y prevean dificultades con las inspecciones que realicen y se lleve de la mejor manera la experiencia.

Siendo así podremos encontrar las recomendaciones siguientes para caso expuesto:

#### ***i. Control del teletrabajo:***

El control de la experiencia en sí consiste en un establecimiento, observación y seguimiento diario de la relación entre el teletrabajador y el empleador o receptor del mismo en forma directa y sin intermediación. Dicho control se puede dar conforme se haya considerado la experiencia en el tipo de teletrabajo según el criterio comunicativo y conforme las herramientas antes referidas (en lo atinente a la forma de comunicación), ya que dependerá de su configuración como control en línea o fuera de ella; en cuyo caso se estipularán una serie de características especiales.

#### ***ii. Seguimiento del avance:***

Consistente en un desarrollo periódico del seguimiento del avance y estará configurado por la expresión del control del teletrabajo antes expuesto y se materializará a través de los informes y reportes que emitirá el equipo guía conforme a sus atribuciones.

Este seguimiento podrá considerar un planeamiento de la forma y plazos en que se ejecutará, eligiendo si será calendarizado, periódico, esporádico, no planificado, voluntario o permanente.

La forma más utilizada y es la recomendada para el presente modelo es la realización de encuestas periódicas a los participantes las mismas que permitirán reflejar el avance así como también las dificultades que van teniendo.

Las consideraciones mínimas para un seguimiento implican:

- a. No olvidar en ningún momento el carácter de flexibilidad del teletrabajo.
- b. No olvidar los nuevos conceptos como el de telesubordinación, ambiente virtual, teleconferencia, teledirección, entre otros y sus implicancias.

- c. No dejar de considerar en todo momento los principios y premisas expuestos para el modelo a fin de poder definir la forma en que se genere valor a los participantes y sobre todo en los resultados de la empresa.
- d. Se debe recordar que toda estipulación para el seguimiento significa un proceso y por ende su configuración y rigurosidad debe ir en evolución y conforme al progreso de los participantes.
- e. Todo punto del proceso de súper vigilancia y seguimiento debe estar determinado en el contrato o convenio de teletrabajo.
- f. Se debe tender a formar una nueva cultura cambiando la concepción de estricta vigilancia física por la de gestión por resultados.

### **iii. Evaluación y análisis:**

La evaluación y análisis corresponden al Equipo Guía y se basarán en la información recopilada en los puntos antes considerados como ser el control de las labores y el seguimiento del avance.

Ésta etapa del control es responsabilidad directa del equipo guía e incluye, a diferencia de los anteriores, un estudio pormenorizado de los resultados que se van obteniendo en el control y seguimiento y que se desprenden de las encuestas realizadas o de cualquier otro método escogido para dicho fin.

El equipo guía, como se expuso líneas arriba, tiene la facultad de poder reorientar y mejorar los puntos donde se hayan encontrado dificultades y a su vez proponer aquellas soluciones para la mejor consecución (eficacia) y maximización (eficiencia) de los resultados pretendidos con el proyecto.

La evaluación deberá materializarse en la presentación de informes periódicos, los mismos que fueron debidamente programados en el cronograma de la experiencia y deben contener las conclusiones y recomendaciones, así como también la descripción clara de cada una de las modificaciones y nuevas estipulaciones realizadas en pro del beneficio y cumplimiento del proyecto.

Para el análisis deberán considerarse mínimamente los siguientes puntos:

- Narración expresa de las dificultades, sus causas y la frecuencia con la que se presentan.
- El grado o relación en que éstas afectan el normal desarrollo de las actividades.
- La determinación de los sujetos u objetos responsables de las mismas.
- El nivel en que han perjudicado el avance del plan o proyecto.
- La descripción de los puntos fuertes de la experiencia y sobre los que se debe ir incidiendo para poder mejorarlos e incrementar su valor.
- El cumplimiento de los plazos establecidos y las causas de su no realización.
- La evolución en el desarrollo y desempeño de cada uno de los participantes.
- La efectividad de los medios de seguimiento, vigilancia y control.
- El establecimiento de la eficiencia de los medios de comunicación elegidos.
- Otros relacionados a flexibilidad y la aplicación de una nueva cultura.

Cada una de estas estipulaciones, como parte de la evaluación de la experiencia, deberá desprenderse de lo acordado en el contrato o convenio laboral con la determinación precisa de su alcance, formas, límites y consecuencias.

Se debe recordar que al momento de realizar el control de la experiencia, seguimiento, inspecciones y similares, no se vulneren los derechos a la intimidad personal. Los mismos se pueden manifestar de muchas formas y por ello es necesaria una clara determinación del mismo en el contrato y convenio como antes se expuso.

Por ejemplo, se debe tener un especial cuidado con el uso de video cámaras, así como también de programas de software que incluyan o restrinjan el acceso a ciertas páginas web, así como también la aplicación de sistemas de control específico que involucren o permitan el acceso a ciertas codificaciones personales de la red del teletrabajador; finalmente el caso de las inspecciones del hogar y lugar de ejecución de labores.

## **9. Observaciones finales y presentación de resultados.**

Una vez concluida la etapa de análisis y el tiempo de la experiencia está llegando a su fin, el Equipo Guía se dispone a realizar un Informe Final. Lo recomendable es que se tenga predispuesto un tiempo para las reuniones en que conciliarán los puntos finales de los informes preliminares anteriores, se realicen unas observaciones finales y se disponga a hacer un resumen de lo más destacado.

El informe final debe contener mínimamente:

- a. Antecedentes: Que debe incluir las referencias del origen del proyecto, el proceso de toma de decisiones, los fundamentos, principios y preceptos del proyecto.
- b. Resumen ejecutivo del proyecto: Que debe incluir la descripción de los plazos, personal implicado, presupuesto, configuraciones legales, acuerdos entre las partes, instrumentos utilizados, etc.
- c. Resumen de los puntos principales de los informes preliminares: Que debe destacar las conclusiones y recomendaciones de cada informe en el periodo determinado en que fueron elaborados.
- d. Resultados obtenidos: Para este caso se podrá realizar una evaluación con la utilización de la operacionalización o cruce de la matriz DAFO, donde se destacan los principales puntos favorables (fortalezas y oportunidades) o aquellos que se pueden mejorar (debilidades y amenazas) de la experiencia y en base a ello se pueden plasmar los resultados obtenidos.  
Así mismo se deben plasmar los resultados económicos, el beneficio obtenido en comparación con los costos iniciales, los mismos que se tendrán que mostrar conforme se haya ejecutado el estudio preliminar de negocio.
- e. Conclusiones y recomendaciones: Se deben considerar las conclusiones de cada uno de los informes preliminares así como el consolidado de las mismas. Para el caso de las recomendaciones se debe tener presente la alternativa de la generación de un nuevo proyecto conforme se hayan presentado los resultados y se pretenda mejorarlos y maximizarlos.

Una vez concluido el mismo será elevado a la alta dirección y tendrá que ser expuesto ante la misma, a fin de poder detallar y puntualizar con prioridad cada uno de sus puntos y se puedan subsanar de manera directa todas las dudas del caso.

El Equipo Guía podrá contar con todos los elementos que permitan la mejor exposición del informe para ello podrán valerse entre otros de:

- a) Incluir a un teletrabajador y a un jefe inmediato de la experiencia.
- b) Incluir en la fundamentación los ámbitos de recursos humanos, tecnologías de la información y el de las áreas comprometidas.
- c) El uso de medios audiovisuales, graficación de resultados y presentaciones virtuales.

Todo ello contribuirá a un mejor proceso de toma de decisiones y cuyos fundamentos permitan a la alta dirección elegir entre la continuidad de la experiencia, la reconfiguración de algunos puntos, o su desistimiento.

#### **10. Establecimiento de una nueva experiencia de teletrabajo.**

Para el establecimiento de una nueva experiencia de teletrabajo se debe considerar lo siguiente:

- En primer lugar que el resultado de la anterior experiencia haya sido favorable en el balance final y se fortalezcan y maximicen los puntos más fuertes.
- En segundo lugar que el conjunto de dificultades presentadas durante el desarrollo del proceso hayan podido ser bien sobrellevadas y subsanadas de la mejor manera y de tal forma que se pueda prever su ocurrencia para la nueva experiencia.
- Luego que se determine, conforme al caso, la continuidad de los mismos involucrados o su aumento y de ser el caso, se requerirá la ejecución de un nuevo estudio de negocio y análisis de factibilidad.
- Finalmente que la nueva experiencia esté orientada a continuar generando los buenos resultados y que se disponga a mejorarlos.

Es importante, como se señaló líneas arriba, que se tenga bien establecido y reconocida la naturaleza del programa para poder aplicar de la mejor forma el modelo, vale decir como plan piloto o como proyecto, aún cuando las recomendaciones aquí vertidas se presentan y aplican para ambos casos adecuándolas a su respectiva dimensión.

Ello en razón de que en algunos casos estudiados se han realizado siempre planes pilotos y luego se ha determinado el establecimiento de proyectos de teletrabajo de mayor envergadura y responsabilidad. Sin embargo, tal y como se expuso en su oportunidad, dicha circunstancia dependerá de muchos factores como los relacionados al tamaño de la empresa, cantidad de áreas pasibles de ser involucradas, cantidad del personal, recursos logísticos, presupuesto y capital.

#### **Conclusiones y recomendaciones.**

1. Se ha logrado plantear un modelo de implementación que significa una gran alternativa para la puesta en práctica de experiencias de teletrabajo en las empresas del sector privado de la ciudad y por ende de nuestro país, ya que muestra el conjunto de herramientas, técnicas y métodos, así como los lineamientos mínimos para su ejecución.
2. El desarrollo del presente modelo permitirá que los empresarios peruanos, y otros del sector privado de realidades similares, conozcan las herramientas, técnicas y métodos más importantes para poder poner en práctica un plan piloto o proyecto de implementación de teletrabajo en sus empresas; sin embargo algunos preceptos, lineamientos y recomendaciones se podrían aplicar para el caso de la administración pública.
3. Los modelos de implementación de teletrabajo estudiados y el aquí presentado para un plan o proyecto tienen que considerar un estudio previo que concluya con un análisis de factibilidad -respecto a su viabilidad- que permita delimitar los recursos a utilizar, el personal involucrado, los costos y el beneficio que generará. Posteriormente se analizan otros factores y siguen un conjunto de etapas necesarias que mínimamente deben estar contenidas en lo referente a: planificación, adopción, implementación, ejecución y análisis de resultados.
4. Los recursos necesarios para la implementación de una experiencia de teletrabajo deben ser analizados desde el punto de vista de la empresa y del lugar de ejecución de la prestación, ya sea para la comunicación (origen, tránsito, entrega de resultados, etc.) como en lo referente a la seguridad y serán expuestos conforme a los requerimientos del plan o proyecto en el presupuesto del mismo.
5. No todos los trabajadores de la empresa cuentan con los medios para la ejecución del teletrabajo y no todos los aptos se encuentran con la intención de teletrabajar, por lo que es necesaria la determinación previa de dichos factores y de la observación del criterio de voluntariedad, antes de identificar y seleccionar al personal involucrado.
6. Todo modelo de implementación de teletrabajo, como el aquí propuesto, tiene que ser guiado necesariamente por un equipo especialmente configurado para dicho fin el mismo que tiene que estar conformado por un representante del área de recursos humanos, otro del área de tecnologías de la información o su equivalente y otro del área involucrada de donde pertenezca el teletrabajador o teletrabajadores.
7. El presente modelo se configura como una creación del autor del presente y tiene como fuente lo estudiado respecto a las implementaciones del teletrabajo en empresas y su respectiva experiencia, el mismo que se grafica al final del presente y se denomina: "Modelo RDB".

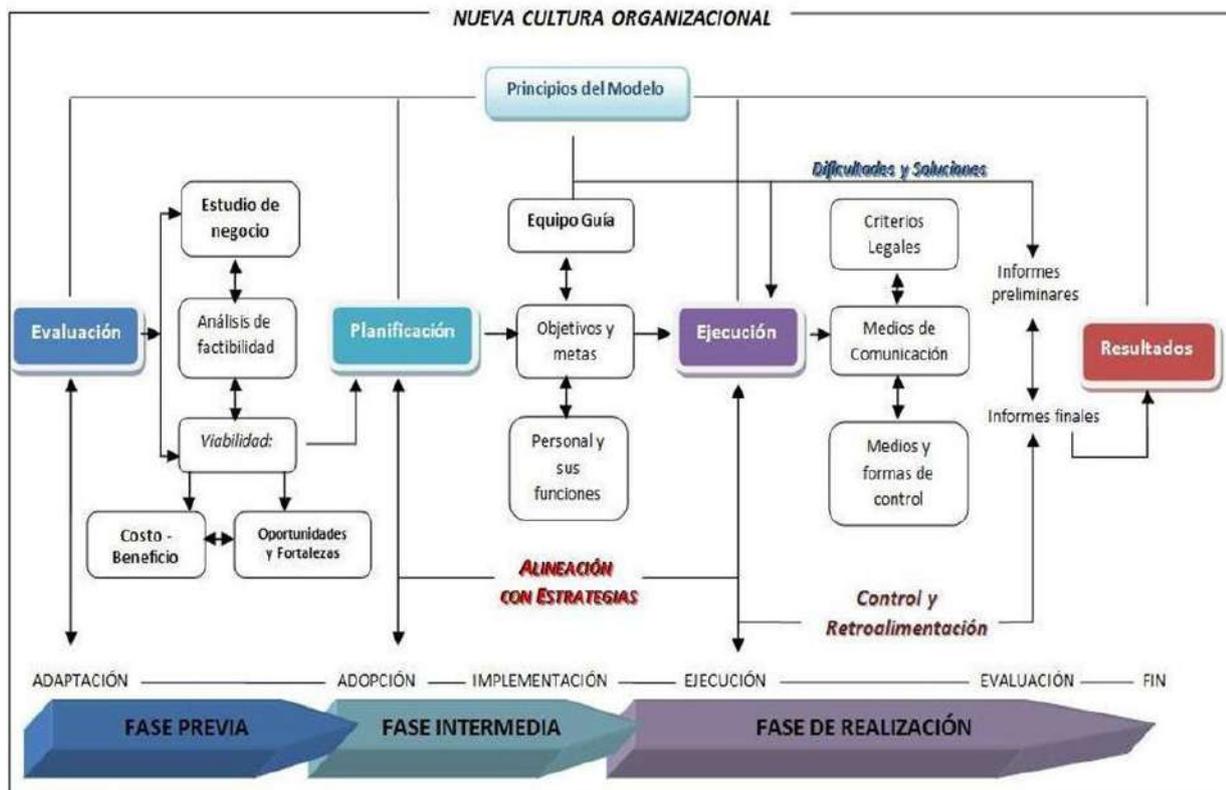
El suscrito espera haber incluido los requerimientos técnicos, herramientas, técnicas y métodos más importantes, así como las consideraciones, principios, preceptos y recomendaciones que debe seguir toda empresa que desee implementar el teletrabajo como un proyecto de maximización de resultados de las labores que se realizan en distintas áreas de la organización, que permita la rentabilidad y genere sostenibilidad esperada.

Finalmente considero que el establecimiento de todo modelo, ya sea que se configure para un plan piloto o para un proyecto de implementación de teletrabajo considero oportuno atender a las siguientes recomendaciones:

1. En lo concerniente a la jornada de trabajo me permito proponer que esta será la fijada en convenio colectivo o en su contrato de trabajo, no pudiendo tener una duración superior a la del resto de los trabajadores de la empresa, para ello la administración de horas tendrá en cuenta el tipo de trabajo a realizar, horarios y formas de entrega y compromisos asumidos entre las partes, y no tendrá que coincidir con el horario a cumplir por los trabajadores presenciales.
2. Con respecto al lugar de trabajo escogido para el caso del modelo, como sería el domicilio particular del trabajador, éste deberá cumplir con las normas laborales vigentes y debe estar lo más aislado posible del resto de la casa para no interferir con las normas de convivencia familiar. Para todo efecto será importante que el empleador esté informado por medios tradicionales o telemáticos, sobre cualquier traslado o modificación del lugar de trabajo que el trabajador decidiera realizar para el desarrollo de sus tareas.
3. En el mismo sentido se debe recordar que los abusos también pueden ser cometidos por el empleado, ya que éste podría trasladar gastos a su empleador que no correspondan, o acusar de accidentes domésticos que en realidad son ajenos al trabajo en sí. En tal sentido para evitarlos será responsabilidad del teletrabajador que pretenda utilizar su domicilio para la realización de las tareas, el garantizar que las exigencias ergonómicas del lugar de trabajo, la adecuada iluminación y ventilación, y otras medidas de seguridad, se ajusten a la normativa vigente.

4. Sobre la propiedad de los equipos y la responsabilidad por los daños que se generen, así como el establecimiento de las obligaciones, deberes y derechos del teletrabajador y del empleador, recomiendo se establezca claramente en el contrato o convenio laboral cada una de sus estipulaciones, alcances y limitaciones.
5. Para el caso de la seguridad en el trabajo y seguridad social con la que deben contar los teletrabajadores es preciso señalar que no debería haber inconvenientes con respetar los estándares y normativa nacional vigente respecto a los derechos que le corresponden y que protejan con integralidad su salud física y mental, considerando que no se afectan los que normalmente tienen dentro de la empresa.
6. En lo que respecta a la alineación del modelo con el plan estratégico de la empresa (misión, visión, valores, objetivos y estrategias) se debe considerar la importancia de que en la conformación del equipo guía y la determinación del personal considerado y elegido para la ejecución del proyecto se cuente con aquellos que mantengan una considerable experiencia y que por lo tanto estén involucrados en la configuración estratégica y la conozcan, para que sea un proceso de mejor integración y no retarde el efecto de correspondencia ni los resultados.
7. Recomiendo que el personal seleccionado para la experiencia sea consultado respecto de si desean o no ser involucrados en la misma ya que se debe respetar una característica de los modelos de implementación que permite el mejor éxito de la misma y es el referido a que sea voluntario. No sólo en razón de que no todos pueden contar con los medios sino de que es necesaria su plena disposición e intención de desarrollar la experiencia y de elegir sus hogares como nuevo lugar de trabajo con todo lo que ello implica.
8. Un análisis de factibilidad de un modelo de implementación de una nueva forma de ejecución de la prestación laboral como la propuesta, debe ser lo plenamente convincente y debe demostrar cuantitativa y cualitativamente la viabilidad del plan o proyecto y de sobre manera deberá mostrar la conciliación existente entre los principios y preceptos mínimos con los medios necesarios para la adaptación, adopción y ejecución del mismo.
9. Se recomienda que la experiencia de difusión previa en el seno de la organización incluya la determinación clara de los conceptos y diversas formas de teletrabajo, pudiendo así diferenciar: teletrabajo, trabajo en red on-line, teletrabajo a domicilio, teletrabajo itinerante y teleservicios; así como también la demostración de que los beneficios y generación de valor se generará para el área y todos sus miembros pero sobre todo influirá directamente en los resultados pretendidos debido a la perfecta alineación con la misión, visión y objetivos de la empresa.

## **MODELO DE TELETRABAJO: "MODELO RDB" ©**



Abog. Roberto Ballón Bahamondes

**Fuente:** Modelo de teletrabajo para su implementación en empresas del sector privado peruano de autoría del suscrito<sup>vi</sup>.

<sup>i</sup> Ballón Bahamondes, R. (2007) "TELETRABAJO PARA EL PERÚ: hacia una implementación jurídica promotora". 1era Ed., FADE- Universidad Privada de Tacna.

<sup>ii</sup> AN ADOPTION MODEL OF TELEWORK FOR ORGANIZATIONS por: Bongsik Shin, Kunihiro Higa, and Olivia R. Liu Sheng. Del: Department of Management Information Systems - The University of Arizona & Department of Industrial Engineering and Management - Tokyo Institute of Technology, Japan para IEEE COMPUTER SOCIETY (NOTA: Extractos recogidos y traducidos por el autor del presente.)

<sup>iii</sup> Ortiz Chaparro, F. (1996) "EL TELETRABAJO – Una nueva sociedad laboral en la era de la tecnología". 2da Ed. McGraw-Hill.

<sup>iv</sup> Boiarov, S. (2010) "¿Cómo empiezo a teletrabajar?". Editora EDICON, 1era Ed. Buenos Aires.

<sup>v</sup> Kaplan, Robert S. & Norton David P. (2008) "THE EXECUTION PREMIUM" / Ed. Harvard Business.

<sup>vi</sup> Modelo RDB©: Creado por el suscrito como producto de la investigación aquí presentada. (2010)