

## EL TELETRABAJO EN COSTA RICA

*Las tecnologías de la información y Comunicación (TIC) aplicadas al trabajo - sobre todo en sus formas de teletrabajo -, han vinculado, en un solo continuo, la vida cotidiana de las personas al ambiente de la empresa y los negocios en cadenas globales. Cada vez más, la movilidad y autonomía técnica de las TIC, han facilitado el trabajo remoto y, sin duda lo llevarán a fronteras aún insospechadas.*

*R. Gutiérrez Palacios*

**P**lanteado como una alternativa frente a la crisis de hidrocarburos en los años 70 del siglo pasado y como una forma de reducir costos de desplazamiento la posibilidad de teletrabajar surge inicialmente en los Estados Unidos como una nueva forma de prestación laboral. Los avances en las tecnologías de información y comunicación, la gradual reducción en los costos del equipo electrónico, y el mejoramiento, sustantivo en el poder, alcance y velocidad de las comunicaciones potenciaron, a lo largo de los últimos lustros un continuo incremento de la importancia de esta actividad como una nueva opción para trabajar.

Teletrabajar implica una ruptura del espacio-tiempo en la prestación laboral y es una oportunidad para muchos trabajadores, pero su realización conlleva a modificaciones importantes en

la organización de las empresas e instituciones, incluyendo su cultura organizacional y está determinada por localidad de la infraestructura y el acceso a las conexiones a la red de comunicación. Tampoco se quedan por fuera las políticas nacionales y el papel que juegan las autoridades gubernamentales para impulsar y promover este tipo de actividad, considerando aspectos como el desarrollo rural, los grupos sociales vulnerables y la creación de empleo.

Como modalidad de trabajo es todavía emergente en la sociedad del conocimiento y aun es poco estudiada en sus consecuencias para las empresas, los trabajadores y para la sociedad. Para algunos países ha significado una expansión importante de la cantidad y calidad del empleo a la que se suman otras de bondades en materia de impacto ambiental, reactivación económica territorial, inclusión laboral de grupos de población como las mujeres, las personas con discapacidad y los adultos mayores.

En Costa Rica algunas empresas grandes la han incorporado a sus prácticas laborales desde hace varios años, pero como política de gobierno es de muy reciente data, todavía se está a la espera de políticas públicas claras que lo vinculen con las estrategias de desarrollo productivas de la sociedad

de la información y en particular a la agenda de desarrollo de las TIC.

El presente capítulo pretende contribuir con el entendimiento del teletrabajo en el país como una novedosa manera de realizar los procesos de trabajo, facilitados por las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), por medio de los cuales es posible obtener grandes beneficios, tanto para la organización como para el trabajador y la sociedad.

El teletrabajo no es tema novedoso en el informe anual Hacia la Sociedad de la Información y el Conocimiento en Costa Rica de PROSIC; en el 2007 se incluyó como parte del capítulo sobre marco regulatorio de las TIC, un apartado correspondiente a las bases jurídicas del teletrabajo y especialmente los vacíos existentes en la normativa nacional. El presente análisis contribuye complementando lo dicho en esa oportunidad, ahora enriqueciendo el análisis desde la perspectiva de la aplicación de esa modalidad en las instituciones públicas y en la empresa privada.

La primera parte de este capítulo intenta explicar el concepto y los tipos de teletrabajo que se pueden identificar, además se mencionan las principales ventajas y desventajas que se le atañen al teletrabajo y los factores que inciden en su desarrollo e implementación.

En la segunda sección se presenta el panorama del teletrabajo en el mundo, es decir, el desarrollo que éste ha tenido en los países y regiones que han sido pioneras en esta actividad.

Por la tercera y última parte se expone el estado del teletrabajo en Costa Rica, comentando los avances que se han hecho en cuanto a legislación e implementación, y presentando algunos casos de planes pilotos y programas de teletrabajo que se han desarrollado por parte de instituciones públicas y empresas privadas del país, culminando con los desafíos que se consideran pertinentes para lograr una mejor implementación y promoción del teletrabajo a nivel nacional.

## 10.1 EL TELETRABAJO: UNA NUEVA MODALIDAD DE TRABAJO

### 10.1.1 ¿Qué se entiende por teletrabajo<sup>1</sup>?

Según Duhalde (2008) los discursos sobre teletrabajo comienzan en Estados Unidos, en la década de los setentas. Fue Jack Nilles, un profesor norteamericano quien en 1976 adoptó el término de telecommuting, para referirse a una nueva situación por la cual, los trabajadores no tendrían que dirigirse al trabajo, sino que el trabajo se dirigiría a los trabajadores. Es al finalizar el siglo XX con el alto desarrollo y la masificación de las tecnologías de información y comunicación, que esta opción se transforma en una realidad para muchas personas en el mundo entero.

Desde la aparición del fenómeno muchos expertos que se han dedicado a estudiarlo y a precisarlo conceptualmente, y es mucha la literatura que se puede encontrar al respecto. Todavía hoy no existe una definición universalmente aceptada, que englobe todos los componentes implicados de este modelo laboral, principalmente porque su concepción varía según la óptica disciplinaria del conocimiento desde la cual se analice. A continuación se incluyen algunas de ellas

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define teletrabajo como:

“Una forma de trabajo en la cual (a) el trabajo se realiza en una ubicación alejada de la oficina central o instalaciones de producción, separando así al trabajador del contacto personal con colegas de trabajo que estén en esa oficina y (b) la nueva tecnología hace posible esta separación facilitando la comunicación”<sup>2</sup>.

Por su parte, para la Unión Europea, el teletrabajo es aquel “trabajo realizado por un teletrabajador (empleado, trabajador por cuenta propia o trabaja-

<sup>1</sup> Conocido también como telework, telecommuting, remote work, distance work, e-work, entre otros.

<sup>2</sup> International Labour Organization (ILO). *Conditions of Work Digest on Telework*. Vol. 9. N.1. 1990. Geneva.

dor desde la casa) principalmente, o en gran parte, en otros sitios diferentes al lugar de trabajo tradicional para un empleador o un cliente, involucrando el uso de telecomunicaciones y tecnologías de información modernas como una características esencial y central del trabajo<sup>3</sup>.

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<sup>4</sup>.

Pino Estrada<sup>5</sup> señala que el proceso de reestructuración global de la economía, proporcionado por el desarrollo científico tecnológico se dirige cada vez más hacia las relaciones del mundo virtual, rediseñándose las formas de vida y de trabajo, imponiendo de esa manera un nuevo ritmo al desarrollo de las actividades humanas. Ello tiene por consecuencia la necesidad de redefinir las relaciones laborales en tiempo y espacio a través de nuevos procesos en la organización y desarrollo del trabajo en sí.

SanguineI Raymond <sup>6</sup>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

<sup>3</sup> Di Martino, Vittorino. *The high road to teleworking. International Labour Organization (ILO). 2001.*

<sup>4</sup> Gray, M., Hodson, N., Gordon, G. (1995). *El teletrabajo (1ª ed.) Madrid: Fundación.*

<sup>5</sup> Gray, M., Hodson, N., Gordon, G. (1995). *El teletrabajo (1ª ed.) Madrid: Fundación.*

<sup>6</sup> SanguineI Raymond, Wilfredo (2003). *Teletrabajo y Globalización: En busca de respuestas al desaco de la internacionalización del empleo (1ª ed.). Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid. Cit por Castro Matei.*

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. (Sanguine; 2003, p. 8)

El Artículo 2 del Decreto “Promoción del teletrabajo en las instituciones públicas” No. 34704-MP-MTSS, del 31 de julio de 2008 define teletrabajo como:

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

En la amplia gama de definiciones se identifican dos denominadores comunes: el hecho de no ejercer las tareas encomendadas al trabajador en su centro de trabajo y, el empleo de tecnologías de información y comunicación.

### 10.1.2 Tipos de teletrabajo

El teletrabajo adquiere varias formas y es posible que se generen otras más considerando el cambio constante y el surgimiento de nuevas tecnologías.

Siguiendo algunos autores, de acuerdo con las características que asumen se pueden clasificar las siguientes tipos de teletrabajo: según el lugar en que se ejecuta y de acuerdo con el tipo de comunicación a distancia que se emplee.

#### En función del lugar en que se ejecuta

Di Martino (2001) señala las siguientes prácticas de teletrabajo:

- Teletrabajo en domicilio o tele-homeworking. Trabajar en el hogar es la forma más común y conocida de trabajar fuera del establecimiento de la empresa o institución. El trabajador ejecuta

parcial o totalmente las tareas desde su casa, bien cumpliendo con el mismo horario de de la empresa, para lo cual requiere contar con las herramientas de comunicación o ajustando el horario a sus necesidades para lo cual cumple con la entrega de productos previamente acordado con la jefatura

- Teletrabajo en una ubicación más cercana al hogar que al lugar de trabajo tradicional, el cual puede ser:

- Centros comunitarios: son centros que proveen facilidades electrónicas compartidas por diferentes usuarios, pertenecientes a una comunidad local, diferentes empresas o empresarios independientes. Estos centros están ubicados cerca del hogar de los trabajadores, y pueden ser usados también para propósitos adicionales como teleeducación, teleshopping u otros.

- Telecottages/Telecentros comunitarios<sup>7</sup>: son centros electrónicos que ofrecen a las comunidades locales, acceso inmediato a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), al desarrollo de destrezas, así como a aspectos vinculados al trabajo con la red y la socialización, que podrían faltarle a quien trabaja desde su hogar.

- Oficinas satélites: son unidades separadas dentro de una empresa, que están geográficamente alejadas de la organización central, pero que mantienen una constante comunicación electrónica. Usualmente, se encuentran más cerca del hogar del trabajador.

- Teletrabajo en otro lugar de trabajo alternativo, donde las TIC lo hacen posible, como son los casos de:

- Telecentros: instalaciones que están equipadas electrónicamente para el trabajo de oficina a distancia y no necesariamente están cercanas a la residencia del teletrabajador.

- Centros “touchdown”: estaciones de trabajo temporales, típicamente perteneciente a empresas, los cuales pueden ser usados en términos

de tiempo cortos, como por ejemplo los trabajadores móviles.

- En call centres: son lugares donde los operadores telefónicos hacen o reciben llamadas, utilizando tecnología automatizada de distribución de llamadas, y a menudo también, la integración de la computadora y el teléfono. Estos centros pueden ofrecer diferentes servicios como por ejemplo: telemarketing, telebanca, consultas, líneas de apoyo, ventas, entre otros.

- En diferentes lugares cambiando con el tiempo: teletrabajo móvil o nómada.

- A través de países y continentes, como:

- Teletrabajo transfronterizo: generalmente aplica a las situaciones de teletrabajo donde las partes proveedora y receptora se encuentran en países que comparten una frontera común o están muy cerca uno del otro.

- Teletrabajo “offshore”: se refiere usualmente al teletrabajo donde el trabajo ha sido transferido a ambientes de bajos costos o de menos regulación, generalmente muy alejados geográficamente.

En muchas de esas modalidades el teletrabajo puede ser de tiempo parcial o tiempo completo. En el primero de los casos una parte de la jornada se realiza en cualquiera de los sitios señalados durante uno o varios días por semana, el trabajador continúa teniendo su espacio físico (oficina o escritorio) en el establecimiento. Esta forma es preferida por algunas organizaciones para garantizar que sus trabajadores no pierdan el vínculo y se consolide la cultura empresarial

En el segundo, el empleado o funcionario cumple la totalidad de su jornada laboral a distancia, fuera del centro de trabajo, este solo se presenta para asistir a actividades concretas como reuniones, rendición de informes, o evaluaciones. Esta es una de las formas para disponer del espacio físico y reducir costos fijos. En estos casos las organizaciones han reservado un lugar común (sala) para efectuar las reuniones señaladas

---

<sup>7</sup> *Suelen ubicarse en zonas rurales o semirurales.*

En función del tipo de comunicación a distancia

Alonso Matei (2009) establece la siguiente clasificación de acuerdo al tipo de comunicación que se establece entre el teletrabajador y su centro de trabajo.

- 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.

- Unidireccionalmente conectado. En este 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 un teletipo altamente perfeccionado.

- Interactivo o bidireccional. En esta variante, la persona teletrabajadora lo hace 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 que presta el servicio lo que hace posible que tanto las directrices como el control por parte de la empresa se lleve a cabo en tiempo real.

- Desconectado o fuera de línea. En esta modalidad, el teletrabajador, desarrolla sus tareas sin enlace informático directo con la empresa, de la cual recibe instrucciones y 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.

Para el autor, 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.

### 10.1.3 Ventajas y desventajas del teletrabajo

Se señalan ventajas y desventajas que el teletrabajo genera tanto para las organizaciones, la persona trabajadora, incluso a la misma sociedad. Hay consenso en que uno de los principales beneficios es el aumento en la productividad y eficiencia de los teletrabajadores, pero también se señala que es difícil erradicar el temor que se genera en las jefaturas por la sensación de pérdida del control y la supervisión.

En el siguiente cuadro 10. 1 se exponen de manera general, los principales elementos que ha sido posible identificar a partir de la revisión bibliográfica. Evidentemente los criterios a favor o en contra deben contextualizarse ya que dependen del tipo de organización y del mismo proceso de trabajo.

### 10.1.4 Condiciones para el teletrabajo

La aplicación del teletrabajo requiere de la conjunción de factores que incidirán decisivamente en su progreso y evolución. Como indican Korte y Wynne (1996) la gama de factores que pueden afectar potencialmente los acuerdos sobre teletrabajo en una economía son amplios, además esos factores directos e indirectos interactúan de una manera compleja para crear contextos nacionales e internacionales donde se desarrolla esta opción laboral.

Es así que Di Martino (2001) identifica cuatro factores:

- Cambios en las estructuras organizacionales: el concepto de organización moderna nació con la primera revolución industrial, considerando elementos como el trabajador de tiempo completo, el trabajo bajo un contrato, con cierto número



**Cuadro 10.1**  
Ventajas y desventajas del Teletrabajo

Ventajas	Desventajas
<p><b>Para el teletrabajador</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilidad espacio-temporal</li> <li>- Autonomía para decidir sobre su práctica laboral</li> <li>- Manejo libre del horario y del tiempo</li> <li>- La no necesidad de movilizarse al lugar de trabajo</li> <li>- Mayores oportunidades laborales</li> <li>- Reducción del nivel de estrés</li> <li>- Mayor independencia</li> <li>- Reducción de gastos en combustible, alimentación, etc.</li> <li>- Mejor ambiente laboral</li> <li>- Balance entre el tiempo de trabajo y el tiempo libre</li> <li>- Incremento en la cualificación</li> <li>- Incremento de la eficiencia</li> </ul>	<p><b>Para el teletrabajador</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La falta de relación e interacción con los compañeros</li> <li>- Aislamiento y falta de socialización</li> <li>- No saber desconectarse del ámbito laboral</li> <li>- Riesgo de carencia de espíritu de trabajo</li> <li>- Peligro de trabajar de más de lo que debe</li> <li>- Menos seguridad laboral</li> <li>- Riesgo de pérdida de pertenencia a la empresa</li> <li>- No poder separar el tiempo de trabajo del tiempo libre</li> </ul>
<p><b>Para la empresa u organización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de la productividad</li> <li>- Reducción de costos: espacio, gastos básicos, etc.</li> <li>- Menos problemas de convivencia entre los trabajadores</li> <li>- Menor infraestructura física necesaria</li> <li>- Más acceso a profesionales de alto nivel</li> <li>- Eliminación de control horario</li> <li>- Eliminación del absentismo laboral</li> <li>- Acceso a nueva fuerza de trabajo de diferentes lugares</li> <li>- Retención de ciertos trabajadores competentes: por ejemplo mujeres embarazadas o personas con alguna discapacidad</li> </ul> <p>Reduce sensiblemente el nivel de problemas de índole administrativo causado por ausentismo, llegadas tardías y en general, problemas de relaciones</p>	<p><b>Para la empresa u organización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Riesgo de pérdida de pertenencia y lealtad</li> <li>- Dificultades de supervisión y control</li> <li>- pérdida de la cultura empresarial</li> <li>- Pérdida de jerarquía</li> <li>- Tener que invertir en infraestructura tecnológica</li> </ul> <p>Fragmentación del personal</p>
<p><b>Para la sociedad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejora en el medio ambiente por la reducción de la contaminación</li> <li>- Descongestionamiento vehicular</li> <li>- Descentralización de actividades</li> <li>- Reducción de consumo de recursos energéticos</li> <li>- Desarrollo de empleo en zonas rurales</li> <li>- Mejoramiento de la calidad del aire</li> </ul>	<p><b>Para la sociedad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento de la dispersión social</li> <li>- Aumento de las disparidades de género</li> <li>- Incremento de los trabajos sin protección</li> <li>- Aumento de gastos en infraestructura tecnológica</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en información de Duhalde (2008), Ramírez (2008), Di Martino (2001), Di Martino y Wirth (1990).

de horas y para un empleador, la permanencia al empleador por muchos años y/o hasta el tiempo del retiro, entre otros fundamentos más que, como consecuencia del teletrabajo, se tienen que modificar para adaptar esta modalidad de trabajo.

En este sentido se pasa por ejemplo de trabajar con un horario fijo a tener cierta flexibilidad horaria, de trabajar de manera subordinada a tener un nivel de autonomía, y de trabajar en un lugar indicado

(permanente) a tener varios posibles lugares de trabajo, entre otros.

- Factores tecnológicos: es un hecho que parte del desarrollo alcanzado por el teletrabajo obedece a los cambios tecnológicos que, especialmente en materia de comunicación, se han producido en los últimos años, por eso la tecnología se vuelve en un factor decisivo en el progreso de de este.

Las TIC han sido la fuerza motriz detrás de muchos de los cambios que han tenido lugar en la producción mundial en los últimos 30 años<sup>8</sup>, y continuará suministrando las herramientas necesarias para el avance del teletrabajo.

- Políticas públicas: la participación de las instancias gubernamentales en la promoción del teletrabajo también juega un papel importante, principalmente si se ven los beneficios que este entraña para la sociedad. En muchos países en que se ha implementado esta modalidad se han dictado políticas públicas para institucionalizarla. El efecto se produce en la velocidad a la cual el teletrabajo se extiende, en la promoción de zonas y grupos económicamente rezagados como el desarrollo rural y la creación de nuevos empleos.
- Actitudes: las actitudes de los trabajadores y los empleadores resultan primordiales para la adopción del teletrabajo, si no existe o se crea una actitud positiva no es posible implementarlo, las experiencias mundiales y nacionales así lo verifican.

## 10.2 EL TELETRABAJO EN EL MUNDO

El teletrabajo está creciendo de manera importante en el mundo. Las empresas grandes de informática y telecomunicaciones, los seguros y el sector financiero fueron las primeras en adoptar el teletrabajo, generando cambios en los procesos productivos para contar con situaciones laborales más flexibles, entre ellos la gestión por objetivos. La mediana y pequeñas empresas incursionan luego aprovechando las ventajas de las nuevas formas y medios de comunicación con lo cual mejoran la competitividad. En el sector público, la introducción de esta modalidad laboral se orienta más a mejorar la calidad de los servicios que ofrecen y a favorecer el medio ambiente como es el caso de la disminución del tránsito de vehículos y de papel. En muchos países, un acicate importante para impulsarla ha sido favorecer la incorporación al mundo laboral a personas con

<sup>8</sup> Di Martino, Vittorino. *The high road to teleworking*. International Labour Organization (ILO). 2001.

discapacidad, enfermos, mujeres con hijos menores y personas de la tercera edad.

Según estudios recientes<sup>9</sup>, el crecimiento del teletrabajo en la última década, considerando una muestra de economías desarrolladas, expresa un importante dinamismo y una elevada penetración agregada de muchos tipos de teletrabajo que pueden clasificarse como “teletrabajar más de 8 horas por mes”.

De acuerdo con el Hewit (2009) las tendencias señalan que las ocupaciones que se adhieren al teletrabajo son aquellas vinculadas con el trabajo de tipo intelectual o de servicios y menos relacionados con productos físicos o en cercana proximidad con los clientes, por ejemplo en diseño. Igualmente la cantidad de tiempo de teletrabajo (fuera del establecimiento) está limitada a una parte de la jornada laboral, independientemente del tipo de ocupación<sup>10</sup>.

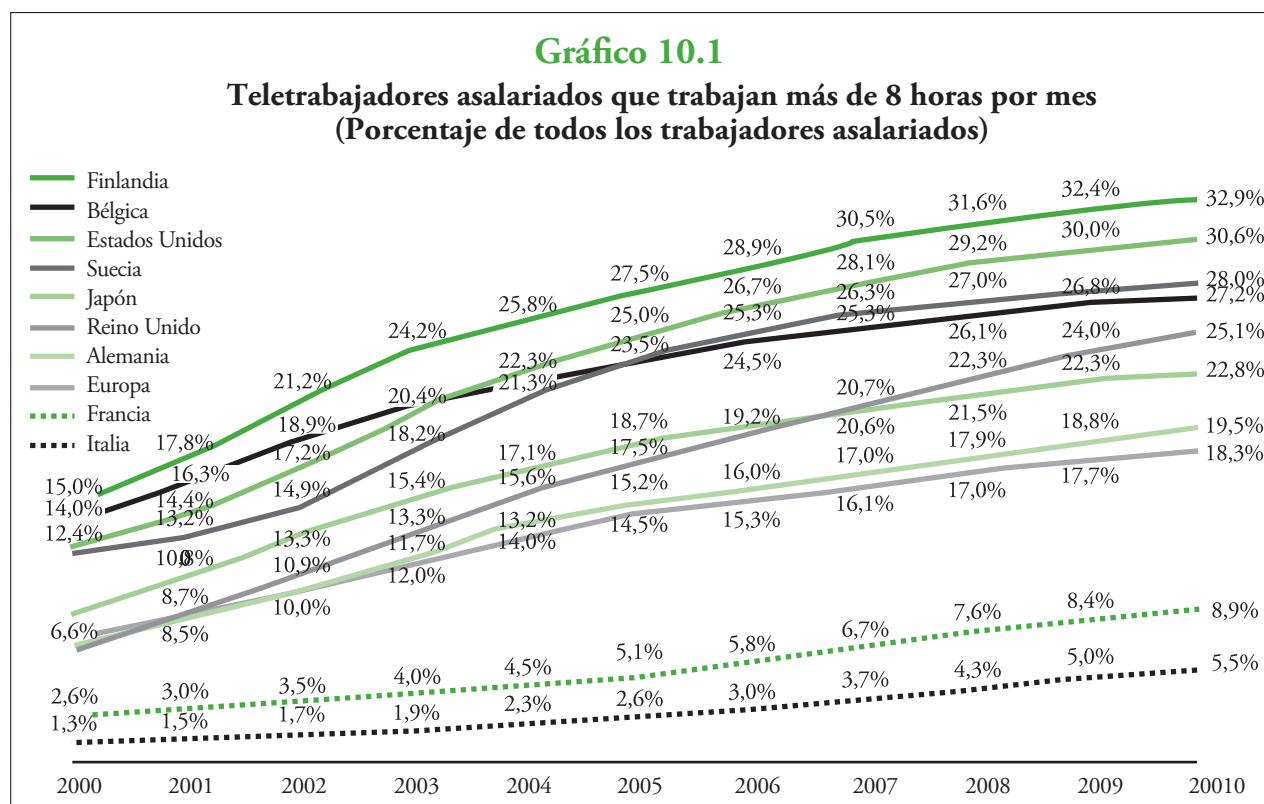
En la Unión Europea, a partir del informe *Europa y la Sociedad Global de la Información* (1994), se han ocupado por impulsar esa modalidad, llegando al alcanzar, en el 2000 más de 10 millones de teletrabajadores lo cual representa el 6% de la fuerza laboral comunitaria. Asimismo, en la Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales y la Dirección General de la Sociedad de la Información de la UE desarrollan, desde 1999 un proyecto piloto de teletrabajo<sup>11</sup>.

En varios de los países se han suscrito acuerdos con los trabajadores mediante los cuales se mantienen los principios de previsión y compensación además de abordar aspectos concernientes a las demandas propias del fenómeno: tipo de cohesiones sociales, la no discriminación de género, el equipamiento y costo asociado a la tecnología, entre otros (WieBbach 2000; Di Martino 2001; Eurofound 2006).

<sup>9</sup> *Le développement du télétravail dans la société numérique de demain*, c([www.strategie.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport\\_CAS\\_Teletravail\\_26XI2009.pdf](http://www.strategie.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_CAS_Teletravail_26XI2009.pdf)), citado por Hewit, 2009.

<sup>10</sup> *Telework in the European Union* ([www.eurofound.europa.eu/docs/eiroltn0910050s/tm0910050s.pdf](http://www.eurofound.europa.eu/docs/eiroltn0910050s/tm0910050s.pdf)).

<sup>11</sup> Caridad Sebastián Mercedes (Coordinadora) *Teletrabajo y Comercio Electrónico en la Sociedad de la Información*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A. Universidad Carlos III de Madrid. Madrid, España, 2001.



Fuente: Hevrit, con base en datos de *Le développement du télétravail dans la société numérique de demain* Teletrabajo.

Recientemente se negoció un convenio<sup>12</sup> que cubre a numerosos trabajadores móviles o itinerantes, así como a los que desarrollan su actividad en su domicilio. El convenio fue negociado por tres órganos europeos de representación de empleados y por la Confederación Europea de Sindicatos, esta es la primera vez en Europa que representantes de trabajadores y de empleadores establecen un convenio donde comprometen a llevar a la práctica, sin recurso a la legislación europea.

El convenio comprende varios aspectos. En primer lugar, se establece que el teletrabajo ha de ser voluntario y que debe reconocerse de manera explícita un 'derecho a regresar' a la actividad laboral convencional a solicitud del trabajador o del empleador (salvo en los casos en los que en la des-

cripción inicial del puesto se especifique que se trata de una actividad específica de teletrabajo). Los teletrabajadores se beneficiarán de los mismos derechos y condiciones laborales que sus compañeros en puestos convencionales y, en general, se espera de los empleadores que doten a aquellos de los equipos que requieran para desempeñar su función y que asuman la responsabilidad relativa a la adopción de salvaguardas en materia de protección de datos.

Los empleadores seguirán siendo responsables de la salud y la seguridad de los trabajadores a distancia, de conformidad con la legislación vigente. Entre otros aspectos, en el convenio se recogen el derecho a la intimidad y se abordan las cuestiones relativas a éste.

El acuerdo se basa en numerosos convenios colectivos sobre teletrabajo adoptados en determina-

12: <http://vlex.com/vid/convenio-teletrabajo-176950#ixzz-0jAE8e19d>



das empresas (sobre todo en las integradas en los sectores de las TIC y las telecomunicaciones) y en repertorios de recomendaciones prácticas y convenios nacionales o sectoriales sobre teletrabajo establecidos en varios Estados miembros de UE.

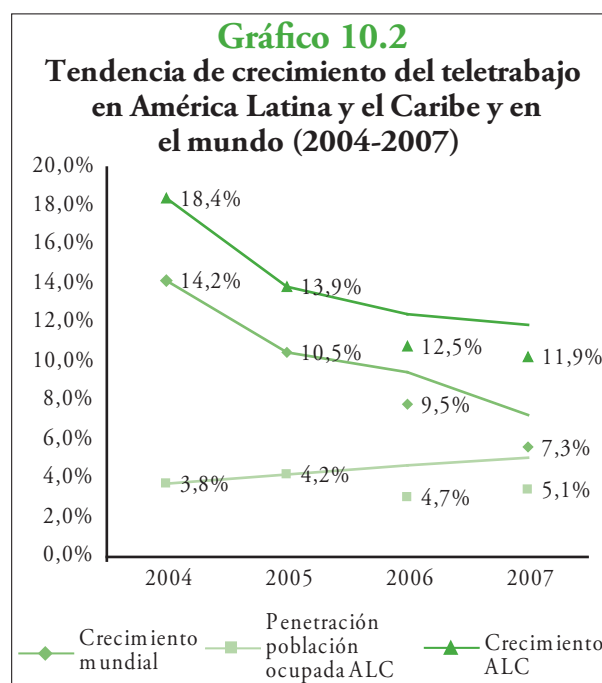
En la región latinoamericana y del Caribe, el teletrabajo ha encontrado su lugar y es una actividad creciente, pero su dinámica no ha sido homogénea, difiere ampliamente en la región. Según estudios elaborados por Gutiérrez Palacios (2007), las estimaciones sobre el teletrabajo en América Latina reflejan una tendencia de ajuste similar a la economía mundial. Los datos evidencian un descenso en la tasa de crecimiento desde cifras por encima de la tasa mundial en los inicios de la década 2000, cuando el mundo ya descendía a un promedio del 18%, hacia tasas más razonables y comparables a la dinámica de los mercados globales en los años 2005 y 2006 (13,9% y 10,48% respectivamente). Por su parte, la tasa de penetración ha reflejado un incremento, esto significa que más trabajadores, del total de la masa ocupada, se dedican a teletrabajar.

De acuerdo con el autor, es de suponer que la tasas de crecimiento tiendan a ser positivas como consecuencia de la mayor actividad económica general, la incidencia de los avances en la sociedad de la información y, sobre todo, la mayor participación en actividades de teletrabajo de las economías pequeñas más dinámicas como Guyana, Trinidad y Tobago y Uruguay.

Países como Argentina y Chile están a la vanguardia tanto en la promoción de oportunidades laborales bajo esta modalidad como en la elaboración de un marco jurídico que la regule. No obstante, como lo señala Di Martino (2004), en la región se ha encarado la temática regulatoria y normativa no ha ido más allá de la extensión de disposiciones legislativas existentes de trabajo subordinado hacia el teletrabajo, dejando vacíos temáticos en cuanto a relaciones sindicales, a riesgos domésticos y laborales en el hogar y a costos vinculados a la tecnología.

En materia de Estado y Gobierno, Gutiérrez (2007) señala que el sensible repunte del “gobierno electrónico” en América Latina y el Caribe, todavía

emplea escasamente el Teletrabajo y, los gobiernos parecen no advertir sus verdaderas potencialidades en materia de “teleservicio público”. La mayoría de los Estados, no cuentan con verdaderos programas gubernamentales de teletrabajo.



Fuente: Gutiérrez P., Ramón-Antonio: 2007.

En la Argentina, según Ramírez (2008), el teletrabajo comenzó a expandirse en 1997, concomitantemente con la oferta de acceso a internet. En el año 2006 existían 900.000 teletrabajadores al siguiente año se había elevado a un millón por personas que instalaron oficinas en sus casas; trabajando a distancia, con poca o nula asistencia física a las oficinas de sus empresas. La tasa de crecimiento ha sido positiva para siguientes años y para 2009 se estima existen 1,2 millones de hogares donde al menos uno de sus integrantes trabaja desde allí. Este país también es líder en términos de desarrollo de las TIC en América Latina (tercero en cuanto al número de usuarios de Internet y PCs y prácticamente con todas las líneas telefónicas digitales), así como en los avances político administrativos para el mejor desarrollo de la modalidad.

Entre los cambios que se están gestando está el establecimiento en 2003, de la Comisión de Teletrabajo en el ámbito del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, con representantes de diversos sectores sociales. En el año 2004 la Comisión elevó una propuesta de regulación del teletrabajo al Ministro del ramo. Actualmente el Proyecto de Ley de Teletrabajadores<sup>13</sup> se encuentra con trámite parlamentario. El proyecto plantea la conceptualización del teletrabajo y del teletrabajador y los derechos de este en relación con su estatus y los convenios colectivos de trabajo (Ramírez, 2008). A mediados de 2008, el Ministerio de Trabajo firmó con varias compañías privadas el Programa Piloto de Seguimiento y Promoción del Teletrabajo en Empresas Privadas (Propet). Las compañías involucradas en este programa deben darle a cada teletrabajador una serie de herramientas para que realicen su tarea diaria, como la computadora, un manual del teletrabajador, conexión con Internet, mouse, botiquín de primeros auxilios, silla ergonómica, escritorio y apoyapiés, entre otros recursos. Adicionalmente, varias de las empresas decidieron darles un monto de dinero mensual adicional a su sueldo por los gastos que el teletrabajo les genere en su domicilio<sup>14</sup>.

En Chile, las estimaciones indican que para el 2005 cerca de 650 mil personas hacen teletrabajo, con una tasa de penetración de 10.7 de la población ocupada. En relación con el marco jurídico, el Código de Trabajo fue revisado en el 2001 modificándose su artículo 22 para dar cabida a la situación de los teletrabajadores a los cuales se les reconocen los mismos derechos laborales que al resto de trabajadores.

En el caso de Brasil, di Martino (2007), señala que aunque la introducción de Internet es muy fuerte, lo cual hace que el país se ubique en el octavo lugar a nivel mundial, tercero en las Américas y primero en Latinoamérica en la tenencia de servidores con el servicios, el potencial del teletrabajo aún está muy lejos de ser totalmente explotado. Asimismo que el país

tiene amplias posibilidades en las áreas de alta concentración urbanas como en respuesta a las preocupaciones relativas al tránsito/medio ambiente y dado el potencial de los Telecentros comunitarios que se establecerán en áreas rurales y aisladas y el rápido desarrollo de los call centres tanto para el mercado interno y en respuesta a clientes en el exterior de Brasil.

Para Gutiérrez (2007) en la región latinoamericana se pueden distinguir dos modelos de difusión y desarrollo del Teletrabajo; cada uno genera su propia dinámica. Por una parte está aquel que tiene como eje el mercado que es típicamente el caso chileno, por otra parte, aquel conducido desde el Estado que es el caso de Argentina. Analizando el desarrollo de ambos modelos sus conclusiones, expuestas en forma sintética son las siguientes:

- Ninguno presenta la existencia de estrategias gubernamentales explícitas y relevantes para el fomento del empleo del teletrabajo. En ambos modelos, las políticas públicas para el Teletrabajo son débiles o, están ausentes.
- Ninguno de los modelos presenta - per se, diferencias significativas en cuanto a incremento de sus ventajas competitivas para el Teletrabajo. Las diferencias en materia de creación de puestos de trabajo son relativas, discontinuas y atribuibles a factores diversos.
- La evidencia disponible muestra que, independientemente de los modelos seguidos y sus énfasis, las trayectorias y dinámicas del Teletrabajo obedecerán a los atributos competitivos, definidos globalmente y realizados localmente, desde los territorios en los cuales esta modalidad es implantada.

### 10.3 EL TELETRABAJO EN COSTA RICA

No se tiene conocimiento exacto sobre cuándo comenzó el teletrabajo en Costa Rica; se sabe que fue el sector privado, específicamente las empresas transnacionales las que replicaron la experiencia generada en su casa matriz en los Estados Unidos. Igualmente, cuantificar el fenómeno en el país es una tarea su-

13 Este proyecto de ley presentado por la Comisión de Teletrabajo desarrolla el teletrabajo en relación de dependencia.

14 La Nación Tecnología. Agosto 2009 [www.lanacion.com.ar](http://www.lanacion.com.ar).

mamente difícil. A la fecha no existen datos globales para establecer un orden de magnitud, así como tampoco se han construido indicadores para acopiar información estadística que indique cuántas empresas y trabajadores están vinculados con esta práctica.

Igualmente son muy pocos los trabajos de investigación realizados que puedan informar sobre la situación del teletrabajo en el país, que analicen y evalúen cómo se ha implementado y cuál podría ser su proyección a futuro.

Recientemente en la Secretaría Técnica del Programa Gobierno Digital ha puesto en ejecución el primer esfuerzo por evaluar varios de los proyectos pilotos que en el sector público se han impulsado<sup>15</sup>.

Algunos datos relevantes para dimensionar el potencial del teletrabajo en el país, fueron sistematizados en el estudio en referencia, los más destacables son los siguientes:

- La conectividad creció a una tasa promedio de 13,1% entre 2007 y 2008 hasta alcanzar un total de 316.469 cuentas de acceso a Internet, lo cual representa un promedio de 6,8 cuentas por cada 100 costarricenses.
- Considerando solo las conexiones más rápidas y permanentes de banda ancha, el total cae a 270.757 cuentas (5,8 cuentas de banda ancha por 100 habitantes), pero la tasa promedio de crecimiento de estas cuentas es 27,8%.
- Sin embargo, si los teletrabajadores y los patronos empiezan a usar aplicaciones como videoconferencias que demanda velocidades de transmisión más altas para lograr resultados aceptables, podría esperarse que solo el 26,7% de las cuentas actuales con velocidades de 1MBps o más generen resultados razonables.
- Los clientes de acceso a Internet están altamente concentrados geográficamente. El 48,1% de estos viven en la provincia de San José, y el 29,5% lo hace en las provincias de Heredia y Al-

ajuela. El 61,3% de todas las cuentas de 1MBps o más están en la provincia de San José, mientras que otro 23% de estas cuentas están en las provincias de Heredia y Alajuela. Estas cifras parecen indicar que la difusión del teletrabajo en el futuro próximo puede verse fuertemente limitado fuera de la Gran Área Metropolitana (GAM) en el centro del país, especialmente si involucra aplicaciones que requieren altas velocidades de transmisión.

- Una encuesta a 233 empresas costarricenses, realizada por el PROSIC reveló que la disponibilidad de computadoras y acceso a Internet en las empresas aumentan con el tamaño de la empresa, una tendencia que se ve en el mundo. También las frecuencias de computadoras e Internet son más altas en estas que en los hogares costarricenses; las cifras de las empresas más pequeñas son más altas que las cifras correspondientes a los hogares más acaudalados.

- Aunque el estudio de PROSIC no ofrece detalles sobre el tipo de conectividad usado para cada categoría de tamaño de la empresa, en la muestra total 88,4% de las compañías tienen al menos una cuenta de acceso a Internet de banda ancha, y 81,3% de estas tienen acceso vía DSL o cable módem, lo cual implica que la mayoría de conexiones tienen una velocidad para bajar información de al menos 256 Kbps. Parecería que las empresas costarricenses comúnmente poseen la infraestructura más básica necesaria para el teletrabajo.

- Por el lado de la demanda, una primera aproximación del número de trabajadores de conocimiento<sup>16</sup> en el país, de acuerdo con datos de la Encuesta de Hogares (2008), incluye el 25,8% de los jefes(as) de hogar. Se trata de personas en categorías ocupacionales propensas a usar el teletrabajo para realizar sus funciones laborales, que implican trabajar intensivamente con información. La gran mayoría de personas en este grupo cuentan con teléfonos fijos en sus residencias y teléfonos celulares.

<sup>15</sup> *Teletrabajo en Costa Rica, elaborado por el consultor John Hewitt.*

<sup>16</sup> *En categorías ocupacionales como puestos directivos, profesionales, científicos o intelectuales, nivel técnico y profesional medio.*

### 10.3.1 Algunos antecedentes

El desarrollo del teletrabajo en Costa Rica, principalmente en el sector público, se ha visto antecedido por una serie de hechos entre los cuales se destacan los siguientes:

- La Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información, celebrada una en Ginebra en diciembre de 2003 y la otra en Túnez en noviembre de 2005, en las cuales Costa Rica aprobó los principios y objetivos acordados, con el fin de encausar el potencial de las TIC para promover los objetivos de Desarrollo del Milenio.
- El Plan de Acción sobre la Sociedad de la Información de América Latina y el Caribe “eLAC 2010”, Costa Rica se compromete a una serie de medidas tendientes a fomentar la inclusión digital. Específicamente se tiene la “Meta 57”, que refiere la promoción del teletrabajo, trabajo móvil y otras formas de trabajo por medio de redes electrónicas, incluyendo los grupos más vulnerables, incluidas las personas con discapacidad, a través del equipamiento apropiado (software y servicios digitales).
- El Decreto Ejecutivo N°26662-MP, del 16 de febrero de 1998, le permite al jerarca o jefe autorizado de las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil, optar por la implementación de “horarios flexibles” a su discreción y por el tiempo que la institución lo considere conveniente.
- El desarrollo del Plan piloto para la aplicación de técnicas de teletrabajo para los empleados del ICE, implementado por el Instituto Costarricense de Electricidad a partir del 2007.
- La promulgación del Decreto Ejecutivo N° 34704-MP-MTSS del 31 de julio del 2008, publicado en La Gaceta N° 162 del 22 de agosto del 2008, a través del cual se decreta la Promoción del Teletrabajo en las Instituciones Públicas.
- Desde el punto de vista laboral, y considerando el Código de Trabajo de Costa Rica, se cuenta con los artículos 109 a 113, mediante

el cual se regula a los trabajadores a domicilio, definiéndolos como: “los que elaboran artículos en su hogar u otro sitio elegido libremente por ellos, sin la vigilancia o la dirección inmediata del patrono o del representante de éste”.

### 10.3.2 Marco legal

La legislación laboral costarricense no prevé ninguna regulación específica para el modelo laboral de teletrabajo, y por lo tanto, las iniciativas que en este sentido desarrolle la actividad privada se inscriben en el marco de la legislación vigente.

En el informe *Hacia la Sociedad de la Información y el Conocimiento en Costa Rica, Prosic 2007* se realizó un amplio análisis sobre esta situación, es por ello que en el presente capítulo se hará mención a los avances que se han dado en la materia, los cuales se registran fundamentalmente para las iniciativas de teletrabajo en el sector público.

Para darle un marco regulatorio e impulsar el desarrollo en el sector público, se emitieron dos decretos ejecutivos: el primero de promoción del teletrabajo en las instituciones públicas, el segundo relacionado con las mujeres embarazadas en una situación coyuntural.

Decreto Ejecutivo N° 34704-MP-MTSS. Promoción del teletrabajo en las instituciones públicas:

El Decreto Ejecutivo N° 34704-MP-MTSS tiene por objeto promover y regular el Teletrabajo en las instituciones del Estado, como instrumento para incrementar la productividad del funcionario, el ahorro de combustibles, la protección del medio ambiente, y favorecer la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, mediante la utilización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC). (Gaceta N° 162, 2008).

En este se crea un Equipo Coordinador Interinstitucional de los planes o programas de Teletrabajo, el cual tiene como objetivo emitir políticas y lineamientos generales en esta materia, en el sector público y coordinar las acciones necesarias para que el Teletrabajo se aplique a nivel nacional.



El Equipo Coordinador está adscrito a la Secretaría Técnica de Gobierno Digital y lo integran un representante de la Secretaría Técnica de Gobierno Digital (quien lo preside), y un representante del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), de la Dirección General del Servicio Civil (DGSC), del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) y del Instituto Nacional de Seguros (INS).

El Decreto responsabiliza al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de intervenir durante la implementación de programas de teletrabajo; para que se cumpla con la Constitución Política, el Código de Trabajo y los Convenios Internacionales de la Organización Internacional de Trabajo (OIT) ratificados por el país; así como los decretos y normas existentes en el ordenamiento jurídico de Costa Rica.

En ese sentido indica que aquellas instituciones estatales que quieran desarrollar un programa de teletrabajo, deben de considerar los siguientes aspectos de orden legal laboral:

- a) Todos los programas de teletrabajo que se implementen en el marco del Decreto tendrán carácter temporal, lo que de ninguna manera afectará los contratos por tiempo indefinido que ya tengan los teletrabajadores con la misma entidad o institución.
- b) Los teletrabajadores no estarán sujetos a jornadas ni horarios de trabajo cuando desempeñen las labores en su domicilio personal o lugar habilitado a los efectos. Se exceptuarán de lo anterior los teletrabajadores, que por la naturaleza de sus funciones requieran previamente un horario definido. Las regulaciones y controles de los teletrabajadores que estarán sujetos a un tipo de jornada u horario, serán designadas en forma general por el Equipo Coordinador Interinstitucional y específicamente por los equipos institucionales.
- c) Para aquellos teletrabajadores que no estén sujetos a jornadas ni horarios de trabajo, la eficiencia y cumplimiento en las labores encomendadas a las personas teletrabajadoras se medirá de acuerdo con la producción-meta, en cuanto a

calidad y cantidad, según los informes que al efecto se presentarán y aprobarán oportunamente.

d) Los teletrabajadores mantendrán y se beneficiarán de los mismos derechos y obligaciones, garantizados por la legislación, los contratos de trabajo y los convenios colectivos aplicables, que tienen los demás trabajadores de la institución.

e) Para todos los efectos y en lo que fuere aplicable, se atenderán las reglas del contrato a domicilio, regulado a partir del artículo 109 al 113 del Código de Trabajo.

#### **Decreto Ejecutivo N° 35434-S-MTSS: Teletrabajo para mujeres embarazadas**

Debido a la epidemia humana de influenza AH1N1 en el segundo trimestre de 2009 y declaración de emergencia sanitaria nacional<sup>17</sup>; el Poder Ejecutivo emitió el Decreto Ejecutivo N° 35434-S-MTSS (20 de agosto del 2009), mediante el cual se declara la “Implementación del teletrabajo en mujeres que se encuentren en estado de embarazo que presten servicios en instituciones públicas y empresas públicas del estado y todas las empresas del sector privado”.

Esta disposición es de carácter temporal, mientras esté vigente la emergencia, y cubre a las mujeres embarazadas que se encuentren trabajando en instituciones tanto públicas como privadas. Se excluyen aquellas trabajadoras embarazadas cuyas funciones, que por su naturaleza, requieran necesariamente su presencia en la sede de trabajo.

Está previsto en esta disposición que no hay cambios en las condiciones iniciales del contrato de trabajo y que se mantienen los derechos y obligaciones iniciales y adquiridos.

Para hacer efectiva esta opción, la mujer deberá demostrar con un dictamen médico su embarazo, así como poseer los equipos de TIC necesarios para

<sup>17</sup> Declarada mediante el Decreto Ejecutivo N° 35217-MP-S del 28 de abril de 2009, publicado en La Gaceta N° 82 del 29 de abril de 2009.



poder desarrollar sus funciones desde el lugar habilitado para teletrabajar.

Pero, en el ambiente queda planteada la pregunta. ¿Es suficiente el marco regulatorio del teletrabajo en el país?

En el estudio elaborado por el Prosic entre empresas e instituciones para efectos de este informe, ninguna de ellas señaló el marco regulatorio como una limitación para implementar el teletrabajo en el país. Sin embargo, en opinión de los expertos hay varias situaciones que se derivan de esta modalidad de relación laboral que afectan directamente los derechos de los trabajadores y que no están regulados por la actual legislación laboral. Igualmente hay consecuencias en el campo de los riesgos de trabajo y de la salud ocupacional que se deben considerar. Los efectos del teletrabajo sobre el derecho laboral colectivo y los derechos sindicales es tarea pendiente.

Ya en el capítulo II del Informe PROSIC de 2007 se planteó que la actual legislación laboral costarricense carece de regulación específica para un fenómeno tan reciente y ofrece recomendaciones importantes derivadas, entre otras de jornadas de reflexión realizadas con estudiosos del tema. Se propone una reforma a la legislación laboral existente, en cuya discusión se consideren aspectos que atañen a la edad mínima del teletrabajador, obligaciones del patrono, medidas de inspección, condiciones de trabajo, propiedad de los equipos, atribución de costos de teletrabajo, disposiciones especiales de seguridad social, carrera profesional, entre otros<sup>18</sup>. Asimismo se señala la importancia de las regulaciones sobre el trabajo transfronterizo u offshore y recalca el hecho que en esta materia y en otras producto de la evolución de la sociedad de la información y el conocimiento se requiere de esfuerzos que involucren instancias internacionales y normativa supranacional.

---

<sup>18</sup> Ver texto completo de la propuesta en PROSIC, Informe 2007 Hacia la Sociedad de la Información y el Conocimiento en Costa Rica, pp. 69 y 70.

Dicho anterior, es importante destacar que el Equipo Coordinador Interinstitucional se encuentra trabajando en la legislación necesaria para regular el teletrabajo en el país. En el año 2009 presentaron un Proyecto de Ley denominado “Reforma al Capítulo Noveno del Título Segundo del Código de Trabajo para incluir el Teletrabajo”, al entonces Ministro de Trabajo, Sr. Francisco Morales, quien le dio el visto bueno.

Con este Proyecto de Ley se pretende reformar el actual capítulo noveno del Código de Trabajo vigente, con el fin de que regule no solo el trabajo a domicilio, sino que también incluya otras modalidades de teletrabajo existentes como el teletrabajo en telecentros, en forma móvil o en oficinas satelitales, de acuerdo a la conveniencia del empleador y al tipo de actividad a que se dedique la empresa o institución (artículo 109).

Asimismo, se propone una reforma a los artículos 110 a 112, resaltando la necesidad de proteger de una forma clara los derechos, obligaciones y responsabilidades de las partes (patrono y trabajador) en el teletrabajo, por medio un adendum al contrato de trabajo donde se especifique en forma clara y detallada, las condiciones en que se ejecutarán las labores, las obligaciones, derechos y responsabilidades que deben asumir, los sistemas de control que se ejercerán, las jornadas y horarios si los hay y hasta las causas de terminación y el procedimiento de reinstalación del trabajador a sus antiguas condiciones.

El Equipo Coordinador Interinstitucional señala también la necesidad de un procedimiento para comprobar que se cumplan las condiciones que exigen el mismo Código de Trabajo en cuanto a riesgos del trabajo y el Reglamento General de Seguridad e Higiene de Trabajo, Decreto Ejecutivo N°1 de 4 de mayo de 1970.

Actualmente a este Proyecto de Ley se le han hecho algunas modificaciones, con el objetivo de mejorarlo, y se está esperando a que el nuevo Gobierno de la República asuma el poder para presentarlo nuevamente.

### 10.3.3 El teletrabajo en el sector público costarricense

La primera experiencia de teletrabajo en el sector público la desarrolló el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) como un “plan piloto para la aplicación de técnicas de teletrabajo para los empleados del ICE”, cuya finalidad fue favorecer la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. La experiencia, evaluada como muy positiva para la institución y los funcionarios y sirvió de motivación para hacerla extensiva, también como experiencias piloto en otras dependencias públicas.

El Decreto ejecutivo N° 34704-MP-MTSS, ya comentado, establece los criterios y pautas para aquellas instituciones que quieran implementar acciones de teletrabajo. El primer paso es la organización de un programa que establezca:

- a) Objetivos, los cuales deben responder a criterios de mejoramiento en la prestación de servicios a la ciudadanía, aumento en la productividad y mejora en la calidad de vida de los funcionarios.
- b) Los puestos de trabajo que se incluirán en el programa, los cuales se seleccionarán atendiendo la naturaleza de sus funciones, de forma tal que puedan desarrollarse parcialmente de manera no presencial.
- c) Condiciones de los funcionarios que podrán solicitar su participación en el programa, quienes deberán encontrarse en servicio activo y contar con conocimientos suficientes de ofimática<sup>19</sup>.
- d) Número máximo de participantes y procedimiento de selección de los teletrabajadores que participarán en el programa.
- e) Duración del programa y de la prestación de servicios no presenciales en función de cada tipo de jornada.

<sup>19</sup> El Decreto Ejecutivo N° 34704-MP-MTSS define la ofimática como el equipamiento que se utiliza para generar, almacenar, procesar o comunicar información en un entorno de oficina.

- f) Determinación del órgano responsable y los criterios para el control y sistema de evaluación del trabajo desarrollado de forma no presencial.

Asimismo, cada institución se deberá integrar una comisión a cargo de la Dirección General Administrativa o su equivalente, las cuales estarán supeditadas a las directrices y lineamientos generales especificados por el Equipo Coordinador Interinstitucional.

Además, para la correcta ejecución interna de los programas, se deberán tomar en cuenta los siguientes componentes:

- a) Infraestructura de telecomunicaciones.
- b) Acceso a equipos de computación.
- c) Aplicaciones y contenidos.
- d) Divulgación y mercadeo.
- e) Capacitación.
- f) Incentivos.
- g) Evaluación permanente y formulación de correctivos cuando su desarrollo lo requiera.

#### Guías para la implementación del Teletrabajo

La Secretaría Técnica de Gobierno Digital, como miembro del Equipo Coordinador Interinstitucional de Teletrabajo, elaboró una Guía de Implementación del Teletrabajo, que aunque está dirigida a las instituciones públicas, puede ser usada por cualquier organismo privado. Esta incluye importantes aportes de del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y el Instituto Nacional de Seguros (INS). La guía se refiere a los pasos o etapas que la institución debe cumplir para desarrollar el plan piloto, de la siguiente manera:

Guía de implementación del Plan Piloto de Teletrabajo.

- Fase 1: Diseño del programa
  - La creación de un equipo institucional (Comisión Institucional)<sup>20</sup> coordinador del programa.

<sup>20</sup> Es importante que esta Comisión Institucional cuente

- La especificación de argumentos para la toma de decisiones, definición de los objetivos, alcances, posibles lugares de teletrabajo, estrategia de elegibilidad de potenciales candidatos, necesidades de equipamiento, presupuesto, tiempo de dedicación del equipo coordinador, cronograma, plan de formación y evaluación, entre otros.

- El diseño de una propuesta de teletrabajo formal para la Dirección de la institución.

- Fase 2: Definición de la política en materia de teletrabajo.

Una vez aprobada la propuesta de teletrabajo, se debe elaborar un “documento proyecto” que servirá de vínculo formal entre la Dirección de la entidad y los responsables del programa de teletrabajo. Este documento representa el pilar de la negociación a la que se tendrá que llegar con los potenciales teletrabajadores. Incluye también la justificación, e integración del programa y las declaraciones específicas de la política a seguir para definir los derechos de los participantes y sus responsabilidades.

- Fase 3: Aplicación del programa de teletrabajo.

Incluye actividades de información y difusión a todos trabajadores de la entidad para una participación informada; establecimiento de los criterios de selección de teletrabajadores; selección<sup>21</sup> y formación de los potenciales teletrabajadores y los jefes<sup>22</sup>. Información de las condiciones (Adendum al Contrato de Trabajo) conocimiento de las obligaciones y derechos del teletrabajador y la entidad; formalización del teletrabajo.

---

*con el apoyo de la máxima autoridad de la institución, y que esté conformado por personas de diferentes departamentos, por ejemplo recursos humanos, área de tecnología y/o informática, gerencia, salud ocupacional, etc.*

<sup>21</sup> Los criterios de selección están relacionados con características individuales y específicas, tanto de las tareas a teletrabajar como de la personalidad del candidato a teletrabajador y sus habilidades profesionales.

<sup>22</sup> El jefe debería incorporar nuevas habilidades de supervisión y/o coordinación a distancia enfocadas hacia un nuevo rol de acompañamiento o tutorización progresiva hacia la autorregulación del trabajo por el propio teletrabajador.

- Fase 4: Evaluación y mantenimiento del programa.

Actividades para evaluar el progreso de los objetivos planteados y medición de los beneficios directos y potenciales del programa. Se sugieren varias técnicas para recolectar información, entre ellas, el seguimiento permanente para realizar los ajustes necesarios, la sistematización por parte de la supervisión y los sondeos y cuestionarios al personal implicado.

### **Condiciones para teletrabajar en el plan piloto**

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social presentó un conjunto de recomendaciones para la implementación de planes pilotos y programa de teletrabajo los cuales se indican a continuación:

- El teletrabajo debe ser voluntario, tanto para la institución empleadora como para las personas trabajadoras. No hay forma de que una parte comine a la otra, sea con amenazas o con gratificaciones a aceptar esta modalidad de trabajo.

- Dado que la modalidad no está regulada en las disposiciones de un contrato de trabajo corriente, es necesario realizar un adendum al contrato, en el que se indique con toda claridad las condiciones en que se desarrollará (ver adendum en el recuadro)

- En términos generales no es conveniente implementar horarios o jornadas a las personas teletrabajadoras, por cuanto la sujeción a jornadas y horarios conlleva otro tipo de compromisos y controles. Si una persona tiene jornada y horario definidos, éstos deben estar sujetos a controles. La limitación de horarios conlleva también la posibilidad de trabajar jornada extraordinaria, que en condiciones de teletrabajo tiene el mismo tratamiento legal que el que se realiza en el centro de trabajo.

- Lo más conveniente es medir la eficiencia y producción por los resultados. Pero es muy importante que la persona que los califique esté totalmente preparada para medir el rendimiento de las personas teletrabajadoras en cuanto a calidad y cantidad. Este procedimiento de medición debe quedar perfectamente claro en el adendum al contrato de trabajo.

- No hay reglas específicas en cuanto a quien proporciona equipo y otros suministros, sin embargo, el artículo 69 (inciso D) del Código de Trabajo establece que se debe proporcionar todo el equipo y mobiliario, y darle el soporte y mantenimiento que se requiera, pero por razones de conveniencia cada institución deberá implementar un acuerdo con los teletrabajadores, según al presupuesto que maneje para estos efectos. Todo esto debe quedar claro también en el adendum.

- No es conveniente, bajo ningún punto de vista, que se dejen al azar condiciones, procedimientos, responsabilidades y demás aspectos importantes del teletrabajo.

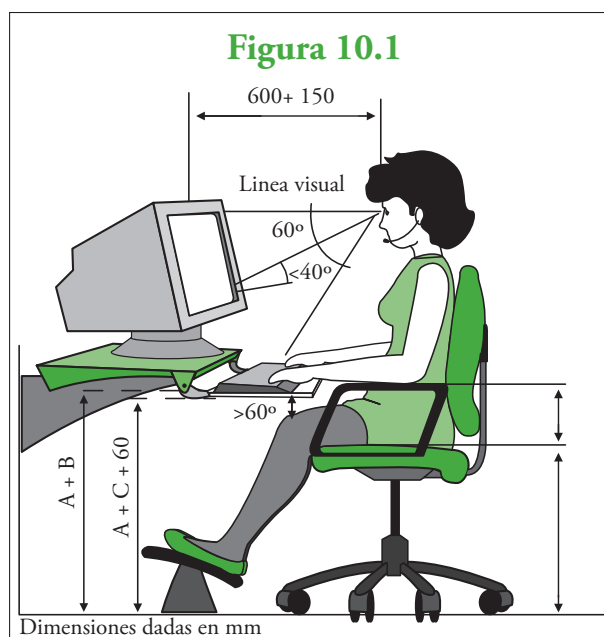
### En materia de seguridad ocupacional

Por su parte, Instituto Nacional de Seguros (INS) ofrece las siguientes recomendaciones para preservar la seguridad de quienes se inscriben en esta modalidad laboral.

- Adecuado espacio físico: el teletrabajador debe contar con un espacio físico adecuado donde pueda desarrollar comodamente sus labores, ello incluye el espacio aéreo y de superficie. La recomendación sobre la distribución de algunas herramientas TIC se muestra en el ejemplo de la figura 10.1.

- Condiciones ergonómicas: en este sentido los teletrabajadores deben de cumplir ciertos requisitos mínimos de aplicación, que son los mismos que se deben aplicar en las instalaciones físicas propias de la empresa o institución, como por ejemplo:

- Disponer de un escritorio o mesa con ajuste de las dimensiones según su usuario, para evitar lesiones de tipo músculo esqueléticas y que se distribuya lo que se utiliza según su frecuencia.
- Uso de silla ergonómica (con ajuste de altura de asiento, altura de respaldo, ajuste de cojín lumbar, silla con base de cinco puntos, semifrenada, de material disipador de calor, etc.)
- Buenas condiciones de iluminación. Es conveniente aprovechar al máximo la iluminación natural.



- Condiciones de temperatura adecuadas.
- Niveles de ruido aptos

- Condiciones de seguridad: por ejemplo, que el teletrabajador realice un planeamiento del lugar de trabajo según sus funciones para aprovechar al máximo los recursos y evitar exposiciones innecesarias al riesgo; mantener permanentemente orden, limpieza y desinfección; no ubicar la habitación para teletrabajo de manera que se encuentre a la vista de los que pasen por la calle y pueda ser de fácil acceso para los ladrones, entre otras.

### Experiencias desarrolladas en el sector público

A partir del Decreto Ejecutivo N° 34704-MP-MTSS, el Comité Interinstitucional de Teletrabajo se dio a la tarea de promover planes pilotos de teletrabajo en las distintas dependencias del sector público, así como coadyuvar con esa práctica en el sector privado.

Como se ha indicado, en el sector público, el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) fue la entidad precursora en la ejecución de estos planes. Con una duración de 6 meses el Plan en el ICE se inició el 15 de noviembre del 2007. La moda-

### **Addendum al Contrato de Servicios vigente para Teletrabajo en Domicilio (ejemplo de formato)**

Entre nosotros... (calidades y representación del Jeraarca) en lo sucesivo "XXXX", y el señor (a) (nombre completo y calidades) en lo sucesivo "Teletrabajador (a)", hemos convenido celebrar el presente addendum (Tratándose de Ministerios, la Dirección de Servicio Civil prefiere que se le llame Convenio) al contrato laboral en la modalidad de teletrabajo, bajo las siguientes condiciones:

**PRIMERA: OBJETO Y FUNDAMENTO LEGAL.** El objetivo del presente addendum es regular la prestación de servicios en la modalidad de teletrabajo con fundamento en el Decreto Ejecutivo N° 34704-MP-MTSS de 31 de julio de 2008.

**SEGUNDA: ANTECEDENTES.** Actualmente el señor (a) NOMBRE COMPLETO tiene una relación laboral ordinaria con XXX[...], desde ....., desempeñando el puesto de ...[...].(AGREGAR TODOS LOS DATOS QUE SEA NECESARIO SALVAGUARDAR, ESPECIALMENTE PARA EL CASO EN QUE ESTE ADDENDUM QUEDE SIN EFECTO).

**TERCERA: CONDICIONES DEL TELETRABAJO.** Que ambas partes convienen cambiar a la modalidad de teletrabajo, en forma temporal y dentro de un plan piloto que implementa XXXX, por espacio de seis meses, y bajo las siguientes condiciones:

- 1) La ejecución de la labor se realizará en la casa de habitación del trabajador, cita en...los días...teniendo obligación de presentarse en la oficina habitual del centro de trabajo, en horario normal los días....
- 2) La labor a ejecutar será la misma que realiza en el centro de trabajo, sea ....con la única O con las siguientes diferencias:
  - 1) (INDICAR CAMBIOS UNICAMENTE DE LA EJECUCION DE LA LABOR)
  - 3) Por su misma naturaleza, no estará sujeto a jornadas u horarios, sin embargo y con el fin de mantener comunicación necesaria para los efectos del servicio a los usuarios o del trámite interno de la materia de su competencia o de la calendarización con el resto del personal de la unidad...deberá reportarse vía telefónica o vía correo electrónico con...O estar al acceso de su jefatura vía telefónica de tal a tal hora... durante las horas y días hábiles....sin que ello implique control o fiscalización del tiempo laborado o del cumplimiento de la labor encomendada.

Sin excepción, no se le reconocerá jornada extraordinaria.

**CUARTA: DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LAS PARTES.** Los derechos y obligaciones para ambas partes serán los mismos que tienen en su contrato de servicios original, regido por las normas de Derecho Público y Estatutarias que les atañen, considerando en todo momento el principio de legalidad que rige al sector público.

Tanto el XXXX como el teletrabajador(a) deben mantener las condiciones que justificaron este acuerdo y en caso de surgir alguna imposibilidad de mantener alguna o algunas de condiciones convenidas, debe plantearlo a la otra parte con un mes de anticipación.

**QUINTA: MEDICION DEL CUMPLIMIENTO.** En virtud de que en esta modalidad de trabajo, la producción en calidad y cantidad es lo único que le permite a XXXX calificar el cumplimiento de las metas, la medición o control de cumplimiento se verificará por medio de informes semanales, quincenales o mensuales.y[...] que deberá presentar a su jefatura los días...en formato....por medio de .....

**SEXTA: ACTIVIDADES A DESARROLLAR POR EL TELETRABAJADOR.** Las actividades a desarrollar



por el teletrabajador en el marco del presente contrato, han sido establecidas de común acuerdo y en atención a los objetivos y necesidades institucionales, ajustándose en todo momento al perfil de trabajo del puesto que ostenta, las cuales se describen a continuación:

- (Incluir Las Actividades Que Debe Desarrollar El Teletrabajador)

**SEPTIMA: LUGAR DONDE SE EJECUTARAN LAS LABORES ASIGNADAS.** Las actividades se realizarán en el domicilio del teletrabajador, cuya dirección es xxxxx, comprometiéndose a:

- 1) Dedicar un área exclusivamente acondicionada y con mobiliario adecuado para teletrabajar, que cumpla con los requisitos en cuanto a salud ocupacional y ambiente sano.
- 2) Permitir que personal de XXXX debidamente capacitado, ingrese (indicar periodicidad de visitas) en el domicilio con el fin de corroborar estas condiciones adecuadas.
- 3) Comunicar a la jefatura con el mayor tiempo de anticipación que le sea posible, si por alguna razón se ve obligado a trasladarse de domicilio, con el fin de comprobar si pueden seguir laborando bajo esta modalidad, de acuerdo a las nuevas condiciones de la vivienda.

**OCTAVA: CAUSAS DE CONCLUSION DE ESTE CONVENIO.** Este convenio llegará a su término en las siguientes circunstancias:

- 1) Cuando se cumpla el plazo convenido, salvo que las partes convinieran cada vez a sujetarse a prórrogas consecutivas, en cuyo caso determinarán también si varían alguna de las condiciones convenidas originalmente.
- 2) Tanto el XXXX como el teletrabajador(a) podrán dar por terminado este contrato, antes del plazo convenido, cuando se pierda el objeto para el que fue convenido o sobrevenga otra causa ajena que irremediablemente le ponga término.
- 3) Igualmente ambas partes podrán dejar sin efecto el contrato de teletrabajo cuando la otra incumpla con las disposiciones establecidas en él y en la normativa vigente que regula la materia (sin menoscabo de la aplicación de las medidas disciplinarias correspondientes, previa aplicación del debido proceso, según corresponda);
- 4) Cuando el XXX lo estime necesario por razones de conveniencia institucional, mismas que deberá justificar, en cuyo caso el teletrabajador deberá reintegrarse al centro de trabajo.
- 5) El teletrabajador podrá manifestar por escrito y con el tiempo necesario para no causar trastornos administrativos y operativos, su deseo de volver a incorporarse a las labores cotidianas que realiza en el XXXX. No obstante, dicho funcionario no podrá volver a solicitar la modalidad de teletrabajo para ejecutar las tareas que se le han asignado (optativo, pero importante).

**NOVENA: SOBRE LA CONEXIÓN DIGITAL.** En cuanto al equipo informático y la conexión electrónica (hardware y software) se regulará de la siguiente forma:

- 1) Mientras XXX no cuente con recursos económicos suficientes para proporcionarlos, el teletrabajador(a) pone de su propio peculio la computadora, la línea internet, el teléfono... (AGREGAR TODO, incluyendo el mantenimiento del equipo si es así)
- 2) XXX le brindará soporte técnico únicamente a las herramientas de software y sistema operativo necesarios para realizar el teletrabajo convenido con la Institución. En este caso se excluye cualquier solicitud de

instalación, configuración o solución de problemas sobre paquetes de software que no sean requeridos para el teletrabajo o que el ICE no posea licenciamiento sobre el mismo.

3) No se brindará soporte sobre los problemas originados por el mal uso de los recursos informáticos, descargas o copias de música, videos, paquetes de software, fotos o cualquier elemento ajeno a las funciones propias del teletrabajador, que causen:

- a) Saturación de disco duro.
- b) Detrimento del rendimiento de la PC.
- c) Falla de las herramientas de trabajo

4) No se brindará soporte sobre computadoras que no tengan actualizado el sistema operativo y el antivirus con las últimas actualizaciones del proveedor.

5) El personal técnico de XXXX podrá realizar visitas con el objeto de obtener inventarios de hardware y software de la computadora del teletrabajador, así mismo tendrá la función de hacer cumplir con las disposiciones indicadas en este apartado, por cuanto en el momento que este inventario muestre alguna anomalía se le estará comunicando al teletrabajador y hasta tanto el problema no sea solucionado por parte del teletrabajador no se brindará mas soporte sobre la computadora. (ES ESTOS MISMOS TERMINOS Y CON LA MAYOR MINUCIOSIDAD POSIBLE SE PLASMARAN CONDICIONES, EXIGENCIAS Y RESPONSABILIDADES DE LAS PARTES, CUANDO LA INSTITUCION PROPORCIONE EL EQUIPO Y TODOS LOS RECURSOS DE SOPORTE INFORMATICO QUE REQUIERA EL TELETRABAJADOR(A))

**DECIMA: GASTOS OPERATIVOS.** El teletrabajador asumirá los gastos de electricidad, agua, transporte y alimentación, relacionados con las actividades teletrabajables.

**DÉCIMA PRIMERA: ESTUDIOS SOCIO FAMILIARES.** Se podrán realizar visitas al lugar donde el teletrabajador(a) desempeña sus funciones, con el fin de verificar el cumplimiento de las condiciones básicas establecidas en este convenio y la realización del trabajo asignado, así como para la valoración de las condiciones psico-sociolaborales.

**DECIMA SEGUNDA: DE LA VIGENCIA.** El presente contrato empezará a regir a partir del día...y hasta por seis meses, prorrogables.

En total acuerdo, ambas partes se comprometen a cumplir y respetar en todo su alcance el presente de addendum de contrato para Teletrabajo, para lo cual firman en la ciudad de San José a las.....horas del.....del dos mil nueve.

TELETRABAJADOR (A)                      REPRESENTANTE PATRONAL

(INCLUIR OTRAS FORMALIDADES PROPIAS DE LA INSTITUCION)

*Fuente: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS)*

lidad utilizada fue de 3 días en la casa y 2 días en las oficinas, con 16 teletrabajadores de diferentes especialidades. Como resultado, se estableció un programa permanentemente, ampliando la cantidad de teletrabajadores y de puestos de trabajo.

Otra institución públicas pionera fue la Universidad Estatal a Distancia (UNED), la cual inició

su Plan Piloto en setiembre del 2008, y para cuya implementación se basaron en la experiencia brindada por el ICE.

En la UNED el Plan se conformó de dos etapas, la primera de 7 meses iniciada en setiembre del 2008 y la segunda del 01 de mayo al 02 de noviembre del 2009. También implementaron la modalidad

de trabajo 3 días en la casa y 2 días en las oficinas; y con 16 teletrabajadores, de diferentes áreas. Actualmente la UNED se encuentra en proceso de aprobación de un programa permanente de teletrabajo.

En el siguiente cuadro 10.2 se presenta información de las instituciones públicas que se inscriben en los planes pilotos de teletrabajo bajo la dirección del Comité Interinstitucional de Teletrabajo y el estado de estos.

En el cuadro 10.4 se hace un detalle de las modalidades de desarrollo de los proyectos en las instituciones participantes

¿Quiénes son los teletrabajadores del sector público?

Una evaluación realizada por la Secretaría del Gobierno Digital señala que hay 98 funcionarios teletrabajando en igual proporción hombres y mujeres, la mayor parte de ellos 76% se ubica entre los 30 y los 49 años. La gran mayoría (83%) ostenta un título universitario y pertenecen al nivel profesional, científico o intelectual o nivel profesional medio; solo un 7% es de apoyo administrativo. Más de dos terceras partes de los trabajadores tienen jornadas que combinan un número fijo de días de teletrabajo (usualmente uno o dos días) con tres o cuatro días de trabajo en la oficina

Internet es la herramienta casi universal en este grupo, el cual mantienen comunicación con la oficina por medio del correo electrónico así como del teléfono. Más de tres cuartas partes de los teletrabajadores se conectan a sistemas de información en sus oficinas centrales, y que ligeramente más de la mitad de estos se comunica con sus clientes mientras teletrabajan.

### **Evaluación de los Planes Pilotos**

El estudio de evaluación de los planes pilotos del sector público al que se ha venido haciendo referencia señala que “en lo que se refiere a la evaluación de la experiencia de teletrabajo, había muy poca diferencia entre participantes en diferentes programas: en términos generales estaban altamente satisfechos con la experiencia de teletrabajo

(un promedio general de 4.8 en una escala del 1 al 5), y sentían que recibían mucho apoyo por parte de sus compañeros (un promedio de 4.59 en una escala del 1 al 5).

Al responder preguntas más detalladas, estaban marcadamente de acuerdo con que el teletrabajo ofrecía un mejor equilibrio entre la familia y el trabajo en su vida, que podían organizar mejor su trabajo, que estaban más satisfechos con sus trabajos y eran más productivos, etc. También indicaron un moderado o marcado desacuerdo con una serie de afirmaciones sobre aspectos posiblemente negativos de la experiencia de teletrabajo, como estar en desventaja en cuanto a sus posibilidades de ascensos por estar fuera de la oficina, no haber recibido la capacitación adecuada, etc. Todas sus respuestas son consistentes con un grupo de gente que casi universalmente se siente muy satisfecha con sus experiencias de teletrabajo.”<sup>23</sup>

Desde la perspectiva de la jefaturas de los teletrabajadores el índice de satisfacción con la experiencia es bastante elevado pero inferior al nivel de satisfacción indicado por los teletrabajadores (3,95 vs. 4,80). Según el estudio, la diferencia entre las opiniones entre ambos grupos aparece en el hecho de que mientras los teletrabajadores estuvieron muy de acuerdo de que eran más productivos en esa modalidad de trabajo, solo un 40% de los jefes entrevistados dijeron que la cantidad de trabajo de los teletrabajadores había mejorado, y el 36% indicó que la calidad del trabajo había mejorado.

Otro aspecto que no fue bien calificado fue la velocidad o eficiencia con la cual se implementaron las iniciativas de teletrabajo en sus propias organizaciones, lo cual podría representar su principal fuente de insatisfacción con la iniciativa.

Finalmente, casi todos los jefes indicaron que administraban a sus teletrabajadores con respecto al logro de objetivos. Solo un 28% indicó que fue necesario cambiaran su forma de organizar el trabajo, lo cual da pie para pensar que los esfuerzos

23 *Hewitt, Teletrabajo en Costa Rica p21.*

Cuadro 10.2 Costa Rica: Instituciones públicas con planes pilotos de teletrabajo y estado de los planes Febrero 2010.			
En ejecución	Finalizados	Programa establecido permanente	No lo han implementado todavía (en etapa de capacitación)
Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)	Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)	Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)	Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE)
Banco de Costa Rica (BCR)	Banco Nacional de Costa Rica (BNCR)	Banco Nacional de Costa Rica (BNCR)	Ministerio de la Presidencia de Costa Rica
Procuraduría General de la República (PGR)	Universidad Estatal a Distancia (UNED)	Contraloría General de la República (CGR)	Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia (IAFA)
Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto (RREE)	Contraloría General de la República (CGR)	Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL)	Instituto Nacional de Seguros (INS)
Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL)	Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER)		DINADECO
Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica (COMEX)		Servicio Civil	
			Ministerio de Obras Públicas y Transporte (MOPT)
			Ministerio de Salud

Fuente: Elaboración propia con base en información de la Secretaría Técnica de Gobierno Digital (Equipo Coordinador Interinstitucional de Teletrabajo).

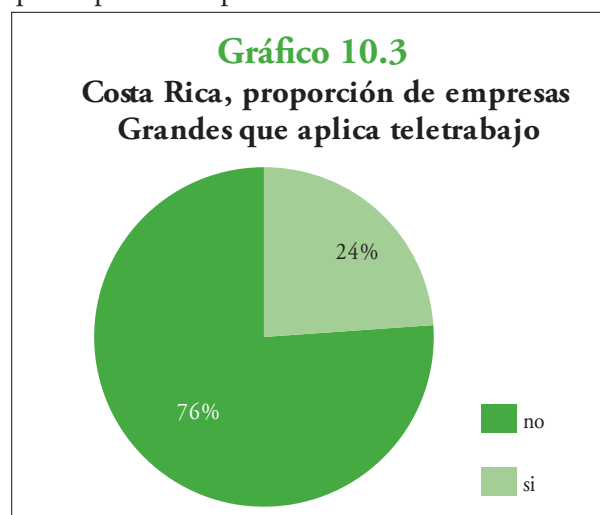
para garantizar una administración adecuada ante una nueva situación tuvo un efecto positivo.

### 10.3.4 Teletrabajo en el sector privado

Se conoce que hay varias empresas privadas, especialmente transnacionales que vienen desarrollando esta opción laboral desde hace varios años. Pero, como se ha señalado, no se dispone de información certera de la magnitud y los efectos de la práctica. Con el interés de ir perfilando la importancia de las TIC en el sector productivo, recientemente PROSIC llevo a cabo una encuesta en empresas mayores de 100 trabajadores en todo el país<sup>24</sup>, en la cual se introdujo un conjunto de preguntas sobre el teletrabajo. Los resultados más relevantes se describen a continuación.

La gran mayoría de los empresarios entrevistados, (87,5%) indicó conocer esta modalidad de tra-

bajo, pero es una proporción relativamente baja, menos de una cuarta parte del total de empresas consultadas, que equivale a 30 empresas, son las que lo ponen en práctica.



Fuente: Gutiérrez P., Ramón-Antonio: 2007.

24 Ver el Capítulo 5 de este Informe

<b>Cuadro 10.3</b>	
Evaluación de teletrabajo en el sector público por parte de los teletrabajadores	
Grados de satisfacción (1 completamente insatisfecho - 5 altamente satisfecho)	
Grado de satisfacción global en el trabajo	4,8
¿Como califica el grado de apoyo de sus compañeros de trabajo	4,59
Grado de acuerdo o desacuerdo (1 completamente en desacuerdo - 5 completamente de acuerdo)	
Tengo muy claro cuáles son mis objetivos como teletrabajador	4,96
Tengo mejor equilibrio entre mi trabajo y mi familia	4,88
Organizo mejor el tiempo y las tareas	4,87
Ahorro dinero en pasajes, gasolina, almuerzo, etc.	4,86
Me siento más satisfecho con mi trabajo	4,82
Soy más productivo como teletrabajador	4,80
Dedico más horas a mi trabajo ya que no necesito viajar tanto	4,59
Me permite la independencia que quiero	4,09
Tengo más tiempo libre	3,71
Me resulta muy difícil la promoción laboral	2,40
No he recibido cursos adecuados de formación	2,23
Los que no están teletrabajando se resienten conmigo	2,13
Me produce una sensación de aislamiento	2,03
Cuando algo se daña no tengo adónde acudir	1,89
No tengo compañeros para evacuar dudas	1,49
Hay distracción en mi hogar	1,24

Fuente Hewitt Teletrabajo en Costa Rica.

Por la naturaleza de las actividades que realiza y de los procesos de trabajo que están implicados en ella, el sector servicios es el más dinámico en la adopción del teletrabajo, el 34,6% de las empresas que aplican el sistema pertenecen a dicho sector (gráfico 10.4).

En cambio, la actividad agropecuaria, incluida la agroindustria, es la menos proclive a aplicar esta modalidad laboral, la proporción de empresas que lo han asumido no alcanza el 7% del total de entrevistados de ese sector.

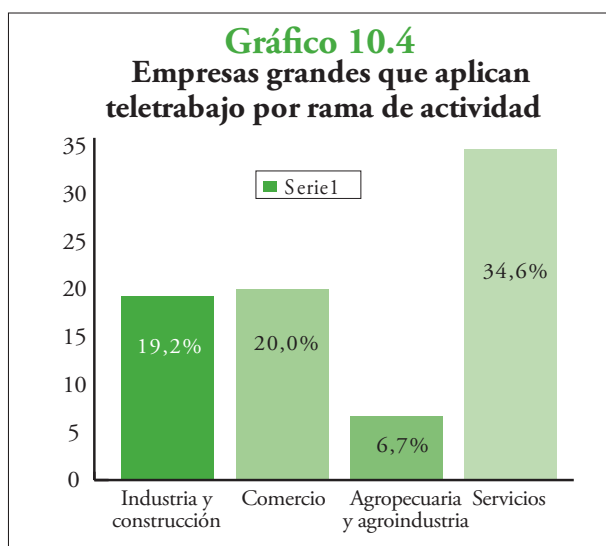
De las empresas con teletrabajo instituido, la mayor parte un 60%, viene implementando esta modali-

dad desde hace menos de dos años. Sin embargo, un 30% señala haberse iniciado en esa dinámica entre 2 y 5 años y un 10%, que equivale a tres empresas, tiene más de 5 años de ejecutarlo. En total hay 499 trabajadores realizando teletrabajo.

El 64% de las empresas tiene entre 1 y 10 teletrabajadores en su planilla; no obstante varias de ellas señalan tener un porcentaje muy alto de su fuerza laboral teletrabajando.

A las empresas que han implementado el teletrabajo se les consultó sobre su valoración de la experiencia, la totalidad la describieron como positiva y un 73.3 % señaló su disposición a ampliarla.





Fuente: Gutiérrez P, Ramón-Antonio: 2007.

Entre quienes indicaron no tener intenciones de acogerse a esta forma de trabajo, el 61% aseguran que una de las principales razones para oponerse a esta modalidad son las características propias de los puestos ya que no se ajustan a las condiciones y requerimientos para realizarlo fuera del ámbito de la empresa.

El desinterés por hacer es la segunda razón esgrimida, la cual muy probablemente se relacione con el temor de la pérdida de control sobre los trabajadores, lo cual está en el tercer lugar de menciones.

Es interesante observar que muy pocas empresas (3.3%) señalan como obstáculo la inversión. Ello confirma que este tipo de empresas tienen buenas condiciones de conectividad digital.

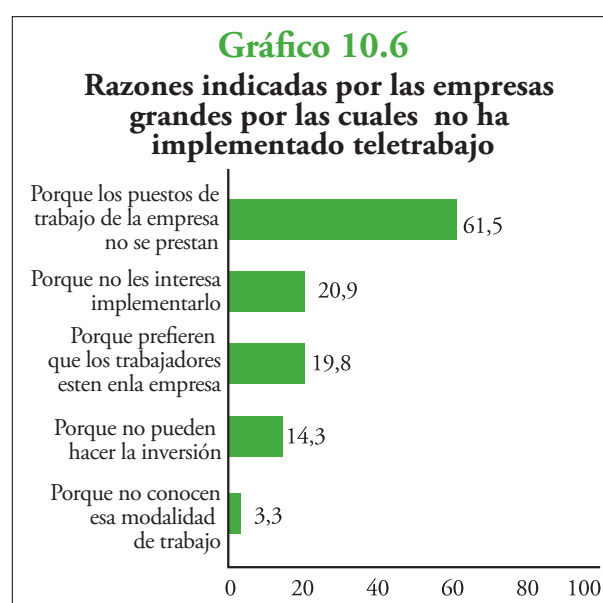
Los siguientes son las categorías ocupacionales en las cuales las empresas grandes aplican el teletrabajo:

- Académicos y profesores
- Administrativos
- Contabilistas y analistas financieros
- Informáticos
- Mercadólogos y vendedores
- Gerentes y personal de staff



Fuente: PROSIC encuesta a empresas grandes 2010.

- Gerente de TI
- Abogados
- Mantenimiento de Sistemas
- Recursos Humanos
- Supervisores



Fuente: PROSIC encuesta a empresas grandes 2010.

Cuadro 10.4	
Empresas grandes según número de trabajadores en la modalidad de teletrabajo	
Número de trabajadores	%
1 a 5	50
6 a 10	14
11 a 20	7
21 a 30	7
31 a 40	7
41 a 50	7
más de 50	7
	100,00

Fuente: PROSIC encuesta a empresas grandes 2010.

### 10.3.5 Características del teletrabajo público y privado

Cuáles son las características de los programas de teletrabajo que se han aplicado en el país, tanto en la empresa privada y como en la administración pública? Para dar respuesta a esta pregunta se efectuaron consultas a empresas en instituciones. Los rasgos más relevantes se incluyen en el cuadro 10.4.

El tipo de teletrabajo más común es el domiciliario pero también tiene importancia el trabajo móvil y en domicilio

- La cantidad de teletrabajadores varía según la experiencia, los planes pilotos en las instituciones públicas tienen como máximo 22 teletrabajadores. En la empresa privada son programas permanentes en los que participan muchos trabajadores como es el caso de HP.
- Lo tiempos (días) para teletrabajar también varían, desde casos en los cuales únicamente se trabaja fuera del establecimiento 1 día a la semana hasta aquellos en que se acercan a la oficina solo para las reuniones de coordinación.
- En los puestos de trabajo hay más homogeneidad, se trata de trabajos que tienen como principal herramienta las TIC como son los casos de ejecutivos, vendedores, abogados, informática, traductores, analistas financiero, entre otros.
- Los mecanismos de control también son

similares en ambos tipos de organizaciones, se fundamentan en el cumplimiento de las metas y/o objetivos establecidos previamente.

- En 3 de las empresas privadas presentadas, la experiencia de teletrabajo se traslado de su casa matriz, por tanto su implementación no significó grandes cambios en la organización ni en su cultura, como sí los ha requerido el sector público.

En el siguiente cuadro 10.5 se presentan los principales elementos que caracterizan a los teletrabajadores en las experiencias analizadas.

Entre las organizaciones hay variación en los mecanismos de selección del teletrabajador, pero todas plantean las siguientes condiciones:

- Contar con las condiciones ergonómicas adecuadas.
- Disponer de condiciones tecnológicas necesarias (primordialmente conexión a Internet, computadora y cámara web)
- Lara definición de funciones y tareas del puesto teletrabajable.
- Características personales como responsabilidad, dedicación, compromiso, entre otras.
- Antigüedad en la organización.

En todos los casos estudiados los candidatos se someten a pruebas psicológicas o psicométricas. En algunos casos se incluyen exámenes físicos.

**Cuadro 10.5**  
Costa Rica: Características de algunos Programas de Teletrabajo en instituciones públicas y empresas privadas Febrero 2010.

Nombre de la empresa o institución	Tipo de empresa o institución	Tipo de programa y fecha de inicio	Puestos y/o áreas de trabajo involucradas	Modalidad de teletrabajo	Cantidad de teletrabajadores	Días de teletrabajo	Mecanismos de control
ICE	Institución pública	Programa permanente. Noviembre 2007	Abogados, Ingenieros, Administradores, Técnicos, entre otros.	Teletrabajo en domicilio y móvil.	Alrededor de 150 teletrabajadores y 80 jefaturas	Algunos teletrabajan toda la semana (de lunes a viernes), pero muchos de los que están en el Programa lo realizan entre 1 a 3 días a la semana, según acuerdo con sus jefaturas	El cumplimiento de las metas establecidas mensualmente.
BNCR	Institución pública	Programa permanente. Setiembre 200	Fuerza de ventas: - Gestores de negocios: se encargan de atender a las grandes empresas. - Ejecutivos de Banca de Desarrollo: se encargan de atender a las micros, pequeñas y medianas empresas. - BN Vital: operados de pensiones. - Auditoría: realización de auditorías en empresas.	Teletrabajo móvil. Particularmente, el servicio se llama Oficina Virtual.	Alrededor de 174 personas.	Por el tipo de labor que realizan, cualquier día de lunes a viernes, bajo conocimiento de sus superiores.	El control queda a discreción de cada oficina, puesto que cada una tiene una forma particular de trabajar.
UNED	Institución pública	Plan Piloto/a. Setiembre 2008	Diferentes áreas de la UNED: funcionarios de informática, funcionarios de las cátedras, extensionistas, entre otras.	Teletrabajo en domicilio.	16 funcionarios.	3 días a la semana (determinados por el jefe y el funcionario).	Por medio de las tareas asignadas. Todos se iban para la casa con un plan de trabajo (un formulario donde se definían las tareas a realizar).

Nombre de la empresa o institución	Tipo de empresa o institución	Tipo de programa y fecha de inicio	Puestos y/o áreas de trabajo involucradas	Modalidad de teletrabajo	Cantidad de teletrabajadores	Días de teletrabajo	Mecanismos de control
PGR	Institución pública	Plan Piloto/ Febrero 2009	Al inicio teletrabajaban sólo procuradores, después se amplió para informáticos y abogados.	Teletrabajo en domicilio.	Inició con 12 funcionarios, y luego se aumentaron a 22.	2 días a la semana: martes y jueves.	Se da un seguimiento en cuanto a las metas establecidas.
COMEX	Institución pública	Plan Piloto/ Abril 2009.	Diferentes áreas de COMEX.	Teletrabajo en domicilio.	Inició con 11 funcionarios, y después se aumentaron a 22.	Sólo 1 día a la semana.	Se dio seguimiento.
HP Costa Rica	Empresa privada	Programa permanente. Se lanza el teletrabajo como práctica oficial en Costa Rica en octubre del 2008.	Varias áreas como: desarrolladores de software o de aplicaciones, administradores de proyectos, entre otros. Únicamente los Call Centers no califican para teletrabajar.	Teletrabajo en domicilio.	Alrededor de 500 personas.	Tienen dos modalidades: - Ocasional: menos de 5 días. - Permanente: toda la semana.	La política de teletrabajo establece acuerdos entre el gerente inmediato (jefe) y el teletrabajador, estableciéndose cuándo se van a ver, con qué frecuencia, objetivos y/o tareas, etc.
Microsoft Costa Rica	Empresa privada	Programa permanente. El teletrabajo es una práctica que han desarrollado desde tiempo atrás.	Diferentes áreas, principalmente los que tienen que estar de cara con el cliente, como por ejemplo los ejecutivos de ventas.	Teletrabajo móvil.	Alrededor de 20 personas.	Por el tipo de labor que realizan, cualquier día de la semana.	Cumplimiento de objetivos y/o tareas. Que el trabajo se haga en la cantidad y calidad requerida por la empresa.
Pacific Interpreters	Empresa privada	Programa permanente.		Teletrabajo en domicilio.		Toda la semana (de lunes a viernes).	

a/ El Plan Piloto de Teletrabajo se ejecutó en dos etapas, la I etapa de setiembre del 2008 a abril del 2009 y la II etapa de mayo a noviembre del 2009.

b/ El Plan Piloto de Teletrabajo se ejecutó de febrero del 2009 a febrero del 2010.

c/ El Plan Piloto de Teletrabajo se ejecutó en dos partes, la I parte de abril a julio y la II parte de setiembre a diciembre, del 2009

Fuente: *Elaboración propia con base en información brindada por cada empresa y/o institución.*

Cuadro 10.6					
Costa Rica: Condiciones de los trabajadores en los Programas de Teletrabajo, instituciones públicas y empresa privada					
Nombre de la empresa o institución	Condiciones	Pruebas psicosociales y/o psicométricas	Capacitación	Equipo	Evaluación del trabajo realizado
ICE	Contar con un espacio ergonómicamente aceptable para realizar sus funciones, ser una persona responsable y dedicada a la tarea. Además que las actividades que realice sean teletrabajables.	Se realiza una prueba psicométrica.	A los trabajadores se les brinda una inducción al teletrabajo antes de iniciar sus actividades de forma remota.	Se les brinda el equipo, herramientas y materiales necesarios para realizar sus labores.	Por cumplimiento de metas ya antes establecidas y negociadas entre la jefatura y el teletrabajador, el seguimiento de las metas se realiza mensualmente.
BNCR	Desde el inicio de la contratación se especifica las características necesarias y requeridas para el puesto.	No es necesario, ya que desde la contratación de la persona, y por el tipo de puesto que es, una de sus tareas es estar fuera de las oficinas visitando a los clientes.	A los ejecutivos se les brindó capacitación en cuanto a las competencias necesarias para sus funciones, así como de aspectos técnicos, principalmente por el tipo de tecnología que utilizan y los sistemas de seguridad con que cuenta el banco.	Se les brinda una computadora e impresora portátil, así como certificados de seguridad para el dispositivo y el usuario (token) para establecer conexión a la VPN (acceso a los sistemas del banco a través de internet desde cualquier parte, de forma segura). Y equipo de técnico de soporte en todo el país.	Realizan continuas reuniones con los funcionarios que pertenecen a esta modalidad. Además cuentan con herramientas particulares para medir su desempeño. Asimismo, invitan a clientes a diferentes foros (éstos han mostrado una actitud anuente y de satisfacción ante el servicio).
UNED	Tener la anuencia a participar en el proyecto y vivir la experiencia. Contar con condiciones tecnológicas (computadora, internet, cámara web, etc.), así como con un espacio adecuado ergonómicamente. Poseer un cierto nivel de antigüedad.	Se les hicieron pruebas psicológicas, principalmente como filtro de selección. También se realizaron pruebas médicas para llevar un control en cuanto a la salud de los teletrabajadores.	Se realizó una sesión de trabajo con los teletrabajadores en la cual se les capacitó sobre la parte médica (enfermedades), tecnológica y psicológica del teletrabajo, además de todos los aspectos del proyecto. Adicionalmente, se les dio una cuenta de correo electrónico particular y se les pidió que llevaran una bitácora donde documentaran todo lo vivido durante los días de teletrabajo.	La UNED no brindó ningún tipo de equipo.	Se basaron en estudios de percepción.
Nombre de la empresa o institución	Condiciones	Pruebas psicosociales y/o psicométricas	Capacitación	Equipo	Evaluación del trabajo realizado



PGR	<p>El trabajo a realizar debía poder ejecutarse en forma aislada e individual, asociado a objetivos claros y metas específicas y utilizar como principal herramienta las TIC, además de no requerir supervisión directa en su ejecución. Asimismo, contar con acceso a internet y un espacio físico ergonómicamente adecuado. Por otro lado, debían de tener más de 1 año de trabajar en la PGR.</p>	<p>No realizan ningún tipo de prueba, teletrabajan los funcionarios cuyos puestos son teletrabajables.</p>	<p>Se realizó una reunión con los funcionarios que solicitaron participar del plan piloto; ahí se les explicó todo lo que debían saber sobre teletrabajo, cómo iba a funcionar el proyecto.</p>	<p>Se les da una computadora portátil y su respectivo mantenimiento (que es la misma que utilizan en las oficinas), pero los funcionarios se hacen cargo del internet y de los gastos básicos. Adicionalmente, tienen acceso a todo lo que tienen en la PGR.</p>	<p>Realizan encuestas sobre la satisfacción o insatisfacción de ser parte del plan piloto, además de los beneficios, desventajas que han tenido, entre otros aspectos.</p>
COMEX	<p>Poseer un perfil y puesto teletrabajable. Por ejemplo que el colaborador contara con un cierto nivel de autonomía (que el jefe no dependiera mucho de su presencia en la oficina). Que contara con un espacio ergonómicamente aceptable. Adicionalmente, debían de contar con el equipo tecnológico necesario y acceso a internet.</p>	<p>Se realizaron entrevistas de conducta.</p>	<p>Se capacitó a los colaboradores sobre el uso de la tecnología que iba a facilitar el acceso a los sistemas de COMEX por medio de internet.</p>	<p>Los funcionarios contaban con una computadora portátil dotada por COMEX, la cual podían llevársela para la casa, pero la mayoría de los participantes del Plan Piloto contaban con el equipo y conectividad necesaria para teletrabajar en sus domicilios. Adicionalmente, se les brindó cámaras web.</p>	<p>Se realizaron entrevistas tanto al teletrabajador como al jefe.</p>
HP Costa Rica	<p>Puestos o tareas teletrabajables, es decir, aquellas sujetas a cumplimiento de objetivos. Contar con la conectividad necesaria para desarrollar sus tareas, y poseer un cierto nivel de antigüedad.</p>	<p>Únicamente a los que teletrabajan permanentemente se les hace evaluación psicológica (y se continúan haciendo cada 6 meses). Además se les realiza exámenes físicos y de evaluación ergonómica en los consultorios de la empresa.</p>	<p>Los teletrabajadores básicamente realizan el mismo trabajo que harían en las oficinas de HP pero en sus casas; por lo tanto, no hay capacitación específica involucrada. Se garantiza que el empleado comprenda y se adhiera a los términos y condiciones de la política vigente, así como también su gerente inmediato (jefe).</p>	<p>Sólo a los teletrabajadores permanentes se les provee de todo el equipo tecnológico que ocupan. Y de necesitar el equipo ergonómico también se les brinda, y se les cubre el pago de la conectividad.</p>	<p>El gerente inmediato del empleado debe garantizar que el empleado cumpla a cabalidad con los objetivos de trabajo establecidos. Los score cards es un mecanismo utilizado para este propósito.</p>
Nombre de la empresa o institución	Condiciones	Pruebas psicosociales y/o psicométricas	Capacitación	Equipo	Evaluación del trabajo realizado

Microsoft Costa Rica	Profesionales de muy alto nivel, compromiso y confianza.	Reciben constantes capacitaciones. Adicionalmente, cuentan con una intranet donde los trabajadores se actualizan, llevan cursos, hacen consultas, etc. Y además, tienen que cumplir con una cantidad específica de cursos donde se actualizan.	Por el tipo de trabajo que realizan, la empresa les brinda el equipo tecnológico necesario.	Cuentan con una serie de métricas y encuestas de satisfacción que se aplican tanto al trabajador, como al jefe y el cliente.	
Pacific Interpreters	La naturaleza de las funciones es trabajo a distancia (interpretación simultánea en consultas médicas en EEUU)	No se aplican como tales, pero hay un seguimiento estricto que verifica la idoneidad para teletrabajar. Entre los aspectos que se evalúan están la actitud y responsabilidad. El supervisor da un voto de confianza al trabajador para que realice su trabajo fuera del establecimiento empresarial	Los trabajadores deben permanecer al menos 3 meses en la oficina para verificar sus capacidades y verificar su potencial para trabajar a distancia. Se les da capacitación el manejo de Internet y de los diferentes equipos tecnológicos, especialmente para personas de mayor edad	El trabajador debe aportar el equipo. Se les pide un espacio individual y se verifican las condiciones de trabajo	La supervisión se hace a distancia y es permanente. Reciben retroalimentación de satisfacción de los clientes.

Fuente: *Elaboración propia con base en información brindada por cada empresa y/o institución.*

Se plantean programas de capacitación a los trabajadores seleccionados, los cuales varían desde una inducción general sobre teletrabajo, hasta programas más complejos que incluyen el uso de ciertas herramientas y sistemas tecnológicos que facilitan el trabajo .

En cuanto a los equipos tecnológicos, en pocos casos se los provee la organización, en la mayoría, la persona debe de contar con éste en su domicilio.

La evaluación se realiza considerando el cumplimiento de las metas u objetivos planteados, la cual se realiza en forma permanente mediante reuniones, entrevistas y encuestas, tanto al teletrabajador como a las jefaturas.

Con respecto a la participación de los jefes, encargados de velar y vigilar el trabajo realizado, el siguiente cuadro expresa una síntesis de las principales características

En la mayoría de los casos las jefaturas recibieron inducción sobre el teletrabajo y capacitación para

establecer objetivos y metas y llevar un control de éstas. La evaluación cumplimiento de las metas establecidas con sus teletrabajadores, así como por medio de encuestas y métricas determinadas para ese fin.

#### 10.4 IMPACTO DEL TELETRABAJO.

Las empresas consultadas no han hecho una cuantificación rigurosa del efecto que la experiencia de teletrabajo ha causado en su organización, no obstante los resultados generales les permiten indicar que los costos de infraestructura y mantenimiento son menores luego de haber implementado la experiencia. La evaluación de resultados les permite sustentar valoraciones cualitativas relevantes. En el caso del sector público, el Programa Gobierno Digital ha contratado la participación de expertos para llevar adelante tal tarea, los resultados preliminares de esa evaluación se consignan más adelante.

De acuerdo con la información compilada en las entrevistas, el resultado de aplicar teletrabajo en las empresas privadas y en organismos públicos con-

### El teletrabajo como modalidad laboral del futuro

Como han puesto de relieve repetidamente los gurús de la vida económica y empresarial, los cambios en la gestión de las empresas suelen venir orientados la mayoría de las veces por los progresos en la tecnología o por las modas. Nuestra tesis es que el teletrabajo no queda incluido exclusivamente en ninguna de estas categorías sino que, si bien es propiciado por los avances en las tecnologías de la información y la comunicación, su nacimiento y proyección se basa en argumentos de más calado que le confieren una potencialidad de futuro susceptible de superar las distintas modas que, efectivamente, se introducen periódicamente en la vida empresarial y laboral.

De acuerdo con estas premisas, el teletrabajo es un “producto” de la evolución y las tendencias en los campos de la tecnología, la economía, la empresa, el empleo, el individuo, y la sociedad.

**La tecnología.** Actúa en este caso como condición necesaria, pero no suficiente. Las tecnologías de la información y la comunicación permiten enviar a distancia el trabajo sin que se produzca ningún desplazamiento físico (lo que diferencia al teletrabajo del “trabajo a domicilio” tradicional).

En concreto, los avances tecnológicos fundamentales han sido: (a) la telemática, es decir, la conexión de la informática y las telecomunicaciones que permite la conexión máquina a máquina, (b) las redes telemáticas, de la que es paradigma Internet, que conectan a todo el globo, y (c) la digitalización de los contenidos, que permite procesar y enviar tanto texto como gráficos e imágenes, además de sonido.

**La economía.** La mundialización de la economía y el consiguiente incremento de la competencia (tanto en los aspectos financieros como en los comerciales y laborales) obliga a las empresas a adoptar procesos de racionalización de los recursos de todo tipo.

**La empresa.** Traducida a la empresa, esta nueva situación económica la obliga a la implantación de procesos de aprovechamiento al máximo de los recursos, con el establecimiento de programas de reingeniería, reducción de dimensiones (downsizing), fabricación a medida del cliente (customización), adelgazamiento (producción ajustada).

Los procesos empresariales surgen sobre la marcha, dictados por el mercado. Esto obliga a las empresas a adoptar unos sistemas de agilidad y capacidad de reacción que las lleva a crear y disolver grupos de trabajo de acuerdo con la demanda del momento. La expresión máxima de este proceso es la empresa virtual, formada por un pequeño núcleo de miembros responsables de las tomas de decisiones.

**El empleo.** Todos estos procesos de reducción de costes, entre ellos los laborales y “sociales” de la empresa, han puesto fin al pacto social tácito existente tradicionalmente entre la empresa y el trabajador: trabajo de por vida a cambio de fidelidad sostenida. Las empresas reducen sus plantillas y las distintas legislaciones facilitan las desvinculaciones de ese pacto social no escrito. Ello tiene como consecuencia la reducción del empleo fijo en todas las economías desarrolladas.

**El individuo.** En paralelo a la muerte de este pacto social no escrito entre

la empresa y el trabajador, y en parte como consecuencia del mismo, surge un individuo distinto: trabajador del conocimiento, mejor formado y preparado, menos dispuesto a aceptar las rígidas jerarquías y cadenas de mando de la empresa tradicional, dueño de su conocimiento que se traslada con él a donde vaya, más amante de conciliar vida laboral y vida familiar y, desde luego, de su libertad.

Emerge una nueva generación de trabajadores que crece con las redes de telecomunicación. Un trabajador del conocimiento que cambia la aspiración al trabajo de por vida por la de “empleabilidad”, ayudada generalmente por un mayor espíritu emprendedor. Un trabajador que enfrenta estas cualidades a la necesidad que tienen las empresas por retener a los mejores.

**La sociedad.** La estructuración tradicional de la vida laboral en las sociedades desarrolladas, con la obligación de presencia del trabajador en el lugar de trabajo en unos horarios rígidos, impone altísimos costes financieros, de infraestructuras, energéticos, de medio ambiente y de presión psicológica imposibles de seguir incrementándose al infinito en los próximos años.

Al mismo tiempo, la sociedad exige cada vez al mundo empresarial el compromiso con la calidad de vida de los ciudadanos que se manifiesta en la facilitación de regímenes laborales menos deshumanizadores. Así mismo se imponen cambios en la formación mediante los cuales, las instituciones educativas permitan al trabajador tanto la formación básica adaptada a las necesidades del mercado laboral, como la formación permanente.

*Fuente: Tomado de Trabajo y Empleo (Blog sobre modalidad laboral de Tendencias 21). Editado por Francisco Ortiz Chaparro ([http://www.tendencias21.net/trabajo/El-teletrabajo-como-modalidad-laboral-del-futuro-1\\_a59.html](http://www.tendencias21.net/trabajo/El-teletrabajo-como-modalidad-laboral-del-futuro-1_a59.html))*

firman las premisas planteadas inicialmente, en ese sentido se señalan los siguientes aspectos positivos:

Para la institución y/o empresa:

- Aumento de la productividad.
- Mejoramiento de la planificación, organización y controles de las actividades y tareas.
- Trabajo de mejor calidad.
- Mayor implementación y uso de las TIC.
- Cambio en la cultura al trabajar por objetivos y resultados y no por presencialidad.

Para el teletrabajador:

- Disminución del nivel de estrés.
- Mayor calidad de vida en la que destaca principalmente mayor relación con la familia.
- Ahorro en los tiempos de traslado hacia y desde el centro de trabajo.
- Ahorro en combustible, alimentación y/o pasajes.
- Mayor uso de las TIC.
- Mayor planificación y flexibilidad.

Igualmente surgen algunas preocupaciones y lo señalaron así, como “preocupaciones y asuntos a resolver” y no como “desventajas” de la implementación del teletrabajo, las más relevantes:

Por parte del teletrabajador:

- La sensación de aislamiento y temor a perder su posición en la estructura organizativa (poder).
- El riesgo de pérdida del sentido de pertenencia con la institución.
- Confusión entre la vida privada y el trabajo.
- Ruptura de hábitos de las jefaturas
- Temor a la pérdida de control.
- Resistencia a la ruptura de paradigmas, el paso de la presencia física a la presencia virtual

De las empresas e instituciones.

- El acceso a Internet todavía es limitado y no se da en las condiciones requeridas.
- Cambio cultural que involucra a toda la

organización, no solamente a quienes están relacionados directamente en el teletrabajo. En general los empleados y funcionarios ven el teletrabajar como un privilegio que alcanza a unos pocos, lo cual desmotiva al resto.

- Planificación del trabajo no se trabaja bajo enfoques de proceso ni objetivos claros.
- Inclusión digital.
- Inversión en infraestructura y TIC.

### **Retos del teletrabajo**

Uno de los temas consultados fue el futuro del teletrabajo en país. La respuesta generalizada fue que la modalidad laboral es una realidad en el mundo y un proceso irreversible. Costa Rica forma parte de este y dadas la calidad de sus recursos humanos tiene muy buenas condiciones para desarrollarlo; pero hay elementos claves en los que se debe trabajar para lograr un desarrollo armónico, entre aquellos señalados se destacan los siguientes:

- Conectividad: Es el más mencionado y con mayor énfasis. Se indica que hay una limitada cobertura de Internet, especialmente y ancho de banda en todo el territorio nacional. Se requiere mejorar el acceso al servicio a costos razonables.
- Falta generar un perfil del modelo de teletrabajo que el país desea impulsar.
- Un cambio de mentalidad y cultura, principalmente en las instituciones públicas.
- Se debe trabajar, en el cambio de paradigmas de trabajo, ello incluye sistemas de planificación, medición productividad mecanismos de control, aspectos que deberían incorporarse en el proceso formativo de profesionales, técnicos y los gerenciales.
- Educación digital como política de país (accesible para todos y con indicadores de seguimiento y cumplimiento). Atención a grupos que por sus características pueden encontrar en el teletrabajo una opción laboral.
- Fortalecer los programas con disposiciones en materia de teletrabajo que promuevan que las

instituciones públicas y las empresas privadas tengan teletrabajando un porcentaje de sus empleados (en aquellos puestos en que sea aplicable)

- Mejorar la infraestructura tecnológica en el país tanto en calidad de conexiones como en cobertura.
- Impulsar la firma digital, disminuir los trámites y procedimientos burocráticos.
- Buscar tecnologías más cercanas al usuario, de forma tal que el teletrabajador se sienta cómodo.
- Uno de los mayores retos que tiene el país es disponer de un marco normativo laboral acorde con los cambios propiciados por la sociedad de la información que no obstaculice estos cambios pero asegure el respeto a los derechos de los trabajadores.

## 10.5 CONSIDERACIONES FINALES

Como se ha demostrado en las secciones anteriores, el teletrabajo en Costa Rica ha tenido un avance significativo a lo largo de estos últimos años, con una activa y continua participación por parte del sector público, aunado a las experiencias del sector privado, el cual lleva la delantera en este tipo de actividad.

No obstante los pasos dados existen algunos aspectos en los cuales se tiene que trabajar, tanto a nivel de país como a nivel interno de las organizaciones, para poder lograr una mejor promoción del teletrabajo en Costa Rica.

De la investigación desarrollada, dentro de los principales desafíos que se tienen que afrontar para dar el impulso que necesita el teletrabajo en el país se pueden citar los siguientes:

- **Conectividad:** los planes pilotos y programas de teletrabajo analizados, indicaron haber tenido problemas con el acceso a internet en ciertas zonas del país (aun dentro del área metropolitana), así como con el ancho de banda existente. Se reconoce que el contar con acceso a internet es uno de los principales requisitos para poder ser candidato para teletrabajar. Por eso contar con acceso a internet de calidad en

todo el país, resulta imprescindible para fomentar el teletrabajo sobre todo si se quiere utilizarlo como herramienta de promoción de empleo. Asimismo los servicios que deberán estar al alcance de cualquier organización económica y de los trabajadores.

- **Cambio cultural:** este es uno de los aspectos que provocan mayores desafíos, principalmente en las instituciones públicas, las cuales están acostumbradas a la presencialidad del funcionario aunque no estén haciendo mayor cosa. El teletrabajo implica un fuerte cambio de paradigmas y de comportamiento: dejar de trabajar por presencialidad y hacerlo por objetivos y/o tareas.
- **Inclusión social:** el teletrabajo representa una oportunidad de empleo para grupos sociales vulnerables: personas con algún tipo de discapacidad, personas con responsabilidad familiar importante, adultos mayores y personas de zonas alejadas a los centros urbanos de mayor dinamismo laboral. El desarrollo del teletrabajo como fuente potencial de inclusión social, requiere de un fuerte apoyo por parte de las autoridades gubernamentales, así como de los posibles empleadores.
- **Innovación tecnológica:** la tecnología es un factor clave para el desarrollo del teletrabajo, es por eso que la innovación se vuelve un elemento necesario y requerido tanto a nivel de país, como a lo interno de las organizaciones.

Es importante invertir en tecnología que vaya a facilitar y mejorar la eficiencia del teletrabajador, por ejemplo la firma digital y/o documentos digitales que le permitan realizar el trabajo desde cualquier lugar donde se encuentre el teletrabajador.

- **Políticas gubernamentales:** es indudable el rol que desempeñan las autoridades gubernamentales de un país en la promoción del teletrabajo, es por eso que a pesar del esfuerzo que se ha estado realizando en Costa Rica, primordialmente por parte del Equipo Coordinador Interinstitucional de Teletrabajo, aún hace falta más apoyo por parte de las principales autoridades gubernamentales del país, las cuales pue-



den dar el empujón que necesita esta actividad.

Es importante promover políticas que impulsen la educación digital, la formación básica e integral a los trabajadores que van a teletrabajar, la contratación de un porcentaje de teletrabajadores tanto en las instituciones públicas como en la empresa privada e incentivos a aquellas organizaciones que implementen el teletrabajo. Asimismo, medidas regulatorias que ayuden a contrarrestar los posibles abusos contra los teletrabajadores, particularmente para los teletrabajadores en domicilio.

- Legislación: a pesar de la promulgación del Decreto Ejecutivo N° 34704-MP-MTSS que según lo indicado por las instituciones públicas y empresas privadas indagadas de que no ha habido ningún problema con la legislación que rige el teletrabajo hasta el momento, sí se considera que existe un vacío significativo, principalmente en aspectos que atañen la jornada laboral (horario), el seguro de trabajo, el equipo que requiere el teletrabajador y las horas extras, de modo que, estos son elementos que se deben de especificar y llegar a un consenso, principalmente en el sector público.