



Guía de Teletrabajo para jefes



Guía de teletrabajo para jefes (versión PDF)

1^a edición: enero 2018.

Esta es una producción para la Fundación de la Universidad Estatal a Distancia (UNED) de Costa Rica.

Vicerrectoría de Planificación.

Programa de teletrabajo.

Productor: Juan Diego Delgado Vargas.

Adaptación de contenidos: Adriana Oviedo Vega y Alejandra Arce Romero.

Supervisión: Edgar Castro, Vicerrector de Planificación, UNED, Costa Rica.

Revisión filológica: Mauren González Jones.

Diseño gráfico, diagramación e ilustraciones: Juan Diego Delgado Vargas.

Fotografías: ©Depositphotos.Inc, Licencia Estándar.

Este material es una obra derivada de la *Guía de teletrabajo para jefes de la UNED*, 2014.

Queda prohibida la reproducción, transformación, distribución y comunicación pública de la **Guía de teletrabajo para jefes** (versión PDF), por cualquier medio o procedimiento, conocido o por conocerse, sin el consentimiento previo de los titulares de los derechos, así como de las obras literarias, artísticas o científicas particulares que contiene.

<https://www.uned.ac.cr>

<https://www.uned.ac.cr/viplan/teletrabajo>

Comentarios o consultas:

Programa de teletrabajo.

Sede central de la UNED, Edificio A, cuarto piso.

Coordinadora: [Adriana Oviedo Vega](#)

Asistente: [Alejandra Arce Romero](#)

Teléfono: 2527-2398 o 2234-3236 ext. 3525

Contenidos:

	Introducción	5
	Capítulo I. Aspectos generales	7
	Capítulo II. Aspectos laborales	13
	Capítulo III. Aspectos legales	46
	Capítulo IV. Aspectos médicos	60
	Capítulo V. Salud ocupacional	74
	Capítulo VI. Aspectos tecnológicos	89
	Glosario	102
	Referencias	105



Introducción

El contexto dinámico, globalizado y competitivo que enfrentan las organizaciones en la actualidad, obliga a los directivos o jerarcas a implementar estrategias novedosas que contribuyan al éxito de las entidades.

Una de las estrategias organizacionales en los últimos años es la implementación de la gestión humana, la cual se centra en la persona como un factor fundamental de la ventaja competitiva y que a la vez le otorga valor a la organización. De manera que los enfoques modernos buscan articular ambientes de trabajo colaborativos, basados en el uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación; el mejoramiento del desempeño organizacional, el máximo desarrollo laboral de sus trabajadores, un progreso en servicio al usuario y la optimización de los recursos.

El teletrabajo forma parte de este enfoque, pues brinda beneficios tangibles a los usuarios al reducir tiempos de respuesta, entregar los servicios en el lugar y en el momento en el que se necesitan. También, le ofrece ventajas a la organización porque propicia el desarrollo de una cultura basada en la planificación de las actividades, la evaluación por resultados, impulsa cambios en los estilos de liderazgo, reduce costos por concepto de espacio físico, mobiliarios, servicios públicos y otros.

Asimismo, brinda beneficios al trabajador, porque facilita la conciliación entre los factores que mejoran su calidad de vida y sus responsabilidades laborales.

Por otra parte, el teletrabajo es una herramienta que permite modernizar la gestión en todos sus campos de acción, con la finalidad de lograr altos niveles de desempeño en los servicios que se le brinda a la sociedad.

Se busca que, con la implementación de la modalidad de teletrabajo, las organizaciones logren mejoras tangibles en la efectividad de la gestión, así como en el uso de los recursos tecnológicos, la reducción de costos, mayor eficiencia en la utilización de los espacios, mejor ambiente laboral y un alineamiento con otras acciones estratégicas que se desarrollan dentro de cada institución o empresa.

Dentro de ese contexto, la puesta en práctica de sistemas modernos para realizar el trabajo apoyado en el uso intensivo de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) se convierte en una necesidad, junto con otras acciones complementarias.

Esperamos que con esta **Guía de Teletrabajo para jefaturas** usted conozca las principales características del teletrabajo y los procedimientos que deberá seguir en las diversas etapas de la implementación.

Tt Capítulo I. Aspectos generales



Capítulo I. Aspectos generales

Sabía que...



Etimológicamente, el término **teletrabajo** procede de la palabra griega **tele** que significa “lejos” y del vocablo latino **trabajo** que, como sabemos, denota realizar una actividad física o intelectual. En otras palabras, **teletrabajo es equivalente a realizar un trabajo desde lejos**.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) citada por el Centro Internacional para el Desarrollo del teletrabajo (2017, p. 16) define esta modalidad laboral de la siguiente manera:

El teletrabajo se entiende normalmente como el trabajo regular realizado por un trabajador en el marco de una relación de trabajo, lejos de las instalaciones de trabajo generalmente reconocidas del empleador. El teletrabajo también debe entenderse en el contexto de otras tendencias en el mundo del trabajo, como la evolución de las relaciones de trabajo, el trabajo transfronterizo, el trabajo remoto posibilitado por las TIC, y el lugar de trabajo en diferentes momentos de la trayectoria profesional de un trabajador.

Gray, Hodson y Gordon (2009, p.313) citados en el Informe hacia la Sociedad de la Información y el Conocimiento (2009, p.3) 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.

Existe una amplia gama de definiciones respecto al teletrabajo; no obstante, lo indiscutible es que se involucran tres aspectos fundamentales y que responden a tres preguntas: ¿qué es?, ¿dónde se hace? y ¿con qué? Dando respuesta a estas interrogantes es que lo que se realiza es un trabajo, a la distancia y con las tecnologías de la información y comunicación.

El objetivo principal es buscar la articulación del ambiente de trabajo de la organización y de sus trabajadores, basado en el uso intensivo de las TIC, logrando mejorar la calidad de vida del personal y su identificación con la organización. Así como desarrollar en la organización, una cultura basada en la planificación, evaluación por resultados y cambios en el estilo de liderazgo.

¿Sabe cuáles son las principales características que debe tener una actividad para que sea teletrabajable?

- a. Se pueden realizar a **distancia**, por lo tanto, no requiere de la presencia física del colaborador en la oficina.
- b. Utilizan las diversas **tecnologías de información y comunicación**.
- c. La supervisión es **indirecta** y por **resultados**.
- d. La rendición de cuentas es a través del cumplimiento de **objetivos y metas específicas**.

La Corporación Colombia Digital elaboró el *Libro Blanco del Teletrabajo*, donde se explica gráficamente lo que no es teletrabajo (*ver figura 1*).

Figura 1. Lo que no es teletrabajo



Fuente: Corporación Colombia Digital (2012).

Figura 2. Comparación de las relaciones laborales actuales con las de años atrás.



Fuente: Corporación Colombia Digital (2012).

Además, comparan cómo las relaciones laborales actuales son distintas a las que se realizaban hace algunos años, sobre todo al considerar aspectos como el tiempo, el producto, los medios y la forma en cómo se laboraba (*ver figura 2*).

Finalmente, este curso espera que tanto el sector público y privado cuente con las herramientas necesarias para implementar el teletrabajo como una figura permanente y sólida.



Capítulo II. Aspectos laborales



Capítulo II. Aspectos laborales

Una vez comprendido el concepto de teletrabajo y sus características es fundamental que usted como jefatura conozca el procedimiento para la selección del personal teletrabajador. Hay que identificar cuáles actividades se pueden realizar a distancia, las competencias que debe tener el colaborador que desee acogerse a esta modalidad, las modalidades de teletrabajo que se sugieren y, además, algunas consideraciones laborales importantes que le van a aclarar aspectos sobre el horario, la ubicación, entre otros.

Consideraciones laborales generales

Cualquier organización deberá establecer lineamientos mínimos respecto al lugar desde donde se va a trabajar. Se recomienda generar un contrato específico para teletrabajar, en el cual se establezcan los deberes y derechos del teletrabajador y otros elementos como horario, jornada y cualquier otro aspecto que se pueda ver modificado por acogerse a esta nueva modalidad laboral.

a. *Alcance y razones de ingreso del teletrabajo*

Las organizaciones, tanto públicas como privadas, deben definir cuál será el alcance de esta modalidad. Por ejemplo, si será dirigido a todo el personal, o a ciertos sectores o departamentos.

Una vez delimitado esto, es fundamental que se establezcan cuáles pueden ser las razones por las que una persona ingresa a la modalidad de teletrabajo.

Un principio fundamental del teletrabajo, es que sea **un acto voluntario**. Para que no exista una transgresión de los derechos laborales esta opción debe establecer claramente cuáles son los requisitos que se solicitan para teletrabajar, con el fin de

que las personas que así lo deseen, estén claras en que deben cumplir con al menos ciertas condiciones.

Otra circunstancia por la cual una persona podría incorporarse a esta modalidad, en su empresa o institución, es por **una razón organizacional**. Por ejemplo, si hay problemas de hacinamiento en alguna dependencia, y no hay posibilidades de trasladar a ese personal a otro espacio, se podría aplicar teletrabajo con el objetivo, de que las personas se roten algunos días de trabajo de manera presencial con días de teletrabajo.

Si la razón es organizacional, se debe considerar entonces, al menos, brindarle al trabajador los implementos básicos que requiere para realizar sus funciones, como por ejemplo el equipo tecnológico. A su vez, debe procurar que el colaborador realice su trabajo desde un espacio idóneo donde pueda concentrarse o inclusive, algo tan elemental, como contar con conexión a Internet.

Finalmente, otra razón por la cual una organización podría considerar tener teletrabajadores, es desde su **contratación inicial**. Si una dependencia requiere por ejemplo un diseñador gráfico, pero en esa oficina no se cuenta con las condiciones para ubicar a un nuevo trabajador, se podría considerar contratarla bajo la modalidad de teletrabajo desde el principio.

b. Ubicación y tipos de teletrabajo

El lugar desde el cual el teletrabajador va a laborar es de suma importancia para que la gestión sea exitosa, e inclusive servirá para evitar cualquier padecimiento que se podría tipificar, a futuro, como una enfermedad laboral.

Existen dos tipos básicamente de teletrabajo: **el domiciliar** y **el móvil**. En el domiciliario, el teletrabajador establece que el lugar de trabajo será su casa de habitación u otro domicilio específico. En el móvil, el colaborador teletrabajará

desde diferentes lugares, pues como parte de sus funciones le corresponde trasladarse de manera habitual.

Actualmente, y gracias a las tecnologías, una persona podría teletrabajar desde cualquier lugar, por ejemplo, hay quienes mientras esperan un autobús o avión contestan correos electrónicos del trabajo, también hay quienes realizan reuniones virtuales desde una habitación de un hotel.

No obstante, y para los efectos de formalizar un contrato de teletrabajo, lo fundamental respecto a la ubicación del teletrabajador es que se establezca si va a acogerse al tipo domiciliar o al móvil.

La modalidad de teletrabajo le permite, además, a una organización, contar con la alternativa de que uno o varios de sus colaboradores teletrabaje desde el extranjero. Esta situación se puede dar de manera temporal cuando se realice algún viaje de negocios, pasantía o encuentro laboral, o bien, de manera permanente, en caso de que alguien requiera residir en otro país, distinto a Costa Rica. Bajo este contexto, el colaborador, de igual manera puede tipificar su teletrabajo como domiciliar o móvil, con la salvedad de que se realizará desde otro país.

c. *Acción de personal y/o contrato:*

La relación contractual que posee cada colaborador, se define a través de un contrato. En el sector público se acostumbra a realizar una acción de personal; en el sector privado se realizan contratos.

Depende de la organización, se podrá decidir si se incorpora una cláusula en el contrato ya existente para que indique que esa persona pasa a ser un teletrabajador, o bien, se puede optar, por generar un contrato específico sobre teletrabajo.

Los aspectos clave que debe considerar un contrato de teletrabajo son:

- Las obligaciones y responsabilidades entre las partes, entiéndase el teletrabajador y el patrono.
- Las condiciones en las que se acoge a esta modalidad: tipo y opción de teletrabajo, días, horario, jornada, dirección, fecha de inicio y vencimiento. Asimismo, la disponibilidad en caso de requerirse su presencia en alguno de los días de teletrabajo.
- Aspectos vinculados al equipo tecnológico, conexión, seguridad informática y a la confidencialidad de la información.
- Responsabilidad respecto al cumplimiento de las funciones del teletrabajador y el plan de trabajo.
- Condiciones del espacio en el cual se va a teletrabajar, y cualquier aspecto que se requiera aclarar respecto a un posible accidente laboral.

Establecer estas condiciones en un contrato, le permitirán tanto al patrono como al teletrabajador tener las reglas claras del juego. Según lo establece el documento técnico de teletrabajo del Instituto Nacional de Seguros, se podrá tener documentación que respalte tanto a la organización como al trabajador en caso de un accidente laboral.

d. Declaración de jornada de trabajo y horario

Por normativa nacional, todo colaborador debe tener en su expediente personal laboral, una declaración de jornada de trabajo y el horario en el cual realizará sus funciones.

(Alfaro, 2013) aclara sobre la diferencia entre ambos conceptos:

La **jornada** debe ser entendida como el tiempo efectivo máximo que el trabajador está al servicio del empleador en condiciones de subordinación o dependencia en razón de un contrato de trabajo.

El **horario** por otra parte, es más bien la distribución diaria de la jornada laboral, teniendo como base un punto de inicio y otro de término, y que comprende él o los intervalos de descanso que se convengan; por ejemplo, el horario se podría reflejar de 8:00 a.m. a 5:00 p.m., con una hora de 12:00 md. a 1:00 p.m. para alimentos.

Es así como en Costa Rica, existen básicamente tres tipos de jornadas ordinarias y se definen según el momento (día o noche) en que se trabaje: **diurnas, nocturnas y mixtas.**

De acuerdo con el (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2017) los artículos 135 y 136 del Código de Trabajo de Costa Rica el trabajo diurno se podrá desarrollar entre las cinco y las diecinueve horas, y el nocturno el que se realiza entre las diecinueve y las cinco horas. Además, la jornada ordinaria de trabajo efectivo no podrá ser mayor de ocho horas en el día, de seis en la noche y de cuarenta y ocho horas por semana.

En el ideal del teletrabajo, no deberían existir horarios, pues se trabaja por objetivos y metas concretas. No obstante, y como una buena práctica, sí se recomienda establecer una jornada laboral y un horario, con el fin de que, además, el resto del equipo de trabajo con el que debe interactuar el teletrabajador, pueda localizarlo en un tiempo similar al que está laborando la mayoría de colaboradores de la organización.

El horario acordado no deberá afectar el desarrollo normal de las actividades de otros compañeros, ni de los procesos laborales que forman parte de su gestión. Es

así como, si se necesita realizar una reunión, y uno de los participantes es un teletrabajador, se puede programar, ya sea virtual o presencialmente (según se requiera) dentro del horario laboral general que tiene la organización.

Asimismo, el teletrabajador debe estar disponible dentro de la jornada laboral acordada, para atender asuntos relacionados con sus funciones, por lo cual deberá facilitar un medio de comunicación para su localización (correo electrónico, número telefónico casa o celular, entre otros).

El teletrabajador que resida en el extranjero, debe estar en disposición de asistir, de forma virtual, a las reuniones acordadas con su jefatura y cualquier otra persona que lo requiera, de acuerdo con el horario en Costa Rica.

Recuerde...



En caso de que la jefatura requiera la presencia física del teletrabajador, se recomienda convocar al menos con 24 horas de antelación. Solo en casos excepcionales el colaborador deberá presentarse de manera inmediata, para lo cual se deben considerar los tiempos de traslado desde su lugar de teletrabajo.

e. *No es un derecho adquirido*

La persona que se acoja a esta modalidad laboral debe tener claro que teletrabajar no es un derecho adquirido, es una oportunidad, con posibilidad de prórroga, según lo disponga el superior inmediato. Inclusive, su reincorporación a la modalidad presencial se podrá dar en cualquier momento, por diferentes circunstancias que se explicarán más adelante.

f. Salario emocional

El teletrabajo se puede considerar como un salario emocional, pues a partir de la observancia de los jefes en el buen desempeño, compromiso y responsabilidad organizacional de sus colaboradores, ven en el teletrabajo una oportunidad de compensación no monetaria, que genera un bienestar en la persona, pues permite un balance entre las esferas personales y laborales, posibilitando que el personal pueda destinar más tiempo en otras actividades como el estudio, recreación, deporte y la familia.

De manera que ese reconocimiento y confianza depositada en la persona, promueve un vínculo fuerte de pertenencia organizacional, estimula una actitud positiva hacia el trabajo y genera mejores resultados en sus tareas.



Según el periódico La Nación, basado en un estudio de la compañía CID Gallup del 2013, en Costa Rica un habitante de la Gran Área Metropolitana pierde 15 días al año a causa de la congestión Vial.

g. Teletrabajo voluntario

La voluntariedad significa otorgar el derecho a los colaboradores a que decidan libremente adoptar la modalidad de teletrabajo. Como esta modalidad implica cambios de cultura, no solo en la organización, sino en las personas, los trabajadores podrían no sentirse identificados con laborar desde sus casas o desde otro lugar que no sean las oficinas de la empresa o institución.

Si la organización define que no brindará ni el equipo tecnológico ni la conectividad, y tampoco reconocerá el posible aumento en el gasto de los servicios públicos para quienes teletrabajan, es una razón justificada, para que las personas consideren acogerse o no a esta modalidad.

Esta oportunidad debe entenderse como “**un dar y recibir**”; por ejemplo, el teletrabajador ve compensado el uso de su equipo tecnológico personal y de su conexión, al no tener que trasladarse hasta la oficina, evitándose el estrés del congestionamiento vial, con el ahorro en gastos de combustible o en pasajes de autobús y con la economía de tiempo.

Se recomienda como buena práctica antes de implementar el teletrabajo en sus organizaciones, brindar procesos informativos y de sensibilización sobre la modalidad laboral, ya que esto puede incidir en la voluntad de los colaboradores a la adopción del teletrabajo y durante la operacionalización promoverá la mejora constante de esta práctica laboral.

Finalmente, esta voluntariedad debe ser en dos vías: por parte del personal y de las jefaturas. En el segundo caso, las jefaturas deben contar con toda la información disponible en materia de teletrabajo, puesto que como ya se ha mencionado en el apartado anterior brindarán el primer aval respecto a si es oportuno que la persona a su cargo, se incorpore a esta alternativa laboral.

Recuerde...



Mantener la jornada de trabajo e inclusive el horario, con la que se ha venido laborando de manera presencial. Además, el teletrabajador no podrá tener superposición horaria con ningún otro trabajo, en el horario pactado con la organización.

Sabía que...



El **derecho a la intimidad** le permite excluir a las demás personas de su vida privada. En nuestro caso, es una especie de barrera que defenderá al teletrabajador en aspectos como visitas al domicilio, hora de llamadas y control de las actividades personales.

Áreas de aplicación del teletrabajo en las organizaciones

El teletrabajo se puede aplicar en todas aquellas áreas donde se implemente las tecnologías digitales y donde no se requiera la presencialidad del personal para la ejecución de sus funciones.

Por eso, es necesario definir quiénes sí y quiénes no pueden teletrabajar, con el fin de delimitar el alcance de la modalidad de teletrabajo en la organización. Esto evitará que el personal; por ejemplo, el de limpieza o inclusive choferes desista de optar por el teletrabajo dada la naturaleza de sus funciones.

Siendo así, es necesario precisar cuáles puestos, actividades o funciones son aptos para el teletrabajo y de ahí establecer las condiciones.

Perfil de puestos teletrabajables

En toda organización es indispensable definir los puestos teletrabajables. De acuerdo con Zelaya (2010, p. 8), se ha definido el perfil del puesto como:

El conjunto de tareas, deberes, responsabilidades y obligaciones relacionadas entre sí y asignadas por una autoridad competente para que sean atendidas por un empleado en una unidad de tiempo determinada, independientemente de que el puesto sea a tiempo completo o parcial.

El teletrabajo ha implicado que las organizaciones modifiquen sus perfiles laborales; para ello es indispensable la integración del componente tecnológico. El perfil de puestos teletrabajables supone entonces establecer cuáles son las características que el colaborador debe reunir para el cargo.

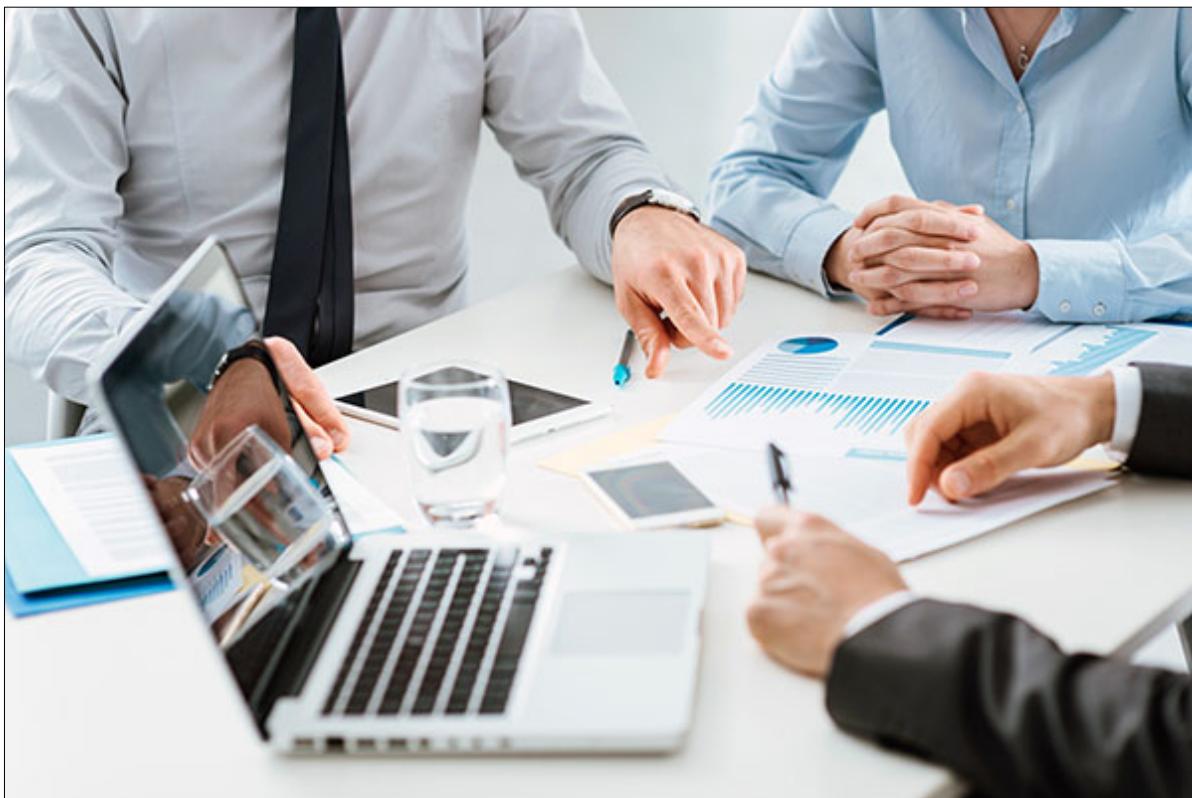
El puesto puede contar con todas las condiciones para teletrabajar; no obstante, la persona que asume el cargo, podría no tener las características necesarias para realizar las tareas asignadas a distancia. Por ello, se debe considerar tanto los requisitos específicos del puesto, como las actividades y competencias laborales específicas para teletrabajar.

Actividades teletrabajables

Más que definir cuáles puestos son teletrabajables, se deben considerar las actividades o funciones que el personal va a realizar. También se debe contemplar la naturaleza de la dependencia para la cual se labora.

Las características de las actividades teletrabajables son:

- Asociadas a **objetivos claros y metas específicas** que permitan la planificación y seguimiento.
- La **supervisión es indirecta** y por resultados.
- Se pueden desarrollar **frente a la oficina** sin afectar el normal funcionamiento de la dependencia a la cual pertenece el teletrabajador.
- Se realizan mediante el **uso de las tecnologías de la información y comunicación**.



El teletrabajo se mide por resultados, no por horas laboradas.

Considerando esas cuatro características, se puede identificar cuáles y cuántas actividades son teletrabajables; así como definir la cantidad de días que se le recomienda al personal para teletrabajar.

Las tareas según Zelaya (2010, p. 11) son "cada uno de los diferentes componentes que integran un puesto y que exige a quien lo ocupa, la dedicación de tiempo y la posesión de determinados conocimientos, actitudes, destrezas y habilidades".

Las tareas estrechamente teletrabajables son aquellas que implican la producción, difusión, análisis, procesamiento de datos e información, así como aquellas tareas administrativas (Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa, 2010, p. 31). Entre ellas están:

- Las tareas encaminadas a la alimentación o al soporte de información; por ejemplo; el ingreso de bases de datos.
- Los que gestionan y producen la información; como traductores, filólogos, diseñadores gráficos, publicitarios, abogados, contadores, trabajadores sociales, analistas, entre otros.

Figura 3. Áreas en las que se puede aplicar el teletrabajo.



Fuente: Teletrabajo integral plus.

Competencias de un teletrabajador

En el perfil del puesto de un trabajador se consideran los requisitos académicos, la experiencia y las competencias que hacen que una persona sea exitosa en un puesto. En el caso de un teletrabajador, se consideran ciertas competencias adicionales, además de lo establecido en el perfil de su puesto, para que realmente pueda laborar bajo esta nueva modalidad.

Pero, ¿qué es una competencia laboral? (Alles, 2005, p. 38) las define como “las características de la personalidad, devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo y que por lo tanto es un comportamiento superior en relación con un estándar de éxito en un puesto o situación determinada”.



Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, destrezas y habilidades que influyen en el desempeño laboral. Estas se pueden medir con estándares aceptados y pueden mejorar a través de la capacitación, el desarrollo y la experiencia (Apollo Education Group, 2015, p. 4).

Lo deseable para cualquier organización es establecer ciertas competencias que deba tener una persona que desea trabajar a distancia, tanto a nivel de personalidad como a nivel tecnológico. Esto le agregará valor económico a la organización y valor social a la persona (Prieto, Villasmil, & Urdaneta, 2011).

Según el padre del teletrabajo (Nilles, 1998), hay diversos tipos de personalidades ideales para desempeñar el teletrabajo. Así como factores psicológicos que son importantes para el desempeño exitoso de la modalidad.

Las competencias que los colaboradores deben tener para teletrabajar se pueden clasificar en dos competencias generales; tales como automotivación, autodisciplina, socialización y la mejora permanente. Mientras que las competencias técnicas o de conocimiento son las tecnológicas; estas están asociadas a la aplicación de herramientas de oficina en el procesamiento de información; el uso eficiente de las tecnologías digitales, la optimización del rendimiento de la infraestructura y la garantía de la seguridad de las herramientas de la información.

Por lo tanto, el teletrabajador ideal es la persona vigorosamente automotivada y autodisciplinada, es decir, quien tiene todas las habilidades requeridas para el desempeño de su trabajo; así como también dispone de todas las condiciones en el hogar para teletrabajar. A pesar de que no todos los colaboradores se encasillan inmediatamente en esas categorías, las competencias se pueden ir desarrollando.

Automotivación. Spencer y Spencer, (1993) citado por Alles (2005, pág. 38) se refieren a la motivación como los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Por lo tanto, estas dirigen, convierten y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros. Una

persona motivada que desea el éxito toma responsabilidades para alcanzar sus objetivos y se realimenta para desempeñarse mejor.

Como los teletrabajadores no tienen en su lugar destinado para teletrabajar los estímulos visuales ni auditivos que la oficina tradicional ofrece; además de tener muchas distracciones que en la oficina no tienen, el mejor aliado es el manejo interno durante el teletrabajo. La motivación puede suministrarse externamente, pero empezar por uno mismo es una característica importante. De manera que la motivación y las competencias propias de las personas determinan cómo se desempeñarán a largo plazo en su puesto sin supervisión cercana.

Autodisciplina. Aunque un teletrabajador esté muy motivado, todo puede quedar en nada si la autodisciplina se pierde, de manera que, si el ambiente de teletrabajo no es apto para un constante monitoreo, es mejor tener colaboradores que no lo necesiten. Sin embargo, esto no quiere decir que no sea posible el monitoreo, puesto que es una buena práctica sin acudir a la invasión de la privacidad de los colaboradores -mediante el uso de las tecnologías-.

Por otra parte, puede suceder que las personas que necesitan ser empujadas frecuentemente en la oficina tradicional se adapten fácilmente a un entorno de teletrabajo. Esto se deriva del hecho de que pueden trabajar a su propio ritmo y en su propio estilo, así como tienden a asumir nuevos sentimientos de responsabilidad.

Socialización. El teletrabajo restringe la socialización cara a cara. Sin embargo, puede ser reemplazado o superado por otras formas electrónicas de comunicarse (Skype, videollamadas, entre otros); con el fin de mantener relaciones interpersonales saludables entre los colaboradores.

La mejora permanente. Es una de las principales competencias que debe poseer un teletrabajador porque obliga a aplicar estándares de calidad en los productos

entregables; lo cual le asegura a usted como jefe que cumpla con las tareas encomendadas.

Habilidades laborales y experiencia. La transición al teletrabajo se realiza con una persona que ya posee las habilidades y la experiencia para hacer el trabajo. En algunos casos, parte de las habilidades pueden ser abordadas por un entrenamiento o capacitación adicional; pero debe ser antes de empezar a teletrabajar.

Por otra parte, las personas que tienen experiencia, pero que son nuevos en los trabajos e incluso en las organizaciones pueden funcionar efectivamente como teletrabajadores, una vez que hayan superado las primeras etapas de climatización de la organización y mediante la ayuda de herramientas digitales.

Flexibilidad e innovación. Los colaboradores que son innovadores y flexibles en sus actitudes pueden tener poca o ninguna dificultad para adaptarse a la modalidad.

No obstante, se debe tomar en consideración que algunas personas están mucho mejor sin la socialización que se da en la oficina. La clave está en facilitar el intercambio social necesario y dedicar menos atención a la interacción innecesaria. Sin embargo, también hay otros factores que se deben considerar como lo son las personas introvertidas y extrovertidas. Las personas que son extrovertidas son menos propensas a ser frecuentes teletrabajadores. Mucha gente cae en el rango medio, deseando estar algún tiempo solos y en otros momentos queriendo estar con otras personas.

De manera que el proceso de selección voluntaria de teletrabajadores generalmente excluye aquellas personas que siempre desean estar con otros. El medio tiempo de teletrabajo es una alternativa para aquellas situaciones intermedias. Aunque ese criterio debería ser usado principalmente para indicar

necesidades cercanas de interacción de cara a cara como complemento para comunicaciones relacionadas con las tareas (reuniones).

Competencias tecnológicas. Las competencias tecnológicas son claves para el desempeño de las actividades teletrabajables. Los colaboradores deben manejar las herramientas y paquetes tecnológicos como apoyo en la ejecución de las tareas asignadas y que, además, sepan utilizar de manera eficiente las TIC y a su vez garanticen la seguridad de la información de la organización.

Asimismo, antes de seleccionar al personal teletrabajador, se debe contemplar los siguientes factores que podrían influir en su desempeño o que pueden ser una contraindicación para teletrabajar; tales como:

a. Familia

Los teletrabajadores no deben ser expuestos por sus familias. El ambiente familiar se convierte en un sustituto del ambiente laboral mientras los colaboradores teletrabajan. Si el trabajo es interrumpido por los familiares se vuelve indeseado, la productividad puede disminuir, pero si por el contrario el ambiente familiar brinda apoyo y comprensión al teletrabajador, la productividad puede tender a aumentar. La clave en esto es que el teletrabajador pueda tener un satisfactorio desempeño laboral con su familia estando en casa.

b. Trastornos

Algunos teletrabajadores se han encontrado afectados por varios problemas que en sus ambientes laborales tenían la capacidad de evitar. Sin embargo, en ambientes como el teletrabajo sucumben ante impulsos como trastornos compulsivos, abuso de drogas, alcoholismo, entre otros. De manera que el proceso de selección debe principalmente consistir en prevenir las posibilidades de incorporar a colaboradores con posibles hábitos compulsivos.

Opciones de teletrabajo

Actualmente, vivimos inmersos en la sociedad de la información, y las tecnologías permiten realizar trabajos colaborativos virtuales, una comunicación inmediata, sin importar el equipo tecnológico ni el lugar donde se encuentre la persona.

Su rol como superior inmediato es vital en la definición de la modalidad y en la opción de teletrabajo que se le apruebe al colaborador, pues depende, especialmente, de la negociación a la que llegue con usted.

Recuerde...

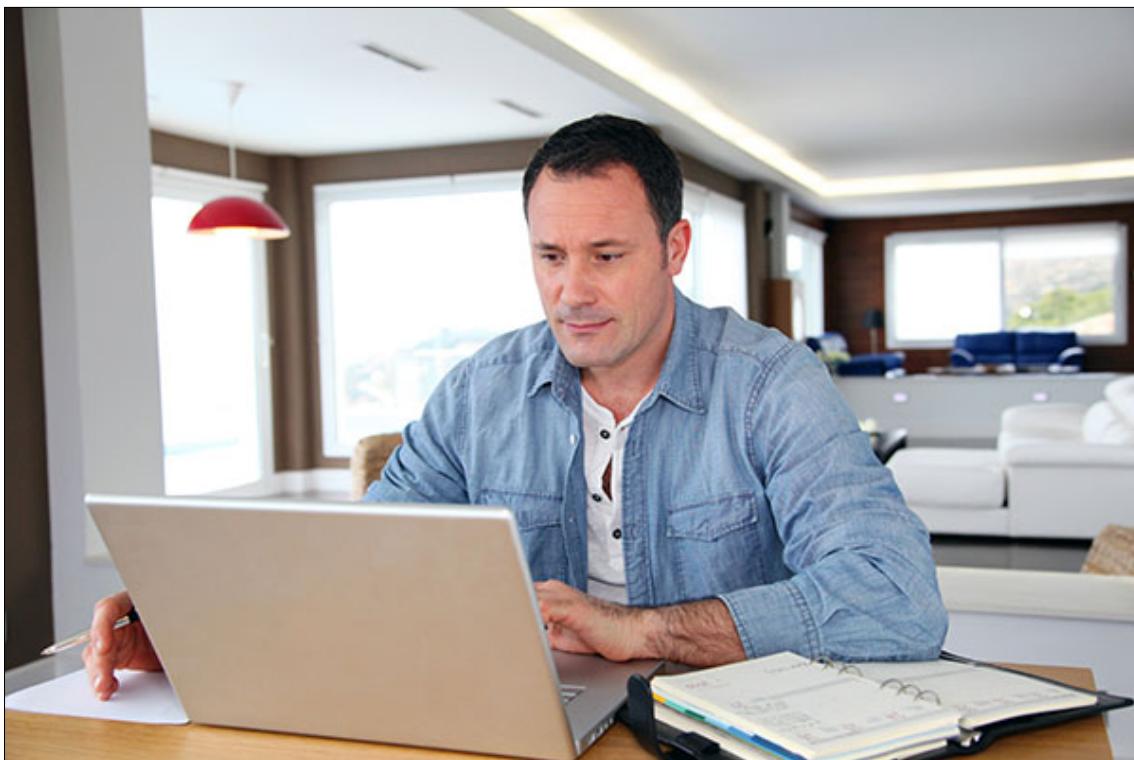


El primer filtro que pasará un candidato a teletrabajar será **la negociación a la cual llegue con usted como su superior inmediato**. Entre ambos (jefe y trabajador) definirán si es oportuno o no que teletrabaje, cuántos días y si cuenta con las competencias y requisitos que exige esta modalidad.

Es sabido que los procesos, las actividades y las tareas no solo son diferentes dentro de la dinámica laboral, sino que, además, dentro de una misma dependencia. Por lo cual, se pueden encontrar situaciones similares que deban ser tratadas de manera diferente.

Aplicar teletrabajo puede ser **parcial** o **total**. Cuando se aplica de manera parcial se podrían considerar desde uno hasta cuatro días de la semana, o si se aplicara total, serían los cinco días de la semana, que la persona va a teletrabajar desde la casa.

Un elemento que le permitirá brindar la cantidad de días de teletrabajo de manera objetiva y transparente es que según el porcentaje de actividades teletrabajables, se definan los días que la persona trabajará a distancia.



Una bondad del teletrabajo es que se puede realizar desde cualquier lugar, pero es importante que el espacio físico donde se desempeñe cumpla con las recomendaciones establecidas, sobre todo en materia de salud ocupacional.

A continuación, se ofrece una tabla con la cual se podría realizar un análisis de la cantidad de días de teletrabajo versus la cantidad de actividades teletrabajables que se realizan.

Porcentaje de actividades teletrabajables	Días para teletrabajar
Del 0 al 20%	1 día
Del 21% al 40%	2 días
Del 41% al 60%	3 días
Del 61% al 90%	4 días
Del 90% al 100%	5 días

Fuente: Programa de Teletrabajo de la UNED, caso UNED.

La Universidad Estatal a Distancia cuenta con una tipificación que le permite indicar las opciones de teletrabajo, las cuales son:

- T1: cuatro días en las instalaciones de la UNED y un día fuera.
- T2: tres días en las instalaciones de la UNED y dos días fuera.
- T3: dos días en las instalaciones de la UNED y tres días fuera.
- T4: un día en las instalaciones de la UNED y cuatro días fuera.
- T5: los cinco días fuera de las instalaciones de la UNED.
- T6: teletrabajo en el extranjero.
- T7: otras opciones de teletrabajo.

En el caso del T7 se destina para un periodo especial; por ejemplo, si alguien requiere teletrabajar por un mes seguido, para concluir algún informe o proyecto, se podría acoger a esta alternativa. O bien, alguien que esté realizando algún proyecto y requiera de una variante en la cantidad de días o del lugar de trabajo.

Guía para la selección de un teletrabajador

Una vez estudiados todos estos conceptos, le suministramos un instrumento que le va a facilitar la selección del personal que desee teletrabajar.

Es importante que comprenda que la empresa o institución se debe reservar la facultad de aceptar o no a sus colaboradores en esta forma de trabajo, dependiendo de las condiciones, competencias, actividades, valoraciones tecnológicas y demás requisitos que se establezcan a lo interno de la organización.

Elaboración del plan de trabajo

El teletrabajo se mide por resultados, por proyectos concluidos, es por esta razón que un plan de trabajo se convierte en el mejor instrumento que usted, como jefe, puede emplear para evaluar el rendimiento del teletrabajador.

Según la Contraloría General de la República (2009):

El plan anual de trabajo es un instrumento de planificación y gestión que permite llevar a cabo los fines de la organización, mediante una adecuada definición de los objetivos y metas que se pretenden alcanzar de manera que se utilicen con eficiencia, eficacia y economicidad.

El plan de trabajo, como instrumento de planificación establece un cronograma, designa a los responsables, marca metas y objetivos con sus respectivos indicadores de gestión que permiten su monitoreo y evaluación.

Por lo tanto, usted junto con el colaborador bajo su responsabilidad, deben definir cuáles son las actividades que van a desarrollar durante los días que se encuentre teletrabajando, la cantidad de productos por entregar, la fecha de entrega y la forma en que se va a evaluar la gestión.

Por favor, considere la siguiente información a la hora de redactar los objetivos, metas, actividades y productos por entregar:

1. **El objetivo** de la actividad debe vincularse con el *Plan Operativo Anual* de la oficina a la que pertenece y debe centrarse en resultados concretos, realistas y alcanzables.
1. **La meta** es la cuantificación del objetivo. Es decir, por medio de la obtención de las metas se evalúa el teletrabajo. Debe responder a las preguntas: ¿qué?, ¿cuánto? y ¿cuándo?
2. **Las actividades** determinan las acciones concretas que se van a realizar para alcanzar las metas propuestas. Son las tareas que el teletrabajador en concreto va a ejecutar.
3. **Producto entregable** es la materialización de la actividad. ¿Qué producto o resultado se va a obtener al realizar esa actividad? Por ejemplo, un informe, un guion, un criterio técnico, etc.
4. **Cantidad:** definir cuántos productos entregables se van a realizar para alcanzar cada una de las actividades es fundamental, pues permitirá cuantificar y evidenciar el trabajo realizado.
5. **Fecha de entrega:** para cada actividad, es necesario establecer una fecha de entrega, de lo contrario todo el plan pierde sentido.

Documento:



Descargue el archivo **Machote para Plan de Trabajo**.



ejemplo_plan_teletra
bajo_jefes_uned

Sabía que...



No existen estrategias malas, solamente objetivos mal planteados.

Gestión de desempeño del teletrabajador

Las organizaciones modernas establecen diversas estrategias de medición de resultados. Dado que un teletrabajador es un colaborador más de la organización, debe acogerse al sistema de evaluación que se haya adquirido a nivel institucional o de la empresa.

Es fundamental, tanto para el jefe como para el teletrabajador que se logre evaluar y medir el rendimiento del colaborador con el fin de valorar si lo asignado a nivel laboral fue cumplido.

Existen diversos modelos de gestión del desempeño; no obstante, este apartado se limitará a recomendar la evaluación del plan de trabajo del teletrabajador de manera oportuna y objetiva, y si es posible aplicar algún instrumento que confirme si el teletrabajador demostró tener las competencias requeridas para trabajar a distancia y con una supervisión indirecta y mediada por las TIC.

La compañía Seguros Equinoccial en Ecuador incursionó en la modalidad laboral desde hace seis años. De una nómina compuesta por 354 personas, 20 trabajan de esta manera a tiempo completo y parcial. “Esto se desarrolló como una necesidad de apoyo a ciertos colaboradores que tenían limitaciones médicas o de cuidados especiales de sus familiares”, explicó Héctor Castillo, director de Recursos Humanos... La productividad aumentó. Sus cifras más recientes dan cuenta de que entre 2015 y 2016 el rendimiento de los teletrabajadores

incrementó un 20% y 30%. La eficiencia se mide por las metas alcanzadas, no por el tiempo trabajado. Empresarios consultados observan que el logro de objetivos es lo más provechoso del teletrabajo. La reducción de costos administrativos también es un factor importante, pero no determinante. (Diario Telégrafo, 2017)

Asimismo, el colaborador debe participar en las actividades de seguimiento, medición, evaluación de su experiencia y cumplimiento de sus funciones durante el tiempo que labore bajo la modalidad de teletrabajo.

Una vez que esté implementándose el instrumento de evaluación del desempeño en la organización, el teletrabajador **deberá mantener una evaluación del desempeño de buena a excelente calificación**, pues dará como resultado la combinación de una buena gestión y de que la empresa o institución puede seguir confiando en esa persona, para que labore a distancia.

Monitoreo y evaluación del teletrabajador

Si bien el teletrabajo implica una relación de confianza entre el jefe y el personal, esto no quiere decir que haya que dejar de lado el seguimiento y evaluación del trabajo que el personal realiza mientras teletrabaja. Un jefe responsable es aquel que destina su tiempo para monitorear y evaluar a sus subalternos.

Para ello, es indispensable hacer uso de herramientas que contribuyan a verificar el trabajo por objetivos, dada la ausencia de supervisión directa sobre el trabajo del personal teletrabajador.

Los instrumentos como el plan de trabajo y la gestión del desempeño son claves para el seguimiento y evaluación del teletrabajador, puesto que permiten valorar el rendimiento del personal, además de ser insumos para la justificación de la prórroga o no del contrato de teletrabajo del colaborador.

Es por ello que es necesario que la organización establezca intervalos, ya sean semanales, mensuales, semestrales o anuales para el monitoreo y evaluación de los planes de trabajo; así como realizar una vez al año la evaluación del desempeño.

Para esto es indispensable que la organización establezca y homogenice los criterios que evaluarán la labor del teletrabajador durante el periodo contractual.

Sabía que...



“Lo que no se puede medir no se puede controlar; lo que no se puede controlar no se puede gestionar; lo que no se puede gestionar no se puede mejorar”.

Documento:



Descargue el archivo **Guía para la selección de un teletrabajador**.



guia_seleccion_teletrabajador_uned

Etapas de selección de un teletrabajador

Cada organización puede definir un procedimiento específico para la selección de un teletrabajador.

No obstante, existe una serie de etapas básicas que deberán cumplir todos aquellos interesados en incorporarse al teletrabajo. ¿Por qué hay que pasar una

serie de etapas? Porque la experiencia de muchas otras organizaciones ha comprobado que no todas las actividades son teletrabajables ni todas las personas son aptas para teletrabajar.

Además, estas etapas actuarán como filtros que permitirán seleccionar a futuros teletrabajadores exitosos, que tengan el perfil laboral y personal deseable en una persona que trabaje bajo esta nueva modalidad.

El primer paso, que debe realizar un colaborador que desee teletrabajar, es consultar primeramente a su jefatura. El aval suyo, como jefe inmediato, es fundamental, de lo contrario el proceso ni siquiera iniciaría.

Posteriormente, la organización debe validar si la persona tiene los requisitos para teletrabajar, los cuales se podrían agrupar en tres valoraciones:

1. **Valoración laboral.** En este estudio se verificará el puesto y las actividades que realiza el colaborador, su tipo de nombramiento, su nota de evaluación del desempeño y se confirmará si la persona cumple con el nivel de competencia para teletrabajar.
2. **Valoración tecnológica.** Se deberá evaluar el equipo tecnológico y la conexión que va a utilizar el teletrabajador e indicar si se ajusta a las necesidades de su puesto.
3. **Valoración de la salud:** El interesado deberá someterse a una valoración médico-laboral, con el fin de verificar que no posea contraindicaciones médicas para teletrabajar.

Algunas organizaciones incorporan la valoración del espacio destinado para teletrabajar. Esto puede ser una fase del procedimiento, siempre y cuando se cuente con los recursos para realizar las visitas previas a los domicilios de los interesados. En el caso de la UNED, lo resolvió con una declaración jurada por parte del candidato a teletrabajar.

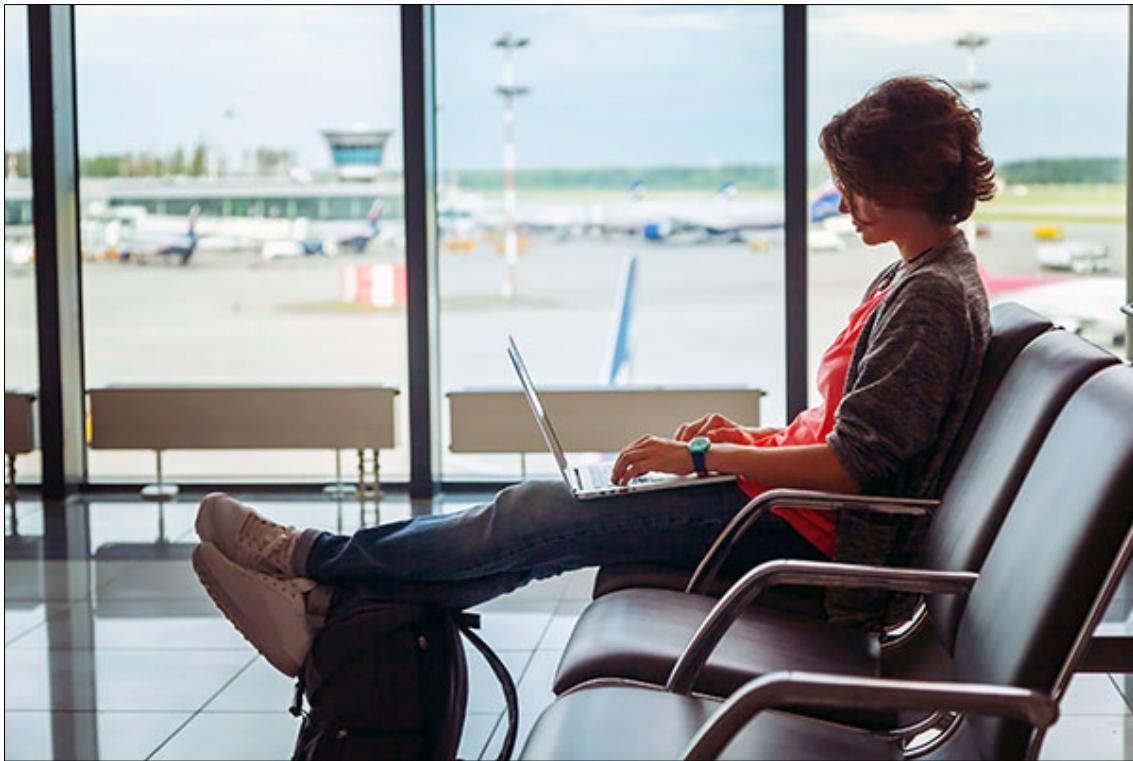
Una vez, concluidas esas valoraciones, es fundamental que los colaboradores definan, junto con ustedes como jefaturas inmediatas:

- a. La opción de teletrabajo (cantidad de días), los días, el horario, la dirección desde donde va a teletrabajar.
- b. El plan de trabajo que realizará durante el periodo establecido para teletrabajar. Se puede prever un plan anual o semestral.

Asimismo, será imprescindible que la organización cuente con algún método de inducción sobre el tema de teletrabajo, ya sea a través de un curso virtual, o bien, con materiales didácticos o una sesión presencial.

Reunida toda la documentación, la Unidad responsable del proceso de teletrabajo, deberá confeccionar el contrato de teletrabajo, y una vez firmado por las partes el colaborador podrá empezar a trabajar bajo la modalidad de teletrabajo.

En caso de que un colaborador desee teletrabajar en el extranjero, deberá atender el mismo procedimiento que se estableció para quienes deseen teletrabajar a nivel nacional.



Combinar teletrabajo y estudios de posgrado en el exterior fue una experiencia positiva; ya que me permitió mantener una vinculación con los procesos de producción del departamento y con el equipo de trabajo y, a la vez, cumplir con los requerimientos de capacitación y actualización que pide la academia.

Otro factor muy positivo del teletrabajo, y estudios en el exterior, fue la fácil reincorporación que experimenté al regresar, porque el sentido de pertenencia al departamento y al equipo de trabajo nunca se perdió durante ese tiempo, a pesar de la distancia. Ana Carolina Zamora, diseñadora gráfica de la UNED, teletrabajó desde Chile en 2010-2012.UNED.

No obstante, es importante que se consideren las siguientes salvedades:

- En su acción de personal se reportará la jornada diurna de Costa Rica.
- El horario deberá coordinarse con su superior inmediato. No obstante, el trabajador debe estar en disposición de asistir, de forma virtual, a las reuniones acordadas con su jefatura, de acuerdo con el horario vigente en Costa Rica.
- Deberá atender de igual manera, las características básicas que debe contar el espacio físico que destinará para laborar.
- Respecto a los costos, en el contrato se especificarán cuáles asumirá la organización y cuáles la persona que teletrabajará.

- Deberá dejar una persona con un poder general para cualquier trámite, especialmente los vinculados a la póliza de riesgos del trabajo.

Recuerde...



El primer filtro que pasará un candidato a teletrabajar será la negociación a la que llegue con usted como su superior inmediato. Entre ambos (jefe y trabajador) definirán si es oportuno o no que teletrabaje, cuántos días y si cuenta con las competencias y requisitos que exige esta modalidad.

Rol de las jefaturas a cargo de personal teletrabajador

Las personas que cumplen el rol de supervisar el trabajo desempeñado por los teletrabajadores son determinantes en el equipo de teletrabajo, puesto que deben cumplir una serie de roles que contribuyan a la práctica del teletrabajo. Entre estos se mencionan:

- Avala como primer filtro si el colaborador puede ser un candidato para teletrabajar.
- Coordina la planificación del trabajo.
- Supervisa y coordina el trabajo a distancia.
- Media en la resolución de dudas o conflictos laborales.
- Promueve el trabajo en equipo entre el personal teletrabajador y presencial.
- Brinda acompañamiento en la autorregulación del trabajo del teletrabajador
- Integra socialmente a los colaboradores presenciales y teletrabajadores.
- Incentiva el uso intensivo de las tecnologías de información y comunicación, entre todo el personal de su área, para el desarrollo de una gestión integral del trabajo.

De manera que una persona que tenga dificultades para llevar a cabo la coordinación o supervisión del personal presencial le será aún más difícil hacerlo

nuevas habilidades de supervisión y/o coordinación mediante un proceso de capacitación que le permita:

- Tener confianza en su personal.
- Orientar a la obtención de resultados.
- Asumir una postura flexible con respecto a la forma en que sus subordinados realizan el trabajo.
- Organizar la dependencia considerando tiempo, espacio y cultura.
- Practicar un efectivo y proactivo.
- Adaptar el trabajo a las personas y no las personas al trabajo.
- Mantener una constante comunicación abierta entre su personal.
- Aportar realimentaciones constructivas y oportunas.

Actividad de aprendizaje:



Midiendo su e-dirección

Con este pequeña prueba usted podrá medir sus aptitudes para ser un buen jefe de teletrabajadores. ¡Anímese a hacerlo y revise el puntaje obtenido al final de la actividad!

No hay respuestas correctas o incorrectas, el propósito de esta actividad es contabilizar puntos para medir sus aptitudes como jefe de teletrabajadores.

Instrucciones:

A continuación, seleccione cada aptitud con la cual se identifica respondiendo **Sí** o **No** en cada ítem.

Listado de aptitudes	Sí	No
1. Cree en el teletrabajo como una modalidad laboral		
2. Su estilo de supervisión es orientado a resultados		
3. Aplica estándares de calidad en los resultados del trabajo de sus colaboradores		
4. Utiliza las TIC para su trabajo y comunicación con sus colaboradores		
5. Garantiza la protección de datos institucionales		
6. Tiene una comunicación abierta y fluida con sus colaboradores		
7. Proporciona realimentación a sus colaboradores del quehacer institucional y del accionar del departamento		
8. Tiene habilidad para mantener un ambiente laboral de equipo y colaboración		
9. Confía usted en sus colaboradores		
10. Respeta la vida privada de sus colaboradores		
Total de puntos obtenidos		

Puntos:

Cada ítem marcado con un **Sí** equivale a **1 punto** y cada ítem marcado con un **No** equivale a **0 puntos**.

Valoración de puntos:

Si obtuvo **6 puntos o más**, usted es un candidato idóneo para liderar teletrabajadores.

Si obtuvo **5 puntos o menos**, tal vez sea mejor que espere y se dé un tiempo para conocer y escuchar más sobre las experiencias de otros colegas jefes y compañeros teletrabajadores para que considere nuevamente incorporarse a este proceso.

Tt Capítulo III. Aspectos legales



Capítulo III. Aspectos legales

Sabía que...



Los jefes de teletrabajadores tienen como responsabilidad integrar al teletrabajador, laboral y socialmente, con el resto de los compañeros que laboran presencialmente.

Normativa nacional por considerar

En nuestro país, existe documentación legal que sustenta y avala la figura del teletrabajo como modalidad laboral. Por ello, es fundamental que usted, como jefe, considere lo dispuesto en el *Código de Trabajo; el Documento técnico del teletrabajo del Instituto Nacional de Seguros; el Reglamento de la Caja Costarricense del Seguro Social en lo pertinente a la seguridad social y los decretos relativos a esta modalidad*, de manera especial el **Decreto No. 39.225**: “Aplicación del Teletrabajo en las Instituciones Públicas”.

En el año 2008 se emitió el primer decreto ejecutivo No. 34.704 “Promoción del Teletrabajo en las Instituciones Públicas”, y desde esa fecha se ha incentivado y promovido la implementación de esta modalidad tanto en el sector público como en el privado.

Asimismo, se optó por esta alternativa ante casos de salud como fue la pandemia de influenza AH1N1 (2009), en el cual se les daba prioridad a las mujeres que se encontraban en estado de embarazo.

Actualmente, se encuentra en trámite en la Asamblea Legislativa, la aprobación del **proyecto de ley 19.355** “Ley para Regular el Teletrabajo”, el cual aplicaría tanto al sector público como privado.

Bajo esos preceptos legales es que muchas organizaciones incorporan esta alternativa laboral para contribuir al desarrollo del país, a las mismas empresas e instituciones y por supuesto a los costarricenses. Algunas de las consideraciones legales se desarrollan a continuación.

Deberes del teletrabajador

Los trabajadores que deseen acogerse a la figura del teletrabajo no pueden realizar la solicitud de incorporación (cuando ya esté formalmente constituida la modalidad de teletrabajo) o incorporarse al teletrabajo, sin previa aprobación de su jefatura respectiva.

El primer gran filtro de selección de una persona que desee incorporarse en esta modalidad es **el aval del superior inmediato**. Esto por cuanto es el jefe quien debe supervisar el accionar de esa persona y, además, es el responsable de que las tareas se cumplan.

Por lo tanto, el primer gran paso que debe realizar un colaborador es consultar a su jefatura si estaría de acuerdo con que él o ella se incorporen a la modalidad de teletrabajo. En caso de que usted como jefe, considere que esa persona, aún no está lista para trabajar sin una supervisión presencial, o bien, que no se ha ganado su confianza, porque ha sido impuntual con la entrega de proyectos o hasta irresponsable, es mejor posponer el ingreso de esa persona a esta modalidad.

Existen puestos que cuentan con todas las condiciones para desempeñarse por medio del teletrabajo; sin embargo, no todas las personas que los desempeñan cuentan con las características o habilidades para hacerlo, de manera que quien desee optar por esta modalidad laboral debe contar con **un perfil definido**.

Asimismo, quienes deseen trabajar a distancia deberán cumplir con las **condiciones laborales, tecnológicas y de salud ocupacional** que se requieren como mínimo. En caso de que se evidencie que el teletrabajador incumpla con alguno de estos criterios, quedará sujeto a la disposición del jefe o de la organización la incorporación o no del teletrabajo. No obstante, se recomienda que cuando el personal cuente con alguna deficiencia en una o varias áreas se propongan un plan remedial o se condicione la incorporación hasta que se compruebe el cumplimiento de todos los requisitos.

Otra obligación de cualquier teletrabajador es presentar **un plan de trabajo** el cual será evaluado por usted como su superior inmediato; con el fin de valorar el cumplimiento de objetivos durante el periodo de teletrabajo. Este será el mejor instrumento que usted como jefe podrá utilizar para valorar si esa persona rinde laboralmente, sin importar el lugar desde donde lo haga.

Una consideración que se debe tener cuando alguien desea teletrabajar es que **su evaluación del desempeño sea de buena a excelente**. Este punto es fundamental porque si el colaborador no cumple con lo pactado se verá reflejado en dicha evaluación, lo cual puede ser una causal para que se le reincorpore a la modalidad de trabajo ciento por ciento presencial.

El personal teletrabajador deberá estar dispuesto a que se le realice **una inspección** por parte del personal de la oficina o centro de salud ocupacional, **en el lugar definido para teletrabajar** y deberá atender las recomendaciones que contribuyan a acondicionar el espacio con los requerimientos básicos. Esta visita deberá ser previamente coordinada para evitar cualquier problema de invasión a la privacidad del trabajador.

Un deber más, y que según lo haya considerado la organización, es que el interesado en teletrabajar, debe firmar y cumplir lo estipulado en **un contrato específico de teletrabajo**. Además, es responsabilidad de este comunicar alguna

modificación de las disposiciones que el documento establece; por ejemplo, si llegara a cambiar de domicilio, o de días de teletrabajo, debe realizar el aviso de manera oportuna a quien corresponda.

Finalmente, un deber más del teletrabajador es que él es el **responsable directo de la confidencialidad, seguridad y resguardo de la información que emplee** y acceda para teletrabajar. Si por alguna razón se demuestra que el colaborador no cumplió con esta responsabilidad, usted como jefe deberá atender los procedimientos establecidos en su organización para una falta de este tipo, o bien, la organización tiene la potestad de aplicar el artículo 81, inciso e) del Código de Trabajo referente a las causas justas que facultan al patrono para dar por terminado inclusive el contrato de trabajo, no solo el de teletrabajo.

Firma de contrato de teletrabajo

Es responsabilidad del patrono mantener un contrato de teletrabajo, esto con el fin de proteger tanto al teletrabajador como a la organización ante cualquier eventualidad laboral. De tal manera que se especifiquen de forma clara y precisa las condiciones en que se ejecutarán las labores, las obligaciones, responsabilidades y los derechos que deben asumir las partes (patrono-teletrabajador).

Se recomienda que como mínimo los contratos escritos de teletrabajo deben contener:

- a. Los nombres y apellidos, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio de las partes.
- b. El número de cédula de identidad o bien pasaporte en caso de ser extranjero.
- c. La duración del contrato.
- d. La jornada y horario de trabajo.

- e. El lugar o lugares donde deberá prestarse el servicio.
- f. Las demás estipulaciones en que convengan las partes.
- g. El lugar y fecha de la celebración del contrato, y
- h. Las firmas de las partes.

Documento:



Descargue el archivo **Machote de Contrato de Teletrabajo.**



ejemplo_contrato_tel
etrabajo_jefes_uned

Mantener condiciones

El personal que desea acogerse a la modalidad de teletrabajo debe pasar una serie de filtros que van a garantizar que sea un teletrabajador exitoso. No obstante, su rol como superior inmediato, es procurar que las condiciones que justificaron su ingreso a esta modalidad de trabajo se mantengan, así como que cumpla con todas las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

A continuación, se mencionan algunas consideraciones que las jefaturas deben tener al respecto:

- a. La modalidad de teletrabajo no deberá afectar **las condiciones de la relación de servicio** del colaborador.
- b. La jefatura respectiva deberá suscribir o **plantear conjuntamente** con el teletrabajador la manera en la que se establezca **la información entre ellos**, con las condiciones requeridas para la realización de sus funciones teletrabajables; por ejemplo, si tendrán reuniones semanales, quincenales o

mensuales. O bien, si comparten una bitácora digital para que ambos puedan ver en lo que se está trabajando cada día.

- c. El teletrabajador deberá **mantener la jornada** inicialmente contratada con la organización. A menos que se autorice un cambio, pero no es lo recomendable.
- d. **El horario** del teletrabajador **podrá ser flexible**, siempre y cuando sea previamente acordado con su jefatura y no afecte el normal desarrollo de las actividades y procesos de trabajo en su organización.
- e. Los **criterios de medición, seguimiento y evaluación** del teletrabajador serán previamente determinados entre el teletrabajador y la jefatura en el acuerdo a suscribir, procurando el cumplimiento de los objetivos y metas del departamento.
- f. La incorporación a la modalidad del teletrabajo **es voluntaria** por parte del personal. La organización tiene la potestad para otorgar y revocar la modalidad de teletrabajo, cuando así lo considere conveniente y con fundamento en las políticas y lineamientos emitidos al efecto. El teletrabajador, siempre y cuando siga un procedimiento elaborado al efecto, tiene el derecho para solicitar la restitución a su condición laboral habitual.
- g. Correspondrá a cada organización, determinar las medidas necesarias para garantizar **el equipamiento de trabajo**, definir el ámbito de responsabilidades, y la estimación de costos, previo al inicio de los programas de teletrabajo. La obligación que recae en la institución o empresa, en el suministro de equipo de trabajo, solo podrá ser dispensada cuando voluntariamente el teletrabajador ofrezca equipo y herramientas de su propiedad para el cumplimiento de las funciones asignadas, situación que deberá quedar debidamente consignada en el acuerdo suscrito por las partes.
- h. La organización participante tendrá bajo su responsabilidad el diseño y **adopción de medidas y procedimientos** obligatorios, especialmente en materia de disposición y uso de *software*, referentes al control y protección

de datos obtenidos en el procesamiento de información oficial en la prestación del servicio por parte del teletrabajador.

- i. Salvo que se encuentre previamente consignado en la normativa interna de cada institución/organización, las disposiciones sobre el uso, custodia y mantenimiento de los equipos, así como **la protección de datos**, se darán a conocer por escrito a cada teletrabajador. De igual manera se procederá con la información que deba conocer cada teletrabajador respecto al régimen de responsabilidades y sanciones en casos eventuales de incumplimiento.
- j. Los teletrabajadores **tienen el mismo acceso a la formación y a las oportunidades de desarrollo** que sus homólogos que laboran de manera presencial.
- k. Los teletrabajadores **tienen los mismos derechos colectivos** que el resto de servidores de la institución para la que labora (sector público).
- l. En caso de que las actividades se realicen desde la casa de habitación, **el trabajador debe acondicionar un espacio físico** bajo la normativa de salud y seguridad ocupacional establecida y permitir el acceso para las inspecciones de las condiciones ergonómicas, de seguridad e higiene del puesto de trabajo previa notificación y consentimiento del teletrabajador.
- m. Los teletrabajadores **estarán cubiertos por el seguro social y por las pólizas de riesgos de trabajo**.

Responsabilidad de las jefaturas

Los jefes deben tomar en cuenta ciertos aspectos legales, para que tengan la confianza de incorporar a alguno de sus colaboradores a teletrabajar. Por ejemplo, es importante conocer los siguientes términos y lo que implican:

Responsable directo

Se refiere a la o las personas que son representantes del patrono y que por ello ejercen la posición de superior inmediato.

Personal teletrabajador

De acuerdo con el Código de trabajo de Costa Rica en su artículo 4, trabajador es toda persona física que presta a otra u otras sus servicios materiales, intelectuales o de ambos géneros en virtud de un contrato de trabajo expreso o implícito, verbal o escrito, individual o colectivo.

En otras palabras, es toda persona que recibe una remuneración salarial a cambio por el préstamo de un servicio. Este artículo también es aplicable a todo aquel que trabaje bajo la modalidad del teletrabajo. Recordando que todos los derechos y deberes laborales deben respetarse y cumplirse de la misma manera que se establece para los trabajadores presenciales.

Recuerde...



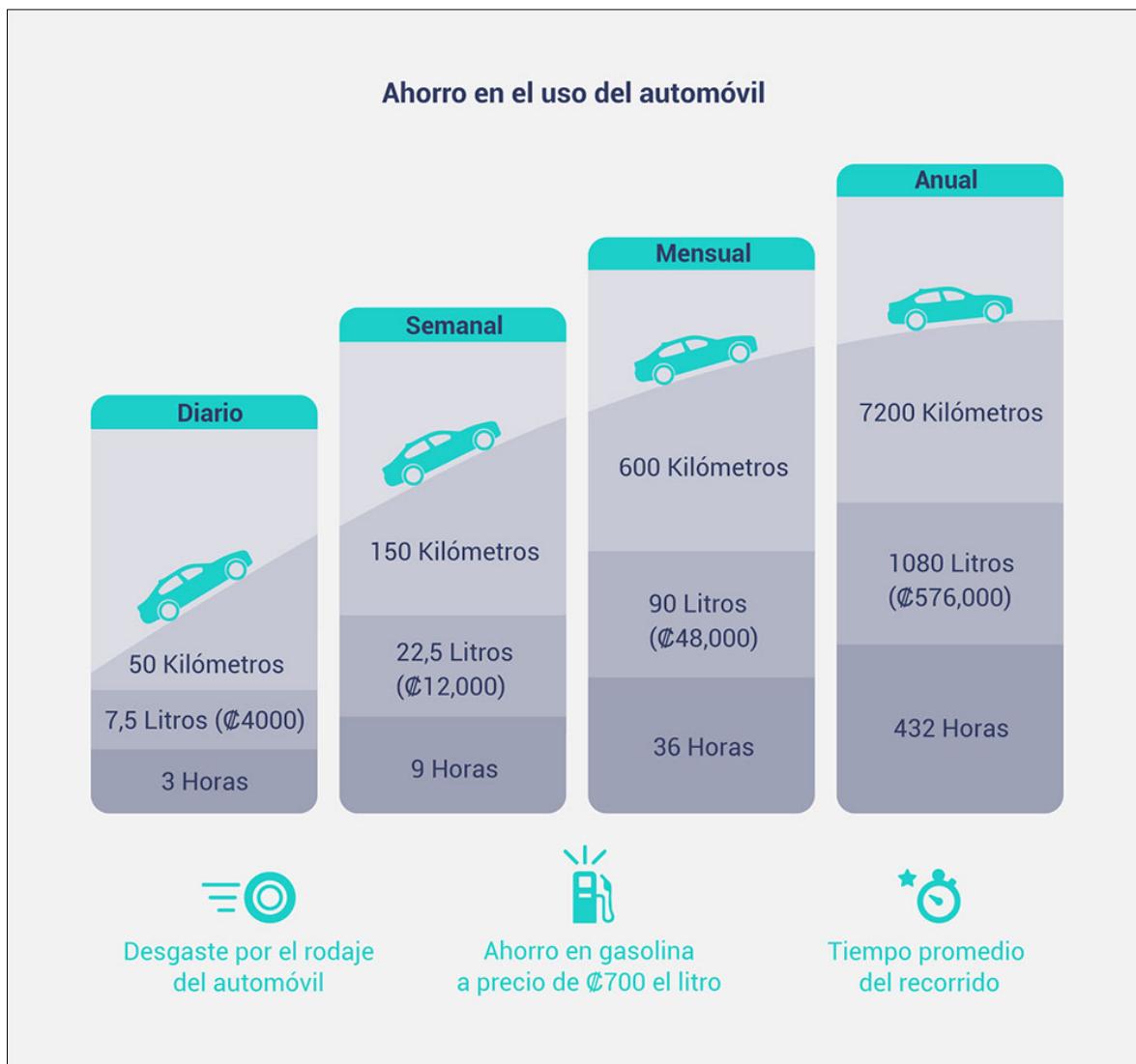
Un teletrabajador es un colaborador igual a quienes laboran de manera presencial, con los mismos deberes y derechos, lo único que cambia, es su lugar de trabajo.

Gastos en servicios públicos y transporte

Según se defina en cada organización, el personal teletrabajador deberá o no asumir los gastos de electricidad, agua, Internet, alimentación y demás rubros relacionados con el desarrollo de las actividades teletrabajables.

En este proceso si, por un lado, el teletrabajador experimenta un incremento en los servicios públicos, por otro lado, tendrá un ahorro en los gastos de transporte.

Figura 6. Ahorro en el uso del automóvil (desgaste-gasolina-tiempo)



Fuente: Creación propia.

Activos de la organización

Quedará sujeto a cada organización la facilitación de equipo tecnológico para teletrabajar.

No obstante, si se autoriza el trasladado de algún equipo de la organización, se deberá establecer la responsabilidad del personal en relación con los activos asignados a su cargo en forma temporal o permanente.

El teletrabajador será el responsable de los activos organizacionales que utilice y traslade hacia su lugar de trabajo (hogar, telecentro o cualquier lugar destinado para realizar sus funciones), cuando se autorice. En caso de extravío, robo o deterioro se procede de acuerdo con lo que establecen los reglamentos de cada organización y, mediante el debido proceso, se determina si hay o no responsabilidad.

Es importante que usted como jefe supervise el reporte correspondiente de salida de los equipos, para que estos bienes sean cubiertos por los seguros con los que cuenta la empresa o institución.

Seguro contra riesgos laborales

La organización deberá contar con una póliza de riesgos laborales, la cual protegerá al teletrabajador de algún accidente que pueda sufrir en la jornada laboral establecida en el contrato, siempre y cuando esté ejerciendo las labores propias de su función. Siendo así, se recomienda que en caso de un accidente laboral se comunique lo sucedido al centro de salud ocupacional de la organización de manera inmediata o en el plazo de los siguientes tres días hábiles de sucedido el accidente.

Recuerde...



El teletrabajo también puede ser **reversible** según lo disponga el colaborador y la jefatura.

Reincorporación a la modalidad presencial



En Costa Rica, según el Decreto N° 39 225. –Aplicación del Teletrabajo en las Instituciones Públicas–, la institución tiene la potestad de revocar el nombramiento del teletrabajador; también el interesado puede solicitar la suspensión de esta modalidad. (Art. 7)

El teletrabajo también es reversible, esto significa que si el trabajador o el jefe, ya sea por cambio en las condiciones o por conveniencia organizacional, requiere la reincorporación al trabajo presencial, es responsabilidad del superior directo coordinar el proceso de reincorporación a la modalidad presencial.

Ambiente laboral

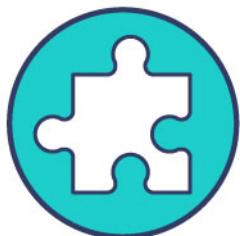
Es importante que exista un ambiente laboral armonioso y proactivo. El superior inmediato debe evitar cualquier comentario que vaya en detrimento de la calidad de las funciones y que ponga en duda la responsabilidad laboral de cualquier teletrabajador. También, debe facilitar la aclaración de dudas y la solución de

conflictos que se puedan presentar en el desarrollo de las actividades bajo esta modalidad.

Es necesario velar porque se mantenga el ambiente laboral adecuado, las retribuciones, oportunidades de desarrollo e integración social de los teletrabajadores, al igual que del resto del personal que usted dirige.

En cuanto al espacio físico de la oficina, es importante que usted, como jefe, acondicione el lugar donde va a ubicarse el teletrabajador los días que asista presencialmente a la oficina.

Actividad de aprendizaje:



Estudio de caso

A continuación, se le expondrá un caso para reflexionar sobre los aspectos legales que debe tomar en consideración ante una situación que, eventualmente, podría experimentar con un teletrabajador. ¡Anímese a hacerlo y reflexione su respuesta al final de la actividad!

Instrucciones:

Lea con detenimiento el caso y rzone una respuesta, seguidamente, cotéjela con la respuesta predeterminada para la situación y reflexione la recomendación que se le brinda.

Caso:

Carmen labora para su departamento y desde hace seis meses se incorporó a la modalidad de teletrabajo. Cuando se le hizo el procedimiento de selección ella informó que vivía en Escazú; no obstante, y por razones personales, actualmente ella vive en Puriscal, junto con su tía y primos y en una casa más pequeña donde adaptó un espacio en el comedor para poder teletrabajar desde ahí. A veces tiene problemas con la conexión y eso ha limitado, en muchas ocasiones, la comunicación entre ella y el resto de los compañeros de la oficina. Pero, además, usted como jefe ha detectado que el cumplimiento de metas ha bajado considerablemente. ¿Qué aspectos debe analizar ante esta situación?

Respuesta sugerida:

Recuerde que usted como jefe de Carmen, es el responsable directo del cumplimiento del trabajo que ella esté reportándole a la Institución. Si bajó el cumplimiento de metas, es probable que tenga nuevos distractores o factores que le impidan cumplir oportunamente con su Plan de Trabajo. Por ejemplo:

1. Las condiciones de espacio y de mobiliario probablemente no sean las óptimas
2. La conexión es más limitada y le ha traído problemas en la búsqueda de información o utilización de alguna herramienta en línea que requiere para su trabajo.
3. Las condiciones familiares cambiaron y ahora vive con niños alrededor y más personas que entran y salen de su casa de habitación.

Por lo tanto, Carmen modificó las condiciones que justificaron su ingreso al teletrabajo y esto está afectando su productividad laboral.

Recomendación:

Primero, usted debería conversar con Carmen y explicarle que es evidente que el cambio de domicilio ha afectado en su trabajo. Segundo, que las condiciones ergonómicas y de salud ocupacional no se están cumpliendo según lo pactado. Tercero, consultar si existe la posibilidad de enmendar esos cambios y reducir los factores de distracción y cuarto, si no ven la posibilidad de cambios, valorar conjuntamente su reincorporación a la modalidad presencial.

Tt, Capítulo IV. Aspectos médicos



Capítulo IV. Aspectos médicos

Las organizaciones deben dar seguimiento a las condiciones de salud de sus colaboradores; dado que el teletrabajo puede generar efectos sobre la salud de quienes participan en esta modalidad, ya sea a corto o largo plazo. ¿Por qué?, primero, porque el espacio donde la persona va a ejecutar sus actividades puede influir directamente y, además, la forma en cómo realice sus labores, pueden incidir física y mentalmente al trabajador.

Por otra parte, el estudio médico en el proceso de selección o incorporación al teletrabajo es importante, pues a partir del diagnóstico se puede determinar si la modalidad es contraproducente o no para la persona. Incluso, este proceso se puede considerar como una medida preventiva de la salud del personal, en donde primordialmente prevalezca el bienestar físico, psíquico y social de las personas.

Incorporar la valoración médica como una de las etapas de selección de un teletrabajador es trascendental, porque con esta valoración se conoce el perfil médico del teletrabajador antes de iniciarse en esta modalidad y en un periodo prudencial determinado por la organización, se puede volver a valorar la condición médica, para así determinar si esta modalidad incidió negativa o positivamente en la salud del teletrabajador.

Todo esto, con una doble finalidad; por un lado, prevenir las enfermedades de este nuevo colectivo de trabajadores, con el objetivo de preservar la salud y para adaptar el funcionamiento óptimo de las personas; por otro lado, validar esta adaptación en la historia clínica tradicional.

Esta revisión se realiza cuando la evaluación psicológica ha determinado la aptitud de los candidatos, ya que, en la actualidad, se asume que la salud y la enfermedad se relacionan directa o indirectamente con diversos factores psicológicos.

Esta evaluación médica hace énfasis en aquellos factores potencialmente nocivos para la salud, como por ejemplo el sedentarismo, dado que la postura de trabajo más común es permanecer sentado por muchas horas, lo cual favorece a la aparición de diversas enfermedades.

No obstante, también se ha evidenciado que el teletrabajo trae consigo muchos beneficios en la salud de las personas. El estrés y tensión que muchas veces genera el simple traslado desde el domicilio hasta la oficina puede verse contrastado por el teletrabajo, e inclusive, esta alternativa laboral promueve un equilibrio entre la vida personal y la vida laboral del trabajador; originando así un mayor grado de bienestar.

El teletrabajo contribuye con el mantenimiento de la salud; principalmente porque (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia, 2016), reduce el estrés; este es un factor desencadenante y coadyuvante de la manifestación de algunas enfermedades. El estrés se ve reducido al tener un medio ambiente laboral tranquilo, al no tener que desplazarse especialmente en transporte público; el tiempo utilizado en desplazamientos se evita, dando lugar a la posibilidad de un mayor autocuidado; los tiempos de atención a la familia se dan con mayor facilidad, motivos suficientes para tener menos estrés; es bien sabido también que hay mayor eficiencia y efectividad en los logros laborales, es un motivo más para la reducción del estrés, especialmente al poder cumplir con las solicitudes de las tareas; se puede contar con la posibilidad de la innovación y la creatividad, factores esenciales para el desarrollo profesional.

El teletrabajo también contribuye al mejoramiento y cuidado de otros factores como el peso y el índice de masa corporal de los colaboradores, pues el acceso a los alimentos en cualquier momento de la jornada laboral, favorece el consumo excesivo de nutrientes, produciendo un desequilibrio en el balance de

gasto/consumo que se manifiesta en trastornos metabólicos y problemas de obesidad, los cuales incrementan el riesgo de morbilidad y mortalidad, debido a sus efectos potenciadores de enfermedades cardiovasculares y del sistema músculo-esquelético.

De manera que es responsabilidad del empleador garantizar las condiciones de la salud y la seguridad de los teletrabajadores. Por esta razón, se establece un proceso de abordaje y capacitación que permita acompañar a los teletrabajadores, con el fin de minimizar riesgos y favorecer aspectos positivos en su gestión. En este proceso, de monitoreo del estado de salud del colaborador, establece reconocimientos médicos, cuando se inicia el teletrabajo y también, durante momentos específicos.

Por lo tanto, nos interesa que usted, como jefe de teletrabajadores, conozca cuáles son algunas acciones preventivas recomendadas para el trabajador y también, cuáles son algunas patologías que podrían sufrir, al acogerse a esta nueva modalidad.

Sabía que...



Según la Organización Mundial de la Salud (2017), los riesgos para la salud en el lugar de trabajo, incluidos el calor, el ruido, el polvo, los productos químicos peligrosos, las máquinas inseguras y el estrés psicosocial provocan enfermedades ocupacionales y pueden agravar otros problemas de salud. Las personas que trabajan bajo presión o en condiciones de empleo precarias son propensas a fumar más, realizar menos actividad física y tener una dieta poco saludable. Las enfermedades respiratorias crónicas, los trastornos del aparato locomotor, las pérdidas de audición provocadas por el ruido y los problemas de la piel son las enfermedades ocupacionales más comunes.



Teletrabajar durante el periodo de embarazo, le evita a la mujer traslados innecesarios, una mejor oportunidad para ejercitarse en su casa y trabajar de forma más cómoda.

Sabía que...



La UNED, en el 2009 realizó un Plan Piloto de Teletrabajo y el 50% de los participantes bajaron de peso al final de este proyecto; también, disminuyeron los niveles de colesterol y de triglicéridos. Estos logros estuvieron estrechamente relacionados con el desarrollo de rutinas de ejercicio y con los cambios de dieta, que los teletrabajadores lograron hacer.

Clasificación de enfermedades laborales

Las enfermedades que pueden enfrentar los trabajadores se podrían clasificar en dos tipos: las profesionales y las de trabajo.

Enfermedad profesional. Se entiende como la contraída a consecuencia del trabajo ejecutado, y que esté provocada por la acción de los elementos o sustancias (Rescalvo & De Diego, 2000, p. 7).

La Organización Internacional del Trabajo (2010) ha establecido enfermedades causadas por agentes físicos; por ejemplo, las vibraciones podrían generar trastornos en los músculos, tendones, huesos, articulaciones, vasos sanguíneos periféricos o nervios periféricos. Una de estas enfermedades es el síndrome del túnel carpiano; provocada por el uso constante del teclado.

Enfermedad del trabajo. Toda la patología influida por el trabajo, pero no determinada por él. Entre estas patologías o alteraciones psicofuncionales destacamos: la insatisfacción, la monotonía, la desmotivación, los conflictos y los trastornos psicosociológicos (Rescalvo & De Diego, 2000, p. 9).

Estas enfermedades empeoran con el trabajo; sin embargo, su desarrollo depende de la naturaleza o las condiciones personales del trabajador y su entorno no laboral, de manera que no se presenta en todos los colaboradores.

Se recomienda:



Que se mantengan los horarios de trabajo definidos, levantarse temprano, arreglarse, desayunar entre otros; como se haría para ir a la oficina, tener pausas durante el día y al final de la tarde cerrar la sesión. Así la persona siga en la casa, debe cambiar de actividad y ser consciente de que las jornadas tienen una razón de ser. "Hay algunos que practican el salir de casa y dar una vuelta, tanto al inicio como al final de la jornada, y esto les funciona". Sonia García, citada en Teletrabajo.gov.co

Patologías asociadas al teletrabajo

Aunque el teletrabajo puede traer ventajas a las personas, ciertos expertos en el tema, como por ejemplo (Alonso & Cifre, 2002, pág. 58), proponen que hay psicopatologías vinculadas al teletrabajo. Por lo tanto, es importante distinguir entre aquellas cuyo origen se encuentra en el uso de las TIC y las que se dan como resultado directo del teletrabajo.

Patologías relacionadas al uso de las TIC:

- Problemas de adaptación continua a los nuevos equipos y sistemas, asociados a la autoeficiencia, autocontrol, organización, flexibilidad.
- Tecnoestrés. Es una enfermedad de adaptación. Es causada por la falta de habilidad o incompetencia de las personas para usar las TIC. Este se refiere al estado psicológico negativo relacionado con el uso de las tecnologías o amenaza de su uso en un futuro (Salanova, 2003, p. 4). De manera que las actitudes, pensamientos, comportamientos o la fisiología pueden verse afectados directa o indirectamente por las TIC. El tecnoestrés puede manifestarse a través de tres tipos, entre estos:
 - La tecnoansiedad, referida a la activación fisiológica no placentera, de tensión y malestar por el uso presente o futuro de algún tipo de tecnología digital.
 - Tecnofatiga, donde la persona presenta sentimientos de cansancio, agotamiento mental y cognitivo debido al uso de las TIC, complementados con actitudes escépticas y creencias de ineeficacia con el uso de las tecnologías.
 - Tecnoadicción, se debe a la incontrolable compulsión a utilizar las TIC “en todo momento y lugar” y durante largos períodos. Estas personas se vuelven dependientes de las tecnologías.
- Síndrome de fatiga visual. La Asociación Americana de Optometría citado por Casillas & Ramírez (2010, p. 2) ha definido el síndrome visual por el uso

de computadora como: los problemas complejos del ojo y la visión relacionados con el trabajo de cerca, que se experimentan durante el uso de la computadora o relacionada con ella. Y consiste en una serie de signos y síntomas como: fatiga ocular, cefalea, hiperemia, visión borrosa de cerca o lejos, sensibilidad a la luz, diplopía, disminución de la frecuencia del parpadeo y por consecuencia ojo seco.

Patologías relacionadas al teletrabajo

Según la *Canadian Telework Association*, citada por (Alonso & Cifre, 2002, p. 58) entre los síntomas de problemas asociados al teletrabajo se encuentran:

- Percepción de soledad. Los teletrabajadores pueden presentar sentimientos de soledad, la cual se puede considerar como una vivencia desfavorable en la cotidianidad del individuo puesto que allí se dan múltiples realidades referentes a la parte personal, laboral, familiar y social. Las personas se pueden sentir solas, esto se relaciona con la tristeza y que se describe como un sentimiento interno y doloroso, mientras que estar solo es la carencia de compañía, tanto de contactos sociales, como laborales.

Las jefaturas deben tener presente que su equipo de trabajo se conforma por colaboradores presenciales y teletrabajadores, de manera que deben buscar medios de integración grupal, que evite aislar a los teletrabajadores de la organización.

- Percepción de estancamiento profesional. Cuando los colaboradores llevan mucho tiempo realizando las mismas actividades y han alcanzado las metas propuestas, puede llegar a una etapa donde dejan de exigirse profesionalmente y se empieza a perder interés en el desarrollo profesional. De ahí la importancia, de reconocer y valorar el trabajo del personal

teletrabajador a la organización, tomar en cuenta su labor, así como estimular la innovación y el crecimiento profesional.

- Dificultades para compaginar trabajo y familia. Las personas pueden tener dificultades en balancear lo laboral y lo familiar, pues lo público penetra en lo privado, en la familia; pero también lo privado, la familia, se deja sentir de múltiples formas en lo público (Iglesias de Ussel, 1998: 133) citado por (Navarro, 2004, pág. 5).

Para prevenir esta patología, el teletrabajador debe definir y respetar el tiempo o la jornada que se destina para cada ámbito (familiar o laboral). Por ejemplo; si se trabaja de 8:00 a.m. hasta las 4:30 p.m. debe saber que ese es el espacio para laborar y no debe dedicar dedicarles les tiempo a cuestiones familiares, como hacer oficio, cuidar a los hijos, entre otros; así como después de la hora definida en la jornada debe saber que es hora de dejar el trabajo y dedicarle tiempo a su ámbito familiar. Esto permitirá que la práctica laboral de teletrabajo sea saludable y evite conflictos o enfermedades.



Come saludable

Patologías vinculadas a los nuevos tipos de interrelaciones laborales

- Trastorno del ritmo circadiano. Relacionado con los horarios, por exceso o déficit de horas de trabajo.
- *Workcoholism*. Asociado al exceso de horas de trabajo, conductualmente expresado por una especial actitud laboral, una excesiva dedicación de tiempo y esfuerzo. Trastorno compulsivo e involuntario a continuar trabajando, además de un marcado desinterés por cualquier otro tipo de actividad.
- Síndrome de la papa en el escritorio. Ingesta de alimentos con alto contenido calórico, causado por el aumento de ansiedad.
- Ciber-adicción. Uso patológico de Internet. Es una adicción relacionada con comportamientos o personalidades con trastornos obsesivo-compulsivos.
- Depresión. Asociada al sentimiento de aislamiento, es una tristeza profunda que inhibe las funciones psíquicas.
- Pereza comunicativa. Es el descuido en el proceso de pensamiento crítico y en el análisis de las diversas situaciones relacionadas con las labores. De tal manera que, si se estimula el uso de la computadora en detrimento de la memoria, esta se devalúa por lenta, y sin memoria se limita la inteligencia de la persona”.
- Infoxicación. Describe el estado del hombre moderno ante la sobrecarga intelectual, “intoxicación intelectual producida por un exceso de información”.



Depresión: expertos en salud mental indican que quienes invierten más de 11 horas diarias entre la jornada laboral y el trabajo que trasladan a su casa, tienen un riesgo de sufrir episodios depresivos 2,5 veces mayor que aquellos cuya jornada se limita a siete u ocho horas por día. Además, afirman que la depresión laboral suele tener un impacto mayor en las mujeres.

Sabía que...



Suecia realizó un experimento en bajar la cantidad de horas de la jornada laboral de 8 a 6 horas. Los resultados de ese cambio han sido: la productividad por hora aumentó, los trabajadores pasan menos tiempo en redes sociales, la ausencia por enfermedad se redujo significativamente. Y por supuesto hubo un cambio en la actitud de los trabajadores y son personas más felices y con mayor calidad de vida. (El Economista.es, 2015)

Ver enlace web



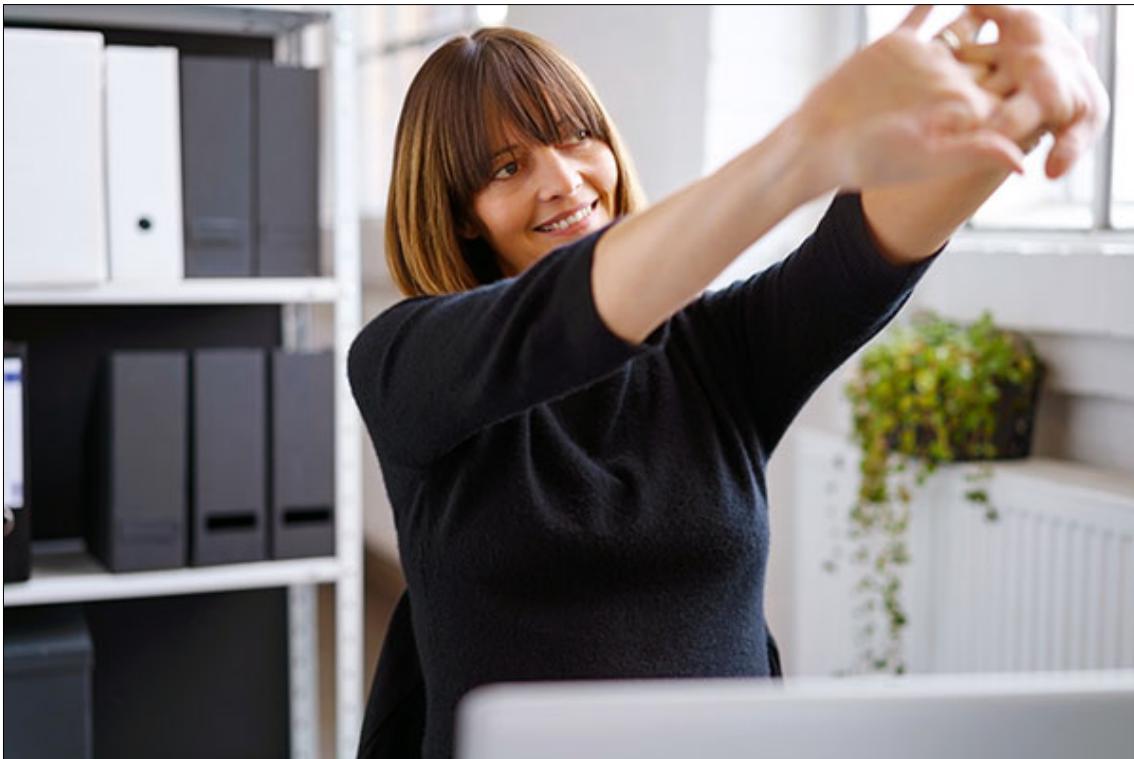
¿Quieres saber más sobre infoxicación? Aquí puedes encontrar una lectura de Alfonso Cornella que aborda el tema:

http://www.infonomia.com/img/pdf/sobrevivir_infoxicacion.pdf

Acciones personales preventivas

Con el fin de promover conductas dirigidas a obtener ventajas (disminución del nivel de estrés), se recomienda a los teletrabajadores realizar:

- Micropausas. Son indispensables para desarrollar comportamientos correctos al adoptar posturas y utilizar instrumentos de trabajo. Esta recomendación sirve para prevenir problemas ergonómicos.
- Promoción de estilo de vida saludable. Actividad física, hábitos de alimentación adecuados, entre otros.



Es sano realizar micropausas dentro de la jornada laboral

Acciones organizacionales preventivas

Las organizaciones deben establecer mecanismos que contribuyan a disminuir los riesgos patológicos de los trabajadores; entre estos se encuentran:

- Exámenes médicos. El examen periódico es la herramienta primordial para la detección temprana de enfermedades. Los controles médicos permiten anticiparse al daño de salud de los teletrabajadores.
- Protección personal. Las organizaciones deben recomendar a sus colaboradores en la adopción de prácticas sanas e higiénicas, así como ergonómicas en sus lugares de trabajo con el fin de que reduzcan el riesgo a sufrir enfermedades laborales.

- Instrucciones de riesgos. Es estratégico que las organizaciones concienticen a sus teletrabajadores de los riesgos o los factores que pueden incidir negativamente en la salud cuando se encuentran en contextos teletrabajables; con el fin de que estos detecten, atenúen o prevengan factores que puedan afectar su bienestar.

Finalmente, se recomienda a las organizaciones incluir en sus contratos de teletrabajo cláusulas referentes a la seguridad y salud como buena práctica.

Tt, Capítulo V. Salud ocupacional



Capítulo V. Salud ocupacional

Características del espacio de trabajo

Con el fin de salvaguardar la salud de los trabajadores, es importante que el lugar que se haya destinado para teletrabajar sea un espacio físico adecuado y que cuente con ciertas condiciones ergonómicas y de seguridad.

En la mayoría de las organizaciones se cuenta con el departamento de Salud Ocupacional. Esta será la unidad responsable de realizar inspecciones del lugar donde el personal va a teletrabajar. No obstante, usted como jefe debe conocer cuáles son los requisitos mínimos que debe cumplir ese espacio físico, con el fin de contribuir al adecuado rendimiento de su colaborador.

Además, existe el “Documento Técnico de Teletrabajo” emitido por el Instituto Nacional de Seguros, en el cual se especifican los requisitos mínimos para que una persona se incorpore a esta modalidad.

De acuerdo con el (Sistema Costarricense de Información Jurídica) el artículo 196 del Código de Trabajo costarricense define como accidente de trabajo:

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

A continuación, se mencionan las condiciones mínimas que deben presentar los espacios destinados para teletrabajar.

Espacio físico

La principal recomendación, que se le da al teletrabajador, es que trabaje en un espacio aislado de las áreas sociales, con el fin de evitar cualquier distracción que afecte su concentración.

Recuerde...



El teletrabajador no deberá cambiar las condiciones con las cuales se le aprobó incorporarse a esta nueva modalidad. Usted como jefe debe estar alerta a cualquier cambio, sobre todo cuando vaya en detrimento de la salud y de la productividad del teletrabajador. Además, porque en caso de un accidente laboral todas esas condiciones se contemplarán en el reporte del accidente.

Es fundamental que el espacio físico que utilizará para trabajar cuente con las condiciones higiénicas requeridas, para que los factores de riesgo físico (el ruido, la iluminación deficiente, el calor o el frío) no se conviertan en un impedimento para realizar las actividades de trabajo.

Según lo establecido por la CCSS (Caja Costarricense del Seguro Social, s.f.) en el Reglamento General de Seguridad e Higiene del Trabajo, la superficie del piso de los locales no será inferior a 2 metros cuadrados para cada trabajador, ni la altura será inferior a 2,5 metros. Es decir, este espacio debe estar libre sin contar el mobiliario, de tal forma que se garantice que la posición del teletrabajador sea ergonómica.

Iluminación

La iluminación juega un papel muy importante dentro del ambiente de trabajo, debido a que un lugar iluminado adecuadamente evitará sobreesfuerzos y posturas inadecuadas, causadas por reflejos en la pantalla, lo cual podría provocar fatiga.

Salud Ocupacional podrá realizar comprobaciones, para verificar que el lugar cumpla con las unidades de luz recomendada, según la normativa INTECO, actualizada y vigente en Costa Rica.

Algunas consideraciones al respecto son:

- Aprovechar al máximo la luz natural.
- Pintar las paredes color mate con el fin de evitar deslumbramientos y molestias a nivel de la vista.
- Para un buen ambiente de trabajo se sugiere establecer el área para teletrabajar en espacios pintados con colores neutros claros como gris, beige, verde suave, blanco hueso, entre otros; que promuevan un ambiente tranquilo y que no generen sueño. Además, estos colores permitirán el máximo aprovechamiento de la iluminación por difusión a través de las superficies.
- Evitar colocar la computadora de frente o de espaldas a una ventana porque puede deslumbrar a la persona.
- Colocar el equipo de forma perpendicular a la ventana.
- El nivel de iluminación recomendado es de 750 luxes.

Condiciones ergonómicas

Según la **Asociación Internacional de Ergonomía** citada por (Asociación Española de Ergonomía, s.f.), la ergonomía es el conjunto de conocimientos

científicos aplicados para que el trabajo, los sistemas, productos y ambientes se adapten a las capacidades y limitaciones físicas y mentales de la persona.

El teletrabajador deberá disponer de mobiliario y equipo adecuado y realizar algunas prácticas con el fin de cuidar su salud, tomando en consideración aspectos como:

- Un escritorio o una mesa de trabajo con ciertas características, que permitan evitar lesiones musculoesqueléticas. Por ejemplo, que tenga bordes redondeados para evitar lesiones musculoesqueléticas y distribuir lo que se utiliza según la frecuencia de uso.
- Silla ergonómica, preferiblemente, o con condiciones mínimas como: altura ajustable; con soporte lumbar, adaptable en cuanto a la profundidad; apoyabrazos ajustables, suaves al tacto; respaldo y asiento acolchados; con rodines; y, base de cinco puntos.
- Ubicar el monitor a una altura respecto al campo visual de la persona, debe estar entre 5 y 35 grados por debajo de su línea de visión.
- Considerar que los brazos deben formar un ángulo de noventa grados en sus codos, mantener la espalda recta y cuello sin hacer flexiones o tomar posturas incómodas que provoquen lesiones.
- Realizar pausas de reposo, ya sea cambiando de actividad o efectuando ejercicios de estiramiento por 60 segundos, según lo que el Servicio Médico o Salud Ocupacional recomiendan.

Condiciones de temperatura

Es importante considerar la temperatura en donde una persona se encuentra teletrabajando; puesto que puede influir en el rendimiento laboral. De manera que es necesario tomar en cuenta algunos factores con los que el personal debe cumplir en cuanto a este factor.

- Evitar ambientes muy calientes o muy fríos ya que pueden incidir en el nivel de concentración.
- Garantizar buena ventilación en el espacio físico.
- Mantener una temperatura que oscile entre los 22° a 24°C en ambientes típicos de oficina sin fuentes importantes de radiación y humedad (Instituto Nacional de Seguros, 2008, pág. 10).
- La velocidad del aire mínima recomendada para oficinas es de 0.25 m/s en verano y 0.14 m/s en invierno (Instituto Nacional de Seguros, 2008, pág. 10).

Condiciones de ruido

A continuación, se sugieren algunas medidas con respecto al ruido.

- Establecer el área física para teletrabajar lejos del bullicio de la calle.
- Evitar teletrabajar en espacios donde haya muchas personas o niños pequeños, dado que pueden interferir en la concentración.
- Regular los niveles del volumen de teléfonos u aparatos electrónicos.

Condiciones de seguridad

Algunas recomendaciones de seguridad, que debe tomar en cuenta el teletrabajador, son:

- Colocar el cableado del equipo visible, para que se eviten accidentes al pasar cerca de estos.
- Ubicar archivos en zonas seguras, con el objetivo de evitar caídas o accidentes.
- Si cuenta con archivadores, deberán mantenerse cerrados para que, en caso de sismo, no se abran las gavetas. Al igual que el resto del mobiliario,

en la medida posible, deberá anclarse de tal forma que no caiga sobre el trabajador.

- No utilizar tomacorrientes y cables que se encuentren en mal estado, para evitar cortocircuitos y posibles incendios. Todas las conexiones deben contar con puestas a tierra.
- Además, deberá identificar una zona segura en caso de emergencia.

Sabía que...



“Cada 15 segundos, un trabajador muere a causa de accidentes o enfermedades relacionadas con el trabajo. Cada 15 segundos, 153 trabajadores tienen un accidente laboral” (Organización Internacional del Trabajo, 2017).

Características del equipo tecnológico

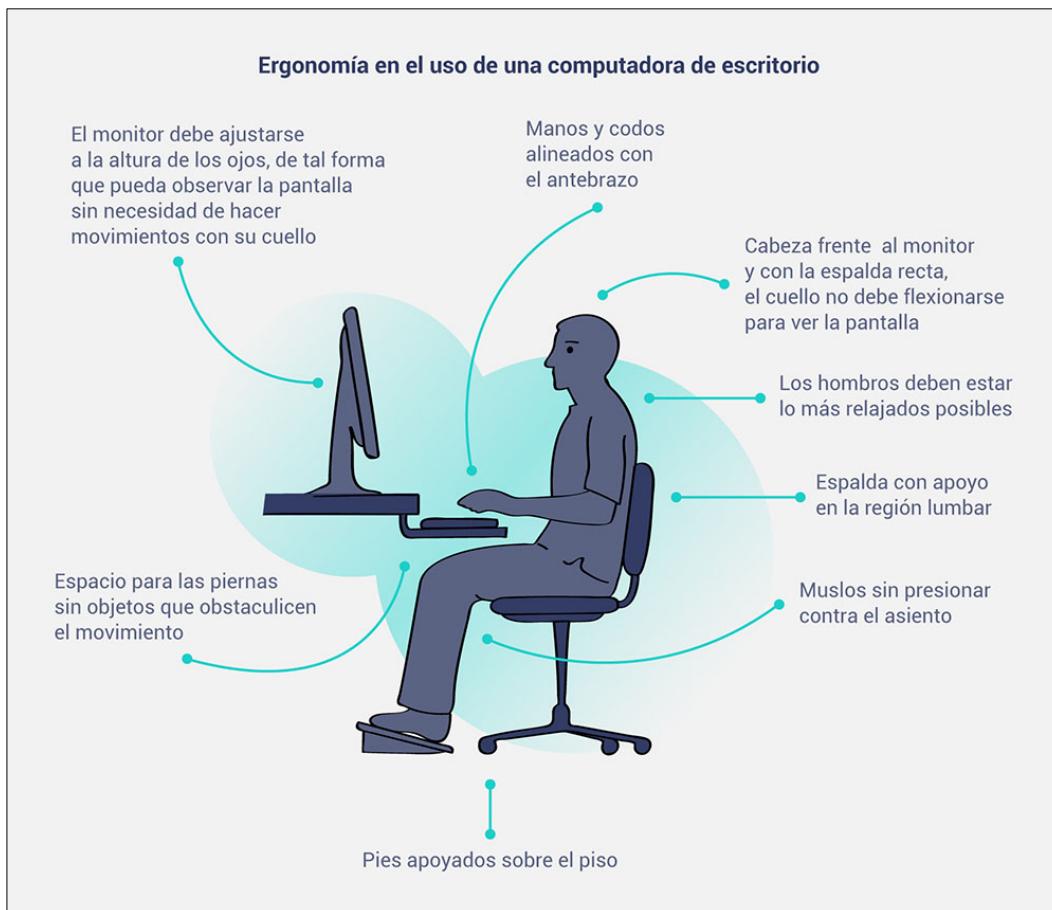
Computadoras de escritorio

En cuanto a la ergonomía, para prevenir algunas enfermedades, se recomienda emplear computadoras de escritorio a quienes vayan a teletrabajar en su domicilio. Este equipo debe considerar aspectos como los siguientes:

- Las pantallas de visualización de datos deben ser del tamaño recomendado, según el tipo de trabajo que realice la persona. Por ejemplo, los diseñadores gráficos deberán tener monitores grandes, con el fin de evitar posturas inadecuadas por carencia de visión.
- Las pantallas deberán tener tecnología LCD, para que no provoquen reflejos ni exceso de brillo.
- Los monitores deberán ser ajustables: la altura, el control de brillo y el contraste.

- Los *mouses* o “ratones” deberán ser pequeños, para que la mano descansé sin quedar flexionada.
- Los teclados deberán ser alfanuméricos.
- Poseer un *pad mouse* o almohadilla de gel, para descansar la muñeca.

Figura 7. Ergonomía en el uso de una computadora de escritorio



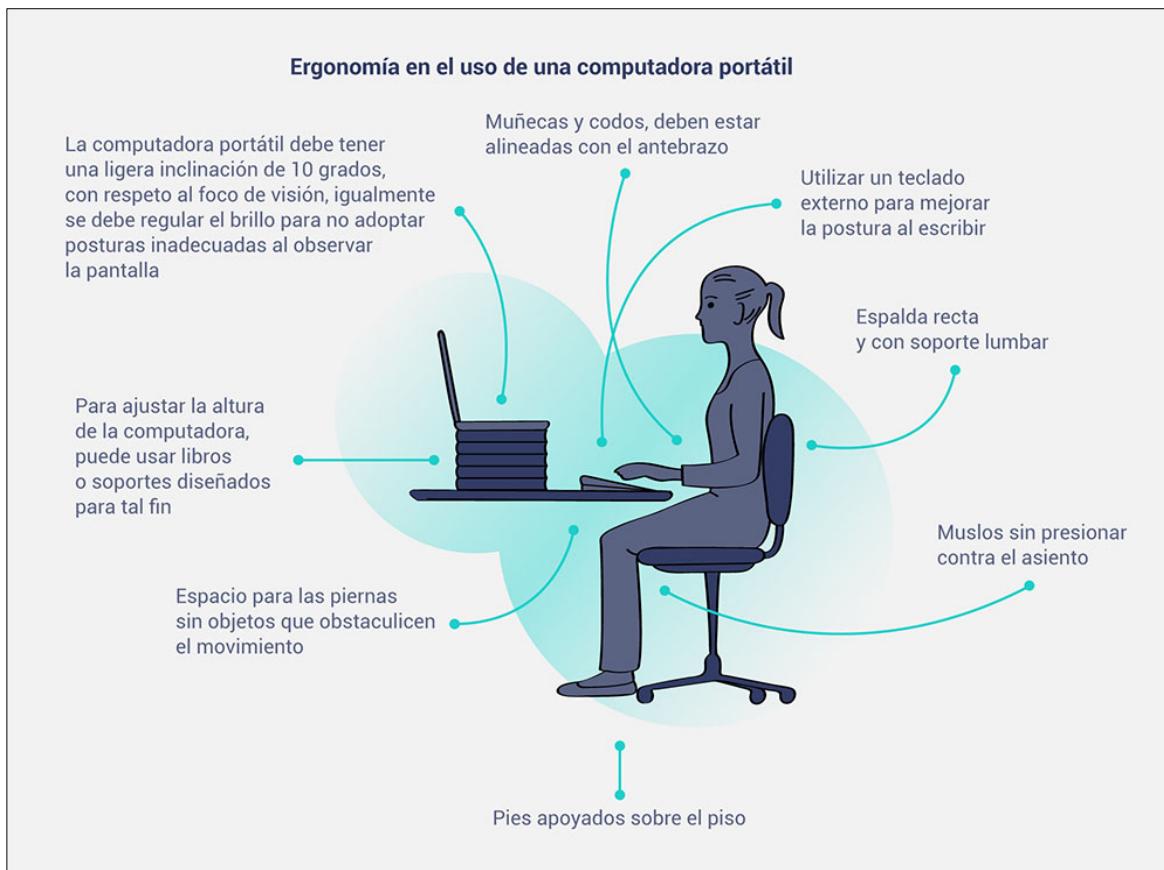
Computadoras portátiles

En caso de que el colaborador utilice un equipo portátil para teletrabajar durante varias horas al día, es importante que incorpore otros accesorios que van a prevenir daños en su salud. Por lo tanto, debe atender las siguientes recomendaciones:

Las pantallas de visualización de datos deberán tener tecnología LCD.

- Se deberán evitar las computadoras menores a 13 pulgadas.
- La portátil debe ubicarse sobre un escritorio.
- Cuando utilice una portátil más del 50% de su jornada, deberá colocarle un objeto o base adaptable que le permita regular la altura, para ajustar la pantalla de visualización de datos a su nivel visual.
- Utilizar un teclado extra al que tiene la portátil, que sea alfanumérico.
- Colocar un *mouse* o “ratón” externo, con su respectivo *pad mouse* o almohadilla de gel, para descansar la muñeca.

Figura 8. Ergonomía en el uso de una computadora portátil



Procedimiento, en caso de accidente laboral

Una responsabilidad vital, que usted tendrá como jefe de teletrabajadores, será conocer el procedimiento en caso de que algún teletrabajador de su dependencia, sufra un accidente laboral. Al igual que los trabajadores presenciales, los compañeros que teletrabajan pueden sufrir accidentes, en el lugar donde se encuentren ejerciendo sus labores.



Según el Centro de Salud Ocupacional de la UNED, el índice de accidentalidad de la Universidad fue apenas de 80 accidentes laborales durante el 2016, lo cual es una cifra realmente baja, al considerar que hay más de 2500 funcionarios en la institución.

Documento:

El “Documento Técnico sobre Teletrabajo” del INS, explica ampliamente las prácticas de gestión preventiva y de salud ocupacional relacionadas al teletrabajo.



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

Agrega, que también se calificará como accidente de trabajo, el que ocurra al trabajador en las siguientes circunstancias:

El cumplimiento de órdenes de patrono, o en la prestación de un servicio bajo su autoridad, aunque el accidente ocurra fuera del lugar de trabajo y después de finalizar la jornada.

Por lo tanto, es fundamental que usted como jefe tenga claro cuándo un accidente es de índole laboral y cuándo no lo es. Por ejemplo, si el teletrabajador sale de su lugar de trabajo para realizar una gestión personal y sufre un accidente (caída, atropello, entre otros.), esta situación no podrá catalogarse como accidente laboral, porque no se encontraba ejecutando actividades laborales en ese momento. Estos casos serán remitidos a la Caja Costarricense del Seguro Social para que sean atendidos.

El INS (Instituto Nacional de Seguros, 2008), en su “**Documento Técnico de Teletrabajo**”, indica a las empresas o instituciones que deseen implementar el teletrabajo la obligatoriedad de la notificación de los nombres de los colaboradores, así como los lugares de trabajo y los horarios autorizados. Además, deberán reportarse bajo el concepto de “teletrabajador” en los informes mensuales de planilla, reporte que hará directamente la Oficina de Recursos Humanos.

Accidentes ocurridos en Costa Rica

En caso de que un teletrabajador sufra un accidente laboral o que se le detecte una enfermedad laboral, que se clasifique dentro de los riesgos del trabajo, se deberá actuar según lo dispuesto en el Código de Trabajo y de acuerdo al procedimiento establecido por la oficina o departamento de salud ocupacional de su organización. Algunos de los pasos, que se deben seguir cuando suceda un accidente laboral, se mencionan a continuación:

- El teletrabajador informará a la Oficina de Salud Ocupacional en un plazo no mayor a los ocho días hábiles posteriores al accidente sobre lo acontecido. Para ello podrá utilizar los medios tecnológicos que le faciliten la comunicación más rápida posible.
- Notificar al jefe respectivo, en el mismo momento que informe a la Oficina de Salud Ocupacional.
- El afectado debe completar la documentación requerida para recabar información acerca del accidente o lesión y documentar.
- La Oficina de Salud Ocupacional tramitará el formulario establecido para dicha situación: “Aviso de accidente y/o Enfermedad de Trabajo y Orden de Atención Médica” y lo enviará al INS, para que se registre la denuncia del accidente y se inicie el proceso de trámite e investigación del caso.

- El INS puede realizar inspecciones para comprobar las causas que produjeron el accidente y verificar si el lugar de trabajo cumple con las condiciones de salud ocupacional, establecidas en la legislación nacional.
- La Oficina de Salud Ocupacional será la única entidad autorizada para tramitar ante el INS el formulario “Aviso de accidente y/o Enfermedad de Trabajo y Orden de Atención Médica”. Sin embargo, si es un accidente grave, la persona debe ir de inmediato al centro médico más cercano e indicarles a los profesionales que sufrió un accidente laboral, para que se le refiera al INS posteriormente. Después de que se atienda la emergencia, el colaborador debe notificar al Centro de Salud Ocupacional, para los trámites e indagaciones respectivas.

Accidentes ocurridos en el extranjero

En caso de que usted como jefe cuente con teletrabajadores fuera del país, debe conocer algunos aspectos importantes. En la *Ley de Riesgos de Trabajo* hay una cobertura de extraterritorialidad, que protege al trabajador en caso de accidente laboral fuera de Costa Rica.

Es importante recalcar que la póliza de riesgos del trabajo cubre únicamente accidentes que sucedan como causa de la labor que ejecuta o como consecuencia de esta. Por lo tanto, quedan fuera de la cobertura de esta póliza cualquier otra enfermedad o accidente que la persona sufra como parte de su rutina diaria.

Cada organización deberá establecer un protocolo, que usted como jefe del teletrabajador debe conocer en caso de accidente o enfermedad laboral de un teletrabajador en el extranjero.

No obstante, recomendamos acatar los pasos descritos en caso de accidente en Costa Rica y, además:

- El accidentado deberá aportar información para que se pueda comprobar el accidente (fotos, videos, testigos, entre otros). Además, esta información ayudará a verificar que el accidente ocurrió dentro de su jornada laboral. El teletrabajador tendrá que aportar todos los datos necesarios: cómo sucedió, la hora, el lugar, nombre de testigos y cualquier otro detalle, que sirva como prueba ante el INS.
- El cobro de la póliza se hará por medio de reembolso, según lo establece el INS.

Actividad de aprendizaje



Accidentes laborales

Los casos que se expondrán a continuación realmente pueden sucederle a un teletrabajador. Con base en lo leído, analice cada una de las situaciones y razoné sobre cuáles podrían catalogarse como accidente laboral. ¡Anímese a hacerlo y reflexione las respuestas seleccionadas al final de la actividad!

Instrucciones:

A continuación, se exponen varios casos de accidentes, seleccione entre las opciones **Sí** o **No** según considere como accidente laboral.

Casos	SÍ	NO
1. Erick mientras elaboraba un informe a su jefe sufre una caída, pues la pata de su silla se quebró y se fracturó un dedo de la mano.		
2. Dalia escucha el timbre de su casa, es un vendedor, abre la puerta y se resbala al salir del portón.		
3. Wendy, quien teletrabaja desde un centro universitario, decidió irse a comprar un refresco a la pulpería más cercana, cuando cruzó la calle sufrió un atropello.		
4. Jorge es investigador y como parte de sus actividades teletrabajables debe trasladarse a un parque nacional para recopilar información. Durante su gira, repentinamente cae un árbol cerca suyo, lo cual lo deja con heridas considerables.		

Respuestas:

1. **Sí.** Se considera un accidente laboral porque Erick sufrió el percance con su silla mientras cumplía una asignación de su jefe.
2. **No.** No es un caso de accidente laboral porque atender un vendedor no es parte de las funciones de trabajo de Dalia.
3. **No.** No es un caso de accidente laboral porque comprar un refresco en una pulpería cercana no es parte de las funciones de trabajo de Wendy.
4. **Sí.** Se considera un accidente laboral por que Jorge sufrió la lesión mientras cumplía con su trabajo de campo en un parque nacional.

Tt Capítulo VI. Aspectos tecnológicos



Capítulo VI. Aspectos tecnológicos

Uno de los requisitos, *sine qua non*, para que el teletrabajo sea una realidad es que medien las TIC. Si no hay uso de las tecnologías de la información y de la comunicación para realizar las actividades, la comunicación y la interacción entre el teletrabajador, el jefe y el resto de los involucrados, no sería teletrabajo. A continuación, los principales aspectos por considerar desde el punto de vista tecnológico y que usted, como jefe de teletrabajadores, debe tener presente.

Equipo tecnológico

Cada organización deberá definir previamente si les proporcionará el equipo tecnológico a las personas que se acojan a la modalidad de teletrabajo, o si promoverán el uso de equipo personal. Esto último es lo que se conoce mundialmente como **BYOD** (*Bring your own device* –trae tu propio dispositivo)

Cuando la organización brinde el equipo tecnológico se deben establecer protocolos, tanto para la entrega del equipo, con el fin de que los activos queden debidamente reportados, como con el uso y cuidado que el trabajador debe tener con él mismo.

Con respecto al equipo personal, es necesario establecer características básicas que debe tener según los requerimientos de su puesto de trabajo, con el fin de que le permita un trabajo fluido y una oportuna comunicación. Asimismo, se deben considerar las recomendaciones ergonómicas que sugiera la Oficina de Salud Ocupacional, las cuales se especificaron en un apartado anterior.

Optar por utilizar el equipo personal del colaborador le evita a la organización tener que dotar a cada uno con un equipo tecnológico para que cumpla sus funciones. Además, esto está impulsado por la cultura tecnológica que se está

desarrollando actualmente, pues cada día, más trabajadores tienen múltiples dispositivos desde los cuales pueden sincronizar sus datos e información como son: la *laptop*, la *desktop*, la *tablet* y el celular.

El libro (ABC del teletrabajo, p. 80, 2015) explica que una alternativa segura para el uso de dispositivos BYOD en modelos de teletrabajo es la implementación de **escritorios virtuales**. En este caso, los equipos de usuario no albergarán información de la entidad y se puede acceder a ella sin importar desde qué dispositivo o sistema operativo se conecte el trabajador, logrando así mantener la seguridad para la organización y facilitando el uso de diversos dispositivos desde cualquier ubicación.

Otro aspecto a considerar a nivel organizacional son los sistemas de telecomunicaciones que se adquieran y con los cuales los teletrabajadores podrían estar comunicados sin importar el lugar o distancia en la que se encuentren. Es así como una empresa o institución puede tener “redes de cable, redes de fibra, redes de radio, redes satelitales y de comunicación móvil” (ABC teletrabajo, p. 75).

Adicionalmente, aunque las organizaciones pueden definir la proporción del equipo o no para teletrabajar, si deben garantizar que sus colaboradores posean los programas y *software* necesarios para el desempeño de sus labores. De manera que, deben establecer cláusulas en el contrato de teletrabajo referidas a la instalación y uso de las licencias exclusivamente para fines laborales.

Asimismo, es importante recalcar que desde cada organización se debe establecer previamente y considerando las actividades que las personas van a desempeñar como teletrabajadores, qué equipo tecnológico es el mínimo que se requiere para el buen desempeño laboral; puesto que pueden existir niveles de actividades que requieran un *hardware* y *software* más especializado que otros.

De manera que hay que considerar si son actividades básicas administrativas como elaboración de documentos, informes, consulta de correo electrónico, entre otros; o bien si son actividades intermedias como para el uso de algún *software* de administración de la organización, requerimientos de VPN, entre otros o bien actividades según la especificidad de sus funciones como diseño gráfico, ediciones de video o audios y elaboración de multimedios.

Conexión

La conexión a Internet del teletrabajador no debe ser menor a 2 MBps (dos *megabytes* por segundo), para procurar un trabajo ágil. Dicho de otra manera, la calidad de la conexión no debe afectar la producción del trabajador.

Si el teletrabajador se traslada de domicilio, debe prever todas las acciones necesarias para no interrumpir la ejecución de sus actividades. Si el lugar al que se traslada no tiene conexión deberá reintegrarse a su centro de trabajo.

Por esta razón, es importante que las oficinas dispongan de espacios físicos adecuados, en caso del retorno de un teletrabajador. También, estos espacios se usarían si el colaborador trabajase algunos días de manera presencial.

Soporte tecnológico

Cuando el teletrabajador esté laborando con equipo institucional será total responsabilidad del departamento de TI brindar el soporte técnico que la persona requiera.

Sin embargo, cuando el equipo tecnológico es personal, es importante que cada organización delimite hasta dónde y cómo podrá tener acceso a esos equipos, ya que son propiedad privada del colaborador.



Según una investigación realizada por Ernst & Young y el Club de Investigaciones Tecnológicas de Costa Rica, en el 2013 se determinó que **85% de los trabajadores cuentan con las herramientas tecnológicas básicas** necesarias para realizar su trabajo desde la casa sin ningún problema, estos instrumentos abarcan equipo portátil, conexión a Internet y acceso a aplicaciones de negocios.

Seguridad informática

Usted como jefe debe establecer con cada teletrabajador el cómo, el cuándo y desde dónde va a utilizar la información de la organización.

Cada organización definirá la infraestructura informática con la que se trabajará el almacenamiento y el procesamiento de la información; por ejemplo, puede optar por centros de datos privados o compartidos, o bien, el almacenaje en la nube, la cual también puede ser pública o privada.

“La infraestructura se adecúa de acuerdo con las necesidades y restricciones de las organizaciones en cuanto a confidencialidad, acceso a recursos, disponibilidad

y capacidad técnica al interior de la misma, entre otros factores". (ABC teletrabajo, p. 77).

Tecnologías para la comunicación y el trabajo virtual

Actualmente, existen muchas tecnologías de la información y la comunicación que facilitan y promueven el teletrabajo. Es fundamental que usted, como jefe de teletrabajadores, conozca y maneje estas soluciones tecnológicas con el fin de promover una oportuna comunicación, no solo entre usted y el colaborador, sino entre el resto del personal de la organización.

Existen aplicaciones específicas para cada actividad que se requiera. Es así como se ofrecen alternativas para comunicación, soporte, gestión de documentos y registro de actividades y asistencia. (ABC del teletrabajo, p. 82).

Aplicaciones para la comunicación

Son todas aquellas alternativas con que cuenta el teletrabajador para comunicarse con otras personas a través de chat, mensajería instantánea o bien por correo electrónico. En este grupo, podemos incluir los sistemas de videoconferencia e inclusive la telefonía IP.

Por ejemplo, a nivel organizacional se recomienda que todo trabajador tenga un correo electrónico y se establezca que toda comunicación que se realice por ese medio, se considera como una comunicación oficial. Hay otras entidades, que maximizan muy bien los recursos y tienen a todo su personal en línea, de tal manera que una consulta rápida la pueden hacer a la persona ya sea que esté en su domicilio o inclusive en las mismas instalaciones de las oficinas de la empresa o institución, a tan solo un clic.

Dependiendo de la aplicación, puede ser gratuita o con licencia, es así como se pueden optar por alternativas como *gmail* o *hotmail* para correo electrónico

gratuito, o bien, un correo a través de una red organizacional y que se puede utilizar a través de la plataforma del Outlook, de Microsoft.

El mismo *gmail* ofrece un chat, el cual se puede habilitar inclusive en una *app* para celular y se puede seguir una conversación ya sea por el computador estacionario o por el celular.

Asimismo, existen *software* con licencias para actividades de videoconferencia, por ejemplo, uno de ellos es Scopia y está la alternativa mundial gratuita Skype, que permite videollamadas no solamente de persona a persona, sino entre varias al mismo tiempo. También se puede considerar que quienes tengan instalado el paquete de Microsoft, pueden realizar una convocatoria y establecer la reunión de manera virtual o presencial.

Aplicaciones para soporte

La organización puede optar por brindarle al trabajador soporte técnico y sin necesidad de que el trabajador lleve su computadora a las instalaciones físicas. Por ejemplo, a través de una red privada (VPN), los técnicos podrían ingresar a su computador de la misma manera en que lo harían si tuvieran el equipo tecnológico en sus manos.

Pero, además, existen en el mercado digital opciones como *Teamviewer*, *Joinme* y *Ammyy Admin* que permiten la conexión remota.

Aplicaciones de gestión de documentos

Estas aplicaciones permiten que los trabajadores, independientemente de donde se encuentren, puedan tener acceso a los documentos con los que laboran. Con esto se evita el desplazamiento de información oficial.

Son repositorios de contenidos para gestionar y compartir documentos, como, por ejemplo: *LogicalDOC*, *Athento* y *NUXEO*.

Aplicaciones para registro de actividades y asistencia

Este es quizá una de las herramientas más esperadas por las jefaturas. ¿Cuánto tiempo efectivo realmente trabaja una persona? Son muchas las alternativas que existen; sin embargo, antes de pensar cómo cuantificar las horas, es más válido diseñar un documento que nos permita darle seguimiento por proyecto, y en el cual se pueda definir la fecha de entrega y el producto que se espera de esa actividad.

Teletrabajar es básicamente trabajar por objetivos claros, más allá de cumplir un horario, lo importante es producir lo acordado en un tiempo específico y con una buena calidad.

Entre los ejemplos que podemos ofrecer están: *Wunderlist*, *Nozbe*, *Do It*, *Lance Talent*, entre muchas otras.

A continuación, se presenta un breve resumen de las TIC que contribuyen en el teletrabajo:

Dropbox™

El Dropbox es un programa que permite almacenar y compartir contenidos a través de la sincronización de computadoras y dispositivos móviles.

Google Drive™

Es una plataforma que permite compartir y editar en línea documentos desde cualquier parte y con una capacidad de hasta 5 GB en la nube.

Google Docs

Permite la escritura por voz, la opción de ‘sugerencias’ en lugar de editar los archivos directamente, o la posibilidad de etiquetar personas y asignarles tareas dentro de los comentarios de los documentos.

Wunderlist™

Es una aplicación que le permitirá tener un mayor control de las tareas que tiene asignadas, además de catalogarlas por fecha y estar al día con sus actividades.

MindMeister

Esta herramienta facilita la lluvia de ideas y la elaboración de un mapa mental colectivo. Con esta herramienta todo el equipo podrá editarla en tiempo real e ir conversando sobre nuevas ideas a través del chat incorporado.

Gmail

Es un correo electrónico que permite sincronizar las cuentas de correo electrónico de la empresa o institución, o bien, las comerciales.

Skype™

Permite realizar mensajería instantánea, llamadas y videollamadas y compartir archivos de forma gratuita.

Slack

Es una herramienta para comunicarse con el equipo de trabajo. Permite organizar las conversaciones por equipos, proyectos o temas específicos, realizar llamadas tanto a personas como a grupos, compartir y editar documentos. Además, se integra fácilmente con otras herramientas como *Zendesk*, *Asana* y *Google Drive*.

Appear.in

Es una herramienta de videoconferencias. No necesita registrarse ni instalar ningún software para poder utilizarla, solo se crea la reunión y se envía el *link* a los

demás participantes. Permite invitar hasta ocho personas y conectarse desde cualquier dispositivo.

Prezi™

Para realizar presentaciones dinámicas y actualmente existe la posibilidad de que entre un máximo de diez personas puedan hacer ajustes en línea y rediseñar la presentación.

Spicynodes™

Aplicación que permite crear mapas mentales, de ideas y organizar información en forma de nodos conectados.

Asana

Es una herramienta gratuita que está disponible en computadoras y *smartphones*. Es útil para el seguimiento de tareas, puede crear actividades, programar fechas de entrega y asignar tareas a otras personas.

Loomio

Con esta herramienta se puede exponer temas de discusión, aportar ideas o soluciones, comentar las propuestas de los demás miembros del equipo y al finalizar el tiempo determinado para la toma de decisiones, la herramienta arroja los resultados del debate para iniciar con el plan de acción.

Actividad de aprendizaje



TIC como apoyo al teletrabajo

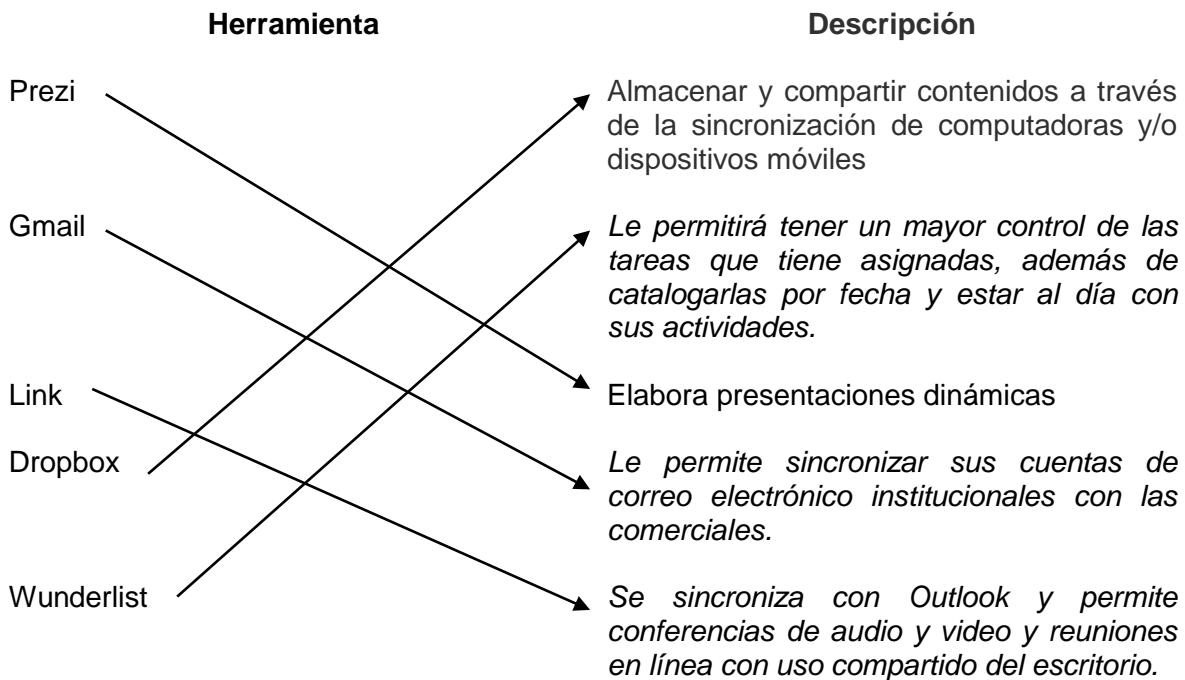
Al realizar el siguiente ejercicio usted será capaz de repasar la información del texto asociando los diferentes términos con sus respectivas definiciones, esta lista de herramientas son unas de las tantas aplicaciones que ofrecen las TIC como apoyo al teletrabajo. ¡Veamos cuánto recuerda y anímate a hacer uso de ellas!

Instrucciones:

A continuación, se presentan cinco términos y cinco definiciones, relacione cada término hacia la definición que considere correcta.

Herramienta	Descripción
Prezi	Almacenar y compartir contenidos a través de la sincronización de computadoras y/o dispositivos móviles
Gmail	<i>Le permitirá tener un mayor control de las tareas que tiene asignadas, además de catalogarlas por fecha y estar al día con sus actividades.</i>
Link	Elabora presentaciones dinámicas
Dropbox	<i>Le permite sincronizar sus cuentas de correo electrónico institucionales con las comerciales.</i>
Wunderlist	<i>Se sincroniza con Outlook y permite conferencias de audio y video y reuniones en línea con uso compartido del escritorio.</i>

Respuestas:



Otros elementos tecnológicos para teletrabajar

Si bien el uso de recursos tecnológicos como las computadoras y la conexión a Internet es indispensable para desempeñar el teletrabajo; también es necesario contar con otros elementos que contribuyen al trabajo a distancia tales como:

Telefonía. A la hora de teletrabajar es necesario que los colaboradores suministren un medio de comunicación inalámbrico; esto permitirá agilar el trabajo, evacuar dudas o contactar a la persona para cualquier asunto de índole laboral. Algunos recursos de telefonía son: teléfono análogo, teléfono IP, *softphone*, teléfono celular y *Smartphone*.

Muchas organizaciones cuentan con líneas IP, de manera que permite la integración de trabajadores móviles de la organización en un sistema unificado de telefonía; no obstante, algunas de estas no cuentan con ese recurso y es la

persona la que debe suministrar un contacto personal; de manera que se le sugiere al colaborar que no desea suministrar el número de celular personal, que adquiera una línea destinada para aspectos laborales; esto facilitará separar el ámbito personal del laboral fuera de las horas laborales.

Correo electrónico corporativo. Es uno de los medios más oficiales que existen en las organizaciones, esto permite crear y compartir eventos, crear listas de contactos, crear tareas y hacer seguimiento a estas, así como compartir y editar documentos en la nube de manera sincronizada. A su vez, se puede configurar en dispositivos móviles.

Firma digital. Este es un método muy efectivo, que permite trabajar de una manera más expedita y simplificando los trámites. La firma digital es un método que asocia la identidad de una persona o equipo, con un mensaje o documento electrónico, para asegurar la autoría y la integridad de este. (Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones, 2017). Esta permite que el teletrabajador desde su hogar pueda firmar un documento mediante la firma digital, otorgando la misma validez que un documento firmado en papel.

Glosario



Glosario

Actividades teletrabajables. Conjunto de tareas que, por su naturaleza, pueden ser realizadas sin la presencia del trabajador en la organización. Permiten manejar la información y llevar controles por medio de las tecnologías de información y comunicación.

Competencias. Son el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes, valores y capacidades indispensables para una gestión adecuada del puesto. En un teletrabajador se requieren las siguientes competencias: automotivación, autorregulación, compromiso, comunicación, aprendizaje, orientación a la calidad y juicio.

Personal. Todas aquellas personas que tengan una relación laboral con la organizacional.

Declaración de jornada de trabajo. Por normativa nacional, todo trabajador debe tener en su expediente personal laboral, una declaración de jornada de trabajo. En el caso de los teletrabajadores, aunque su horario sea flexible, se mantendrá la jornada por la cual han sido contratados.

Tipos de teletrabajo:

- **Teletrabajo domiciliario:** se realiza desde el domicilio del trabajador.
- **Teletrabajo móvil:** el colaborador trabaja desde diferentes lugares y viaja habitualmente, según la naturaleza de sus funciones.

Ambos tipos podrían ser permanentes o no serlo.

Perfil del puesto. Instrumento que delimita las características propias del trabajador que ejecutará un cargo específico. Incluye la descripción detallada de los diferentes elementos que componen el puesto, a saber: la naturaleza, funciones clave, responsabilidad, autoridad, consecuencias de un error, supervisión recibida y ejercida, así como las competencias que hacen que una persona sea exitosa en determinada posición.

Plan de trabajo. Herramienta de gestión que permite ordenar y sistematizar la información relevante para realizar un trabajo, con base en la descripción de las actividades que se desarrollarán. Esta especie de guía propone una forma de interrelacionar los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos disponibles, con el fin de operacionalizar la dirección por seguir con base en los objetivos que se tracen. Como instrumento de planificación, el plan de trabajo establece un cronograma, designa a los responsables y marca metas y objetivos con sus respectivos indicadores de gestión, que permiten su monitoreo y evaluación.

Programa de teletrabajo. Es la unidad técnica-administrativa responsable de implementar y de coordinar, con todas las instancias de la organización, las acciones para la puesta en marcha de la modalidad de teletrabajo. También, es responsable del seguimiento de todas las actividades relacionadas con el teletrabajo.

Teletrabajador. Colaborador que se acoge a la modalidad de teletrabajo, indistintamente de la opción que escoja.

Teletrabajo. Modalidad que le permite al trabajador desempeñar sus labores desde su domicilio, telecentro o lugar destinado, según se le autorice, siempre y cuando medie el uso de las tecnologías de la información y comunicación, para el cumplimiento de las actividades asignadas. El mismo, no implica variación del contrato laboral. El teletrabajo es voluntario y, quien se acoge a este, deberá acatar tanto la normativa establecida para esta modalidad como el resto de la normativa interna de la organización.

Soporte técnico. Dependencia a la que puede acudir el colaborador cuando los medios tecnológicos o las telecomunicaciones no satisfagan los requerimientos necesarios para realizar el teletrabajo.

Referencias



Referencias

Alonso, M., & Cifre, E. (2002). *Teletrabajo y Salud: Un nuevo reto para la psicología.*

Obtenido de file:///C:/Users/usuario/Downloads/77808308(1).pdf

Alfaro, S. Diferencias entre jornadas y horarios. (2013). En:

<http://www.tecoloco.co.cr/blog/diferencia-entre-jornadas-y-horarios-laborales.aspx>

Asociación Española de Ergonomía. (s.f.). Obtenido de

<http://www.ergonomos.es/ergonomia.php>

Asociación Internación de Ergonomía, sitio web (2013). En: <http://www.iea.cc/>

Caja Costarricense del Seguro Social. (s.f.). Reglamento General de Seguridad e Higiene del Trabajo.

Centro Internacional para el Desarrollo del teletrabajo. (2017). *Primer Informe sobre el estado del Teletrabajo en Costa Rica.* Obtenido de
file:///C:/Users/usuario/Downloads/PrimerInformeTeletrabajo.pdf

Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa. (2010). *Guía de recomendación y buenas prácticas para el impulso del teletrabajo.* Obtenido de
file:///C:/Users/usuario/Downloads/Guia_Teletrabajo.pdf

Call Center News, sitio web (2013). “Estudio chino: la productividad de un call center atendido desde casa”. En: www.callcenternews.com.ar/capital-humano/human-capital-news/research/631-echp

Castañeda, J. (2004). *Ecología digital*, número 95. En: <http://www.edicionessimbioticas.info/Ecologia-digital>

Casillas, E., & Ramírez, S. (2010). *Revista Panamericana de lentes de contacto.*
Obtenido de Síndrome de Fatiga Visual por Uso de Computadora
file:///C:/Users/usuario/Downloads/RPALC_1_2010_ART3.pdf

Carvajal, L. "Establecimiento de perfiles de personal que teletrabaja" (2012)

Chiavenato, Idalberto (1995). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial MacGraw-Hill, México.

Contraloría General de la República, División de Fiscalía Operativa y Evaluativa, Área de Servicios Sociales, Informe sobre los resultados del Estudio realizado en el Patronato Nacional de la Infancia en relación con las transferencias de recursos a organizaciones privadas sin fines de lucro. 2009. En:
https://www.imas.go.cr/ayuda_social/ibs/IBS%20%20Guia%20Elaboracion%20Plan%20Trabajo.pdf

Corporación Colombia Digital (2012). *El libro blanco del teletrabajo en Colombia*. Versión 2.0. En: www.colombiadigital.net/nuestras-publicaciones/empresarios/item/2042-libro-blanco-el-abc-del-teletrabajo-en-colombia.html

Corporación Colombia Digital, sitio web (2013). En: www.colombiadigital.net

Cornella, A. (2013): "Infoxicación". En:
<http://alfonscornella.com/thought/infoxicacion/>

Cornella, A. (2000). "Cómo sobrevivir a la infoxicación". En:
http://www.infonomia.com/img/pdf/sobrevivir_infoxicacion.pdf

Diario Telégrafo. (2017). El teletrabajo mejora el rendimiento del empleado. págs.
<http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/el-teletrabajo-mejora-el-rendimiento-del-empleado>.

Durante, M. El Teletrabajo. Artículo de opinión publicado en La Nación. 13 de mayo del 2009. Encontrado en:
http://www.nacion.com/ln_ee/2009/mayo/13/opinion1962680.html

Every Day Me, sitio web (2013). "Comer bien te vuelve sano". En:

<https://www.everydayme.com.mx/salud/alimentacion/art%C3%ADculo/buena-salud-acompanada-de-una-buena-alimentacion>

Las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y financieros. OIT. Ginebra, 2016. En:

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_531116.pdf

El Economista.es. (2015). Obtenido de <http://www.economista.es/empresas-finanzas/noticias/7033939/09/15/Suecia-prueba-con-exito-la-jornada-laboral-de-seis-horas-mas-productividad-y-menos-bajas-.html>

Imprenta Nacional. (2013). *La Gaceta Digital*. Obtenido de
http://www.gaceta.go.cr/pub/2013/05/23/COMP_23_05_2013.html#_Toc356912909

Instituto Nacional de Seguros. (2008). Obtenido de
[file:///C:/Users/usuario/Downloads/DOCUMENTO_TECNICO_SOBRE_TELETRABAJO_INS\(2\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/DOCUMENTO_TECNICO_SOBRE_TELETRABAJO_INS(2).pdf)

Informe hacia la sociedad de la información y el conocimiento-Cap. 10: El Teletrabajo. PROSIC. Universidad de Costa Rica. En: <http://www.prosic.ucr.ac.cr/informe-2009>

Instituto Mixto de Ayuda Social. (2015). *Reglamento para aplicar la modalidad de Teletrabajo*. Obtenido de https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:WULJ3wpueK4J:https://www.imas.go.cr/acerca_imas/transparencia/desarrollo_humano/documentos_dh/Reglamento%2520para%2520aplicar%2520la%2520modalidad%2520de%2520Teletrabajo%2520en%2520el%2520IMAS.PDF+&cd=

Instituto Nacional de Seguros (2008). “Documento Técnico sobre Teletrabajo”. En:
www.gobiernofacil.go.cr/e-gob/gobiernodigital/teletrabajo_completo/Docs/DOCUMENTO_TECNICO_SOBRE_TELETRABAJO_INS.pdf

Instituto Nacional de Seguros, sitio web (2012). “Norma Técnica del Seguro de Riesgos del Trabajo”. En: <http://portal.ins-cr.com/NR/rdonlyres/59D6DBD0-1B12-434891950A022E0E8A34/6814/NormaT%C3%A9cnicaSRT2014.pdf>

Instituto Tecnológico de Costa Rica (2012). “Estudio Calidad de Vida en el Trabajo”. Centro de Investigación en Administración, Economía y Gestión Tecnológica, Cartago.

Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones. (2017). *Sistema Nacional de Certificación Digital*. Obtenido de <http://www.firmadigital.go.cr/>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia. (2016). *Portal Teletrabajo Colombia*. Obtenido de <http://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-15902.html>

Navarro, L. (2004). *Instituto de Estudios Sociales en Andalucía*. Obtenido de Trabajo y Familia: un conflicto en las parejas:
<file:///C:/Users/usuario/Downloads/revista67 tema8.pdf>

Organización Dormir Mejor, sitio web (2013). “El sueño y en rendimiento físico”. En: <http://www.dormirmejor.org/Dormir-Mejor/sueno-y-rendimiento-fisico.asp>

Organización Internacional del Trabajo. (2010). *Lista de enfermedades profesionales de la OIT*. Obtenido de file:///C:/Users/usuario/Downloads/wcms_125164.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (2017). Obtenido de <http://ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/lang--es/index.htm>

Organización Mundial de la Salud. (2017). Obtenido de

http://www.who.int/topics/occupational_health/es/

Poder Ejecutivo, Gobierno de Costa Rica (2009). “Decreto Ejecutivo n.º 35434:

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”. *La Gaceta* n.º 162 (agosto), San José.

Poder Ejecutivo, Gobierno de Costa Rica (2013). “Decreto Ejecutivo n.º 37695

Promoción del Teletrabajo en las Instituciones Públicas”. *La Gaceta* n.º 98 (mayo), San José.

Poder Ejecutivo. (1982). *Ley sobre Riesgo del Trabajo*. Obtenido de

[file:///C:/Users/usuario/Downloads/ley%206727-riesgos%20del%20trabajo\(1\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/ley%206727-riesgos%20del%20trabajo(1).pdf)

Poder Ejecutivo, Gobierno de Costa Rica (1967). “Reglamento General de Seguridad

e Higiene de Trabajo”. *La Gaceta*, n.º 19 (enero), San José.

Rescalvo, F., & De Diego, R. (2000). *Patologías de Origen Laboral*. Obtenido de

[file:///C:/Users/usuario/Downloads/patologias\(3\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/patologias(3).pdf)

Revista Hola, sitio web (2013). Los deportes y la edad. En:

<http://www.hola.com/salud/encyclopedia-salud/2010060645520/mayores/generales/los-deportes-y-la-edad/>

Salanova, M. (2003). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*.

Obtenido de Trabajando con tecnologías y afrontando el tecnoestrés: el rol de las creencias de eficacia: <file:///C:/Users/usuario/Downloads/231318057001.pdf>

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2017). Obtenido de Código de Trabajo:
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=8045

Sitio web del Ministerio de Trabajo de Colombia. Competencias para el teletrabajo.

En:
www.mintrabajo.gov.co/component/.../2658-competencias-para-el-teletrabajo.html
Código de Trabajo de Costa Rica.

Sitio web del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2017) En:

http://www.mtss.go.cr/temas-laborales/06_Jornada_Lab_ind.pdf

Suecia prueba con éxito la jornada laboral de seis horas: empleados más productivos y menos bajos. Publicado el 28/09/2015. Encontrado en:
<http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/7033939/09/15/Suecia-prueba-con-exito-la-jornada-laboral-de-seis-horas-mas-productividad-y-menos-bajas-.html>

Teletrabajo, la alternativa laboral que mejora su salud. Portal de Teletrabajo Colombia.

En: <http://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-15902.html>

Universidad Estatal a Distancia (2014). *Reglamento de Teletrabajo.* UNED, San José.

Zelaya, J. (2010). *Clasificación de puestos.* EUNED.

+

+

+

+

+

