



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de
Licenciatura en Administración de Negocios con
énfasis en Recursos Humanos

Tema

Evaluación de la modalidad de teletrabajo en las
compañías del Grupo Nutresa en Costa Rica, de junio
2014 a agosto 2016

Mario Alejandro Murillo Molina

Junio 2017.

DECLARACIÓN JURADA

Yo Mario Alejandro Murillo Molina, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 2-0629-0861 egresado de la carrera de Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: **Evaluación de la modalidad de teletrabajo en las compañías de Grupo en Costa Rica de Junio 2014 a Agosto 2016**, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. en fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 21 días del mes de Agosto del año dos mil diecisiete.

Firma del estudiante
Cédula

2 0629 0861

CARTA DEL TUTOR

San José, 31 de Mayo de 2017

Destinatario

Carrera: Administración de Negocios Énfasis Recursos Humanos
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

El estudiante Mario Alejandro Murillo Molina, cédula de identidad número 2-0629-0861 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **Evaluación de la modalidad de teletrabajo en la compañías de Grupo Nutresa en Costa Rica de Junio 2014 a Agosto 2016**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en administración de negocios con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	15
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	25
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL		90

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

Nombre

Guillermo Machado Fallos

Cédula identidad N 105940714

Carné Colegio Profesional N

08 de agosto del 2017

Universidad Hispanoamericana
Sede Heredia
Administración de Negocios

Estimado señor

La estudiante Mario Alejandro Murillo Molina cedula 2-0629-0861 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "**Evaluación de la modalidad de teletrabajo en las compañías de Grupo Nutresa en Costa Rica, de junio 2014 a agosto 2016.**", el cual han elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.


Licda. Jessica Mayers Marin
Ced 9-0106-0748

San José, 12 de agosto, 2017

Señores

Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

Universidad Hispanoamericana

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación, denominado: "Evaluación de la modalidad de teletrabajo en las compañías del Grupo Nutresa en Costa Rica, de junio 2014 a agosto 2016", elaborado por el estudiante Mario Alejandro Murillo Molina, para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Corregí el trabajo en aspectos, tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación, por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad.

Atentamente,



MSc. Edgar Rojas González

Carné 2443

Agradecimiento

En mi proceso de estudiante universitario he compartido con muchas personas, entre los cuales están compañeros, profesores y personal administrativo de la institución, de los cuales he aprendido y debo un agradecimiento a mi carrera profesional.

En especial quiero agradecer a mi hija Abigail y a mi esposa Laura, las cuales han sido mi apoyo y también han compartido sacrificios y alegrías en este proceso.

Agradezco a cada una de las personas que sin ningún tipo de interés han compartido conocimientos e información para la realización de este trabajo de tesis universitaria.

Para finalizar quiero agradecer a Dios por estar siempre a mi lado y ser mi compañero de clase todos los días, sin él las situaciones en la vida son difíciles de llevar y con el todo es posible.

Índice

PRÓLOGO	6
CAPÍTULO I	7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 <i>Antecedentes del teletrabajo en las compañías de Grupo Nutresa en Costa Rica.</i>	2
1.1.2 <i>Problematización del problema</i>	4
1.1.3 <i>Justificación del problema del teletrabajo en las compañías de Grupo Nutresa en Costa Rica</i>	6
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	9
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.3.1 <i>Objetivos generales</i>	10
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	10
1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES	11
1.4.1 <i>Alcances</i>	11
1.4.2 <i>Limitaciones</i>	12
CAPÍTULO II	13
MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL	13
2.1 ANTECEDENTES DE GRUPO NUTRESA.....	14
2.2 MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL	17
2.2.1 <i>Reclutamiento y selección en el teletrabajo</i>	17
2.2.2 <i>Teletrabajo</i>	18
2.2.3 <i>Clima organizacional relacionado al teletrabajo</i>	19
2.2.4 <i>Capital humano relacionado al teletrabajo</i>	20
2.2.5 <i>Inclusión de personas con discapacidad al teletrabajo</i>	20
2.3 MODALIDADES, TIPOS, BENEFICIOS Y DESAFÍOS DEL TELETRABAJO.....	21
2.3.1 <i>Modalidades del teletrabajo</i>	21
2.3.2 <i>Tipos de ambientes para el teletrabajo</i>	24
2.3.3 <i>Beneficios del teletrabajo</i>	30
2.3.4 <i>Desafíos del teletrabajo</i>	35
2.4 TELETRABAJO A NIVEL MUNDIAL.....	38
2.5 NORMATIVA DEL TELETRABAJO EN COSTA RICA.	47
2.5.1 <i>Las nuevas relaciones legales del teletrabajo</i>	49
2.5.2 <i>Ajustes y Alternativas para la Actualización de la Normativa Laboral</i>	50
2.5.3 <i>Relación Laboral</i>	50
2.5.4 <i>Salud Ocupacional</i>	52
2.5.5 <i>Seguridad Ocupacional</i>	53
2.5.6 <i>Trabajo a Domicilio</i>	55
2.5.7 <i>Proyectos de Ley</i>	56
2.5.8 <i>Decreto Ejecutivo N° 26662-MP, Sobre Horarios Flexibles</i>	57
2.6 REFERENCIAS DEL TELETRABAJO EN COSTA RICA	58
2.6.1 <i>Teletrabajo en el sector público costarricense</i>	58
2.6.2 <i>Teletrabajo en el sector privado costarricense</i>	61

2.6.3 Puesta en práctica del teletrabajo en Costa Rica.....	63
2.6.4 Referencias de ahorros generados por el teletrabajo.....	67
2.7 TELETRABAJO EN LAS COMPAÑÍAS DEL GRUPO NUTRESA EN COSTA RICA	69
CAPÍTULO III.....	77
MARCO METODOLÓGICO	77
3.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	78
3.1.1 Finalidad	78
3.1.2 Alcance temporal.....	78
3.1.3 Marco de la investigación.....	79
3.1.4 Condición en que se hace la investigación.....	79
3.1.5 Carácter de la investigación.....	80
3.1.6 Naturaleza	80
3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....	81
3.2.1 Sujetos.....	81
3.2.2 Fuentes.....	81
3.2.3 Muestreo.....	82
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	85
CAPÍTULO IV	86
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	86
CAPÍTULO V	112
CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA	112
5.1 CONCLUSIONES	113
5.2 RECOMENDACIONES	116
5.3 PROPUESTA	118
5.3.1 Propuesta # 1 Plan de Control y evaluación a los teletrabajadores.....	118
5.3.2 Propuesta # 2 Plan de gastos y ahorros.....	122
BIBLIOGRAFÍA.....	128
ANEXOS	130

PRÓLOGO

Con el paso del tiempo las compañías buscan mejorar sus procesos y por tanto ser más productivos. De igual manera, las personas tratan de llevar un equilibrio entre el trabajo, su familia, y el desarrollo, en la sociedad. Las nuevas tecnologías han venido a crear un puente entre los dos puntos mencionados, ya que provocan que las personas y las empresas se puedan comunicar de una manera más rápida y fluida por medio de herramientas de comunicación remotas.

El teletrabajo se viene convirtiendo en el método más eficaz e importante para que las personas se puedan desarrollar en su ambiente laboral, pero desde algún lugar que no es específicamente las instalaciones de la compañía. Lo antes mencionado me hizo pensar en la necesidad de investigar y evaluar el proceso de teletrabajo en las compañías de Grupo Nutresa en Costa Rica. Con este proceso se espera que la información suministrada por el análisis pueda mejorar sustancialmente los procesos actuales entorno al teletrabajo.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes del teletrabajo en las compañías de Grupo Nutresa en Costa Rica.

Con el paso del tiempo las compañías a nivel mundial han sido sometidas a grandes cambios en todas sus áreas; una de las más impactadas y con gran avance es la tecnología la de información, ya que por medio de ella han sido posibles cambios que le exigen al ser humano y a las empresas reinventarse y ser más innovador cada día.

Uno de los avances más significativos son las telecomunicaciones, pues las personas podemos acceder la información las 24 horas del día, los 7 días de la semana y en cualquier parte del mundo, esto gracias a la Internet y a los diversos sistemas de información con los que se cuenta en la actualidad.

En virtud de estos avances tecnológicos, la apertura de nuevas generaciones al cambio y a causa de la necesidad de las compañías de mejorar su estructura de costos y la calidad de vida de sus colaboradores, se crea una nueva modalidad de trabajo, ella genera mayor productividad laboral, mejores ambientes familiares y de recreación, más oportunidades de crecimiento profesional, menos contaminación ambiental y una mayor colaboración del proceso de creación de empresas sostenibles, lo que viene a dar paso al teletrabajo en las compañías.

Actualmente, el teletrabajo a nivel mundial es una práctica que se aplica constantemente y que ha traído resultados muy favorables para el desarrollo de las personas, de las empresas y del país en general. Costa Rica poco a poco va incursionando en esta modalidad, en la cual faltan algunas herramientas por afinar como lo son los servicios de Internet, cultura de las personas y apertura en las empresas, para querer adoptar este nuevo reto para ambos, pero los colaboradores y las empresas están en la obligación de buscar nuevas y mejores formas de realizar nuestras labores diarias, y una de ellas es la modalidad de teletrabajo.

Desde el mes de Junio de 2014 Grupo Nutresa con sede en Colombia y con empresas en Costa Rica como Compañía de Galletas Pozuelo, Compañía Americana de Helados (POPS), Compañía Nacional de Chocolates y Servicios Nutresa Costa Rica, inició el proceso para implementar el teletrabajo en sus compañías. Esto se da para mejorar la productividad en sus labores, disminuir costos, generar mejor calidad de vida a sus colaboradores y con esto garantizar que su personal cumpla con los horarios establecidos, ya que uno de los problemas en la actualidad es el traslado hacia el lugar de trabajo por los congestionamientos viales con los que cuenta el país en la actualidad. Constantemente, escuchamos a las personas manifestar el descontento con la cantidad de horas transportándose hacia el trabajo, ya que se habla de aproximadamente, dos horas diarias o más en el desplazamiento.

Debido al impacto que está adquiriendo el teletrabajo en las compañías del Grupo en Costa Rica, es importante evaluar los procesos que se están realizando actualmente, y con esto comprobar que el decreto # 37965 firmado por el gobierno en Mayo de 2013 se esté cumpliendo a cabalidad y con las normas que rige dicha ley.

1.1.2 Problematización del problema

En relación con el proceso que mantiene GN en sus compañías en Costa Rica, actualmente, no mantienen vigente una comisión de teletrabajo, lo que indica que no se le está dando el seguimiento adecuado a los diferentes procesos que realizan los teletrabajadores; por lo antes mencionado ¿cuenta Grupo Nutresa con una comisión de teletrabajo para sus compañías en Costa Rica?

Uno de los puntos importantes es la seguridad y salud ocupacional en los lugares donde las personas realizan sus funciones de teletrabajo. En la actualidad sólo realizan una visita al inicio del proceso para evaluar el lugar, pero en ese momento no se está trabajando, por esta razón ¿se está cumpliendo los lineamientos en temas de seguridad y salud ocupacional?

Hoy, ninguna de las dos partes tiene cuantificados los ahorros o los gastos en los cuales está incurriendo o ahorrando; este paso es de suma importancia identificarlo, ya que nos da un parámetro para seguir incluyendo personas en el programa y seguir reduciendo costos para ambas partes, pero

¿existe algún estudio para cuantificar los posibles ahorros o costos en el proceso de cada teletrabajador?

El teletrabajo es una manera de crear mejores ambientes laborales y de convivencia entre la empresa y el colaborador, ¿pero cuenta GN con un estudio sobre la productividad real de las personas actualmente? ¿Es eficiente el programa?, actualmente, no se puede medir esas interrogantes, ya que se carece de estudios que ayuden a tomar decisiones sobre los procesos que debe mejorar y llevar a cabo de una manera diferente y eficaz. El problema más importante es evidenciar en este proceso de GN en Costa Rica, es la falta de control en las actividades diarias de cada colaborador, ya que no se sabe el tiempo que tarda cada persona en realizar ciertas operaciones y procesos en la actualidad. Otro punto a considerar es la falta de retroalimentación por parte de los teletrabajadores a sus jefes, pues muchas ocasiones sólo se expresa los beneficios que me trae el proyecto y no indicamos los contra que me están afectando a diario mis actividades.

1.1.3 Justificación del problema del teletrabajo en las compañías de Grupo Nutresa en Costa Rica.

Las constantes transformaciones tecnológicas están propiciando inevitables cambios en el escenario económico que afectan a las estructuras organizativas de las empresas y los trabajadores. Ello contribuye a la aparición de una nueva forma de actividad laboral: el teletrabajo, o trabajo a distancia, a través de las infraestructuras telemáticas, una modalidad que crece exponencialmente en los últimos años. Esta modalidad tuvo su inicio en los Estados Unidos de América en los años setenta, debido a la crisis petrolera que existía en aquellos años, por lo cual, las grandes compañías con el objetivo de disminuir costos en los desplazamientos que realizaban sus colaboradores, optaron por enviarlos a realizar sus labores a los hogares. Desde el 2014 se ha dado el regreso de esta modalidad a nivel mundial, ya que los grandes avances tecnológicos han impulsado que la comunicación entre las empresas, los trabajadores, y los clientes, se dé en línea y de forma rápida, sin dejar de lado el medio ambiente como lo menciona la revista Perfil en documento emitido el 18 de Julio de 2014, en el cual explica que "un profesional que realice teletrabajo dos días a la semana no sólo ahorra dinero, también dejaría de emitir 0.08 kilogramos de dióxido carbono, un equivalente a 20 árboles."

La modalidad de teletrabajo hoy se ha convertido en una herramienta de gran importancia para los departamentos de Recursos Humanos en las compañías, ya que atrae a nuevos colaboradores y mantiene motivados a los

ya existentes. Según el blog de WorkMeter del 16 de marzo 2015, en donde se explica los beneficios del teletrabajo para las áreas de Recursos Humanos e IT, el teletrabajo facilita la captación de nuevos talentos y las condiciones de reclutamiento pues no va a importar la ubicación geográfica que mantenga esa persona. Además, las empresas que cuentan con programas de teletrabajo tienen menos rotación de personal y los empleados que realizan tareas a distancia están más comprometidos con la empresa por lo que suelen cambiar en menor grado de trabajo, lo que permitirá consolidar un equipo humano más productivo.

Al tratarse de un tema muy reciente en el país, la investigación y el análisis del proceso, no han sido aceptados por muchas personas, de ahí la importancia de poder explorar y presentar lo relacionado al teletrabajo, en las empresas de Grupo Nutresa en Costa Rica. En la Universidad Hispanoamérica es el primer proyecto de tesis que se relaciona con el teletrabajo y será de mucho provecho para todas las personas que cursan la carrera de recursos humanos, pues al considerarse un tema actual, el aporte que puede generar esta investigación y análisis será gran importancia tanto para profesores como para estudiantes; dado que abarca temas relacionados con la carrera, como el reclutamiento y selección, capacitación, clima organizacional, beneficios al colaborador, entre otros.

Con la evaluación del proceso por realizar en la compañías de Grupo Nutresa en Costa Rica, se van a ver impactados de manera positiva tanto las empresas como los colaboradores, pues se genera más competitividad, las personas se vuelven más productivas realizando el teletrabajo; se da un mejoramiento en la calidad de vida de las personas, se reduce la contaminación ambiental, se mejoran procesos y procedimientos en las evaluaciones a los teletrabajadores y se forma una mejor estructura en las áreas de recursos humanos en las compañías que optan por implementar esta modalidad.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cumple la estructura de teletrabajo en las compañías de GN en Costa Rica, con los mejores procesos para su gestión?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivos generales

- A. Evaluar los procesos actuales que manejan las empresas de Grupo Nutresa en el país en cuanto a la modalidad de teletrabajo, según las mejores prácticas a nivel nacional.
- B. Investigar el marco legal a nivel nacional sobre el teletrabajo y revisarlo contra las prácticas actuales del Grupo Nutresa en Costa Rica.
- C. Crear un conjunto de recomendaciones y propuestas, las cuales aporten un mayor valor a los procesos actuales de teletrabajo.

1.3.2 Objetivos específicos

- A. Determinar cuáles son las mejores prácticas de teletrabajo a nivel nacional, basados en los decretos emitidos por el gobierno.
- B. Identificar los beneficios alcanzados con el teletrabajo para los colaboradores del Grupo Nutresa en Costa Rica.
- C. Identificar prácticas a nivel mundial para luego ponerlas en funcionamiento en la compañía.
- D. Elaborar un conjunto de recomendaciones para mejorar el proceso actual del teletrabajo en las compañías de Grupo Nutresa en Costa Rica, con el fin de tener empresas más sostenibles y mejorar calidad de vida de los colaboradores.

1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.4.1 Alcances

El teletrabajo es bienestar; uno de los factores que afectan a las personas en nuestra sociedad es el estrés, el cual trae consigo enfermedades, problemas familiares, malos ambientes laborales y por consiguiente climas desagradables entre las personas en sus áreas de trabajo. Esta modalidad laboral a distancia ayuda a las personas a mantener un equilibrio de vida tanto a nivel personal, como familiar y laboral, por esta razón quisiera que este trabajo de investigación sirva de herramienta para que las empresas y las personas puedan mejorar sus ambientes de trabajo, ya que actualmente existen personas que pierden más de tres horas al día transportándose a sus lugares de trabajo, tiempo que puede ser invertido en recreación, deporte y familia.

Se busca que a las personas con algún tipo de discapacidad y las mujeres jefas de hogar se vean beneficiadas con la modalidad de teletrabajo. El no tener que desplazarse en bus o automóvil para alguna persona que tenga algún impedimento y que las mujeres jefas de hogar puedan estar más cerca de sus hijos se vuelve un tema no sólo familiar, sino nacional. Cada día las personas son menos pacientes lo que provoca que el señor del bus no quiera llevar a una persona en silla de ruedas o que los hijos de las mujeres solas no tengan una persona quien les cuide mientras la mamá se desplaza hacia su casa. Este tipo de situaciones impulsan al investigador a promover el uso del teletrabajo en el país para que de esta forma podamos crear una mejor sociedad.

Otro punto importante es el cuidado al medio ambiente, el uso de los vehículos hacia los trabajos y la cantidad de basura que se genera a diario, provocan un impacto negativo en nuestro medio, lo que ocasiona enfermedades o daño a la naturaleza.

1.4.2 Limitaciones

1. Las encuestas realizadas a los colaboradores no presentan la información esperada para analizar de una manera más objetiva los perjuicios en el proceso del teletrabajo.
2. Se presentaron algunos inconvenientes con la comunicación con la población estudiada, ya que, por su modalidad de teletrabajo, no se pudo conversar cara a cara con ellos.
3. A nivel nacional existe muy poca información sobre el tema, además de no poder contar con alguna ley vigente, lo que provoca depender de información de años anteriores, la cual esta desactualizada.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

2.1 ANTECEDENTES DE GRUPO NUTRESA

Grupo Nutresa S.A., es la empresa líder en alimentos procesados en Colombia y una de las más relevantes del sector en América Latina. Fundada en 1920, cuenta en la actualidad con cerca de 44.000 colaboradores y opera a través de ocho unidades de negocio: Cárnicos, Galletas, Chocolates, Tresmontes Lucchetti -TMLUC-, Cafés, Alimentos al Consumidor, Helados y Pastas.

Grupo Nutresa cuenta con un modelo de negocio diferenciado a partir de su gente: talentosa, innovadora, comprometida y responsable que aporta al desarrollo sostenible. De sus marcas líderes, reconocidas y queridas, que hacen parte del día a día de los consumidores y se soportan en productos nutritivos y confiables. Y de su red de distribución, con una oferta diferenciada por canales y segmentos que hace ampliamente disponible el portafolio de productos en toda la región estratégica.

Visión: Nuestra estrategia centenaria está dirigida a duplicar al año 2020, las ventas del año 2013, con una rentabilidad sostenida entre el 12 y el 14% de margen EBITDA. Para lograrla ofrecemos a nuestro consumidor alimentos y experiencias de marca conocidas y queridas; que nutren, generan bienestar y placer, que se distinguen por la mejor relación precio/valor; disponibles ampliamente en nuestra región estratégica; gestionados por gente talentosa, innovadora, comprometida y responsable, que aporta al desarrollo sostenible.

Misión:

- La misión de nuestra Empresa es la creciente creación de valor, logrando un destacado retorno de las inversiones, superior al costo del capital empleado.
- En nuestros negocios de alimentos buscamos siempre mejorar la calidad de vida del consumidor y el progreso de nuestra gente.
- Buscamos el crecimiento rentable con marcas líderes, servicio superior y una excelente distribución nacional e internacional.
- Gestionamos nuestras actividades comprometidos con el desarrollo sostenible; con el mejor talento humano; innovación sobresaliente, y un comportamiento corporativo ejemplar.

Dentro de sus áreas de negocio tenemos las siguientes marcas y compañías ligadas al grupo;



Grupo Nutresa en Costa Rica cuenta con 4 compañías líderes en sus diferentes negocios, como los son: Compañía de Galletas Pozuelo DCR, S.A., Compañía Nacional de Chocolates DCR, S.A., Compañía Americana de Helados (POPS) y Servicios Nutresa Costa Rica S.A., esta última creada con el fin de brindarle servicios financieros a las compañías antes mencionadas.

Grupo Nutresa ya contaba en Costa Rica con Nacional de Chocolates desde 2004, la cual se dedica a producir confites y productos para la industria nacional, como arroz con chocolates, barras y los deliciosos Choys, marca líder en el país. A inicios del 2006 el grupo se interesa en incursionar más en el mercado nacional y centroamericano, para lo cual Galletas Pozuelo se convertía en un puente para extender el negocio y llevar a más personas los diferentes alimentos que produce cada empresa del conglomerado. En el año 2013 y con una gran experiencia en la producción y venta de Helados en Colombia, Nutresa decide adquirir el 100% de American Franchising Corp, actualmente llamado Compañía Americana de Helados(POPS), lo cual viene a posesionar más la marca y crear alianzas estratégicas entre las compañías ubicadas en el país. Uno de los puntos claves para el éxito de Grupo Nutresa, es la búsqueda de nuevas formas de hacer el trabajo, de innovar y ser más eficientes; debido a esto forma en el 2015 una empresa llamada Servicios Nutresa, la cual viene a apalancar los procesos de las empresas ya instaladas en el país, en donde Servicios Nutresa se encarga de brindar las mejoras prácticas administrativas y financieras a las empresas, y con esto impulsar a los negocios a producir y vender de la mejor manera cada uno de sus productos.

2.2 MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

2.2.1 Reclutamiento y selección en el teletrabajo

El reclutamiento es el proceso para atraer candidatos para cubrir vacantes. La selección es el proceso en el que se elige entre los candidatos reclutados a aquellos que reúnen las características idóneas para el puesto requerido. Un elemento de gran importancia en las organizaciones es la contratación de las personas y lo podemos apreciar en el siguiente párrafo; “la manera en que se diseñan los puestos de trabajo de una organización determina el éxito o, incluso, la posibilidad de supervivencia de muchas de ellas” Werther et al. (Citado por Ruano, 2014)

Como se indica en el párrafo anterior, el éxito de muchas organizaciones se da al realizar la selección de su personal, por lo tanto, las personas deben ser contratadas de acuerdo al perfil del puesto, ya que de esta manera la persona va a estar más entregada a sus labores.

Aunque no todas las actividades se pueden realizar practicando teletrabajo, tampoco todas las personas son aptas para esta modalidad, por lo tanto a la hora de realizar el reclutamiento y selección del personal se debe tener claro las siguientes características del futuro teletrabajador;

- Ser capaces de automotivarse y específicamente de motivarse por la tarea como tal. Las personas que necesitan mucho contacto

social como fuente de estímulo no son las más adecuadas para el teletrabajo.

- Saber planificarse, ser organizados y saber administrar el tiempo, pues no son supervisados continuamente y es la única forma de que pueden cumplir los objetivos en sus plazos.
- Tener una fuerte autodisciplina, capacidad de concentración y capacidad de compromiso, ya que el trabajador en casa puede distraerse con facilidad.
- Tener un buen grado de autosuficiencia, pues, aunque el teletrabajador puede recibir ayuda de otros compañeros por medios telemáticos, esta ayuda no será tan cercana como cuando está en la oficina.
- Saber mantener la adecuada separación entre su vida privada y profesional.
- Ser competentes desde el punto de vista técnico.
- Ser una persona íntegra éticamente. Este aspecto, que siempre es importante, es crítico a la hora de designar teletrabajadores.

2.2.2 Teletrabajo

El teletrabajo es una modalidad de trabajo en la cual el trabajador puede cumplir con las cargas laborales desde un lugar externo a la empresa valiéndose de las tecnologías de la información y la comunicación para ello. Encontré una frase de una gerente de recursos humanos de Microsoft, la cual

decía " *Cuanto más feliz este la gente con su trabajo más comprometida esta con su empresa, y eso al final repercute en su rendimiento*" Esther Pérez, gerente rrhh Microsoft (El Mundo.es, 30 de abril de 2010)

Uno de los beneficios que pueden tener las personas que realizan teletrabajo es el tiempo que se puede invertir en la familia, deporte y educación, eso al final genera felicidad y por consiguiente buenas relaciones familiares y de trabajo.

2.2.3 Clima organizacional relacionado al teletrabajo

Son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Encontré una frase de gran importancia para el tema en estudio, la cual dice; "un buen lugar para trabajar es aquel en el que uno confía en las personas para las que trabaja, está orgulloso de lo que hace y disfruta de las personas con las que trabaja." (Robert Levering, co-fundador del Instituto Great Place to Work, celpax.com diciembre 9, 2013, clima laboral y retención del talento)

Teletrabajo como medio desarrollo en las actividades laborales de las personas, ha venido a crear mejores ambientes de convivencia y relaciones de confianza entre las personas y las compañías. Los teletrabajadores sienten la esa libertad y a la vez la responsabilidad de ejecutar sus labores de la mejor forma posible. Como caso personal, tengo dos años de realizar teletrabajo y me siento cada vez más comprometido con la compañía y con las personas que rodean mi entorno laboral todos los días.

2.2.4 Capital humano relacionado al teletrabajo

El capital humano es la riqueza con la que cuenta la empresa respecto al grado de formación, la experiencia de los colaboradores, cantidad de personas que la componen y la productividad que logran obtener esos individuos. Una frase importante relacionada al capital humano es la siguiente, "Detrás del éxito de una empresa se esconde el activo más valioso, el capital humano", Luis Manuel Rivera.

El teletrabajo es una herramienta de gran importancia para mantener un capital humano comprometido con la empresa. Las personas que cuentan con gran experiencia en sus labores cotidianas son aptas para realizar teletrabajo, ya que conocen los diferentes procesos y tienen como prioridad el alcance de objetivos para ser más productivos.

2.2.5 Inclusión de personas con discapacidad al teletrabajo

Podemos decir que las personas con discapacidad son aquellas que presentan algún grado de deficiencia física, la cual les imposibilita realizar sus actividades diarias como las demás personas. Uno de los países pioneros del teletrabajo en América es Colombia, y encontré una frase de gran importancia para la inclusión de esta parte de la sociedad al trabajo y es la siguiente, El Teletrabajo tiene múltiples ventajas para la empresa y el empleado. Permite un aumento de la productividad de las organizaciones y una serie de beneficios para que el teletrabajador concilie la vida laboral con la familiar. Sin embargo, esta modalidad tiene otra cara, también sirve como herramienta de inclusión laboral para grupos

vulnerados. (Colombia digital, El teletrabajo para la población vulnerable, octubre 10, 2012)

El teletrabajo es una herramienta que puede convertirse en el mejor aliado para las personas con discapacidad. Poder realizar sus funciones desde su hogar y aportar a la sociedad, traería gran desarrollo para estas personas que en realidad son vistas como poco productivos.

2.3 MODALIDADES, TIPOS, BENEFICIOS Y DESAFÍOS DEL TELETRABAJO

Con el inicio del teletrabajo en los años 80 en los Estados Unidos, se abre un abanico de posibilidades para el crecimiento de las personas y las compañías en todo el mundo. Este crecimiento viene de la mano con los avances en la tecnología, la cual es pilar fundamental para el desarrollo de dicho programa en la actualidad. El uso de la Internet y su desarrollo en velocidad nos ayuda a conectarnos con las personas desde cualquier parte del mundo, todos los días.

2.3.1 Modalidades del teletrabajo

El teletrabajo cuenta con tres modalidades (guía de recomendaciones y buenas prácticas para el impulso del teletrabajo, Junta de Andalucía, 2010), las

cuales además nos presentan ventajas y desventajas a la hora de utilizarlas, a continuación la descripción de cada una.

A. **Teletrabajo a tiempo completo:** Modalidad especialmente adecuada para el personal que vive muy alejado del centro de trabajo, con un cierto rodaje en la empresa, con capacidad de auto organización y que realice tareas que no impliquen mucho trabajo colaborativo.

Teletrabajo a tiempo completo (todos los días de la semana y el 100% de la jornada)	
ventajas	desventajas
<ul style="list-style-type: none"> ● Elimina totalmente las distracciones de la oficina. ● Ahorro de costes en espacio físico de la oficina. ● Elimina completamente el tiempo de desplazamiento hacia la oficina. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Posibles problemas de aislamiento del trabajador. ● Pérdida de comunicación entre los compañeros. ● Dificulta la promoción profesional.

B. **Teletrabajo algunos días de la semana:** Esta opción es muy aceptada en el mundo empresarial pues concilia los beneficios del trabajo presencial y el teletrabajo. Resulta una vía idónea de incorporación del teletrabajo en la empresa en sus primeras fases, además las empresas suelen optar por fijar de antemano los días de la semana en los que cada teletrabajador se queda en casa, aunque también es posible que sea el propio trabajador quien lo decida cada semana según sus necesidades.

Teletrabajo alguna / s jornada/s laborales a la semana	
ventajas	desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Favorece la conciliación y minimiza los riesgos de aislamiento. • El aprendizaje informal a través del contacto con los compañeros se ve mínimamente afectado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Costes asociados a la existencia de dos puestos de trabajo por trabajador (este problema puede minimizarse con puestos de trabajo compartidos en la oficina). • Resulta necesaria una buena organización del trabajo para que las reuniones y las tareas que precisen de la presencia física del teletrabajador se realicen los días en que éste acude a la oficina.

- C. **Teletrabajo una parte de la jornada:** Especialmente adecuado para personas con responsabilidades familiares durante una parte del día (atender a una persona dependiente, ir por los niños a la guardería, etc). Esta modalidad idónea para trabajadores cuya presencia física en la oficina es necesaria todos los días, pero que pueden realizar determinadas tareas desde su domicilio.

Teletrabajo una parte de la jornada laboral	
ventajas	desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Favorece la conciliación y minimiza los riesgos de aislamiento. • El aprendizaje informal a través del contacto con los compañeros se ve mínimamente afectado. • El trabajador tiene contacto con la oficina todos los días. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resulta complicado implantar puestos de trabajo compartidos en la oficina, por lo que los costes asociados a la existencia de dos puestos por trabajador sólo pueden solventarse por medio del traslado de la tecnología (ordenadores portátiles) o si el trabajador utiliza su propia tecnología en su domicilio. • No elimina los desplazamientos hacia la oficina.

2.3.2 Tipos de ambientes para el teletrabajo

En la actualidad existen diversos espacios para realizar labores de teletrabajo, ya que la posibilidad de tener acceso a Internet desde cualquier lugar y con cualquier dispositivo móvil, hace que las personas tengan una comunicación más fluida con la empresa para cual laboran. A continuación, se presentan algunos ejemplos de ambientes de trabajo:

1. **En el Domicilio:** También conocido como telework y teletrabajo en casa, con frecuencia se tiende a entender teletrabajo como sinónimo de trabajo en el domicilio, sin embargo, el trabajo en la casa por sí solo, no implica teletrabajo.
2. **En Telecentros:** Se refiere a que la labor se realiza en locales debidamente habilitados, con condiciones ambientales y tecnológicas dotadas por alguna institución, empresa, organizaciones gubernamentales o sociales. Al permitir compartir los recursos, logra una disminución en los costos de implementación para la institución y para la sociedad. Es usual y deseable, que dichos telecentros se sitúen fuera de los centros metropolitanos y más bien cerca de áreas residenciales, de manera que puedan ser de utilidad para una gran cantidad de teletrabajadores. En el caso costarricense, se tienen identificadas varias *comunidades dormitorio*, es decir, donde las personas básicamente pasan la noche y durante el día se trasladan a la

zona metropolitana a trabajar. Estas comunidades dormitorio resultan ser lugares idóneos para la construcción de telecentros de trabajo. Es así como ya se ha valorado la posible habilitación de centros de teletrabajo en Alajuela y Tres Ríos. Si se considera que el Estado costarricense ya ha invertido en una serie de alternativas de desarrollo tecnológico, como los Centros Comunitarios Inteligentes (CECI), se tiene que los mismos representan una alternativa para el impulso de los telecentros de trabajo. Al efecto, según el Ministerio de Ciencia y Tecnología, a mayo del 2010 se cuenta con 271 CECI, que disponen de laboratorios debidamente equipados con computadoras de última tecnología y capacitación básica en Internet y otras aplicaciones [18]. No obstante, conviene valorar cuidadosamente cada CECI, pues algunos ya tienen agotada su capacidad de servicio, y otros enfrentan dificultades como la limitación de horario disponible, la seguridad del equipo contra robos y la resolución de fallas técnicas [19].

3. **En Oficinas Remotas o Satélites:** Equivalen a telecentros o centros de teletrabajo, pero exclusivos de una institución, empresa, o a lo sumo, compartido con un pequeño grupo de usuarios predefinidos, por ejemplo, las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Son alternativas interesantes para instituciones grandes, que pueden identificar importantes grupos de funcionarios provenientes de zonas lejanas específicas.

4. **Móvil:** Más que al lugar de realización del teletrabajo, se refiere a la ausencia de un lugar específico, es decir, el mismo puede hacerse en la residencia del teletrabajador, en un centro de teletrabajo, durante una gira en un hotel o avión, en un carro, o cualquier otro lugar que satisfaga las condiciones básicas necesarias. El teletrabajo móvil se suele asociar con personas que necesitan desplazarse con frecuencia, ya sean inspectores fiscales o de salud, ejecutivos, investigadores de campo o asesores.
5. **Hoteling:** En un inicio no se identifica mayor aplicabilidad de esta variante para las instituciones públicas, sin embargo, no se puede descartar, particularmente por sus potenciales beneficios en reducción de costos, ya que permite a los trabajadores reservar una oficina *"donde lo tienen preparado para que se sienta a gusto, con su nombre en la puerta y fotos de su familia en la mesa de trabajo, en un intento de creación de un 'hogar virtual."*
6. Esta variante podría utilizarse en personal de ventas o inspectores, que no necesariamente requieren de un espacio físico regular, pero que necesitan revisar ocasionalmente sus correos, reunirse con personas de otras instituciones y usuarios de servicios entre otros.
7. **Desconectado:** Se suele identificar como *Off Line* y se caracteriza por que el teletrabajador no necesariamente mantiene una conexión permanente entre el equipo informático que utiliza para

teletrabajar y la red informática interna de la institución. La comunicación y por consiguiente la supervisión, efectivamente se da, pero puede ser por medio de faxes, correos electrónicos, mensajería de voz, u otros medios tecnológicos y de la misma manera se remite el trabajo realizado.

8. Esta variante es particularmente útil cuando se tienen limitaciones tecnológicas o presupuestarias para el desarrollo del teletrabajo, por lo cual, si bien tiene algunas restricciones en cuanto a la agilidad de la comunicación, no debe descartarse como una de las posibles formas de aplicar esta alternativa en el desarrollo de la función pública de países en vías de desarrollo, como corresponde a muchas de las realidades latinoamericanas.
9. **En Línea:** También referido como conectado y *On Line*, donde el trabajador, necesariamente usa una conexión regular o permanente, entre su locación remota y la institución patronal. Si bien facilita el seguimiento y control del trabajo, también condiciona a determinados niveles de equipo y comunicabilidad, lo que para algunas instituciones deficitarias, podría ser una restricción difícil de superar.
10. La clasificación *en línea*, admite una variante, según esta sea de una vía o de dos vías, donde la primera le permite al teletrabajador incorporar información al ordenador de la institución, sin que necesariamente tenga acceso a la información de dicho

ordenador, esto es particularmente importante en casos que se requieran altos niveles de

11. seguridad para protección de la información institucional, por ejemplo, quienes trabajen en instituciones reguladoras del sistema financiero. Mientras que la variante de dos vías, permite la interacción constante y fluida entre el teletrabajador y las bases de datos de la institución.
12. **De Bajo Nivel Tecnológico:** Implica un uso relativamente limitado de recursos tecnológicos, propio de países en situaciones de déficit fiscal. Si bien no es lo deseable para el mayor aprovechamiento del potencial de teletrabajo, al menos puede ser un punto de partida realista para muchas instituciones.
13. **De Alto Nivel Tecnológico:** Se caracteriza por un uso suficiente, de los medios tecnológicos, tales como telefonía móvil, conexiones de Internet de alta velocidad, conexiones en tiempo real al ordenador central de la institución, facilidades para teleconferencia y equipo de realidad virtual. Dadas las típicas restricciones fiscales, esta variante de teletrabajo podría obviarse en los proyectos pilotos y en su lugar, considerarse como una segunda etapa para aquellas experiencias que hayan demostrado, ser exitosas, o al menos, que presenten potencial de llegar a serlo.
14. **A Tiempo Completo:** Se refiere a que la totalidad de la relación laboral se dé por teletrabajo. En Costa Rica parece contar con

poco respaldo, de hecho, no se han identificado casos de teletrabajo a tiempo completo en la función pública.

15. A Tiempo Parcial: Implica que el teletrabajador opere a distancia parte de su jornada laboral, usualmente de dos a tres días por semana, y el remanente lo haga de manera presencial en las oficinas de la institución, según las experiencias identificadas, esta práctica es muy utilizada, tanto en el sector público como en el privado y es la que se recomienda para el inicio del desarrollo del teletrabajo en la función pública costarricense.

Es muy importante notar que la disponibilidad generalizada de computadoras portátiles, tabletas y teléfonos celulares inteligentes que pueden conectarse a Internet ha hecho posible trabajar desde casi cualquier lugar en un área con acceso inalámbrico a Internet, siempre y cuando la ubicación elegida también ofrezca las condiciones para concentrarse en el trabajo. Ahora estamos familiarizados con personas que realizan teletrabajo en las áreas de comidas en centros comerciales, en los parques o en el transporte público, e incluso cuando caminan por la calle. Esta es una tendencia en aumento entre los teletrabajadores totalmente móviles o “nómadas” que tiende al incremento en el futuro.

2.3.3 Beneficios del teletrabajo

Sobre los beneficios del Teletrabajo existen abundantes referencias para las organizaciones, el trabajador, el medio ambiente y la sociedad en general. A continuación, algunas de ellas.

- Los beneficios para los trabajadores pueden ser, entre otros, unos desplazamientos más cortos, menos gastos personales relacionados con el trabajo y una mejor conciliación de la vida laboral y familiar, incluida una mayor capacidad para equilibrar las responsabilidades profesionales y de prestación de cuidados, y más oportunidades de trabajo. Los empleadores pueden beneficiarse de una mayor productividad, menos gastos generales y el acceso a una oferta más amplia, diversa, motivada y calificada de trabajadores. En lo que respecta a los gobiernos, el teletrabajo puede ser una estrategia para afrontar los problemas medio-ambientales y de congestión urbana, y para promover oportunidades de empleo incluyentes para todos.”
- Los gobiernos y las empresas también suelen considerar el teletrabajo como una forma de hacer un mejor uso de sus recursos de las TICs para modernizar su organización y mejorar la eficiencia y productividad de sus operaciones. Algunos de los beneficios más importantes para los empleadores que pueden ser proporcionados por el teletrabajo están relacionados con los efectos que tiene sobre los propios teletrabajadores: algunos

estudios han demostrado que los teletrabajadores pueden ser más productivos que los trabajadores de oficina, debido a factores como el aumento de la capacidad de organizar su tiempo para acomodar tareas importantes sin interrupciones. Además, los teletrabajadores suelen considerar su capacidad de trabajar fuera de la oficina como un privilegio, y pueden dedicar más tiempo y esfuerzo a completar su trabajo satisfactoriamente para mantener ese privilegio, que los trabajadores de oficina.

- Se ha mostrado que las implementaciones de programas de teletrabajo generan ahorros de costos para los empleadores al reducir la cantidad de espacio de oficina necesario, lo cual no sólo puede reducir los costos de construcción o alquiler, sino también los costos relacionados con electricidad, agua, mantenimiento de edificios y servicios como vigilancia (ICE 2008). Claramente, estos ahorros aumentarán a medida que más empleados teletrabajen y lo hagan con más frecuencia. Otro beneficio del teletrabajo en términos de aumentar la cantidad de nuevos empleados fue mencionado anteriormente, si existe mucha competencia por trabajadores altamente calificados en el mercado laboral, ofrecer la oportunidad de teletrabajar puede hacer que un empleador sea más atractivo para estos trabajadores. Además, el atractivo del teletrabajo puede ser un factor en la retención de empleados clave, manteniendo a las personas con habilidades valiosas en la

organización y reduciendo los costos de contratación y capacitación de empleados nuevos.

- Un aspecto importante del teletrabajo desde el punto de vista del aumento del empleo y de la solidaridad social, es la posibilidad que ofrece de proporcionar empleos a las personas desocupadas debido a limitaciones para viajar a las oficinas del empleador. Estos empleados potenciales pueden incluir a miembros de grupos vulnerables que deben permanecer cerca de sus hogares, como las personas con discapacidad, las mujeres jefas de familia, los jóvenes y adultos mayores activos laboralmente, entre otros, todos ellos de especial importancia en los esfuerzos del gobierno por mejorar el empleo. (Presidencia 2015) El teletrabajo también puede ayudar a proveer empleo a los trabajadores potenciales que viven en áreas rurales, lejos de las empresas que podrían hacer un mejor uso de sus habilidades.
- La incorporación de empleados que viven lejos de las oficinas de los empleadores también es relevante cuando los empleadores tratan de contratar trabajadores con habilidades importantes que es posible no estén dispuestos a viajar distancias largas, o trasladar sus lugares de residencia para aceptar un trabajo, pero que estarían dispuestos aceptarlo si se elimina esta barrera. La falta de voluntad para cambiar el lugar de residencia se debe a factores tales como que los empleados potenciales tienen otros

miembros de sus familias ya empleados cerca de su actual lugar de residencia.

- El papel del teletrabajo para atraer y mantener a los trabajadores calificados también representa una ventaja importante en la formación de nuevas empresas, permitiendo la inclusión de empleados de alta calidad sin que esto implique necesariamente la ampliación del espacio de oficinas y los costos asociados con esa ampliación. También puede permitir la formación rápida de “equipos virtuales” de trabajadores calificados de diferentes lugares con las habilidades necesarias para proyectos concretos, y realmente puede hacer facilitar nuevos tipos de empresas, basados en ofrecer diferentes tipos de servicios a clientes remotos de forma temporal o permanentemente, utilizando Internet para comunicarse y cooperar con los clientes. Así mismo, el teletrabajo puede ofrecer empleo a trabajadores independientes, como puede verse en la participación de individuos en los mercados de trabajo en línea para proporcionar servicios a los clientes a través de Internet de forma temporal.
- De igual forma, un beneficio que ofrece el teletrabajo a los empleadores es su contribución al mantenimiento de la continuidad de las operaciones en situaciones de contingencia originadas por condiciones ambientales o sociales de diferente naturaleza, que afectan los lugares de trabajo o la infraestructura de transporte. Como ejemplo en nuestro país, los efectos del

huracán Otto en 2016 hizo difícil que los colaboradores viajaran al trabajo y se instó a los mismos a utilizar el teletrabajo para minimizar los problemas que esto causaba.

- Desde el punto de vista del trabajador, el primer beneficio que experimenta del teletrabajo es la eliminación de la necesidad de viajar, con el consecuente ahorro de tiempo y dinero, evitando además el estrés. Sin embargo, algunos aspectos del simple hecho de no trabajar en las oficinas de la compañía también son muy valorados por los teletrabajadores.
- Reducir la cantidad de viajes que implica el trabajo tiene beneficios tanto para los empleados, como para la población en general, en particular por la congestión vial. En Costa Rica esto es de especial relevancia ya que recientemente el país fue clasificado en el Índice de Satisfacción de Conductores Waze (2016) en el lugar 29 de los 38 países analizados en cuanto a la satisfacción general del conductor, y ocupó el más bajo de todos los valores en términos de Tráfico (atascos, horarios de desplazamiento, velocidad de las horas pico, y construcción y cierre de carreteras de todos los países incluidos en el estudio. (Primer informe sobre el teletrabajo en Costa Rica 2017)
- Viajar menos también produce menos emisiones de gases tóxicos de los motores de combustión interna. En Costa Rica se estimó que implantar el teletrabajo para la mitad de los funcionarios con

perfil para hacerlo resultaría en una disminución de 24.000 vehículos por día en las vías de la Gran Área Metropolitana (GAM), lo que a su vez reduciría la cantidad de combustibles consumidos en aproximadamente 48 millones de litros de combustible al año, y la cantidad anual de dióxido de carbono producido por vehículos en cerca de 28.600 millones de toneladas. (GobiernoCR 2015)

2.3.4 Desafíos del teletrabajo.

- La práctica del teletrabajo presenta múltiples retos de diferente naturaleza, algunos refieren a las características propias de la persona que lo realiza, otros a los estilos de liderazgo que se utilicen, otros a los niveles de seguridad de la información, otros al nivel de inter-operabilidad y acceso de bases de datos, entre otros. Algunos de los desafíos son los siguientes:
- Aislamiento: El personal que se desliga de la organización de la empresa puede dejar de compartir el sentimiento de pertenencia hacia la misma y sentir cierto grado de alejamiento del resto de sus compañeros, ya que en el teletrabajador produce un cambio en sus relaciones sociales tradicionales.
- Exigencia de nuevas competencias laborales: Existe la posibilidad de que la persona teletrabajadora no posea las competencias para

laborar con independencia, lo cual puede afectar la calidad y cantidad del trabajo asignado.

- Dificultades de agremiación y participación: El teletrabajador alejado del centro de trabajo podría no estar informado sobre las actividades que se desarrollen en su gremio. También puede ver afectada su elegibilidad en las elecciones de representantes.
- Aumento en gastos de servicios para el trabajador: Con frecuencia se plantea cómo se cubre el mantenimiento de los equipos de cómputo, el costo de la conectividad, de los servicios de electricidad, de agua y otros relacionados con sus actividades laborales.
- Gastos para acondicionamiento en el hogar: En caso que el trabajador no tuviera un lugar adecuado en su hogar debe realizar el acondicionamiento respectivo.
- Imposibilidad de controlar al trabajador físicamente. Se argumenta que el control sobre del funcionario se dificulta con la práctica del teletrabajo.
- Pérdida de confidencialidad y seguridad de la información. Existe la posibilidad que los teletrabajadores realicen un uso inadecuado de información sensible para la organización.
- Aumentan las distracciones del trabajador: El empleador suele pensar que en su hogar o sin una supervisión directa el trabajador puede distraerse de su tarea y no cumplir con lo pautado.

- **Cultura Organizacional:** Este es uno de los desafíos más frecuentes para aplicar el teletrabajo, debido a los mitos, estereotipos y creencias sobre esta práctica.

En general, el teletrabajo muestra beneficios en ambas vías, pero también trae consigo algunos riesgos que tanto el empleador con el colaborador deben tomar en cuenta al momento de optar por esta modalidad. En resumen, se pueden mencionar algunos puntos a tomar en cuenta;

VENTAJAS DEL TELETRABAJO	
para la empresa	para el trabajador
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la productividad. • Disminución del absentismo laboral. • Reducción de costes por ahorro en espacio físico de oficina. • Facilidades de contratación de personal cualificado independientemente de su lugar de residencia. • El trabajo por objetivos induce una mayor racionalización del trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor conciliación de la vida laboral y familiar. • Flexibilidad horaria y planificación del propio trabajo. • Ambiente laboral sin interrupciones. • Elección del entorno laboral. • Reducción del tiempo y los costes de desplazamiento hasta la oficina. • Ahorro en costes de vestuario y manutención. • Facilita el empleo de trabajadores con movilidad reducida.

RIESGOS DEL TELETRABAJO	
para la empresa	para el trabajador
<ul style="list-style-type: none"> • En un primer momento, la tecnología necesaria y las adaptaciones organizativas suponen un coste. • Imposibilidad de supervisión directa sobre los trabajadores. • La dispersión de los trabajadores puede dificultar el aprendizaje derivado de la comunicación entre ellos, así como limitar su identidad corporativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aislamiento. • Dificultad para separar trabajo y familia. • Potencial disponibilidad durante las 24 horas del día, lo que puede generar pérdida de control sobre el propio tiempo. • Posible asunción de gastos de calefacción, iluminación, etc. • La promoción profesional puede encontrar dificultades.

2.4 TELETRABAJO A NIVEL MUNDIAL

Esta figura laboral se ha venido desarrollando ampliamente en Europa y en Estados Unidos desde finales de la década de los ochenta y comienzo de los noventa.

En Europa, la Comisión Europea financió el proyecto MIRT12 (modelo de relaciones industriales en la innovación del teletrabajo), el cual se desarrolló entre 1996 y 1998 cuya finalidad era estudiar y presentar recomendaciones para realizar los contratos y reglamentos del Teletrabajo en Europa. En el 2001 el Comité de Diálogo Social del Sector de las Telecomunicaciones de la Unión Europea presentó un documento con las directrices que debían ser aplicadas al teletrabajo de las Telecomunicaciones en Europa, que aún cuando es planteado

para un campo específico, goza de generalidad, es decir, estas directrices podrán ser aplicadas no sólo al teletrabajo de telecomunicaciones sino también a todo aquel trabajo que se desarrolle en el esquema del teletrabajo. Dichas directrices tuvieron eco al interior de la Unión Europea pues el 16 de julio de 2002 la Confederación Europea de Sindicatos -CES-, la Unión de Confederaciones de la Industria y de Empresarios de Europa -UNICE-, la Unión Europea del Arte- sanado y de la Pequeña y Mediana Empresa - UNICE/EUAPME- y el Centro Europeo de la Empresa Pública-CEEP-, todas ellas agentes sociales, firmaron en Bruselas el ACUERDO MARCO EUROPEO SOBRE EL TELETRABAJO que en sus propios términos “...*busca modernizar la organización del trabajo... con el objetivo de mejorar la productividad y la competitividad de las empresas y lograr el equilibrio necesario entre flexibilidad y seguridad*”.

Este Acuerdo Marco es muy importante porque es hasta ahora el único conjunto normativo de carácter obligatorio que regula el tema del teletrabajo en la Unión Europea, siendo un modelo a seguir para todos aquellos países que carecen de legislación al respecto y por lo tanto se hace necesario mencionar los puntos más importantes del mismo:

1. Entiende que los teletrabajadores son trabajadores de la empresa y por tanto deben recibir el mismo tratamiento que aquellos que trabajan dentro de las instalaciones de aquella. Tienen los mismos derechos que ellos, por ejemplo, tiene derecho a ejercer los derechos sindicales y tienen derecho a

la formación profesional. En pocas palabras, el teletrabajador goza de las mismas condiciones legales y convencionales que los trabajadores de la empresa.

2. Consagra la obligación a cargo del empleador de realizar la adecuación del lugar destinado en el hogar para el teletrabajo, la instalación y mantenimiento de los equipos utilizados para el efecto, dándole sin embargo la libertad al trabajador de utilizar su propio equipo.
3. Regula un tema controversial como es el de la seguridad y la salud del teletrabajador disponiendo que el empleador es responsable de la salud y de la seguridad profesional del teletrabajador. Esto genera a la luz del acuerdo una responsabilidad tanto para el empleador como para el teletrabajador; para el empleador la obligación de informarle a dicho trabajador las políticas de la empresa en salud y seguridad, y para el trabajador el deber de aplicar correctamente esas políticas. Aquí surge otro aspecto interesante como es el de la necesidad que haya una vigilancia por parte del empleador al trabajador del cumplimiento de dichas políticas, y este tema también lo regula el Acuerdo.
4. La materialización de dicha vigilancia exige el acceso del empleador al hogar del teletrabajador para constatar las condiciones en que se está desarrollando el trabajo, pero como esto supone llegar a un espacio donde no sólo se desarrolla el trabajo sino también la vida privada del teletrabajador, dicho acceso está sometido a una previa notificación y consentimiento por parte de éste.

En Estados Unidos, el Estado de California fue el pionero en ese país en 1988 al inaugurar el programa piloto del teletrabajo con la participación de empleados de seis agencias del gobierno, y se estima que actualmente 10 millones de personas son teletrabajadores. En América Latina es Argentina quien va a la vanguardia en el tema del teletrabajo, cuenta con la Comisión de Teletrabajo, un órgano adscrito al Ministerio del Trabajo que busca crear el marco normativo de los teletrabajadores en ese país.

La Revista Merca 2.0 de México, hace mención a datos interesantes sobre el teletrabajo en el mundo, en uno de sus reportajes emitido el 1 de octubre de 2015, en el cual Virgin Media Business da algunas predicciones para el 2022 donde explica que el 60% de las personas trabajarán desde sus hogares. Estos puntos los describimos a continuación:

1. De acuerdo a Virgin Media Business, el 60% de los empleados trabajará desde casa en el año 2022.
2. Cerca de 30 millones de estadounidenses trabajan actualmente desde casa al menos una vez a la semana, una cifra que se prevé que aumente en un 63% en los próximos cinco años.
3. China es el país más preparado en permitir a sus empleados trabajar desde cualquier lugar y dispositivo (ya lo hace el 69% de ellos), seguido muy de cerca por Estados Unidos (63%).
4. El 41% de los empleados asegura que la posibilidad de trabajar de manera flexible es un factor decisivo a la hora de aceptar una oferta laboral.
5. Dos de cada tres líderes no están dispuestos a reubicarse.

6. Nueve de cada 10 millennials destacan la posibilidad de teletrabajar como una prioridad. El 95% de ellos otorga mucha importancia a la conciliación de la vida laboral y familiar.
7. El 69% de los empleados afirma que trabajar desde casa le ayuda a liberarse del estrés.
8. El 56% de los líderes empresariales identifica la videoconferencia como la herramienta indispensable en 2016. De hecho, el 83% de los empleados usa soluciones de este tipo actualmente
9. Cinco de cada 10 empleados utilizarían dispositivos wearable si tuvieran la certeza de que resultaría beneficioso para su trabajo.

En el proceso de investigación encontré el siguiente artículo, el cual pertenece a Workshifting, quienes tienen como objetivo principal impulsar el trabajo desde los hogares un día a la semana, específicamente, los viernes, y nos presentan unas cifras muy elocuentes de los beneficios del teletrabajo.

Algunos de los datos me han parecido importantes desde el punto de vista que son varios los beneficiados al seguir este plan sólo los viernes. ¿Se imaginan si en Costa Rica cada persona tuviera la oportunidad de llevar a cabo este plan un día a la semana? Vamos a ver los datos dados por el estudio;

Beneficios para el empleador en aumento de productividad:

- El viaje promedio que realiza un trabajador para asistir a su empresa es de 45 minutos en cada sentido, lo que significa 1,5 horas que podrían ser utilizadas en trabajar si fuera teletrabajador.
- 76% de los teletrabajadores están más dispuestos a dedicar tiempo extra en el trabajo cuando trabajan desde su casa.
- 86% de los teletrabajadores dicen que son más productivos cuando tienen la oficina en su casa.
- 78% de los directivos piensan que los horarios flexibles ayudan a retener y motivar a los miembros importantes del personal.
- Los empleadores obtienen entre un 10% al 20% más de productividad cuando los trabajadores lo hacen desde sus casas.

Beneficios para el teletrabajador, en calidad de vida:

- 36% de los empleados prefieren elegir el teletrabajo antes que un aumento de sueldo.
- 73% de los trabajadores dicen que comen más sano cuando trabajan desde casa.
- 25% de los teletrabajadores informan que tienen menos estrés.
- 80% dice que mantiene un mejor equilibrio trabajo-vida familiar con el teletrabajo.

Beneficios para el medio ambiente, disminución en la contaminación:

- 80% de los trabajadores suele ir a trabajar, sólo, conduciendo su auto.
- 40% de los empleos podría llevarse a cabo desde la casa.
- Incluso un solo día de trabajo a distancia podría ahorrar 423.000 toneladas de gases de efecto invernadero-el equivalente a sacar 77.000 automóviles de las calles durante un año.

Uno de los temas relacionados al teletrabajo es la salud y seguridad ocupacional en el lugar del teletrabajador. Dentro de la investigación tenemos un artículo publicado por estudiantes de la Universidad de Chile, en Santiago, en el se explican algunos detalles que se dejan de lado y son de gran aporte para la salud de cada colaborador. A continuación un extracto del artículo realizado en 2007.

El teletrabajo no es ni bueno ni malo para la salud (Fabregat et al., 2002), sino que como fenómeno multidimensional, su efecto depende de múltiples factores. En consecuencia, la tarea para la salud ocupacional es participar del trabajo interdisciplinario demandado y marchar paralelamente a la implementación de esta nueva forma de trabajo.

A partir de las tres connotaciones englobadas en el concepto del teletrabajo, desglosamos los elementos que deben tomarse en cuenta a la hora

de vigilar y atender las nuevas necesidades y riesgos para la salud de los teletrabajadores.

Por un lado, la relación teletrabajador-organización se sumerge en la dinámica del mercado laboral, con distintas modalidades de teletrabajo y con tendencias de flexibilización laboral que deben regularse y normarse para evitar que presiones organizacionales deriven en excesiva cantidad de trabajo y jornadas prolongadas que desencadenen estrés laboral. (Montreuil y Lippel 2003, Di Martino 2004)

Algunos investigadores indagaron desde la perspectiva psicológica y revelaron que los teletrabajadores manifiestan sentimientos de soledad, preocupación e irritabilidad en el desarrollo de sus actividades. (Fabregat et al., 2002; Lundberg y Lindfors 2002; Mann y Holdsworth 2003) Por otro lado, la ubicación o lugar de trabajo debe seguir recomendaciones ergonómicas, dando especial atención a la modalidad teletrabajo desde el hogar, sobre el uso de ubicaciones físicas apropiadas, equipamiento, luminosidad, ventilación y temperatura adecuada. (Di Martino 2001; Harrington y Walter 2004)

Para finalizar, las TICs, como medio indispensable para desarrollar el teletrabajo, poseen una dinámica evolutiva constante que puede desencadenar tecno estrés (Fabregat et al., 2002) si no se actualizan, capacitan y mejoran las destrezas de los teletrabajadores.

A todo lo anterior, se adicionan los riesgos potenciales para la salud física como el sedentarismo y las alteraciones de hábitos alimenticios saludables en la mayoría de las modalidades de teletrabajo. Además de los riesgos visuales y músculo-esqueléticos asociados al uso indiscriminado de TICs (Di Martino 2004; Bergum 2007) se suma los riesgos para la salud mencionados, los cuales deben ser considerados en las políticas de implementación de cualquier modalidad de teletrabajo que se aplique. El interés radica en que las disciplinas implicadas converjan y potencialicen el fenómeno, en lugar de difuminarse y/o seguir trayectorias utilitarias.

En uno de los párrafos anteriores se presenta el término "tecno estrés" y sería bueno exponer una reseña sobre esa nueva forma de afectación en la salud, ya que actualmente muchas personas tienen la enfermedad y no se dan cuenta de las causas de la misma.

El término fue acuñado en 1997 por Larry Rosen y Michelle Weil donde en un libro bajo el mismo título explicaban la adicción psicológica que puede suponer el uso continuado de la tecnología. En él se destacaba la necesidad de adquirir las últimas novedades en tecnología o el empobrecimiento o la desaparición de las relaciones sociales.

El tecno estrés es un trastorno, que por desgracia, cada día es más frecuente, en el que el individuo siente la necesidad de estar conectado en todo momento; esta necesidad lleva a una sensación de ansiedad, estrés,

nerviosismo y frustración que puede provocarnos consecuencias nefastas en nuestra vida si no sabemos gestionarlo adecuadamente.

Los jóvenes son los más afectados por ese tipo de adicción, manifestado sobre todo por la pasión por los videojuegos o el uso continuado de los Smartphone conectados a Internet.

Algunas de las consecuencias que produce el tecno estrés son las siguientes: las quejas psicósomáticas tales como problemas en el sueño, dolores de cabeza, dolores musculares, trastornos gastrointestinales, así como también daños organizacionales tales como el absentismo y la reducción del desempeño sobre todo debido al no uso o mal uso de las TICs en el puesto de trabajo. A la larga, el tecnoestrés podría acabar desarrollando también burnout o síndrome de quemarse por el trabajo.

2.5 NORMATIVA DEL TELETRABAJO EN COSTA RICA.

En el país se han desarrollado una serie de acciones en materia normativa que tienen como finalidad propiciar las condiciones adecuadas en el marco del derecho laboral. Dentro de las más relevantes destacan las siguientes:

Marco normativo del Teletrabajo en Costa Rica

Año	Acción	Referencia
2008	Decreto N° 34704	Primer decreto de teletrabajo que se emite en Costa Rica dirigido al Sector Público
2009	Decreto N° 35434	Surge como medida de contingencia por la emergencia sanitaria originada por la influenza.
2012	Proyecto de Ley N° 18459	"Ley para la Promoción del teletrabajo", del partido PASE. Elaborado por el Centro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo- CIDTT
2013	Decreto N°37695	Este decreto modifica el anterior al incorporar elementos de mejor en la productividad, la reducción de costos.
2014	Proyecto de Ley N° 19355	Ley para Regular el Teletrabajo, presentado por el Diputado Otto Guevara Guth
	Proyecto de Ley N°19422	Plantea un capítulo nuevo en el Código de Trabajo. Presentado por el Diputado Antonio Alvarez Desanti
2015	Decreto N° 39225	Dirigido al Sector Público y promueve su aplicación en la Sociedad
2017	Decreto N°40121	Este decreto se emite como una medida de contingencia por la construcción del puente sobre el Río Virilla, carretera nacional N°1

De este marco normativo sobresalen algunos elementos relevantes; por ejemplo, el decreto N° 39225 establece que es obligatorio el teletrabajo en las instituciones públicas en las que es posible su implementación. También señala la necesidad de modernizar su administración mediante un mayor uso del teletrabajo, así como a crear sus propias Comisiones Institucionales de Teletrabajo para contribuir con estos esfuerzos. Además nombra a un Equipo de Coordinación Técnica de Teletrabajo adscrito y dirigido por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) como la entidad que convocará a las instituciones, dependencias y organizaciones que estimen necesario para desarrollar los objetivos y las actividades que permitan aplicar el teletrabajo en las entidades públicas y la sociedad, y planificará y coordinará la capacitación que requieren dichas instituciones. El Decreto Presidencial al que se hace referencia y los proyectos de ley propuestos, junto con una Guía de

Implementación del Teletrabajo en Costa Rica (CIDTT/ MTSS 2016), también incluyen aspectos relacionados a las condiciones laborales y las obligaciones del patrono y el teletrabajador que deben ser respetadas cuando los empleadores implementan programas de teletrabajo para empleados en relación de dependencia. (Anexo #01)

Como se menciona anteriormente, en Costa Rica no existe una ley que regule el teletrabajo, sino que se cuenta con decretos emitidos por el gobierno para mitigar problemas de infraestructura vial y otros. La Dirección General de Servicios Civil de Costa Rica por medio del señor Alberto Delgado Paniagua, emitió un documento en el cual se presentan fundamentos importantes para la aplicación del teletrabajo en el empleo público del país; y del cual es importante tomar en consideración en este apartado, ya que nos muestra las principales referencias a nivel legal del trabajo en casa. El mismo no presenta la fecha de emisión pero se colocará como anexo en esta investigación.

2.5.1 Las nuevas relaciones legales del teletrabajo.

La falta de legislación no debe ser motivo para que los operadores legales nieguen justicia a quienes más la necesitan, incluyendo los trabajadores, no obstante, sí debe reconocerse que el campo de las regulaciones del teletrabajo es uno de los que requieren mayor desarrollo, particularmente, en lo que requiere a su aplicación en el sector público, que está regido por el principio de legalidad (que implica que sólo puede hacer lo que expresamente está autorizado a hacer) y caracterizado por un alto nivel de formalidad.

2.5.2 Ajustes y Alternativas para la Actualización de la Normativa Laboral

Los diversos cuerpos legales que rigen el accionar laboral costarricense no necesariamente están acorde con el teletrabajo, toda cuenta que la mayoría de ellos, al igual que ha sucedido en otras naciones latinoamericanas, se emitieron mucho antes que ese concepto se comenzara a escuchar. Además, dado que la aprobación de leyes suele requerir plazos que pueden ser extensos, y más aún si se tratan de modificaciones constitucionales, esperar que la normativa cambie puede implicar dejar expuestos a los teletrabajadores y a las instituciones a situaciones de incertidumbre y arriesgar la viabilidad de esta modalidad de trabajo.

Ante esta situación corresponde a los operadores jurídicos, asumir una invitación y si fuera del caso auto-invitarse, para que haciendo uso de sus mejores dotes imaginativas, pero siempre dentro del marco de la legalidad, planteen alternativas novedosas para responder a los requerimientos del teletrabajo, así por ejemplo, se pueden explorar opciones como modificaciones internas a los contratos de trabajo, resoluciones de la DGSC, emisión de decretos ejecutivos y dejar para una última instancia, iniciativas que requieran aprobación legislativa.

2.5.3 Relación Laboral

El Código de Trabajo en su artículo 18 establece que un contrato laboral es aquel en que *“una persona se obliga a prestar a otra sus servicios o a ejecutarle una obra, bajo la dependencia permanente y dirección inmediata o*

delegada en ésta, y por una remuneración de cualquier clase o formall. Al efecto, Alpizar, resalta que —la subordinación se ha convertido en elemento vital por excelencia para determinar si la relación es de naturaleza laborall [36], pero con el surgimiento de nuevas ocupaciones, el alto grado de especialización y el uso de las tecnologías para trabajar a distancia, necesariamente cambia la forma de percibir la subordinación; por ejemplo, aún cuando el patrono no tenga idea de cómo se realiza el diseño de un nuevo programa de cómputo, ello no priva que el trabajador (técnico especializado) está sujeto, a la subordinación en tanto debe atender a los requerimientos inicialmente planteados por el superior.

La subordinación no depende de la constancia de instrucciones por parte del superior, ni es necesaria la convivencia entre éste y el subordinado para que aquél siga sus instrucciones, como sucede cuando se envía a cualquier funcionario a una gira, ya sea local o internacionalmente. Es así como Durante plantea la tele-subordinación, como tema de discusión, por las dificultades de su comprobación, a lo cual agrega la advertencia de cuidarse de los excesos de instrucción y control, cuando plantea *—la posibilidad de imponer límites al excesivo control que tiene el patrono sobre el espacio íntimo de sus trabajadores, en virtud de los avances tecnológicos.*

Por lo tanto, se tiene que el distanciamiento físico que implica el teletrabajo, entre el teletrabajador y el patrono, por sí mismo no afecta la subordinación y menos los otros elementos esenciales de la relación laboral (prestación de servicios y remuneración), por lo que esta modalidad de trabajo, no tiene por qué debilitar la relación laboral, ya sea que ésta se encuentre

definida por el Estatuto de Servicio Civil o el Código de Trabajo. Esto no contradice que el teletrabajo, por su naturaleza, requiera el establecer ciertos ajustes en cuanto a la forma de brindar los servicios y ejecutar la supervisión, pero el requerimiento de ajustes es hábito regular en múltiples disciplinas, sin que por ello se cuestione la existencia del vínculo laboral, lo cual se ha querido resaltar contra cualquier intento de reducir el teletrabajo a materia tutelada por el derecho mercantil o civil.

2.5.4 Salud Ocupacional

El artículo 195 de la Ley N° 2: Código de Trabajo, establece que

"Constituyen riesgos del trabajo los accidentes y las enfermedades que ocurran a los trabajadores, con ocasión o por consecuencia del trabajo que desempeñen en forma subordinada y remunerada, así como la agravación o reagravación que resulte como consecuencia directa, inmediata e indudable de esos accidentes y enfermedades."

Se puede notar que no se distingue si la labor se realiza en las instalaciones de la institución o empresa, en una casa de habitación u otro lugar, por lo que se tiene que el patrono sigue siendo responsable de las condiciones de seguridad e higiene laboral del telefuncionario, aún cuando éste se encuentre laborando en cualquier otra localidad autorizada por la entidad. A su vez, ello implica que el patrono, necesariamente tiene el derecho de verificar las condiciones físicas en que el telefuncionario desempeña su labor, todo ello sujeto a previa coordinación y con el respeto que la vida privada del mismo y de su familia.

En todo caso, es deber del patrono, informar al teletrabajador sobre las políticas que ha establecido en materia de seguridad ocupacional y de igual manera es responsabilidad del subordinado, respetar y cumplir con aquellos aspectos que son de su competencia. Además, por la particularidad de que el lugar donde desarrollan las telefunciones es parte de su ámbito privado y la imposibilidad para cualquier patrono de revisar constantemente las casas de sus teletrabajadores, que se entiende que es responsabilidad del teletrabajador el informar, sobre cualquier inconveniente que tenga en materia de salud ocupacional para que el patrono resuelva lo pertinente.

Indudablemente, el asunto de salud ocupacional referido al teletrabajo se presta para un mayor análisis y es por ello, que el artículo 5° del Decreto sobre Teletrabajo, nombra al Instituto Nacional de Seguros (INS) como parte del Equipo Coordinador de esta iniciativa. Queda al INS el reto de investigar y desarrollar lo pertinente en cuanto a salud ocupacional aplicable al teletrabajo y velar por su implementación.

2.5.5 Seguridad Ocupacional

Difícilmente el grueso de la población dispone de los medios para reservar espacios adecuados en su casa para teletrabajar, incluyendo la instalación y conservación de los equipos necesarios; adicionalmente, la intromisión de artefactos tecnológicos dentro del ámbito familiar, sin la debida previsión, puede exponer a niños y otros miembros del hogar a condiciones de riesgo que no necesariamente estén listos para atender. A su vez, las distintas

instituciones no necesariamente están capacitadas para valorar las condiciones óptimas de salud ocupacional para teletrabajar.

Una alternativa que a nivel de Gobierno podría impulsarse, es la creación de un cuerpo especial de asesores e inspectores de seguridad ocupacional para estaciones de teletrabajo, de manera que cada institución no se vea en la necesidad de hacer valoraciones por demás riesgosas en una materia. Podría ser deseable que este cuerpo de asesores e inspectores surgiera, o al menos dependiera, del INS, quien tiene un importante acervo de conocimientos en temas de Seguridad Ocupacional.

Por otro lado, el Código de Trabajo, en su artículo 69, indica que *"son obligaciones de los patronos: (...) d. Dar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para ejecutar el trabajo (...) e. Proporcionar local seguro para la guarda de los instrumentos y útiles del trabajado."* Nótese que la relación establecida entre el patrono y el suministro que el mismo hace al trabajador de útiles, instrumentos, materiales y locales, no está restringida a las oficinas de la institución o empresa, por lo que la responsabilidad del patrono a dotar de condiciones físicas adecuadas al teletrabajador, se puede extender a la *teleoficina*.

Desde la óptica del teletrabajador, podría esperarse que al tratarse la teleoficina de un lugar elegido por él mismo, debería de poner su mejor empeño en que dicho espacio sea óptimo. Donde es más probable que surja discusión, es respecto a quién debe asumir los costos que implique generar dichas condiciones, tema que por el momento se considera debe resolverse en cada

caso individualmente, dependiendo de las condiciones particulares de la institución y sus funcionarios.

2.5.6 Trabajo a Domicilio

Durante plantea que *—una vez que a la vida jurídica nace una nueva figura, la primera tarea del operador o intérprete del derecho es determinar su naturaleza jurídica, incluyéndola en la regulación de algunas de las figuras ya existentes o bien reclamando una regulación ad-hocll. [38].* Por ello, es comprensible que se busque en la figura del trabajo a domicilio, algunos elementos que puedan, al menos por analogía, servir para la regulación del teletrabajo; es así como se llega al artículo 109 del Código de Trabajo, donde define trabajo a domicilio como *"los que elaboran artículos en su hogar u otro sitio elegido libremente por ellos, sin la vigilancia o la dirección inmediata del patrono o del representante de éste.*

De dicha definición resulta evidente la presencia del elemento de dirección por parte del patrono, aún cuando aquel esté ausente durante la realización del trabajo. Sin embargo, el trabajo a domicilio está dirigido particularmente a labores orientadas a la manufactura, como bien lo evidencia el artículo 113 del Código de Trabajo al indicar que *"Las autoridades sanitarias o de trabajo prohibirán la ejecución de labores a domicilio (...) cuando en el lugar de trabajo imperen condiciones marcadamente antihigiénicas, o se presente un caso de tuberculosis o de enfermedad infecto-contagiosa".* En su lugar, el teletrabajo se relaciona con el trabajo intelectual.

Por lo tanto, se tiene que la normativa existente sobre el trabajo a domicilio, a lo sumo puede considerarse como una referencia interesante, pero de ninguna manera como equiparable a las necesidades del teletrabajo.

2.5.7 Proyectos de Ley

Se tiene que con el expediente 16.030, se presentó a la Asamblea Legislativa un Proyecto de Ley para actualizar las jornadas de trabajo excepcionales y resguardar los derechos de los trabajadores, que puede ser de gran utilidad para normar la flexibilidad horaria del teletrabajo. Esta reforma al Código de Trabajo se pretendió impulsar como parte de las estrategias del Gobierno para enfrentar la crisis financiera internacional en el 2008-2009 y evitar los despidos. Sin embargo, la reforma prácticamente ha quedado archivada, por lo que debe tenerse presente que más allá de la flexibilización de la jornada, sin la normativa legal adecuada, la implantación del teletrabajo puede ser difícil, por lo que se tienen dos posibles caminos a seguir:

- a) Una reforma al actual Estatuto de Servicio Civil y del Código de Trabajo.
- b) Aprobar una ley especial que regule el teletrabajo, inspirada a partir de las experiencias de otras naciones y tropicalizadas a las condiciones nacionales, donde se trate adecuadamente, al menos los siguientes asuntos: definición de la existencia de la subordinación, igualdad del derecho al salario que los trabajadores presenciales, obligaciones del patrono respecto a los gastos en electricidad, papelería, comunicaciones, etc. criterios para la seguridad social y seguros, tanto por riesgos del trabajo como por equipos,

confidencialidad de la información, eventuales implicaciones impositivas (resolución sobre posibles deducciones del impuesto sobre la renta de las inversiones que el trabajador, la institución o empresa realicen), promoción de organizaciones laborales y control, incluyendo las limitaciones al mismo para preservar la intimidad.

2.5.8 Decreto Ejecutivo N° 26662-MP, Sobre Horarios Flexibles

El decreto 26662, autoriza la aplicación de horarios flexibles en instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil, y aún cuando no necesariamente se redactó pensando en el teletrabajo, se tienen algunos elementos que le son aplicables, en el tanto formalizan la flexibilización de las horas de entrada y salida de la jornada laboral.

Respecto a las nuevas relaciones legales del trabajo que implica el teletrabajo, se puede concluir que la normativa laboral vigente en Costa Rica, permite identificar antecedentes en cuanto a variación de la jornada laboral y sobre trabajos realizados fuera de las instalaciones del patrono, a la vez que el uso de instrumentos tecnológicos es regular en muchas ocupaciones, por lo que se cuenta con elementos normativos mínimos para el desarrollo de dicha modalidad laboral. Sin embargo, falta una normativa que unifique todos estos elementos en un mismo cuerpo, de manera que se formalice la modalidad laboral de teletrabajo en el sector público, atendiendo las particularidades de dicho sector.

2.6 REFERENCIAS DEL TELETRABAJO EN COSTA RICA

El Teletrabajo se realiza en el país desde hace varias décadas, sólo que no se clasificaba como tal debido a que el concepto no estaba tan posicionado como se encuentra hoy, y de ahí que haya pocas referencias documentadas. De los antecedentes que se tiene información sobresalen los siguientes.

2.6.1 Teletrabajo en el sector público costarricense

Los registros disponibles indican que en 2006 se inician las primeras aproximaciones al concepto en el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), que llevaron en 2007 a poner en práctica un plan piloto con 12 funcionarios de diferentes clasificaciones. Después de ser evaluado el comportamiento de una serie de variables, se llegó a determinar un aumento sostenido en la productividad y una mejora importante en la satisfacción laboral, entre otros aspectos. Sobre el particular el Gerente Corporativo de Administración y Finanzas del ICE, Lic. Francisco Garro Molina, manifiesta: *“Es innegable la contribución que el Instituto Costarricense de Electricidad le ha dado al desarrollo de Costa Rica en su compromiso por garantizar a toda la población servicios de calidad en electricidad y telecomunicaciones, a lo largo de todo el territorio nacional. Lo ha logrado a partir del impulso de un modelo propio de desarrollo con visión país, en el que la continua actualización e innovación del Factor Humano han desempeñado un papel de fundamental importancia. Es en esa dinámica, y al igual que en otros campos, que el ICE ha sido pionero en América Latina en la práctica del Teletrabajo, como un medio que contribuye a*

generar beneficios para la organización, el trabajador, nuestros clientes y la sociedad en general. De igual forma, el ICE apoya las iniciativas del Gobierno y en particular con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, en promover la implementación del Teletrabajo en todos los grupos sociales por medio del Programa Nacional de Teletrabajo.”

Esta experiencia dio pie para que el Gobierno emitiera, en el 2008, el primer decreto de teletrabajo en el país (N°34704). En él se incorporaron una serie de instituciones como el ICE, la Contraloría General de la República, el Poder Judicial, la Procuraduría General de la República y la Compañía Nacional de Fuerza y Luz. Para 2009, con motivo de la emergencia sanitaria a nivel nacional originada por la Influenza A H1N1, se emitió el decreto N° 35434 que promovía en las instituciones públicas y privadas la práctica del teletrabajo en las mujeres que se encontraban en estado de embarazo. En 2012 se realizó en Costa Rica el Primer Congreso Internacional de Teletrabajo organizado por el capítulo para América Latina y el Caribe de la Academia Internacional de Teletrabajo (International Telework Academia- por sus siglas en inglés), con la participación de expertos provenientes de Latinoamérica, Norteamérica, Europa y Asia. Producto de ese encuentro se elaboró la “Declaración de San José” en la que surgieron una serie de recomendaciones para consolidar la práctica del teletrabajo y que sirvieron de base para emitir los siguientes Decretos Ejecutivos en esta materia. Posteriormente, en 2013, se emitió el segundo decreto (N°37695) en el que se enfatiza la necesidad de promover el teletrabajo dentro del conjunto de acciones relacionadas con la modernización de las organizaciones. Bajo este marco, aparte de las instituciones señaladas

anteriormente, otras se sumaron como parte de sus programas de modernización.

Tal es el caso del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), que en 2014 inicia la puesta en práctica de un programa de Teletrabajo Móvil con sus funcionarios denominados “Cogestores Sociales”. En octubre de 2015, con el decreto N° 39225, se resalta la importancia de poner en práctica el teletrabajo para aumentar la productividad, reducir costos operativos, impulsar el uso de las tecnologías digitales, apoyar las acciones de movilidad, de ambiente y favorecer la inserción social. A partir de este decreto se crea el Programa Nacional de Teletrabajo, el cual contiene cinco ejes fundamentales.

- **Red Colaborativa:** Su finalidad es compartir experiencias, crear sinergias entre diferentes organizaciones y establecer vínculos colaborativos.
- **Normalización:** Este eje analiza aspectos laborales del teletrabajo y genera insumos para crear la normativa que sustenta su aplicación en la sociedad.
- **Empleo:** Su objetivo es favorecer las acciones de empleabilidad por medio de las tecnologías digitales en los diferentes estratos sociales.
- **Pobreza:** Las acciones se centran en crear las condiciones para ofrecer oportunidades laborales a personas que se encuentran en estado de pobreza.
- **Modernización:** Promueve la modernización de las organizaciones por medio del trabajo virtual y las aplicaciones tecnológicas en la ejecución de las actividades. (Jorge Llubere, 2017). Finalmente, en enero de 2017, se

emite el decreto N° 40121 para poner en práctica el Teletrabajo como una medida de emergencia con motivo de la construcción del puente Alfredo González Flores, sobre el río Virilla, en la autopista General Canas.

2.6.2 Teletrabajo en el sector privado costarricense

En el sector privado costarricense los registros sobre teletrabajo son más limitados. Las referencias disponibles muestran que empresas donde más se aplica el teletrabajo se encuentra en el sector de las TIC y son organizaciones de medianas a grandes. Este hallazgo está influenciado por el hecho de que estas empresas son más visibles para los medios de comunicación que las empresas más pequeñas y las de otros sectores, debido a su impacto sobre el empleo y la economía nacional.

Las compañías donde hay un uso intensivo de las tecnologías digitales están particularmente bien posicionadas para aprovechar el teletrabajo por razones obvias, sus gerentes y otros colaboradores están muy familiarizados con las tecnologías utilizadas para dar soporte a las interacciones en sus servicios y muchas de las actividades que realizan giran en torno a la creación y uso de información, que puede ser transmitida fácilmente a través de las redes de telecomunicaciones, en lugar de la fabricación, que puede requerir la presencia física de los trabajadores.

Esto también explica por qué el ICE, un proveedor de telecomunicaciones, fue la primera institución gubernamental en implementar un programa de teletrabajo. Las empresas grandes de todos los sectores también

dependen en gran medida del uso de las Tics y tienen departamentos con especialistas en esta materia. Además tienen más probabilidades que las pequeñas empresas, de contar con los recursos financieros necesarios para proporcionar conectividad y computadoras a los teletrabajadores cuando se requiera. En vista de lo anterior, no es sorprendente encontrar que algunos de los primeros informes sobre programas de teletrabajo en empresas del sector privado mencionan a las corporaciones multinacionales de TIC, incluyendo a Hewlett Packard e Intel en 2008 (La República 2011, El Financiero 2008).

Las corporaciones multinacionales que no se enfocan principalmente en proveer productos y servicios de TICs, pero que operan centros de servicios internacionales en el país, también están entre los primeros usuarios del teletrabajo; LL Bean ha tenido un programa desde 2010 (El Financiero 2016c). Todas estas empresas han tenido resultados satisfactorios con sus programas y con el tiempo han aumentado la cantidad de teletrabajadores. Sin embargo, una de las limitantes para que se aplique el teletrabajo en el sector privado, es la ausencia de un marco normativo actualizado que regule su aplicación. Sobre este particular, en 2012 el Centro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo (CIDTT) realizó el primer estudio tendiente a crear una Ley de Teletrabajo que cubriera al Sector Público, al Privado y a los trabajadores virtuales independientes.

Este aporte, que se basó en un análisis del derecho comparado con varios países del mundo que ya disponían de legislación en esta materia, sentó las bases para crear el primer proyecto de ley en Costa Rica (N°18549), titulado “Ley para la Promoción del teletrabajo.” Así mismo, a finales de 2016 el

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) inició el diseño y elaboración de un conjunto de Guías que facilitarían la implementación del teletrabajo en las empresas privadas, lo cual se desarrolló en el marco del Consejo Superior de Trabajo y del Consejo de Salud Ocupacional, que están conformados de manera tripartita por el Gobierno, la Empresa Privada y los Sindicatos. Dentro de este conjunto de acciones, un aporte muy importante lo brindó el Consejo de Salud Ocupacional, en enero de 2017, al establecer una serie de recomendaciones técnicas para poner en práctica el trabajo a distancia y que se relacionan con la iluminación, la ventilación, el espacio físico, las características del mobiliario, la instalación eléctrica y las condiciones ergonómicas, entre otras.

2.6.3 Puesta en práctica del teletrabajo en Costa Rica

La puesta en práctica del teletrabajo en Costa Rica cuenta con una guía de implementación para el sector público y actualmente se elabora una similar para el sector privado. El objetivo de este documento es brindar una orientación para la implementación del teletrabajo en las organizaciones. En este sentido, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social desde el Programa Nacional de Teletrabajo (PNTT) presenta dentro de la guía una metodología para la aplicación de programas de teletrabajo. En el siguiente cuadro podemos observar cada una de las fases de la implementación:

Etapas	Acciones	Descripción	Aspectos a considerar
Diseño	1 Conformar comisión interna	Es el equipo responsable de implementar el Programa de Teletrabajo en la Institución. Es el interlocutor con el Equipo Coordinación Técnica del MTSS.	Se recomienda incorporar representantes de áreas como: Recursos Humanos, Tecnología, Legal, Administración Superior, Planificación. Ver artículo No 8 inciso A del Decreto
	2 Capacitar a Comisión Institucional	Se brindan las bases teóricas y conceptuales para lograr una visión compartida del enfoque y acciones para aplicar el programa	Esta actividad se debe coordinar con el Equipo de Coordinación Técnica de acuerdo con lo que establecen los artículos No 4 y 9 del decreto
	3 Enmarque estratégico	Es el alineamiento del programa de Teletrabajo con las acciones de modernización institucional.	Enmarcar el Teletrabajo, con los programas y acciones que se relacionan con la modernización en las diferentes áreas de gestión. Ver artículo No 8 del Decreto
	4 Elaborar documento del programa	aspectos más relevantes del programa de teletrabajo y sirve de guía y consulta a todos los funcionarios	Incluir los objetivos, alcances, roles de participación y condiciones generales del programa de teletrabajo
	5 Elaborar instrumentos	Consiste en adecuar los instrumentos que se utilizarán como: Normativa, Adendum, estrategia de comunicación.	Para el caso de la Normativa, se adjunta como anexo un ejemplo que puede ser de utilidad. Se sugiere incluir lo señalado en el artículo No 7
Ejecución	6 Sensibilización a Jefaturas	Su objetivo es comunicar y aclarar el enfoque, alcances, acciones y beneficios que tiene el programa de Teletrabajo.	Aquí se da el primer encuentro con los mandos medios donde se ubicarán los teletrabajadores, por lo que se recomienda coordinar esta etapa con el Equipo de Coordinación Técnica.
	7 Mapeo de áreas y puestos	Consiste en identificar las áreas y puestos donde el teletrabajo se puede aplicar en la institución.	Es recomendable que la Comisión realice un pre mapeo y luego convoque a las jefaturas que corresponda. Esta etapa se puede hacer junto con la No 6

Ejecución	8	Selección Teletrabajadores	Consiste en determinar si el candidato a ingresar al programa tiene la idoneidad para ingresar al teletrabajo	Debido a que no todas las personas son aptas para teletrabajar, es recomendable aplicar criterios técnicos de selección para teletrabajar. Ver artículo No 4 inciso "d".
	9	Plan de comunicación	Su objetivo es consolidar en la cultura organizacional la práctica del teletrabajo	Es recomendable definir la línea gráfica, el logo y otros aspectos propios de cada institución.
	10	Capacitación a Jefes y Teletrabajadores	Su finalidad es brindar los conocimientos en la aplicación de instrumentos y procedimientos	Se debe coordinar con el Equipo de Coordinación Técnica para brindar la orientación correspondiente. Ver artículos No 4 y 9 del decreto.
	11	Inicio del programa	Consiste en dar inicio al programa de teletrabajo en la institución	Incluir la presencia de un jerarca y de aplicar acciones del plan de comunicación
Evaluación	12	Evaluar productividad de los teletrabajadores	Consiste en diseñar y evaluar un conjunto de indicadores para cada uno de los teletrabajadores incorporados al programa.	Para el diseño y aplicación de los indicadores se recomienda desarrollar este tema con las áreas de Planificación, Recursos Humanos y Tecnologías de la Información. Ver artículo N° 7-"d".
	13	Evaluar clima laboral, RSE y calidad	Su objetivo es conocer cómo se comportan diferentes variables del ambiente laboral, la RSE y la Calidad producto de la implementación del teletrabajo.	Se recomienda analizar esta etapa en un equipo conformado con las áreas representadas.
	14	Evaluación integral del programa	Tiene como finalidad verificar si el programa está cumpliendo con los objetivos	Se recomienda llevar un seguimiento permanente de los objetivos establecidos que se dejaron. y hacer una evaluación integral en períodos no mayores a un año.
	15	Ajuste y extensión del plan.	Su finalidad es aplicar los ajustes que correspondan al programa y establecer el plan para ampliarlo a otras áreas	Se sugiere llevar un registro de las experiencias que permita proyectar el programa de teletrabajo. Ver artículo N° 12 del decreto.

FUENTE: MTSS- PROGRAMA NACIONAL DE TELETRABAJO

Por otra parte, otro de los aspectos que las Instituciones han resaltado, es la importancia de fomentar competencias digitales en el talento humano de sus organizaciones para el desarrollo del trabajo virtual.

Por ello, a nivel internacional se reconocen una serie de competencias dentro de las cuales destacan las siguientes:

- a. Habilidad para trabajar de forma autónoma, proactividad e iniciativa.

- b. Capacidad para tomar decisiones.
- c. Adaptación al cambio.
- d. Orientación a resultados.
- e. Disciplina, autorregulación
- f. Capacidad de gestionar la comunicación en ambientes virtuales.
- g. Auto gestión del tiempo y planificación.
- h. Capacidad para conciliar la vida familiar y laboral.

Otro aspecto que es necesario considerar, es el papel que juega el departamento de Recursos humanos, ya que es el área que gestiona el programa de teletrabajo. Debe analizarse si esta área cuenta con toda la información requerida para implementar esta modalidad en la organización y si cuenta con el apoyo de la administración superior. En la encuesta realizada a las comisiones institucionales de teletrabajo, señalan la necesidad de: fomentar la comunicación con la administración superior, contar con procedimientos para la aplicación del teletrabajo, promover el manejo de cambio cultural, especialmente en las jefaturas.

En relación con esto, UCCAEP señala la "necesidad de contar con el teletrabajo como una opción real de empleo que puede coadyuvar en la generación del mismo, colaborador en el binomio vida-trabajo y bajar costos asociados a los procesos productivos."

2.6.4 Referencias de ahorros generados por el teletrabajo

En este apartado se incluyen algunas estimaciones preliminares a manera de referencia, sobre los ahorros al país y a los trabajadores por concepto de aplicar el Teletrabajo. Al ser datos obtenidos de las muestras disponibles será necesario ampliar las investigaciones en este campo para disponer de mayores referencias.

Las estimaciones de ahorros al país toman como referencia los datos obtenidos como producto de las medidas tomadas por el gobierno con motivo de los trabajos de construcción sobre el puente Alfredo González Flores, en la autopista General Cañas a inicios de 2017, las cuales se resumen en el siguiente cuadro;

Ahorros al país de combustible y horas improductivas por concepto del Teletrabajo

Cantidad de personas	Distancia promedio-Km			Combustible Consumo / mes			Horas al mes (f)
	Ida	Regreso	Total/día	Total/mes	Litros (d)	Valor (e)	
1	20	20	40	880	59	¢ 33.630	66
1.200 (a)	24.000	24.000	48.000	1.056 000	70.400	¢ 421.800	3.600
1.600 (b)	32.000	32.000	64.000	1.408 000	93.867	¢ 53.504.190	4.800
2.800 (c)	56.000	56.000	112.000	2.464 000	164.267	¢ 93.837.390	8.400

FUENTE: CIDTT-

Del cuadro anterior se tiene que sólo por efecto de haber incorporado a 1.200 funcionarios al teletrabajo se evitaron desplazamientos por cerca de un millón de kilómetros, que representaron un ahorro de ¢ 421.800 y 3.600 horas aproximadamente.

En esa misma línea, si se considera al total de teletrabajadores, y se toman los datos anteriores como base, se obtienen ahorros por consumo de combustible cercanos a ¢ 93.837,390 y de horas improductivas 7.392.000.

Desde la perspectiva de los trabajadores, los datos disponibles al primer semestre del 2016 obtenidos de entrevistas con funcionarios que teletrabajan se obtuvieron los siguientes datos;

Ahorros al funcionario por concepto de teletrabajar

AHORROS DEL TELETRABAJADOR		
Concepto	Monto mensual	Monto anual
Vestido	¢10.000 (a)	¢120.000
Transporte	¢22.000 (b)	¢264.000
Alimentación	¢12.600 (c)	¢151.200
Otros	¢5.000 (d)	¢60.000
Sub Total	¢49.600	¢595.200

GASTOS DEL TELETRABAJADOR		
Concepto	Monto mensual	Monto anual
Electricidad PC	¢1.927(e)	¢23.124
Servicio de Agua	¢454 (f)	¢5.448
Servicio de Internet	¢17.800 (g)	¢213.600
Uso mobiliario	¢2.133 (h)	¢25.596
Sub Total	¢22.314	¢267.768
Total de Ahorro	¢27.286	¢327.432

FUENTE: CIDTT-

Notas:

- ((a) Comprende la vestimenta formal para asistir al trabajo
- (b) Se calcula al partir de la tarifa de bus de ¢500 por viaje, 1000/día x 22 días= ¢22 000/mes
- (c) s la diferencia entre costo de comprar alimentos en establecimientos que hacerlos en el hogar.
- (d) Corresponde a gastos varios que surgen en el desplazamiento al sitio de trabajo.
- (e) Costo uso de la PC (0,20 kW) x (8 h) = 1,6 kW.h= ¢1 927
- (f) Consumo de agua por día (200ltrs/24x8)= 67 ltrs x 22 días= 1, 47 m³ x 309= 454 .
- (g) Tarifa mensual para 4 megas.
- (h) Costo del escritorio ¢100 000, costo de la silla ¢28 000, total ¢128 000, vida util 5 años, depreciación por año ¢25.600, por mes ¢2.133.

Las estimaciones anteriores, si bien no se pueden generalizar a todos los trabajadores, principalmente por la variabilidad que presentan los gustos, preferencias y disponibilidad financiera de cada persona, permiten tener una aproximación a los beneficios económicos que le genera el teletrabajo a las personas que se incorporan a esta práctica laboral.

El tener un ahorro neto cercano a los ¢ 300.000 anuales y disponer de aproximadamente 60 horas mensuales (270 al año), que bien pueden dedicarse en asuntos familiares, de salud, deporte, educación, cultura y otros, constituyen un beneficio tangible producto de aplicar esta práctica laboral.

2.7 TELETRABAJO EN LAS COMPAÑÍAS DEL GRUPO NUTRESA EN COSTA RICA

Grupo Nutresa se ha caracterizado por crear iniciativas y modelos de bienestar para sus colaboradores y cada uno de sus negocios. A finales del año 2013, se inició el proceso de implementación del teletrabajo en las compañías del grupo en el país, tomando como punto de partida Galletas Pozuelo, el cual contaba con una estructura de tecnología de información estable lo que le permitía enviar a las personas a su hogar y dotarlo de las mejores herramientas para cumplir sus tareas como colaborador.

En ese momento se inició un camino de investigación para poder cumplir con todos los requerimientos que estipula la ley, con respecto a las pólizas del

INS y temas laborales que van de la mano para poder realizar teletrabajo sin pensar en problemas futuros con las entidades gubernamentales.

El departamento de recursos humanos creó un criterio de selección y de competencias para filtrar los posibles candidatos a formar parte del proyecto.

Dentro del criterio de selección se encontraban los siguientes:

- Resultado de su gestión de desempeño
- Valoración de competencias del candidato
- Visitas domiciliarias (con consentimiento previo del candidato):
 - Entorno familiar.
 - Número de miembros que viven en el hogar y edades.
 - Espacio propicio y disponible para trabajar.
 - Presencia de niños o adultos que requieren cuidados especiales y quién los realiza.
 - Estructura de telecomunicaciones del sector de la residencia.

Además se contaba con un listado de competencias, los cuales son de suma importancia para que las personas puedan adaptarse al entorno. Estas competencias son las siguientes:

- Liderazgo
- Orientación a resultados
- Iniciativa

- Persistencia
- Autoconfianza
- Autocontrol
- Flexibilidad

Cuando se habla de teletrabajo, no solamente estamos involucrando al área de recursos humanos y los teletrabajadores, también se tiene que incluir en el proceso a toda la organización, iniciando desde lo mas alto, es decir, la gerencia general, la cual brinda toda el apoyo al proyecto e invita a las personas a formar parte de una modalidad, la cual trae consigo beneficios al colaborar y por tanto a su familia.

Para que una persona y la organización lleguen a tener éxito en la implementación del proceso de teletrabajo, se tomaron en cuenta factores claves para alcanzar el objetivo; dentro de esos factores tenemos los siguientes:

- Compromiso de la Dirección.
- Evaluación del piloto realizado para monitorear y mantener el proceso.
- Conectividad y condiciones físicas y de movilidad adecuadas.
- Comunicación permanente con el teletrabajador e inclusión en reuniones con su jefe y equipo de trabajo.
- Definición de indicadores asociados al cumplimiento.
- Comunicación a la familia, jefe y equipo de trabajo del teletrabajador.

- Incluir dentro del plan de formación y desarrollo ejercicios de sensibilización para todos los públicos impactados: teletrabajador, teleadministrador, equipos de trabajo.
- Incluir esta modalidad dentro de las prácticas y políticas administrativas para darle legitimidad y definir las políticas, normas y procedimientos asociados al teletrabajo.

Uno de los puntos importantes al momento de pensar en enviar a los colaboradores a esta modalidad, se encuentra el tema de salud y seguridad ocupacional, ya que se debe contar con un espacio y comodidad necesaria para poder cumplir con las funciones diarias por el colaborador. Dentro de los puntos evaluados por el área de salud ocupacional de la compañía se encuentran los siguientes;

- Identificar los peligros y valorar los riesgos existentes.
- Crear estándares de seguridad, programas de estilos de vida saludables y vigilancia epidemiológica.
- Ubicar y mantener al teletrabajador según sus aptitudes físicas, mentales y psicológicas, en ocupaciones que pueda desempeñar eficientemente sin poner en peligro su salud, la de su familia o la de sus compañeros.
- Evaluar periódicamente los indicadores de gestión, accidentalidad y ausentismo, que permitan identificar fallas en los controles indicados y hacer los correctivos correspondientes.

Cuando la compañía había realizado el respectivo análisis y procesos a seguir, ubicó las posibles direcciones y cargos que podían formar parte del plan piloto para el proceso de teletrabajo, el cual iba a tener una duración de tres meses. Las direcciones que iban a formar parte eran; administración, gestión humana, mercadeo, operaciones y ventas, los cuales iban a elegir dos cargos para el plan inicial. Se conformó un listado de 16 personas a las cuales se les aplicó las respectivas pruebas psicológicas, luego se realizaron las respectivas visitas al domicilio y por último se entregó el reporte final de las personas que sí podían formar parte del plan piloto.

En el proceso de selección en el cual participaron los 16 colaboradores se dieron cuatro factores que impidieron que el 75% de los compañeros no pudieran optar por formar parte del plan, estos factores son los siguientes:

- Las empresas de telecomunicaciones no prestaban el servicio de Internet en la zona de domicilio.
- El colaborador decidió dejar el proceso, ya que consideraban que no iban a poder trabajar lejos de los demás.
- Los jefes decidieron que algunas personas no podían formar parte del proceso, ya que por sus labores requiere que estén disponibles en la oficina.
- Las condiciones que el colaborador presentaba en el lugar dispuesto para trabajar, no cumplía con los requerimientos mínimos de salud y seguridad ocupacional.

Cuando se realizaron los filtros y se tenía a los colaboradores elegidos, se les planteó la propuesta, la cual se tiene que trabajar en conjunto con cada jefe. Dentro de la propuesta inicial se tenía los siguientes puntos:

- Presentarlo como un beneficio para atracción y retención del talento.
- Al menos 2 días a la semana (Puede coincidir con el día de restricción) y hasta 3 días.
- No dar tanto énfasis al horario, sino al cumplimiento de objetivos (principio de confianza), El horario del teletrabajador podrá ser flexible, siempre y cuando sea previamente acordado con su jefatura y no afecte el normal desarrollo de las actividades y procesos de trabajo en la compañía.
- La empresa proveerá equipo, silla, licencias y otras herramientas necesarias para mantener la comunicación.
- Se definirá un equipo que administrará el programa definición de nuevos cargos, seguimiento, entre otros.

En agosto de 2014 se dio el banderazo de salida con los primeros teletrabajadores del grupo en Costa Rica, estas personas son las siguientes;

Nombre	Dirección	Domicilio
Berenice Morales Aguilar	Recursos Humanos	Guadalupe, San José
Kerling Bonilla	Ventas	Aserrí, San José
Eliécer Villalobos	Administración y Finanzas	Santo Domingo, Heredia
Mario Murillo Molina	Administración y Finanzas	Sarchí, V.V., Alajuela

Misael Quirós Valerio	Administración y Finanzas	Grecia, Alajuela
-----------------------	---------------------------	------------------

Con el paso del tiempo, en Julio de 2015, el grupo decidió crear una nueva compañía con el fin de brindarle un apalancamiento a cada uno de sus negocios en el país y fue así cuando creo Servicios Nutresa. De los cinco teletrabajadores activos en ese momento tres de ellos pasaron a esa nueva compañía, pero continuaron ejerciendo sus funciones desde su hogar. A finales de ese mismo año se decide iniciar un nuevo proceso para incluir a 10 personas más, las cuales con éxito hoy realizan sus labores en teletrabajo.

En cuanto a Compañía Nacional de Chocolates y Compañía Americana de Helados, no cuentan con una estructura formada como Galletas Pozuelo o Servicios Nutresa y lo que han practicado algunos colaboradores es el trabajo en la casa y no el teletrabajo como tal. Uno de los puntos importantes de este trabajo, es poder presentar un modelo para que nuevas personas en estas compañías puedan formar parte del teletrabajo y así mejorar su calidad de vida diaria.

HIPÓTESIS

La hipótesis explicativa ayudará a identificar la falta de controles o fallas en el proceso de teletrabajo actual en las compañías de GN en Costa Rica.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Finalidad

Existen dos tipos de finalidad, la teórica, la cual se caracteriza por partir de un marco teórico y permanece en él, la finalidad de esta radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes o incrementar los conocimientos científicos, por otra parte tenemos la aplicada, la cual es llamada práctica o empírica. Esta se caracteriza en buscar la aplicación o utilización de conocimientos que se adquieren. Este análisis sobre el teletrabajo en las compañías de Grupo Nutresa en Costa Rica, tiene una finalidad teórica, ya que busca generar nuevos conocimientos en el área de recursos humanos. Actualmente, esta modalidad no cuenta con un papel de alta importancia entre las compañías actuales, por lo cual al obtener mejoras y colocarlo como un tema de discusión se le pueda dar la finalidad que estamos buscando con esta evaluación.

3.1.2 Alcance temporal

El alcance temporal por su parte se divide en dos, Transversal, la cual es de dimensión corta, en él se toma la mitad del período estudiado y se analiza en ese momento y tenemos también la longitudinal, en ella se analiza el comportamiento del fenómeno a lo largo del tiempo. La evaluación de este tema se va a trabajar de manera longitudinal, ya que el teletrabajo en estas compañías se inició en Junio 2014, por lo cual es de gran importancia evaluar el comportamiento del proceso hasta agosto 2016.

3.1.3 Marco de la investigación

El marco de la investigación tiene tres áreas para su estudio, las cuales son: mega, esta nos ayuda en investigación de gran tamaño, por ejemplo, a nivel de un país; macro, esta modalidad la podemos utilizar con una parte del todo, es decir, con algunas provincias del país y por último tenemos el micro, el cual es un espacio concreto y pequeño que es identificado rápidamente. Grupo Nutresa cuenta con 8 grupos de alimentos a nivel mundial, en Costa Rica se mantienen activas 4 compañías, las cuales pertenecen al grupo de servicios financieros (Servicios Nutresa), galletas(Pozuelo), chocolates(Nacional de Chocolates) y alimentos al consumidor(POPS). La evaluación de esta modalidad es micro, ya que se va a trabajar únicamente con las personas que realizan teletrabajo en cada una de las compañías, las cuales suman 14 personas aproximadamente.

3.1.4 Condición en que se hace la investigación

Este rubro por su parte se divide en tres secciones; de campo o investigación directa es la que se efectúa en un lugar y tiempo en que ocurren los fenómenos de estudio; laboratorio, es aquella que se efectúa a través de consultas en libros, revistas, registros, entre otros, y por ultimo tenemos la mixta, en la cual participan los dos antes mencionados. El análisis de este tema se debe realizar en las oficinas de cada una de las compañías evaluadas, por lo tanto, estamos ante una investigación de campo. Se debe revisar

documentación y procesos para poder alcanzar los mejores resultados y con esto generar recomendaciones de gran valor para cada uno de los negocios.

3.1.5 Carácter de la investigación

Esta evaluación abarca tres tipos de investigación de carácter, las cuales son:

- A. **Causal:** Se debe identificar las debilidades o los problemas con los que cuenta el sistema de teletrabajo en las compañías estudiadas
- B. **Participativos:** En el proceso de evaluación se deben generar encuestas y entrevistas a los diferentes teletrabajadores, lo cual permite extraer diferentes recomendaciones para mejorar el proceso.
- C. **Analítica:** El objetivo principal del presente trabajo es evaluar el proceso de teletrabajo en las compañías de Grupo Nutresa en Costa Rica, por esta razón el carácter analítico es de gran importancia para alcanzar los objetivos planteados.

3.1.6 Naturaleza

En el caso de la naturaleza de la investigación se divide en tres, la cuantitativa, nos ayuda a recolectar y analizar datos sobre variables, crear y probar hipótesis para adquirir nuevos conocimientos, también tenemos la cualitativa, en esta podemos describir las cualidades de un fenómeno, buscar conceptos que puedan abarcar una parte de la realidad y obtener un conocimiento más profundo de lo que estamos estudiando y por último tenemos la mixta, la cual integra los dos conceptos anteriores para dar mayor

fortaleza al estudio y minimizar debilidades. La opción que se va a utilizar en este análisis es mixta, ya que es una mezcla del método cuantitativo con los cálculos y costos que se van a generar y cualitativa por las opiniones, percepciones, conductas y actitudes de las personas involucradas en el proceso.

3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

3.2.1 Sujetos

El análisis se basa en aproximadamente en 14 colaboradores, los cuales deben realizar teletrabajo 2 veces a la semana como mínimo y que además lo practiquen desde hace tres meses o más. Con este filtro se puede contar con el criterio, vivencias y experiencia de los teletrabajadores, lo que permite extraer información muy importante para el análisis. También se tomarán en cuenta los gerentes y jefes de las personas que realizan teletrabajo, esto con el fin de obtener información desde otro punto de vista importante.

3.2.2 Fuentes

Como parte de los documentos consultados y de gran relevancia para el desarrollo del tema, tenemos los siguientes:

- A. Decretos y proyectos de ley emitidos por el gobierno. Con esta información se puede conocer la posición del estado en cuanto al teletrabajo en el país. Documento, primer informe sobre el teletrabajo en Costa Rica, p.21

Marco normativo del Teletrabajo en Costa Rica

Año	Acción	Referencia
2008	Decreto N° 34704	Primer decreto de teletrabajo que se emite en Costa Rica dirigido al Sector Público
2009	Decreto N° 35434	Surge como medida de contingencia por la emergencia sanitaria originada por la influenza.
2012	Proyecto de Ley N° 18459	"Ley para la Promoción del teletrabajo", del partido PASE. Elaborado por el Centro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo- CIDTT
2013	Decreto N°37695	Este decreto modifica el anterior al incorporar elementos de mejor en la productividad, la reducción de costos.
2014	Proyecto de Ley N° 19355	Ley para Regular el Teletrabajo, presentado por el Diputado Otto Guevara Guth
	Proyecto de Ley N°19422	Plantea un capítulo nuevo en el Código de Trabajo. Presentado por el Diputado Antonio Alvarez Desanti
2015	Decreto N° 39225	Dirigido al Sector Público y promueve su aplicación en la Sociedad
2017	Decreto N°40121	Este decreto se emite como una medida de contingencia por la construcción del puente sobre el Río Virilla, carretera nacional N°1

- B. Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, octava edición. Este libro es uno de los clásicos en recursos humanos y su contenido colabora con el trabajo y calidad de vida de los colaboradores.
- C. Primer informe sobre el estado del teletrabajo en Costa Rica 2017, nos muestra la situación actual del teletrabajo en el país. (www.ciidtt.org)

3.2.3 Muestreo

El muestro por su parte se divide en dos: probabilístico, el cual es una técnica de muestreo en virtud de la cual las muestras son recogidas en un proceso que brinda a todos los individuos de la población las mismas oportunidades de ser seleccionados y el no probabilístico, el cual es una técnica donde las muestras se recolectan en un proceso que no brinda a todos los

individuos de la población iguales oportunidades de ser seleccionados. Este último se divide en cuatro y a continuación los vamos a describir:

- A. No probabilístico por juicio, los sujetos se seleccionan a base del conocimiento y juicio del investigador. El investigador selecciona a los individuos a través de su criterio profesional.
- B. No probabilístico por referencia, se da cuando una persona ayuda a buscar a otra para obtener conocimientos.
- C. No probabilístico por saturación, en este caso se realizan varias entrevistas y todas las personas hablan o dan las mismas respuestas.
- D. No probabilístico por conveniencia, en este caso se da gran convivencia por el tema y no para el investigador como tal.

Para la investigación actual se tomó toda la población que realiza teletrabajo, ya que son muy pocas personas. Adjunto listado con la cantidad de teletrabajos activos en las empresas en Costa Rica:

Grupo Nutresa				
Personal que realiza teletrabajo en Costa Rica				
Compañía	Area	Nombre	Suma de # Personas	
Compañía de Galletas Pozuelo	Administracion	Quiros Rodriguez Misael	1	
	Total Administracion		1	
	Logistica		Benavides Castillo Leslie	1
			Calvo Mora Bryan	1
			Campos Arrieta Gabriela	1
			Castillo Gomez Rudy Alfonso	1
			Chanto Campos Marco	1
			Orozco Alvarado Liza	1
			Piedra Torres Juan Carlos	1
			Rivera Bonilla Armando	1
			Umaña Araya Flor	1
Total Logistica		9		
Ventas	Bonilla Alfaro Kerling	1		
Total Ventas		1		
Total Compañía de Galletas Pozuelo			11	
Servicios Nutresa	Administracion	Murillo Molina Mario	1	
		Villalobos Sanches Eliecer	1	
	Total Administracion		2	
	Gestion Humana	Morales Aguilar Berenice	1	
Total Gestion Humana		1		
Total Servicios Nutresa			3	
Total general			14	

Para el desarrollo de esta evaluación se va a trabajar con el muestreo no probabilístico, en el cual se adoptaron dos muestreos los cuales son:

- A. **Muestreo no probabilístico por juicio:** en este caso se establece las personas que van a formar parte del proceso, por ejemplo, los teletrabajadores, jefes y gerentes de cada compañía.
- B. **Muestreo no probabilístico por conveniencia:** uno de los puntos importantes es la cercanía que existe entre las empresas analizadas, el rango de distancia oscila entre los 4 ó 5 kilómetros, lo que ocasiona que el traslado sea rápido. Otro punto importante es que las empresas tienen una misma plataforma similar, ya que trabajan en una misma línea con recursos humanos de la casa matriz en Colombia.

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para el estudio del presente trabajo se van a utilizar dos técnicas para la obtención de información las cuales serían, encuesta cuantitativa y la entrevista. La primera será utilizada con las personas que realizan teletrabajo y la segunda con los jefes y gerentes que tienen subalternos a cargo.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Como parte de la investigación realizada presentamos una encuesta a los jefes y teletrabajadores, la cual tenía como fin obtener criterios sobre la gestión que se está realizando hasta el día de hoy. Las encuestas fueron aplicadas a un total de 12 teletrabajadores y 5 jefaturas, resumidas en Galletas Pozuelo y Servicios Nutresa. Algunos de los resultados dados los mostramos a continuación:

Cuadro N° 01
Rango de edades de teletrabajadores
al 30 de Abril del 2017

Rango	Porcentaje	Respuestas
Entre 18 y 30 años	16.7%	2
Entre 31 y 40 años	41.7%	5
Entre 41 y 50 años	16.7%	2
De 51 años en adelante	25.0%	3

FUENTE: Datos tomados de la encuesta a teletrabajadores GN CR al 30 de abril del 2017

El cuadro # 01 muestra las edades de los teletrabajadores al 30 de abril de 2017. Se puede observar que el 41% se encuentran entre 31 y 40 años edad, seguido de las personas de más de 51 años con un 25%. Mientras que el restante 33.4% se divide entre las personas con edades entre los 18 y 30 años y los 41 y 50 años, tal y como se ilustra en el siguiente gráfico:

Grafico # 01
Rango de Edades Teletrabajadores
al 30 de Abril 2017



Fuente: Datos encuesta a teletrabajadores GNCR a 30 de abril 2017.

Cuadro N° 02
Genero de teletrabajadores
al 30 de Abril del 2017

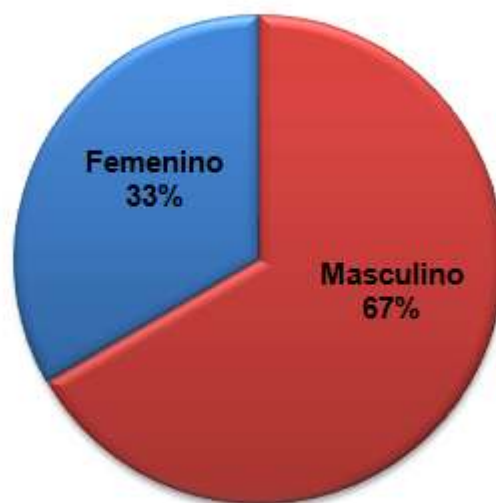
Rango	Porcentaje	Respuestas
Femenino	33.3%	4
Masculino	66.7%	8

FUENTE: Datos tomados de la encuesta a teletrabajadores GN CR al 30 de abril del 2017

El cuadro # 02, encontramos que el 66.7 % de las personas que practican el teletrabajo en estas compañías son hombres y sólo el restante 33.3% son mujeres, las cuales además de laborar fuera de su domicilio, también son jefas, lo que esta modalidad les permite estar más cerca de su

familia y de su hogar. En la siguiente gráfica ubicamos los porcentajes mencionados;

Gráfico # 02
Genero de Teletrabajadores
al 30 de Abril 2017



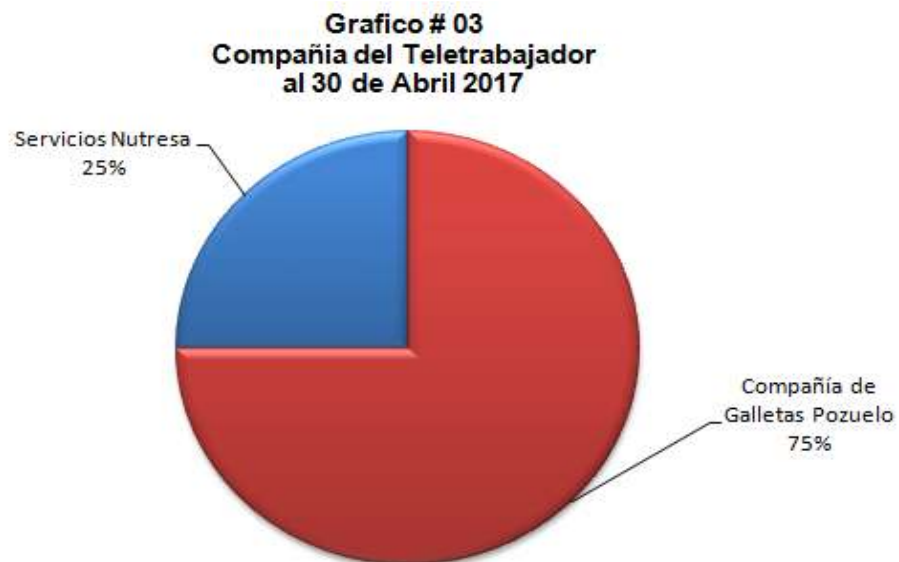
Fuente: Datos encuesta a teletrabajadores GN CR a 30 de abril 2017.

Cuadro N° 03
Compañía del teletrabajador
al 30 de Abril del 2017

Rango	Porcentaje	Respuestas
Servicios Nutresa	25.0%	3
Compañía de Galletas Pozuelo	75.0%	9
Compañía Nacional de Chocolates	0.0%	0
Compañía Americana de Helados	0.0%	0

FUENTE: Datos tomados de la encuesta a teletrabajadores GN CR al 30 de abril del 2017

En el cuadro # 03, se muestra cantidad de personas que realizan teletrabajo por compañía, de las cuales el 75% pertenecen a Galletas Pozuelo y el restante 25% a Servicios Nutresa. En el caso de Nacional de Chocolates y Americana de Helados, algunas personas lo que realizan es el trabajo en casa, lo cual es muy diferente a practicar el teletrabajo como tal. En el siguiente gráfico se muestra la distribución por compañía.



Fuente: Datos encuesta a teletrabajadores GN
CR a 30 de abril 2017.

Cuadro N° 04
Antigüedad del teletrabajador
al 30 de Abril del 2017

Rango	Porcentaje	Respuestas
Entre 0 y 10 años	41.7%	5
Entre 11 y 20 años	41.7%	5
Entre 21 y 30 años	8.3%	1
Más de 30 años.	8.3%	1

FUENTE: Datos tomados de la encuesta a teletrabajadores
 GN CR al 30 de abril del 2017

En el cuadro # 04, se nos muestra la antigüedad de las personas en las compañías encuestadas, vemos como el 83.4% son personas que están entre los 0 y 20 años de brindar el servicio, mientras que restante 16.6% tienen un amplio camino en las compañías, ya que superan los 21 años de ser colaboradores. Esto nos muestra que el teletrabajo no sólo es para las personas jóvenes y actualizadas con la tecnología, sino también para personas mayores de 45 años de edad. Otro punto a tomar en cuenta es que las personas con poco tiempo de estar en la compañía, cuentan con las mismas posibilidades de optar por el teletrabajo. En el siguiente gráfico se muestra la distribución por edades de las personas.

Grafico # 04
Antigüedad del Teletrabajador
al 30 de Abril 2017



Fuente: Datos encuesta a teletrabajadores GN CR a 30 de abril 2017.

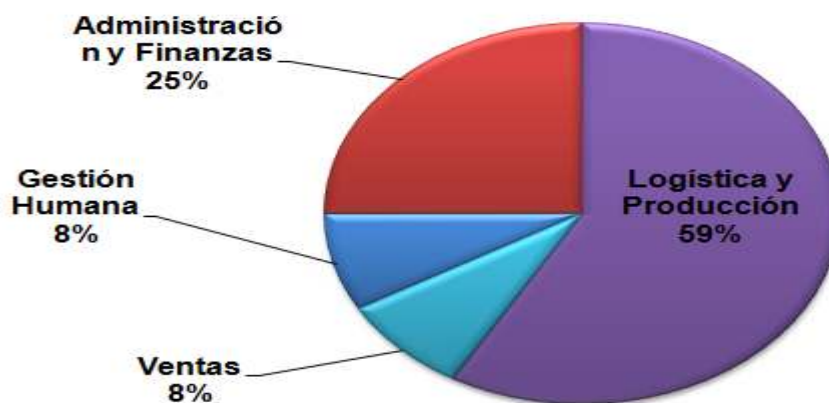
Cuadro N° 05
Departamento del teletrabajador
al 30 de Abril del 2017

Rango	Porcentaje	Respuestas
Gestión Humana	8.3%	1
Administración y Finanzas	25.0%	3
Mercadeo	0.0%	0
Logística y Producción	58.3%	7
Ventas	8.3%	1

FUENTE: Datos tomados de la encuesta a teletrabajadores GN CR al 30 de abril del 2017

El cuadro # 05 hace referencia al área para la cual trabaja cada teletrabajador, en él podemos observar que logística y producción cuenta con 9 personas (dos no contestaron la encuesta) y eso significa el 58.3% de las personas realizan teletrabajo en las dos compañías. Luego le sigue administración y finanzas con un 25% y por último, gestión humana y ventas, los cuales aportan 1 persona por área. Para verlo de forma más clara tenemos el siguiente grafico:

Grafico # 05
Departamento del Teletrabajador
al 30 de Abril 2017



Fuente: Datos encuesta a teletrabajadores GN CR a 30 de abril 2017.

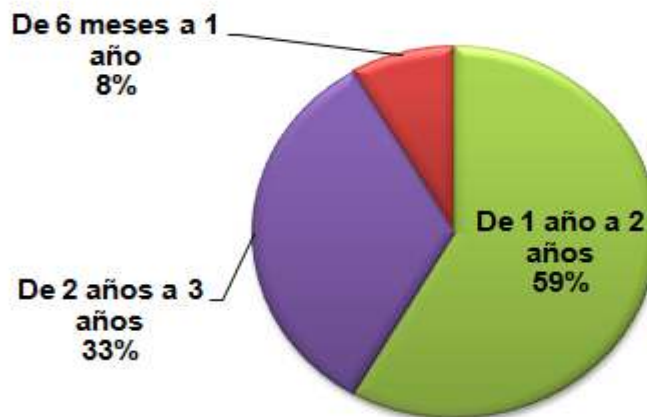
Cuadro N° 06
Tiempo de realizar teletrabajo
al 30 de Abril del 2017

Rango	Porcentaje	Respuestas
3 meses a 6 meses	0.0%	0
6 meses a 1 año	8.3%	1
1 año a 2 años	58.3%	7
2 años a 3 años	33.3%	4

FUENTE: Datos tomados de la encuesta a teletrabajadores GN CR al 30 de abril del 2017

En el cuadro # 06 se muestra el tiempo que tienen los colaboradores en la modalidad de teletrabajo, vemos como únicamente el 8.3% tienen menos de un año de hacer teletrabajo, lo que nos muestra una estabilidad a nivel de empresa en la implementación y seguimiento al proceso como tal. Para identificar de una mejor manera esta información, podemos observar el siguiente gráfico:

Grafico # 06
Tiempo de realizar Teletrabajo
al 30 de Abril 2017



Fuente: Datos encuesta a teletrabajadores GN CR a 30 de abril 2017.

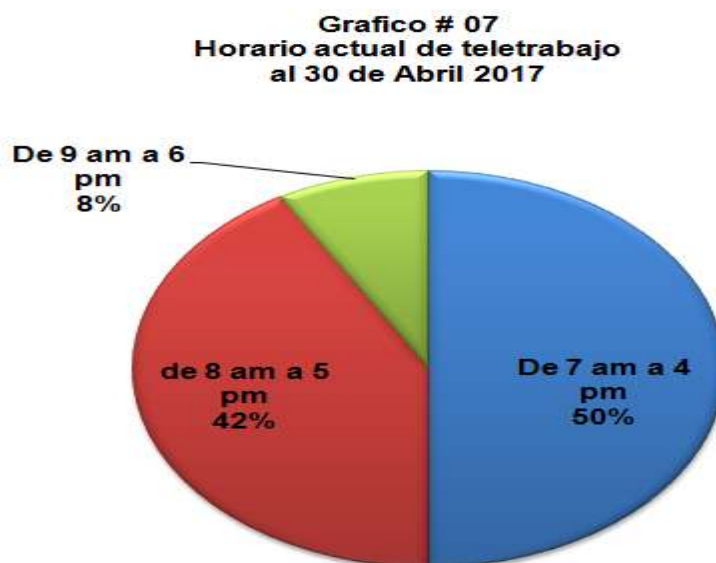
Cuadro N° 07
Horario actual de teletrabajo
al 30 de Abril del 2017

Rango	Porcentaje	Respuestas
7 am a 4 pm	50.0%	6
8 am a 5 pm	41.7%	5
9 am a 6 pm	8.3%	1

FUENTE: Datos tomados de la encuesta a teletrabajadores GN CR al 30 de abril del 2017

En el cuadro # 07 podemos observar el horario que manejan actualmente los teletrabajadores, en los cuales el 50% prefieren empezar el día más temprano y poder salir a las 4 pm para aprovechar la tarde. Algunos practican deporte, van a la universidad o simplemente disfrutan con la familia, de un café,

juntos. En el siguiente gráfico podemos visualizar la información de una manera mas clara:



Fuente: Datos encuesta a teletrabajadores GN CR a 30 de abril 2017.

Cuadro N° 08
Medio de transporte antes de teletrabajo
al 30 de Abril del 2017

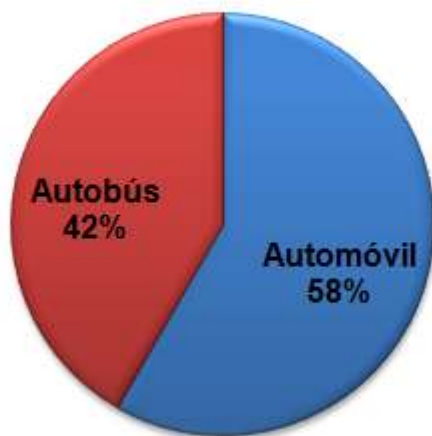
Rango	Porcentaje	Respuestas
Automóvil	58.3%	7
Autobús	41.7%	5
Tren	0.0%	0
Otro	0.0%	0

FUENTE: Datos tomados de la encuesta a teletrabajadores GN CR al 30 de abril del 2017

El gráfico # 08 nos muestra un tema de gran importancia no sólo los teletrabajadores, sino también para nuestro país, ya que el 58.3% utilizaba su vehículo para viajar todos los días al trabajo, esto ocasiona aún más

congestionamiento vial, además de un alto gasto de combustible al colaborador. Podemos decir que actualmente dejaron de ingresar 7 vehículos 3 días a la semana al gran área metropolitana, lo que ocasiona menos congestionamiento, más ahorro y un gran beneficio al medio ambiente. Además, el restante 41.7 % utilizaban el transporte público, lo cual sería la mejor opción para viajar en estas carreteras difíciles de nuestro país. A continuación se muestra un gráfico con la información indicada anteriormente.

Gráfico # 08
Medio de transporte antes
de teletrabajo



Fuente: Datos encuesta a teletrabajadores GN
CR a 30 de abril 2017.

Cuadro N° 09
Desplazamiento al lugar de trabajo
antes del teletrabajo

Rango	Porcentaje	Respuestas
30 minutos	0.0%	0
1 hora	50.0%	6
1.30 minutos	25.0%	3
2 horas	25.0%	3

FUENTE: Datos tomados de la encuesta a teletrabajadores GN CR al 30 de abril del 2017

En el cuadro # 09 se expone el caso de los tiempos que tardaban los teletrabajadores en llegar a sus empresas. Notamos que el 50 % les tomaba más de 1,30 minutos en desplazarse, lo cual es bastante tiempo tomando en cuenta que la persona que vive más lejos es de la zona de Grecia a unos 40 kilómetros de la Uruca. El otro 50 % tardaba aproximadamente 1 hora en su desplazamiento. En resumen, una persona debería levantarse unas 3 horas antes de su ingreso a laborar, lo cual en el teletrabajo se reduce a 1 hora o menos. A continuación se muestra un gráfico donde se visualiza la información indicada anteriormente:

Grafico # 09
Desplazamiento al lugar de trabajo
antes del teletrabajo



Fuente: Datos encuesta a teletrabajadores GN
CR a 30 de abril 2017.

Otras preguntas realizadas en la encuesta dan información importante para el desarrollo del teletrabajo en cada una de las compañías. Por ejemplo, el 50% de los encuestas que suman 6 personas, hacen referencia a que tardaban prácticamente 2 horas en retornar a sus hogares, lo cual los hace salir muy temprano del hogar y regresar a altas horas de la noche. Esto reducía el compartir en familia y poder practicar algún deporte, ya que el estrés y cansancio de viajar provoca que las personas sólo quieran llegar a sus hogares a descansar, cenar y dormir, algo que no hace nada bueno para salud de las personas.

Uno de los puntos altos con los cuales cuenta este programa de teletrabajo, es la calidad en las herramientas de tecnología con las cuales cuenta cada teletrabajador. El área de TI de Servicios Nutresa brinda las

herramientas de punta para el desarrollo de las labores de cada persona, lo que facilita el poder contactar a cualquier persona de Grupo Nutresa en el mundo por medio de correo electrónico, sametime(chat), vídeo conferencia, llamada telefónica, entre otras. Esta satisfacción en cuanto a las herramientas tecnológicas suministradas por la compañía, se vio reflejada en la encuesta aplicada a los teletrabajadores, ya que el 100% indicó que cuenta con los medios de comunicación necesarios para cumplir día a día con sus labores y que el trato recibido por TI de SNCR, es con calidad y amabilidad.

Como parte de la investigación se le preguntaba a los teletrabajadores si su productividad había crecido con el teletrabajo y en su mayoría la respuesta fue positiva, ya que el 100% de los encuestados consideran que su labor es más eficiente en sus hogares que desplazándose a la oficina, ya que el tiempo que se tarda en viajar lo pueden utilizar para preparar reportes, adelantar trabajos y sobre todo, estar puntuales en su lugar de trabajo. La señora Berenice Morales trabaja para Servicios Nutresa en el área de gestión humana como analista de nómina y ella nos cuenta cual ha sido su vivencia en cuanto a la productividad en sus funciones, ***"Al estar en mi casa se dan menos interrupciones a mis labores, lo que provoca mayor concentración en las actividades. Anteriormente tardaba 3 horas en desplazarme lo cual ahora puedo utilizar en adelantar algunos trabajos sin preocuparme por el viaje de vuelta a mi casa."***

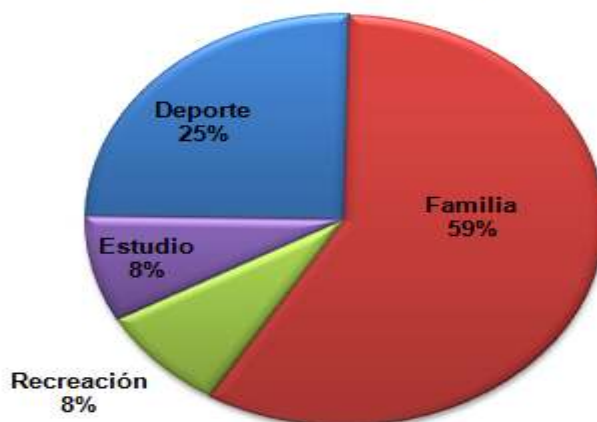
Cuadro N° 10
Aprovechamiento tiempo Libre
con el teletrabajo

Rango	Porcentaje	Respuestas
Deporte	25.0%	3
Familia	58.3%	7
Recreación	8.3%	1
Estudio	8.3%	1

FUENTE: Datos tomados de la encuesta a teletrabajadores
 GN CR al 30 de abril del 2017

El cuadro # 10 nos muestra la manera en que los teletrabajadores aprovechan el tiempo libre que antes utilizaban desplazándose a la oficina. El 58.3% de los encuestados ven en su familia la manera de invertir el tiempo libre, lo cual viene a tocar un tema de unión familiar y de buenos momentos juntos. Por otra parte el 25% busca ejercitarse practicando algún deporte, lo que nos ayuda a tener colaboradores con buena salud y por tanto menos enfermedades laborales. El restante 16% utilizan su tiempo en recreación y estudio, lo que nos muestra que el teletrabajo es sin duda una oportunidad de tener mejores colaboradores y familias más felices. En el siguiente gráfico se muestra de una manera más detallada lo antes mencionado.

Grafico # 10 **Aprovechamiento tiempo Libre** **con el teletrabajo**



Fuente: Datos encuesta a teletrabajadores GN
CR a 30 de abril 2017.

Otra de las preguntas realizadas en la encuesta está relacionada con la posibilidad de que otras personas y áreas de las compañías involucradas puedan optar por la modalidad, y es cuando los actuales teletrabajos en su totalidad indican que se debería ampliar el uso de la modalidad con más personas, ya que con la vivencia que ellos han obtenido es viable el uso en otras áreas. También se les consultó sobre la pérdida de beneficios al estar fuera de la oficina, en los cuales consideran que reciben un trato igual al de las personas que están todos los días en la oficina, sin discriminación alguna.

Por otra parte se consultó si las jefaturas realizaban visitas programadas a sus lugares de teletrabajo y sólo uno de los 12 encuestados contestó que sí, lo que nos insta a indicar una área de mejora para el proceso. Es importante que el jefe conozca el ambiente en el cual se está desempeñando su

colaborador, ya que él podría aportar algún cambio positivo al espacio de desarrollo diario del teletrabajador.

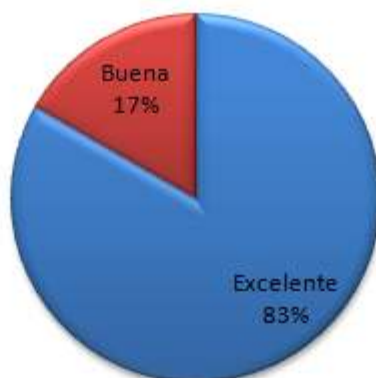
Cuadro N° 11
Comunicación del teletrabajador
con las personas de la compañía

Rango	Porcentaje	Respuestas
Excelente	83.3%	10
Buena	16.7%	2
Mala	0.0%	0

FUENTE: Datos tomados de la encuesta a teletrabajadores GN CR al 30 de abril del 2017

El cuadro # 10 nos muestra la comunicación que existe entre el teletrabajador y sus compañeros en la compañía. El 83.3% considera que es excelente, lo que ocasiona una mayor fluidez de los procesos, así como también una mejora en el clima organizacional. Por otra parte el restante 16.7% visualiza la comunicación buena entre las partes. En el siguiente gráfico podemos observar de una forma más detallada la información antes mencionada:

Grafico # 11
Comunicacion del teletrabajador
con las personas de la compañía



Fuente: Datos encuesta a teletrabajadores GN
CR a 30 de abril 2017.

Como parte de la evaluación que se pretende realizar en el teletrabajo de las compañías de Grupo Nutresa en Costa Rica, se incluyó una pregunta relacionada a la pérdida de oportunidades de crecimiento o en toma de decisiones por no estar presente en las instalaciones de la compañía, la respuesta de los 12 encuestados fue negativa, ya que ellos consideran que son comunicados de todos los cambios en los procesos, además de ser consultados en tomas de decisiones con sus jefaturas.

En la implementación del teletrabajo se dieron varios inconvenientes para los teletrabajadores, los cuales se indican a continuación:

1. Uso del teléfono, el mismo es utilizado bajo una aplicación en la máquina y no como se realizaba anteriormente con uno de escritorio.

2. Acostumbrarse al teletrabajo, algunos tenían muchos años de trabajar acompañados por muchas personas y ahora deberían de hacerlo solos.
3. Inestabilidad de la Internet, a inicios se producían caídas constantes en la Internet y por tanto en las llamadas telefónicas, problema que luego fue resuelto a lo interno por medio de TI.
4. Adaptarse a la nueva tecnología, como se ha mencionado en este documento, la tecnología suministrada por TI para desarrollarse en el teletrabajo es de la mejor que existe en el mercado, lo que llevó a las personas a tener que aprender el uso de estas para comunicarse de una forma más eficiente con el grupo en general.
5. Cambio en la Internet en el domicilio, algunas personas tuvieron que optar por el cambio en la cantidad de megas que tenían anteriormente, ya que para practicar el teletrabajo se solicita como mínimo 4 megas. Cabe resaltar que el pago del servicio lo realiza la empresa y la mayoría de las líneas se encuentran a su nombre.
6. Conexión de la Internet con el proveedor; en algunos casos se tuvo que esperar que el proveedor de la Internet colocara el servicio en el lugar del teletrabajador, esto ocasionó retrasos en el inicio del programa con algunas personas. Es importante mencionar que alrededor de tres personas no pudieron ingresar al teletrabajo, ya que la Internet no llegaba hasta su vivienda.

Cuadro N° 12
Beneficios al realizar
Teletrabajo

Rango	Porcentaje	Respuestas
Mas tiempo familiar	75.0%	9
Mejora en Salud	8.3%	1
Espacios para recreación	16.7%	2
Espacios para estudio	0.0%	0

FUENTE: Datos tomados de la encuesta a teletrabajadores
 GN CR al 30 de abril del 2017

En el cuadro # 12 se muestran los principales beneficios que han obtenido las personas al realizar el teletrabajo. El principal punto y por el cual se debe instar a las compañías a practicar esta modalidad es la convivencia familiar que se produce, ya que podemos observar que el 75% invierte ese tiempo libre en compartir con la familia, mientras que el restante 25% considera que ve una mejora en su salud y que además tiene más espacio para recreación y convivencia. En el siguiente gráfico se muestra más detallado los resultados obtenidos con la encuesta:

Grafico # 12
Beneficiosal realizar teletrabajo



Fuente: Datos encuesta a teletrabajadores GN
CR a 30 de abril 2017.

Los teletrabajadores de Galletas Pozuelo y Servicios Nutresa consideran que el teletrabajo es una gran oportunidad para que personas con alguna discapacidad puedan desarrollarse en cualquier puesto que sea afín a esta modalidad, por esta razón se insta a la gerencia a integrar a este tipo de personas a la compañía y generar oportunidades de desarrollo para una parte de la sociedad que continúa en el olvido de muchos al día de hoy y que cuentan con capacidades tan buenas como una persona con todas sus facultades.

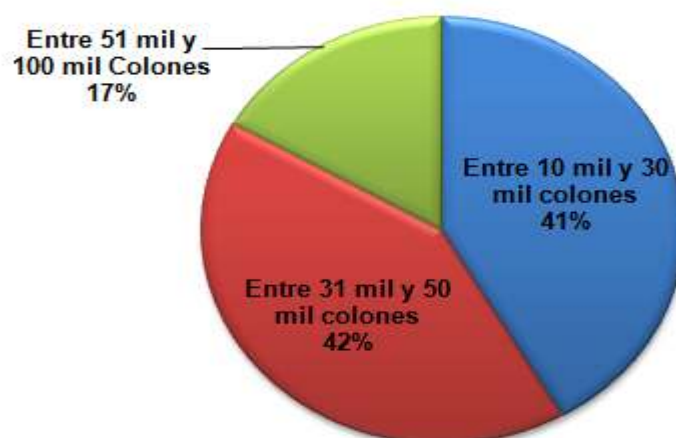
Cuadro N° 13
Ahorros del teletrabajador mensual
al 31 de mayo de 2017

Rango	Porcentaje	Respuestas
Entre 10 mil y 30 mil colones	41.7%	5
Entre 31 mil y 50 mil colones	41.7%	5
Entre 51 mil y 100 mil Colones	16.7%	2
Más de 100 mil colones.	0.0%	0

FUENTE: Datos tomados de la encuesta a teletrabajadores
 GN CR al 30 de abril del 2017

En el cuadro # 13 se nos presenta los ahorros que han obtenido los teletrabajadores de Grupo Nutresa en Costa Rica con la implementación de esta modalidad. El 83.4% indica que sus ahorros rondan los 50 mil colones o menos al mes, mientras que el 16.7% genera ahorros de hasta 100 mil colones mensuales. Estas cifras llaman mucho la atención, ya que las personas además de estar laborando en sus hogares presentan grandes ahorros en gasolina, pasajes de autobús y vestimenta. En el siguiente gráfico podemos observar de una manera más específica la información antes detallada.

Grafico # 13
Ahorros del teletrabajador mesual
al 31 de mayo 2017



Fuente: Datos encuesta a teletrabajadores GN
CR a 30 de abril 2017.

En el proceso del teletrabajo existen dos partes, las cuales presentan sus diferentes puntos de vista en cuanto a la gestión y el desarrollo del programa, de ahí que se generaron dos encuestas diferentes. La primera que acabamos de analizar, la cual era dirigida a los teletrabajadores y se aplicó una segunda, la cual tenía como objetivo conocer los puntos de vista de las jefaturas que tienen personal en esta modalidad. En total se aplicó a 7 jefaturas, de las cuales 1 omitió la encuesta. Como parte de esa aplicación tenemos los siguientes resultados, los cuales son de gran importancia para el desarrollo del tema e identificar puntos de mejora para la compañía.

Una de las preguntas realizadas a las jefaturas estaba relacionada a las herramientas que utilizan para evaluar el desempeño de cada uno de los colaboradores, para lo cual el 83.3% indicó que no cuenta con mediciones

actualmente, y sólo el 16.7%, es decir, un jefe, indicó que utiliza una herramienta que se llama contacto, en el cual al teletrabajador le llegan solicitudes y debe resolver en un plazo de 24 horas, de lo contrario vence y al jefe le llega una notificación sobre el caso vencido.

Otro punto que se dio a conocer en la encuesta se refería a que el jefe conocería las instalaciones en las cuales el teletrabajador se desenvuelve y el 66.7% no conoce las condiciones en las cuales trabaja el colaborador. Esto nos da una alerta importante para que el patrono realice visitas programadas y comparta con el colaborador un día de teletrabajo. Sin embargo, las jefaturas coinciden en que la comunicación con los teletrabajadores es excelente dado la cantidad de vías posibles para dar a conocer las actualizaciones y seguimiento al trabajo.

Es de suma importancia para los fines académicos, contar con el parecer del jefe en cuanto a los beneficios que considera importantes y que le producen el contar con personal realizando teletrabajo. Dentro de los principales puntos indicados tenemos los siguientes:

1. Mejora la calidad de vida del personal, por lo que se refleja en un mejor clima laboral.
2. Mayor concentración de la persona en sus funciones.
3. Más motivación y compromiso.
4. Mayor efectividad y eficacia. Mayores aportes a los procesos.

5. Desarrollar competencia personal como análisis, iniciativa, proactividad, asignar tareas cíclicas, planificar actividades del departamento, fortalecer comunicación y relaciones personales.

A pesar de contar con beneficios los cuales generan un mayor valor al proceso, también se dan oportunidades de mejora o limitaciones en el proceso. Algunos perjuicios indicados por los jefes de cada área son los siguientes:

1. En algunas ocasiones que se debe trabajar en equipo resulta un poco difícil o bien cuando se realizan tareas en conjunto a otras áreas.
2. La interacción interpersonal obviamente es menor.
3. Falta de control sobre tareas y cargas de trabajo.
4. Si no se gestiona adecuadamente el proceso, se puede perder el sentido de pertenencia del colaborador, la comunicación y la interacción con los compañeros.
5. Programar reuniones, atender emergencias, supervisión en planta, caída de sistema de comunicación e información.

Sin embargo, las jefaturas coinciden en que los teletrabajadores aportan sin duda mejoras al proceso de clima organizacional y relaciones con los demás compañeros. Esto va de la mano con la comunicación que mantienen las jefaturas con el colaborador, ya que el patrono está en constante actualización hacia el teletrabajador de mejoras y nuevos procesos que se dan en la compañía en ausencia de la persona en la empresa. Basados en las

experiencias vividas hasta el momento se les consultó a los jefes sobre la posibilidad de enviar a más personas a practicar la modalidad y fue ahí donde el 83.3% coinciden en que sí ampliarían el envío de personas a sus hogares, siendo esto una buena noticia para los futuros teletrabajadores.

Una de las áreas que tiene como obligación el velar por el buen funcionamiento del teletrabajo es gestión humano o recursos humanos como siempre se le ha llamado. Este departamento ha indicado que el teletrabajador debe de asistir a la compañía mínimo dos veces a la semana, esto con el fin de no perder ese sentido de pertenencia y contacto con los demás compañeros de oficina. Con respecto a este tema se le consultó a las jefaturas sobre la cantidad de días que la persona debe asistir desde su punto de vista y el 66.7% coincide con RRHH, ellos hacen referencia a los mismos dos días, lo que da paso a una negociación entre jefe y colaborador en cuanto a los días de visita a la oficina.

Como última pregunta realizada a cada jefe, se les consultó sobre una posible herramienta para medir los ahorros que está obteniendo la compañía al contar con personal en la casa y el 100% indica no contar con ningún parámetro para cuantificar dicho rubro.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA

5.1 CONCLUSIONES

Cada vez más, las organizaciones se están enfrentando a una transformación del trabajo y de nuevas prácticas laborales, propias de la era digital y de un entorno globalizado. Esta transformación supone en las organizaciones, la necesidad de adaptarse al cambio y de innovar.

Otro de los puntos a tomar en cuenta es la oportunidad que tenemos como sociedad de crear un mejor medio ambiente y de la posibilidad de darle a nuestros hijos, un futuro mejor. Es importante instar a las compañías de nuestro país para devolverle al mismo un ambiente libre de humo, de gases producidos por los automóviles.

Uno de los beneficios que ofrece el teletrabajo es la posibilidad de compartir en familia, lo cual se ha convertido en algo que casi no se ve en la sociedad actual, ya que las personas salen muy temprano de sus hogares y regresan cuando ya todos están descansando. El apartado de la familia me parece que es uno puntos por los cuales cada compañía debería de colaborar con su trabajador, ya que esto une a los hogares y mantiene a los padres al tanto de los niños y niñas.

Muchas veces pensamos en nuestras necesidades, pero no en las de los demás, y con esto me refiero al caso de las personas que por una u otra razón no pueden trasladarse a un lugar de trabajo debido a discapacidades físicas. El teletrabajo viene a convertirse en el aliado de estas personas, las cuales son

tan capaces como cualquier otra de cumplir funciones y desempeñarse en nuestra sociedad.

Nuestro país pasa por un momento en donde la tasa de desempleo es alta y existen muchas personas, las cuales son profesionales y no consiguen un empleo para desempeñarse. Muchos de ellos viven en zonas rurales, las cuales por su lejanía con la capital dificultan el traslado de los mismos a las empresas fuertes y competitivas del país. Por esta razón el teletrabajo se convierte en una herramienta importante para disminuir el desempleo y con esto las compañías colaboran aún más con el desarrollo del país.

Costa Rica es un país en desarrollo y por tanto las personas salen de sus casas a buscar nuevas oportunidades de desarrollo. Sin embargo, cuando salimos de nuestros hogares nos encontramos con las interminables congestiones viales, las cuales le producen al país pérdidas económicas considerables y por supuesto a las personas sobre-gastos en combustible. Debemos seguir implementado el teletrabajo en todas las instituciones públicas y privadas y con esto reduciríamos la contaminación ambiental, el estrés en carretera y agilizaríamos aún más este país que tanto lo necesita.

En cuanto al tema legal, el país y el mundo se encuentran rezagados. Esto debido al poco compromiso que recibe de parte de las autoridades cada uno de los proyectos de ley presentados. En Costa Rica tenemos los proyectos de ley # 19355 y 19422, los cuales se encuentran archivados en la Asamblea Legislativa y no se le da la importancia que realmente merece el proyecto.

Actualmente, lo que está rigiendo el teletrabajo en nuestro país son dos decretos presentados por el gobierno y una guía de implementación del teletrabajo que fue creada por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Basados en esos documentos se comparó el proceso de teletrabajo del Grupo Nutresa en sus compañías en Costa Rica y podemos indicar lo siguiente:

1. Existe un proceso de implementación del teletrabajo, sin embargo el mismo carece de algunas etapas, las cuales indican la guía de Implementación emitida por el Ministerio de Trabajo. Estas etapas faltantes serían la conformación de una comisión interna para velar por el buen funcionamiento del teletrabajo y su constante capacitación; tampoco existe la etapa de evaluación del proceso productivo del colaborador, lo que indica una falta de control sobre las actividades que realizan en los hogares.
2. En cuanto al tema de salud y seguridad ocupacional, podemos decir que la única visita realizada por este departamento al lugar de trabajo se dio en la implementación del proyecto. Este es un punto crítico dentro del proceso, ya que no se sabe si el teletrabajador continúa realizando sus labores desde el lugar pactado en un inicio con la empresa o si bien cambió la oficina en su casa. La visita complementaria, los puntos de emergencia con lo que cuenta la persona en su casa, además de los planes de acción en caso de algún accidente.

3. Las compañías del Grupo Nutresa en Costa Rica, a pesar de no contar con una ley que regule el teletrabajo en el país, utiliza una política para esta modalidad, la cual indica puntos importantes para el desarrollo de las actividades y uso de los equipos y la información confidencial.

5.2 RECOMENDACIONES

Como parte de las recomendaciones que surgieron en el proceso de la tesis para el teletrabajo en las empresas de Grupo Nutresa en Costa Rica tenemos las siguientes:

- Visitas por parte de las jefaturas al puesto del teletrabajador, por lo menos una vez al año.
- Crear telecentros en puntos claves de la capital, esto impulsa trabajo en equipo y cercanía de los hogares para los colaboradores. Para muchos es una buena oportunidad, ya que el acceso a la Internet es limitado en algunas zonas del país.
- Crear una comisión de coordinación del teletrabajo para las compañías del grupo en Costa Rica. Esta puede estar formada por personal de las 4 compañías actuales en el país. La misma dará seguimiento a los procesos de teletrabajo.
- Colocar cartel en los escritorios de los teletrabajadores en la compañía, indicando que ese día se encuentra en sus hogares. Esto colabora con la buena comunicación entre compañeros y en

el caso de Servicios Nutresa con los clientes. Además de indicar los diferentes canales por los cuales puede ser contactado.

- Realizar alianzas con otras compañías ajenas a las del grupo en diferentes puntos del país, en donde las personas puedan llegar a sus instalaciones más cercanas y trabajar en un espacio designado para el trabajo; de la misma manera se podría implementar con personas de otras empresas.
- Realizar, mínimo una vez al año, un encuentro con los teletrabajadores, en el cual se les muestre resultados, nuevos programas, avances, entre otros, de la gestión actual del teletrabajo. Así como también escuchar las recomendaciones de los teletrabajadores para mejorar sus condiciones.
- Desarrollar aún más, las reuniones virtuales, y de esta manera explotar las herramientas brindadas por TI. Algunas veces se deja de hacer o se re-programa alguna reunión por estar alguna persona en teletrabajo.
- Realizar un informe del estado del teletrabajo en las compañías del Grupo, el cual indique la cantidad de personas, horas totales de teletrabajo anuales y posibles ahorros entre las partes.
- Salud y Seguridad Ocupacional; con el teletrabajo se produce sedentarismo, sería bueno que el área de salud, emita información sobre posibles comidas sanas y la promoción del deporte en las personas que realizan teletrabajo y por qué no hacer el día del

teletrabajador en la compañía. Con esto se podría impulsar más el proyecto.

5.3 PROPUESTA

Como parte de las propuestas para mejorar los procesos actuales de teletrabajo tenemos las siguientes:

5.3.1 Propuesta # 1 Plan de Control y evaluación a los teletrabajadores.

Realizar un plan de control, medición y evaluación para cada teletrabajador, ya que actualmente no existe ningún proceso.

Uno de las carencias del teletrabajo en las compañías del Grupo Nutresa en Costa Rica, es la falta de evaluación a los procesos de cada teletrabajador. Por lo cual creamos un plan de control, medición y evaluación con indicadores específicos para cada persona según la compañía para la cual labora. Estos indicadores se basan en mediciones de logros por medio de porcentajes según el objetivo.

En el caso de las personas que laboran para Servicios Nutresa elaboramos el siguiente plan:

Indicadores para la Evaluación del teletrabajo
Servicios Nutresa Costa Rica S.A.
Periodo 2017

Indicadores de gestión del teletrabajo

Objetivo: Realizar un plan de trabajo para el periodo en curso, basado en indicadores propios de sus funciones con el objetivo de generar un mayor valor a su puesto de trabajo actual.

Indicador	Peso del Indicador Nota Final	Indicador	Resultado alcanzado	Nota Final
Herramienta contacto	25%	95%		
Encuesta de Servicio al cliente	25%	85%		
Encuesta Clima Organizacional	15%	85%		
Exitos Innovadores	15%	2		
Proyectos del año (10% c/u)	20%	2		
Proyecto #01	10%			
Proyecto #02	10%			
Totales	100%			0%

El total de indicadores creados fueron 5, los cuales tienen un porcentaje que suman el 100% y cada línea un indicador específico según la medición de la herramienta tomada. El primer indicador está basado en una aplicación que utiliza la compañía para que los clientes coloquen sus necesidades, según el área; en esta la persona especifica lo que necesita y el técnico de Servicios Nutresa cuenta con 24 horas para resolver y dar una solución con calidad. Luego el usuario tiene la posibilidad de calificar el servicio recibido donde 1 es malo o insuficiente y 5, excelente, pero también lo puede rechazar lo cual genera una estadística para el técnico, la nota que debe alcanzar cada técnico debe ser igual o mayor a 95% de satisfacción del cliente. A continuación, se muestra un cuadro con un ejemplo, en el cual vamos a medir el servicio de cada colaborador.

	Cantidad Recibidos	Resueltos a tiempo y con calidad	Rechazados o fuera de tiempo
Contactos	1000	950	50
%	100%	95%	5%

El segundo indicador está basado en una encuesta de servicio la cual es aplicada una vez al año a los clientes, en ella los usuarios dan a conocer su punto de vista respecto a la calidad, el servicio y otros rubros específicos que se generan durante el año. La encuesta debe ser igual o superior a 85% para lograr el indicador.

El tercer rubro está relacionado a la encuesta de clima organizacional, la cual se realiza una vez al año. Este punto es de suma importancia, ya que el teletrabajador no debe aislarse del resto de sus compañeros y por el contrario debe buscar acciones para integrarse con el resto del grupo. Esta encuesta debe ser igual o superior al 85% obtenido por el área de trabajo a la cual pertenece.

El cuarto indicador se basa en un programa de éxitos innovadores, que tiene como finalidad la posibilidad de innovar y presentar soluciones y mejoras a los procesos actuales de cada área. Cada colaborador tiene la posibilidad de ingresar a un aplicativo y colocar alguna idea fundamentada en ahorros, mejoras, disminución de tiempos, entre otros, donde posteriormente es evaluado por un comité, el cual vota a favor o en contra de dicha propuesta. Creo que es fundamental que los teletrabajador aporten como mínimo dos

éxitos innovadores al año, ya que de esta manera se vuelven personas activas y de gran valor para la compañía.

El quinto y último indicador está dirigido a proyectos específicos a mediano plazo, los cuales el jefe asigna a cada colaborador para que este lo desarrolle durante el año.

Para darle un seguimiento a estos indicadores se le sumaron tres columnas, las cuales van a ser evaluadas cada cuatro meses por el jefe de cada colaborador.

Indicador	Peso del Indicador Nota Final	Indicador	% Cumplimiento por cuatrimestre			Nota Final
			I Cuatrimestre	II Cuatrimestre	III Cuatrimestre	
Herramienta contacto	25%	95%				0%
Encuesta de Servicio al cliente	25%	85%				0%
Encuesta Clima Organizacional	15%	85%				0%
Exitos Innovadores	15%	2				0%
Proyectos del año (10% c/u)	20%	2				0%
Proyecto #01	10%					0%
Proyecto #02	10%					0%
Totales	100%		0%	0%	0%	0%

La segunda compañía que tiene personas realizando teletrabajo es Compañía de Galletas Pozuelo DCR, S.A. Para esta empresa tuvimos que crear un tablero de indicadores igual, pero le eliminamos los primeros dos, ya que ellos no manejan la herramienta contacto y además no son evaluados por medio de encuestas de servicio. A continuación, se muestra el tablero generado para Galletas Pozuelo.

Indicadores para la Evaluación del teletrabajo
Compañía de Galletas Pozuelo DCR, S.A.
Periodo 2017

Objetivo: Realizar un plan de trabajo para el periodo en curso, basado en indicadores propios de sus funciones con el objetivo de generar un mayor valor a su puesto de trabajo actual.

Indicadores de gestión del teletrabajo

Indicador	Peso del Indicador Nota Final	Indicador	Resultado alcanzado	Nota Final
Encuesta Clima Organizacional	20%	85%		
Exitos Innovadores	20%	2		
Proyectos del año (10% c/u)	40%	2		
Proyecto #01	10%			
Proyecto #02	10%			
Totales	80%			0%

Indicador	Peso del Indicador Nota Final	Indicador	% Cumplimiento por cuatrimestre			Nota Final
			I Cuatrimestre	II Cuatrimestre	III Cuatrimestre	
Encuesta Clima Organizacional	20%	85%				0%
Exitos Innovadores	20%	2				0%
Proyectos del año (10% c/u)	40%	2				0%
Proyecto #01	10%					0%
Proyecto #02	10%					0%
Totales	80%		0%	0%	0%	0%

5.3.2 Propuesta # 2 Plan de gastos y ahorros

Crear un control de gastos y ahorros que está obteniendo la compañía y el teletrabajador al contar con esta modalidad.

En la segunda propuesta se busca cuantificar los posibles ahorros y gastos en los que incurre la compañía y el colaborador con la modalidad de teletrabajo. En primera instancia presentamos la posición de la empresa, la cual se ve mas beneficiada económicamente por unos teletrabajadores que por

otros, a continuación, un cuadro resumen donde se muestra lo indicado anteriormente.

**Control de gastos y ahorros para la Compañía
Periodo 2017**

Concepto	Ahorros			Frecuencia
	Diario	Mensual	Anual	
Subsidio de Alimentacion	2,280.00	27,360.00	328,320.00	3 días a la semana
Cafetines	500.00	6,000.00	72,000.00	3 días a la semana
Parqueo	3,125.00	40,593.75	487,125.00	3 días a la semana
**Electricidad	-	1,927.00	23,124.00	
**Agua		454.00	5,448.00	
Subtotal	5,905.00	76,334.75	916,017.00	
Persona sin vehiculo		35,741.00	428,892.00	

Concepto	Gastos			Frecuencia
	Monto	Mensual	Anual	
Internet	25,000.00	25,000.00	300,000.00	Mensual
Visita Domiciliaria	30,000.00		60,000.00	2 veces al año
Provision Gastos esporadicos	5,000.00	5,000.00	60,000.00	Mensual
Subtotal	60,000.00	30,000.00	420,000.00	

Total Perdidas o Ganancia	8,892.00	Autobus
Total Perdidas o Ganancia	496,017.00	Vehiculo

** Datos tomados del primer informe sobre el teletrabajo en Costa Rica 2017, CIDTT

Se tomó como base para los cálculos tres días a la semana, ya que la mayoría de personas realizan teletrabajo tres o más días. Servicios Nutresa y Galletas Pozuelo comparten instalaciones y utilizan el mismo restaurante para que los colaboradores disfruten de los alimentos. Por tratarse Pozuelo de ser una empresa de productos alimenticios se les prohíbe a los colaboradores llevar alimentos, esto con el fin de evitar plagas en las instalaciones. Debido a lo anterior las dos compañías tienen un beneficio de subsidio del 95% para cada colaborador en sus alimentos, lo que beneficia a las dos partes y más en este

caso a la empresa, ya que como se observa en el cuadro, cada colaborador que realiza teletrabajo le ahorra a la empresa aproximadamente 328,320 colones anuales, cifra que multiplicada por la cantidad actual de teletrabajadores genera un ahorro importante a cada institución.

Por otra parte, se suman ahorros como lo son el café y las galletas en cada cafetín que manejan las oficinas, además de los servicios públicos como agua y electricidad que son en menor cantidad, pero aun así, suman como ahorros al patrono. Un aspecto importante y el más destacado para los ahorros de la compañía, es el tema de los parqueos, ya que actualmente son muchas personas las que utilizan el vehículo para desplazarse al trabajo y la cantidad de espacios es reducido para tanto automóvil, por lo cual la empresa alquila un estacionamiento fuera de las instalaciones con capacidad para 40 vehículos y por el cual paga aproximadamente 3,125 colones diarios por espacio, dicha suma por persona que lleve su vehículo mínimo tres veces a la semana y que además tenga que utilizar ese parqueo supera los 487 mil colones al año, lo cual nos hace ver que el teletrabajo le trae verdaderos ahorros a las compañías.

Pero no sólo se tienen ahorros con el enviar a las personas a trabajar a sus casas, también se incurre en algunos gastos, los cuales se realizan al inicio del proceso y otros mes a mes, como ejemplo, tenemos la Internet y la reposición de aparatos de uso diario como lo son el mouse y teclados para las máquinas.

Como se muestra en el cuadro elaborado, las personas que viajan en autobús le generan una ganancia aproximada a la compañía de 8,892 colones al año, mientras que las personas que viajan en su automóvil, el 58% de los teletrabajadores (7 personas), le genera un ahorro de aproximadamente 496 mil colones al año por persona.

Seguidamente, vamos a mostrar los ahorros y gastos en los cuales incurre el teletrabajador al ser parte de esta modalidad mundial.

**Control de gastos y ahorros para el Colaborador
Periodo 2017**

Concepto	Ahorros		Observacion
	Mensual	Anual	
**Vestido	10,000.00	120,000.00	Vestimenta Formal
**Transporte	22,000.00	264,000.00	Autobus 1000 diarios
Alimentacion	7,200.00	86,400.00	
**Otros	5,000.00	60,000.00	
Subtotal	44,200.00	530,400.00	
Persona viaja vehiculo	60,000.00	720,000.00	
Subtotal	82,200.00	986,400.00	

Concepto	Gastos	
	Monto mensual	Monto anual
**Electricidad PC	1,927.00	23,124.00
Alimentacion	18,000.00	216,000.00
**Servicio de Agua	454.00	5,448.00
Subtotal	20,381.00	244,572.00

Total Perdidas o Ganancia	285,828.00	Autobus
Total Perdidas o Ganancia	741,828.00	Vehiculo

** Datos tomados del primer informe sobre el teletrabajo en Costa Rica 2017, CIDTT

Los ahorros para el colaborador son bastante considerables como se muestra en el recuadro presentado anteriormente, ya que el uso de ropa formal,

el transporte, el combustible y la alimentación en la compañía se ven reducidos en gran cantidad. Por ejemplo, una persona que utiliza el transporte público se ahorra aproximadamente al mes 22 mil colones, en una ruta que gaste 1000 colones diarios, mientras tanto una persona que viaje en su vehículo tendrá un ahorro de 60 mil colones al mes viajando aproximadamente 100 kilómetros tres días a la semana.

Por otra parte, los gastos del teletrabajador son mínimos comparados con los ahorros que está obteniendo, ya que sólo tendría que gastar en electricidad, agua y alimentación, además de contar con más tranquilidad y seguridad al no tener que salir de su hogar.

Algunos de los gastos en los cuales incurre la empresa y el teletrabajador a inicio del teletrabajo son los siguientes:

Compañía		Colaborador	
Gastos Primera Vez		Gastos Primera Vez	
Concepto	Monto	Concepto	Monto
Mouse y Teclado	22,000.00	Uso mobiliario (escritorio)	100,000.00
VPN, licencia de video y tele	150,000.00		
Silla	60,000.00		
Base Portatil	25,000.00		
Visita Domiciliaria	30,000.00		
	287,000.00		

Estos gastos por lo general se dan una sola vez y otros esporádicamente, por lo tanto, los incluimos como una provisión en los gastos mensuales del patrono en los cuadros anteriores.

Las propuestas planteadas a las dos compañías van a aumentar su valor y van a fortalecer aún más el programa de teletrabajo a nivel de país.

BIBLIOGRAFÍA

- Mayoral, Raúl. (2000) Nueva revista de política, cultura y arte.
<http://www.nuevarevista.net/articulos/el-teletrabajo>
- Montero, Carolina. (2014) Revista perfil, Beneficios del teletrabajo.
http://www.revistaperfil.com/gente/teletrabajo-oficina-trabajo-empresas_0_557344268.html
- <http://es.workmeter.com/blog/bid/361456/Beneficios-del-teletrabajo-para-las-reas-de-RRHH-e-IT>
- <https://www.gruponutresa.com>
- http://www.tendencias21.net/trabajo/Teletrabajo-vida-laboral-y-vida-familiar_a1.html
- <http://www.redcreacion.org/simposio2vg/MAreiza.htm>
- http://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-8228_archivo_pdf_libro_blanco.pdf
- <http://boiarov.com.ar/libros/>
- <http://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>
- <http://www.pae.cc/reclutamiento-y-seleccion/>
- Mano, M. (2002). Planeación y reclutamiento de recursos humanos.
- Goncalves, Alexis. 2000. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
- http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_143.pdf
- <http://www.fidt.org/>
- <http://ciidtt.org/>
- http://www10.ujaen.es/sites/default/files/users/spe/SGAU-UJA/EJEMPLO_PDFaccesible.pdf
- <http://blogeconomista.com/caracteristicas-del-teletrabajador/>
- http://www.nacion.com/economia/empresarial/Teletrabajadores-ahorran-anuales-horas-mensuales_0_1626837372.html
- <http://ciidtt.org/sites/default/files/2017-04/PrimerInformeTeletrabajo.pdf>
- http://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/teletrabajo/Guia_implementacion_Teletrabajo.pdf
- http://scholar.google.es/scholar?q=teletrabajo+en+europa&btnG=&hl=es&as_sdt=0%2C5&oq=teletrabajo+en+e
- <https://www.merca20.com/9-datos-interesantes-teletrabajo-mundo/>
- <http://www.oficinavirtualhoy.com/teletrabajo-en-cifras/>
- <http://www.sigweb.cl/biblioteca/TeletrabajoACHS.pdf>
- <http://www.muyinteresante.es/curiosidades/preguntas-respuestas/que-es-el-tecnoestres-661425912167>

- <http://www.elsevier.es/es-revista-investigaciones-europeas-direccion-economia-empresa-345-articulo-el-teletrabajo-mejora-movilidad-las-S1135252313000154?redirectNew=true>
- <http://hdl.handle.net/10803/107759>
- http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1646-98952013000200003&lng=en&tlng=en
- <https://doaj.org/article/061d43335e0649a5b385384d7f0e3fc0>
- <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=fa8a92ac-6da8-41c3-a2cd-1f3231825b71%40sessionmgr102>
- <http://www.elmundo.es/mundodinero/2010/04/23/economia/1272029124.html>
- <http://www.celpax.com/es/clima-laboral-y-retencion-de-talento/>
- <https://colombiadigital.net/teletrabajo/item/3900-el-teletrabajo-para-la-poblaci%C3%B3n-vulnerable.html>
- http://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/Guia_Teletrabajo.pdf
- <https://www.aya.go.cr/servicioCliente/SitePages/estimacionImporte.aspx>

ANEXOS

Anexo # 01**DECRETO****N° 39225-MP-MTSS-MICITT****EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA****EL MINISTRO DE LA PRESIDENCIA****Y EL MINISTRO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL****Y EL MINISTRO DE CIENCIA, TECNOLOGÍA Y TELECOMUNICACIONES**

Con fundamento en los artículos 140, incisos 3) y 18) y 146 de la Constitución Política, los artículos 25.1) y 27.1) de la Ley General de la Administración Pública (N° 6227 de 2 de mayo de 1978), 3.c)1974) y en la Ley de Protección al Ciudadano de Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos (N° 8220 de 4 de marzo del 2002).

Considerando:

I.—Que en Costa Rica el Teletrabajo se regula en el Sector Público por medio del Decreto N° 37695-MP-MTSS, publicado en la Gaceta N° 98 del 23 de mayo del 2013.

II.—Que desde la puesta en vigencia del Decreto indicado se han dado cambios organizacionales y tecnológicos que hacen necesario actualizar la normativa que regula esta forma de trabajo.

III.—En el Congreso Internacional “TELEWORK 2012” celebrado en Costa Rica en agosto del 2012, se redactó el documento denominado “Declaración de San José: “La Modernización del Estado: El Teletrabajo en la Sociedad del Conocimiento” dentro del cual se plasmó la recomendación de los participantes, de emitir un

nuevo Decreto para el sector público junto con nueva normativa general que regule el Teletrabajo.

IV.—Que la Ley N° 8279 del 02 de mayo del 2002, mediante la cual se promueve y regula el Sistema Nacional para la Calidad, contempla entre sus objetivos principales, el orientar, ordenar y articular la participación de la Administración Pública y el sector privado en las actividades de evaluación de la conformidad y de promoción de la calidad, lo cual ha generado dentro del sector público costarricense una cultura de mejoramiento continuo en la prestación de servicios, en la búsqueda no sólo de un reconocimiento en el ámbito tales servicios, demostrables a través de índices de productividad en la consecución de resultados.

V.—Que el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 “Alberto Cañas Escalante”, establece tres pilares fundamentales, que servirán de marco orientador en el quehacer del Gobierno de la República, a saber:

- 1- Impulsar el crecimiento económico y generar empleo de calidad.
- 2 Combate a la pobreza y reducción de la desigualdad.
- 3- Un Gobierno Dentro de la propuesta de Empleo Público se establece que se realizarán los esfuerzos necesarios para avanzar en materia de empleo posibles escenarios a ejecutar, construir plataformas de información y comunicación y se busquen soluciones a corto, mediano y largo plazo en la materia y que, sobre todo, permitan contar con un Estado más eficiente, eficaz, transparente.

VI.—Que la Estrategia Nacional de Empleo y Producción tiene como principal objetivo ampliar las oportunidades para que las mujeres y los hombres consigan un trabajo decente y productivo, por medio de un esfuerzo combinado de la

política económica y social, y de los sectores público y privado, que fomente el crecimiento inclusivo y la reducción de la pobreza y la desigualdad.

VII.—Que la Ley Nacional de Emergencias y Prevención de Riesgos, N° 8488, indica que la política de gestión del riesgo nacional debe de ejecutarse en forma transversal incluyendo las Instituciones del Estado Costarricense; para lo cual debe articular los instrumentos, los programas y los recursos públicos en acciones ordinarias y extraordinarias, institucionales y sectoriales, orientadas a evitar la ocurrencia de los desastres y la atención de las emergencias en todas sus fases, para lo cual el Teletrabajo y las vídeo comunicaciones se convierten en medios para mantener la continuidad de los servicios públicos.

VIII.—Que el teletrabajo es una modalidad de organización de la prestación laboral, basada en el uso óptimo de las tecnologías de la información y comunicaciones, donde el teletrabajo se ha beneficiado por la evolución del concepto de la Comunicaciones Unificadas, que implica la integración de aplicaciones de Telefonía Digital, aplicaciones de Colaboración y Sistemas de Video comunicaciones, que brindan las herramientas facilitadoras en los procesos de interacción de las personas en las diferentes modalidades de teletrabajo.

IX.—Que a partir de la promulgación del Decreto Ejecutivo N° 37695-MP-MTSS, se ha impulsado la promoción, sensibilización e implementación de programas piloto de Teletrabajo en las instituciones del sector público cuyos resultados han sido de una valoración altamente positiva, tanto para la institución como para los servidores participantes en dichos planes y los responsables de las unidades en las que éstos laboran, hace que resulte conveniente, no sólo hacer extensivo, sino fortalecer el programa de Teletrabajo a nivel del sector público costarricense. Que

este Decreto fue revisado en el seno del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y se determinó la necesidad de hacer teletrabajo en las Instituciones Públicas, dentro de dichos cambios se eliminó la Comisión Nacional de Teletrabajo para sustituirla por un equipo de coordinación técnica adscrito y dirigido por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, de manera que este Ministerio podrá convocar a las Instituciones, Dependencias u organizaciones que considere necesarios para la implementación y desarrollo del teletrabajo.

X.—Que la transformación y modernización del Estado, impone la necesidad de combinar la tecnología con esquemas más eficientes de trabajo, que aprovechen al máximo los recursos y mejoren la productividad y calidad de los servicios que se prestan a los ciudadanos, de forma tal que se contribuya adicionalmente con la reducción significativa del gasto público.

XI.—Que la implementación del Teletrabajo como organización innovadora del trabajo, aumenta la posibilidad de inclusión laboral de grupos vulnerables como las personas con discapacidad, las mujeres jefes de familia, los jóvenes y adultos mayores activos laboralmente, entre otros, los cuales por alguna razón no pueden estar lejos de sus lugares de domicilio por tiempo prolongado. Por tanto,

DECRETAN:

**APLICACIÓN DEL TELETRABAJO EN LAS
INSTITUCIONES PÚBLICAS**

Artículo 1°—Objeto: El presente Decreto tiene por objeto promover y regular el Teletrabajo en las Instituciones del Estado, como instrumento para impulsar la modernización, reducir los costos, incrementar la productividad, reducir el consumo de combustibles, favorecer la conciliación de la vida personal, familiar y laboral,

promoverla inserción laboral, el desarrollo laboral en los territorios, contribuir con la protección del medio ambiente, así como apoyar las políticas públicas en materia de empleo mediante la utilización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC's).

Artículo 2°—Definiciones

1. Teletrabajo: Es la prestación de servicios de carácter no presencial fuera de las instalaciones del patrono, en virtud de la cual un trabajador puede desarrollar su jornada laboral desde su propio domicilio, centro que se destine para tal fin o en trabajos de campo, mediante el uso de medios telemáticos.
2. Teletrabajador: Servidor público autorizado por la institución participante para aplicar el teletrabajo.
3. Equipo de Coordinación Técnica: Es la instancia designada por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social para coordinar las acciones técnicas que permitan cumplir con los objetivos y actividades establecidas en este decreto.
4. Institución participante: Institución del sector público, que cumpla con las condiciones y requerimientos necesarios para la implementación del teletrabajo, mediante la observación de los lineamientos, procedimientos y políticas determinadas por el Equipo de Coordinación Técnica.
5. Modernización de la Gestión: Es la incorporación del teletrabajo y las video comunicaciones dentro de la estrategia institucional, para promover un uso óptimo de la tecnología, impulsar la simplificación y digitalización de trámites, reducir el consumo de energía, de espacio, papel y brindar servicios de calidad en tiempo real.

6. Tecnologías Digitales: Conjunto de servicios, redes, software y dispositivos que tienen como fin el mejoramiento de la calidad de vida de las personas dentro un entorno y que se integran a un sistema de información interconectado por medio de las telecomunicaciones.

7. Telecentro: Es un espacio físico acondicionado con las tecnologías digitales e infraestructura que le permite a los teletrabajadores realizar sus actividades y facilita el desarrollo de ambientes colaborativos que promueven el conocimiento para innovar esquemas laborales de alto desempeño.

8. Trabajo Decente: La OIT lo define como “Trabajo productivo, en el cual se protegen los derechos, lo cual engendra ingresos adecuados con una protección social apropiada. Significa también un trabajo suficiente en el sentido de que todos deberían tener pleno acceso a las oportunidades de obtención de ingresos.”

9. Sistemas de Colaboración: se refiere al uso de programas informáticos, que brindan herramientas de comunicación en chat, voz, vídeo, además de compartir y modificar documentos, a grupos de usuarios remotos y/o que se encuentran geográficamente distantes, al estar conectadas al sistema de colaboración a través de una red.

10. Vídeo comunicaciones: Conjunto de tecnologías que permiten la comunicación de vídeo de alta calidad, audio y datos entre dos o más puntos geográficamente distantes en tiempo real, soportadas en plataformas de las Comunicaciones Unificadas, que integra salas de vídeo conferencia, sistemas portátiles de vídeo comunicación, computadoras y dispositivos móviles.

Artículo 3°—Coordinación Técnica: Para el cumplimiento del presente Decreto se conformará un Equipo de Coordinación Técnica de Teletrabajo adscrito y dirigido

por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, El Equipo convocará a las Instituciones, Dependencias y Organizaciones que estime necesarias para desarrollar los objetivos y actividades que permitan aplicar el Teletrabajo en las instituciones públicas y la sociedad. Las instituciones brindarán su colaboración al Equipo de Coordinación Técnica en lo que sea materia de su competencia.

Artículo 4°—Competencias y obligaciones del Equipo de Coordinación Técnica de Teletrabajo: El Equipo de Coordinación Técnica tendrá las siguientes competencias y obligaciones:

- a) Proponer las políticas y lineamientos generales en materia de teletrabajo al interior del sector público.
- b) Coordinar con las instancias correspondientes la implementación del teletrabajo en el contexto de la modernización organizacional.
- c) Convocar a las Comisiones Institucionales de Teletrabajo, cuando resulte necesario.
- d) Definir, coordinar y regular los programas de formación y evaluación que sean necesarios para la debida implementación de los programas de teletrabajo.
- e) Proponer las aplicaciones informáticas, dispositivos y sistemas colaborativos de video comunicaciones que contribuyan con la aplicación del teletrabajo.
- f) Suministrar a las instituciones participantes la orientación para implementar sus programas de Teletrabajo.
- g) Asesorar sobre la implementación del teletrabajo temporal y sobre el uso de equipos de vídeo comunicaciones de las Instituciones del Estado, en casos de emergencia nacional o situaciones especiales.

h) Suscribir convenios de cooperación y alianzas con Instituciones del sector público, privado organizaciones nacionales e internacionales y expertos que estime conveniente para el cumplimiento de sus objetivos.

i) Contribuir con la implementación de políticas públicas que promuevan la aplicación del teletrabajo en la sociedad.

j) Promover el Trabajo Decente a través de la práctica del Teletrabajo.

Artículo 5°—Promoción de las Video comunicaciones: El Equipo de Coordinación Técnica fomentará la implementación y el uso de las vídeo comunicaciones, como parte de las acciones que permitan cumplir con los objetivos de este decreto. Para tal efecto, propondrá las recomendaciones técnicas y operativas a las instituciones del Estado y organizaciones participantes de los programas de Teletrabajo, las cuales deberán colaborar en lo que sea de su competencia para el logro de los objetivos de este Decreto.

Artículo 6°—Telecentros: El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social evaluará y recomendará la utilización de telecentros en aquellas localidades donde existan las condiciones idóneas para que los teletrabajadores puedan desarrollar sus actividades, en cuyo caso coordinará con las instancias correspondientes el procedimiento y la normativa de uso de esos servicios.

Artículo 7°—Condiciones laborales: El teletrabajo modificará única y exclusivamente la organización y la forma en que se efectúa el trabajo, sin afectar las condiciones de la relación de servicio del funcionario quien mantiene los mismos derechos, beneficios y obligaciones de aquellos servidores que desarrollen sus funciones en las instalaciones de cada institución del sector público, de conformidad con la normativa aplicable a cada relación de servicio

establecida con la Administración, las cuales para efectos del presente Decreto, se ajustarán a las siguientes reglas generales:

- a) Cuando el teletrabajo no forma parte de la descripción inicial de las funciones del puesto, la institución participante por medio de la Jefatura respectiva o la Autoridad que determine la Institución, deberá suscribir conjuntamente con el servidor un acuerdo voluntario, en el que se establecerá la información con las condiciones necesarias para la realización de sus funciones bajo esta modalidad de trabajo.
- b) El teletrabajador, deberá mantener la jornada inicialmente contratada con la institución.
- c) El horario del teletrabajador podrá ser flexible siempre y cuando sea previamente acordado con su jefatura y no afecte el normal desarrollo de las actividades y procesos de trabajo en su institución.
- d) Los criterios de medición, evaluación y control del teletrabajador serán previamente determinados entre el funcionario y la Jefatura en el acuerdo a suscribir, procurando el cumplimiento de los objetivos y metas de la Dependencia.
- e) La incorporación a la modalidad del teletrabajo es voluntaria por parte del servidor. La institución tiene la potestad para otorgar y revocar la modalidad de teletrabajo, cuando así lo considere conveniente y con fundamento en las políticas y lineamientos emitidos al efecto. El teletrabajador, siempre y cuando se siga un procedimiento elaborado al efecto, tiene el derecho para solicitar la restitución a su condición laboral habitual.

- f) Corresponderá a cada institución participante, determinar las medidas necesarias para garantizar el equipamiento de trabajo, definir el ámbito de responsabilidades y la estimación de costos, previo al inicio de los programas de teletrabajo. La obligación que recae en la institución en el suministro de equipo de trabajo, sólo podrá ser dispensada cuando voluntariamente el teletrabajador ofrezca equipo y herramientas de su propiedad para el cumplimiento de las funciones asignadas, situación que deberá quedar debidamente consignada en el acuerdo suscrito por las partes.
- g) La institución participante tendrá bajo su responsabilidad el diseño y adopción de medidas y procedimientos obligatorios, especialmente, en materia de disposición y uso de software, referentes al control y protección de datos públicos obtenidos en el procesamiento de información oficial en la prestación del servicio por parte del teletrabajador.
- h) Salvo que se encuentre previamente consignado en la normativa interna de cada institución, las disposiciones sobre el uso, custodia y mantenimiento de los equipos, así como la protección de datos, se darán a conocer por escrito a cada teletrabajador. De igual manera se procederá con la información que deba conocer cada teletrabajador respecto al régimen de responsabilidades y sanciones en casos eventuales de incumplimiento.
- i) Los teletrabajadores tienen el mismo acceso a la formación y a las oportunidades de desarrollo de la carrera administrativa y profesional que sus homólogos que laboran en las instalaciones de su institución.
- j) Los teletrabajadores tienen los mismos derechos colectivos que el resto de servidores de la institución para la que labora.

- k) A la institución participante le corresponde verificar la correcta aplicación de las condiciones de salud y seguridad ocupacional, por lo que representantes de la institución podrán tener acceso al lugar o centros de teletrabajo, dentro de los límites de la legislación vigente aplicable. En caso de que las actividades se realicen desde la casa de habitación, el trabajador debe acondicionar un espacio físico bajo la normativa de salud y seguridad ocupacional establecida y permitir el acceso para las inspecciones de las condiciones ergonómicas, de seguridad e higiene del puesto de trabajo previa notificación y consentimiento del servidor.
- l) Los teletrabajadores estarán cubiertos por el seguro social y por las pólizas de riesgos de trabajo.

Artículo 8°—Condiciones para la implementación de la modalidad del teletrabajo: El presente decreto es de aplicación obligatoria para las instituciones del sector público en las que por su naturaleza sea posible la aplicación del teletrabajo, corresponderá a sus jerarcas desarrollar programas de teletrabajo en el contexto de su estrategia de modernización de la gestión. La implementación de dichos programas, se hará por medio de las guías que establezca el Equipo de Coordinación Técnica, para lo cual el diseño de los programas deberá contemplar como mínimo, los siguientes componentes:

- a) Conformación de una Comisión Institucional de Teletrabajo, la cual será considerada como órgano responsable de la implementación del programa de teletrabajo a lo interno de la institución. Además, la comisión interna será el órgano interlocutor oficial con el Equipo de Coordinación Técnica designado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

- b) Objetivos del Programa de Teletrabajo, los cuales deben responder prioritariamente a la modernización de la gestión, al aumento y medición de la productividad, incorporación y aprovechamiento de las tecnologías de la información y comunicación, mejoramiento en la prestación de servicios a la ciudadanía, una mayor eficiencia en el uso de los fondos públicos y disminución del gasto público mediante la reducción en el consumo de combustible, energía eléctrica, alquileres y otros.
- c) Definición de las áreas y puestos teletrabajables, según los lineamientos que dicte al efecto la Comisión Interinstitucional.
- d) Determinación del órgano responsable del programa, así como la elaboración de herramientas y sistemas de control y medición de la productividad, costos, entre otras variables de gestión.
- e) Determinación de las aplicaciones y sistemas informáticos que le permitan a las personas teletrabajar haciendo uso de herramientas colaborativas.
- f) Capacitación y formación de los funcionarios de las instituciones participantes.

Artículo 9°—Capacitación: El Equipo de Coordinación Técnica será el órgano responsable de planificar y coordinar la capacitación que requieren las instituciones para implementar y desarrollar los programas de Teletrabajo. Los jefes de las instituciones del Estado facilitarán la participación de sus funcionarios en los eventos de capacitación que programe el Equipo de Coordinación Técnica, y tomarán las provisiones presupuestarias correspondientes según las capacidades de cada institución. Así mismo, le indicará al Equipo de Coordinación Técnica el enlace institucional que nombre para la coordinación respectiva.

Artículo 10.—Sistemas de control y evaluación: Las Comisiones Institucionales de Teletrabajo, deberán desarrollar sistemas de control, medición y evaluación de los diferentes programas impulsados, conforme a los criterios previamente establecidos, siendo obligación de las instituciones remitir los resultados al Equipo de Coordinación Técnica en los plazos y por los medios que ésta establezca.

Artículo 11.—Informes: Las instituciones deberán remitir de forma semestral un informe de gestión al Equipo de Coordinación Técnica, según los estándares que al efecto ésta determine.

Artículo 12.—Investigación y Análisis: El Equipo de Coordinación Técnica, con fundamento en los informes, reportes y experiencias en la implementación de los programas de teletrabajo, deberá realizar investigaciones y propuestas que permitan: ampliar esta modalidad laboral a la sociedad bajo los principios del Trabajo Decente, recomendar mejoras a los programas vigentes, analizar los efectos en el consumo de energía y ahorro de combustible, así como en la productividad y la modernización de la gestión en el sector público, el grado de uso de las tecnologías digitales, evaluar el impacto en sectores vulnerables de la población, ajustar la normativa y reglamentación del teletrabajo.

Artículo 13.—Derogación: Deróguese el Decreto Ejecutivo N° 37695-MP-MTSS de Promoción del teletrabajo en las instituciones públicas publicado en el Diario Oficial La Gaceta N° 98 del 23 de mayo de 2013.

Artículo 14.—Vigencia. Rige a partir de su publicación. Dado en la Presidencia de la República.—San José, a los catorce días del mes de septiembre del año dos mil quince.

LUIS GUILLERMO SOLÍS RIVERA.—El Ministro de la Presidencia, Sergio Iván Alfaro Salas.—El Ministro de Trabajo y Seguridad Social, Víctor Morales Mora.—El Ministro de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones, Marcelo Jenkins Coronas.—1 vez.—O. C. N° 23786.—Solicitud N° 9608.— (D39225) -

ANEXO # 02**Fundamentos para la Aplicación del Teletrabajo
en el Empleo Público de Costa Rica****Alberto Delgado Paniagua**

Dirección General de Servicio Civil de Costa Rica (DGSC)

San José, Costa Rica.

adelgado@sercivil.go.cr ó a10delgado@yahoo.com

RESUMEN

A pesar de los esfuerzos del gobierno costarricense, el teletrabajo no ha tenido el desarrollo esperado en el sector público, lo que limita el aprovechamiento de sus beneficios para las instituciones estatales, con el consecuente perjuicio en la competitividad nacional. Al revisar la documentación existente localmente sobre esta temática, resulta evidente, los pocos desarrollos orientados hacia el empleo público, el cual, por sus características, requiere interpretaciones e incluso adecuaciones particulares para su implementación.

El presente documento atiende ese desafío, al presentar los fundamentos para la aplicación del teletrabajo en el empleo público, lo que eventualmente podría coadyuvar a su desarrollo en este importante sector de la economía; si bien se usa como referencia el caso de Costa Rica, dadas las similitudes de las burocracias de la región, resulta factible que muchos de los puntos planteados puedan ser asimilables en otras situaciones de empleo público de América Latina.

ABSTRACT

Despite the efforts of the Costa Rican government, telework has not had the expected development in the public sector, limiting the use of its benefits to state institutions, with consequent injury in national competitiveness. In reviewing the existing documentation about this topic Locally, it is clear the few development-oriented government employment, which, by its nature, requires adjustments interpretations and even individuals for their implementation.

This document addresses this challenge, presenting the rationale for the implementation of telework in public employment, which eventually could contribute to its development in this important sector of the economy but is used as reference the case of Costa Rica, due to similarities in the bureaucracies of the region, it is likely that many of the points raised can be treated in other situations of public employment in Latin America.

PALABRAS CLAVES

Teletrabajo, telefuncionarios, desarrollo sostenible, teletrabajo en el empleo público, y función pública.

1) INTRODUCCIÓN

El Teletrabajo ha dejado de ser una visión futurista tratada en los textos universitarios, para integrarse a la realidad laboral, lo que en Costa Rica ha tomado impulso con la emisión del Decreto Ejecutivo N° 34704-MP-MTSS, del 31 de julio del 2008 (al que en lo sucesivo se referirá como Decreto sobre Teletrabajo), donde se establece la Promoción del Teletrabajo en las Instituciones, lo cual comprende las Empresas Públicas [1]. Adicionalmente, se analizan una serie de aspectos que el referido decreto no considera, se agregan referencias del Código de Trabajo [2] y experiencias del sector privado, que sin ser vinculantes

para la función pública, pueden servir de orientación en problemas que el Estado también debe resolver.

Es así como surgen conceptos como oficinas virtuales, con los consecuentes cambios en la concepción de las jefaturas y de la organización de las instituciones, que incluso tienen a hacer difícil la distinción entre funcionario o subordinado y asesor externo o autoempleado. Concretamente, surgen desafíos de resistencia cultural y confusión conceptual, por lo que resulta pertinente clarificar algunas ideas, conforme al contexto de la institucionalidad costarricense.

2) ANTECEDENTES

Con el teletrabajo, se está viviendo una revolución en materia de organización y ejecución del trabajo, que puede superar, por mucho, los cambios de la revolución industrial. Se han identificado antecedentes de teletrabajo desde 1957, cuando en Gran Bretaña se emplearon una importante cantidad de mujeres para desarrollar software desde su casa de habitación [3], más recientemente, se tiene un impulso importante en Estados Unidos en 1973, con una iniciativa para ahorro energético y en el caso de Costa Rica, el primer antecedente documental identificado se sitúa con un Banco Estatal, que desarrolló un plan piloto en 1999 con la finalidad de retener personal calificado que tenía dificultades por motivos de distancia de su residencia o incomodidad de horario.

Por otro lado, en los considerandos del Decreto sobre Teletrabajo se identifican las siguientes referencias:

—I.—Que Costa Rica ha aprobado los principios y objetivos acordados en la primera y segunda fases de la Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información, celebradas en Ginebra en diciembre de 2003 y en Túnez en noviembre de 2005, (...).

II.—Que en el mes de febrero del 2008, se celebró en San Salvador, El Salvador, la Segunda Conferencia Ministerial sobre la Sociedad de la Información de América Latina y el Caribe, en donde Costa Rica aprobó el Plan de Acción sobre la Sociedad de la Información de América Latina y el Caribe eLAC 2010, por medio del cual se compromete a implementar una serie de medidas (,,) Entre ellas (...) la promoción del teletrabajo, trabajo móvil y otras formas de trabajo por medio de redes electrónicas, incluyendo los grupos más vulnerables, incluidas las personas con discapacidad (,,).

IX.—Que la implementación del Teletrabajo, aumenta las posibilidades laborales de personas con discapacidad, mujeres o personas que por alguna razón no pueden estar fuera de sus hogares o domicilios por tiempo prolongado[4]

A su vez, a mayo del 2010, es decir, aproximadamente dos años después de la emisión del Decreto sobre Teletrabajo, se tiene que relativamente pocas instituciones públicas lo han implementado:

—En el Instituto Costarricense de Electricidad –ICE- solo hay 164 teletrabajadores, cifra que equivale apenas al 16% de la meta pues se pretende llegar a 1.000 personas. Dicha institución es precisamente la entidad coordinador del proyecto del teletrabajo en el país.

El Ministerio de Economía, Industria y Comercio –MEIC- apenas registrar cuatro teletrabajadores, mientras que el año pasado en la Universidad Estatal a Distancia –UNED- había 16 funcionarios laborando bajo esa modalidad, pero el proyecto fue suspendido hasta nuevo aviso.

Por otra parte, hay entidades que se acoplan al programa de teletrabajo como el Banco Nacional de Costa Rica que reporta 174 teletrabajadores. También

destacan la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, con 35 funcionarios que laboran bajo este esquema, la Contraloría General de la República, con 30 y el Instituto Nacional de Seguros, con 9 [5].

De manera que Costa Rica, no obstante que tiene identificados sus primeros esfuerzos sobre teletrabajo desde hace más de una década, que tiene compromisos internacionales en esta materia y que hace dos años emitió un decreto incentivando dicha modalidad laboral en el sector público, los avances concretos en dicho sector son modestos, lo cual, como se ha dicho, es la principal motivación que da origen a este trabajo.

3) DECRETO SOBRE TELETRABAJO

El sector público suele llegar tarde al desarrollo de múltiples iniciativas, por lo que el desafío que le queda es saber llegar, incluso aprovechando la experiencia del sector privado, como en el caso del teletrabajo, y así lo reconoce el Decreto sobre Teletrabajo, cuando en su artículo ocho declara que las actividades tendientes a estimular el Teletrabajo en el sector público costarricense, se consideran como de interés público, por lo que *—la Administración Pública podrá coordinar con el sector privado acciones de cooperación, dentro de sus posibilidades y el marco legal correspondiente* [7].

El decreto tiene como objetivo *—promover y regular el Teletrabajo en las instituciones del Estado, como instrumento para incrementar la productividad del funcionario, el ahorro de combustibles, la protección del medio ambiente, y favorecer la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, (...)* [6], con lo que establece claramente la intención de estimular el teletrabajo en la institucionalidad costarricense y las intenciones de dicho empeño.

4) CONCEPTO DE TELETRABAJO

De las diversas definiciones de teletrabajo, se pueden identificar elementos que permiten una mayor lucidez del concepto, como los señalados por Durante, al indicar que el término de teletrabajo proviene del griego *teleu*, sinónimo de *lejos* y *tripaliare* que representa *trabajar*, por lo que esta modalidad laboral cobra sentido en el tanto incluye su realización a través de la distancia [8].

El Decreto de Teletrabajo acerca el concepto al funcionario público, cuando define:

—Teletrabajo: Es toda modalidad de prestación de servicios de carácter no presencial, en virtud de la cual un funcionario público, puede desarrollar parte de su jornada laboral mediante el uso de medios telemáticos desde sus propio domicilio, u otro lugar habilitado al efecto, siempre que las necesidades y naturaleza del servicio lo permitan, y en el marco de la política de conciliación de la vida personal, familiar y laboral de los funcionarios públicos.” [9]

Posiciones ambas que son consistentes con el Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo, que plantea:

—El teletrabajo es una forma de organización y/o de realización del trabajo, utilizando las tecnologías de la información en el marco de un contrato o de una relación de trabajo, en la cual un trabajo que podría ser realizado igualmente en los locales de la empresa se efectúa fuera de estos locales de forma regular|[10].

De las definiciones dadas a esta forma de prestación de servicio o de contratación [11], interesa identificar rasgos comunes que den solides al concepto, por ellos, se procede a detallarlos:

4.1) Distancia de la Locación

La distancia se plantea respecto al lugar considerado como habitual para la realización de las tareas, es decir, a que el teletrabajador realiza su faena de manera distante a la institución; donde dicho distanciamiento es un alejamiento físico, no funcional, lo cual es el sustento para dar, desde una perspectiva legal, la condición de continuidad de la relación laboral entre el teletrabajador y su patrono.

4.2) Realización por Parte de un Funcionario (Telefuncionario)

El teletrabajo se define en relación con un trabajo humano, situación que conviene resaltar por dos motivos básicos: el primero para evitar cualquier confusión respecto a eventuales operaciones remotas que se realicen de manera automática por computadora e incluso robots, y la segunda para insistir, desde un inicio, en la preeminencia que debe tenerse del factor humano ante cualquier otra consideración.

4.3) Uso de Herramientas Tecnológicas

En la actualidad el teletrabajo ha tomado mayor impulso, producto del abaratamiento y mejora de los costos del equipo tecnológico requerido y de las comunicaciones, posición que es compartida por Vidgain, al indicar que *—El teletrabajo no sería posible sin las redes de comunicación existentes* [12]. De hecho, el uso de herramientas tecnológicas puede ser determinante, para distinguir el teletrabajo de otras formas de prestación de servicios a distancia, pues por ejemplo, si una persona hace *cajetas de coco* en su casa de habitación, estaría cumpliendo con las condiciones de que sea una labor humana y realizada a distancia, sin embargo, no califica como teletrabajo, por cuanto no hace un uso relevante de tecnologías de comunicación.

4.4) Horario Flexible

El teletrabajo evoca a condiciones de flexibilidad, particularmente en materia de horario, sin embargo, debe tenerse presente que *“la flexibilidad no encierra una idea unívoca, toda vez que en los distintos países existen diferentes ideas de lo que es la flexibilidad y existen formas muy variadas de flexibilizar el derecho del trabajo”* [13], máxime si se tiene en cuenta la complejidad de la normativa que regula el empleo público.

4.5) Trabajo por Objetivos

El aporte de la dirección por objetivos, desarrollado hace casi cincuenta años por Peter Drucker, está en la alineación de los objetivos individuales con los colectivos compartidos dentro de la institución y en última instancia, con los fines de la sociedad a la que sirva. En ese sentido, el teletrabajo al igual que el trabajo por objetivos, comparte importantes desafíos para los trabajadores y las jefaturas, pues como plantea Enebral al referirse a la dirección por objetivos *—los mandos y directivos intermedios han de estar dispuestos a ceder poder, y los trabajadores a asumirlo responsablemente en un clima de confianza mutua* [14]. De donde se tiene que la dirección por objetivos, es fiel contribuyente al teletrabajo, aunque ambos conceptos de ninguna manera son sinónimos.

4.6) Lo que no es Teletrabajo

Al ver la cantidad de publicaciones que circulan en la prensa costarricense, con planteamientos erróneos sobre el teletrabajo, resulta pertinente aclarar lo que no es teletrabajo; para este fin, resulta propicia la enumeración de Alles *—Los periodistas que utilizan las telecomunicaciones, (...) Los analistas de sistemas y*

programadores que realizan trabajos llave en mano. Otros trabajadores free lance que utilizan las telecomunicaciones para la entrega de sus trabajos [15].

Tampoco son teletrabajadores los bomberos, taxistas, policías y los cuerpos de socorro en general, no obstante que suelen realizar gran parte de sus funciones fuera de las instalaciones de la institución respectiva, con equipo de la misma, y alto uso de instrumentos tecnológicos, incluyendo de comunicación.

5) CAMBIO CULTURAL

La cultura, más que la tecnología, la legislación, los recursos y cualquier otro factor, pareciera ser el mayor desafío a superar para el desarrollo del teletrabajo en el sector público costarricense; la resistencia cultural sólo es comprensible si se considera que la organización del empleo público, arrastra con prejuicios basados en modelos de gestión de principios del siglo XX, sumamente arraigados en los niveles de jefaturas y muchos subordinados, donde entre otras cosas, *—todavía conceptualizamos ‘trabajar de verdad’ con ir al trabajo. El hogar se considera como algo femenino y el trabajo como algo masculino.* [16].

Precisamente, la relevancia del cambio cultural, es la que permite comprender cómo el presente momento histórico ha permitido el desarrollo del teletrabajo, es decir, por el uso masivo de sistemas de información, los medios de comunicación y la reducción significativa de sus costos; la tendencia a una mayor flexibilización en las regulaciones laborales, induciendo el trabajo a distancia y con diferencias de horarios; el incesante crecimiento del congestionamiento del tránsito en la mayoría de las ciudades del mundo, incluso en países relativamente pequeños; la redefinición de valores en las nuevas generaciones, que entre otras cosas, consideran menos relevante el tener un único trabajo en toda la vida o la

identificación con una empresa o institución específica; la mayor conciencia de protección al ambiente y por consiguiente, del ahorro de emisiones contaminantes; las aspiraciones de importantes segmentos de la población laboral de disponer de más tiempo para sus actividades personales; la urgencia de estimular la competitividad de las instituciones y empresas, que las induce a considerar formas alternas de organización y desempeño, donde se reduzcan sus costos fijos, como lo son el edificio, las instalaciones, mobiliario y equipo, mantenimiento, entre otros; y la mayor exposición que tienen los estudiantes actuales a las herramientas tecnológicas, que los hacen proclives a trabajar con uso intensivo de las mismas [17].

Pero el hecho de que las condiciones culturales sean propicias, no es sinónimo de contar con una cultura de teletrabajo, por lo que se enfatiza la importancia, que previo al impulso de ésta modalidad de trabajo en una organización, se implante la red electrónica (correo electrónico, discusiones online, boletines, etc.) y se superen rígidas estructuras burocráticas y jerarquizadas, de manera que el énfasis este en los resultados del trabajo y no en la simple presencia física y además, se le dé espacio para que los funcionarios puedan pensar, hacer uso de la información en red y tomar decisiones independientemente.

6) CLASIFICACIONES DE TELETRABAJO

Se han identificado una gran cantidad criterios para clasificar el teletrabajo y las subsecuentes clasificaciones, algunas de las cuales en determinado momento se yuxtaponen, por lo que se opta por centrar la atención en dichas clasificaciones más que en los criterios, que después de todo, es de esperar sigan evolucionando:

6.1) En el Domicilio

También conocido como telework y teletrabajo en casa; con frecuencia se tiende a entender teletrabajo como sinónimo de trabajo en el domicilio, sin embargo, el trabajo en la casa por sí solo, no implica teletrabajo.

6.2) En Telecentros

Se refiere a que la labor se realiza en locales debidamente habilitados, con condiciones ambientales y tecnológicas dotadas por alguna institución, empresa, organizaciones gubernamentales o sociales. Al permitir compartir los recursos, logra una disminución en los costos de implementación para la institución y para la sociedad. Es usual y deseable, que dichos telecentros se sitúen fuera de los centros metropolitanos y más bien cerca de áreas residenciales, de manera que puedan ser de utilidad para una gran cantidad de teletrabajadores.

En el caso costarricense, se tienen identificadas varias *comunidades dormitorios*, es decir, donde las personas básicamente pasan la noche y durante el día se trasladan a la zona metropolitana a trabajar. Estas comunidades dormitorios resultan ser lugares idóneos para la construcción de telecentros de trabajo. Es así como ya se ha valorado la posible habilitación de centros de teletrabajo en Alajuela y Tres Ríos.

Si se considera que el Estado costarricense ya ha invertido en una serie de alternativas de desarrollo tecnológico, como los Centros Comunitarios Inteligentes (CECI), se tiene que los mismos representan una alternativa para el impulso de los telecentros de trabajo. Al efecto, según el Ministerio de Ciencia y Tecnología, a mayo del 2010 se cuenta con 271 CECI, que disponen de laboratorios debidamente equipado con computadoras de última tecnología y capacitación

básica en Internet y otras aplicaciones [18]. No obstante, conviene valorar cuidadosamente cada CECI, pues algunos ya tienen agotada su capacidad de servicio, y otros enfrentan dificultades como la limitación de horario disponible, la seguridad del equipo contra robos y la resolución de fallas técnicas [19].

6.3) En Oficinas Remotas o Satélites

Equivalen a telecentros o centros de teletrabajo, pero exclusivos de una institución, empresa, o a lo sumo, compartido con un pequeño grupo de usuarios predefinidos, por ejemplo, las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Son alternativas interesantes para instituciones grandes, que pueden identificar importantes grupos de funcionarios provenientes de zonas lejanas específicas.

6.4) Móvil

Más que al lugar de realización del teletrabajo, se refiere a la ausencia de un lugar específico, es decir, el mismo puede hacerse en la residencia del teletrabajador, en un centro de teletrabajo, durante una gira en un hotel o avión, en un carro, o cualquier otro lugar que satisfaga las condiciones básicas necesarias. El teletrabajo móvil se suele asociar con personas que necesitan desplazarse con frecuencia, ya sean inspectores fiscales o de salud, ejecutivos, investigadores de campo o asesores.

6.5) Hoteling

En un inicio no se identifica mayor aplicabilidad de esta variante para las instituciones públicas, sin embargo, no se puede descartar, particularmente por sus potenciales beneficios en reducción de costos, ya que permite a los trabajadores reservar una oficina —*donde lo tienen preparado para que se sienta*

a gusto, con su nombre en la puerta y fotos de su familia en la mesa de trabajo, en un intento de creación de un 'hogar virtual' [20].

Esta variante podría utilizarse en personal de ventas o inspectores, que no necesariamente requieren de un espacio físico regular, pero que necesitan revisar ocasionalmente sus correos, reunirse con personas de otras instituciones y usuarios de servicios entre otros.

6.6) Desconectado

Se suele identificar como *Off Line* y se caracteriza por que el teletrabajador no necesariamente mantiene una conexión permanente entre el equipo informático que utiliza para teletrabajar y la red informática interna de la institución. La comunicación y por consiguiente la supervisión, efectivamente se da, pero puede ser por medio de faxes, correos electrónicos, mensajería de voz, u otros medios tecnológicos y de la misma manera se remite el trabajo realizado.

Esta variante es particularmente útil cuando se tienen limitaciones tecnológicas o presupuestarias para el desarrollo del teletrabajo, por lo cual, si bien tiene algunas restricciones en cuanto a la agilidad de la comunicación, no debe descartarse como una de las posibles formas de aplicar esta alternativa en el desarrollo de la función pública de países en vías de desarrollo, como corresponde a muchas de las realidades latinoamericanas.

6.7) En Línea

También referido como conectado y *On Line*, donde el trabajador, necesariamente usa una conexión regular o permanente, entre su locación remota y la institución patronal. Si bien facilita el seguimiento y control del trabajo, también condiciona a

determinados niveles de equipo y comunicabilidad, lo que para algunas instituciones deficitarias, podría ser una restricción difícil de superar.

La clasificación de *en línea*, admite una variante, según esta sea de una vía o de dos vías, donde la primera le permite al teletrabajador incorporar información al ordenador de la institución, sin que necesariamente tenga acceso a información de dicho ordenador, esto es particularmente importante en casos que se requieran altos niveles de seguridad para protección de la información institucional, por ejemplo, quienes trabajen en instituciones reguladoras del sistema financiero. Mientras que la variante de dos vías, permite la interacción constante y fluida entre el teletrabajador y las bases de datos de la institución.

6.8) De Bajo Nivel Tecnológico

Implica un uso relativamente limitado de recursos tecnológicos, propio de países en situaciones de déficit fiscal. Si bien no es lo deseable para el mayor aprovechamiento del potencial de teletrabajo, al menos puede ser un punto de partida realista para muchas instituciones.

6.9) De Alto Nivel Tecnológico

Se caracteriza por un uso suficiente, de los medios tecnológicos, tales como telefonía móvil, conexiones de Internet de alta velocidad, conexiones en tiempo real al ordenador central de la institución, facilidades para teleconferencia y equipo de realidad virtual. Dadas las típicas restricciones fiscales, esta variante de teletrabajo podría obviarse en los proyectos pilotos y en su lugar, considerarse como una segunda etapa para aquellas experiencias que hayan demostrado, ser exitosas, o al menos, que presenten potencial de llegar a serlo.

6.10) A Tiempo Completo

Se refiere a que la totalidad de la relación laboral se dé por teletrabajo. En Costa Rica parece contar con poco respaldo, de hecho, no se han identificado casos de teletrabajo a tiempo completo en la función pública.

6.11) A Tiempo Parcial

Implica que el teletrabajador opere a distancia parte de su jornada laboral, usualmente de dos a tres días por semana, y el remanente lo haga de manera presencial en las oficinas de la institución, según las experiencias identificadas, esta práctica es muy utilizada, tanto en el sector público como el privado y es la que se recomienda para el inicio del desarrollo del teletrabajo en la función pública costarricense.

7) EL TELETRABAJO Y EL DESARROLLO SOSTENIBLE

El teletrabajo responde a diversos motivos, los cuales se alternan en su importancia, dependiendo de las características de cada país e incluso de las condiciones de un mismo país en momentos diferentes, es así como durante el año 2008, la prensa costarricense destacó el impulso del teletrabajo como estrategia para el ahorro del combustible y eso pudo haber conducido a la errónea concepción de que el día que se cuente con otras alternativas de energía, el teletrabajo perdería su utilidad, o que se descalifique para teletrabajar a quienes habiten cerca de sus lugares de trabajo. Otro riesgo de una indebida concepción de esta modalidad de trabajo, es que tienda a verse como un *dumping social* [21], al asociarlo con la explotación de minorías menos favorecidas y trabajadores con una menor protección social.

Por eso se considera importante resaltar que el principal objetivo del teletrabajo consiste en contribuir al desarrollo sostenible, lo que implica favorecer la

conciliación de las diversas dimensiones del accionar humano, que comprende al menos, las actividades económicas, sociales, ambientales y personales.

8) DIMENSIÓN ECONÓMICA

De las múltiples manifestaciones de la dimensión económica del teletrabajo, se destaca el impulso a la productividad, el ahorro de combustibles y el estímulo al desarrollo rural.

8.1) Impulso a la Productividad

En el tanto subsista lo que en economía se denomina el *problema económico*, es decir, la demanda de que el Estado atienda necesidades ilimitadas de la sociedad, con recursos limitados, se tendrá un fuerte aliciente, para el estimular la productividad en sus instituciones, entendida ésa como la más positiva relación posible entre insumos y resultados.

Los incrementos de productividad asociados al teletrabajo, provienen de la reducción de la necesidad de transporte, de las mejoras en los cambios tecnológicos, del mejor uso de la información, de un menor tiempo para resolver los asuntos, de la mejor oportunidad y calidad de los servicios ofrecidos a la sociedad, de la reducción en los costos en tiempo de socialización de las oficinas, que se estima puede ser de un 35% del horario regular [22], de la reducción de los condicionamientos sociales para que un funcionario muy eficiente no supere el promedio de producción y de la mejoría en el nivel de satisfacción de los funcionarios que eventualmente contribuye a la estabilidad laboral.

Debe tenerse cuidado de no pretender milagros económicos para las instituciones, pues por lo general, las reducciones de costos para ellas no suelen ser inmediatas, sino a mediano plazo, e ir acompañadas de una redefinición de mayor

uso de las áreas físicas de capacitación y reuniones, que a la postre se traducirán en ahorros en agua, luz, mantenimiento y demás gastos de sus instalaciones, además del mejor rendimiento, en el tanto que canaliza su gestión por resultados. A partir de lo anterior, se puede estimar que el teletrabajo puede implicar ahorros mínimos de 8 horas semanales, es decir, de una jornada laboral completa, sólo en tiempo de desplazamientos de los trabajadores, Zamora esboza con un caso, al afirmar que:

—Si en Costa Rica el desplazamiento medio de traslado implica una hora diaria - por ejemplo de Cartago a San José o de Heredia a San José o de Desamparados a San José- (...) el tiempo —y sólo el tiempo, no estamos teniendo en cuenta el costo de el transporte ni sus costos sociales (...) sería el equivalente a doce semanas de trabajo es decir, el 25% de la jornada laboral [23].

La Secretaria Técnica de Gobierno Digital, en Costa Rica ha realizado estimaciones que permiten estimar ahorros anuales por cada teletrabajador estatal, de entre 125.000 a 400.000.000 colones en un año"[24], cifras que al tipo de cambio de referencia del Banco Central de Costa Rica del 29 de junio del 2010, equivalen entre US\$236 a US\$755. Adicionalmente, el teletrabajo al permitirles bajar los costos de instalaciones, puede facilitar el surgimiento de PYMES y aumentar la rentabilidad de las mismas, que podría conducir a una mayor contribución fiscal, que a la postre representará mayores ingresos disponibles para el desarrollo del sector público.

Por todo lo anterior, no es de sorprender que la disminución de los costos y el fomento de la competitividad, se destaquen como los principales motivos para la participación del Reino Unido, Francia, España e Italia, en el teletrabajo [25].

8.2) Ahorro de Combustibles

El ahorro de combustible ha sido un fuerte inspirador del teletrabajo, específicamente en los años 70, cuando —*en los Estado Unidos, en plena crisis del petróleo (...) el físico Jack Nilles,(...), mediante el uso de las entonces incipientes tecnologías de la comunicación, [buscó que] no fuera indispensable el traslado diario al centro de trabajo* [26].

A lo cual se sumaron otros pioneros, como Nills, un profesor de la Universidad de Southern California, que en 1973, lo planteo como telecommuting o teledesplazamiento” [27].

Sin embargo, en Costa Rica el ahorro de combustible debe verse junto con otras consideraciones del manejo del empleo público, como el pago por concepto de *zonaje* que muchas instituciones reconocen a aquellos funcionarios que requieren de un desplazamiento habitual de su lugar de habitación para trabajar. Con el teletrabajo el *zonaje* podría tender a desaparecer, lo que por un lado representaría un ahorro para el Estado, pero también podría hacer que algunos sindicalistas y trabajadores consideren que se estén cercenando derechos laborales, por lo que la resolución de este asunto debe hacerse con mucho celo de las consideraciones legales y sociales pertinentes. Una posibilidad a analizar sería plantear alternativas que reemplacen el pago por *zonaje*, por incentivos asociados con las mejoras en productividad.

8.3) Estímulo del Desarrollo Rural

El teletrabajo le permite a personas que cuentan con el perfil adecuado para el ejercicio de la función pública, poder ejercerla sin necesidad de cambiar su centro de residencia y por lo tanto, evitando todas las dificultades económicas y sociales

que ello trae asociadas, pues como afirma Vidgain, el teletrabajo se puede utilizar para —*frenar la desaparición de empleos en zonas rurales o alejadas(...)* [28], como lo sería en las denominadas provincias periféricas (Limón, Guanacaste y Puntarenas), de la misma manera que ha sido utilizado en el Reino Unido, Francia y Alemania, para desarrollar las economías locales, por medio del fomento del empleo en las regiones aisladas [29].

9) DIMENSIÓN SOCIAL Probablemente todas las manifestaciones del teletrabajo se podrían enmarcar dentro de la dimensión social, sin embargo, en este apartado se destacan tres, que tienen implicaciones significativas en determinados colectivos.

9.1) Efectiva Equidad Laboral de Género

Aún son muchas las situaciones que se dan en la sociedad, donde la madre es el principal sostén económico del hogar, pero a su vez, conserva las responsabilidades de atender la casa y el cuidado de los niños, por lo que al tratar de salir a trabajar, se topa con la exigencia de cumplir un horario laboral regular. Inmediatamente surge el conflicto, cuando la educación pública *manda a los niños para la casa* a las 10:30 a.m. en el ciclo preescolar y a las 12:00 m.d. en primer y segundo ciclos, lo que se agrava con los horarios alternos, de manera que resulta prácticamente imposible que coincida con el horario laboral de alguna institución; a partir de ello, los niños se exponen a llegar a su casa y quedarse solos hasta avanzada la tarde, o la noche, con los grandes riesgos que ello implica. Con el teletrabajo se facilita a las mujeres en estas condiciones, su incorporación efectiva al mercado laboral, con lo que se podría ayudar, a cerrar las brechas de

desarrollo por género, que como indica el Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible [30], es importante en perjuicio de las féminas.

9.2) Acceso a Personas con Algún Tipo de Discapacidad

El teletrabajo puede facilitar el acceso al trabajo en general, independientemente de que la persona tenga dificultades para movilizarse, o de algún otro tipo; por eso, las Comisiones Institucionales en Materia de Discapacidad deberían integrarlos en su propuesta de los Planes Operativos Institucionales (POI).

En esta línea, llama la atención que la ley 7092, Ley de Impuesto Sobre la Renta, al definir los gastos deducibles de para reducir el pago del impuesto, indica que *“Además, podrá deducirse una cantidad igual adicional [de sueldos, sobresueldo y otras beneficios pagados] a las personas con discapacidad (...) Asimismo, los costos por las adecuaciones a los puestos de trabajo y en las adaptaciones al entorno (...)*” [31].

A partir de dicha normativa, se podría valorar que las adecuaciones para facilitar el teletrabajo a las personas con algún tipo de discapacidad, también deberían ser deducidas para pagos del impuesto sobre la renta. Conviene recordar que una importante cantidad de instituciones públicas están gravadas por el impuesto a la renta y para las instituciones que no están sujetas dicho gravamen, se podría plantear un mecanismo de estímulo alternativo, de manera que para fines presupuestarios, las fijaciones y topes de crecimiento, no consideren las inversiones necesarias para integrar a los discapacitados por medio del teletrabajo, posición que podría sustentarse a partir de la ley 7600: Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad [32], que

establece claras responsabilidades al Estado tendientes a que *“las personas con discapacidad (...) alcancen su máximo desarrollo”*.

10) DIMENSIÓN AMBIENTAL

El teletrabajo también beneficia al ambiente, pues en el tanto menos personas necesiten movilizarse, se propicia un menor uso de los combustibles fósiles y por lo tanto, será menor a la contaminación que se genere:

—Veinte minutos diarios de desplazamiento hacia y desde la oficina suponen al cabo del año la pérdida en la carretera de dos semanas estresantes de 400 horas laborales cada una. Si el 5% de los trabajadores que se deslazan diariamente en los Ángeles lo hiciera en un solo día a la semana, se ahorrarían 205 millones de millas de viaje al año y se evitaría que 47.000 toneladas de productos contaminantes entrara en la atmósfera. El teledesplazamiento supone, pues, un ahorro de energía, una mejora de la calidad del aire y un aumento de la calidad de vida. No es un mal negocioll [33].

Adicionalmente, se tiene la reducción de la necesidad de desarrollo de edificaciones de oficinas y de infraestructura de transporte y la positiva proyección social que pueden tener las instituciones que acogen iniciativas amigas del ambiente.

11) DIMENSIÓN PERSONAL

No obstante que la dimensión personal podría verse como parte de la dimensión social, aquí se detallan dos manifestaciones que interesa destacar por su carácter familiar.

11.1) Conciliación de la Vida Familiar y Laboral

Este enunciado es una moneda de dos caras, pues si bien el teletrabajo puede favorecer la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, también corre el riesgo de que el funcionario que lo practique no logre marcar la línea entre la vida privada y laboral, particularmente si el teletrabajo lo realiza en la casa de habitación, por lo que esta distinción necesariamente debe de ser trazada conjuntamente con quienes convive el teletrabajador.

Para comprender la incidencia entre la vida familiar y la laboral, se puede tener en cuenta con frecuencia, cuando un trabajador inicia su jornada laboral, en realidad ya lleva al menos un par de horas laborando: arreglo personal, alistar a sus hijos, pasar a dejarlos a sus estudios y seguir manejando, entre el tráfico matutino, hasta el parqueo de la oficina o lidiar con el transporte público para llegar a tiempo al trabajo; por eso, en realidad la primera acción de todo empleado al llegar a la oficina, es descansar, pues *—vienen de enfrentarse a una tarea más propia de un sargenteo instructor de marines que de un ejecutivo, por lo que no se puede esperar que den media vuelta, (...) y se pongan a trabajar inmediatamente de forma productiva* [34].

El teletrabajo puede ayudar a reducir significativamente muchas de esas tensiones, a la vez que se pueden tomar algunas medidas para paliar los posibles inconvenientes domésticos con genere; así pues, se pueden establecer vías telefónicas independientes, en el tanto sea factible, separaciones físicas de las áreas de trabajo; incluso con entrada independiente del resto de la casa para que en el caso que la institución realice alguna labor de fiscalización, no se inmiscuya en el ámbito familiar.

Incluso hay algunas recomendaciones anecdóticas que pueden ser útiles, como que —*Antes de comenzar a trabajar, usted puede ponerse el saco y salir, dar una vuelta a la manzana y entrar a trabajar*’. Y luego, *repetir el operativo a la hora de finalizar la tarea, (...) y ‘regresar a casa’*ll [35].

En las relaciones laborales también se pueden tener beneficios, al disminuir problemas personales de funcionarios a los que les resulta difícil mantener buenas relaciones con sus compañeros, además de generarle ahorros en algunos gastos como lo son ropa, transporte y alimentación.

11.2) Atención de Situaciones Especiales

Se pueden identificar otras situaciones que también motivan la implementación del teletrabajo, como los hombres, que producto de divorcios o viudez, deben hacerse cargo de niños pequeños; padres con niños en la primera infancia, a fin de que al menos uno de ellos acompañe al menor; personas que deben atender a algún enfermo crónico o terminal, durante largos periodos; e instituciones con necesidades de atención continua, 24 horas al día, alternando los horarios conforme las diferencias horarias de diversas partes del mundo, por ejemplo las relacionadas con la regulación del sector financiero.

12) LAS NUEVAS RELACIONES LEGALES DEL TRABAJO

La falta de legislación no debe ser motivo para que los operadores legales nieguen justicia a quienes más la necesitan, incluyendo los trabajadores, no obstante, sí debe reconocerse que el campo de las regulaciones del teletrabajo es uno de los que requieren mayor desarrollo, particularmente en lo que requiere a su aplicación en el sector público, que esta regido por el principio de legalidad (que implica que

sólo puede hacer lo que expresamente esta autorizado a hacer) y caracterizado por un alto nivel de formalidad.

12.1) Ajustes y Alternativas para la Actualización de la Normativa Laboral

Los diversos cuerpos legales que rigen el accionar laboral costarricense no necesariamente están acorde con el teletrabajo, toda cuenta que la mayoría de ellos, al igual que ha sucedido en otras naciones latinoamericanas, se emitieron mucho antes que ese concepto se comenzara a escuchar. Además, dado que la aprobación de leyes suele requerir plazos que pueden ser extensos, y más aún si se tratan de modificaciones constitucionales, esperar que la normativa cambie puede implicar dejar expuestos a los teletrabajadores y a las instituciones a situaciones de incertidumbre y arriesgar la viabilidad de esta modalidad de trabajo. Ante esta situación corresponde a los operadores jurídicos, asumir una invitación y si fuera del caso autoinvitarse, para que haciendo uso de sus mejores dotes imaginativas, pero siempre dentro del marco de la legalidad, planteen alternativas novedosas para responder a los requerimientos del teletrabajo, así por ejemplo, se pueden explorar opciones como modificaciones internas a los contratos de trabajo, resoluciones de la DGSC, emisión de decretos ejecutivos y dejar para una última instancia, iniciativas que requieran aprobación legislativa.

12.2) Relación Laboral

El Código de Trabajo en su artículo 18 establece que un contrato laboral es aquel en que *“una persona se obliga a prestar a otra sus servicios o a ejecutarle una obra, bajo la dependencia permanente y dirección inmediata o delegada en ésta, y por una remuneración de cualquier clase o formall.*

Al efecto, Alpízar, resalta que *—la subordinación se ha convertido en elemento vital por excelencia para determinar si la relación es de naturaleza laboral* [36], pero con el surgimiento de nuevas ocupaciones, el alto grado de especialización y el uso de las tecnologías para trabajar a distancia, necesariamente cambia la forma de percibir la subordinación; por ejemplo, aún cuando el patrono no tenga idea de cómo se realiza el diseño de un nuevo programa de computo, ello no priva que el trabajador (técnico especializado) está sujeto, a la subordinación en tanto debe atender a los requerimientos inicialmente planteados por el superior.

La subordinación no depende de la constancia de instrucciones por parte del superior, ni es necesaria la convivencia entre éste y el subordinado para que aquél siga sus instrucciones, como sucede cuando se envía a cualquier funcionario a una gira, ya sea local o internacionalmente. Es así como Durante plantea la telesubordinación, como tema de discusión, por las dificultades de su comprobación, a lo cual agrega la advertencia de cuidarse de los excesos de instrucción y control, cuando plantea *—la posibilidad de imponer límites al excesivo control que tiene el patrono sobre el espacio íntimo de sus trabajadores, en virtud de [los] avances tecnológicos* [37].

Por lo tanto, se tiene que el distanciamiento físico que implica el teletrabajo, entre el teletrabajador y el patrono, por sí mismo no afecta la subordinación y menos los otros elementos esenciales de la relación laboral (prestación de servicios y remuneración), por lo que esta modalidad de trabajo, no tiene porque debilitar la relación laboral, ya sea que ésta se encuentre definida por el Estatuto de Servicio Civil o el Código de Trabajo. Esto no contradice que el teletrabajo, por su naturaleza, requiera el establecer ciertos ajustes en cuanto a la forma de brindar

los servicios y ejecutar la supervisión, pero el requerimiento de ajustes es hábito regular en múltiples disciplinas, sin que por ello se cuestione la existencia del vínculo laboral, lo cual se ha querido resaltar contra cualquier intento de reducir el teletrabajo a materia tutelada por el derecho mercantil o civil.

12.3) Salud Ocupacional

El artículo 195 de la Ley N° 2: Código de Trabajo, establece que

—Constituyen riesgos del trabajo los accidentes y las enfermedades que ocurran a los trabajadores, con ocasión o por consecuencia del trabajo que desempeñen en forma subordinada y remunerada, así como la agravación o reagravación que resulte como consecuencia directa, inmediata e indudable de esos accidentes y enfermedadesll.

Se puede notar que no se distingue si la labor se realiza en las instalaciones de la institución o empresa, en una casa de habitación u otro lugar, por lo que se tiene que el patrono sigue siendo responsable de las condiciones de seguridad e higiene laboral del telefuncionario, aún cuando éste se encuentre laborando en cualquier otra localidad autorizada por la entidad. A su vez, ello implica que el patrono, necesariamente tiene el derecho de verificar las condiciones físicas en que el telefuncionario desempeña su labor, todo ello sujeto a previa coordinación y con el respeto que la vida privada del mismo y de su familia.

En todo caso, es deber del patrono, informar al teletrabajador sobre las políticas que ha establecido en materia de seguridad ocupacional y de igual manera es responsabilidad del subordinado, respetar y cumplir con aquellos aspectos que son de su competencia. Además, por la particularidad de que el lugar donde desarrollan las telefunciones es parte de su ámbito privado y la imposibilidad para

cualquier patrono de revisar constantemente las casas de sus teletrabajadores, que se entiende que es responsabilidad del teletrabajador el informar, sobre cualquier inconveniente que tenga en materia de salud ocupacional para que el patrono resuelva lo pertinente.

Indudablemente el asunto de salud ocupacional referido al teletrabajo se presta para un mayor análisis y es por ello, que el artículo 5° del Decreto sobre Teletrabajo, nombra al Instituto Nacional de Seguros (INS) como parte del Equipo Coordinador de esta iniciativa. Queda al INS el reto de investigar y desarrollar lo pertinente en cuanto a salud ocupacional aplicable al teletrabajo y velar por su implementación.

12.4) Seguridad Ocupacional

Difícilmente el grueso de la población dispone de los medios para reservar espacios adecuados en su casa para teletrabajar, incluyendo la instalación y conservación de los equipos necesarios; adicionalmente, la intromisión de artefactos tecnológicos dentro del ámbito familiar, sin la debida previsión, puede exponer a niños y otros miembros del hogar a condiciones de riesgo que no necesariamente estén listos para atender. A su vez, las distintas instituciones no necesariamente están capacitadas para valorar las condiciones óptimas de salud ocupacional para teletrabajar.

Una alternativa que a nivel de Gobierno podría impulsarse, es la creación de un cuerpo especial de asesores e inspectores de seguridad ocupacional para estaciones de teletrabajo, de manera que cada institución no se vea en la necesidad de hacer valoraciones por demás riesgosas en una materia. Podría ser

deseable que este cuerpo de asesores e inspectores surgiera, o al menos dependiera, del INS, quien tiene un importante acervo de conocimientos en temas de Seguridad Ocupacional.

Por otro lado, el Código de Trabajo, en su artículo 69, indica que —*son obligaciones de los patronos: (...) d. Dar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para ejecutar el trabajo (...) e. Proporcionar local seguro para la guarda de los instrumentos y útiles del trabajador*ll. Nótese que la relación establecida entre el patrono y el suministro que el mismo hace al trabajador de útiles, instrumentos, materiales y locales, no está restringida a las oficinas de la institución o empresa, por lo que la responsabilidad del patrono a dotar de condiciones físicas adecuadas al teletrabajador, se puede extender a la *teleoficina*.

Desde la óptica del teletrabajador, podría esperarse que al tratarse la teleoficina de un lugar elegido por él mismo, debería de poner su mejor empeño en que dicho espacio sea óptimo. Donde es más probable que surja discusión, es respecto a quién debe asumir los costos que implique generar dichas condiciones, tema que por el momento, se considera debe resolverse en cada caso individualmente, dependiendo de las condiciones particulares de la institución y sus funcionarios.

12.5) Trabajo a Domicilio

Durante plantea que —*una vez que a la vida jurídica nace una nueva figura, la primera tarea del operador o intérprete del derecho es determinar su naturaleza jurídica, incluyéndola en la regulación de algunas de las figuras ya existentes o bien reclamando una regulación ad-hoc*ll. [38]. Por ello, es comprensible que se busque en la figura del trabajo a domicilio, algunos elementos que puedan, al

menos por analogía, servir para la regulación del teletrabajo; es así como se llega al artículo 109 del Código de Trabajo, donde define trabajo a domicilio como *—los que elaboran artículos en su hogar u otro sitio elegido libremente por ellos, sin la vigilancia o la dirección inmediata del patrono o del representante de éstel.*

De dicha definición resulta evidente la presencia del elemento de dirección por parte del patrono, aún cuando aquel este ausente durante la realización del trabajo. Sin embargo, el trabajo a domicilio está dirigido particularmente a labores orientadas a la manufactura, como bien lo evidencia el artículo 113 del Código de Trabajo al indicar que *—Las autoridades sanitarias o de trabajo prohibirán la ejecución de labores a domicilio (...) cuando en el lugar de trabajo imperen condiciones marcadamente antihigiénicas, o se presente un caso de tuberculosis o de enfermedad infecto-contagiosa.* En su lugar, el teletrabajo se relaciona con el trabajo intelectual

Por lo tanto, se tiene que la normativa existente sobre el trabajo a domicilio, a lo sumo puede considerarse como una referencia interesante, pero de ninguna manera como equiparable a las necesidades del teletrabajo.

12.6) Proyectos de Ley

Se tiene que con el expediente 16.030, se presentó a la Asamblea Legislativa un Proyecto de Ley para actualizar las jornadas de trabajo excepcionales y resguardar los derechos de los trabajadores, que puede ser de gran utilidad para normar la flexibilidad horaria del teletrabajo [39]. Esta reforma al Código de Trabajo se pretendió impulsar como parte de las estrategias del Gobierno para enfrentar la crisis financiera internacional en el 2008-2009 y evitar los despidos [40]. Sin embargo, la reforma prácticamente ha quedado archivada, por lo que

debe tenerse presente que más allá de la flexibilización de la jornada, sin la normativa legal adecuada, la implantación del teletrabajo puede ser difícil [41], por lo que se tienen dos posibles caminos a seguir:

a) Una reforma al actual Estatuto de Servicio Civil y del Código de Trabajo.

b) Aprobar una ley especial que regule el teletrabajo, inspirada a partir de las experiencias de otras naciones y tropicalizadas a las condiciones nacionales, donde se trate adecuadamente, al menos los siguientes asuntos:

Definición de la existencia de la subordinación,

Igualdad del derecho al salario que los trabajadores presenciales,

Obligaciones del patrono respecto a los gastos en electricidad, papelería, comunicaciones, etc.

Criterios para la seguridad social y seguros tanto por riesgos del trabajo como por equipos,

Confidencialidad de la información,

Eventuales implicaciones impositivas (resolución sobre posibles deducciones del impuesto sobre la renta de las inversiones que el trabajador, la institución o empresa realicen),

Promoción de organizaciones laborales y

Control, incluyendo las limitaciones al mismo para preservar la intimidad.

12.7) Decreto Ejecutivo N° 26662-MP, Sobre Horarios Flexibles

El decreto 26662 [42], autoriza la aplicación de horarios flexibles en instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil, y aún cuando no necesariamente se

redactó pensando en el teletrabajo, se tienen algunos elementos que le son aplicables, en el tanto formalizan la flexibilización de las horas de entrada y salida de la jornada laboral.

Respecto a las nuevas relaciones legales del trabajo que implica el teletrabajo, se puede concluir que la normativa laboral vigente en Costa Rica, permite identificar antecedentes en cuanto a variación de la jornada laboral y sobre trabajos realizados fuera de las instalaciones del patrono, a la vez que el uso de instrumentos tecnológicos es regular en muchas ocupaciones, por lo que se cuenta con elementos normativos mínimos para el desarrollo de dicha modalidad laboral. Sin embargo, falta una normativa que unifique todos estos elementos en un mismo cuerpo, de manera que se formalice la modalidad laboral de teletrabajo en el sector público, atendiendo las particularidades de dicho sector.

A MANERA DE CONCLUSIÓN

La incursión del teletrabajo como modalidad de prestación de servicios, es una forma más de manifestación de los cambios de la globalización, en este caso, apoyados por la tecnología y del cual no se le ve posibilidades de retorno. Es decir, tarde o temprano, los diversos agentes económicos que interactúan en la sociedad, deberán de valorarlo y muchos de ellos, procederán a implementarlo, incluyendo el sector público.

Ante la imposibilidad de revertir la tendencia hacia el teletrabajo, el modesto avance que se ha identificado en el desarrollo del teletrabajo en el empleo público costarricense, solo puede tomarse como una atenta invitación a apoyar y acelerar su desarrollo, asunto para lo cual, puede resultar útil la difusión de material que acerque esa modalidad laboral, a la realidad tica del empleo público.

Por otro lado, el Barómetro de la profesionalización de los servicios civiles de Centroamérica y República Dominicana, permite identificar importantes similitudes entre las funciones públicas de la región, por lo que los avances de experiencias y desarrollos documentales que puedan intercambiarse entre los diferentes países, pueden ser un importante aliado para la pronta y efectiva difusión del teletrabajo, para que los respectivos regímenes de empleo público disfruten de sus beneficios, y más aún, para mejorar los servicios que la sociedad recibe del Estado.

REFERENCIAS

- [5] Alfaro, Ximena. *Teletrabajo decae por desconfianza patronal*. La Nación. 16 de mayo 2010. pp. 24A
- [3] Alles, Martha. *Empleo. Discriminación, Teletrabajo y otras Temáticas*. Ediciones Macchi. Buenos Aires, Argentina. (1999). pp. 103.
- [15] Alles, Martha. *Ob. Cit.* pp. 103.
- [17] Alles, Martha. *Ob. Cit.* pp. 101.
- [35] Alles, Martha. *Ob. Cit.* pp. 119.
- [27] Alpízar, Maricela. *La Naturaleza Jurídica del Teletrabajo a la Luz de la Doctrina*. Tesis de Grado para optar al título de licenciada en derecho. Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica. (2004), pp. 80-81.
- [36] Alpízar, Maricela. *Ob. Cit.* pp. 56-58.
- [2] Asamblea Legislativa de Costa Rica. *Ley N° 2 del 27 de agosto de 1943: Código de Trabajo*. San José, Costa Rica. *San José, Costa Rica. Recuperado el 27 de junio del 2010 de <http://www.pgr.go.cr/scij>*

- [31] Asamblea Legislativa de Costa Rica. *Ley N° 7092 del 24 de junio del 2008: Ley del Impuesto sobre la Renta. San José, Costa Rica. Recuperado el 15 de enero del 2009 de <http://www.pgr.go.cr/scij>*
- [32] Asamblea Legislativa de Costa Rica. Ley N° 7600 del 2 de mayo de 1996: Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad. *San José, Costa Rica. Recuperado el 25 de junio del 2010 de <http://www.pgr.go.cr/scij>*
- [39] Asamblea Legislativa de Costa Rica. *Proyecto de Ley para Actualizar las Jornadas de Trabajo Excepcionales y Resguardar los Derechos de los Trabajadores, Expediente 16.030. 12 de octubre del 2005. San José, Costa Rica.*
- [10] CES, UNICE/UEAPME y CEEP. *Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo. 16 de julio de 2002. Bruselas, Bélgica. Recuperado el 27 de junio del 2010, de <http://www.scribd.com/doc/13918398/Acuerdo-Marco-Europeo-Sobre-Teletrabajo>*
- [8] Durante, Marco. *El Teletrabajo. Nuevas Formas de Trabajo a Través de la Telemática*. Investigaciones Jurídicas, S. A. San José, Costa Rica. (2003), p. 52.
- [11] Durante, Marco. *Ob. Cit.* p. 27.
- [13] Durante, Marco. *Ob. Cit.* p. 19.
- [21] Durante, Marco. *Ob. Cit.* p. 13.
- [22] Durante, Marco. *Ob. Cit.* p. 22.
- [26] Durante, Marco. *Ob. Cit.* p. 24.
- [33] Durante, Marco. *Ob. Cit.* p. 40.
- [37] Durante, Marco. *Ob. Cit.* p. 54.
- [38] Durante, Marco. *Ob. Cit.* p. 27.
- [41] Durante, Marco. *Ob. Cit.* pp. 78-81.

- [14] Enebral, J. Cincuenta años de dirección por objetivos. (2008) Formación y Consultoría, S.A. (FYCSA) Recuperado de www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/cincuenta_anos_de_direccion_por_objetivos.doc
- [40] Feigenblatt, H. *Gobierno impulsa ley para flexibilizar jornadas laborales*. La Nación. 12-01-09. 26A.
- [18] Fonseca, Pablo. UCR cuestiona gestión de los centros comunitarios de cómputo. La Nación. 19-05-2010. p. 17A
- [12] Molina, José. *Implantar con éxito el teletrabajo en la empresa*. En Alta Dirección, N° 184, Noviembre, Diciembre 1995. Barcelona, España. pp. 36.
- [16] Molina, José. *Ob. Cit.* p. 442.
- [42] Presidencia de la República. *Decreto Ejecutivo 26662 Autoriza Régimen de 'Horarios Flexibles' en Instituciones Cubiertas por el Régimen de Servicio Civil*. La Gaceta N. 32 - 16 febrero 1998.
- [1] Primera Vicepresidencia en Ejercicio de la Presidencia de la República, el Ministro de la Presidencia y el Ministro de Trabajo y Seguridad Social. *Decreto Ejecutivo N° 34704-MP-MTSS: Promoción del Teletrabajo en las Instituciones Públicas*. La Gaceta No. 162, del 22 de agosto de 2008, Imprenta Nacional. San José, Costa Rica.
- [4] Primera Vicepresidencia en Ejercicio de la Presidencia de la República, *Ob. Cit.* p. 1.
- [6] Primera Vicepresidencia en Ejercicio de la Presidencia de la República, *Ob. Cit.* p. 2.

[7] Primera Vicepresidencia en Ejercicio de la Presidencia de la República, *Ob. Cit.*
p. 4.

[9] Primera Vicepresidencia en Ejercicio de la Presidencia de la República, *Ob. Cit.*
p. 1.

[30] Programa Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible. (2008)
Decimocuarto Informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible
2007. Litografía e imprente Lil, S. A. San José, Costa Rica.

[24] Secretaria Técnica de Gobierno Digital de Costa Rica. *Ob. Cit.*

[19] Vargas, A. 151 Centros de Internet gratis funcionan en todo el país. La
Nación, 29-12-08

[28] Vidgain, Juan. *IBM España, una Experiencia Europea de Teletrabajo*. En Alta
Dirección, N° 184, Noviembre, Diciembre 1995. Barcelona, España. (1995), pp. 37.

[20] Zamora, T. *El Teletrabajo una Forma alternativa de Trabajar – Una Propuesta
de Centro Incubador de Teletrabajadores de Origen Técnico para Costa Rica*.
Editorial del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA). San José, Costa Rica. (2001),
p. 19.

[23] Zamora, *Ob. Cit.* p. 17.

[25] Zamora, *Ob. Cit.* pp. 15-16.

[29] Zamora, *Ob. Cit.* p. 15.

[34] Zamora, *Ob. Cit.* p. 17.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, Martha. (1999). *Empleo. Discriminación, Teletrabajo y otras Temáticas*.
Ediciones Macchi. Buenos Aires, Argentina.

Alpízar, Maricela. (2004). *La Naturaleza Jurídica del Teletrabajo a la Luz de la Doctrina*. Tesis de Grado para optar al título de licenciada en derecho. Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

Asamblea Legislativa de Costa Rica. *Ley N° 2 del 27 de agosto de 1943: Código de Trabajo*. San José, Costa Rica. *San José, Costa Rica. Recuperado el 27 de junio del 2010 de <http://www.pgr.go.cr/scij>*

Asamblea Legislativa de Costa Rica. (2008). *Ley N° 7092 del 24 de junio del 2008: Ley del Impuesto sobre la Renta*. San José, Costa Rica. *Recuperado el 15 de enero del 2009 de <http://www.pgr.go.cr/scij>*

Asamblea Legislativa de Costa Rica. (1996). *Ley N° 7600 del 2 de mayo de 1996: Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad*. San José, Costa Rica. *Recuperado el 25 de junio del 2010 de <http://www.pgr.go.cr/scij>*

Asamblea Legislativa de Costa Rica. (2005). *Proyecto de Ley para Actualizar las Jornadas de Trabajo Excepcionales y Resguardar los Derechos de los Trabajadores*, Expediente 16.030. 12 de octubre del 2005. San José, Costa Rica.

CES, UNICE/UEAPME y CEEP. (2002). *Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo*. 16 de julio de 2002. Bruselas, Bélgica. *Recuperado el 27 de junio del 2010, de <http://www.scribd.com/doc/13918398/Acuerdo-Marco-Europeo-Sobre-Teletrabajo>*

Durante, Marco. (2003). *El Teletrabajo. Nuevas Formas de Trabajo a Través de la Telemática*. Investigaciones Jurídicas, S. A. San José, Costa Rica.

Enebral, J. (2008) *Cincuenta años de dirección por objetivos*. Formación y Consultoría, S.A. (FYCSA) *Recuperado de*

www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/cincuenta_anos_de_direccion_por_objetivos.doc

Feigenblatt, H. (2009). *Gobierno impulsa ley para flexibilizar jornadas laborales*. La Nación. 12-01-09.

Fonseca, Pablo. (2010). *UCR cuestiona gestión de los centros comunitarios de cómputo*. La Nación. 19-05-2010.

Molina, José. (1995). *Implantar con éxito el teletrabajo en la empresa*. En Alta Dirección, N° 184, Noviembre, Diciembre 1995. Barcelona, España.

Plan Regional para el Fortalecimiento y Modernización de los Servicios Civiles y la Función Pública en Centroamérica y República Dominicana. (2009) *Barómetro de la profesionalización de los servicios civiles de Centroamérica y República Dominicana*. Guatemala.

Presidencia de la República. (1998). *Decreto Ejecutivo 26662 Autoriza Régimen de 'Horarios Flexibles' en Instituciones Cubiertas por el Régimen de Servicio Civil*. La Gaceta N. 32 - 16 febrero 1998.

Primera Vicepresidencia en Ejercicio de la Presidencia de la República, el Ministro de la Presidencia y el Ministro de Trabajo y Seguridad Social. (2008). *Decreto Ejecutivo N° 34704-MP-MTSS: Promoción del Teletrabajo en las Instituciones Públicas*. La Gaceta No. 162, del 22 de agosto de 2008, Imprenta Nacional. San José, Costa Rica.

Programa Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible. (2008) *Decimocuarto Informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible 2007*. Litografía e imprenta Lil, S. A. San José, Costa Rica.

Vidgain, Juan. (1995). *IBM España, una Experiencia Europea de Teletrabajo*. En Alta Dirección, N° 184, Noviembre, Diciembre 1995. Barcelona, España.

Zamora, T. (2001). *El Teletrabajo una Forma alternativa de Trabajar – Una Propuesta de Centro Incubador de Teletrabajadores de Origen Técnico para Costa Rica*. Editorial del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA). San José, Costa Rica.