

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

***“Propuesta para un modelo de teletrabajo en la
Universidad de Costa Rica”***

Trabajo final de graduación aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de magíster en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia

**Ing. Luis Alonso Castro Mattei
970840**

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica
2009

Dedicatoria

Al padre celestial, que siempre está presente en mi vida, llenándome de fuerza positiva para seguir adelante y bendiciéndome con miles de cosas buenas.

A Victor Castro, mi papá, por ser una persona con grandes valores y principios, que me ha enseñado con el ejemplo, que vale la pena esforzarse por ser mejor cada día.

A Argerie Mattei, mi madre, por todo el amor que me da cada día y por enseñarme que Dios siempre está presente en nuestras vidas, por lo que debemos confiar plenamente en Él.

Agradecimientos

A mi familia, por ayudarme y apoyarme siempre, por confiar en mi, por estar presentes cuando más los necesito y por ser una de las bendiciones más grandes de mi vida.

Al M.Sc. Abel Brenes Arce y al M.Sc. Luis Jiménez Cordero, director y subdirector, respectivamente, del Centro de Informática de la Universidad de Costa Rica, por permitirme desarrollar esta investigación en ese sitio. Gracias por su asesoría y por el valioso tiempo que dedicaron para la exitosa culminación de este proyecto.

A los profesores M.B.A Roque Rodríguez, profesor guía y a la M.B.A. Maribell Varela Fallas, directora de tesis, por sus consejos, apoyo y paciencia durante la realización de esta investigación. Gracias por sus valiosos aportes, los cuales contribuyeron a que el resultado final de este proyecto fuese el mejor.

A la Licda. Laura Ramírez Herrera, abogada, a la Lic. Carolina Alvarado Bolaños, psicóloga, y al Lic. René Martorell Turcios, trabajador social, por su valiosa ayuda para el desarrollo de esta investigación.

Finalmente, a mis compañeros y amigos, Ana Lucía, Esteban, Fabio, Gloriana, Gonzalo y Luis Diego, que recorrieron junto a mi, el sendero para llegar al final del camino, brindándome su apoyo desinteresado; sin ellos no habría sido posible finalizar este proyecto.

Hoja de aprobación

Este trabajo final de graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de magíster en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.

Dr. Aníbal Barquero Chacón
Director Programa de Posgrado

MBA. Roque Rodríguez
Coordinador Área de Gerencia

MBA. Maribell Varela Fallas
Directora de Tesis
Área de Gerencia

Máster Luis Jiménez Cordero
Subdirector Centro de Informática UCR
Supervisor Laboral

Ing. Luis Alonso Castro Mattei
Estudiante

Tabla de contenido

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Hoja de aprobación	iv
Tabla de contenido	v
Índice de figuras	viii
Índice de tablas	viii
Índice de gráficas	ix
Resumen	x
Introducción	13
1. Marco de referencia	16
1.1 Concepto de teletrabajo	17
1.1.1 ¿Qué es el teletrabajo?	17
1.1.2 Cronología del teletrabajo	19
1.1.3 Ventajas y desventajas del teletrabajo.....	20
1.1.4 Tipos de teletrabajo	21
1.2 Modalidades de teletrabajo	26
1.2.1 Tiempo completo	26
1.2.2 Tiempo parcial.....	27
1.3 Equipamiento para desarrollar teletrabajo	27
1.3.1 Equipamiento tecnológico	28
1.3.2 Espacio físico y ambiente	28
1.3.3 Herramientas de colaboración	29
1.4 Actividades aptas para el teletrabajo	30
1.5 Teletrabajo en Costa Rica	32
1.6 El impacto del teletrabajo en la Universidad de Costa Rica	35
1.6.1 Consideraciones económicas.....	35
1.6.2 Consideraciones sociales	36

1.6.3	Consideraciones legales.....	37
2.	Descripción general de la Universidad de Costa Rica	40
2.1	Antecedentes	41
2.1.1	Reseña histórica	41
2.1.2	Ubicación geográfica y extensión del campus universitario	42
2.1.3	Sedes, recintos y estaciones experimentales.....	44
2.2	Marco estratégico	48
2.2.1	Misión y objetivos organizacionales.....	48
2.2.2	Estructura organizacional.....	48
2.3	La normativa laboral de la Universidad de Costa Rica y el teletrabajo.....	55
2.4	Legislación laboral nacional relacionada con el teletrabajo	60
2.5	Experiencias que propician el teletrabajo en la Universidad de Costa Rica.....	64
3.	Análisis FODA y determinación de variables para el modelo de teletrabajo.....	67
3.1	Encuesta aplicada a personas de áreas aptas para el teletrabajo	68
3.1.1	Descripción metodológica.....	69
3.1.2	Resultados y análisis de la encuesta.....	70
3.2	Criterios por considerar dentro del modelo de teletrabajo en la Universidad de Costa Rica	94
3.2.1	Información personal	94
3.2.2	Información laboral.....	95
3.2.3	Condiciones técnicas y de espacio físico.....	96
3.2.4	Condiciones psicosociales en el trabajo y en la familia	96
3.3	Análisis FODA.....	97
4.	Propuesta para modelo de teletrabajo en la Universidad de Costa Rica.....	100
4.1	Tipo de teletrabajo.....	101
4.2	Modalidad de teletrabajo	103
4.3	Perfil de las personas teletrabajadoras	104
4.3.1	Condiciones psicosociales	104
4.3.2	Condiciones laborales.....	105
4.4	Requerimientos técnicos mínimos	106

4.4.1	Conexión a Internet.....	106
4.4.2	Equipo de cómputo.....	107
4.4.3	Software.....	108
4.5	Requerimientos mínimos de espacio físico y mobiliario	111
4.5.1	Área de trabajo.....	112
4.5.2	Ventilación y temperatura.....	112
4.5.3	Iluminación.....	113
4.5.4	Nivel de ruido.....	113
4.5.5	Mobiliario.....	114
4.6	Manejo de gastos	114
4.7	Asignación de trabajo y medición de resultados	116
4.7.1	Metodología de asignación de trabajo.....	116
4.7.2	Medición de desempeño y calidad del trabajo.....	118
4.8	Consideraciones de seguridad laboral	120
4.8.1	Salario y jornada laboral.....	120
4.8.2	Privacidad.....	121
4.8.3	Derecho a la formación continua.....	122
4.8.4	Derecho a la información, consulta, participación y negociación.....	122
4.8.5	Riesgos y accidentes en el trabajo.....	123
4.9	Consideraciones legales y contractuales.....	125
	Bibliografía.....	133
	Anexo metodológico.....	136
	Anexo complementario.....	141

Índice de figuras

Figura 2-1: Mapa de distribución de fincas de la Sede Central Rodrigo Facio	43
Figura 2-2: Mapa de las sedes y recintos de la Universidad de Costa Rica	45
Figura 3-1: Modelo organizacional de procesos de Centro de Informática.	75

Índice de tablas

Tabla 2-1: Detalle de las sedes de la Universidad de Costa Rica.....	46
Tabla 3-1: Dirección exacta de los funcionarios.....	71
Tabla 3-2: Tareas diarias de los funcionarios del Centro de Informática.....	78
Tabla 3-3: Motivaciones de los empleados para convertirse en teletrabajadores	92
Tabla 3-4: Análisis FODA para el modelo de teletrabajo en la UCR.....	98
Tabla 4-1: Ejemplo 1 de Indicadores y métricas de medición de desempeño.....	119
Tabla 4-2: Ejemplo 2 de Indicadores y métricas de medición de desempeño	120

Índice de gráficas

Gráfica 3-1: Resultados pregunta 4: “Años de trabajar en la Universidad de Costa Rica”	73
Gráfica 3-2: Resultados pregunta 5: “Puesto en el que se encuentra actualmente”	74
Gráfica 3-3: Resultados pregunta 6: “Área o Unidad de trabajo a la que pertenece en el Centro de Informática”	76
Gráfica 3-4: Resultados pregunta 7: “¿Está su coordinador(a) de acuerdo con que se convierta en teletrabajador(a)?”	77
Gráfica 3-5: Resultados pregunta 9: “Marque las opciones que más se adecuen a sus funciones” .	80
Gráfica 3-6: Resultados pregunta 10: “Seleccione las opciones que caracterizan sus funciones” ...	82
Gráfica 3-7: Resultados pregunta 11: “¿Existe conexión a Internet de banda ancha en su lugar de residencia?”	83
Gráfica 3-8: Resultados pregunta 12: “Velocidad de su conexión a Internet de Banda Ancha”	84
Gráfica 3-9: Resultados pregunta 13: “Seleccione los dispositivos tecnológicos con los que cuenta en su lugar de residencia”	85
Gráfica 3-10: Resultados pregunta 14: “En cuanto a espacio físico y mobiliario, en su lugar de residencia cuenta con:”	86
Gráfica 3-11: Resultados pregunta 15 y 18:	88
Gráfica 3-12: Resultados preguntas 16 y 22	89
Gráfica 3-13: Resultados preguntas 17, 19 y 21	90
Gráfica 3-14: Resultados pregunta 28: “En caso de que sea seleccionado(a) para realizar teletrabajo ¿cuántos días desea Teletrabajar?”	94

Resumen

Castro Mattei, Luis Alonso

Propuesta para un modelo de teletrabajo en la Universidad de Costa Rica.

Trabajo final de graduación, Posgrado en Administración y Dirección de Empresas.

San José, C.R.:

L. Castro M., 2009

h: il., refs.

El objetivo general de esta investigación consiste en proponer un modelo de teletrabajo para la Universidad de Costa Rica, a partir del análisis de la información obtenida de fuentes primarias y secundarias, que permita incrementar la productividad y motivación, fomentar el ahorro y favorecer la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de los empleados mediante la utilización de nuevas tecnologías.

La investigación se realiza en la Universidad de Costa Rica (UCR), la cual se constituye como la institución de educación superior más importante del país. En la actualidad, la UCR cuenta con aproximadamente 8.000 funcionarios administrativos y docentes, y cerca de 40.000 estudiantes distribuidos en una sede central, cinco sedes regionales e igual número de recintos.

Para alcanzar el objetivo propuesto, se desarrolla una investigación, la cual se inicia con una revisión de tipo documental, para fundamentar teóricamente temas como el concepto de teletrabajo, tipos y modalidades existentes, ventajas y desventajas de su adopción, espacio físico, ambiente y equipamiento para desarrollarlo adecuadamente, actividades aptas para el teletrabajo, además, de las consideraciones sociales, económicas y legales, que van de la mano con la aplicación de esta modalidad laboral flexible.

Posteriormente se describe la situación de la UCR en su contexto nacional, con el propósito de conocer sus antecedentes y determinar su posición actual. Además, se dan los detalles de su contexto cultural (misión, visión y valores) y su estructura organizativa. Se realiza un análisis de la

normativa laboral de la UCR y del país, con el fin de identificar los aspectos que permiten o impiden la adopción del teletrabajo como modelo laboral.

De acuerdo a lo analizado en los dos primeros capítulos, se diseña y aplica una encuesta a las personas funcionarias del Centro de Informática (CI), que son candidatas a convertirse en teletrabajadoras, lo anterior con el fin de determinar las variables que deben ser consideradas para el modelo de teletrabajo que se propondrá en el último capítulo de la investigación. De la mano con la encuesta, se realiza un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (análisis FODA) que permitirá conocer que factores pueden afectar, de forma positiva o negativa, el modelo de teletrabajo de la Universidad.

Finalmente, se plantea una propuesta para un modelo de teletrabajo en la Universidad de Costa Rica, en la cual se resume el tipo y modalidad recomendado, las condiciones psicosociales y laborales que deberán caracterizar a las personas teletrabajadoras, los requerimientos mínimos en lo referente a condiciones técnicas, de espacio físico y mobiliario, el manejo de los gastos, las consideraciones de seguridad laboral, legales y contractuales. Además, se presenta una propuesta de metodología de asignación de tareas y medición de desempeño.

Palabras claves: TELETRABAJO, TRABAJO A DISTANCIA, TRABAJO MÓVIL O ITINERANTE, MODELO LABORAL FLEXIBLE, TELETRABAJADOR, TELECENTRO, ANALISIS FODA, UNIVERSIDAD DE COSTA RICA.

Director de la investigación:

MBA. Roque Rodríguez

Unidad académica:

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Sistema de Estudios de Posgrado

Introducción

El desarrollo de las tecnologías de información y comunicación, y de la Internet, durante las últimas décadas, promovió cambios significativos en la forma en que las empresas y sus trabajadores desempeñan sus tareas. Comenzando con la automatización de procesos, hasta llegar hoy día al comercio en línea, es posible afirmar que todas las áreas del conocimiento adoptaron las nuevas tecnologías, para mejorar el desempeño en el cumplimiento de sus labores. Las nuevas redes de comunicación con grandes anchos de banda y la masificación de los equipos de cómputo, han permitido el surgimiento de modelos laborales novedosos, como es el caso del teletrabajo, definido como una forma flexible de actuación laboral que implica trabajar a una distancia remota del empleador durante una proporción significativa de la jornada.

La idea de establecer el teletrabajo como modelo laboral surgió en Estados Unidos a principios de la década de los 70 durante la crisis del petróleo , como una forma de ahorrar costos en el desplazamiento y reducir la contaminación ambiental, sin embargo, para este momento no existían las herramientas tecnológicas necesarias para que su establecimiento fuera viable. Es hasta finales de los años 90 cuando los avances tecnológicos permitieron su desarrollo, esta vez como un potente instrumento de flexibilidad laboral que ofrece importantes beneficios, tanto para empleador como para el empleado, lo que lo ha convertido en un sistema laboral muy atractivo para las empresas privadas y públicas.

El teletrabajo como modelo laboral flexible, permite que las tareas asignadas a la persona teletrabajadora se desempeñen desde cualquier lugar y en cualquier momento, por lo que no se requiere de un espacio físico fijo o el cumplimiento de un horario formalmente establecido, ambas características, gracias a que funciona bajo un sistema de asignación de labores y medición de resultados por objetivos.

En la presente investigación se pretende desarrollar un modelo para teletrabajo en la Universidad de Costa Rica, institución benemérita cuyos orígenes se ubican en la Casa de Enseñanza de Santo Tomás, que fue fundada en 1814 y que a partir de 1843 se convirtió en la Universidad de Santo

Tomás. Oficialmente, la Universidad de Costa Rica fue creada el 26 de agosto de 1940, mediante la Ley de la República N° 362.

Desde que abrió sus puertas, en marzo de 1941, la Universidad de Costa Rica ha encauzado su quehacer en concordancia con una búsqueda constante, inagotable y libre, de la verdad, eficacia y belleza. El desarrollo alcanzado en el presente, se ha fundamentado en una sólida formación académica, una compleja actividad investigativa y en la sistematización y extensión del conocimiento.

La Universidad de Costa Rica está constituida por una comunidad de profesores, estudiantes y funcionarios administrativos, dedicada a la enseñanza, investigación, acción social, estudio, meditación, creación artística y difusión del conocimiento. Actualmente la Institución cuenta con cerca de 8.000 funcionarios que desarrollan sus actividades en las diversas áreas del conocimiento que abarca el quehacer de la Universidad.

Al igual que cualquier otra empresa privada o pública, la Universidad debe adaptarse a los constantes cambios en la economía mundial, a los rápidos avances en la tecnología y a los nuevos modelos laborales, que surgen como resultado de los dos anteriores. La extensión de la crisis económica provocada por factores como, las variaciones internacionales en los precios de los combustibles fósiles y la contracción monetaria mundial, obligan a la Institución a buscar maneras de disminuir costos, mejorando simultáneamente la productividad y motivación de sus empleados.

Otros factores como el aumento sin planificación en la flota vehicular del país, una infraestructura vial con una capacidad mucho menor que la requerida y la restricción vehicular impuesta por el gobierno, que provocan que transportarse de un lugar a otro sea un verdadero problema, además de la necesidad de flexibilizar los horarios de los funcionarios, brindarle mayores oportunidades a los empleados con movilidad reducida, disminuir la contaminación ambiental y mejorar la relación familiar y laboral de los empleados, impulsan a la Universidad a explorar el teletrabajo como opción laboral a los modelos tradicionales.

Con el ideal de colaborar en la solución de la problemática expresada en los párrafos anteriores es que se plantea el siguiente objetivo general para la presente investigación: “Proponer un modelo de teletrabajo para la Universidad de Costa Rica a partir del análisis de la información obtenida de fuentes primarias y secundarias, que permita incrementar la productividad y motivación, fomentar el ahorro y favorecer la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de los empleados mediante la utilización de nuevas tecnologías”.

CAPITULO I

1. Marco de referencia

1.1 Concepto de teletrabajo

1.1.1 ¿Qué es el teletrabajo?

Aunque el concepto de teletrabajo surgió hace más de 25 años, no existe todavía una definición común que encierre las diversas aristas con que este modelo laboral ha sido analizado, principalmente porque su concepción varía según la óptica disciplinaria del conocimiento desde la que se enfoque. Economistas, técnicos, ingenieros, sociólogos y juristas se han dado a la tarea de buscar una definición general, sin embargo, ninguna ha sido universalmente aceptada como la definitiva¹.

Desde el punto de vista etimológico, el prefijo “tele” significa distancia, por lo que el término teletrabajo hace alusión a una labor que se efectúa físicamente lejos del lugar donde se ubica la empresa o institución a la cual pertenece el empleado.

La OIT, una de las primeras organizaciones en generar una definición de teletrabajo, relaciona el concepto con dos aspectos básicos –distancia y tecnología-, al describirlo como una forma de trabajo donde la prestación se realiza remotamente por medio de las nuevas tecnologías que facilitan la comunicación², produciendo una separación entre el teletrabajador y el resto de los trabajadores de la empresa.

Gray, Hodson y Gordon describen el teletrabajo como:

Una forma flexible de organización del trabajo que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la empresa durante una parte importante de su horario laboral. Engloba una amplia gama de actividades y puede realizarse a tiempo completo o parcial. La actividad profesional en el teletrabajo implica el uso frecuente de métodos de procesamiento electrónico

¹ Gallardo Moya, Rosario (2001). El viejo y el nuevo trabajo a domicilio: de la máquina de hilar al ordenador. Madrid, Pág. 55.

² OIT (1990). Conditions of Work Digest on Telework. Volumen 9. Suiza, Pág. 3.

de información, y el uso permanente de algún medio de telecomunicación para el contacto entre el teletrabajador y la empresa. (Hodson y Gordon, 1995, p.63)

La Comisión Europea por su lado, ha propuesto una noción amplia de teletrabajo, como:

Un método de organizar y/o realizar el trabajo mediante el cual una proporción considerable del tiempo de trabajo del empleado está: a distancia de las oficinas de la empresa, o de donde se entrega el resultado del trabajo; y cuando el trabajo se realiza con el uso de tecnologías de la información y de tecnologías de transmisión de datos, en modo particular con Internet. (Johnston y Nolan, 2003, p. 24)

Recientemente, Sanguinetti Raymond ha observado que el concepto de teletrabajo:

Se vincula exclusivamente con quienes, de forma originaria o como fruto de un acuerdo de externalización de funciones previamente desarrolladas de forma presencial, desarrollan un trabajo en beneficio de uno o más empresarios, bien desde su domicilio o bien desde otro lugar distinto del habitual u ordinario, sirviéndose de medios o equipos informáticos y de telecomunicaciones para su ejecución y eventualmente para entrar en conexión con el destinatario de su actividad. (Sanguinetti, 2003, p. 8)

Dentro de las distintas definiciones de teletrabajo, se puede constatar la existencia simultánea de dos factores que se repiten en casi todas los casos. Por un lado la posición distante del trabajador respecto a la sede de la empresa, por otro la utilización por éste de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación para desarrollar el trabajo. En primer lugar, el teletrabajador permanece separado mientras trabaja, con carácter permanente o temporal, de la sede central de la empresa; esto es lo relevante, más allá del lugar preciso donde se desarrolla la prestación. En segundo lugar, el teletrabajador para llevar adelante la prestación, recibir órdenes y enviar el resultado del trabajo, se vale de instrumentos y medios informáticos y de las telecomunicaciones, más allá del tipo de equipamiento y conexión que pueda mantener con el centro de trabajo.

En resumen, el teletrabajo implica desarrollar las actividades laborales en forma remota, a distancia física del empleador durante una porción significativa de la jornada de trabajo, en línea y en contacto permanente con los sistemas, herramientas y aplicaciones tecnológicas de la organización. Además, el teletrabajo utiliza el procesamiento electrónico y se basa en servicios de telecomunicación para la interacción entre empleado y empleador.

1.1.2 Cronología del teletrabajo

Han pasado más 25 años desde que Jack Nilles, considerado el padre del teletrabajo, comenzó a hablar de “telecommuting”. Desde ese momento hasta hoy la difusión de Internet y la revolución tecnológica de los últimos años ha propiciado la adopción del teletrabajo como modelo laboral flexible en las organizaciones.

Históricamente son tres etapas las que marcan el surgimiento y desarrollo de este modelo de trabajo a distancia. La primera es su nacimiento como modelo laboral durante la crisis del petróleo en Estados Unidos a principios de la década de los 70, cuando se concibió como una forma de ahorrar costos en el desplazamiento y reducir la contaminación ambiental, sin embargo, para ese momento no existían las herramientas tecnológicas necesarias para que su establecimiento fuera viable. La filosofía de aquel entonces se fundamentaba en la idea de “enviar el trabajo al trabajador en lugar del trabajador al trabajo”.³

Una segunda etapa se desarrolla cerca de 1990 cuando adquiere connotaciones sociales, ya que es considerado como instrumento para el servicio de inserción laboral de aquellos sectores de la población excluidos del mercado de trabajo, tales como mujeres y personas con discapacidad física. Los avances tecnológicos existentes en ese momento permitieron su desarrollo y crecimiento.

La tercera etapa inicia a finales de la década de los 90 y se caracteriza por la visión del teletrabajo como un potente instrumento de flexibilidad laboral que ofrece importantes beneficios, tanto para empleador como para el empleado, lo que lo ha convertido en un sistema de trabajo muy atractivo para las empresas privadas y públicas.

³ López Bohle, Sergio (2007). Teletrabajo como medida para la conciliación trabajo y familia. Estudio de caso. Universidad de Santiago, Chile. Pág. 10.

1.1.3 Ventajas y desventajas del teletrabajo

El teletrabajo trae consigo una serie de beneficios. Desde el punto de vista del teletrabajador pueden citarse los siguientes:

- Mayor flexibilidad en el horario laboral, ya que permite organizar las horas de trabajo y adaptarlas a las necesidades personales.
- Mayor autonomía, en especial para las personas con un carácter independiente a quienes les gusta asumir responsabilidades.
- Favorece la integración laboral de las personas con discapacidad.
- Se realizan menos desplazamientos, lo que supone un ahorro de tiempo y de dinero. También disminuyen los gastos por reducir el vestuario formal y las comidas fuera de casa.
- Disminución del estrés provocado por la presión de llegar puntualmente al trabajo y por los congestionamientos viales que deben enfrentarse diariamente.

Las principales ventajas de implementar teletrabajo en las empresas o instituciones son las siguientes:

- Incrementa la flexibilidad, tanto interna como externa. La flexibilidad se entiende en las organizaciones como una necesidad para captar y retener talento.
- Mayor productividad debido a la implantación del trabajo por objetivos y resultados.
- Se reducen los problemas de convivencia entre empleados.
- Facilita la expansión geográfica.
- Disminuye el ausentismo laboral, los espacios de tiempo mal aprovechados, y existe una mayor motivación por parte del empleado.
- Aumento en las posibilidades de contratación de personal debido a que no es necesario que el empleado habite cerca de su lugar de trabajo, lo cual permite que, inclusive, se contraten profesionales que vivan a grandes distancias geográficas.

Existen algunas desventajas que pueden surgir como consecuencia de la implantación del teletrabajo y que deben tomarse en cuenta a la hora de establecer un modelo, algunas de las desventajas para el teletrabajador son las siguientes:

- La falta de ambiente laboral puede generar sentimientos de soledad, falta de apoyo y poca comunicación, lo cual puede contrarrestarse con la implementación de modelo de teletrabajo a tiempo parcial en lugar de uno de tiempo completo.
- Podría generarse inseguridad laboral y una sensación de desprotección ante la falta de una normativa legal específica que cubra aspectos como riesgos de accidentes de trabajo, enfermedades y otros.
- Por lo general, hay un temor por parte de las personas teletrabajadoras debido a que su menor presencia en la empresa, signifique una pérdida de oportunidades de promoción en la organización.
- Puede generar sedentarismo, ya que se disminuyen los traslados y movimientos.
- Las personas teletrabajadoras podrían quedar excluidos de los procesos de capacitación continua debido a que parte de su tiempo se encuentran fuera de la Institución.
- Existe un riesgo de intromisión de las responsabilidades familiares en el trabajo si la persona teletrabajadora no puede definir los límites entre lo familiar y lo laboral.
- Puede surgir un resentimiento dentro del entorno familiar de la persona teletrabajadora por una crisis provocada por la indefinición del concepto de tiempo libre.

Algunas de las desventajas para la empresa son las siguientes:

- Se reducen los contactos personales, lo que restringe o elimina los intercambios de ideas productivas, disminuye la interacción social y dificulta la difusión de la cultura empresarial, lo cual incide en la capacidad operativa de un grupo de trabajo.
- Se pueden crear conflictos derivados de la lealtad de los teletrabajadores si tienen acceso a los bancos de datos de la compañía.
- En algunos casos, las compensaciones monetarias pueden exceder el costo total del trabajador a tiempo completo en la oficina.

1.1.4 Tipos de teletrabajo

Las tipologías para implementar el teletrabajo en las organizaciones se clasifican de acuerdo a dos criterios: el primero es el lugar donde se desarrollan las actividades laborales y el segundo, el tipo de trabajo determinado por la conexión entre el teletrabajador y la empresa .

A continuación se detallan los tipos de tipologías mencionados anteriormente.

1.1.4.1 En función del lugar donde se desarrolla

1.1.4.1.1 Teletrabajo desde el hogar

Es la primera forma que existió y la más común, consiste en que la persona teletrabajadora cumple la totalidad o parte de su horario laboral desde su domicilio, para lo cual requiere contar con las herramientas necesarias para trabajar y estar comunicado con la oficina desde su casa.

Existen dos modalidades de teletrabajo a domicilio. La primera es la que se lleva a cabo a tiempo completo, es decir, el empleado a distancia cumple la totalidad de su jornada laboral desde su hogar y solo se presenta a su oficina si es necesario, por ejemplo cuando debe asistir a reuniones. Esta modalidad es frecuentemente utilizada por personas que trabajan en su propio negocio o que brindan servicios por contrato a empresas. La segunda modalidad consiste en realizar teletrabajo a tiempo parcial, es decir, una porción de la jornada laboral se cumple desde el domicilio y la otra parte desde la oficina del empleado, por ejemplo dos días en el primer sitio y tres en el segundo. Bajo esta modalidad, los días en que las personas teletrabajadoras van a la empresa pueden coincidir para todos, con el fin de favorecer de esta forma el intercambio de ideas y la afirmación de la cultura empresarial; o bien pueden ser en distintos para aprovechar mejor el espacio.

1.1.4.1.2 Oficinas satélites

Las oficinas satélites son lugares de trabajo pertenecientes a la empresa pero independientes de la sede corporativa, donde prima la organización geográfica sobre la funcional.

Las empresas que tienen sedes en lugares distantes, suelen instalar oficinas satélites para que los trabajadores que laboran cerca de esas ubicaciones geográficas puedan acudir a cumplir su jornada y así evitar trasladarse hasta la sede central de la empresa. Por lo general, el criterio para agrupar a empleados en las oficinas satélites es puramente geográfico.

1.1.4.1.3 Telecentros

Son centros de trabajo compartidos por varias empresas, fundamentalmente pequeñas o medianas. En la mayoría de los casos se encuentran en ciudades, regiones e incluso países distanciados de la ubicación central de la empresa que los utiliza y al igual que en el caso de las oficinas satélites, el principal criterio de agrupación de los trabajadores en estos sitios es geográfico.

Los telecentros poseen un equipamiento tecnológico suficiente (recursos informáticos y de telecomunicaciones), además de otros servicios que permiten ofrecer a sus usuarios condiciones de trabajo similares a las existentes en las empresas para las que laboran y pueden funcionar como infraestructuras de apoyo en áreas periféricas o económicamente desfavorecidas, como medios para fomentar su desarrollo económico.

Dos ventajas importantes, para las empresas que utilizan estos sitios, son el aprovechamiento de las economías de escala que surgen al compartir costos con otras empresas y el aumento en el control sobre los empleados sin tener que ir casa por casa.

Un tipo particular de telecentros, son los denominados centros de llamadas, donde únicamente se reciben o efectúan llamadas telefónicas para clientes ubicados en otro lugar del mundo. La mediación telefónica se da a través de las llamadas que son redireccionadas por medio de un software a través de Internet, con lo cual éstas solo tienen el costo de una llamada local.

1.1.4.1.4 Telecottages

Es un tipo de telecentro ubicado en poblaciones pequeñas o rurales, donde se desarrollan servicios para empresas de áreas urbanas. Por lo general están equipados con faxes, fotocopiadoras, módems, conexiones a Internet y equipos de videoconferencia.

Los telecottages son autosuficientes desde el punto de vista económico, es decir, a diferencia de una oficina satélite, no dependen de la sede central de una empresa para su funcionamiento.

Dicha característica, les permite, que además de su uso por parte de diferentes empresas, puedan ser aprovechados por los habitantes de la zonas rurales donde se instalan, para tareas de índole comunitario orientadas al desarrollo social.

Los telecentros rurales o telecottages suelen instalarse con el objetivo principal de promover el desarrollo de una región o una minoría que habita un área determinada, para facilitar a los habitantes de la zona el acceso a los mismos servicios que tendrían disponibles si estuvieran en una gran ciudad.

Es común que los telecottages ofrezcan cursos de capacitación, en especial sobre del uso de las tecnologías informáticas y de telecomunicaciones. Algunos telecottages funcionan también como servicios de asesoría a las pequeñas empresas, por lo tanto, cuentan con la presencia de comunicadores, publicistas y psicólogos.

1.1.4.1.5 Teletrabajo móvil o itinerante

En el teletrabajo móvil los empleados pasan la mayor parte de su tiempo fuera de la oficina, ya sea en su casa, de viaje o en las oficinas de los clientes. Por lo general es practicado por personas cuyo trabajo les exige mantenerse en constante movimiento como por ejemplo los agentes de ventas, consultores o técnicos. Los empleados móviles constituyen actualmente el grupo más numeroso de personas teletrabajadoras⁴.

Al igual que con los otros tipos mencionados anteriormente, el componente tecnológico es de suma importancia para que los empleados móviles puedan completar sus labores adecuadamente, por lo que es necesario que dispongan de equipos computacionales y de comunicación como teléfonos celulares, facsímiles, computadoras portátiles y beepers. Algunos tipos de empleados móviles son los siguientes:

⁴ Informe sobre el empleo en el mundo (2007). El trabajo en el economía de la información. Pág. 53.

- Teletrabajadores que dividen su tiempo de trabajo entre su casa, un telecentro y la oficina central.
- Teletrabajadores que realizan su trabajo en las oficinas de clientes, como técnicos informáticos.
- Teletrabajadores que utilizan su vehículo como principal lugar de trabajo, como policías, taxistas, repartidores y agentes de ventas.
- Trabajadores que pasan largos períodos en hoteles, cubriendo largas distancias de un lugar a otro, como consultores, periodistas, diplomáticos.

La reciente instalación y extensión de las conexiones inalámbricas en lugares como aeropuertos, salas de conferencias, hoteles, restaurantes y otros espacios públicos es un factor que potencia el desarrollo del teletrabajo móvil porque permiten a los empleados estar comunicándose constantemente con sus empresas.

1.1.4.2 En función del tipo de comunicación a distancia

1.1.4.2.1 Conectado o en línea

Este tipo de conexión supone que la persona teletrabajadora hace uso de las telecomunicaciones para recoger las especificaciones del trabajo, para realizarlo y para enviar el resultado del mismo. No necesariamente implica que esté conectado todo el tiempo, normalmente la persona intercambia la información con el centro de trabajo en forma de archivos, para que los tiempos de conexión sean breves y enfocados exclusivamente a la recuperación o envío de información.

1.1.4.2.2 Unidireccionalmente conectado

Aquí la persona teletrabajadora desarrolla su actividad con un terminal conectado de modo muy rudimentario con la computadora central de la empresa, a la que envía directamente los datos, sin que necesariamente sea posible una intervención desde ésta sobre el terminal externo: se trata de una conexión en sentido único, como en el caso de una teletipo altamente perfeccionado.

1.1.4.2.3 Interactivo o bidireccional

En esta variante, la persona funcionaria a distancia labora con un terminal inserto en una red de comunicaciones electrónicas que permite un diálogo interactivo, permanente, entre la computadora central y los diferentes terminales durante todo el tiempo de desarrollo de la prestación, siendo en este caso posible que tanto las directrices como el control por parte de la empresa se lleve a cabo en tiempo real. Esta forma representa sin duda la que de futuro se generalizará de la mano del incesante avance tecnológico.

1.1.4.2.4 Desconectado o fuera de línea

En esta modalidad, la persona empleada que se encuentra en una localidad remota y luego de recibir las instrucciones iniciales, desarrolla su actividad sin enlace informático directo con la empresa, a la que sólo posteriormente hace llegar los resultados del trabajo. El envío y recepción del material de trabajo puede efectuarse por medios convencionales, vía correo postal, por ejemplo, se envían los soportes magnéticos que contienen el trabajo.

Los diferentes tipos de conexión entre el teletrabajador y la empresa, inciden directamente en la forma en que se ejerce el poder de dirección y el control de la prestación, que puede resultar escasa en la variante desconectada, hasta un control absoluto en tiempo real en la forma interactiva.

1.2 Modalidades de teletrabajo

1.2.1 Tiempo completo

Bajo esta modalidad, las personas empleadas desarrollan la mayor parte de su actividad profesional desde una localidad remota que puede ser su casa, un telecentro, una oficina satélite o desde la oficina de un cliente. Los teletrabajadores acuden a la oficina de vez en cuando para alguna reunión o para recoger material de trabajo. Aunque las visitas pueden ser habituales, no suelen representar más de uno o dos días por semana. En esta categoría se incluyen por ejemplo

a los programadores y analistas informáticos, empleos que han tenido un papel destacado en la bibliografía del teletrabajo. También, se incluyen aquellos trabajadores que son contratados para cubrir, desde sus casas, momentos de alta actividad de la empresa.

No entran en esta definición todos aquellas personas trabajadoras que realizan tareas desde localidades remotas, por ejemplo desde sus casas y que no usen las telecomunicaciones y la informática para el desempeño de su actividad profesional.

1.2.2 Tiempo parcial

En esta modalidad los empleados desarrollan su actividad profesional en una oficina, pero por lo general pasan dos o más días de la semana trabajando en una localidad remota, como por ejemplo su casa. Entre este tipo de trabajadores se encuentran los directivos y profesionales que cuentan con la suficiente antigüedad laboral e independencia de labores, como para justificar los gastos adicionales en equipos informáticos en el domicilio y en la oficina. El cálculo citado de dos días es en cierto modo arbitrario, pero es necesario para distinguir entre las personas teletrabajadoras de tiempo parcial y la gran cantidad de profesionales que se llevan trabajo a casa de forma ocasional, puesto que estos últimos no necesitan probablemente el soporte tecnológico necesario para un teletrabajador, ni tiene un contrato laboral que mencione la posibilidad del trabajo a domicilio.

La principal ventaja del teletrabajo de tiempo parcial es que permite mantener activas las relaciones sociales y la cohesión de grupo entre los empleados, así como conservar su espíritu de pertenencia a la organización, los cuales pueden perderse cuando se realiza teletrabajo a tiempo completo.

1.3 Equipamiento para desarrollar teletrabajo

Existen una serie de condiciones técnicas y de espacio físico que son requeridas por las personas empleadas que realizan sus tareas profesionales bajo el esquema de teletrabajo. Dichas

condiciones, que son descritas a continuación, les permiten completar adecuadamente sus labores.

1.3.1 Equipamiento tecnológico

Desde el punto de vista tecnológico y de comunicaciones es necesario contar con:

- Conexión a Internet de banda ancha: dado que se labora desde una localidad remota, es necesario contar con una conexión de alta velocidad que permita el intercambio de datos, mensajería instantánea y videoconferencia de forma eficiente.
- Una computadora de escritorio o portátil: con la capacidad suficiente para permitirle a la persona teletrabajadora cumplir adecuadamente con las tareas que le sean asignadas. Es necesario que el equipo esté equipado con una tarjeta de red que le brinde la capacidad de aprovechar la conexión de banda ancha a Internet. También se recomienda contar con cámara web, tarjeta de sonido, parlantes y micrófono con la finalidad de poder realizar videoconferencias.
- Escáner, en caso de que el trabajo que se desempeña requiera la digitalización de documentos.
- Teléfono móvil, que puede ser un celular, celular IP o teléfono por software (softphone).
- Una impresora, para los casos en los que se requiere tener respaldos impresos de los resultados obtenidos en la ejecución de las tareas asignadas.

1.3.2 Espacio físico y ambiente

Existen también requerimientos mínimos de espacio físico, de equipo y mobiliario de oficina necesarios para convertirse en una persona candidata a teletrabajadora, entre ellos:

- Un área independiente y accesible donde ubicar el puesto de trabajo. Dicha área debe tener adecuada iluminación y ventilación ya sea natural o artificial. Además, el nivel de ruido debe permitir desarrollar las actividades laborales sin molestar a quien está trabajando.
- Poseer mobiliario y una silla ergonómica adecuada.
- Condiciones eléctricas apropiadas que eviten el daño de los equipos electrónicos.

Por otro lado, es también necesario realizar un análisis del ambiente familiar en donde se desenvuelve cada uno de las posibles personas teletrabajadoras, a fin de evitar contratiempos como el aumento de la violencia familiar o la imposibilidad de realizar las tareas debido a condiciones inadecuadas. Este estudio debe ser llevado por especialistas en Psicología o Trabajo Social, siendo los más indicados los funcionarios de Recursos Humanos de la empresa.

1.3.3 Herramientas de colaboración

Las herramientas de colaboración son comúnmente provistas por las empresas con la finalidad de que la persona teletrabajadora pueda interactuar con sus compañeros de trabajo y realizar intercambios de información, entre ellas se tienen las siguientes:

- El correo electrónico, que posibilita el intercambio de información en formato digital. Permite mantener contacto entre dos o más personas, seguir el desarrollo de los trabajos, enviar informes y concertar citas, entre otras acciones.
- La mensajería instantánea, que permite la comunicación escrita en tiempo real entre dos o más personas.
- La videoconferencia, que permite la comunicación simultánea y bidireccional de audio y video, lo que facilita mantener reuniones con grupos de personas situadas en lugares alejados entre sí. Adicionalmente, pueden ofrecerse facilidades telemáticas o de otro tipo, como el intercambio de informaciones gráficas, imágenes fijas y la transmisión de archivos.
- Los escritorios compartidos, que brindan la capacidad de que dos o más usuarios trabajen en un mismo equipo de cómputo aunque se encuentren en sitios distintos. Por ejemplo, podrían editar un documento simultáneamente para mejorarlo colaborativamente.
- El calendario compartido, permite a los teletrabajadores y demás empleados programar y sincronizar sus actividades. Un empleado podría agregar una reunión ejecutiva en el calendario compartido con lo cual aparecerá en los calendarios de los demás empleados quienes estén sincronizados .
- Foros en donde pueden discutirse ideas, proyectos o colocarse diversos materiales digitales para que estén accesibles para los demás empleados de la empresa.

- Sistemas empresariales, que funcionan vía web desde donde los teletrabajadores pueden obtener o enviar información a las bases de datos de la organización.

1.4 Actividades aptas para el teletrabajo

Con la finalidad de que la empresa tenga la certeza de que la tareas encomendadas a las personas teletrabajadoras se van a realizar de manera eficaz y eficiente, debe asegurarse que las personas que laboren bajo esta modalidad cuenten con una serie de características primordiales; esto debido a que por tratarse de una actividad tan flexible, el patrono no puede encontrarse en constante vigilancia hacia las personas empleadas y su actividad.

En referencia con lo anterior, el equipo de investigación de Management Technology Associates and Brameur Limited⁵ expone que existen cuatro aspectos fundamentales por considerar en las políticas y programas de teletrabajo:

1. El área del conocimiento a la cual pertenece la persona, así como el conjunto de tareas que se le encargarán para determinar si el teletrabajo es la manera ideal de cumplirlas. Un ingeniero informático podría ser un adecuado candidato, sin embargo, si sus labores incluyen, dar soporte técnico directo a los usuarios de la empresa durante toda su jornada laboral, estaría imposibilitado de convertirse en teletrabajador.
2. El contexto organizacional, por ejemplo, no tendría sentido tratar de implementar una estructura de trabajo flexible a distancia en una organización que no puede dotar a sus empleados de las herramientas digitales de colaboración, requeridas para completar su trabajo, como correo electrónico, mensajería instantánea, videoconferencia, bases de datos en línea, sistemas que funcionan vía web, telefonía IP, entre otros, o en una organización en donde la cultura es altamente burocrática y fuertemente jerárquica. El teletrabajo funciona mejor donde los empleados tienen independencia para pensar, actuar y tomar decisiones por sí mismos, y donde la administración juzga a sus empleados por el resultado de su trabajo y no por estar presentes durante toda su jornada laboral.

⁵ Puente, Sergio (2008). Teletrabajo, nuevo espacio laboral. Artículo de prensa. Argentina, Pág. 20.

3. El contexto doméstico, por ejemplo, es muy difícil que una persona empleada que labora a distancia pueda desarrollar sus tareas eficientemente si requiere estar muy concentrado pero su hogar es un pequeño apartamento, con niños activos, paredes delgadas y vecinos ruidosos.
4. La personalidad del individuo, su experiencia y preferencias. Aspectos como el conocimiento avanzado de las labores que se desarrollan en su área de trabajo, la capacidad de cumplir con sus tareas a tiempo y sin requerir supervisión, los conocimientos técnicos que posea en el manejo de las nuevas tecnologías de información y comunicación, la responsabilidad, actitud proactiva, positivismo, motivación y disciplina son requeridos por una persona para convertirse en un teletrabajador exitoso.

Existen algunas labores que por sus características son tradicionalmente preferidas para teletrabajo, entre ellas las siguientes:

- Transcripción de sonido y transcripción remota: el teletrabajador transcribe un texto en su computadora y lo entrega en disco compacto, impreso o por correo electrónico.
- Conversión de datos: convertir datos de un disco o de un formato de software a otro es un servicio que se solicita frecuentemente.
- Centros de llamadas: son una área de gran éxito comercial donde el trabajo consiste en atender un gran volumen de tráfico telefónico. Algunas empresas poseen una estructura satélite en la cual el personal responde a las llamadas desde su casa.
- Procesamiento de datos: realización de índices, síntesis, resúmenes de documentos, administración de servicios bancarios y administración de suscripciones a revistas.
- Búsqueda de información: por lo general se trata de expertos que ayudan a sus clientes a encontrar la información que requieran, normalmente en una gran masa de documentación disponible, electrónica o sobre papel.
- Servicios de información turística y agencias de reservas: los teletrabajadores pueden ofrecer servicios de reservas, como la venta de entradas para el teatro o para eventos deportivos. Algunos telecottages administran servicios de información turística, eventos especiales como festivales locales y calendarios de actividades turísticas.
- Servicios para oficinas: en los últimos años, las oficinas virtuales han aparecido con una frecuencia cada vez mayor, ya que ofrecen posibilidades de representación oficial para

pequeñas empresas y profesionales autónomos y garantizan el servicio de secretaría telefónica, dirección postal y telemática y el uso temporal de locales para encuentros y reuniones.

- Edición gráfica y creación de contenido multimedia: es un área para personas teletrabajadoras con conocimiento en imprenta, publicación, diseño gráfico y realización de proyectos editoriales multimedia.
- Digitalización de documentos: es una labor que nace de la necesidad creciente de convertir textos, imágenes, gráficos y fotografías al formato digital para su posterior utilización.
- Servicios de traducción: los servicios de traducción, para los que suele utilizarse principalmente el correo electrónico, pueden tener un mercado importante, especialmente si van unidos con otros servicios informáticos, como la edición y la publicación electrónica.
- Contabilidad: los teletrabajadores con una preparación de tipo contable utilizan sus conocimientos de forma provechosa para llevar las cuentas de la empresa para la cual laboran y en muchos casos se benefician de la posibilidad de trabajar simultáneamente para otras empresas.
- Programación de software y soporte técnico: muchos informáticos laboran en la implementación de software a la medida y apoyo técnico telefónico en caso de fallos, labores que pueden desarrollar desde su hogar.
- Diseño de páginas web: empresas que buscan tener presencia en Internet necesitan que se les elabore su página web, por lo que cientos de profesionales se dedican actualmente a brindar este servicio desde su hogar.

1.5 Teletrabajo en Costa Rica

El auge del teletrabajo en Costa Rica es bastante reciente, en especial en el sector público donde se puede citar al ICE como la primera empresa gubernamental en implementar un proyecto adecuadamente planificado. En cuanto al sector privado, existen varias empresas, en especial transnacionales, que tienen mucho más experiencia y desarrollo en este tema. A continuación se

hace referencia a las principales instituciones y empresas que han implementado el teletrabajo como modelo laboral.

Procter & Gamble

Procter & Gamble brinda la posibilidad de que los ejecutivos trabajen desde sus hogares conectándose a los sistemas de la empresa mediante el uso de una llave de seguridad que les permite el acceso remoto a la intranet de la organización. La empresa autoriza a sus empleados para llevarse la computadora portátil a su casa con la finalidad de que puedan completar sus labores.

Carolina Pizarro, funcionaria de la empresa indica: “Es una gran solución para mí ahora, laboro en Forum y vivo en Tres Ríos, así que con la restricción vehicular se me aumenta el viaje en dos horas. El teletrabajo para mí es una gran opción, así desde mi casa más cómodamente cumplo con los objetivos propuestos. En mi caso pude acceder al programa por tener en mi hogar el equipo básico: un computador, una línea telefónica y acceso por cable a Internet.”

Hewlett Packard

Hewlett Packard es otra organización multinacional que permite a su personal de ventas, desarrollo de software y servicio al cliente efectuar sus tareas desde casa. Para que sus teletrabajadores puedan cumplir con sus labores los equipan con computadoras portátiles y llaves de seguridad que denominan Active Key, las cuales dan acceso a través de Internet a la intranet de la compañía. Este tipo de trabajo aplica para puestos que reportan directamente a jefes localizados en EEUU, como por ejemplo los Project Managers, puesto en que el 99% de las reuniones se efectúan vía Internet o por teléfono.

Como indica Gali Naim, empleada de la compañía: “Esta modalidad está disponible para algunos puestos de trabajo que requieren movilidad. La compañía suministra el hardware y la llave para acceder a la intranet, el empleado debe proveer la conexión a Internet.”

HB Fuller

HB Fuller permite a su personal ejecutivo efectuar las labores asignadas desde sus casas, siempre y cuando se pueda asegurar una conectividad total a la intranet organizacional, mediante el uso de teléfonos IP (VoIP) y sistemas de video conferencia, e incluir el skype como un método avalado por la organización para comunicarse. Además, la empresa cuenta con sistemas informáticos que funcionan sobre Internet, como por ejemplo el Webex, el cual permite a los empleados el envío de documentos multimedia y la capacidad de compartir escritorios, como herramientas que complementan la comunicación sobre VoIP.

Federico Vargas, funcionario del laboratorio de Investigación y Desarrollo de la empresa expresa que: “A través de un acceso electrónico desde la página de Internet de la compañía, podemos acceder a los sistemas corporativos, lo cual es muy útil cuando se tienen viajes de trabajo y además deben atenderse las tareas cotidianas que implican el contacto con las tres plantas productoras y los sistemas internos.”

Por su parte, la implementación del teletrabajo en el sector público fue una de las recomendaciones de la iniciativa Costa Rica Digital, como mecanismo para profundizar en la digitalización del país. Antes de que los especialistas de Costa Rica Digital emitieran su sugerencia al Gobierno, en noviembre de 2007, el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) decidió aprovechar una de sus fortalezas, las redes de comunicación, para enviar a trabajar a sus casas a un grupo de 12 empleados durante tres días a la semana. Los resultados positivos de ese plan piloto, que arrancó con la presunción de un ahorro de cerca de un millón de colones al año por cada empleado en su casa, han impulsado al ICE a dar un paso más: extender a toda la entidad el proyecto. Actualmente, el ICE se prepara para reclutar en los próximos meses a 1.000 nuevos teletrabajadores.

Otra entidad gubernamental que utiliza el teletrabajo como opción laboral es el Banco Nacional de Costa Rica, el cual cuenta con 74 teletrabajadores, dotados por la entidad de computadoras portátiles. Ellos visitan a pequeñas y medianas empresas para ofrecerles préstamos de desarrollo.

Algunas otras instituciones que están ejecutando planes pilotos de teletrabajo son la UNED, cuyo proyecto inició en setiembre de 2008 con 30 de sus empleados, quienes laboran a distancia desde su propia casa. La Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos donde desde octubre de 2008, 10 empleados trabajan fuera de sus oficinas; la Contraloría General de la República que en setiembre de 2008 inició un proyecto de teletrabajo con 30 funcionarios.

Adicionalmente, existen otras instituciones que afinan sus planes piloto para iniciarlos en 2009, entre ellas la Universidad de Costa Rica, la Procuraduría General de la República, el Poder Judicial, la Caja Costarricense de Seguro Social, la Refinadora Costarricense de Petróleo y los Ministerios de Educación y Comercio Exterior.

1.6 El impacto del teletrabajo en la Universidad de Costa Rica

1.6.1 Consideraciones económicas

La implementación del teletrabajo como modelo laboral en la Universidad trae consigo la necesidad de tomar en cuenta una serie de consideraciones económicas, las cuales deben quedar claramente definidas desde un inicio. Por ejemplo, es común que la persona empleadora sea el responsable de la provisión, instalación y mantenimiento del equipo de cómputo y de comunicaciones necesario para realizar las tareas desde una localidad remota, sin embargo, podría definirse que, dado que convertirse en teletrabajador es, en el caso de la Universidad, una decisión voluntaria, sea la persona empleada la responsable de contar con el equipamiento necesario para realizar su trabajo.

De igual forma, la persona empleadora debería compensar o cubrir los costos directamente relacionados con el teletrabajo, particularmente los relacionados con las comunicaciones, es decir la conexión a Internet y la telefonía. También es posible que deba proporcionar a la persona teletrabajadora un servicio de asistencia técnica adecuado.

La experiencia parece apuntar a que los costos iniciales para la implementación de un proyecto de teletrabajo en una empresa son crecientes debido a la inversión en equipos e instalación de

conectividad para las personas empleadas quienes laborarán desde fuera de la empresa. Sin embargo, posteriormente los costos se comportan de manera decreciente conforme pasa el tiempo, principalmente por los ahorros en diferentes gastos como electricidad, agua, suministros, espacio y otros rubros que surgen como consecuencia de no tener la totalidad de los empleados en las instalaciones de la empresa durante toda la jornada laboral.

1.6.2 Consideraciones sociales

El teletrabajo es una opción más para que la Universidad de Costa Rica continúe proyectando su vocación social y preocupación por el ambiente. Este modelo laboral flexible ha abierto importantes expectativas de ocupación para sectores sociales con especiales dificultades de inserción laboral. Asimismo, al brindar la opción de su realización en forma colectiva desde lugares especialmente equipados, como por ejemplo los centros de teletrabajo, crea nuevas vías para la organización de cooperativas y empresas de economía social.

Además, dado que el empleado no debe realizar desplazamientos para desempeñar sus labores, se genera una disminución del tráfico urbano con la consecuente baja en los niveles de polución ambiental, lo cual favorece a la sociedad.

1.6.2.1 Impacto en la sociedad

El desarrollo del teletrabajo permite la inserción laboral de grupos minoritarios y genera consecuencias a nivel ambiental. A continuación se detallan estos efectos:

- Inserción laboral femenina: los cambios sociodemográficos, han provocado un incremento en la incorporación de la mujer al ámbito laboral. Por otro lado, debido al rol que debe cumplir la mujer dentro del núcleo familiar, se ha dificultado conciliar ambos aspectos. Para esto, el teletrabajo es señalado como una herramienta prevista para garantizar a las mujeres la participación, la asunción de responsabilidades, la educación y la formación, que les permite superar cualquier desigualdad que arrastre antiguos conflictos de género y de intereses.

- Discapacidad: desarrollar las actividades laborales en un entorno común de trabajo como las oficinas, genera una dificultad para aquellas personas que tienen problemas de movilidad. Esto ocurre producto del difícil desenvolvimiento, los problemas de accesibilidad y transporte, dependencia de horarios fijos, entre otros. Es por esto, que el teletrabajo, permite adaptar las actividades laborales a las necesidades especiales, ya sea en el hogar, o en un lugar que esté expresamente diseñado para realizar sus funciones. Así, no es necesario el desplazamiento a la ciudad y se genera un desarrollo a nivel profesional y personal, ello contribuye a disminuir la discriminación de la cual han sido objeto.
- Ambiental: el teletrabajo genera impactos medioambientales, principalmente en dos campos: transporte y energía. La implementación de esta modalidad, provoca una disminución en los desplazamientos de los trabajadores, lo cual conlleva una reducción en el consumo de energía y de contaminación, así como una disminución en la intensidad del tráfico en horas de mayor congestión vehicular.

1.6.3 Consideraciones legales

En Costa Rica no existe legislación particular para el modelo laboral de teletrabajo, y por lo tanto, es necesario adscribirla a la legislación vigente.

Como expresa el Lic. Denis Campos, abogado de la Rectoría de la Universidad de Costa Rica, antes de implementar el teletrabajo en la Universidad es necesario crear una normativa que especifique las condiciones de los contratos que se establecerán entre la Institución y las personas teletrabajadoras. La normativa debe especificar claramente cómo se van a resolver los conflictos, cómo se tratarán los riesgos del trabajo y las inconformidades. Además, se deben establecer los mecanismos de asignación de trabajo y medición de los resultados.⁶

⁶ Campos, Denis. Abogado de la Universidad de Costa Rica. Entrevista realizada por Alonso Castro Mattei el 14 de noviembre de 2008.

Existen varios puntos clave en el Código de Trabajo costarricense que la Universidad deberá tomar en cuenta con cautela al aplicarlos a un modelo laboral de teletrabajo, entre ellos:

1.6.3.1 El salario y la jornada laboral

Las remuneraciones y prestaciones que reciben las personas empleadas en localidades remotas deben estar vinculadas al tipo de contrato de trabajo, así como también a la cualificación de las actividades desarrolladas, por lo que el salario no debería ser inferior al de un trabajador ordinario de categoría profesional equivalente, sin importar el lugar en el que se presten los servicios.

La jornada de las posibles personas teletrabajadoras de la Universidad de Costa Rica debe ser fijada en su contrato de trabajo, y no debe exceder en duración, a la del resto de los trabajadores de categoría profesional equivalente.

1.6.3.2 Privacidad

El uso de las tecnologías de la información y la comunicación facilita el almacenamiento, tratamiento y acceso a la información. Es posible supervisar y obtener datos de forma continua sobre los diferentes aspectos de las actividades de la persona empleada, posiblemente sin su conocimiento, ya sea por motivos de seguridad o para medir o mejorar la productividad. La persona debe estar protegida en lo que atañe a su intimidad.

1.6.3.3 Derecho a la formación continua

La persona teletrabajadora debería recibir de la Universidad la formación general y específica que necesite para el desarrollo de su trabajo. El derecho a la formación debería ir encaminado a que no vea truncada su carrera profesional y en cualquier momento pueda ser un candidata apta para cubrir una vacante.

1.6.3.4 Derecho a la información, consulta, participación y negociación

La persona empleada que desarrolla sus tareas a distancia debe poseer los mismos derechos básicos que poseen las personas trabajadoras tradicionales: libre sindicación, negociación colectiva, adopción de medidas de conflicto colectivo, huelga, reunión y participación activa en la empresa. Debe tener el derecho a ser elegido y a elegir a sus representantes en la forma legal establecida, es decir, por medio de su participación en las elecciones sindicales que se celebren en el seno de su empresa.

1.6.3.5 Riesgos y accidentes en el trabajo

La legislación de trabajo define claramente el concepto de accidentes en el trabajo tradicional, así como las circunstancias en que se produce, responsabilidad y derechos de cada afectado.

Con el teletrabajo, las circunstancias de la persona teletrabajadora pueden cambiar radicalmente, ya que al trabajar en su hogar, su horario puede acomodarse dentro de las 24 horas del día, por lo que será necesario que en el contrato de trabajo se especifique cómo se tratarán los aspectos relacionados con los riesgos y accidentes en el trabajo, los cuales, por lo general, son cubiertos por el empleador.

CAPITULO II

2. Descripción general de la Universidad de Costa Rica

2.1 Antecedentes

En este capítulo se llevará a cabo una descripción detallada sobre la posición de la Universidad dentro del contexto nacional, se realizará un recorrido por su historia, estructura organizativa, infraestructura, proyectos y el importante papel que cumple como institución líder en docencia, investigación y acción social en Costa Rica.

El capítulo también permitirá conocer el código laboral, legislación nacional e internacional, así como la normativa interna bajo los que opera la Universidad, así como el nivel de flexibilidad legal que existe en relación con el teletrabajo.

2.1.1 Reseña histórica

Los orígenes de la Universidad de Costa Rica se remontan en la Casa de Enseñanza de Santo Tomás, que fue fundada en 1814 y que a partir de 1843 se convirtió en la Universidad de Santo Tomás.

“La Universidad de Santo Tomás de Costa Rica fue establecida por Decreto No. 11 de 3 de mayo de 1843, convencido el gobierno de don José María Alfaro de que solo la ilustración pone al hombre en el importante conocimiento de sus derechos y obligaciones”.⁷

Aunque después de 45 años de aportes, fue clausurada por razones de orden político, económico y académico, su quehacer se perpetuó a través de las facultades de Derecho, Agronomía, Bellas Artes y Farmacia, que continuaron funcionando independientemente y que posteriormente se integraron a la Universidad de Costa Rica.

⁷ Facio, Rodrigo (1955). Prólogo al trabajo Los Rectores de la Universidad de Santo Tomás de Costa Rica. Editorial Universidad, San José, Costa Rica, Pág. 8.

Es sobre el legado de la Universidad de Santo Tomás que preclaros costarricenses crearon la Universidad de Costa Rica el 26 de agosto de 1940, mediante la Ley de la República No. 362.⁸

Desde que abrió sus puertas, en marzo de 1941, la Universidad de Costa Rica ha encauzado su quehacer en concordancia con una búsqueda constante, inagotable y libre, de la verdad, la eficacia y la belleza, como se expone en su estatuto orgánico.

El desarrollo alcanzado en el presente, se ha fundamentado en una sólida formación académica, una compleja actividad investigativa y en la sistematización y extensión del conocimiento.

2.1.2 Ubicación geográfica y extensión del campus universitario

El campus principal de la Universidad de Costa Rica está ubicado en San Pedro de Montes de Oca, localidad situada en pleno corazón de la ciudad capital, San José (3 kilómetros al oeste del centro).

La Ciudad Universitaria, que en la actualidad está rodeada de una desarrollada zona comercial, lleva el nombre de "Rodrigo Facio Brenes", en honor de uno de sus exrectores, quien en los años 50 y 60, condujo la reforma universitaria que ha hecho de la institución una de las más reconocidas del continente.

A la presencia de empresas productoras de bienes y servicios, entidades gubernamentales, bancos, centros comerciales, hoteles, sitios de entretenimiento y diversión, deben adicionarse otros centros de educación primaria, secundaria y superior. Asimismo, la Ciudad Universitaria está rodeada de una amplia zona residencial y de representaciones diplomáticas y organismos internacionales.

La consolidación de la Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, constituye, en el presente, el producto de un largo proceso que se inició con la fundación de la Universidad, y que se ha realizado

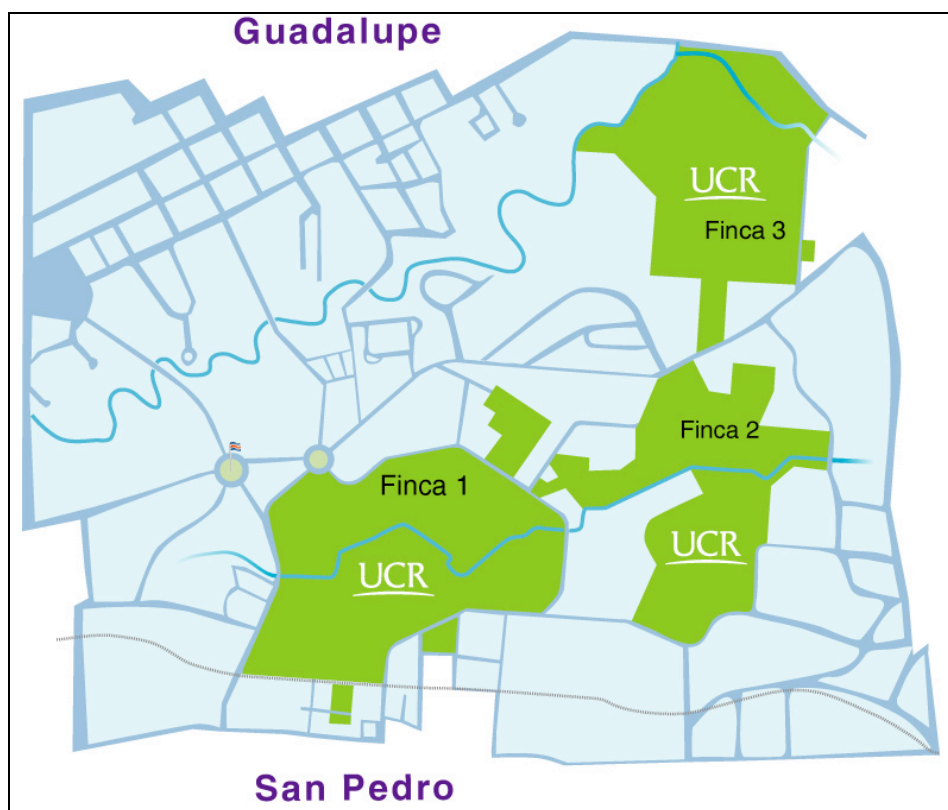
⁸ Gerardo Contreras (1991). Historia de la Universidad de Costa Rica. Medio Siglo de Educación Superior en Costa Rica. Artículo publicado en *Káñina*, Revista de Artes y Letras. Vol. XV (1-2).

tomando en cuenta un plan de desarrollo del campus, así como las prioridades para el constante y rápido desarrollo de la ciencia.

El campus está dividido en tres grandes sectores:

- El primer sector denominado Finca 1 en la figura 2.1., es el más antiguo y ocupa una área total de 31.5 Ha, que agrupa edificaciones de las diferentes facultades y escuelas, centros de investigación y unidades administrativas, que en la actualidad suman un área de 130.000 m².

Figura 2-1: Mapa de distribución de fincas de la Sede Central Rodrigo Facio⁹



Fuente: Oficina de Divulgación de la Universidad de Costa Rica, 2009

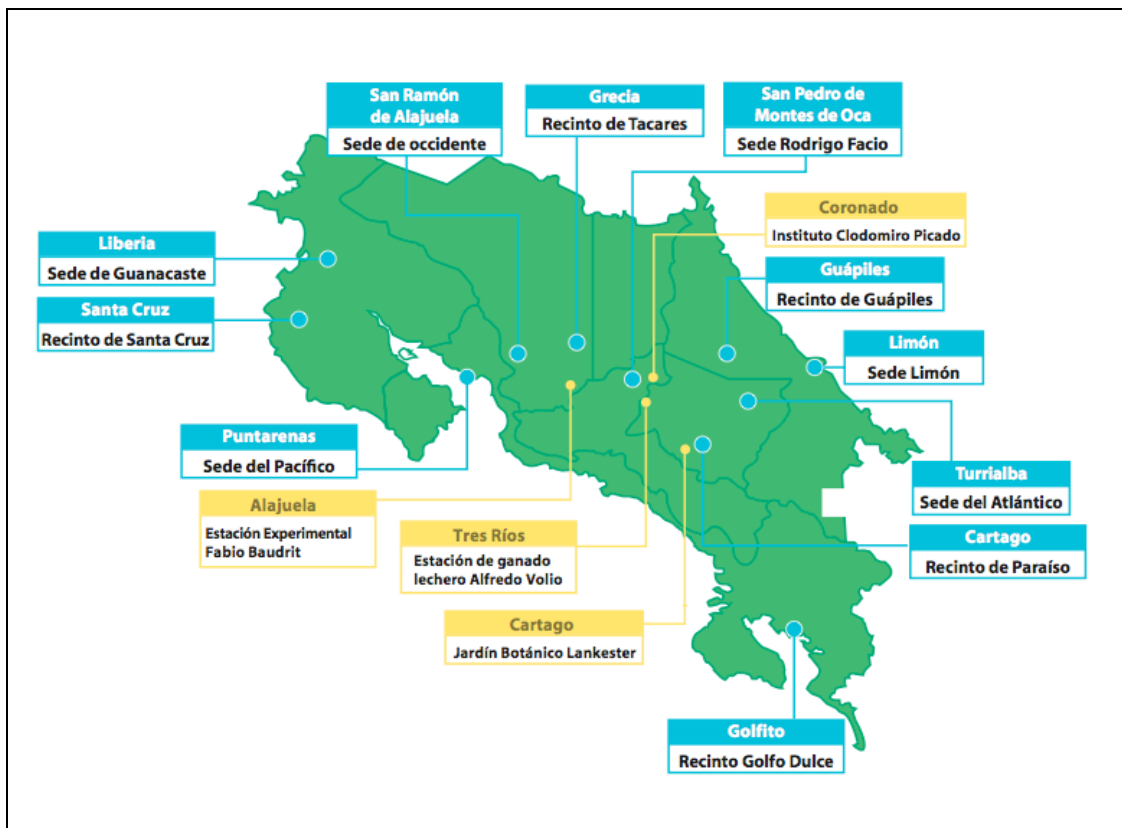
⁹ En los anexos se muestra un mapa detallado del campus Central Rodrigo Facio donde se marcan las principales edificaciones que conforman esta Sede.

- Un segundo sector, marcado como Finca 3 en la figura 2.1., lo constituyen las instalaciones deportivas, ubicadas carretera a Sabanilla de Montes de Oca y con una área de 25 Ha., albergan la Escuela de Educación Física y Deportes, el estadio ecológico, 3 gimnasios multiuso y un área de natación con dos piscinas: una olímpica y otra de clavados, además de canchas de tenis, fútbol, baloncesto y atletismo al aire libre.
- Complementa el campus Rodrigo Facio, una tercera área dominada Finca 2 en la figura 2.1., esta es la de más reciente construcción y alberga la Ciudad de la Investigación. Ubicada al noroeste del campus central, carretera a Sabanilla, y con un área de 21 Ha., está constituida por las sedes de los principales centros e institutos de investigación de la universidad y de algunas unidades académicas.

2.1.3 Sedes, recintos y estaciones experimentales

Las sedes regionales y los recintos son alternativas de educación superior que se crearon en diversas regiones del país con el fin de democratizar el acceso a la educación y propiciar una transformación integral de la sociedad costarricense para el logro del bien común. En la figura 2.2. que se encuentra a continuación se muestra un mapa con la distribución nacional de las sedes y estaciones experimentales de la Universidad de Costa Rica.

Figura 2-2: Mapa de las sedes y recintos de la Universidad de Costa Rica



Fuente: Oficina de Divulgación de la Universidad de Costa Rica, 2009

En la actualidad la Universidad de Costa Rica posee cinco sedes regionales e igual número de recintos que forman parte de estas sedes. En la tabla 2.1. se resumen las principales características de las sedes.

Tabla 2-1: Detalle de las sedes de la Universidad de Costa Rica

Ítems	Atlántico	Guanacaste	Limón	Occidente	Pacífico
<i>Ubicación geográfica</i>	Ciudad de Turrialba a 67km de San José.	Ciudad de Liberia a 220km de San José.	Puerto Limón a 168km de San José.	San Ramón de Alajuela a 59km de San José.	Ciudad de Puntarenas a 113km de San José.
<i>Año de fundación</i>	1971	1972	1975	1968	1975
<i>Población estudiantil</i>	700	800	650	1.670	500
<i>Graduados 2008</i>	159	108	53	275	51
<i>Carreras que imparte</i>	8	14	11	18	10
<i>Recintos</i>	Guápiles y Paraíso	Santa Cruz	-	Tacares	Golfo Dulce
<i>Otras características</i>	-	La segunda sede regional en desarrollo.	Inició como servicio universitario descentralizado.	Es la más desarrollada de las sedes.	Inició como servicio universitario descentralizado.

Fuente: Elaboración personal, 2009

Las estaciones experimentales

La Universidad cuenta también con áreas de investigación que se encuentran ubicadas fuera de las sedes y recintos. Estas áreas permiten el desarrollo de importantes proyectos de investigación que requieren condiciones especiales tales como grandes espacios de terreno, una ubicación geográfica específica o un clima determinado. Dos de estos sitios son la estación experimental agrícola Fabio Baudrit Moreno ubicada en el distrito de San José de Alajuela y la estación experimental de ganado lechero Alfredo Volio Mata ubicada en el Alto de Ochomogo en Tres Ríos. En ambas se desarrollan estudios avanzados con plantas y animales domésticos cuyos resultados buscan contribuir con la mejora constante de la productividad nacional en estos campos.

Las estaciones experimentales Fabio Baudrit y Alfredo Volio buscan alcanzar los siguientes objetivos:

- Promover mediante sus programas de investigación, docencia y acción social el mejoramiento de la calidad de vida del agricultor costarricense.
- Estimular la investigación de otras unidades entidades nacionales e internacionales vinculadas con el sector agropecuario.
- Apoyar la labor de docencia por medio de cursos, prácticas y el desarrollo de trabajos de investigación a nivel de grado y pos- grado.
- Divulgar los resultados de la investigación a agricultores, ingenieros agrónomos, estudiantes y público en general, por medio de publicaciones, días de campo y demostración, atención a consultas vías telefónica, electrónica o personal.

En cuanto a su quehacer, las estaciones experimentales orientan sus investigaciones a resolver parte de los principales problemas del agro costarricense, en cultivos de la dieta básica y de exportación. Además, al pertenecer a la Facultad de Ciencias Agroalimentarias desarrollan contenidos teóricos y prácticos para los estudiantes y posibilitan la realización de trabajos de graduación en modalidades de práctica dirigidas y tesis de grado y pos-gradado.

Finalmente, su proyección social se realiza por medio de programas y proyectos inscritos en la Vicerretoría de Acción Social al servicio de otras instituciones gubernamentales afines como lo son: el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), el Instituto Nacional de Innovación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria (INTA), el Servicio Nacional de Aguas Subterráneas Riego y Avenamiento (SENARA), el Instituto Nacional de Innovación y Transferencia Tecnológica (INTA), el Instituto Meteorológico Nacional (IMN), la Oficina Nacional de Semillas (ONS), el Consejo Nacional de Producción (CNP), el Centro Agrónomo Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), la Universidad Nacional (UNA) y el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA).

2.2 Marco estratégico

2.2.1 Misión y objetivos organizacionales

"El propósito de la Universidad de Costa Rica es obtener las transformaciones que la sociedad necesita para el logro del bien común, mediante una política dirigida a la consecución de una verdadera justicia social, del desarrollo integral, de la libertad plena y de la total independencia de nuestro pueblo"¹⁰

Como institución autónoma de cultura superior, la Universidad de Costa Rica está constituida por una comunidad de profesores, estudiantes y funcionarios administrativos, dedicada a la enseñanza, investigación, acción social, estudio, meditación, creación artística y difusión del conocimiento.

Hay concepciones diversas acerca de la misión que una universidad debe cumplir. Para la Universidad de Costa Rica, la actividad primordial debe encaminarse a propiciar el avance del conocimiento en su máxima expresión y responder, de manera efectiva, a las necesidades que genera el desarrollo integral de la sociedad.

Desde esta perspectiva, su producción permanente, permite alcanzar niveles de excelencia en la formación de profesionales, que a su vez actúan como difusores y agentes de cambio en la comunidad en general.

2.2.2 Estructura organizacional

La estructura organizativa de la Universidad de Costa Rica combina elementos de integración de las diversas áreas que abarca su quehacer y de participación democrática en la toma de decisiones, mediante la representación de la comunidad universitaria en los órganos de gobierno y administración¹¹.

¹⁰ Artículo 3 del estatuto orgánico de la Universidad de Costa Rica. Editorial UCR, 2007.

¹¹ En los anexos se encuentra el organigrama de la Universidad de Costa Rica y el detalle para cada una de las dependencias que forman parte de ella.

2.2.2.1 Asamblea universitaria

La Asamblea universitaria es la instancia de mayor autoridad y define tanto las políticas generales de la universidad como las transformaciones que los cambios históricos exigen continuamente. Está conformada por dos órganos: la Asamblea plebiscitaria y la Asamblea colegiada representativa.¹²

La Asamblea plebiscitaria está integrada por¹³:

1. Los miembros del Consejo Universitario.
2. La Rectora y los Vicerrectores de la Universidad.
3. Los miembros titulares del Tribunal Universitario.
4. Los Decanos y los Directores de las unidades académicas.
5. Los profesores incluidos en el Régimen Académico con una jornada no inferior a un cuarto de tiempo o su equivalente en horas en propiedad.
6. Los profesores eméritos, los cuales no se tomarán en cuenta para efectos de quórum.
7. Los jefes de las oficinas administrativas.
8. Una representación estudiantil no mayor del 25% del total de los profesores miembros de esta Asamblea, escogida en forma proporcional al número de profesores por las asambleas estudiantiles de las respectivas unidades académicas.
9. Dos representantes por cada uno de los Colegios Profesionales Universitarios nombrados por la respectiva Junta Directiva.
10. Los ex-Rectores de la Universidad de Costa Rica.

La Asamblea colegiada representativa está integrada por:

1. La Rectora, quien la preside y los otros miembros del Consejo Universitario.
2. Los Vicerrectores.
3. Los miembros titulares del Tribunal Electoral Universitario.
4. Los Decanos y los Directores de las unidades académicas

¹² Universidad de Costa Rica. Recuperado el 6 de febrero de 2009, de http://www.ucr.ac.cr/nuestra_u.php

¹³ Tribunal Electoral Universitario. Recuperado el 10 de marzo de 2009, de <http://www.teu.ucr.ac.cr/reprAsambleaUniversitaria.shtml>

5. Una representación del sector docente a razón de un delegado por cada 250 horas-profesor-semana (hps) de cada unidad académica (Facultad, Escuela o Sede Regional), todos electos en reunión de los profesores de la unidad académica que sean miembros de la Asamblea plebiscitaria.
6. Los jefes de las Oficinas administrativas.
7. Una representación de estudiantes no mayor del 25% del total de los profesores integrantes de esta Asamblea. Todos estos representantes deberán ser elegidos, por las Asambleas de estudiantes de las unidades académicas respectivas, en proporción de un representante por cada 1000hps.
8. Un representante por cada uno de los Colegios Profesionales Universitarios nombrado por la respectiva Junta directiva.
9. Una representación del Directorio de la Federación de estudiantes no mayor del 25% del número de decanos y de directores de las unidades académicas.
10. Los ex-Rectores de la Universidad de Costa Rica

2.2.2.2 Consejo Universitario

El Consejo Universitario se compone de doce miembros, siete escogidos por votación de la Asamblea plebiscitaria en representación de las áreas de Artes y Letras, Ciencias Básicas, Ciencias Sociales, Salud y Sedes Regionales y un representante del sector Administrativo, así como del Ministro de Educación, el Rector de la Universidad, dos estudiantes y un representante de la Federación de Colegios Profesionales.

Su función primordial es definir las políticas institucionales y fiscalizar la gestión de la Universidad de Costa Rica, esta segunda tarea la realiza por medio de la Contraloría universitaria.

2.2.2.3 Rectoría

Las instancias ejecutivas de la universidad están dirigidas por la Rectora o el Rector en ejercicio, quien es electo democráticamente por períodos de cuatro años y ejerce la representación judicial y extrajudicial.

La Rectoría es también la responsable de la orientación, dirección y evaluación de las actividades de la Institución.

Las tareas de ejecución de la Rectoría son adicionalmente coadyuvadas por otras instancias de apoyo como por ejemplo las siguientes oficinas como Jurídica, Asuntos Internacionales, Planificación Universitaria, Ejecutora del Programa de Inversiones, Centro de Informática, entre otras.

2.2.2.4 Vicerrectorías

El trabajo del Rector está apoyado por cinco Vicerrectorías con competencias definidas. A continuación se describen las principales responsabilidades de cada una.

Vicerrectoría de Docencia

Es la autoridad académica que orienta, supervisa, evalúa y promueve el desarrollo de programas académicos. Trabaja directamente con las unidades académicas, orienta y controla la actualización de los planes de estudios y evalúa e incentiva el quehacer docente.¹⁴

Además propicia un constante mejoramiento académico, mediante las cinco áreas integradas por unidades académicas (facultades y escuelas) y con las sedes regionales de la institución.

La Vicerrectoría de Docencia está constituida por un(a) Vicerrector(a), el Centro de Evaluación Académica y las diferentes Facultades y Escuelas de la Universidad.

Vicerrectoría de Vida Estudiantil

Es la instancia que tiene como misión la promoción del desarrollo personal y social del estudiante desde una perspectiva integral, facilitando las condiciones existenciales y materiales, para

¹⁴ Vicerrectoría de Docencia. Recuperado el 2 de marzo del 2009, de <http://vd.ucr.ac.cr/>

contribuir al mejoramiento del educando como individuo, como universitario y como miembro solidario de la sociedad.¹⁵

Esta Vicerrectoría desarrolla sus funciones en los ámbitos de orientación estudiantil; becas y servicios complementarios, registro, administración de la información estudiantil y conexas, bienestar y salud universitaria.

El objetivo principal de esta Vicerrectoría es promover el desarrollo integral del estudiante como persona, educando y ciudadano. Para ello enfatizará en los factores de humanización y de personalización dentro del proceso educativo, de conformidad con los principios establecidos en el Capítulo I del Estatuto Orgánico.

La Vicerrectoría de Vida Estudiantil está constituida por el Vicerrector (a), la Oficina de Becas y Atención Socioeconómica, la Oficina de Bienestar y Salud, la Oficina de Orientación y la Oficina de Registro e Información.

Vicerrectoría de Investigación

Se encarga de coordinar la promoción, el desarrollo, el seguimiento y la evaluación de la investigación. Para ello impulsa y apoya proyectos y programas que se ejecutan en las unidades académicas y de investigación, según los distintos campos de estudio.¹⁶

Los principales objetivos de esta Vicerrectoría son los siguientes:

- Promover y facilitar el desarrollo armónico de la investigación en todas las disciplinas sin detrimento de ninguna de ellas; apoyar, preferentemente, las propuestas multidisciplinarias de interés institucional y nacional.

¹⁵ Vicerrectoría de Vida Estudiantil. Recuperado el 2 de marzo del 2009, de <http://www.vve.ucr.ac.cr>

¹⁶ Vicerrectoría de Investigación. Recuperado el 2 de marzo del 2009, de <http://www.vinv.ucr.ac.cr>

- Evaluar, en conjunto con las unidades académicas, los proyectos y programas de investigación.
- Proveer los instrumentos que permitan evaluar la labor de investigación de los centros e institutos; procurar además que sean útiles para planificar o modificar racionalmente sus propios lineamientos.
- Fortalecer el Sistema de Estudios de Posgrado.
- Propiciar y fomentar las relaciones con universidades extranjeras, especialmente en lo que se refiere al intercambio de profesores (as) e investigadores (as) y al planeamiento, apoyo o realización de proyectos en conjunto.
- Incrementar los esfuerzos para buscar financiamiento externo para investigación, especialmente de proyectos de gran impacto.

La Vicerrectoría de Investigación está cargo de un(a) Vicerrector(a) Académico(a) y de un(a) Director(a) de Gestión de la Investigación (DGI).

La DGI coordina las unidades de Promoción, Seguimiento y Evaluación de Proyectos. Completan el funcionamiento de la Vicerrectoría, la Dirección de Gestión Administrativa, la Unidad de Gestión y Transferencia del Conocimiento para la Innovación (PROINNOVA), Informática y Asesoría Legal

Vicerrectoría de Acción Social

La Vicerrectoría de Acción Social es la instancia de vinculación por excelencia entre la Universidad y la sociedad y, como red permanente de intercambio, es la encargada de establecer los mecanismos necesarios para que la capacidad académica institucional se ponga al servicio de la comunidad con el propósito de, en conjunto, se desarrollen las transformaciones requeridas para un mejoramiento de la calidad de vida. La interacción permanente y dialógica le permite, a la vez, construir conocimiento, entender necesidades, escuchar demandas y enriquecer el quehacer universitario.¹⁷

¹⁷ Vicerrectoría de Acción Social. Recuperado el 2 de marzo del 2009, de <http://www.accion-social.ucr.ac.cr>

Como una de las actividades sustantivas de la Universidad, es a la Acción Social a quien le compete la vinculación, la transmisión, la transferencia, el intercambio de saberes, la intermediación, la construcción de la imagen como identidad universitaria y la forja de conocimiento a partir del contacto directo con la sociedad.

Uno de los programas más valiosos a cargo de esta Vicerrectoría es el de Trabajo Comunal Universitario (TCU) que permite a los estudiantes poner a prueba sus conocimientos y entregar al país más de medio millón de horas de trabajo cada año.

Para cumplir sus objetivos la Vicerrectoría está organizada en dos subsistemas:

1. De Interacción Socio - Educativa, compuesto por:
 - a. Unidades de Trabajo:
 - i. Extensión Cultural
 - ii. Extensión Docente
 - iii. Trabajo Comunal Universitario
 - b. Programas Especiales:
 - i. Centros Infantiles Laboratorio
 - ii. Programa de Atención Integral en salud
 - iii. Programa Integral para la Persona Adulta Mayor
 - iv. Programa de Rescate y Revitalización del Patrimonio Cultural Nacional.

2. De Comunicación - Información compuesto por:
 - a. Oficina de Divulgación e Información
 - b. Medios de Comunicación Social:
 - i. Radio Universidad de Costa Rica
 - ii. Semanario Universidad
 - iii. Sistema Universitario de Televisión - Canal 15.

Cada instancia tiene un director, nombrado por el Vicerrector o por los procedimientos vigentes establecidos, quien dirige el quehacer específico de la instancia a su cargo.

Vicerrectoría de Administración

La tarea fundamental de esta vicerrectoría es la de dirigir, supervisar y evaluar el sistema administrativo y financiero de la institución.¹⁸

La Vicerrectoría de Administración se encarga de dictar los lineamientos a partir de los cuales las oficinas que la integran orientan sus planes de trabajo anuales, planes operativos y/o planes estratégicos. Las áreas en que está Vicerrectoría emite directrices son la gestión de la calidad, los sistemas de información y control gerencial, el desarrollo de tecnología y el desarrollo del recurso humano.

La Vicerrectoría de Administración está integrada por un(a) Vicerrector(a), el Consejo Asesor, la Oficina de Administración Financiera, la Oficina de Servicios Generales, la Oficina de Suministros y la Oficina de Recursos Humanos.

La Oficina de Recursos Humanos será posiblemente la encargada de desarrollar y supervisar el proyecto de teletrabajo una vez que el modelo que se intenta desarrollar mediante esta investigación se encuentre finalizado.

2.3 La normativa laboral de la Universidad de Costa Rica y el teletrabajo

Como cualquier institución pública, la Universidad de Costa Rica debe cumplir con lo establecido en el Código de Trabajo de Costa Rica, como legislación de nivel superior para regular los derechos y obligaciones que poseen, tanto los trabajadores como la Universidad en su papel de patrono. En el artículo 14, el Código de trabajo dicta:

Esta Ley es de orden público y a sus disposiciones se sujetarán todas las empresas, explotaciones o establecimientos, de cualquier naturaleza que sean, públicos o privados, existentes o que en lo futuro se establezcan en Costa Rica, lo mismo que todos los habitantes de la República, sin distinción de sexos ni de nacionalidades.

¹⁸ Vicerrectoría de Administración. Recuperado el 2 de marzo del 2009, de <http://www.vra.ucr.ac.cr>

La Universidad también posee reglamentos y normativas internas que regulan los derechos y deberes específicos de las personas que laboran para la Institución, los cuales se encuentran en concordancia con lo establecido en el Código de trabajo nacional. Las principales herramientas de legislación laboral de la Universidad son:

1. *El Reglamento interno de trabajo* que regula la relación entre la Universidad de Costa Rica y sus servidores auxiliares, con motivo de la prestación de servicio, y sus disposiciones son aplicables con las modalidades propias de cada contrato individual de trabajo, a todas las personas que reciben un salario a cargo de la misma.¹⁹
2. *La Convención colectiva de trabajo* carácter económico-social donde la Institución y el Sindicato de Empleados de la Universidad (SINDEU) se comprometen a unir sus esfuerzos y posibilidades para lograr la estabilidad de las condiciones económicas y sociales de los empleados que laboran en la Universidad de Costa Rica.²⁰
3. *El Reglamento general de las oficinas administrativas* el cual comprende las disposiciones generales que rigen las actividades de las oficinas administrativas de la Universidad de Costa Rica según sea la naturaleza de sus funciones.²¹
4. *La Ley orgánica* mediante la cual se crea la Universidad de Costa Rica y en donde se establecen las potestades y autonomía de la Institución en cuanto a decisiones y legislación, siempre y cuando no contradigan la legislación nacional o internacional de orden superior.²²
5. *El Reglamento de vacaciones* donde se establecen las condiciones de descanso obligatorio y pagado para los empleados que han cumplido 50 semanas de relación laboral continua contadas a partir de la fecha de ingreso y de la fecha de aniversario de ese ingreso para los años sucesivos.²³

¹⁹ Artículo 1 del Reglamento Interno de Trabajo de la Universidad de Costa Rica. Aprobado el 16-10-1969, en la Oficina Legal del Ministerio de Trabajo y Bienestar Social.

²⁰ Descripción general de la Convención Colectiva de Trabajo de la Universidad de Costa Rica. Suscrita en la Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, el 2-12-1992.

²¹ Artículo 2 del Reglamento General de las Oficinas Administrativas de la Universidad de Costa Rica. Aprobado en sesión 4856-08 del Consejo Universitario el 17-12-2003.

²² Capítulos I y II de la Ley Orgánica de la Universidad de Costa Rica. Publicada en la Gaceta Oficial No. 191, el 29-08-40.

²³ Artículo 1 del Reglamento de Vacaciones de la Universidad de Costa Rica. Aprobado en sesión 3869-04 del Consejo Universitario el 01-09-1992.

Como explica la Lic. Laura Ramírez, abogada de la Oficina de Suministros, *“desde el punto de vista legal, lo importante es que la legislación nacional y de la Institución no impida el teletrabajo como modelo laboral flexible, sino que, por el contrario, lo permita o aún mejor, lo fomente”*²⁴

Tomando en cuenta lo anterior, se hace a continuación un análisis de los diferentes reglamentos y normativas Institucionales con la finalidad de determinar que artículos permiten o fomentan el teletrabajo como modelo laboral flexible en la Universidad y descartar que existan impedimentos legales que inhiban su establecimiento.

El reglamento general de las oficinas administrativas en su artículo #3 sobre orientación de las oficinas administrativas y sus actividades indica:

Las oficinas administrativas deberán estar orientadas al servicio de las labores sustantivas de la Universidad y vinculadas con los principios, propósitos y funciones definidos en el Estatuto Orgánico, mediante la cercanía con el usuario, transparencia, rendición de cuentas, responsabilidad, simplificación de trámites, unidad, coordinación, economía, uso racional de recursos, claridad, evaluación, control, seguimiento, delegación, eficiencia, eficacia, legalidad y mejoramiento continuo y otros indispensables para el fortalecimiento del trabajo en equipo.

Respecto al artículo anterior se tienen varios aspectos por considerar. El primero es que el teletrabajo, es por lo general, realizado por los empleados que tienen menor contacto directo con los usuarios finales, porque no interferirá con el principio de cercanía al usuario. En segundo lugar y como se detalló en el capítulo 1, el teletrabajo permite a las instituciones y a sus empleados realizar importantes ahorros económicos y lograr un uso más eficiente de los recursos. En tercer lugar, el modelo de asignación de tareas y medición de desempeño debe estar claramente establecido para que el teletrabajo pueda implementarse exitosamente, lo cual contribuirá al seguimiento, evaluación y control que se menciona en el artículo. Respecto a esto último, es importante mencionar que la Universidad no cuenta actualmente con un sistema de medición del desempeño por lo que el teletrabajo podría colaborar en ese sentido.

²⁴ Ramírez Herrera, Laura. Abogada de la Universidad de Costa Rica. Entrevista realizada por Alonso Castro Mattei el 2 de abril de 2009.

Relacionado con lo anterior, en el artículo #4 de ese mismo reglamento, se define que:

La evaluación de desempeño es el mecanismo de calificación mediante el cual la jefatura y todo el personal que participa en la conducción de las labores de la oficina, efectúan una evaluación permanente de la gestión, con base en los planes estratégicos y las disposiciones normativas vigentes, para prevenir y corregir cualquier desviación.

El teletrabajo puede convertirse en la herramienta que lleve a la práctica las evaluaciones de desempeño que actualmente solo existen en la teoría.

El artículo #7 del Reglamento de las oficinas administrativas menciona que:

Las oficinas administrativas deberán fortalecer el desempeño de sus funciones, responsabilidades y procesos, mediante la implementación de herramientas de mejoramiento continuo y diseño de procedimientos eficaces y eficientes.

Precisamente, el trabajo por metas y objetivos es una de las mejores formas de mejorar el desempeño de las personas y por ende el de las unidades para las que laboran estas personas, por este motivo el teletrabajo es un modelo laboral innovador que contribuye a completar las tareas de una forma más eficiente y eficaz.

Otro artículo importante de este mismo reglamento es el #16, el cual hace referencia a los programas de capacitación, específicamente dice que:

Cada oficina administrativa deberá coordinar con la Oficina de Personal sus procesos de capacitación y desarrollo de los recursos humanos, para fomentar los conocimientos, aptitudes, habilidades y destrezas requeridas para un mejor desempeño de sus funciones y responsabilidades.

Al igual que para los empleados que laboran en las oficinas de la Institución, los programas de capacitación son esenciales para asegurar la actualización de los conocimientos y la mejora constante en el desempeño de los funcionarios quienes se encuentran laborando desde sus hogares. Lo que posiblemente varíe es la forma en que se desarrollan, pues en el caso de los últimos podrían llevarse a cabo por medio de herramientas de aprendizaje en línea.

En el artículo #18 del Reglamento interno de trabajo se hace mención de lo relacionado con la jornada mínima de trabajo, el mismo indica en su último párrafo que:

Por razones de servicio y de utilización de equipo, podrán establecer horarios especiales, siempre dentro de las jornadas mínimas indicadas, por recomendación del Departamento de Personal y con la aprobación del Rector.

En este sentido, el teletrabajo permitirá maximizar el uso de los equipos y espacios físicos de la Institución que podrán compartirse entre personas que teletrabajen tiempos parciales en días no coincidentes.

El artículo #19 del mismo reglamento al igual que el artículo #143 del Código de trabajo nacional establece que:

Quedarán excluidos de la limitación de la jornada de trabajo quienes ocupen puestos de dirección o de jefatura y todos aquellos empleados que trabajan sin fiscalización superior inmediata; los trabajadores que ocupan puestos de confianza: los que desempeñen funciones discontinuas o que requieran su sola presencia; y las personas que realizan labores que por su especial naturaleza no están sometidas a jornadas de trabajo.

En la mayoría de los casos, el perfil de los teletrabajadores cumple con las condiciones que se establecen en este artículo, es decir, pueden realizar sus funciones de forma independiente, no requieren supervisión constante, su trabajo, que es por metas y objetivos, puede realizarse en un horario flexible sin afectar los resultados y son empleados de confianza puesto que, la organización les permite realizar sus tareas desde su hogar, con la seguridad de que las labores que les son asignadas se completarán satisfactoriamente.

El punto a), del artículo #23 del Reglamento interno de trabajo, indica que los funcionarios deben “asistir puntualmente a su trabajo todos los días hábiles establecidos por la Ley”. Por su parte, el punto a) del artículo #24 del mismo Reglamento especifica que está prohibido “ocupar tiempo, dentro de las horas de trabajo, para atender asuntos ajenos a las labores que les han sido encomendadas”. Es posible que sea necesario variar ambos artículos puesto que el teletrabajo no

exige la presencia física del empleado en la Institución para la que labora y mucho menos el establecimiento de un horario rígido de trabajo en el que se controle lo que está haciendo el funcionario.

El capítulo VI del Reglamento interno de trabajo, cuyos artículos (del #28 al #34) hacen referencia a las amonestaciones por llegadas tardías, se encuentran en el mismo caso que los anteriores, es decir, al no existir presencia física ni un horario rígido establecido, será imposible sancionar a los empleados por atrasos en sus horas de ingreso al trabajo.

Como queda claro, a la luz del análisis anterior, y a diferencia de otras Instituciones del Estado donde el teletrabajo como modelo laboral flexible está siendo utilizado, como es el caso del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) y del Banco Nacional de Costa Rica (BNCR) o de empresas privadas como HP, Microsoft y HB Fuller; la Universidad de Costa Rica no posee una normativa o reglamento que indique claramente las condiciones y regulaciones contractuales que se establecerían entre la Institución y los empleados que se conviertan en personas teletrabajadoras, por lo que en caso de implementarse será necesario realizar un adéndum al contrato que tienen actualmente los trabajadores.²⁵

En este adéndum al contrato, deberán detallarse claramente aspectos como los derechos y obligaciones de los teletrabajadores, la forma de medir su desempeño, la cobertura por riesgos laborales, los requerimientos técnicos mínimos, el horario laboral y todos los demás aspectos que deban tomarse en cuenta para evitar futuros desacuerdos o malentendidos entre los empleados que se encuentran laborando a distancia y el patrono.

2.4 Legislación laboral nacional relacionada con el teletrabajo

A pesar de las ventajas que representa el establecimiento del teletrabajo como alternativa laboral flexible y de que cada vez son más las instituciones del Estado que lo adoptan, existe en nuestro país un importante vacío legal que no permite que el modelo se desarrolle y extienda fácilmente.

²⁵ Ramírez Herrera, Laura. Abogada de la Universidad de Costa Rica. Entrevista realizada por Alonso Castro Mattei el 5 de febrero de 2009.

“El problema radica en que la legislación de este país no ha sido capaz de evolucionar a la velocidad que lo han hecho los cambios tecnológicos y las modalidades laborales”²⁶

La legislación laboral costarricense no prevé ninguna regulación específica para el fenómeno del teletrabajo. La única norma que podría servir como antecedente lejano de esta modalidad de relación laboral se encuentra en el Código de Trabajo aprobado en 1943. Ello implica que tal legislación aún no se ha visto afectada por las nuevas corrientes que pretenden regular las relaciones laborales en la Sociedad de la Información y el conocimiento.²⁷

En los artículos 109 al 112 del Código de Trabajo se regula la figura de "los trabajadores a domicilio", sin embargo en esos artículos no se menciona absolutamente nada sobre el trabajo realizado mediante medios electrónicos. Este mismo Código establece en su artículo 15 que:

Los casos no previstos en este Código, en sus Reglamentos o en sus Leyes supletorias o conexas, se resolverán de acuerdo con los principios generales de Derecho de Trabajo, la equidad, la costumbre o el uso locales; y en defecto de éstos se aplicarán, por su orden, las disposiciones contenidas en los Convenios y Recomendaciones adoptados por la Organización Internacional del Trabajo en cuanto no se opongan a las Leyes del país, y los principios y Leyes de derecho común.

Este artículo podría brindar la flexibilidad de permitir utilizar las normas generales de teletrabajo establecidas por la Organización Internacional del Trabajo o crear un reglamento interno que regule este tipo de modelo laboral flexible.

En concordancia con lo anterior, el Código de trabajo brinda la posibilidad de que cada Institución elabore una normativa específica de trabajo, siempre y cuando se respeten los derechos mínimos de los empleados establecidos en tal Código. Algunos de los artículos que refuerzan esta idea se analizan a continuación.

²⁶ Revista electrónica Radar TI. Teletrabajo sin sustento legal. Entrevista al Dr. Jose Manuel Villasuso, director del Programa Sociedad de la Información y el Conocimiento de la Universidad de Costa Rica. Recuperado el 5 de febrero de 2009, de <http://www.radarti.com/inside.php?id=206>.

²⁷ Villasuso, Jose Manuel (2007). Informe: Hacia la Sociedad de la Información y el Conocimiento en Costa Rica. Programa Sociedad de la Información y el Conocimiento, Universidad de Costa Rica. Pág. 64.

El artículo #68 del Código de trabajo especifica la posibilidad de que las empresas cuenten con un reglamento propio. En su introducción se indica: *“El reglamento de trabajo podrá comprender el cuerpo de reglas de orden técnico y administrativo necesarias para la buena marcha de la empresa”*, en el inciso a), se establece que el reglamento debe contener *“Las horas de entrada y de salida de los trabajadores, el tiempo destinado para las comidas y el período o períodos de descanso durante la jornada”*, además y de acuerdo con el inciso b, se debe detallar *“El lugar y el momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo”*. Este artículo faculta a la Universidad de Costa Rica a contar con su propia normativa interna de trabajo y le permite modificar lo necesario para que el teletrabajo pueda ser adoptado sin perjuicios legales para la Institución o para el empleado. En concordancia con el artículo #18 del Reglamento interno de trabajo de la Universidad, permite el establecimiento de jornadas flexibles de acuerdo con las necesidades de la institución.

Relacionado con lo anterior, el artículo #24 del mismo Código establece en su inciso c), que el contrato escrito entre la empresa y el empleado debe contener *“La designación precisa de la residencia del trabajador cuando se le contratare para prestar sus servicios o ejecutar una obra en lugar distinto al de la que tiene habitualmente”*. En la actualidad los contratos de las personas empleadas de la Universidad establecen como sitio de prestación de servicio la ubicación física de la unidad para la cual se labora, sin embargo es posible modificarlo para especificar que las prestación de los servicios que llevará a cabo desde su hogar de habitación.

El artículo #136 del Código de trabajo hace referencia a los horarios en el sentido de especificar que:

La jornada ordinaria de trabajo efectivo no podrá ser mayor de ocho horas en el día, de seis en la noche y de cuarenta y ocho horas por semana. Sin embargo, en los trabajos que por su propia condición no sean insalubres o peligrosos, podrá estipularse una jornada ordinaria diurna hasta de diez horas y una jornada mixta hasta de ocho horas, siempre que el trabajo semanal no exceda de las cuarenta y ocho horas.

Este artículo ofrece la flexibilidad de acomodar el horario de acuerdo con lo que favorezca más a la institución y al empleado, lo cual es necesario para que el teletrabajo pueda desarrollarse exitosamente.

En relación con todo lo anterior, es importante mencionar que mediante el decreto ejecutivo 34704-MP-MTSS emitido el 31 de julio de 2008, el gobierno hizo un esfuerzo por promover y regular el teletrabajo en las instituciones del Estado, sin embargo, este decreto establece superficialmente algunas pautas iniciales, para aquellos que deseen iniciar un plan piloto de teletrabajo en sus instituciones y no entra en los detalles de las regulaciones que deberían incluirse para que el modelo este legalmente sustentado en el Código de trabajo.

El Programa de la Sociedad de la Información y el Conocimiento de la Universidad de Costa Rica ha recomendado en su informe “Hacia la Sociedad de la Información y el Conocimiento en Costa Rica 2007”, que en una posible reforma al Código de trabajo deben establecerse los siguientes aspectos mínimos relacionados con el teletrabajo:

- Edad mínima para desempeñar un teletrabajo.
- Carácter voluntario de la adscripción al teletrabajo.
- Obligación del patrono de mantener un sistema de registro de trabajadores contratados bajo esta modalidad.
- Normas sobre la definición del lugar de teletrabajo y sus condiciones mínimas.
- Medidas de inspección y control por parte del patrono (visitas, acceso a logs) con garantías para proteger la intimidad en caso de que el domicilio sea el lugar de trabajo.
- Reglas sobre la propiedad del equipo y los insumos suministrados para desempeñar el teletrabajo.
- Regulación sobre la atribución de los costos del teletrabajo.
- Responsabilidad por los daños ocurridos al equipo y al lugar de trabajo.
- Jornada máxima permitida de acuerdo con criterios como cualificación, tipo de actividad, nivel de profesionalidad, tipo de contrato, entre otros.
- Considerando que las nuevas tecnologías permiten una gestión diferenciada del tiempo de trabajo, debe normarse el registro de la duración de la jornada.

- Normas de seguridad ocupacional y riesgos del trabajo aplicables de carácter físico y psíquico.
- Disposiciones especiales de seguridad social (incapacidades, licencia por maternidad, entre otros).
- Normas que definan la propiedad intelectual de todo lo que produzca el teletrabajador.
- Cláusulas de confidencialidad y el deber de guardar secreto de la información que pertenece a la empresa.
- Regulación de la igualdad en el trato con relación a otros trabajadores.
- Reglas para garantizar las mismas oportunidades de capacitación, perspectiva de carrera y ascensos de los trabajadores que no están bajo la modalidad de teletrabajo.

Para llenar el vacío legal, las instituciones públicas como el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), la Contraloría General de la República (CGR), el Banco Nacional de Costa Rica (BNCR), la Universidad Estatal a Distancia (UNED) y la Procuraduría General de la República que han adoptado el teletrabajo, establecen una normativa interna o un adendum al contrato del los empleados que se convirtieron en teletrabajadores y de esta forma han logrado implementar exitosamente este modelo laboral²⁸.

2.5 Experiencias que propician el teletrabajo en la Universidad de Costa Rica

Aunque el teletrabajo como un modelo laboral no se ha establecido formalmente en las normativas y reglamentos de la Universidad de Costa Rica, es un modelo que inconcientemente se ha utilizado, pues es común que docentes e investigadores laboren tiempos parciales desde sus hogares, por ejemplo mediante la preparación de lecciones y la generación de informes sobre resultados encontrados en sus investigaciones. Lo que puede asegurarse es que casi nunca funcionarios del sector administrativo laboran durante una porción significativa de su jornada desde sus hogares, mientras mantienen un contacto constante con sus jefes por medio de herramientas tecnológicas y de conectividad en línea como el correo electrónico, la mensajería

²⁸ En los anexos se encuentra el documento denominado “Reglamento para implementar la modalidad del teletrabajo en la Procuraduría General de la República” el cual es un ejemplo de normativa como las que se mencionan.

instantánea o la vídeo conferencia. Lo que sí es normal, es que las personas que laboran en el sector administrativo, en especial los que se encuentran en puestos de alta responsabilidad, lleven trabajo a sus hogares.

En cuanto a experiencias laborales desarrolladas por personas que trabajan para la Institución actualmente, y que pueden considerarse cercanas al teletrabajo se tienen las siguientes:

- Personas investigadoras que realizan sus estudios y pruebas de laboratorio en el campo y que se mantienen en los sitios de estudio por periodos significativos de sus jornadas laborales.
- Docentes quienes laboran medio tiempo impartiendo lecciones dentro de la Institución y medio tiempo preparando material para sus clases desde sus casas.
- Personas funcionarias que realizan parte de sus tareas desde sus hogares en horarios posteriores a la jornada laboral establecida formalmente.
- Personas investigadoras que laboran desde sus casas en la elaboración de libros e investigaciones de diversos tópicos.
- Profesionales del área de ciencias sociales y el área de la salud que realizan visitas a poblaciones en diversas ubicaciones geográficas durante una porción significativa de su horario de trabajo.
- Personas funcionarias que viajan constantemente entre las Sedes Regionales y Recintos de la Universidad donde dirigen proyectos e imparten conferencias constantemente, lo que los obliga a trabajar una porción importante de su tiempo fuera de la oficina.
- Personas funcionarias de alto rango que viajan fuera del país con regularidad y que deben continuar laborando en sus pendientes en el sitio donde se encuentran.
- Diseñadores gráficos que realizan parte de sus labores desde su casa, un estudio o una imprenta, lo que los fuerza a estar fuera de su oficina durante porciones significativas de su jornada laboral.
- Personas funcionarias como los especialistas en salud quienes salen regularmente al campo para atender pacientes, por lo que una parte importante de su tiempo están fuera de la oficina.

- Representantes legales de la Universidad de Costa Rica que deben asistir a juicios o audiencias de forma periódica por lo que desarrollan su trabajo entre la oficina y los sitios a los que asisten.

Finalmente, se debe mencionar que el esfuerzo de generar una propuesta de modelo de teletrabajo para su aplicación en la Universidad que será desarrollado en el presente documento es el primero que se da formalmente en la Institución, por lo que se cuenta con el apoyo de la Rectoría y la Dirección del Centro de Informática.

CAPITULO III

3. Análisis FODA y determinación de variables para el modelo de teletrabajo.

Este capítulo contiene la descripción metodológica de la encuesta aplicada a funcionarios del Centro de Informática (CI) de la Universidad de Costa Rica que laboran en áreas consideradas aptas para el teletrabajo. También incluye un análisis por pregunta de los resultados obtenidos de la encuesta, además de un razonamiento acerca de las relaciones entre las diferentes preguntas de las cinco secciones que la componen.

Luego del análisis de los resultados de la encuesta, se hace un resumen de los aspectos principales a ser considerados para el modelo de teletrabajo de la Universidad.

Finalmente, se realiza un estudio de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) que pueden favorecer o afectar la futura implementación del modelo propuesto.

3.1 Encuesta aplicada a personas de áreas aptas para el teletrabajo

Con la finalidad de seleccionar las principales variables por considerar en el modelo de teletrabajo para la Universidad de Costa Rica y tomando como base los diferentes aspectos como tipos y modalidades de teletrabajo, equipamiento y herramientas tecnológicas, espacio físico y otros; expuestos en el capítulo 1 de este trabajo de investigación, se procedió a aplicar una encuesta entre las personas que laboran en el Centro de Informática (CI), unidad elegida por la Rectoría de la Universidad para generar un modelo de teletrabajo que será posteriormente validado mediante la puesta en marcha de un plan piloto en este sitio.

El CI fue seleccionado por la Rectoría debido a una serie de factores que lo hacen ideal para la generación de un modelo de teletrabajo que pueda extenderse posteriormente a toda la Universidad, entre ellos los siguientes:

- El ambiente en el que diariamente se encuentran inmersos los funcionarios del CI les facilita el proceso de apropiación de las nuevas tecnologías, considerados elementos muy importantes para el exitoso desarrollo del teletrabajo.
- El tipo de labores que desarrollan diariamente los funcionarios del CI es, en muchos casos, independiente del sitio en que se encuentren, convirtiéndolos en candidatos ideales para ser parte de este modelo laboral flexible.

- Por la naturaleza del área del conocimiento a la que pertenece la mayoría de los funcionarios del CI y del trabajo que desarrollan, un gran porcentaje dispone de computadora y conexión a Internet de banda ancha en su hogar.
- Los funcionarios del CI se encuentran muy capacitados en el uso de las herramientas colaborativas como las que brindan el Portal Universitario y la telefonía IP.
- Es más fácil tener acceso a soporte técnico en caso de un posible fallo de comunicación entre el teletrabajador y la Universidad.

A continuación se describirá la metodología empleada en la encuesta y se analizarán los resultados obtenidos luego de su aplicación.

3.1.1 Descripción metodológica

Para la determinación de las variables del modelo de teletrabajo de la Universidad de Costa Rica se diseñó una encuesta de 28 preguntas, dividida en cinco secciones que abarcan los siguientes temas: información personal, información laboral, condiciones técnicas y de espacio físico, condiciones psicosociolaborales y condiciones psicosociofamiliares.

Para la creación, aplicación y obtención de los datos se utilizó una herramienta de encuestas en línea denominada e-encuesta (<http://www.e-encuesta.com>), la cual permite crear el formulario de preguntas en la Web y distribuirlo mediante un enlace por correo electrónico.

Se aplicó en la encuesta el muestreo no probabilístico, es decir, la elección de las personas que fueron encuestadas no depende de la probabilidad estadística sino de los criterios establecidos por la Rectoría y CI. El procedimiento de muestreo en este caso no es mecánico ni se basa en fórmulas matemáticas sino que está fundamentado en la directriz de enviar la encuesta a todas las personas que laboran en el CI.

Este es un criterio válido en razón de que el tamaño de la población es pequeño, lo que facilita la selección de la muestra.

La encuesta de teletrabajo fue enviada a 82 funcionarios mediante correo electrónico acompañado de una nota circular firmada por el M.Sc. Abel Brenes, director del Centro de Informática, que contenía las instrucciones acerca del formulario.

La encuesta se mantuvo abierta durante aproximadamente un mes, con la idea de que las personas interesadas en llenarla tuvieran el tiempo necesario para averiguar los detalles técnicos que son indagados en la sección 3, por ejemplo, la velocidad de la conexión a Internet de banda ancha que poseen en su hogar.

Las preguntas que componen la encuesta varían de acuerdo con la información que se requería obtener en cada sección por lo que se utilizaron preguntas abiertas en las que el encuestado pudo expresar su criterio, preguntas cerradas de una única opción y preguntas con posibilidad de seleccionar respuestas múltiples.

Para el procesamiento de los datos se utilizaron dos herramientas: la primera es el analizador de resultados de e-encuesta, que permite obtener la información detallada de cada una de los formularios que se recibieron en línea, así como el cálculo de los porcentajes y un gráfico simple para las respuestas de cada pregunta. La segunda el programa computacional Excel, mediante el cual se realizaron algunos cálculos para análisis comparativo y los gráficos que se incorporan líneas abajo.

3.1.2 Resultados y análisis de la encuesta

3.1.2.1 Información personal

En esta sección se realiza una caracterización de la encuesta con la finalidad de conocer el perfil de las personas que la llenaron y determinar si existe relación entre la edad de los encuestados y su deseo de convertirse en teletrabajadores. Además, se solicita la dirección exacta de los encuestados para posteriormente contrastar si una de las razones por las que desean convertirse en teletrabajadores tiene que ver con la distancia entre sus casas y su sitio de trabajo.

La tercera pregunta de esta sección tiene que ver con información sobre los vehículos de los encuestados, la idea de solicitar estos datos tiene que ver con la solicitud de la Rectoría de crear un modelo de teletrabajo a tiempo parcial, por lo que se considera pertinente que uno de los días en que los funcionarios laboren desde sus hogares sea el día de la semana en que poseen restricción vehicular.

Analizando la primera pregunta del cuestionario, en lo referente a la edad de los encuestados, el promedio se encuentra en 40 años, con un rango de edad que varía de 29 años en el límite inferior a 51 años en el límite superior. Esto permite determinar que no existe una relación directa entre la edad y la pretensión de convertirse en teletrabajador.

También en la pregunta 1 se establece que el 94,74% de los encuestados posee teléfono móvil y el 100% utiliza regularmente el correo electrónico, ambas herramientas serán de gran utilidad para los funcionarios que laboren desde sus hogares.

En cuanto a las ubicaciones geográficas de los hogares de los encuestados, estas varían desde sitios muy cercanos, a tan solo pocos kilómetros de la Sede Central de la Universidad hasta sitios muy alejados, como el caso de un funcionario que viaja todos los días desde la Ciudad de Turrialba. En la tabla 3.1. se encuentran algunas de las direcciones que se ingresaron en la encuesta.

Tabla 3-1: Dirección exacta de los funcionarios

Dirección exacta
• 250 sur, 25 este de la Escuela de Santa Marta, Lourdes, San Pedro de Montes de Oca. Urbanización la Rivera, casa #4.
• Urbanización cristal, Uruca, del edificio de canal 6, 200 sur y 175 oeste, casa #8
• De la entrada de la Urbanización San Ángel, 400 E, 100 S. Casa 8A. Curridabat
• Higuito, Desamparados. 800 metros SE Plaza de deportes, Barrio Corazón de Jesús
• Urbanización Santa Teresita, Casa No. 3, San Antonio de Coronado, Vásquez de Coronado, San José, Costa Rica
• Hatillo Centro. De la Iglesia Católica 200 metros al norte. Frente a la parada de autobús

Dirección exacta
• Moravia, La Trinidad, Calle El Moral, Urb. Monte Luz, casa 31
• Casa 415, Gravilias, Desamparados, 25mts oeste, de la carnicería Las Gravilias
• 175 sur de la entrada norte del Residencial Omega, casa mano derecha. San Juan, La Unión, Cartago
• Urbanización Tomás Guardia, Casa 7A, Turrialba
• Del Colegio de farmacéuticos 150m Oeste y 200m norte, Moravia, San José
• Urbanización El Marino, de la entrada 300mts al sur de la entrada principal, Casa No.86, San Pablo Heredia
• De la imagen de la Trinidad 800 m. al sur Brasil de Mora Ciudad Colón
• De la Rotonda de San Sebastián, 200mts sur y 200mts al Oeste
• San Pablo de Heredia. De la Iglesia antigua 50 Este. Condominios Alejandra, Casa No. 17ª
• El Carmen de Guadalupe de los tanques del A y A 300mts este y 50mts norte
• San Antonio de Coronado 50 oeste y 50 Sur de la Iglesia Católica
• Alajuela, El Roble, Urb. Loma Linda Casa 17 B
• 100 metros al norte de la Bomba el Trapiche, Calle la Anona Casa #1 , San Isidro de Coronado

Fuente: Elaboración personal, con base en resultados de la encuesta aplicada (2009)

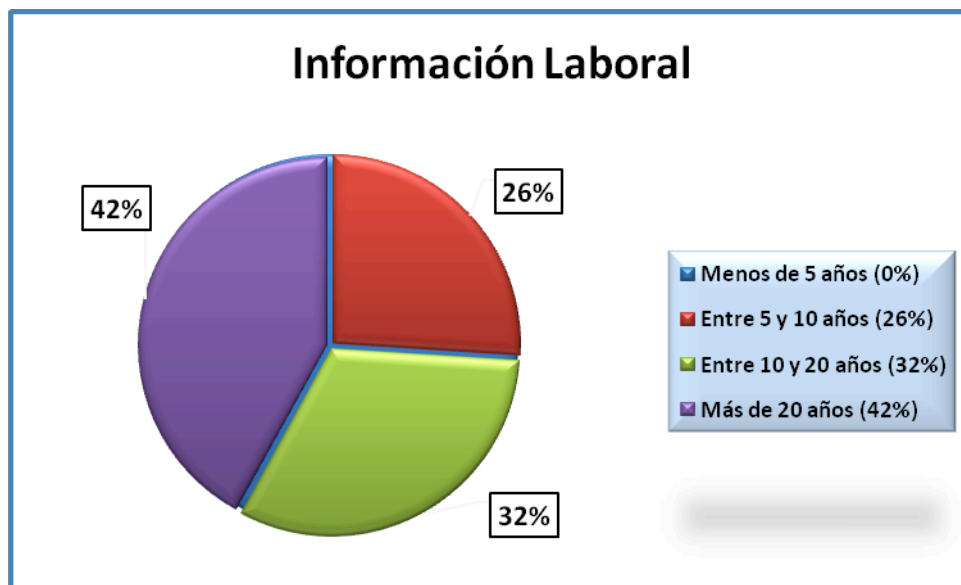
3.1.2.2 Información laboral

La segunda parte de la encuesta es una de las más importantes para determinar las características laborales que deben poseer las personas interesadas en convertirse en teletrabajadoras de la Universidad de Costa Rica. Estas particularidades serán integradas en la propuesta de modelo de teletrabajo, y posteriormente utilizadas para seleccionar a las personas ideales para los procesos de implementación de la propuesta.

La primera pregunta de esta sección se refiere a los años que posee el encuestado de laborar para la Universidad, la solicitud de esta información se enfoca en la necesidad de que la persona que se convierta en teletrabajadora deberá de poseer al menos dos años de trabajar para la Institución. Este tiempo se considera conveniente para que el jefe conozca bien el trabajo y desempeño de su colaborador y que de esta forma se pueda establecer una métrica e indicadores adecuados para comparar el desempeño del funcionario cuando se encuentre laborando tiempo parcial desde su

hogar, con respecto a su desempeño cuando laboraba tiempo completo dentro de la Universidad. En el caso de esta encuesta, el promedio de años laborados para la Universidad de Costa Rica por los funcionarios que la llenaron es de 16 años, con un límite inferior de 5 años, lo cual se encuentra por encima de lo requerido. Como puede observarse en el gráfico 3.1., el 26% de los encuestados han laborado con la Institución de 5 a 10 años, 32% ha trabajado en un rango de 10 a 20 años y 42% ha laborado para la Universidad por más de 20 años, lo anterior es un interesante indicador de la madurez en edad de los funcionarios que laboran en esta unidad.

Gráfica 3-1: Resultados pregunta 4: “Años de trabajar en la Universidad de Costa Rica”



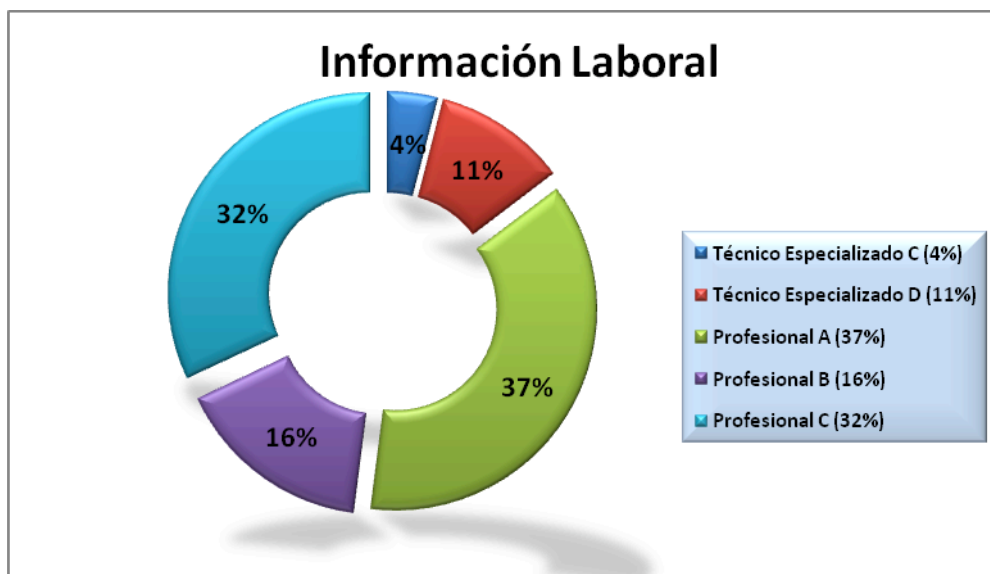
Fuente: Elaboración personal, con base en resultados de la encuesta aplicada (2009)

La segunda pregunta de esta sección y quinta de la encuesta, tiene como objetivo determinar en qué rango de puestos se encuentran las personas que podrían convertirse en teletrabajadoras, esto con el fin de empezar a establecer si existe una relación entre el puesto y las labores diarias que son aptas para el teletrabajo en la Universidad.

De acuerdo con los resultados de la encuesta para esta pregunta (gráfico 3.2.), el 85% de las personas que se encuentran interesadas en realizar teletrabajo son profesionales y el restante 15% son técnicos especializados C (4%) o D (11%). Cabe destacar que, de acuerdo al manual de

puestos de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad de Costa Rica, las categorías de técnico especializado C y D son las más cercanas al perfil profesional.

Gráfica 3-2: Resultados pregunta 5: “Puesto en el que se encuentra actualmente”



Fuente: Elaboración personal, con base en resultados de la encuesta aplicada (2009)

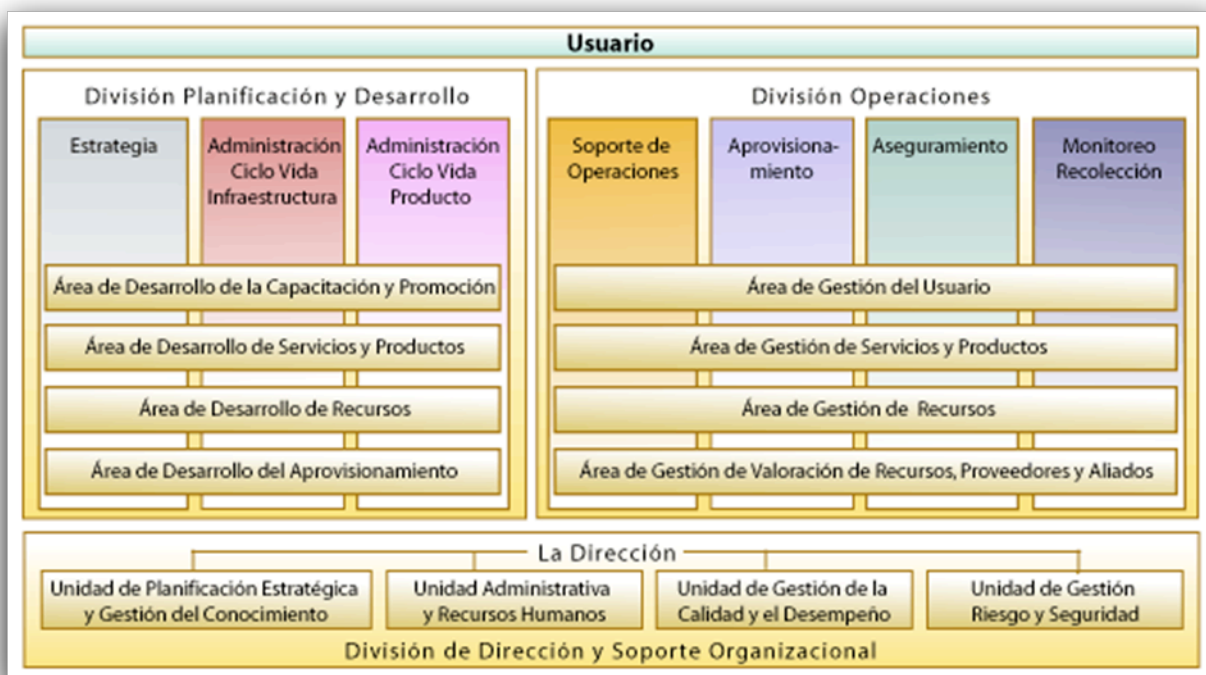
En cuanto al área o unidad a la que pertenecen los encuestados, la distribución es muy variada, es decir, las personas que llenaron el formulario son de las diversas áreas y unidades que conforman el modelo organizacional de procesos del Centro de Informática (figura 3.1.).

Pese a lo anterior, es importante destacar que solamente el 32% de los encuestados pertenece a algunas de las áreas de gestión que forman parte de la División de Operaciones, la cual es la responsable de la gestión de las operaciones, el suministro, aseguramiento y retroalimentación, en lo que a productos o servicios brindados a los usuarios se refiere, también soporta las operaciones del día a día, la logística operacional hacia el usuario y las actividades de gestión; para así asegurar que se responda a las necesidades del usuario.²⁹

²⁹ Centro de Informática de la Universidad de Costa Rica. Recuperado el 11 de marzo del 2009, de <http://ci.ucr.ac.cr>

Debido a que la División de Operaciones es la que posee una relación más estrecha con los usuarios de la Comunidad Universitaria, quienes requieren obtener sus servicios constantemente y que es en ella donde se encuentran los puestos más bajos de toda la organización, posiblemente sea en esta donde existan menos candidatos para convertirse en teletrabajadores.

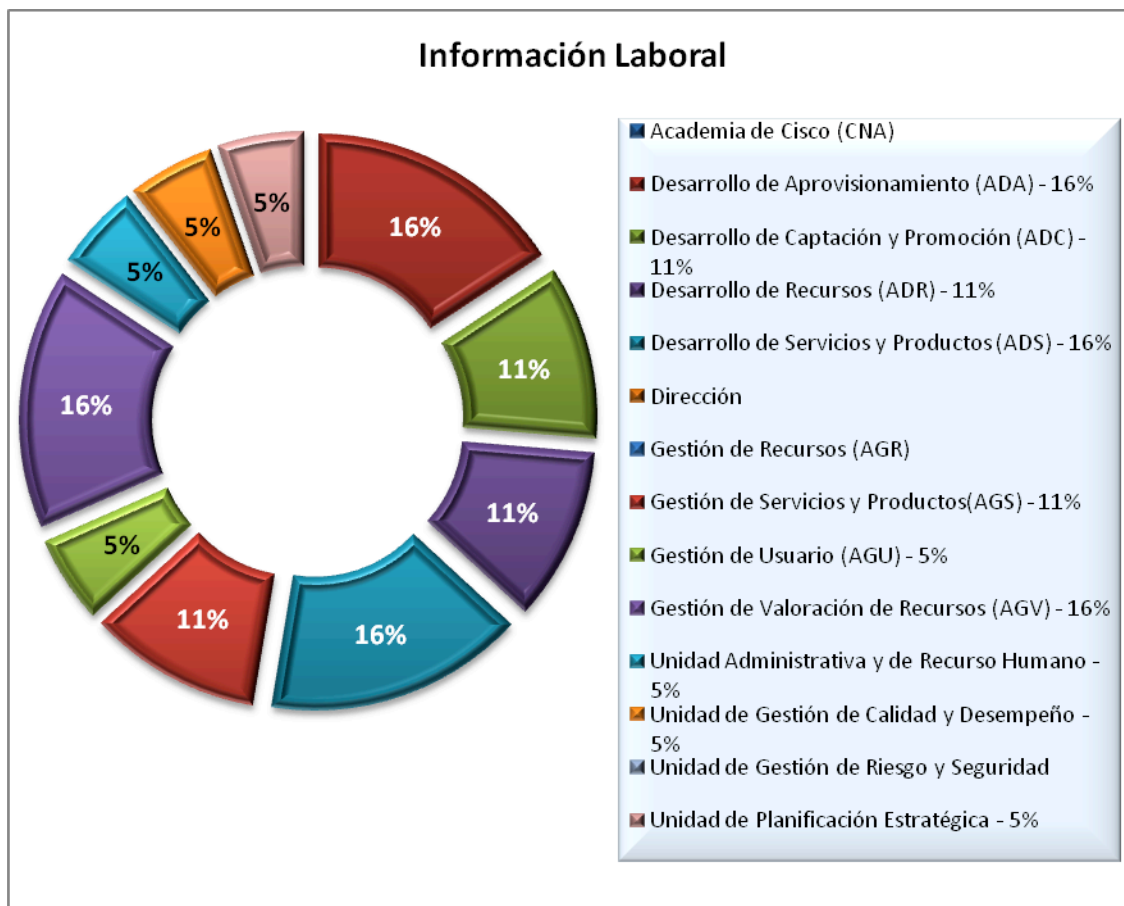
Figura 3-1: Modelo organizacional de procesos de Centro de Informática.



Fuente: Sitio web del Centro de Informática, <http://ci.ucr.ac.cr>, 2009

Como se muestra en el gráfico 3.3., el 68% de las personas que podrían convertirse en teletrabajadoras pertenecen a algunas de las áreas de la División de Planificación y Desarrollo o de la División de Dirección, ambas enfocadas mayoritariamente a los procesos de planeación estratégica y a brindar servicios a los usuarios internos, pero cuyo contacto con los usuarios externos es reducido, además de poseer los funcionarios con los mejores puestos de la organización, lo que posiblemente provoque que la mayoría de los candidatos a teletrabajadores se encuentren en estas divisiones.

Gráfica 3-3: Resultados pregunta 6: “Área o Unidad de trabajo a la que pertenece en el Centro de Informática”



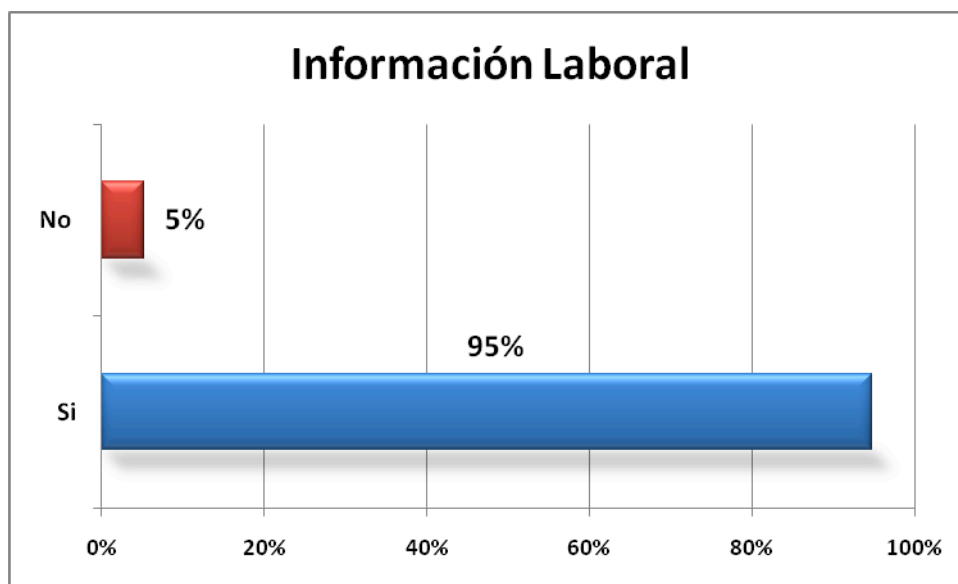
Fuente: Elaboración personal, con base en resultados de la encuesta aplicada (2009)

Uno de los aspectos que estableció la dirección del Centro de Informática como requisito indispensable para ser candidato a teletrabajador, es contar con el aval de la persona coordinadora del área o unidad a la que pertenece el funcionario, debido a que se supone que el coordinador, como jefe inmediato, conoce mejor que nadie las tareas diarias y el desempeño de sus colaboradores y puede informar si conviene enviarlo a laborar a su hogar, con la expectativa de que su desempeño se mantenga o mejore.

Para el caso de esta encuesta, el 95% (gráfico 3.4.) responde que su coordinación está de acuerdo en que se convierta en persona teletrabajadora y solamente un 5% expresa que su jefatura está

en desacuerdo, lo cual los dejaría automáticamente afuera de una posible implementación del modelo propuesto.

Gráfica 3-4: Resultados pregunta 7: “¿Está su coordinador(a) de acuerdo con que se convierta en teletrabajador(a)?”



Fuente: Elaboración personal, con base en resultados de la encuesta aplicada (2009)

Las preguntas 8 y 9 de la encuesta, tienen como objetivo establecer, en concordancia con lo expuesto en el capítulo 1, cuáles son las tareas más aptas para su desarrollo por medio del teletrabajo. En la tabla 3.2. se encuentra un resumen de las tareas más comunes de los funcionarios que llenaron esta encuesta de acuerdo a lo que escribieron en sus cuestionarios.

Tabla 3-2: Tareas diarias de los funcionarios del Centro de Informática

Tareas comunes	
Planeación y ejecución de Marketing.	Administración de bases de datos.
Promoción y publicidad.	Administración del portal universitario.
Análisis de necesidades y demanda de nuevos servicios.	Coordinación y supervisión del área o unidad.
Investigación de mercados.	Administración de presupuesto.
Propuestas de distribución presupuestaria y compras CIEQ.	Elaboración de documentos y oficios.
Revisión de ofertas escritas.	Análisis de información y documentos.
Revisión de subsanaciones.	Gerencia de proyectos.
Evaluación para recomendación técnica.	Supervisión de proyectos.
Revisión mejora tecnológica.	Desarrollo de productos y servicios.
Apelaciones a la recomendación de adjudicación.	Aseguramiento de la calidad de los servicios y productos adquiridos.
Revisión equipo adjudicado.	Elaboración y revisión de carteles.
Seguimiento de proveedores.	Revisar y contestar el correo electrónico.
Administración de la red inalámbrica.	Trabajar con miembros de otras áreas para el desarrollo de documentos y tareas afines
Llevar el control de los contratos y convenios de alquiler, mantenimiento y servicios especiales que involucren al CI.	Realizar planes pilotos y probar nuevas tecnologías.
Asistir a reuniones.	Elaborar procedimientos y diagramas de flujos para los mismos.
Administrar las finanzas, el fondo de trabajo y los activos de este Centro.	Atender los servicios de apoyo administrativo del CI.
Gestionar el recurso humano que requiere la organización.	Planificar y tramitar las adquisiciones de equipo de oficina, insumos, materiales y servicios básicos de mantenimiento.
Gestionar la elaboración del presupuesto anual de este Centro.	Diseñar sitios web para las instancias universitarias.
Producir todo el material gráfico requerido por el Centro de Informática.	Convertir los diseños de sitios en código para que sean publicados en un administrador de contenidos.
Configuración de Servidores Instituciones.	Administración del Firewall institucional.
Monitoreo y coordinación del sistema CRM de atención de usuarios .	Administración de Servidores (Web, Cariari, DNS, Mailrelay).
Coordinación de Administradores de Red (RIDS), a través del foro AdmRed .	Revisión y estudio de transferencias y modificaciones de la CIEQ.
Asesorar a los usuarios.	Monitoreo de servicios.

Fuente: Elaboración personal, con base en resultados de la encuesta aplicada (2009)

De acuerdo con la información de la tabla 3.2. , la mayoría de las tareas que expresan los encuestados que realizan diariamente, se podrían llevar a cabo desde su casa, siempre y cuando cuenten con las herramientas tecnológicas y la conectividad adecuada para poder cumplir con estas labores. Se destaca, que de las 46 tareas que expresaron los encuestados como las principales, solamente 5 (marcadas en celeste) requieren presencia física del funcionario en su lugar de trabajo.

Otro aspecto por tomar en cuenta, referente a las tareas citadas anteriormente, es que la mayoría pueden ser asignadas por objetivos con tiempos de entrega establecidos, lo que facilitará la medición de los resultados y el desempeño de las personas teletrabajadoras.

Contrastando lo expresado en los párrafos anteriores con la información del gráfico 3.5. donde se encuentran los resultados de la pregunta 9 de la encuesta, se puede observar que el 79% de los encuestados realizan periódicamente análisis de información y documentos, 58% requieren llevar a cabo investigaciones de mercado, 42% brindan asesoría especializada, 37% tienen a cargo productos y servicios que deben monitorear constantemente, 32% desarrolla productos y servicios nuevos, 26% gestiona proyectos y brinda soporte telefónico y en menores porcentajes fiscalizan proyectos, elaboran planes de capacitación, generan diseños gráficos, promocionan productos y laboran en contabilidad y finanzas.

Como se indicó anteriormente, las tareas citadas pueden ser realizadas desde una localidad remota como la casa de habitación, siempre y cuando se cuente con el equipamiento necesario, el cual en la mayoría de los casos se compone de una computadora, conexión a Internet y un teléfono móvil.

Gráfica 3-5: Resultados pregunta 9: “Marque las opciones que más se adecuen a sus funciones”



Fuente: Elaboración personal, con base en resultados de la encuesta aplicada (2009)

En la pregunta 10, se busca confirmar algunas de las características que fueron señaladas en el capítulo 1 como necesarias para una persona que se convertirá en teletrabajadora. La primera tiene que ver con que, al ser el teletrabajo un modelo laboral flexible que se realiza a distancia, donde las tareas se asignan por objetivos y los resultados se miden a partir de metas propuestas, se requiere que la persona teletrabajadora tenga la capacidad de laborar sin requerir supervisión constante por parte de su jefe. Como puede verse en el gráfico 3.6., el 95% de los encuestados considera no requerir supervisión constante para desarrollar sus labores.

Una segunda característica del teletrabajo es el uso intensivo de tecnologías de información y comunicación (TICs) que brindan a los trabajadores a distancia la capacidad de mantenerse en constante comunicación con la Institución. En el caso de la encuesta, el 89% asegura que necesita de las TICs para realizar su trabajo.

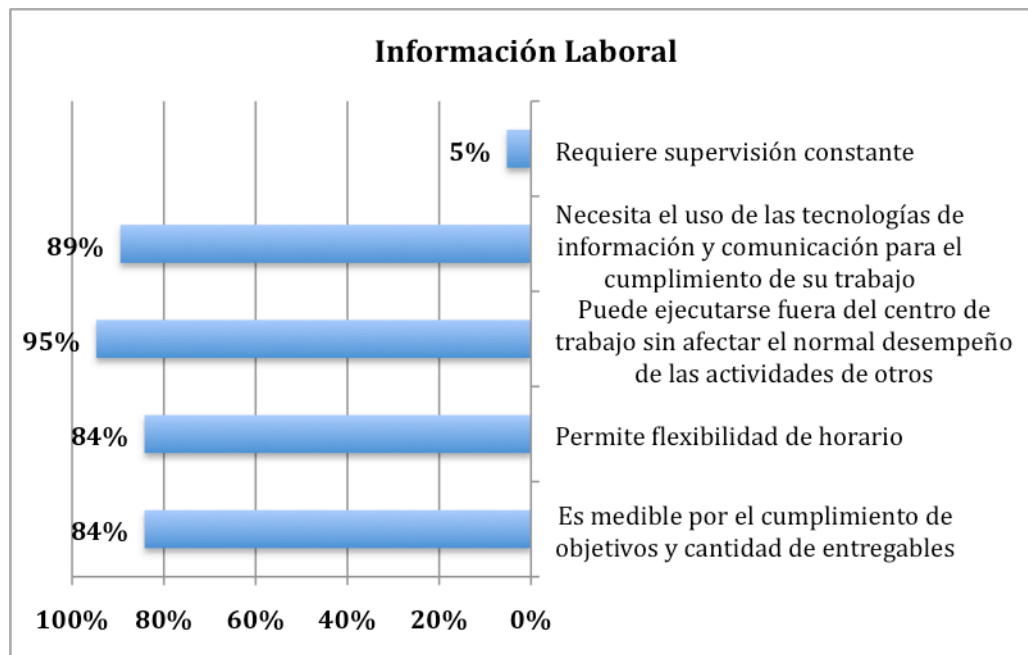
Dos condiciones más, que son necesarias para que un modelo laboral flexible a distancia como el teletrabajo funcione, tienen que ver con que las tareas que debe realizar cada persona

teletrabajadora sean independientes del lugar donde se lleven a cabo, es decir, los resultados no se verán afectados por el sitio donde se desarrolló la labor, y que el trabajar fuera de su oficina, no afecte de desempeño de las actividades de otros. Ambas condiciones que van de la mano son confirmadas por los encuestados, los cuales manifiestan que el 95% de sus labores pueden ejecutarse fuera del centro de trabajo sin afectar el normal desempeño de las actividades de otros.

La quinta característica es que las tareas asignadas al empleado puedan realizarse en cualquier momento, y obtener los mismos resultados sin atrasar el trabajo de otros; esto se denomina flexibilidad de horario y en el teletrabajo permite a los trabajadores acomodar sus horas laborales según les convenga. De acuerdo con lo expresado en la encuesta, el 84% de las personas que la completaron considera que sus labores permiten flexibilidad de horario.

Finalmente, pero no menos importante, la forma de medir el desempeño de las personas teletrabajadoras es a través de los resultados que entregan en los tiempos preestablecidos por lo que es necesario que las tareas que se les asignen sean medibles por el cumplimiento de objetivos y cantidad de entregables. Al igual que para la característica anterior, el 84% de los encuestados piensan que sus labores diarias son medibles de esa manera.

Gráfica 3-6: Resultados pregunta 10: “Seleccione las opciones que caracterizan sus funciones”



Fuente: Elaboración personal, con base en resultados de la encuesta aplicada (2009)

3.1.2.3 Condiciones técnicas y de espacio físico

En esta sección se determinará cuáles son las herramientas tecnológicas y requerimientos de espacio físico necesarios para que un empleado a distancia pueda cumplir con sus labores desde la localidad remota en donde se encuentre.

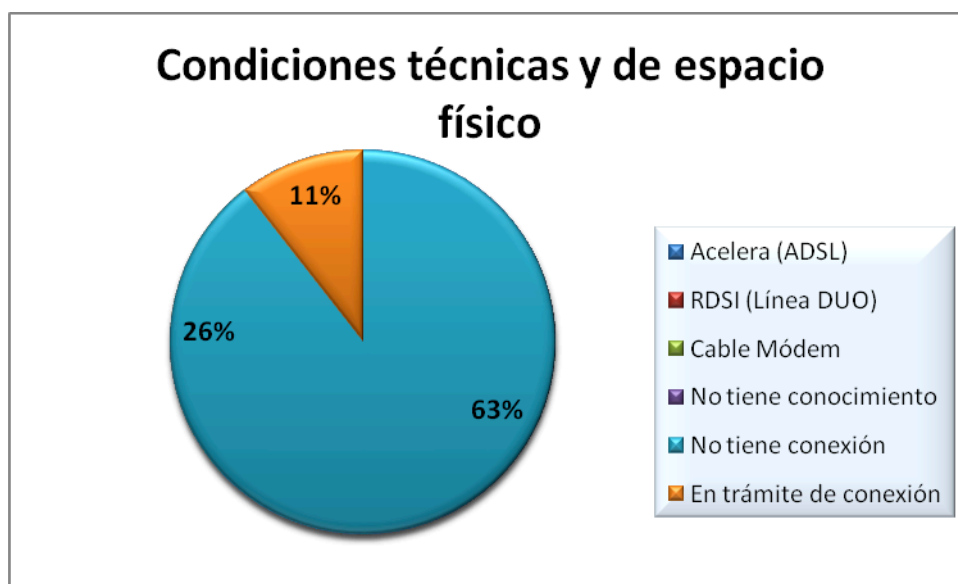
Un primer requerimiento técnico tiene que ver con la conectividad que debe existir entre el hogar del empleado y la Universidad, por lo que es necesario que este disponga de una conexión a Internet de banda ancha que le permita utilizar al máximo las herramientas de comunicación colaborativa de la Universidad, como por ejemplo el Portal Universitario, el cual brinda correo electrónico, directorio corporativo, mensajería instantánea, videoconferencia y otros utilitarios a todos los funcionarios de la Institución.

De acuerdo con los resultados de la encuesta para la pregunta 11 (gráfico 3.7.), el 89% de los encuestados poseen conexión a Internet ya sea por medio de ADSL, del ICE o Cable Módem de

Racsa y el restante 11% se encuentra en proceso de espera de la instalación de la conexión, dado que ya realizaron su solicitud.

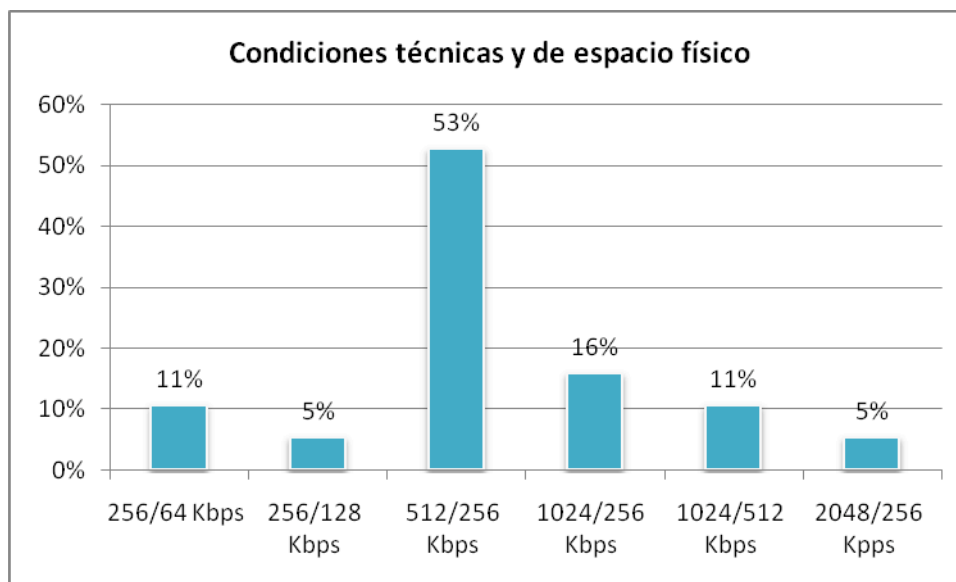
En este mismo sentido, las velocidades de las conexiones de las que disponen los encuestados son, en promedio, de 512/256kbps (gráfico 3.8.), lo cual se considera una velocidad adecuada para utilizar los servicios colaborativos de comunicación expresados anteriormente.

Gráfica 3-7: Resultados pregunta 11: “¿Existe conexión a Internet de banda ancha en su lugar de residencia?”



Fuente: Elaboración personal, con base en resultados de la encuesta aplicada (2009)

Gráfica 3-8: Resultados pregunta 12: “Velocidad de su conexión a Internet de Banda Ancha”

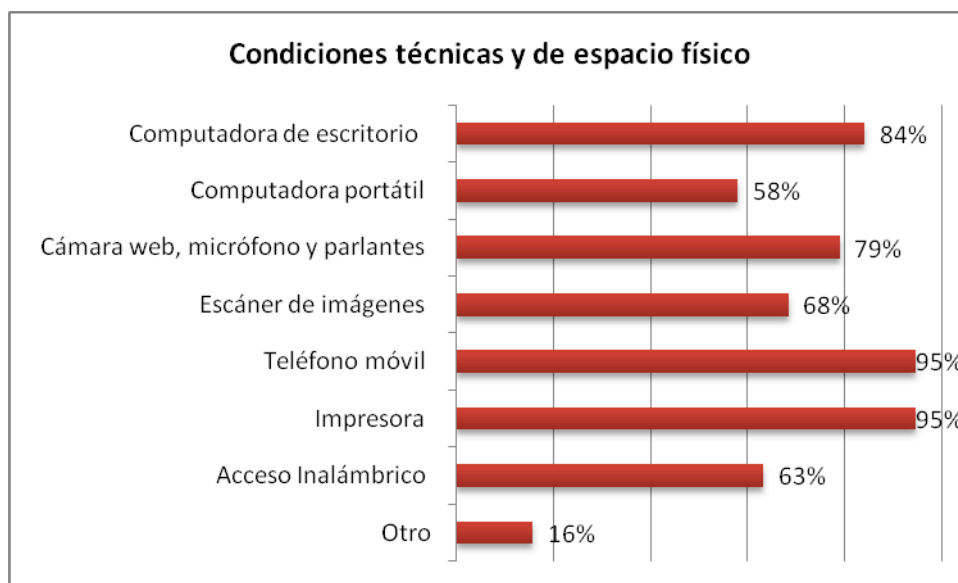


Fuente: Elaboración personal, con base en resultados de la encuesta aplicada (2009)

El equipamiento tecnológico es otra de las herramientas necesarias para que una persona teletrabajadora pueda desempeñarse adecuadamente desde su hogar. Uno de los equipos más importantes es la computadora desde la cual, el empleado realizará sus labores para su posterior envío al ser finalizadas. En el caso de los encuestados y como puede observarse en el gráfico 3.9., el 84% posee computadora de escritorio, lo que se complementa con un 58% que posee computadora portátil, es decir, el 100% de los empleados posee algún tipo de computadora o ambas. En cuanto a comunicación telefónica se refiere, el 95% asegura poseer teléfono móvil que podría utilizar para que lo contacten en caso de ser necesario.

Por otro lado, aunque no se considera obligatorio poseer más que conectividad a la red, computadora y teléfono para convertirse en persona teletrabajadora, el 79% de los funcionarios posee cámara web, micrófono y parlantes que les permitirá, en dado caso, sacar el máximo provecho a la herramienta de videoconferencia del Portal Universitario. También, existe un 95% de los encuestados que posee impresora, 68% con escáner de imágenes y documentos, 63% con acceso a red inalámbrica y 16% que indica poseer fax y fotocopidora. Todas las herramientas mencionadas serán de gran utilidad para facilitar a los trabajadores el desarrollo de sus labores.

Gráfica 3-9: Resultados pregunta 13: “Seleccione los dispositivos tecnológicos con los que cuenta en su lugar de residencia”



Fuente: Elaboración personal, con base en resultados de la encuesta aplicada (2009)

En cuanto al espacio físico y al mobiliario, se considera que existen algunos requerimientos mínimos que deben cumplirse a fin de no arriesgar la salud y el rendimiento de los empleados que laboren remotamente. Uno de los principales es que, al igual que su centro de trabajo, la persona teletrabajadora requiere de un lugar independiente desde donde pueda desarrollar sus tareas en los horarios que haya seleccionado, sin ser interrumpido constantemente. Según los resultados de la encuesta, el 95% de las personas asegura que dispone de un sitio como el mencionado.

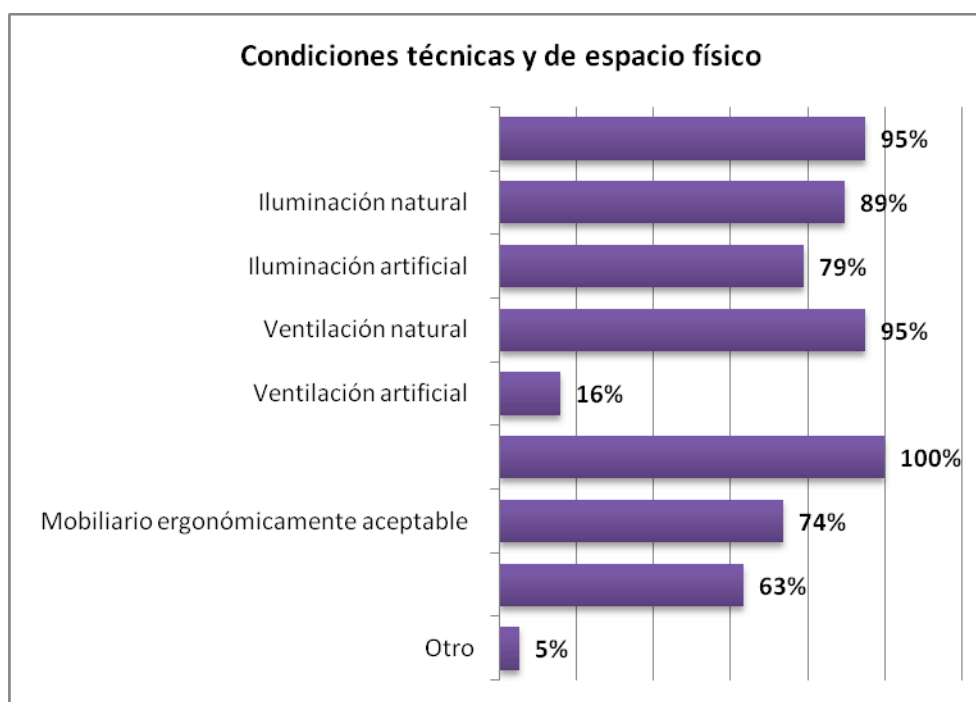
Relacionado con el espacio físico independiente, se requiere que el nivel de ruido del sitio no supere el rango de los 50 a 60 decibeles que se consideran niveles de sonido normales para un hogar³⁰, los niveles superiores al umbral de 70 decibeles de tolerancia humana impedirían al empleado concentrarse en sus labores. En el caso de la encuesta, el 100% de las respuestas consideran que el nivel de ruido de donde se ubicarían no interferirá con su trabajo.

³⁰ La verdad sobre la contaminación acústica. Artículo de la revista NewScientist. Recuperado el 11 de marzo de 2009, de <http://www.newscientist.com>.

En lo referente a la iluminación, el 89% indica que posee iluminación natural y 79% que usará iluminación artificial. Respecto a la ventilación, 95% indica que posee ventilación natural y 16% posee ventilación artificial por medio de aire acondicionado y ventiladores.

Dado que el empleado laborará durante muchas horas en su hogar, es importante que cuente con mobiliario de oficina, que le brinde comodidad y le evite lesiones por posiciones inadecuadas. En lo relacionado con estos aspectos, el 74% de los empleados posee mobiliario ergonómicamente aceptable y un 63% cuenta con una silla secretarial ergonómicamente adecuada.

Gráfica 3-10: Resultados pregunta 14: “En cuanto a espacio físico y mobiliario, en su lugar de residencia cuenta con:”



Fuente: Elaboración personal, con base en resultados de la encuesta aplicada (2009)

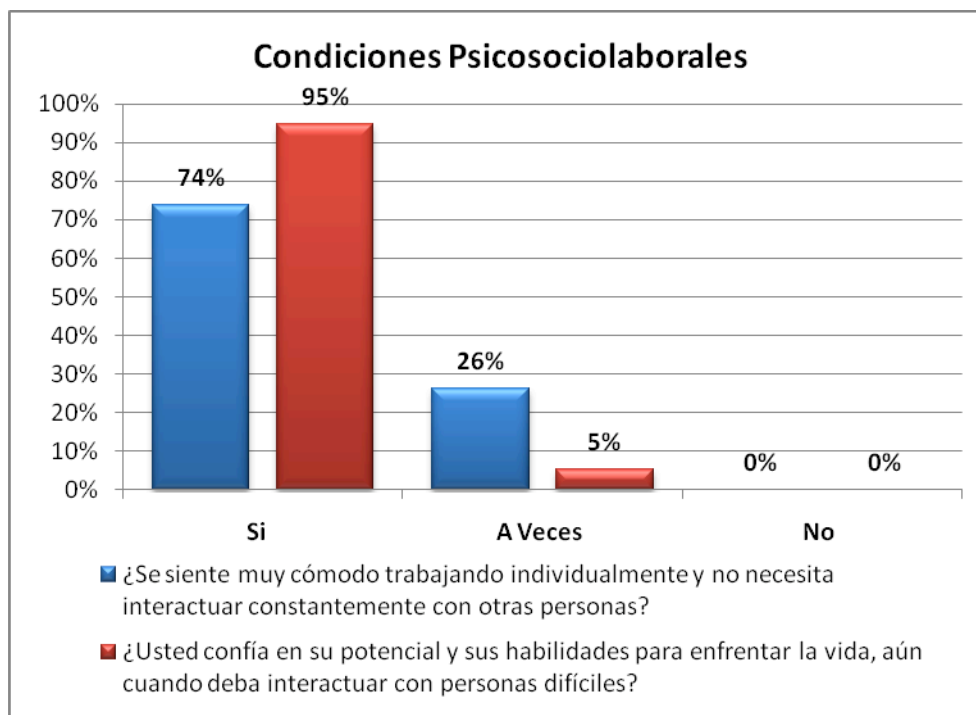
3.1.2.4 Condiciones laborales

La cuarta parte de la encuesta tiene como objetivo valorar las características psicosociales, que están ligadas al campo laboral, y por ende deben ser consideradas al momento de seleccionar a las personas, quienes eventualmente se convertirán en teletrabajadoras. Para la elaboración y análisis de la cuarta y quinta parte de la encuesta se contó con la ayuda de la Lic. Carolina Alvarado Bolaños, psicóloga graduada de la Universidad de Costa Rica.

En cuanto a la pregunta 15, es posible que las personas que comiencen a laborar desde sus hogares experimenten inicialmente un fenómeno de aislamiento social, el cual se superará en pocas semanas, conforme se acostumbren a realizar sus labores alejadas de su centro de trabajo. Dos factores que ayudan a que este inconveniente se reduzca son: en primer lugar, el modelo de teletrabajo que se propone es de tiempo parcial, es decir, el empleado trabajará una porción de su tiempo desde su hogar y el resto en la oficina, por lo que el aislamiento será también parcial y en segundo lugar, que el trabajador se sienta cómodo al efectuar sus tareas individualmente; como puede verse en el gráfico 3.11., el 74% de los encuestados siente que puede trabajar individualmente la mayor parte de su tiempo y un 26% cree que a veces puede hacerlo.

Otra característica importante tiene que ver con la capacidad y habilidades del empleado para enfrentar la vida, aún cuando deba interactuar con personas que le produzcan algún tipo de irritación o que no sean de su total agrado. En este sentido, aunque podría no existir diferencia en como reaccionará el empleado ante situaciones difíciles en su trabajo o en su hogar, es recomendable que el empleado se sienta confiado de poder reaccionar positivamente ante las adversidades que se le presenten, en especial si nacen de la interacción con personas que no sean de su agrado. Para la pregunta 18, el 95% de los encuestados confían en su potencial y habilidades para enfrentarse con situaciones que incluyan la interacción con personas difíciles.

Gráfica 3-11: Resultados pregunta 15 y 18:

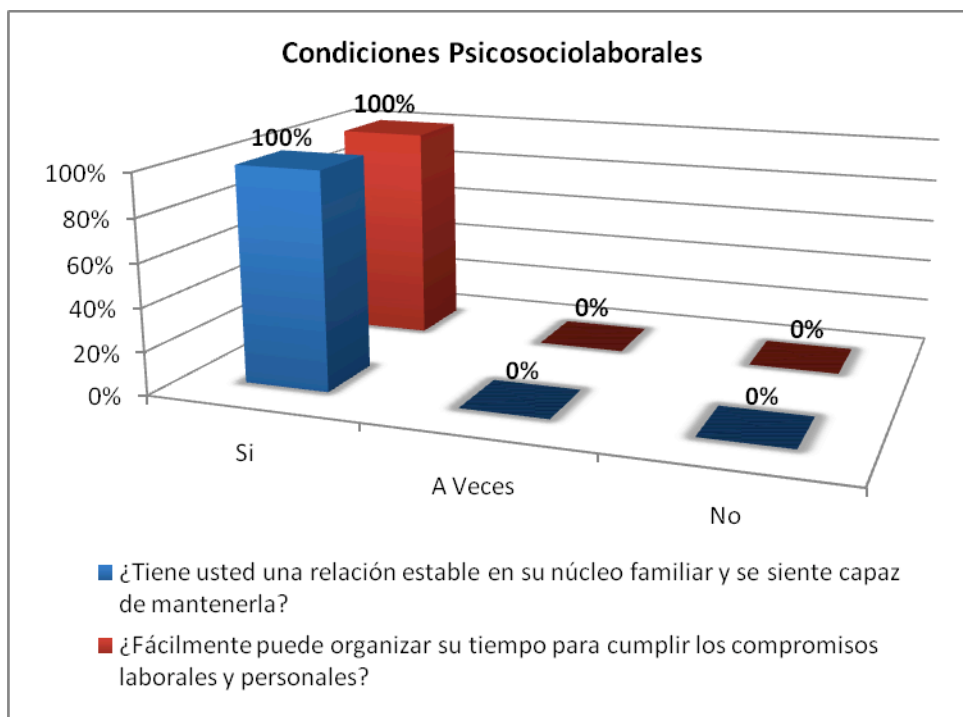


Fuente: Elaboración personal, con base en resultados de la encuesta aplicada (2009)

Dado que en el teletrabajo los empleados invertirán una importante parte de su tiempo en realizar sus tareas desde de sus hogares, es necesario que cumplan con dos condiciones psicosociales que se consideran esenciales para alcanzar resultados positivos. La primera tiene que ver con la capacidad del empleado para organizar su tiempo entre sus compromisos laborales y familiares, esto con el fin de poder completar adecuadamente sus tareas sin sufrir merma en su desempeño laboral y además, lograrlo sin afectar la atención que brinda a su familia. En el caso de los encuestados, el 100% considera que cuenta con esta capacidad.

La segunda condición, se refiere a la capacidad del empleado de no afectar la relación con su núcleo familiar cuando trabaje desde el hogar, sino que, por el contrario, pueda mejorarla. Para la pregunta 16 de la encuesta que se refería a este tema, el 100% de los encuestados considera que tienen una relación estable en su núcleo familiar y se sienten capaces de mantenerla.

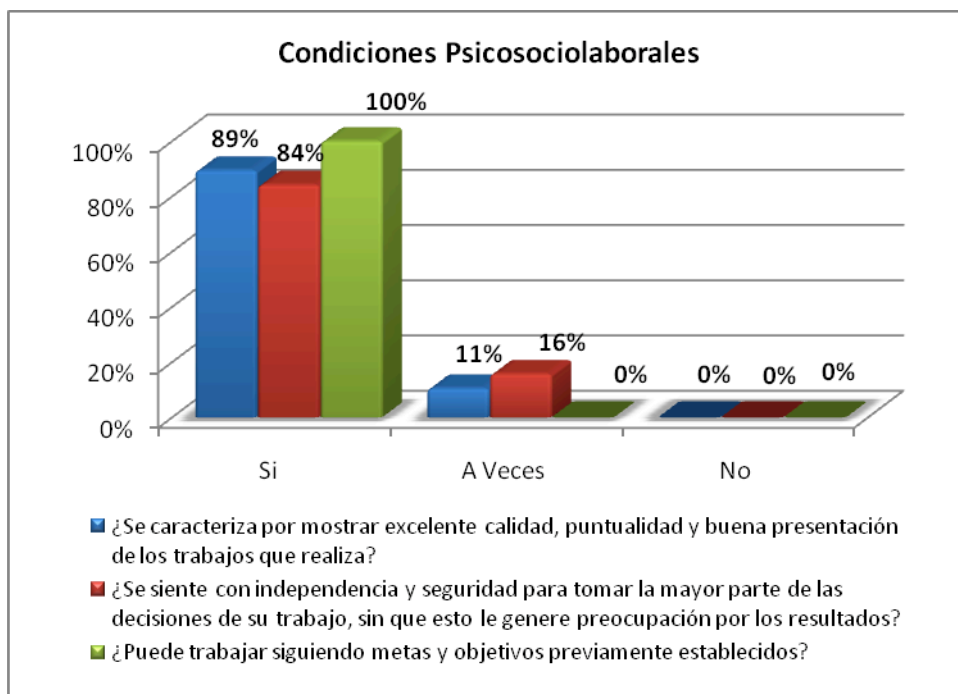
Gráfica 3-12: Resultados preguntas 16 y 22



Fuente: Elaboración personal, con base en resultados de la encuesta aplicada (2009)

Las preguntas 17, 19 y 21 se encuentran muy relacionadas entre sí y por eso se analizan juntas en el gráfico 3.13. La temática de estas preguntas, tiene que ver con algunas características declaradas por la Administración de la Universidad como necesarias para las posibles personas que se conviertan en teletrabajadoras. Se espera que estas condiciones, que caracterizan al empleado, se mantengan invariables, independientemente de que estos se encuentren laborando en su hogar o en su oficina. Adicionalmente, cuando un empleado posea estas características, las cuales serán confirmadas contra lo que exprese su jefatura, la Administración sentirá que posee una garantía de que el funcionario es un candidato apto para el modelo de trabajo flexible a distancia que se propone en esta investigación.

Gráfica 3-13: Resultados preguntas 17, 19 y 21



Fuente: Elaboración personal, con base en resultados de la encuesta aplicada (2009)

Uno de los requisitos con el cual la Administración espera que cumpla un teletrabajador es el cumplimiento adecuado de sus tareas, mientras sigue metas y objetivos, lo cual, como se verá en el capítulo siguiente, forma parte importante del sistema de medición de desempeño. Tal como se muestra en el gráfico 3.13., el 100% de los encuestados aseguraron cumplir con esta condición.

Relacionado con lo anterior, se espera, que además de cumplir metas y objetivos, un teletrabajador se caracterice por entregar trabajos de excelente calidad, en el tiempo esperado y con una buena presentación. Lo anterior es parte de lo que se debe tomar en cuenta en el sistema de medición del desempeño, esto de acuerdo con las métricas e indicadores que se preestablezcan para las labores que se le asignan a los empleados por sus jefaturas. En el caso de la encuesta, el 89% de los empleados considera que sus trabajos son excelentes, que por lo general, los entregan a tiempo y que la presentación de los mismos es buena.

Otra de las variables, que va muy de la mano con el teletrabajo, establece que el nivel de independencia de los empleados que laboran bajo esta modalidad, tiende a crecer, en especial, si

se toma en cuenta que durante una buena parte de su tiempo laboral se encuentran sin supervisión constante de sus jefes, lo que los obligará a tomar un mayor número de decisiones para completar su trabajo. La independencia que se desarrolla bajo esta modalidad laboral es, en cierto modo, necesaria para asegurar la obtención de resultados de forma eficiente. Para comprobar cómo influiría en el empleado el tener que tomar un mayor número de decisiones se incluyó la pregunta “¿Se siente con independencia y seguridad para tomar la mayor parte de las decisiones en su trabajo, sin que esto le genere preocupación por los resultados?”. Las respuestas obtenidas son muy positivas debido a que, un 84% de los encuestados, considera que cuenta con la independencia y seguridad para tomar sus propias decisiones sin ver afectados negativamente sus resultados.

3.1.2.5 Condiciones psicosociofamiliares

La última parte de la encuesta se realizó con dos objetivos, en primer lugar se buscaba conocer las características psicosociales, en relación con el ámbito familiar. Tales características serán consideradas al momento de seleccionar a las personas que se convertirán en teletrabajadoras; y en segundo lugar, se pretendió conocer las motivaciones principales que poseen los empleados para convertirse en teletrabajadores.

Las preguntas 23, 24 y 25 permiten realizar una caracterización general de las familias de los encuestados, las cuales en promedio, están integradas de 4 personas, de las cuales 2 trabajan y 2 son niños menores de edad. Sin embargo, la información específica que se encuentra en cada una de las preguntas será de interés para el análisis particular de cada caso y se utilizará al momento de seleccionar a los posibles candidatos para la puesta en marcha del modelo de teletrabajo en la Universidad de Costa Rica.

La pregunta 26 se refiere al interés por conocer, si existe algún miembro de la familia del empleado que tenga problemas de salud, por lo que sería beneficioso para el trabajador laborar desde su hogar y de esta forma tener mayor tiempo para atender al familiar enfermo. Para el caso de esta encuesta, solo el 5% de los encuestados respondieron afirmativamente, el restante 95% indica que no posee familiares enfermos que requieran de su presencia en el hogar.

Con respecto a las principales motivaciones de los empleados, para laborar desde sus hogares, contempladas en la pregunta 27, a continuación se presenta una tabla con lo expresado por las personas que llenaron la encuesta.

Tabla 3-3: Motivaciones de los empleados para convertirse en teletrabajadores

Motivaciones para convertirse en persona teletrabajadora de la Universidad de Costa Rica	
1.	Probar el modelo de teletrabajo propuesto, para afinar los detalles que sean necesarios, antes de que se extienda a toda la Universidad de Costa Rica, en caso de que el plan piloto sea exitoso.
2.	Comodidad de trabajo desde el hogar y ahorro de tiempo de traslado.
3.	Trabajar sin interrupciones innecesarias.
4.	En el área de Desarrollo de Recursos, se genera mucha documentación, por lo que esta opción permitiría dedicar el tiempo a realizar la documentación respectiva. También permitiría dedicar más tiempo a la investigación de nuevas tecnologías.
5.	Disminución de gastos familiares, en traslado, vestimenta y alimentación.
6.	Disminuir el estrés debido al traslado de los miembros de la familia a sus respectivas escuelas y a mi centro de trabajo, tanto en las mañanas como en la tarde.
7.	Considero que el tipo de trabajo que hago se puede realizar en cualquier lugar, ya que solamente depende de mí.
8.	Poder organizar mejor mi horario de trabajo en combinación con las actividades de índole personal, primordialmente la atención de mis hijos, principalmente en la asistencia a reuniones escolares y citas médicas, todas las cuales son programadas y calendarizadas en horas diurnas.
9.	Elegir personalmente el entorno de mi trabajo
10.	Dentro de las labores que se realizan en el área se encuentra la elaboración y revisión de documentación, lo cual dentro de la oficina es a veces difícil de realizar debido a las interrupciones que se dan constantemente en la misma.
11.	La motivación es económica y de tiempo, el pago de pasajes es de 2500 colones por día, al no viajar dos días me significaría un ahorro de 5000 colones por semana, además de el tiempo de traslado desde y hacia mi hogar en horas es de 4 a 5 horas diarias dependiendo del tránsito vehicular, lo que va acumulando una fatiga física y mental importante.
12.	Mi trabajo reúne las cualidades necesarias para el teletrabajo al ser del tipo de análisis, elaboración, revisión y corrección de documentos, que no requiere la supervisión constante por parte del coordinador, simplemente cuando el trabajo se entrega.
13.	Poder atender otras actividades sin la presión del horario de la jornada de trabajo y con esto enriquecer mi vida personal y profesional.
14.	El modelo de teletrabajo me interesa porque considero que es una oportunidad para entregar resultados sin estar en el lugar de trabajo físicamente utilizando los medios electrónicos y tecnológicos con los que cuento.
15.	Poder estar en una zona que me gusta por su clima y ambiente.
16.	Me motiva ser un teletrabajador en vista de que tengo una hermana con retardo mental que requiere de ciertos cuidados al igual que mi madre ya que es una adulta mayor, por lo que me sería muy útil trabajar desde mi casa para estar cerca y pendiente de ellas.
17.	Ahorro de tiempo y dinero, debido a que al menos por 1 ó 2 días evitaría los gastos de tiempo y gasolina involucrados en los traslados, desde San Pablo de Heredia hacia la UCR en San Pedro de Montes de Oca.
18.	Por otra parte también es importante agregar que para ciertas tareas que realizo, haría mejor uso

Motivaciones para convertirse en persona teletrabajadora de la Universidad de Costa Rica
del tiempo, si puedo trabajar sin interrupciones. (Elaboración de informes, planes de capacitación, investigación de nuevas tecnologías, entre otros).
19. Las tareas de supervisión y asignación de órdenes de servicio se pueden realizar en forma remota, por medio de la interfase web.
20. Considero que las funciones que actualmente desempeño en ADA, no requieren de una supervisión constante, sino que se trabaja por objetivos, si bien es cierto el trabajo es en equipo cada quien tiene asignado asuntos concretos que tiene bajo su responsabilidad, se trabaja por objetivos.
21. No venir a la UCR en bus los viernes, y emplear mejor el tiempo que invierto en traslado.
22. Sería una nueva forma de aumentar mis capacidades en el sentido de organizar mis propios tiempos y responsabilidades, autodisciplina, además la posibilidad de combinar trabajo con otras actividades personales u otras ocupaciones.
23. Pasar más tiempo en la casa con mi hija.

Fuente: Elaboración personal, con base en resultados de la encuesta aplicada (2009)

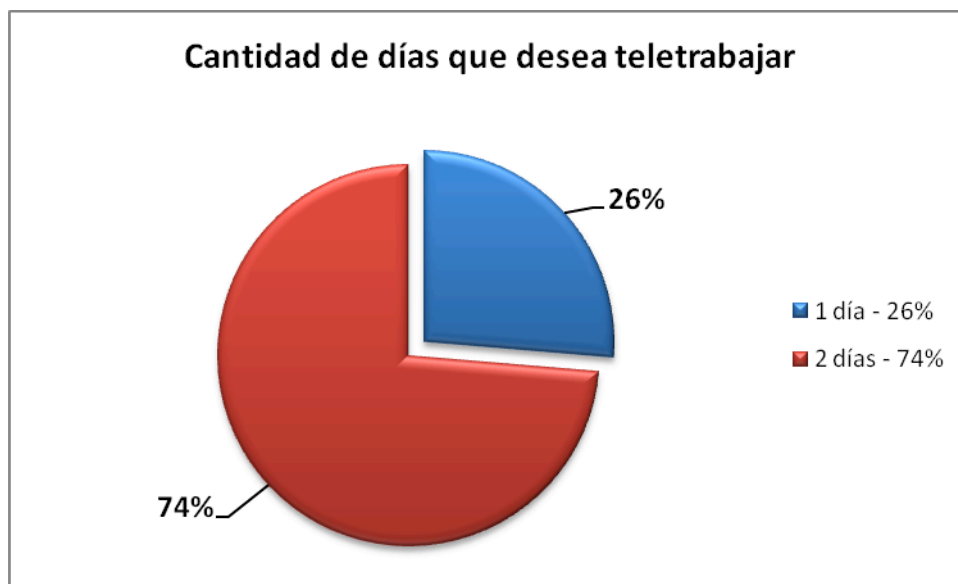
Realizando un resumen de lo expresado por los encuestados en la pregunta 27, las siguientes son las motivaciones principales que les impulsan a convertirse en teletrabajadores:

1. Conciliar su vida familiar y laboral.
2. Disminuir los costos de alimentación, traslado y vestido.
3. Distribuir de mejor forma el día para atender a su familia y cumplir con sus obligaciones laborales.
4. Disminuir el estrés que provoca viajar todos los días en horas pico de su casa a la oficina y viceversa.
5. Aumentar el desempeño laboral de la mano con la disminución de las constantes interrupciones que sufren durante el día.
6. Atender tareas laborales, que aunque son importantes, deben dejar de lado para resolver cuestiones urgentes.
7. Aumentar su independencia en la elección de su horario laboral y del sitio donde desarrollarán sus tareas diarias.

Como fue definido anteriormente, el modelo de teletrabajo que se propone para la Universidad es de tiempo parcial, de forma que durante uno o dos días los empleados laboren desde sus hogares y los días restantes de la semana desde la oficina. Para determinar cuál es el número de días que los posibles candidatos consideran adecuados, se realizó la consulta en la última pregunta de la encuesta. De acuerdo a los datos obtenidos (gráfico 3.14.), el 74% de los

encuestados expresa que, en caso de ser seleccionados, preferirían laborar dos días desde sus hogares; el restante 26% estaría cómodo con la oportunidad de laborar un día a la semana en su casa.

Gráfica 3-14: Resultados pregunta 28: “En caso de que sea seleccionado(a) para realizar teletrabajo ¿cuántos días desea Teletrabajar?”



Fuente: Elaboración personal, con base en resultados de la encuesta aplicada (2009)

3.2 Criterios por considerar dentro del modelo de teletrabajo en la Universidad de Costa Rica

Los resultados obtenidos mediante la encuesta, permiten definir algunos criterios que deben ser tomados en cuenta en el próximo capítulo para la propuesta de un modelo de teletrabajo en la Universidad de Costa Rica. A continuación se presenta un resumen de dichos aspectos.

3.2.1 Información personal

- No se encontraron en esta parte de la encuesta, características que puedan considerarse de inclusión obligatoria dentro del modelo de teletrabajo, por ejemplo en cuanto a la edad, no existe un criterio que pueda ser determinante para descartar personas, debido a que se encuentren dentro de cierto rango de edad.

- Si bien es cierto, la distancia del hogar no es un elemento vinculante a la hora de seleccionar a una persona teletrabajadora, este modelo laboral flexible aumenta los beneficios para aquellos que viven alejados de su centro de trabajo.
- Para aquellas personas funcionarias que desean ser parte del modelo y que poseen automóvil, se podría considerar que uno de los días que hagan teletrabajo sea cuando tienen restricción vehicular.

3.2.2 Información laboral

- Por medio de esta sección de la encuesta, se pudo demostrar que no existe relación entre el puesto en el que se encuentre el encuestado y la posibilidad de convertirse o no en persona teletrabajadora.
- Tampoco se encontró relación entre el área a la que pertenece una persona funcionaria y su posible participación en un modelo laboral flexible como el teletrabajo, lo que sí es vinculante, es la necesidad de que las labores que deba cumplir no requieran de su presencia física, es decir, debe poder completar su trabajo independientemente de donde se encuentre.
- Algo importante por considerar, es el hecho de que, las personas candidatas a convertirse en teletrabajadoras, deben poseer al menos dos años de laborar para la Institución lo que permitirá que sus jefes puedan conocer bien el desempeño actual del empleado, esta información es crucial a la hora de definir las métricas de medición de desempeño con las que se compararán los resultados de las labores ejecutadas por el empleado desde su hogar.
- Es necesario que las funciones que desempeñe la persona empleada se realicen, en una buena parte, de forma individual y sin afectar el trabajo de otros.
- Las tareas realizadas por la persona funcionaria candidata a ser teletrabajadora, deben ser medibles por objetivos, metas, tiempo límite de respuesta y cantidad de entregables, lo anterior asegurará que pueda medirse el desempeño de los teletrabajadores.
- Otros aspectos que deben caracterizar las funciones que realizan las personas empleadas, para considerarlas aptas para realizarse por medio de teletrabajo son: la necesidad del uso de las tecnologías de información y comunicación para llevarse a cabo, que permitan la flexibilidad de horario y que no requieran de supervisión constante.

- Una variable importante es que la persona funcionaria debe contar con el aval de su jefe si desea convertirse en teletrabajador.
- Existen una serie de funciones que quedaron claras durante el análisis de la encuesta, tales funciones pueden ser generalizadas como aptas para desarrollarse por medio de teletrabajo, por ejemplo, el análisis de información y documentos, la investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios, la asesoría especializada, la gestión de proyectos y las investigaciones de mercado, entre otros.

3.2.3 Condiciones técnicas y de espacio físico

- El primer requerimiento obligatorio en este sentido, tiene que ver con la necesidad de que la persona teletrabajadora cuente con una conexión a Internet de banda ancha en su hogar, lo cual le permita mantenerse en comunicación con su centro de trabajo y obtener el máximo provecho de las herramientas de colaboración que tenga disponibles.
- De la totalidad de equipos tecnológicos que se expusieron en la encuesta, se considera que solo dos son los esenciales para poder laborar a distancia, estos son la computadora, que puede ser de escritorio o portátil. y el teléfono móvil.
- En cuanto a espacio físico, se requiere tener acceso a un área independiente con una iluminación y ventilación adecuada y que posea un nivel de ruido que no moleste a la persona trabajadora.
- El mobiliario necesario para asegurar la comodidad de la persona funcionaria y evitar que se produzcan daños a su salud, se compone de una silla y un escritorio ergonómicamente aceptables, los que asegurarán la correcta postura durante las horas que se encuentre laborando desde su hogar.

3.2.4 Condiciones psicosociales en el trabajo y en la familia

- Se considera importante que, en la actualidad, la persona empleada no se sienta incómodo mientras realiza tareas individualmente, sobre todo porque una vez que comience a laborar desde su hogar, deberá de completar tareas de este tipo.

- Otro aspecto por considerar, es la relación que posee la persona empleada con su núcleo familiar, debido a que es posible que al laborar desde su casa las relaciones con su familia aumenten y no se desea que posibles conflictos afecten su desempeño laboral.
- Es necesario que la persona funcionaria que desea convertirse en teletrabajadora, sea altamente positiva y que confíe en su potencial y habilidades para enfrentar la vida, aún cuando deba interactuar con personas que no sean de su agrado.
- En cuanto a capacidad de decisión del empleado, se requiere que pueda tomar la mayor parte de las decisiones acerca de su trabajo, sin que esto le genere incertidumbre o temor, lo anterior es esencial para asegurar un trabajo eficiente en condiciones caracterizadas por una baja supervisión de parte de la jefatura.
- Otro aspecto que debe tomarse en cuenta a la hora de seleccionar a las personas teletrabajadoras, es la necesidad de que su trabajo se haya caracterizado siempre por ser de excelente calidad, con buena presentación y entregado a tiempo.
- Es también necesario que la persona empleada tenga la capacidad de distribuir adecuadamente su tiempo, para cumplir con los compromisos laborales y familiares de forma tal que no descuide unos por atender los otros.
- Al igual que la distancia no es un elemento vinculante cuando se debe seleccionar a una persona teletrabajadora, tampoco lo es la presencia de un familiar enfermo que requiera atención, sin embargo, este modelo laboral flexible podría contribuir en estos casos.

Los análisis realizados en este capítulo, como resultado de la aplicación de la encuesta, permitirán generar en el próximo capítulo la propuesta por un modelo de teletrabajo en la Universidad de Costa Rica.

3.3 Análisis FODA

El Análisis FODA es una metodología de estudio sobre la situación de una empresa o Institución en su entorno y de las características internas de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. La situación interna se compone de 2 factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de 2 factores no controlables: oportunidades y amenazas.

Durante la etapa de planificación estratégica para el modelo de teletrabajo dentro de la Universidad y a partir del análisis FODA se deben poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede detener cada debilidad?
- ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

En la tabla que se encuentra a continuación, se realiza un resumen de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) que caracterizarán el modelo de teletrabajo en la Universidad de Costa Rica.

Tabla 3-4: Análisis FODA para el modelo de teletrabajo en la UCR

Fortalezas
1. La Institución cuenta con herramientas muy desarrolladas de comunicación colaborativa para uso de las personas funcionarias administrativas, docentes y estudiantes.
2. Un importante porcentaje de profesionales de la Universidad puede realizar sus tareas independientemente del sitio donde se encuentre. Trabajar aisladamente puede ser beneficioso para completar sus labores sin interrupciones.
3. Las funciones de los empleados se encuentran claramente definidas en cada una de las unidades administrativas de la Universidad de Costa Rica.
4. Conectividad a la red de alta velocidad.
5. La mayoría de sistemas Institucionales funcionan vía web.
6. Se cuenta con el recurso humano y herramientas para capacitar a los posibles teletrabajadores.
7. La cobertura de conectividad y velocidad de acceso a la red del país es adecuado para el desarrollo de modelos laborales flexibles que exigen comunicación digital constante.
Debilidades
1. Falta de un sistema Institucional de medición del desempeño laboral.
2. Puede dificultar la comunicación entre los empleados si teletrabajan en días que no coincidan.
3. Capacitación insuficiente para desarrollar correctamente su trabajo utilizando herramientas de conexión remota.
4. Falta de experiencia en la aplicación de modelos laborales flexibles.
5. Resistencia al cambio por parte de las personas funcionarias de la Institución.
6. Falta de normativa legal para implementación de modelos laborales flexibles como el teletrabajo, tanto a nivel Institucional como nacional.
7. Necesidad de que los empleados cuenten con su propio equipo tecnológico para ser considerados candidatos a teletrabajo.

Oportunidades	
1.	Reducción de costos de electricidad, agua y telefonía para la Institución.
2.	Aumento en la productividad de los empleados que laboren remotamente.
3.	Mejorar la conciliación de la vida laboral y personal.
4.	Estimular la motivación del personal, mediante la promoción de modelos flexibles de organización del trabajo y unidades flexibles.
5.	Favorecer el desarrollo de nuevas tecnologías de información y comunicación.
6.	Mejorar la imagen institucional con un aire de innovación.
7.	Potenciar el trabajo por objetivos y resultados.
Amenazas	
1.	Posible pérdida de la cultura Institucional.
2.	Desvinculación de los teletrabajadores con la Universidad de Costa Rica.
3.	Inseguridad sobre la información que es sensible para la Institución.
4.	Pérdida del mando por parte de las jefaturas de los empleados remotos.
5.	Disminución en el desempeño laboral de las personas teletrabajadoras.
6.	Pérdida de oportunidades de ascenso por no encontrarse siempre presentes en su lugar de trabajo.
7.	Aumento en el gasto en electricidad, agua, telefonía y conexión a la red de los empleados que laboren desde sus hogares.

CAPITULO IV

4. Propuesta para modelo de teletrabajo en la Universidad de Costa Rica.

Este capítulo contiene la propuesta para un modelo de teletrabajo en la Universidad de Costa Rica, donde se contemplan los diferentes detalles que fueron analizados en los tres capítulos anteriores, los cuales permiten establecer un modelo integral.

El capítulo inicia con un análisis de los tipos y modelos de teletrabajo que se proponen para implementar en la Universidad, estos fueron elegidos tras considerar las necesidades específicas de la Institución.

También se hace referencia a las condiciones técnicas y de espacio físico, consideradas como las mínimas necesarias para que una persona que labora para la Universidad pueda convertirse en teletrabajadora.

Adicionalmente se esbozan algunas características psicosociales y laborales que deben poseer las personas que, eventualmente, laboren desde su hogar mediante el teletrabajo, con el fin de asegurar que son aptas para trabajar bajo esta modalidad flexible.

Igualmente se ha desarrollado una sección referente al modelo de asignación de tareas y de medición del desempeño, en la que se señala cómo se establecerán las métricas e indicadores para medir los resultados laborales de cada persona teletrabajadora y determinar su desempeño fuera de la oficina, tales indicadores permitirán determinar si el desempeño es positivo, es decir, se mantuvo o mejoró, o es negativo, en cuyo caso será necesario que regrese a laborar a su oficina.

Se finaliza el capítulo con una propuesta de normativa legal, fundamental para regular el desarrollo de las actividades laborales con que deben cumplir los empleados fuera de la Institución y al mismo tiempo asegurar los derechos de las personas teletrabajadoras.

4.1 Tipo de teletrabajo

Como se describió en el capítulo 1, las tipologías para implementar el teletrabajo en las organizaciones se clasifican de acuerdo con dos criterios: el primero es el lugar donde se

desarrollan las actividades laborales y el segundo, el tipo de trabajo determinado por la conexión entre el teletrabajador y la empresa.

En lo referente al sitio donde se desarrollarán las actividades, se plantean cinco opciones: desde el hogar, oficinas satélites, telecentros, telecottages y teletrabajo móvil o itinerante. En el caso del modelo de teletrabajo para la Universidad de Costa Rica, se pretende utilizar dos de las opciones anteriores. La primera, y que será la utilizada inicialmente, es el teletrabajo desde el hogar, que consiste en que la persona teletrabajadora cumple la totalidad o parte de su horario laboral desde su domicilio, para lo cual requiere contar con las herramientas necesarias para trabajar y estar comunicado con la oficina desde su casa. La segunda opción propuesta consiste en la instalación, en la Sedes Regionales, de algo semejante a los telecentros, que en el caso de la Universidad, serán sitios compartidos que reunirán las condiciones de espacio físico, equipamiento y comunicaciones para permitir a las personas cumplir con sus labores, a la vez que se elimina la necesidad de transportarse hacia su centro de trabajo ubicado a grandes distancias de su lugar de residencia. Por ejemplo, un telecentro en la Sede de San Ramón de la Universidad evitaría que funcionarios que habitan en el área geográfica circundante a esa Sede (Naranjo, Palmares, Grecia, San Ramón, Alajuela) y que actualmente laboran en la Sede Central, se tengan que trasladar diariamente desde su casa hasta su oficina en San Pedro de Montes de Oca, lo cual significaría un ahorro de tiempo y dinero.

En lo relacionado con el segundo criterio, es decir, el tipo de comunicación electrónica que regirá entre la persona teletrabajadora y su lugar de trabajo, se tienen 4 opciones: conectado o en línea, unidireccionalmente conectado, interactivo o bidireccional y desconectado o fuera de línea. Para el modelo de teletrabajo dentro de la Universidad se propone el uso de dos de estas opciones de acuerdo con lo especificado a continuación:

1. Interactivo o bidireccional: bajo esta opción, la persona teletrabajadora se mantiene conectado a la red de la Institución durante todo su horario laboral, esto le permite mantener un diálogo interactivo y permanente con su jefe y sus compañeros. Esta opción será empleada mayoritariamente por las personas que trabajen en el monitoreo de servicios, brinden soporte o se dediquen a completar tareas varias de muy corta duración y cuyos

resultados deben entregarse con prontitud. Dos características adicionales de las personas que laboran con esta modalidad son: que existe la posibilidad de brindarles directrices que deben desarrollar en tiempo real y que deben laborar en el mismo horario que posean en su oficina actualmente o el que se establezca de común acuerdo con su jefatura.

2. Conectado o en línea: como se detalló en el primer capítulo de esta investigación, en esta opción la persona teletrabajadora hace uso de las telecomunicaciones para recoger las especificaciones del trabajo, realizarlo y enviar el resultado del mismo; no necesariamente está conectado todo el tiempo, sino que intercambia la información con el centro de trabajo en forma de archivos y utiliza, cuando se requiere, herramientas como la mensajería instantánea o la video conferencia, a fin de aclarar sus dudas o discutir puntos de vista con sus colegas. Esta opción es la que, posiblemente, utilicen las personas a quienes se les asignan tareas por objetivos, cuya finalización llevará un tiempo mayor a un día. En tal caso, no es necesario que, mientras completan sus labores, se mantengan conectados. Una característica más de esta opción es que la persona teletrabajadora puede acomodar flexiblemente su horario de acuerdo con sus necesidades, siempre y cuando cumpla adecuadamente con las tareas que le son asignadas.

4.2 Modalidad de teletrabajo

Como se señaló antes, existen dos modalidades de teletrabajo relacionadas con el tiempo laboral fuera de la oficina. El tiempo completo, cuando la persona teletrabajadora desarrolla la mayor parte de su actividad profesional desde una localidad remota, que puede ser su casa, un telecentro, una oficina satélite o desde la oficina de un cliente, mientras acude a la oficina de vez en cuando para alguna reunión o para recoger material de trabajo; y el tiempo parcial, cuando los empleados desarrollan su actividad profesional en una oficina, aunque por lo general invierten dos o más días de la semana en la realización de labores en una localidad remota.

Por solicitud de la señora Rectora de la Universidad de Costa Rica, la Dr. Yamileth González, el modelo propuesto para la Institución es el de teletrabajo a tiempo parcial, el cual permitirá a los funcionarios universitarios realizar sus labores 40% del tiempo fuera de la Institución y 60% dentro de ella. En el caso de personas funcionarias a tiempo completo, equivaldría a trabajar tres

días en su oficina en la Universidad y dos días desde fuera, para lo cual se negociará con la jefatura de cada unidad los días más indicados para que cada persona labore desde fuera. Se sugiere que uno de esos días, si la persona teletrabajadora posee vehículo, sea cuando el empleado posea restricción vehicular, lo que le ahorrará los contratiempos de viajar hasta su oficina sin su vehículo.

La motivación principal por la que se propone desarrollar teletrabajo a tiempo parcial en la Institución, es que esta modalidad permite mantener activas las relaciones sociales, la cohesión de grupo entre los empleados y el espíritu de pertenencia a la organización, las que podrían deteriorarse o perderse cuando se realiza teletrabajo a tiempo completo.

4.3 Perfil de las personas teletrabajadoras

La principal característica de las personas teletrabajadoras es laborar fuera de su oficina, para esto se requiere tener una serie de destrezas y condiciones personales y profesionales que permitan al empleado cumplir exitosamente con sus tareas. Las condiciones que se consideran necesarias para el modelo de teletrabajo en la Universidad de Costa Rica, se especifican a continuación.

4.3.1 Condiciones psicosociales

En relación con las condiciones psicosociales se requiere que la persona teletrabajadora cuente con las siguientes características básicas:

- Actitud proactiva con iniciativa propia, responsable, automotivado y constante.
- Facilidad de adaptación a los cambios tecnológicos y con una actitud positiva ante el uso de las tecnologías de información y comunicación.
- Disciplina y sistematización en la planificación realista de sus tareas y horas de trabajo, estableciendo diferencia entre el tiempo que dedica a sus labores y el tiempo para su vida personal y familiar.
- Comodidad al trabajar individualmente y sin interactuar constantemente con otras personas.
- Autoconfianza y habilidad de enfrentarse a situaciones y personas difíciles.

- Capacidad de mantener una relación estable en su núcleo familiar.
- Independencia y seguridad para tomar la mayor parte de las decisiones de su trabajo, sin que esto le genere preocupación por los resultados.

Para confirmar que la persona que desea convertirse en teletrabajadora posee estas características, se requerirá que un especialista efectúe una evaluación psicológica para determinar que el funcionario es apto para realizar su trabajo desde una localidad remota como su casa de habitación.

4.3.2 Condiciones laborales

En lo referente a condiciones laborales es necesario que la persona teletrabajadora posea las siguientes características:

- Capacidad de trabajar por objetivos y de cumplir con periodos de entrega de resultados definidos.
- Conocimiento avanzado de las labores desarrolladas en su área de trabajo, así como de los procesos y tiempos de entrega límite.
- Capacidad de completar de forma correcta y a tiempo sus labores, sin requerir supervisión constante para lograrlo.
- Las labores que realiza mientras se halla presente en la Universidad tienen que poder llevarse a cabo con el mismo nivel de eficacia y eficiencia remotamente, siempre y cuando se disponga de la infraestructura técnica necesaria.
- Independencia en sus labores, lo cual quiere decir que no existan, dentro de sus tareas, procesos que suceden en periodos aleatorios, y que deban ser resueltos en tiempos limitados bajo la imprescindible presencia física del funcionario. No son candidatos al teletrabajo las personas funcionarias que atienden usuarios de forma directa, que revisan equipo, entregan o reciben materiales, reparan averías, reparten correspondencia, o de los que se requiera la constante presencia física, entre otras labores.
- Disponer de conocimientos técnicos en el uso de equipos de cómputo, Internet, correo electrónico, mensajería instantánea y los paquetes de software que requiera para llevar a cabo su trabajo.
- Excelente puntualidad, calidad y buena presentación de los trabajos que realiza.

- Contar con el aval del jefe de área, de oficina o director de la unidad.

Para comprobar que el candidato a teletrabajo cumple con estos requerimientos expresados anteriormente, será necesario realizar varias acciones. La primera, es un análisis de las funciones que cumple el funcionario en la Institución, lo que permitirá comprobar que su trabajo puede realizarse por metas y objetivos e independientemente de donde se encuentre el funcionario, sin que esto afecte el desempeño de otros. La segunda acción es una consulta al jefe, con la finalidad de determinar si el empleado cuenta con su aval, si es puntual a la hora de entregar sus trabajos y si estos son de buena calidad y si el empleado puede obtener buenos resultados sin requerir supervisión constante, entre otros aspectos.

4.4 Requerimientos técnicos mínimos

Por definición, el teletrabajo exige contar con un equipamiento tecnológico importante para el desarrollo adecuado del trabajo desde la localidad remota; por lo mismo, se establecen requerimientos técnicos mínimos de los que debe disponer una persona que desee convertirse en teletrabajadora de la Universidad de Costa Rica y que a continuación se describen:

4.4.1 Conexión a Internet

Los funcionarios que laboren desde sus hogares deben de poseer una conexión a Internet de banda ancha por medio de ADSL, Cable Módem o WiMax con una velocidad de 512/256Kbps como mínimo, lo que permitirá realizar adecuadamente el intercambio de datos, mensajería instantánea y videoconferencia sobre la infraestructura del Portal Universitario de la Universidad de Costa Rica.

El requisito de velocidad se seleccionó de acuerdo con criterios técnicos, luego de realizar pruebas de conectividad, transmisión de datos y funcionamiento de los sistemas universitarios y de las herramientas de colaboración como el Portal universitario sobre diferentes tipos de conexiones y velocidades.

4.4.2 Equipo de cómputo

4.4.2.1 Computadora de escritorio o portátil

Al igual que la conexión a Internet, una computadora básica constituye uno de los requerimientos técnicos más importantes para que una persona que labore desde su hogar pueda completar su trabajo adecuadamente.

Los empleados que realicen teletrabajo necesitan tener una computadora de escritorio o portátil básica con los siguientes requerimientos mínimos: procesador Pentium IV con una velocidad de 1.8Ghz, 512MB de memoria RAM, 40GB de disco duro, tarjeta de red Ethernet 10/100Mbps (opcionalmente puede ser tarjeta de red inalámbrica si se dispone de este tipo de conexión) , cámara web, tarjeta de sonido, parlantes y micrófono.

Los anteriores requerimientos permiten asegurar que la persona teletrabajadora completará sin contratiempo sus funciones y utilizará remotamente los sistemas de comunicación colaborativa y de trabajo con los que cuenta actualmente la Institución.

4.4.2.2 Escáner e impresora

Los dispositivos adicionales no serán un requisito obligatorio para las personas que se conviertan en teletrabajadoras, máxime que el modelo propuesto es de tiempo parcial, lo que les permitirá utilizar estos dispositivos cuando se encuentren en su oficina.

Equipo como escáner de imágenes y documentos solo será requisito indispensable para los casos específicos en los que el trabajo que desempeña el funcionario consista en la permanente digitalización de documentos.

4.4.2.3 Telefonía

Es un requisito obligatorio que la persona que se encuentre teletrabajando disponga de teléfono móvil de cualquiera de los siguientes tipos:

- Celular TDMA, GSM o 3G cuya línea debe ser provista por el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) o cualquier otro proveedor de servicios.
- Celular IP o Softphone cuya línea será provista por la Universidad de Costa Rica por medio de sus centrales de telefonía IP; en este caso, se crearía una red privada virtual³¹ entre el teléfono IP o la computadora y la red de la Universidad para asegurar que la comunicación sea segura. La principal ventaja de este tipo de telefonía es que la persona teletrabajadora movería con ella la extensión de su oficina, lo que le facilitaría recibir las llamadas que le ingresen a su teléfono fijo en la oficina, además de hacer llamadas mientras hace uso de su extensión. La diferencia entre celular IP y softphone es que, el primero es un dispositivo físico con capacidad de funcionar sobre la red inalámbrica, mientras que, el segundo es un software que se instala en cualquier computadora con acceso a Internet; en ambos casos su funcionamiento es similar.

4.4.3 Software

4.4.3.1 Herramientas de ofimática

La ofimática es el conjunto de técnicas, aplicaciones y herramientas informáticas que se utilizan en funciones de oficina para optimizar, automatizar y mejorar los procedimientos o tareas relacionados. Entre ellas están los programas que permiten generar documentos de texto, hojas de cálculo, presentaciones, enviar y recibir correo, navegar en Internet, ver imágenes, entre otras.

Las herramientas ofimáticas son ampliamente utilizadas por la mayoría de universitarios, por ello, es necesario que las personas teletrabajadoras dispongan de ellas en sus hogares para que puedan completar adecuadamente sus labores.

Las herramientas de ofimática que se requieren por parte de los empleados que laboran remotamente podrán obtenerse de dos formas:

³¹ Red Privada Virtual (VPN por sus siglas en inglés) es un túnel de comunicación que se establece entre el dispositivo remoto y la red de la Universidad de Costa Rica, lo que permite que los datos viajen de forma segura, aunque estén siendo trasladados por redes públicas como la Internet.

1. La Universidad les proveerá los paquetes de software para los que se disponga modelos de licenciamiento Institucional, como es el caso del Campus Agreement de Microsoft que permite utilizar el Microsoft Office desde el hogar mediante el convenio de uso en casa.
2. Descargándolas desde el sitio de software libre de la Universidad (<http://softwarelibre.ucr.ac.cr>) donde se han puesto a disposición de la Comunidad Universitaria decenas de herramientas de uso libre que incluyen todas las herramientas de ofimática que pueden ser requeridas.

4.4.3.2 Programas de cómputo especializados

Para el caso de las personas teletrabajadoras que requieran acceso a programas de cómputo especializados o propios de la Universidad, como los sistemas institucionales, será la unidad a la que pertenece esa persona, la responsable de gestionar que esta disponga del software o acceso al sistema que necesita para completar sus labores.

Por lo general, para acceder a estos sistemas es necesario que el funcionario tenga instalado en su computadora el software para acceder a la red de la Universidad por medio de un túnel privado de red virtual, lo que permitirá que la comunicación se realice de forma segura. La configuración del túnel para brindar acceso a la red de la Universidad tendrá que realizarla alguno de los especialistas del Centro de Informática, lo que demandará conocer el número IP de la computadora que usará remotamente el funcionario.

4.4.3.3 Herramientas de colaboración

La comunicación electrónica que se desarrollará entre el empleado y la Universidad es uno de los factores importantes para que el modelo de teletrabajo propuesto funcione exitosamente, principalmente porque los empleados requieren constantemente recibir instrucciones, entregar resultados, realizar consultas, discutir ideas, asistir a reuniones virtuales y otra serie de elementos comunicación colaborativa.

En la Universidad de Costa Rica se cuenta con el Portal Universitario de Servicios de Colaboración, una herramienta que será esencial para que los procesos descritos anteriormente puedan llevarse a cabo eficientemente.

El Portal universitario es una plataforma de comunicación Institucional que ofrece los siguientes servicios a toda la Comunidad Universitaria:

- Acceso a servicios integrados con una única cuenta de usuario: permite acceder a una amplia variedad de servicios por medio de Internet y con una única cuenta de acceso y contraseña como por ejemplo, al Centro Institucional de Descargas de Software, a las bases de datos del Sistema Integrado de Bibliotecas, al Sistema de Recursos Humanos, entre otros.
- Correo electrónico universitario: cada funcionario administrativo, docente o estudiante de la Universidad posee una cuenta de correo electrónico del tipo nombre.apellido@ucr.ac.cr, con lo que se quiere identificar a todos como parte de una misma Institución. El sistema brinda una capacidad por cuenta de 300MB, suficiente para soportar el constante intercambio y almacenamiento de información.
- Calendario de actividades: esta herramienta permite agregar la información de reuniones, foros, seminarios, talleres y otros. Además, brinda la oportunidad de compartir información y sincronizar las agendas con los demás compañeros de trabajo.
- Mensajería instantánea: el Portal posee una herramienta exclusiva de mensajería instantánea (chat) mediante la cual, se pueden intercambiar mensajes y documentos, con la ventaja de que el diálogo entre los participantes queda guardado y se envía una copia al correo. Esto brinda un carácter oficial a la comunicación y reduce el ocio que normalmente se atribuye a este útil servicio.
- Vídeo conferencia: dado que el Portal trabaja con protocolos abiertos, entre ellos Jabber, permite utilizar programas clientes como Ichat en MacOS, Ekiga en Linux o Neosmt en Windows, que brindan la capacidad de realizar video conferencia con funcionarios en diversas ubicaciones geográficas. Esto facilita realizar reuniones virtuales sin requerir la presencia física del funcionario en el sitio de reunión dentro de la Universidad.
- Directorio Institucional: permite localizar direcciones de correo electrónico o números de teléfono (de la oficina) de los miembros de la Comunidad Universitaria con solo digitar el

nombre y apellido, además conocer el nombre de la persona que envió un correo, aun cuando solo se disponga de su dirección electrónica.

- Seguridad y alta disponibilidad: el sistema de comunicación Institucional posee una de las plataformas tecnológicas más poderosas y seguras de la actualidad, y con un equipo humano especializado y comprometido, lo que asegurará una alta disponibilidad del servicio y la seguridad que las comunicaciones requieren.

4.5 Requerimientos mínimos de espacio físico y mobiliario

Como fue mencionado en los capítulos anteriores, existen algunos requerimientos de espacio físico y condiciones ambientales mínimas que deben cumplirse en el sitio donde el empleado llevará a cabo sus labores fuera de la Universidad. Entre ellos se pueden mencionar, el tamaño del área de trabajo, ventilación y temperatura, iluminación, nivel de ruido y mobiliario, el cual debe de ser ergonómico.

Para asegurarse que estas condiciones sean cumplidas, no basta con que el empleado exprese que dispone de las condiciones necesarias en su *“Formulario para ser candidato a teletrabajo en la UCR”*, descrito en el capítulo 3, sino que las personas funcionarias que se encuentren a cargo de supervisar el teletrabajo, posiblemente de la Oficina de Recursos Humanos, realizarán una visita a su casa de habitación y se comprobarán las condiciones con el *“Formulario de verificación de condiciones de teletrabajo”*³² que fue diseñado por el Instituto Nacional de Seguros (INS).

A continuación se describen los requerimientos mínimos de espacio físico y las condiciones ambientales esperadas para asegurar la salud ocupacional de las personas que se conviertan en teletrabajadoras.

³² El formulario fue desarrollado por la T.S. Carol C. Vásquez Meoño, del Área de Gestión Empresarial en Salud Ocupacional del Instituto Nacional de Seguros (INS) en el 2008.

4.5.1 Área de trabajo

Se requiere que existan ciertas condiciones en el sitio donde el teletrabajador desarrollará sus labores, esto con el fin de evitar una baja en el desempeño por condiciones ambientales adversas.

El Reglamento General de Seguridad e Higiene del Trabajo de Costa Rica en su artículo #14 indica que: *“La superficie del piso de los locales no será inferior a 2m² libres para cada trabajador, ni la altura será inferior a 2.5m. En casos especiales podrá admitirse una altura mínima de 2m, siempre que a juicio de la Oficina quede compensada la falta de altura por medios artificiales de ventilación e iluminación”*.

Es importante que la Institución garantice las buenas condiciones de trabajo de sus empleados, aún cuando estos realicen sus tareas desde su casa, con la finalidad de salvaguardar la salud de los mismos.

4.5.2 Ventilación y temperatura

Especial cuidado se requerirá con el nivel de temperatura de espacio donde se encontrará laborando el trabajador a distancia. Lo recomendable es que la persona no se encuentre en un ambiente muy caliente que impida la concentración o muy frío que pueda adormecer al colaborador; en cualquiera de los dos casos puede afectarse el desempeño de la persona.

Relacionado con lo anterior, se hace necesario garantizar un proceso de buena ventilación en la habitación, ya que esto genera una variable de control de temperatura.

Según estudios realizados por el departamento de Gestión Empresarial en Salud Ocupacional del Instituto Nacional de Seguros (INS), la temperatura de confort va de 22°C a 24°C en ambientes típicos de oficina sin fuentes importantes de radiación y humedad.

La velocidad del aire mínima recomendada para oficinas es de 0.25 m/s en verano y 0.14 m/s en invierno.³³

4.5.3 Iluminación

En el área de trabajo de toda habitación en la que se desarrollen actividades de oficina, la Norma INTE-31-08-06-00 (del Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica), establece que debe existir una iluminación mínima de 750 luxes y recomienda la utilización al máximo de la luz natural.

La misma norma recomienda que: *“Para el área de trabajo se deberá tener el cuidado de que el tipo de pintura sea color mate para evitar deslumbramientos y molestias a nivel de vista”,* adicionalmente indica que *“una habitación con un buen ambiente de trabajo requiere tener colores neutros que permitan un ambiente tranquilo y que no generen sueño”*. En la práctica, se recomienda el uso de colores como gris, beige, verde suave, blanco hueso, melón claro, entre otros, con el fin lograr el máximo aprovechamiento de la iluminación por difusión a través de superficies.

En cuanto a la posición de la computadora y su relación con la luz, se recomienda colocar el monitor perpendicular a la ventana debido a que si se pone de frente o de espaldas puede desencadenar deslumbramiento (directo o indirecto).

4.5.4 Nivel de ruido

Debe considerarse que los niveles recomendados para labores en oficinas están en el rango de 45 a 60 decibeles, de acuerdo a la nota NTP 503: Confort Acústico: el ruido en oficinas del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) de España.³⁴ Los niveles de ruido superiores

³³ Castillo, Juan Manuel. Norma de ergonomía ambiental y niveles de confort. Área de Ergonomía, INP Sector Activo, 2008.

³⁴ De acuerdo al Instituto Nacional de Seguros (INS), no se cuenta con datos de un estudio sobre nivel de ruido que se haya realizado en Costa Rica.

al umbral de 70 decibeles de tolerancia humana impedirían al empleado concentrarse en sus labores.³⁵

4.5.5 Mobiliario

Se requiere disponer de dos equipamientos básicos: El primero, es un escritorio o mesa con ajuste según las dimensiones del usuario (altura, ancho y largo, el cual se recomienda que sea de bordes redondeados), para evitar lesiones de tipo músculo esqueléticas. Además, es aconsejable distribuir los materiales y herramientas (engrapadora, teléfono, sacabocados, entre otros) a cierta distancia, según su frecuencia de uso, es decir, lo más utilizado a la mano y lo menos utilizado en los extremos del escritorio, como se muestra en la segunda imagen del “*Formulario de verificación de condiciones de Teletrabajo*” que fue diseñado por el Instituto Nacional de Seguros (INS) y que se encuentra en los anexos.

El segundo, equipamiento básico, es una silla ergonómica que debe contar con ajuste de altura de asiento, altura de respaldo, ajuste de cojín lumbar, con base de cinco puntos y que esté hecha con material disipador, las características mencionadas permitirán asegurar mayor comodidad y mejor postura para el funcionario.

4.6 Manejo de gastos

Dado que las personas teletrabajadoras requerirán una serie de condiciones técnicas para llevar a cabo su trabajo de forma remota, como lo son conexión a Internet, computadora, teléfono móvil y opcionalmente escáner e impresora, además de condiciones de espacio físico y mobiliario, como silla ergonómica y un escritorio adecuado, deberá definirse desde un principio quién asumirá cada uno los costos por este equipamiento, por lo que se sugiere la siguiente distribución:

La conexión a Internet de banda ancha por medio de ASDL, Cable Módem o WiMax con una velocidad de 512/256Kbps tiene un costo aproximado de \$19 mensuales, más ¢23.405 de

³⁵ La verdad sobre la contaminación acústica. Artículo de la revista NewScientist. Recuperado el 11 de marzo de 2009, de <http://www.newscientist.com>.

instalación que se pagan una única vez. Para el modelo de teletrabajo de la Universidad de Costa Rica, se propone que sea la Institución la que asuma los costos por este rubro.

El costo de la computadora con las características mencionadas en el apartado 4.4.2.1. “Computadora de escritorio o portátil” será financiado por la persona teletrabajadora, excepto en los casos donde la Unidad para la que labora la persona, le haya asignado como computadora de uso personal una portátil, la cual podrá transportar desde la oficina hacia su casa y viceversa. El equipo deberá contar con el seguro contra robo pagado por la Institución con el fin de evitar contratiempos.

El teléfono móvil como elemento de comunicación directo entre la Institución y el empleado es de suma importancia tanto para la persona teletrabajadora como para la Universidad de Costa Rica, en este aspecto se vislumbran varias opciones:

1. Que el empleado aporte su teléfono celular como teléfono móvil y que la Universidad cubra como máximo el doble de la tarifa básica mensual (con la tarifa actual serían $2 \times \text{C}2.900 = \text{C}5800$), lo que permitiría al empleado realizar llamadas hasta por aproximadamente dos horas entre su ubicación remota y la Universidad. Esta opción tiene desventajas como que el empleado podría requerir más tiempo de llamada y deberá cubrir los excesos con su propio presupuesto. Además, no puede controlarse si el empleado está usando el presupuesto asignado por la Universidad para realizar solamente llamadas que sean de trabajo.
2. Brindar a cada persona teletrabajadora un teléfono móvil IP o instalarle en su computadora un Softphone, lo que le permitiría utilizar el número telefónico de su oficina desde su ubicación remota, esto a través de una VPN o mediante la apertura de los puertos en el call manager de la Universidad de Costa Rica. Esta opción tiene la ventaja de que no generaría gastos extras para la Institución. Además, se puede llevar un mejor control de las llamadas realizadas por el teletrabajador desde las bitácoras del “call manager”.

Al igual que con la computadora y dado que el modelo de Teletrabajo propuesto es de tiempo parcial, en caso de ser necesarios, la impresora y el escáner serán aportados por la persona

teletrabajadora, criterio que se justifica dado que en los tres días que se encuentre en su oficina en la Universidad de Costa Rica, tendrá oportunidad de imprimir los resultados de sus tareas elaboradas remotamente o escanear los documentos que requiera para continuar trabajando.

De igual forma, los gastos extras de electricidad, agua, telefonía u otros, que aumenten por la permanencia del empleado en su casa durante los dos días semanales que hará teletrabajo serán cubiertos por el funcionario y no por la Universidad de Costa Rica.

En cuanto al mobiliario y equipo de oficina, será responsabilidad de la persona funcionaria contar con el equipamiento adecuado para ser tomado en cuenta como candidato al plan piloto de Teletrabajo.

4.7 Asignación de trabajo y medición de resultados

En Costa Rica, el teletrabajo es un modelo laboral de reciente uso en las Instituciones del Gobierno, por lo que no existe una cultura organizacional hacia el desarrollo de trabajo remotamente. El teletrabajo exige un cambio en los paradigmas de asignación de tareas y en métodos de medición de desempeño de los resultados alcanzados.

El trabajo a distancia no puede medirse por el número de horas que un empleado se encuentra en la oficina o por su hora de ingreso y salida, sino por otros factores como la entrega de resultados a tiempo, cumplimiento de objetivos, metas e indicadores y satisfacción del cliente, los cuales se analizan a continuación.

4.7.1 Metodología de asignación de trabajo

La asignación de tareas para las personas teletrabajadoras se hará garantizando su derecho a contar con un descanso de carácter creativo, recreativo y cultural, es decir, aunque los funcionarios trabajen remotamente, debe tenerse presente que sus horas laborales no deben de sobrepasar de las ocho horas establecidas en código de trabajo de nuestro país.

Para el caso del plan piloto de la Universidad de Costa Rica se sugiere la siguiente metodología de asignación de tareas:

1. Semejante a como lo establece la norma ISO 9001 con referencia a los contratos y acuerdos con los proveedores, a la hora de asignar labores a las personas teletrabajadoras, el jefe de oficina, la persona coordinadora de área o directora de unidad, especificará claramente cada uno de los requerimientos con los que debe cumplir el trabajo final para aceptarse como adecuado, además del periodo de tiempo límite para la entrega de los resultados finales y el medio de entrega (correo electrónico, impreso u otro).
2. La jefatura de oficina, persona coordinadora de área o directora de unidad, incluirá en los requerimientos de cada tarea asignada a una persona teletrabajadora el objetivo general del trabajo. En caso de que existan documentos generadores, debe brindárselos al funcionario de forma impresa o digital, con la finalidad de que pueda orientar mejor su trabajo.
3. La persona teletrabajadora brindará una confirmación de recibido de cada tarea, así mismo expresar las dudas iniciales respecto a la tarea asignada, si es que las tiene. Durante la elaboración del trabajo, la persona teletrabajadora debería preguntar a su superior acerca de cualquier duda que tenga sobre la labor que esté desarrollando.
4. Al igual que como se asignaban las labores a los funcionarios antes de convertirse en teletrabajadores, no se debe de sobrecargar al empleado con más labores de las que pueda atender al mismo tiempo, esto se medirá de acuerdo con la experiencia que el jefe tenga respecto a la carga de trabajo que cada persona puede soportar. Se supone que el rendimiento de un teletrabajador debe ser igual o superior al que poseía cuando laboraba bajo la metodología tradicional, en caso contrario, es decir si existe una disminución en el desempeño, no valdría la pena que la persona siga siendo teletrabajadora. En el Capítulo V de la propuesta de “Reglamento para implementar el teletrabajo en la Universidad de Costa Rica” se define la forma en que actuará la jerarquía cuando exista una disminución comprobada en el desempeño del empleado.

4.7.2 Medición de desempeño y calidad del trabajo

La medición de desempeño y calidad del trabajo se realizará tomando en cuenta tres variables objetivas, que son medibles, y una variable subjetiva que se encuentra relacionada con las variables objetivas, las mismas se detallan a continuación:

1. Tiempo: la entrega de los resultados de cada una de las tareas asignadas a una persona teletrabajadora se encuentra dentro del periodo de tiempo establecido para su finalización, el cual, desde luego, debe de ser el necesario para completar la tarea.
2. Finalización del trabajo: se debe verificar al momento de la entrega que el trabajo se encuentre completo, es decir, que el contenido del producto o servicio incluye todos los requerimientos solicitados inicialmente.
3. Disponibilidad: la persona debe estar disponible para recibir consultas luego de entregar los resultados de su trabajo, esto es semejante a lo que en términos comerciales se denominaría soporte postventa. Preferiblemente, la comunicación se debe de llevar a cabo por medio de correo electrónico o mensajería instantánea, para que quede constancia de la disponibilidad. Cabe aclarar que la disponibilidad debe acotarse desde un inicio a un horario prudencial seleccionado por negociación de la jefatura y la persona funcionaria, lo anterior con el fin de evitar que el solicitante del trabajo se acostumbre a llamar al teletrabajador cualquier día a cualquier hora.
4. Aprobación del solicitante del trabajo: al igual que se hace en el método de trabajo tradicional, la persona que solicita el trabajo, por lo general la jefatura de oficina, persona coordinadora de área o directora de la unidad, debe verificar que las tres variables anteriores se cumplan adecuadamente y calificar el trabajo con una escala de excelente o bueno, para cambios o debe hacerse de nuevo.

Es importante tener presente que el número de trabajos y la forma en que son asignados, así como el modelo de medición de desempeño funcionarán en tanto se hayan definido, previo a que el funcionario se convierta en teletrabajador, las métricas e indicadores de carga mínima con que se asignan tareas y se mide el desempeño del trabajador bajo el modelo laboral tradicional. Por ejemplo, si actualmente a un funcionario que labora tiempo completo en la Universidad se le asignan, por medio de un sistema en línea de gestión y servicio al usuario, 10 tareas todas las

mañanas y se considera que su desempeño es adecuado si las cumple todas en el transcurso del día, se tendrían las siguientes métricas e indicadores iniciales para medir al empleado:

Tabla 4-1: Ejemplo 1 de Indicadores y métricas de medición de desempeño

Indicador	Métrica
Forma de asignar la tarea:	Por medio del sistema en línea de gestión y servicio.
Número máximo de tareas que puede completar el empleado:	En promedio 10 tareas diarias.
Tiempo para completar cada tarea:	Aproximadamente 48 minutos por tarea.
Forma de verificar que la tarea esté finalizada:	Revisión en el sistema que debe presentar el estado de la tarea como finalizada.
Procedimiento de control de calidad:	<ul style="list-style-type: none"> - El estado de la tarea en el sistema es finalizada. - Se atendió en el tiempo estipulado. - El funcionario se encuentra disponible para consultas en el horario pactado. - Llamadas de control a los usuarios para verificar que el trabajo haya sido finalizado y que el resultado es satisfactorio.
Nivel de desempeño adecuado:	Completa las 10 tareas diarias en el transcurso del día en que se le asignaron, cumpliendo con los requisitos de calidad.

Fuente: Elaboración personal (2009)

Un segundo ejemplo es el caso de un funcionario que realice tareas para las que se requiera más de un día para poder completarlas. Las tareas le son enviadas por su jefatura vía correo electrónico con los documentos generadores adjuntos, con la especificación de lo requerido y con el objetivo que debe cumplirse al terminar la tarea. El tiempo para completar la tarea será de una semana como máximo, si trabaja en ella un cuarto de tiempo, esto será así porque el funcionario tiene algunas otras labores que debe realizar simultáneamente para entregar los resultados en la misma fecha. El jefe sabe por su experiencia que el empleado tiene capacidad de atender 4 tareas al mismo tiempo y que puede completarlas adecuadamente sin estar sobrecargado.

Tabla 4-2: Ejemplo 2 de Indicadores y métricas de medición de desempeño

Indicador	Métrica
Forma de asignar la tarea:	Por medio del correo electrónico.
Número máximo de tareas que puede completar el empleado:	En promedio 4 tareas semanales.
Tiempo para completar cada tarea:	1 día y 2 horas.
Forma de verificar que la tarea esté finalizada:	Entrega del documento completo que cumple con todas las especificaciones solicitadas para cumplir con el objetivo en el tiempo indicado.
Procedimiento de control de calidad:	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de que el documento cumpla con los requerimientos mínimos solicitados. - La entrega se realizó en el tiempo estipulado. - El funcionario se encuentra disponible para consultas en el horario pactado. - El solicitante del trabajo lo califica como excelente o bueno.
Nivel de desempeño adecuado:	Completa las 10 tareas diarias en el transcurso del día en que se le asignaron, cumpliendo con los requisitos de calidad.

Fuente: Elaboración personal (2009)

Es posible que sea necesario realizar ajustes a las métricas e indicadores cada cierto tiempo, por lo que se considera esencial llevar un control trimestral y semestral de los resultados del teletrabajador, lo cual permitirá determinar el rendimiento del funcionario en el mediano plazo y llevar a cabo los ajustes.

4.8 Consideraciones de seguridad laboral

4.8.1 Salario y jornada laboral

Como se indica en el capítulo 1, las remuneraciones y prestaciones que perciban los teletrabajadores deben estar vinculadas al tipo de contrato de trabajo, así como también a la cualificación de las actividades desarrolladas. El modelo de teletrabajo para la Universidad de Costa Rica, contempla que el salario de las personas que se conviertan en teletrabajadoras no serán, en ningún modo, inferior al de un trabajador ordinario de categoría equivalente, ni tendrá menoscabo de cualquiera de los beneficios que por normativa Institucional la Universidad brinda a sus empleados. Tal es el caso de las anualidades, la dedicación exclusiva, los aumentos

semestrales de ley, los escalafones, los méritos académicos, los recargos de funciones o cualquier otro que exista pero que no se haya mencionado.

Por otro lado, la jornada de las personas teletrabajadoras sería la fijada en convenio colectivo o en su contrato de trabajo, no obstante, la misma no puede tener una duración superior a la del resto de los trabajadores de categoría profesional equivalente. En el caso de la Universidad, de acuerdo con lo que establece el Código de trabajo y la Convención colectiva, el horario de trabajo de los funcionarios universitarios debe ser de 8 horas diarias y 40 semanales en el caso de la jornada diurna, 7 horas diarias y 35 semanales para la jornada mixta y 6 horas diarias y 30 semanales para la nocturna.

4.8.2 Privacidad

El uso de las tecnologías de la información y la comunicación hace posible supervisar y obtener datos de forma continua sobre los diferentes aspectos de las actividades de la persona teletrabajadora, posiblemente sin su conocimiento, ya sea por motivos de seguridad o para medir o mejorar la productividad.

La Universidad de Costa Rica deberá comprometerse a respetar la vida privada del empleado que trabaje en su domicilio. Los sistemas de control se acordarán de acuerdo con los derechos y obligaciones de las partes.

La Universidad será responsable de tomar las medidas de seguridad para garantizar la protección de los datos utilizados y procesados por el teletrabajador para fines profesionales, para lo cual es necesario informar al empleado de toda legislación o normativa de la Institución relacionada con el tema de la protección de datos y será responsabilidad del funcionario el cumplimiento de estas normas.

Cualquiera de los controles de seguridad que establezca la Universidad no podrá violar en ningún sentido el derecho a la privacidad del teletrabajador.

4.8.3 Derecho a la formación continua

Considerando el rápido avance y desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs) que experimenta diariamente nuestra sociedad y dado que las TICs constituyen uno de los elementos esenciales para el éxito del teletrabajo, deben establecerse políticas que garanticen una amplia, adecuada y constante formación y capacitación del teletrabajador posiblemente a través de la distancia y por medios telemáticos.

Las personas trabajadoras que se encuentre laborando a distancia, contarán con las mismas oportunidades de capacitación que los que se encuentren a tiempo completo en su oficina, mientras cumplen con sus tareas bajo el modelo tradicional; esto permitirá que no se rompa el derecho al acceso al trabajo e igualdad de oportunidades y que los teletrabajadores se mantengan actualizados respecto a temas relacionados con sus tareas diarias.

La Universidad cuenta con sus propios centros de capacitación y muchas oportunidades de aprendizaje en línea, por ejemplo a través de campus virtuales o convenios educativos como el e-learning que forma parte del Campus Agreement de Microsoft. Existen cientos de especialistas en diversos temas en todas las áreas del conocimiento, que pueden brindar cursos para mantener actualizados a los funcionarios de la Institución

4.8.4 Derecho a la información, consulta, participación y negociación

La persona teletrabajadora de la Universidad de Costa Rica tendrá los mismos derechos básicos que poseen los trabajadores tradicionales: libre sindicación, negociación colectiva, adopción de medidas de conflicto colectivo, huelga, reunión y participación en la empresa. El teletrabajador tiene el derecho a ser elegido y a elegir a sus representantes en la forma legal establecida, es decir, por medio de su participación en las elecciones sindicales que se celebren en el seno de la Institución.

4.8.5 Riesgos y accidentes en el trabajo

Para hablar de riesgos y accidentes en el trabajo es necesario hacer referencia a la Ley 6727 sobre riesgos del trabajo que en su artículo #196, define que:

Se denomina accidente de trabajo a todo accidente que le suceda al trabajador como causa de la labor que ejecuta o como consecuencia de ésta, durante el tiempo que permanece bajo la dirección y dependencia del patrono o sus representantes, y que puede producirle la muerte o la pérdida o reducción, temporal o permanente, de la capacidad para el trabajo.

En el inciso b del artículo #196 de la misma Ley indica que también se calificará como accidente laboral el que ocurra al trabajador en “*el cumplimiento de órdenes de patrono, o en la prestación de un servicio bajo su autoridad, aunque el accidente ocurra fuera del lugar de trabajo y después de finalizar la jornada*”.

Como puede observarse, la figura de Teletrabajo ya está en cierto modo respaldada por la legislación de seguridad laboral costarricense, sin embargo, el Instituto Nacional de Seguros debe considerar el riesgo moral implícito que conlleva la figura, lo que lo obliga a interponer ciertos mecanismos de control para las empresas que deseen implementar esta modalidad laboral flexible³⁶.

De acuerdo con lo anterior y en concordancia con lo expuesto por el artículo #211 del Código de Trabajo, el cual señala que:

Cualquier cambio o variación en la naturaleza, condiciones o lugar de los trabajos, cubiertos por el seguro asumido por el Instituto Nacional de Seguros, que agraven las condiciones de riesgos, deberá ser puesto en conocimiento del Instituto, el cual podrá aplicar la prima que corresponda, de acuerdo con la variante que se produzca”.

³⁶ Vásquez Meoño, Carol. Documento técnico sobre teletrabajo. Área de gestión empresarial en salud ocupacional. Instituto Nacional de Seguros. 2008

El INS ha tomado la determinación de que no tendrá validez ningún cambio, alteración o traspaso de los términos del seguro que se consignan en el recibo-póliza, si no existe comunicación previa y consentimiento del Instituto Nacional de Seguros, es decir, la Universidad de Costa Rica está obligada a reportar la lista de funcionarios que se convertirán en teletrabajadoras para que permanezcan cubiertos por la póliza. La lista debe contener el nombre de cada funcionario, su número de cédula, el lugar en que desarrollarán sus actividades laborales y el horario autorizado.

El INS ha establecido que, en caso de ocurrencia de un accidente o detección de una enfermedad, que puedan clasificarse como riesgos del trabajo, el patrono deberá cumplir con las obligaciones establecidas en el Código de trabajo, por ejemplo, con la definida en el inciso a del artículo #214 que señala que:

Sin perjuicio de otras obligaciones que este Código impone, en relación con los riesgos del trabajo, el patrono asegurado queda también obligado a:

a) Indagar todos los detalles, circunstancias y testimonios, referentes a los riesgos del trabajo que ocurran a sus trabajadores, y remitirlos al Instituto Nacional de Seguros, en los formularios que éste suministre.

Por otra parte, el patrono está en la obligación de garantizar las condiciones de higiene y de medio ambiente de los trabajadores, así como establecer medidas preventivas y correctivas en materia de Salud Ocupacional; por lo anterior se vuelve de suma importancia que la Universidad de Costa Rica se asegure que las personas teletrabajadoras cuentan en su casa de habitación con las condiciones de espacio físico y mobiliario adecuadas. Respecto a lo expresado, el artículo #214 inciso d y artículo #282 del Código de Trabajo, obligan a las empresas a implementar en todos sus lugares de trabajo las medidas correspondientes para salvaguardar la salud de sus empleados.

En este mismo sentido, el INS, facultado por los artículos #214 inciso c, #284 y #299 del Código de Trabajo, podrá ejercer inspecciones e investigaciones de las condiciones de Salud Ocupacional de los trabajadores en la modalidad de Teletrabajo.

Estas obligaciones referidas, confieren al patrono, la responsabilidad de velar por la seguridad ocupacional de sus colaboradores y a la investigación de los accidentes que ocurran a los mismos, de tal manera que bajo el principio de “Buena Fe”, el Instituto Nacional de Seguros asumirá como

cierta la información suministrada por medio del formulario “*Aviso de accidente y/o enfermedad de trabajo y orden de atención médica*” por lo que, cualquier modificación a lo declarado en dicho formulario, deberá ser plenamente documentado por el patrono, en concordancia con las obligaciones que le confiere el Código de Trabajo.

4.9 Consideraciones legales y contractuales

Como se mencionó en los capítulos anteriores, no existe una normativa legal que regule el teletrabajo como modelo laboral flexible en Costa Rica, ni tampoco se cuenta con un reglamento Universitario que permita establecer las condiciones legales y contractuales que regirían en caso de que se implemente el teletrabajo como alternativa laboral en la Institución.

Debido a la carencia de una normativa nacional, las diferentes instituciones públicas que han iniciado sus planes pilotos de teletrabajo, como es el caso del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), la Procuraduría General de la República, el Banco Nacional de Costa Rica (BNCR), la Contraloría General de la República (CGR), la Universidad Estatal a Distancia (UNED), establecieron una normativa interna o un adendum al contrato de los empleados que se convirtieron en teletrabajadores y de esta forma han logrado implementar exitosamente este modelo laboral.

A continuación se realiza una propuesta de reglamento para implementar la modalidad de teletrabajo en la Universidad de Costa Rica. La propuesta surge basándose en los reglamentos publicados en la Gaceta por la Contraloría General de la República y la Procuraduría General de la República.

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
REGLAMENTO PARA IMPLEMENTAR EL TELETRABAJO

CAPÍTULO I

Generalidades

Artículo 1º—Términos y abreviaturas. Para efectos del presente reglamento se establecen los siguientes términos y abreviaturas:

Actividades teletrabajables: conjunto de tareas que pueden ser realizadas por medios telemáticos desde el domicilio o centro de trabajo destinado para tal fin y que no requieren la presencia física de la persona funcionaria en su oficina.

Asistencia técnica para la persona teletrabajador: es el recurso al que puede acudir el funcionario cuando los medios tecnológicos o las telecomunicaciones, no satisfagan los requerimientos necesarios para realizar el teletrabajo.

Equipo Coordinador Teletrabajo (ECT): es el equipo que coordina y administra la modalidad de Teletrabajo en la Universidad de Costa Rica.

ORH: Oficina de Recursos Humanos.

CI: Centro de Informática.

Horario o jornada flexible: es aquel horario donde no existe una hora fija de inicio ni término de la jornada y que le permite al servidor cumplir con sus obligaciones dentro de un rango flexible.

Telecentro de trabajo: Es el lugar destinado por la Institución para que sus funcionarios puedan desarrollar las actividades que previamente fueron definidas como teletrabajables.

Teletrabajo: modalidad de prestación de servicios de carácter no presencial -siempre que las necesidades del servicio lo permitan- en virtud de la cual la persona funcionaria puede desarrollar su jornada laboral de forma parcial o total desde su propio domicilio o centro que se destine para tal fin, mediante el uso de medios telemáticos.

Persona teletrabajadora: Persona funcionaria de la Institución que realiza sus actividades bajo la modalidad del teletrabajo.

Artículo 2º—El objetivo del teletrabajo es aprovechar los cambios y desarrollos tecnológicos para incrementar la productividad y motivación, fomentar el ahorro y favorecer la conciliación

de la vida personal, familiar y laboral de los empleados mediante la utilización de nuevas tecnologías.

Artículo 3º—El ECT es el equipo responsable de planificar, coordinar y desarrollar acciones para la aplicación del teletrabajo en la Institución, así como de establecer la normativa y procedimientos requeridos para ello. Le corresponde asesorar a las dependencias internas de la Institución, para la adecuada planificación y desarrollo del sistema de teletrabajo.

Artículo 4º—Todas las jefaturas y personas funcionarias relacionadas directa o indirectamente con las personas que teletrabajen, deben colaborar en su gestión para que esta modalidad de trabajo cumpla con los objetivos que persigue y la normativa asociada.

Artículo 5º—Las actividades teletrabajables deben cumplir con los requisitos establecidos en la sección 1.4. “Actividades aptas para el teletrabajo” del capítulo I de esta investigación y en general tendrán las siguientes características:

1. Se puede ejecutar en forma aislada e individual.
2. Está asociada a objetivos claros y metas específicas que permiten la planificación, seguimiento y control.
3. Puede ejecutarse fuera del centro de trabajo sin afectar el normal desempeño de las actividades de otros puestos de trabajo.
4. Requiere de un uso intensivo de las tecnologías de información y comunicación.
5. No requiere supervisión directa en su ejecución.

Artículo 6º—Cuando un puesto tiene más de un 80% de sus actividades teletrabajables (detalladas en el capítulo I), el empleado que lo ocupa puede desarrollar el trabajo desde su casa de habitación o centro de trabajo destinado para tal fin, siempre en coordinación con su jefatura.

Artículo 7º—La Universidad de Costa Rica se reserva la facultad de aceptar la participación de sus personas funcionarias en esta modalidad de trabajo, en función de que cumplan con los requerimientos técnicos, de espacio físico y mobiliario que se consideran obligatorios, así como de otros aspectos que estime pertinentes.

Artículo 8º—Las personas funcionarias incorporados al sistema de teletrabajo, deben mantener las condiciones que justificaron su ingreso a éste, así como cumplir con todas las obligaciones y responsabilidades adquiridas. En caso de que surja alguna imposibilidad de mantener dichas condiciones, debe plantearlo ante la jerarquía y ésta ante el ECT para resolver lo que proceda.

Artículo 9.—La Institución puede dejar sin efecto la modalidad de teletrabajo cuando el servidor incumpla con las disposiciones establecidas (sin menoscabo de la aplicación de las medidas disciplinarias correspondientes), o bien cuando lo estime necesario por razones de conveniencia Institucional, en cuyo caso, las personas que estén teletrabajando deberán reintegrarse a su centro de trabajo.

Artículo 10.—Cuando un puesto teletrabajable quede vacante, se procederá a llenar la plaza correspondiente considerando a los funcionarios que hayan solicitado ingresar a dicho plan.

CAPÍTULO II

Tecnología de la información

Artículo 11.—La Universidad de Costa Rica proporcionará parte de las tecnologías necesarias y su actualización para la aplicación exclusiva de las actividades teletrabajables, como es el caso del acceso a Internet, la telefonía IP y el acceso a los sistemas Institucionales.

Artículo 12.—La Universidad de Costa Rica se exime de brindar soporte presencial para resolver problemas técnicos que sufran los equipos de cómputo con los que laboran los funcionarios en sus casas de habitación.

Artículo 13.—El teletrabajador es responsable directo de la confidencialidad y seguridad de la información que utilice y pueda acceder, en virtud de evitar por todos los medios su uso inapropiado.

CAPÍTULO III

Responsabilidades del Equipo Administración de Teletrabajo (ECT)

Artículo 14.—Determinar que las actividades teletrabajables cumplan con los requisitos establecidos en el Capítulo I.

Artículo 15.—Administrar la información referente a todos los teletrabajadores en la Institución y coordinar con las áreas involucradas las acciones necesarias para el buen desarrollo de esta modalidad.

Artículo 16.—Mantener actualizados los reglamentos y formularios para asegurar la correcta aplicación de esta modalidad de trabajo a nivel institucional y capacitar a las áreas involucradas sobre el tema.

Artículo 17.—Atender las solicitudes internas y externas de información, orientación y asesoría sobre el sistema de teletrabajo en la Universidad de Costa Rica.

Artículo 18.—Coordinar con el ECT la comunicación interna y externa relacionada con el sistema de teletrabajo en la Institución.

Artículo 19.—Brindar informes periódicos a la jerarquía sobre el desarrollo del sistema de teletrabajo.

Artículo 20.—Colaborar en la definición, seguimiento y cumplimiento de las metas que permitan evaluar la productividad de los teletrabajadores.

CAPÍTULO IV

Personas teletrabajadoras

Artículo 21.—La persona funcionaria que se desempeñe como teletrabajadora debe cumplir con el perfil que se defina para participar de esta modalidad de trabajo.

Artículo 22.—La persona funcionaria que acceda a esta modalidad de trabajo, toma esa decisión con el visto bueno de la Jerarquía, siempre y cuando cumpla con los requisitos establecidos para el ingreso al sistema. (Ver capítulo 4 de esta investigación).

Artículo 23.—Las personas teletrabajadoras tienen todos los derechos y las obligaciones establecidas en los Reglamentos y Normativas Universitarias.

Artículo 24.—En caso de que las actividades se realicen desde la casa de habitación, el servidor debe acondicionar un espacio físico y, de ser necesario, permitir el acceso para las inspecciones que corresponda.

Artículo 25.—La persona servidora debe firmar un “Convenio para teletrabajo en domicilio”, donde se especifiquen las condiciones del sistema de teletrabajo.

Artículo 26.—En caso de que se traslade de domicilio, la persona funcionaria debe prever todas las acciones necesarias para no interrumpir la ejecución de sus actividades y comunicar a su jefatura con al menos un mes de anticipación. Si el lugar al que se traslada no tiene acceso a la conectividad deberá reintegrarse a su centro de trabajo, mientras no se disponga del acceso requerido.

Artículo 27.—La persona teletrabajadora debe mantenerse actualizado en las herramientas tecnológicas que demanda la ejecución de sus actividades.

Artículo 28.—La persona teletrabajadora debe estar disponible, dentro de su jornada laboral, para atender asuntos referidos a su labor, compañeros y usuarios de sus servicios, ya sea por medio del correo electrónico, teléfono, mensajería instantánea, vídeo conferencia u otro medio.

Artículo 29.—Independientemente del lugar donde se desarrollen las actividades por teletrabajar, la persona funcionaria debe cumplir con todas las condiciones que establezcan los reglamentos y procedimientos aplicables a esta modalidad.

Artículo 30.—La persona teletrabajadora debe asumir los gastos de electricidad, agua, transporte y alimentación, relacionados con el desarrollo de las actividades teletrabajables.

Artículo 31.—La persona teletrabajadora debe brindar información verídica y oportuna en todos los procesos de investigación, evaluación del desempeño y medición a los que deba someterse. En caso de comprobarse un incumplimiento, se procederá según lo establecido en el Artículo 9 de este Reglamento.

Artículo 32.—Las personas teletrabajadoras están protegidos por la Póliza de Riesgos del Trabajo que tiene la Institución, siempre y cuando cumplan con las disposiciones establecidas y procedimientos vigentes para este fin.

Artículo 33.—La persona teletrabajadora, tendrá un horario flexible, siempre y cuando no afecte el normal desempeño de las actividades de otros compañeros y procesos de trabajo que reciben o entregan insumos a su gestión, y para tales efectos deberá instaurar mecanismos necesarios para establecer la debida comunicación con la institución.

Artículo 34.—La definición del horario debe tomar en cuenta el tipo de trabajo a realizar, entregables y compromisos asumidos entre las partes.

CAPITULO V

Responsabilidad de la jerarquía

Artículo 35.—La jerarquía deberá definir y evaluar el cumplimiento de las metas de la persona teletrabajadora y recomendar las acciones que permitan mejorar el desempeño. Para este fin, se deberán llevar los registros correspondientes, hacer evaluaciones semestrales e informar a los interesados.

Artículo 36.—Cuando el rendimiento de las personas teletrabajadoras no cumpla con lo programado, se debe realizar un análisis de las causas y junto con las evaluaciones anteriores,

remitirlo al ECT, el que debe formular las recomendaciones que correspondan para mejorar el desempeño del teletrabajador.

Artículo 37.—En caso de determinarse mediante un debido proceso, que las causas de bajo desempeño son atribuibles a la persona teletrabajadora, se le aplicará lo dispuesto en el Reglamentos y Normativas Universitarias.

Artículo 38.—La jerarquía puede requerir de la realización de actividades presenciales en las oficinas, para lo cual la persona teletrabajadora realizará sus funciones de forma transitoria en su oficina.

Artículo 39.—La jerarquía deberá velar porque se mantenga el ambiente laboral adecuado, las retribuciones, oportunidades de desarrollo e integración social de las personas teletrabajadoras que participan en la modalidad de teletrabajo.

Artículo 40.—Canalizar con el ECT todos los aspectos de índole laboral u otros que considere necesarios para garantizar el cumplimiento de los objetivos del sistema de teletrabajo.

CAPÍTULO VI

Dependencias involucradas

Artículo 41.—El Centro de Informática es el responsable de ofrecer a la persona teletrabajadora asistencia técnica para la resolución de los problemas de infraestructura tecnológica interna, como fallas en su teléfono IP, problemas con la VPN o imposibilidad de acceder a los sistemas Institucionales.

Artículo 42.—El Centro de Informática brinda el soporte técnico únicamente a las herramientas de software y sistema operativo necesarios para realizar el teletrabajo. Se excluye cualquier solicitud de instalación, configuración o solución de problemas sobre paquetes de software que no sean requeridos para el teletrabajo o para los cuales la Universidad de Costa Rica no posea licenciamiento.

Artículo 43.—El Centro de Informática podrá solicitar información y realizar visitas para verificar la existencia de los inventarios de hardware y software propiedad de la Institución asignados a la persona teletrabajadora para el desempeño de sus funciones. En caso que se identifique alguna anomalía, se comunicará a la persona teletrabajadora y a la jefatura directa para que tome las medidas correspondientes.

Artículo 44.—La Oficina de Recursos Humanos y Dirección Administrativa deben apoyar en el proceso de inclusión y seguimientos de las personas teletrabajadoras al sistema de teletrabajo.

CAPÍTULO VII

Disposiciones finales

Artículo 45.—Vigencia. El presente Reglamento rige a partir de su publicación en el Diario Oficial.

Bibliografía

Libros:

Álvarez Nieto, Manuel, Casado Ortiz, Rafael, Madrid Serrano, Ma. Paz y Mayoral Palau, Concha (2004). Teletrabajo: trabajar y vivir la red (1ª ed.). Madrid, España: Telefónica.

Durante Calvo, Marco (2007). El teletrabajo: nuevas formas de trabajo (1ª ed.). San José, Costa Rica: Investigaciones Jurídicas.

Gallardo Moya, Rosario (2001). El viejo y el nuevo trabajo a domicilio: de la máquina de hilar al ordenador (1ª ed.). Madrid: IBIDEN.

Gray, M., Hodson, N., Gordon, G. (1995). El teletrabajo (1ª ed.) Madrid: Fundación Universidad-Empresa.

Johnston, Peter y Nolan, John (2003). E-Work 2001 (1ª ed.). Londres, Inglaterra: Universidad Oxfoard.

Sanguineti Raymond, Wilfredo (2003). Teletrabajo y Globalización: En busca de respuestas al desafío de la internacionalización del empleo (1ª ed.). Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.

Zamora Zumbado, Trino (2001). El Teletrabajo: una forma alternativa de trabajar (1ª ed.). San José, Costa Rica: INA.

Trabajos Finales de Graduación:

Alpizar Chacón, Maricela (2003). La naturaleza jurídica del teletrabajo a la luz de la doctrina. Tesis de licenciatura no publicada. Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

Gauthier, Gustavo (2004). Teletrabajo. Tesis de maestría no publicada. Universidad de la República. Montevideo, Uruguay.

Mikowski Hun, Daniel (1999). Evaluación y diseño de los servicios de teletrabajo y telemedicina, basados en la tecnología ADSL para UENSE. Tesis de maestría no publicada. Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

López Bohle, Sergio (2007). Teletrabajo como medida para la conciliación trabajo y familia. Estudio de caso. Universidad de Santiago, Chile.

Otero, Diego A. (2002). Motivación de los teletrabajadores en los grupos de desarrollo de software. Tesis de maestría no publicada. Universidad Federal de Santa Catarina. Santa Catarina, Brasil.

Rodríguez Recio, Oreana (2001). El teletrabajo. Tesis de Licenciatura no publicada. Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

Sequeira Cabrera Lorena (2001). Equipos virtuales de trabajo. Tesis de maestría no publicada. Convenio Fundapos - Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

Revistas:

Campos, Jerry. La Flexibilidad laboral en el teletrabajo. Revista de Derecho y Tecnologías de la Información Nº 3-2005. UNED, Costa Rica

Puente, Sergio (2008). Teletrabajo, nuevo espacio laboral. Artículo de prensa. Buenos Aires, Argentina

Sitios en Internet:

Karma Peiró Rubio. La fórmula FCC, Sitio Oficial de Teletrabajo.com, <http://deteletrabajo.uji.es/articulos/art29.htm>, 1° de mayo del 2005.

Martín Nicolás, Conciliación de la Vida Laboral y Personal, Jones Day, http://www.jonesday.com/spanish/pubs/pubs_detail.aspx?pubid=639903, 26 de abril del 2005.

Moreno, Susana, El Teletrabajo en España, e-business Center Price Water House Coopers & IESE Business School, http://www.iese.edu/en/files/6_7050.pdf, 27 de abril del 2005.

Anexo metodológico

En esta sección se determina la metodología de trabajo más apropiada para cumplir con cada uno de los objetivos específicos planteados. Se identificará el tipo de investigación, los métodos a utilizar, las técnicas de recolección de la información, los instrumentos y las fuentes e indicadores para cada uno de ellos.

Objetivo específico 1: Contextualizar y definir los conceptos relacionados con el Teletrabajo, los cuales serán usados como base de apoyo; y al mismo tiempo comprender el impacto que tiene este tema para la Universidad de Costa Rica.

Tipo de investigación: En el primer capítulo se realizará una investigación documental con la que se definirá la base conceptual relacionada con el modelo laboral denominado teletrabajo y el impacto que tiene para la organización.

Métodos: Por tratarse de una revisión conceptual, se utilizará el método descriptivo, donde se hará referencia de forma general a los conceptos básicos que serán base de apoyo para el desarrollo de la investigación.

Técnicas: Esencialmente se utilizará la recopilación documental a partir de la revisión bibliográfica y hemerográfica ejecutada al inicio de la investigación. Las fuentes secundarias consultadas permitirán extraer los conceptos necesarios para ubicar al lector en el tema.

Instrumentos: Ficha de trabajo (Anexos complementarios - Anexo I)

Fuentes: Se empleará el material de la revisión bibliográfica realizada al inicio de la investigación. Toda la información proviene de fuentes secundarias.

Indicadores: Teorías, enfoques y conceptos de varios autores.

Objetivo específico 2: Realizar una descripción de la Universidad de Costa Rica como entidad pública, para ubicarla dentro del contexto nacional en que se desenvuelve, así como de la normativa existente que permite a sus trabajadores laborar bajo la modalidad del Teletrabajo.

- Tipo de investigación:** En el segundo capítulo se utilizarán dos tipos de investigación. En primer lugar una investigación de tipo documental en la que será analizada información referente a la Universidad de Costa Rica que permitirá ubicarla dentro del contexto nacional en que se desenvuelve. Además, se revisará la normativa universitaria relacionada con los contratos laborales y modalidades de trabajo para determinar los criterios que permiten desarrollar un modelo de teletrabajo para la institución. En segundo lugar y para reforzar el análisis de la normativa se realizará una investigación de campo por medio de entrevistas a funcionarios de las Oficinas de Recursos Humanos y Jurídica.
- Métodos:** Se utilizará el método descriptivo para detallar el papel que cumple la Universidad de Costa Rica en el ámbito nacional y la normativa que posee la Institución relacionada con el teletrabajo. Las entrevistas permitirán determinar si la normativa universitaria actual está preparada para permitir el teletrabajo como modelo laboral en la Institución.
- Técnicas:** La información acerca de la organización y su posición a nivel nacional, así como de su normativa se obtendrá por medio de recopilación documental y entrevistas dirigidas.
- Instrumentos:** Ficha de trabajo (Anexos complementarios - Anexo I)
- Fuentes:** Se empleará material impreso y digital con la información de la Institución que será provisto por la Oficina de Divulgación e Información (ODI) de la Universidad de Costa Rica. También será usada la información obtenida de las entrevistas a funcionarios de las Oficinas de Recursos Humanos y Jurídica.
- Indicadores:** Reseña Histórica, normativa laboral universitaria, estructura organizacional, marco estratégico.

Objetivo específico 3: Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden generarse del establecimiento de un modelo de Teletrabajo en la Universidad de Costa Rica, así como describir las variables que deben tomarse en cuenta a la hora de generar el modelo.

- Tipo de investigación:** En el tercer capítulo se utilizará una investigación exploratoria cualitativa para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que puede traer como consecuencia el establecimiento de un modelo de teletrabajo en la Institución. Las principales variables que deben tomarse en cuenta a la hora de generar el modelo se determinarán por medio de una encuesta aplicada a los jefes y funcionarios de las áreas del conocimiento mencionadas en el capítulo I como candidatas para el teletrabajo.
- Métodos:** Se utilizarán los métodos descriptivo y analítico para determinar las variables a tomar en cuenta para el establecimiento del modelo de teletrabajo para la Universidad de Costa Rica, así como los beneficios y perjuicios que pueden surgir del desarrollo de la propuesta.
- Técnicas:** La obtención de la información para análisis se realizará mediante la aplicación de una matriz FODA y encuestas a los jefes y funcionarios de las áreas que podrían ser candidatas a teletrabajo.
- Instrumentos:** Se utilizará una matriz FODA (Anexos complementarios - Anexo II) y una encuesta (Anexos complementarios – Anexo III).
- Fuentes:** La información se obtendrá de fuentes primarias, por medio de una encuesta y una matriz FODA.
- Indicadores:** Los factores expresados por las jefaturas y funcionarios luego de aplicar la encuesta para establecer las variables principales que deben tomarse en cuenta en la generación del modelo de teletrabajo. Además, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Objetivo específico 4: Desarrollar una propuesta de modelo de Teletrabajo a tiempo parcial para la Universidad de Costa Rica como alternativa al modelo de trabajo tradicional.

- Tipo de investigación: En el cuarto capítulo se realizará una investigación de tipo cualitativa y descriptiva en la que se tomarán los resultados obtenidos en el capítulo anterior para generar un modelo de Teletrabajo a tiempo parcial para la Universidad de Costa Rica.
- Métodos: Para análisis de los resultados obtenidos se utiliza el método analítico con el que se extraerán las variables principales para generar el modelo de teletrabajo para la Universidad de Costa Rica.
- Técnicas: Se analizarán las variables que deben formar parte del modelo de teletrabajo para la Universidad de Costa Rica y se realizará una especificación detallada de lo que debe tomarse en cuenta para cada una.
- Instrumentos: Los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta en el capítulo anterior.
- Fuentes: La información será de tipo primaria al trabajar con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada en el capítulo anterior y secundaria al referirnos a la base conceptual de lo que se desarrolló en los capítulos primero y segundo.
- Indicadores: Las variables que forman parte del modelo de teletrabajo para la Universidad de Costa Rica.

Anexo complementario