
LINEAMIENTOS DE TELETRABAJO

**en la Coordinación de Difusión
Cultural y su Subsistema**

PRESENTACIÓN

Debido al confinamiento ocasionado por la pandemia de la COVID-19, el teletrabajo se ha convertido en una práctica cotidiana. La Coordinación de Difusión Cultural de la UNAM (CulturaUNAM) ofrece algunas directrices para el establecimiento de cuidados digitales en el contexto de un prerregreso escalonado, que delimiten la organización de este modelo.

El documento titulado *Lineamientos de Teletrabajo en la Coordinación de Difusión Cultural y su Subsistema* está dividido en dos segmentos: el primero responde al *momento actual* de virajes y cambios importantes en cuanto a las dinámicas grupales de trabajo, y ofrece algunas recomendaciones y sugerencias para generar buenas prácticas y mejores políticas digitales internas. El segundo hace una *proyección a corto y mediano plazo* para que los equipos puedan continuar con sus actividades desde casa.

Es necesario desarrollar un diagnóstico de cada área a mediano plazo, a fin de formular lineamientos particulares ante esta eventualidad, que al mismo tiempo permita crear esquemas de *colaboración híbrida, en línea y presencial*, tal como se ha dado en el resto del mundo.

I. MOMENTO ACTUAL: VIRAJES Y CAMBIOS EN LAS DINÁMICAS DE TRABAJO

1. Adherencia al horario y calendario ordinario de trabajo

Mantener rutinas que permitan diferenciar los tiempos que corresponden a la vida privada de los destinados al trabajo

- La inercia de continuidad laboral cuando se trabaja frente a la pantalla puede traducirse en jornadas inadecuadas y sin descanso. Esto se debe a la falta de distinción entre el espacio presencial laboral y aquel que corresponde a la vida privada, ya que ambos —en apariencia— ocurren en el mismo contexto. Incluso pareciera viable incrementar la productividad en el mismo sitio donde habitamos y laboramos, lo que provoca que se caiga en prácticas de conectividad ininterrumpida.
- Es necesario atender las regulaciones de horario. Las y los trabajadores deberán limitarse a la jornada laborable y a los horarios establecidos por la institución, recinto o actividad que corresponda para evitar extremar el tiempo en pantalla. No deben aminorarse los tiempos para comida, descanso, esparcimiento u otras necesidades de salud.

2. Cuidados digitales durante el teletrabajo

La tarea orienta las relaciones de trabajo

- Las interacciones en reuniones de trabajo, videoconferencias o videollamadas entre grupos de trabajo serán respetuosas y basadas en proyectos o actividades que se estén realizando, tanto en el lenguaje verbal, como corporal y visual.

Tiempo efectivo de pantalla

- Se deberá priorizar el tiempo de pantalla para resolver asuntos puntuales mediante la organización y circulación de las tareas para cada integrante de un grupo de trabajo con base en roles, perfiles y responsabilidades específicos.
- Se recomienda tener cuidado con el tiempo reservado para el trabajo en pantalla, desde el número de horas contemplado semanalmente para videollamadas hasta el tipo de trabajo dedicado frente a los dispositivos electrónicos.
- En términos de trabajo colectivo por videollamada, se recomienda que *no se rebasen los 60 minutos*. Si es necesario superar este

tiempo, se sugiere hacer pausas de al menos 10 minutos. Además, deben contemplarse descansos entre una reunión y otra, todo ello a fin de mantener la salud mental y corporal.

- El mismo criterio aplica para jornadas de teletrabajo en las que se alternan diversas actividades, como juntas, reuniones, tareas individuales o colectivas en la nube o para la realización de documentos de trabajo, actividades que impliquen brindar atención al público y a personas usuarias, entre otras. Se recomienda hacer pausas entre cada una de ellas.
- En las reuniones vía teleconferencia o videollamada se deben acordar y/o asignar las tareas y los roles a resolver en corto tiempo de manera ejecutiva. De ser el caso, se debe convocar a una siguiente reunión para verificar los avances, los resultados o el estatus de las tareas.
- Las reuniones no deben ser exhaustivas bajo ninguna circunstancia. Esto permitirá dar mejor seguimiento fuera del video a las labores que cada integrante del equipo desarrolle. También se evita la posibilidad del desgaste mental y corporal innecesario debido a la atención multisensorial que exige la pantalla, la gestión técnica y otros detalles materiales y gestuales implicados durante las llamadas por video, a los que no toda la plantilla laboral se ha acostumbrado aún.

Teletrabajo por resultados

- Para la organización del teletrabajo es pertinente, por un lado, la *sensibilización/empatía* de quienes lideren equipos o proyectos, de modo que tengan la disposición de aprovechar las herramientas tecnológicas a su alcance y *evaluar el trabajo con base en resultados tanto cuantitativos como cualitativos*.
- El compromiso, la honestidad y la disciplina de todas las personas que colaboran son componentes necesarios para cumplir con los *objetivos y entregables propuestos* en las fechas estipuladas, a fin de cumplir con las expectativas de calidad y eficiencia en el trabajo.
- Es vital articular una adecuada distribución, división y circulación de roles y tareas, así como promover la colaboración, el uso compartido de herramientas, saberes y experiencias, y el sentido de pertenencia a un equipo de trabajo.

3. Cuidados vinculados a las políticas digitales

Regular las grabaciones

- Es imperativo contar con mecanismos de autorización para las grabaciones de videollamadas y conversaciones a distancia. Como en el caso de la televisión o de la transmisión de eventos con invitadas o invitados vía *streaming*, quienes participen en una telellamada deben saber que quien organiza la reunión tiene intención de grabarla, así como los motivos de dicha acción. La persona responsable deberá contar con la aceptación plena de quienes integren la reunión antes de grabar.
- Lo anterior es especialmente delicado tratándose de videollamadas que involucren a un alto número de participantes, quienes durante la etapa de confinamiento se encuentran laborando desde sus hogares, con poco control de lo que se muestra en el video y que pudiera pertenecer al ámbito privado.
- Es fundamental informar de la intención de las grabaciones para el respeto de la privacidad digital y el cuidado grupal, considerando las diferencias en cuanto al conocimiento tecnológico de las diversas generaciones que pueden integrar los equipos de los diversos recintos y grupos laborales.
- La dependencia, secretaría o proyecto que realice grabaciones de sus videollamadas y teleconferencias, además de contar con la autorización de quienes participan, debe comunicar *cuál es el uso que se dará al archivo multimedia, en dónde se aloja éste, quién lo resguardará, cuál será el destino y área responsable y, de ser el caso, cómo se difundirá.*
- De no tener certeza en relación con estos puntos, o si existe desconocimiento en cuanto a los manejos de archivos internos, las grabaciones se limitarán a los eventos públicos, con previa aceptación de académicas, académicos, especialistas o artistas a quienes se haya invitado.

Diversificar las plataformas digitales

- Se recomienda a las cabezas de equipo, en diálogo con sus respectivas áreas de sistemas, técnicas o de producción, así como de comunicación, explorar las diversas herramientas y aplicaciones disponibles para la comunicación interna por videollamada y a distancia.

- De acuerdo con las dinámicas y necesidades propias del equipo, habrán de elegirse las herramientas más convenientes en términos de inclusión, estabilidad, costo, privacidad y fluidez de comunicación.
- Pluralizar las herramientas de trabajo y diversificar el uso de plataformas de comunicación promueve un mejor desempeño digital, mayor coherencia entre tipo de comunicación y medio utilizado, así como mayor seguridad de la información para quienes integran el equipo.
- Es importante hacer énfasis en la necesaria *diferenciación entre la vida digital pública y la vida digital personal*; esto es, debe considerarse de preferencia que las plataformas, ligas a llamadas y otros servicios de videoconferencias laborales sean distintos, lo más posible, a los utilizados para comunicaciones personales, sean cuales sean.
- La diversidad y pluralidad digital promueven mayor creatividad en el quehacer en línea. Además, ofrecen una sensación más clara de corte o pausa laboral para otro tipo de acciones e interacciones correspondientes a planos distintos, tanto corporales como afectivos. Esto propicia la idea de que, aunque en términos materiales se continúe con el uso del mismo dispositivo, las personas se encuentran en otro sitio, lo cual ofrece una idea de respiro y de libertad digital.

4. Caja de herramientas por tipo de actividad

- *Videollamadas laborales* (siempre y cuando sean cifradas): Zoom, Jitsi, Whereby, Cisco Webex, Skype, Google Meet, Blackboard Collaborate.
- *Transmisión desde plataforma de videollamada a streaming público*: Zoom, Whereby, Cisco Webex, StreamYard, Jitsi.
- *Extensión académica*: Moodle, Google Meet, Google Classroom, Webinar, Coursera, Edmodo (ver los tutoriales y recursos disponibles en: <https://distancia.cuaed.unam.mx/campusvirtual.html#-tecnologias>).
- *Planeación estratégica y gestión de proyectos* (con costo por licencia): Microsoft Teams, Proggio, Monday, ProjektManager, HubSpot, FreshBooks, Wrike.
- *Chats privados* de dos a dos o grupos: WhatsApp, Telegram.
- *Comunicaciones personales*: FaceTime, Google Duo, Portal.

5. Salud del cuerpo

- Se recomienda ubicar y definir los espacios propios de trabajo teniendo en cuenta la *ergonomía*, el *cuidado de la postura y los ángulos de visión*, y la luz natural. También se sugiere exponerse breves minutos al sol durante las pausas, para evitar modificaciones negativas en los ritmos circadianos.
- Para el cuidado de quienes realizan teletrabajo, así como de sus equipos o estaciones de trabajo, se recomiendan descansos continuos tanto físicos como oculares. Es importante cambiar la postura, levantarse de la silla, beber agua constantemente, así como mover la mirada a diversos tipos de perspectivas y enfoques más allá de la dimensión lineal frente a la pantalla, para procurar un menor desgaste del cuerpo por pasar muchas horas frente a un monitor, una pantalla o cualquier aparato electrónico.
- También deben atenderse las recomendaciones básicas de centros de salud y especialistas de la UNAM sobre las mejores posturas corporales que se pueden adoptar durante el día y para el teletrabajo.

6. Equipamiento para el teletrabajo

Definiciones institucionales

El apoyo institucional y la colaboración de las áreas administrativas correspondientes a las diferentes dependencias o secretarías será indispensable para propiciar las condiciones de equipamiento tecnológico e infraestructura, así como de accesibilidad y mobiliario, necesarias para la realización óptima del teletrabajo. Toda acción que tome forma a partir de este apartado debe atender la normativa aplicable y con énfasis en el *Programa de Racionalidad Presupuestal 2019*, publicado el 14 de enero de 2019 en *Gaceta UNAM*.

Acorde a lo dispuesto por el *Código de Ética de la Universidad Nacional Autónoma de México*, publicado en *Gaceta UNAM* del 30 de julio de 2015, tanto titulares como funcionarias, funcionarios, colaboradoras y colaboradores deberán conducirse con los más altos grados de compromiso, corresponsabilidad y honestidad hacia CulturaUNAM y hacia el grupo de trabajo en el uso de los recursos materiales y presupuestales asignados.

II. PROYECCIÓN A MEDIANO PLAZO: NUEVA REALIDAD LABORAL

1. La importancia del teletrabajo y el quehacer de la UNAM como modelo universitario para realizar el trabajo desde casa

Cada vez más, en el mundo en general y particularmente en los sectores de servicios en los países más desarrollados, surgen modelos de trabajo que cuestionan las prácticas laborales tradicionales a partir de premisas que buscan incrementar la productividad y la eficiencia, al tiempo que se consiguen mejores condiciones de vida para las y los colaboradores al adoptarse prácticas sustentables, incluyentes y responsables con el medio ambiente y la sociedad. Los resultados, según diferentes estudios y experimentos, son prometedores y obligan a repensar los paradigmas y esquemas tradicionales.

Con la necesidad de buscar alternativas laborales viables que se adapten a una nueva forma de vivir y trabajar a partir de la pandemia de la COVID-19, así como del contexto social y poblacional de la Ciudad de México, se asoma la posibilidad de replantear paradigmas y diseñar acciones concretas dirigidas a la sustentabilidad, seguridad y calidad de vida por parte de las personas, las empresas, las instituciones y el Estado. Una de estas es el teletrabajo, modelo que plantea la necesidad de mejorar las condiciones ambientales, sociales y humanas, a partir de la idea de que el trabajo de quienes colaboran se *mide en función de lo que producen, entregan y resuelven*, y no del tiempo que pasan en una oficina.

Los beneficios que se reportan son diversos e impactan en los siguientes rubros:

Salud y control de transmisiones epidemiológicas

- Solución (parcial y temporal, pero efectiva) ante la saturación de espacios de oficina que propicia contagios.
- Disminución drástica de la interacción física entre integrantes de los equipos.
- Menor necesidad de trasladarse en transporte público u otros medios que impliquen interacción física sostenida.

Responsabilidad social

- Menor saturación en el tránsito vehicular y transporte público y, por ende, un mejoramiento en la movilidad.
- Mejora ambiental por menor consumo de gasolina y una reducida generación de desechos.

- Mayor igualdad de género, ante la posibilidad de promover la corresponsabilidad y permitir una mejor administración del tiempo para atender cuestiones familiares sin descuidar el trabajo.
- Menor saturación y riesgo ante contingencias naturales o sociales.

Calidad de vida

- Ahorro en tiempos de traslado, que se puede aprovechar para actividades recreativas, de convivencia familiar y/o de desarrollo personal.
- Mejor alimentación, al permitir que las personas preparen y consuman alimentos en casa, sin prisas.
- Mejor aprovechamiento de las percepciones salariales.
- Menores niveles de estrés por todo lo que puede implicar el traslado en el ámbito urbano (inseguridad, tiempos de ida y regreso, accidentes, contaminación, contingencias naturales o sociales).

Productividad y compromiso laboral

- A raíz de los alicientes arriba mencionados, mayor compromiso de adaptación al cambio por parte de quienes colaboran y, con ello, mejores resultados en cuanto a productividad, creatividad y calidad del trabajo.
- Mayor eficiencia en el uso del reducido espacio con el que se cuenta en oficinas.
- Condiciones propicias para que las personas que colaboran realicen actividades que requieran mayor concentración.
- Dado que no se sale de casa, mejores condiciones de descanso corporal y mental en el momento en el que se inician labores, lo cual promueve un mejor desempeño.

2. Directrices y marco ético-conceptual

El teletrabajo implica nuevas formas de organización en el ámbito laboral y personal. Se requiere de compromiso, profesionalismo y disciplina para ajustar las dinámicas y cumplir con las necesidades y metas en el trabajo. Las siguientes políticas deberán adaptarse y tomar forma específica de acuerdo con la naturaleza del área en cuestión:

A. Contar con el convencimiento, involucramiento y compromiso de la persona que dirige al personal susceptible de seguir este modelo. Debe existir disposición para aprovechar al máximo las herramientas tecnológicas a su alcance y para evaluar el trabajo con

base en resultados tanto cuantitativos como cualitativos. También son necesarias la aceptación y la colaboración del área administrativa correspondiente.

- B. Expresar la importancia del compromiso, la honestidad y la disciplina por parte de quienes colaboran para cumplir con los objetivos propuestos en las fechas estipuladas y con las expectativas de calidad y eficiencia en el trabajo.
- C. Establecer desde el inicio y con claridad, por parte de la jefa o el jefe directo y de quien preste sus servicios, las características de las labores que cada persona realiza, así como los parámetros para medir los resultados, a fin de determinar la viabilidad del teletrabajo, así como los horarios, la frecuencia y los días en que se realizará, para cada caso.
- D. Fijar las metas de manera explícita, con la idea de que el flujo de trabajo habitual no disminuya o sufra alteraciones.
- E. Desempeñar el teletrabajo en el mismo horario de oficina, a fin de hacer compatible la comunicación y colaboración entre quienes integren el equipo. Se requiere un claro compromiso con la puntualidad y respetar los horarios acordados.
- F. Hacer reuniones periódicas para evaluar en conjunto los pros y contras detectados, y analizar los horarios, los avances y las metas cumplidas. Revisar las dinámicas y los resultados y determinar qué sí y qué no funcionó, tanto a nivel general como personal, laboral y profesional.
- G. Establecer compromisos y modos de organización para anticipar el uso de materiales, trámites y actividades, cumplir con fechas de entrega, etcétera. Todo ello a fin de que dichos procesos no se vean afectados, retrasados o interrumpidos por motivo del trabajo a distancia.
- H. Repartir y asignar las cargas de trabajo con claridad y delimitar las actividades y tareas de cada persona conforme al manual de organización interno, así como por el perfil profesiográfico. Todo ello evita delegar tareas de otras áreas o propias, so pretexto de no estar en la oficina, a alguien que sí se encuentre en ella, entre otras posibles prácticas inadecuadas.

- I. Anticipar y planear tareas, y prever la salida de archivos o documentos, herramientas, etcétera, que se requieran para llevar a cabo el teletrabajo.
- J. Avisar y/o solicitar autorización al mando inmediato superior en caso de imprevistos que requieran interrumpir o distraer momentáneamente de las labores cotidianas comprendidas en el horario laboral. Referir a la jefa o al jefe inmediato cuando se requiera ausentarse por completo.
- K. Considerar la interrupción del teletrabajo cuando la naturaleza de la responsabilidad lo requiera y, en general, para poder solventar el trabajo en tiempo y forma.
- L. Concluir la dinámica de teletrabajo, tanto por actividades o eventos que requieran presencia en la oficina como por cambios en las modalidades de trabajo. El teletrabajo no debe ser considerado como inamovible y/o definitivo.

Compromisos específicos:

1. Completar la jornada ordinaria de trabajo y precisar los horarios de inicio y término conforme a las tareas y los roles correspondientes a cada colaborador o colaboradora.
2. Quien colabora deberá estar disponible y mantener contacto y comunicación constante con su equipo de trabajo.
3. La persona que colabora se hace responsable de reportar cualquier eventualidad que implique perder la comunicación hacia la oficina (corte de luz o pérdida de internet, necesidad de salir de casa, entre otras).

Referencias:

- <https://edu.gcfglobal.org/es/teletrabajo/que-es-el-teletrabajo/1/>
- <https://www.modelocurriculum.net/dudas/que-es-el-teletrabajo-y-como-funciona>
- https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/11/18/legal/1574087044_339211.html
- https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_143.pdf

- <https://enciclopediaeconomica.com/teletrabajo/>
- <https://www.bbc.com/mundo/vert-fut-53239051>
- <https://prevencion.asepeyo.es/documento/https-prevencion-asepeyo-es-documento-guia-teletrabajo-asepeyo/>
- <https://www.eleconomista.com.mx/internacionales/Argentina-aprueba-ley-para-regular-el-home-office-empleadores-deberan-asumir-costos-20200730-0102.html>

COORDINACIÓN DE DIFUSIÓN CULTURAL

Jorge Volpi

Coordinador de Difusión Cultural

Juan Ayala

Secretario Técnico de Planeación y Programación

Paola Morán

Secretaria Técnica de Vinculación

Dora Luz Haw

Secretaria de Comunicación

Graciela Zúñiga

Secretaria Administrativa

Myrna Ortega

Secretaria de Extensión y Proyectos Digitales

Investigación realizada por:

Secretaría Técnica de Vinculación

Secretaría de Extensión y Proyectos Digitales

Casa del Lago UNAM

Unidad de Género e Inclusión

Hugo Villa

Director General de Actividades Cinematográficas

Amanda de la Garza

Directora General de Artes Visuales

Evoé Sotelo

Directora de Danza

Ana Elsa Pérez

Directora de Literatura

José Wolffer

Director General de Música

Socorro Venegas

Directora General de Publicaciones y Fomento Editorial

Juan Meliá

Director de Teatro

Benito Taibo

Director General de Radio UNAM

Guadalupe Nettel

Directora de la Revista de la Universidad de México

Iván Trujillo

Director General de TV UNAM

Mario Espinosa

Director del Centro Universitario de Teatro

Eduardo Vázquez

Coordinador Ejecutivo del Colegio de San Ildefonso

Cinthya García Leyva

Directora de Casa del Lago UNAM

Rosa Beltrán

Directora de Casa Universitaria del Libro

Ricardo Raphael

Director General del Centro Cultural Universitario Tlatelolco

José Luis Paredes

Director del Museo Universitario del Chopo

Gabriela Gil

Coordinadora de la Unidad Académica

Alexandra Haas

Coordinadora de la Unidad de Género e Inclusión

Emiliano Ruiz

Coordinador de la Unidad de Investigaciones Periodísticas

Fernando Saint Martin

Coordinador de la Cátedra Extraordinaria Arturo Márquez de Composición Musical

Alexandra Saavedra

Coordinadora de la Cátedra Extraordinaria Carlos Fuentes de Literatura
Hispanoamericana

Elena Vilchis

Coordinadora de la Cátedra Extraordinaria en Dirección de Orquesta Eduardo Mata

Raissa Pomposo

Coordinadora de la Cátedra Extraordinaria Gloria Contreras en Estudios de la Danza
y sus Vínculos Interdisciplinarios

Graciela de la Torre

Coordinadora de la Cátedra Internacional Inés Amor en Gestión Cultural

Mariana Gándara

Coordinadora de la Cátedra Ingmar Bergman en Cine y Teatro, UNAM

Imelda Martorell

Coordinadora de la Cátedra Extraordinaria José Emilio Pacheco de Fomento
a la Lectura y Sistema Universitario de Lectura, Universo de Letras

Paola Santoscoy

Coordinadora de la Cátedra Extraordinaria Mathias Goeritz

Tania Aedo

Coordinadora de la Cátedra Extraordinaria Max Aub. Transdisciplina en Arte
y Tecnología

Jacobo Dayán

Coordinador de la Cátedra Nelson Mandela de Derechos Humanos en las Artes

Mónica Amieva

Coordinadora de la Cátedra Extraordinaria de Museología Crítica William Bullock

Julia Antivilo

Coordinadora de la Cátedra Extraordinaria Rosario Castellanos de Arte y Género

Julieta Giménez Cacho

Directora de Piso 16. Laboratorio de Iniciativas Culturales UNAM

Marcela Díez-Martínez

Coordinadora del Programa Comunidad CulturaUNAM

José Franco

Coordinador del Programa Arte, Ciencia y Tecnologías (ACT)

RECINTOS CULTURALES

José Luis Montaña

Coordinador de Recintos

Gabriel Ramírez del Real

Coordinador técnico

Aída Escobar

Asistente de la Coordinación Técnica

Roberto Zedillo

Consultor de la Unidad de Género e Inclusión

Alejandro León

Pilar Romero

Consultores de la Secretaría Técnica de Vinculación

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Enrique Luis Graue Wiechers

Rector

Leonardo Lomelí Vanegas

Secretario General

Luis Agustín Álvarez Icaza Longoria

Secretario Administrativo

Alberto Ken Oyama Nakagawa

Secretario de Desarrollo Institucional

Raúl Arcenio Aguilar Tamayo

Secretario de Prevención, Atención y Seguridad Universitaria

Mónica González Contró

Abogada General

William Lee Alardín

Coordinador de la Investigación Científica

Guadalupe Valencia García

Coordinadora de Humanidades

Jorge Volpi Escalante

Coordinador de Difusión Cultural

Tamara Martínez Ruíz

Coordinadora para la Igualdad de Género

Néstor Martínez Cristo

Director General de Comunicación Social