

## **Versión en español**

### **El teletrabajo visto desde adentro...**

Academia Internacional del Teletrabajo  
CP 217 NL-7500 AE Enschede, PAÍSES BAJOS  
[ita@telework-academy.org](mailto:ita@telework-academy.org)

**Autor: Carlos Alberto Castro García;**  
Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)  
San José, Costa Rica, Centroamérica  
Apartado 1032-1000.  
[ccastrog@ice.go.cr](mailto:ccastrog@ice.go.cr)

#### **ABSTRACT**

Conozcamos del teletrabajo exitoso del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) de Costa Rica, empresa líder en electricidad y telecomunicaciones y referente para la región de lo que puede ser el teletrabajo en el sector público.

No se debe ir por el mundo sin ver cómo va el mundo... ¿Qué es esto?; si el teletrabajo da resultados y trae beneficios, es importante ser parte de ello también.

El teletrabajo, para el autor, se desarrolla con éxito sobre la base de tres pilares: la *tecnología*, la *empresa* y la *persona*.

Es necesario conocer la idiosincrasia del país o región y la empresa; y cuál es su efecto en las personas y el proyecto.

La cultura y dinámica de los grupos laborales son importantes, hay que tomarlos en cuenta por ser parte de la gestión por impactar en el grupo que va a teletrabajar y está intrínseco en los retos propuestos al ICE.

#### **PALABRAS CLAVE**

**Actividades teletrabajables**

**Adendum al contrato de trabajo**

**Asistencia técnica para el teletrabajador**

**Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)**

**Jornada de teletrabajo**

**Teletrabajo**

## **1. INTRODUCCION**

A continuación se presenta lo que ha sido la experiencia del autor como participante activo de esta modalidad de trabajo desarrollada en el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) de Costa Rica; la cual inició siendo parte de los 9 funcionarios de la institución que dieron el primer paso con el plan piloto de teletrabajo el 16 de noviembre del 2007 y se ha mantenido hasta ahora, julio del 2010, laborando a través del teletrabajo.

Para el autor es importante la perspectiva del teletrabajo visto desde el aporte que hace la tecnología, la empresa y la persona; vistos estos tres elementos como los pilares que deben guardar un sano y adecuado equilibrio a fin de ser exitosos, tomando en consideración que en el ICE el objetivo es mejorar la calidad en el servicio al cliente, aumentar la productividad, la rentabilidad de la empresa y brindar el mejor desarrollo laboral a los trabajadores.

En Costa Rica el ICE históricamente ha sido un agente de cambio de gran impacto y en este momento lo está siendo también con el impulso dado al teletrabajo al punto de convertirse en apoyo y referencia para el gobierno de la República en ese campo. Por las evaluaciones realizadas esta modalidad ha sido de provecho tanto para la empresa como para el teletrabajador. El ICE ya se encuentra en una etapa de madurez del teletrabajo pero siempre con retos importantes entre los que se puede destacar el evaluar lo que se está entendiendo por calidad de vida del teletrabajador.

## **2. LA TENOLOGÍA, LA EMPRESA Y LA PERSONA...**

En la visión del autor, de la misma manera que no existe un asiento de tres patas inestable, es su parecer que el teletrabajo fundamentado en los aportes sanos y equilibrados que hagan estos tres elementos o recursos, ha de llevar a que, en el transcurso de la ejecución de un proyecto o modalidad de trabajo, si bien es cierto pueden hacerse necesarios ajustes a fin de que se pueda dar una adecuada estabilidad y desempeño de la tarea; si se guarda el debido equilibrio entre el aporte de cada uno de estos tres recursos; si ellos están bien administrados, el resultado a esperar ha de ser el éxito, logro y superación de las metas propuestas y un devenir promisorio para los actores que se ven involucrados en el teletrabajo.

Así las cosas se presenta de manera resumida algunas consideraciones en relación con estos tres elementos y su contexto en el ICE.

### **2.1. La Tecnología:**

Esta consiste en la autopista a través de la cual se desarrolla el quehacer y la cual debe estar provista de todos los servicios computacionales y periféricos que garanticen llegar al destino a través de esa vía.

Por supuesto en número uno se encuentra la Internet, que por las facilidades de comunicación que ofrece como video conferencias, medios como el MSN, Facebook y todas las otras oportunidades de conectividad, la mayoría de estas, abiertas al uso popular, permiten que la tecnología sea un complemento de aquellas aplicaciones empresariales

para poder cumplir a cabalidad, a pesar de la distancia, con todas las obligaciones y responsabilidades asignadas a los empleados.

Se cuenta a través de esta autopista con el acceso a los servicios administrativos, financieros y de control necesarios para llevar a cabo la tarea. No pueden faltar por supuesto los servicios de fax, teléfono, escáner y fotocopidora que se convierten en accesorios necesarios para realizar las funciones que demanda el trabajo de una oficina y las tareas que se deban realizar.

Si no se tiene un respaldo adecuado en este recurso aunque se cuente con personal idóneo y el apoyo empresarial, es difícil poder alcanzar el éxito debido a que la interacción entre los tres recursos para el desarrollo de la actividad debe ser equilibrado de manera que los tres recursos se complementen en una sinergia que tenderá al logro de los objetivos propuestos y porqué no, a superar las metas establecidas tanto por la empresa como por el teletrabajador.

Es un hecho que nadie nace provisto de todos los conocimientos y destrezas para el desempeño de sus funciones. Por lo tanto se puede dar el caso de que existan actividades teletrabajables debidamente respaldadas por la organización y que el empleado, pese a estar dispuesto al teletrabajo, no cuente con toda la destreza y conocimiento, al menos de momento, se puede diseñar y ejecutar un plan de capacitación que permita nivelar la destreza y conocimiento tecnológico necesario para desempeñarse de manera productiva como teletrabajador, con lo cual se podría desarrollar de manera productiva la gestión de teletrabajo. Este no ha sido el caso del proyecto realizado en el ICE pero es importante plantearlo como un eventual escenario que no debe representar una barrera que limite la práctica exitosa del teletrabajo.

La dinámica de país y de empresa ha de llevar a la existencia de telecentros de trabajo que serán edificios que reúnan todas las condiciones necesarias en cuanto a infraestructura tecnológica y de soporte necesarios para la prestación de los servicios por parte de los teletrabajadores.

#### *2.1.1 Referencia Normativa del ICE.*

En el caso particular del ICE, se presentan enseguida algunas consideraciones que guardan relación con el tema desarrollado y que están en el *Reglamento para implementar la modalidad de teletrabajo en el ICE* [1] que constituye la política institucional que regula el teletrabajo en esta organización.

En materia de tecnología de la información el ICE cuando lo considere necesario podrá dotar a los empleados que se incorporen en la modalidad de Teletrabajo de: acceso a internet, línea telefónica, equipo, materiales y herramientas, asumiendo los costos en que incurra para lograrlo. En caso de que el teletrabajador aporte estos recursos debe ser responsable de su uso, actualización, mantenimiento y costos asociados.

Por su parte el ICE le brinda el soporte técnico a los sistemas informáticos para que labore el teletrabajador, se exime de brindar soporte a los problemas provocados por el mal uso de los recursos informáticos

## 2.2. La Empresa.

Un segundo elemento clave es la empresa, la importancia de la empresa trasciende las expectativas del éxito del teletrabajo, ya que debe intervenir toda la organización si se desea alcanzar el éxito en el intento de llevar a cabo un programa tan complejo como este. Y al hablar del ICE es importante tener una idea del tipo de empresa a la cual nos estamos refiriendo, para ello se presenta enseguida en el Cuadro 1, una breve reseña de la misma, teniendo en cuenta que presta para Costa Rica tanto el servicio eléctrico como de Telecomunicaciones.

<b>Instituto Costarricense de Electricidad</b>
Sector Energía:
El ICE se fundó en 1949 para promover el desarrollo del país a través del suministro eléctrico a Costa Rica.
Verticalmente integrado desarrolla las actividades de producción, transmisión y distribución de electricidad.
Adicionalmente lleva a cabo labores de planificación energética.
Realiza funciones de operador de mercado y operador del sistema eléctrico a nivel de la interconexión eléctrica con el Mercado Eléctrico Regional (MER), en la región centroamericana.
En la actualidad cuenta con una cobertura eléctrica aproximada al 99,2% del territorio costarricense.
Sector telecomunicaciones:
En 1963 se le encargó el fortalecimiento y desarrollo de las telecomunicaciones en el país.
Desarrolla todas las actividades relacionadas con la prestación de los servicios de telecomunicaciones en el país.
Actualmente incursiona en la prestación de nuevos servicios tales como televisión por cable, conexión inalámbrica a internet y otros utilizando la plataforma de telecomunicaciones, acorde al potencial de este negocio y conforme a la demanda del mercado por estos servicios.
En Costa Rica a mayo 2010 el 66,05% de los hogares cuenta con servicio telefónico y un 45,5% del área geográfica con población cuenta con cobertura móvil.
En la actualidad se está gestionando en la Asamblea Legislativa cambios legales tendientes a abrir ambas actividades, la eléctrica y la telefónica, a la competencia de mercado con mayor participación privada.

Cuadro 1: Información general sobre el ICE

Al valorar el rol de la empresa, el área de recursos humanos o personal debe desarrollar probar y aprobar métodos de diagnóstico, evaluación, seguimiento y control que le permitan llevar el pulso del desarrollo de la gestión. Deben no solo investigar sino definir criterios de aceptación tanto de los instrumentos de diagnóstico y evaluación utilizados como de los funcionarios que podrán participar con éxito en esta modalidad de trabajo; deben contar con elementos de control en evolución constante con el apoyo y respaldo de personal especializado.

También debe proveer la empresa la plataforma tecnológica que comentábamos anteriormente y procurar el mantenimiento de la misma. Debe la empresa proveer de un espacio apto y adecuado en la oficina matriz para que al llegar, eventualmente, el teletrabajador a la empresa pueda dar continuidad al desarrollo de su trabajo sin limitaciones ni contratiempos.

Es importante también formular y establecer un plan de incentivos o estímulos bien estructurado y razonado que permita premiar el desempeño sobresaliente del teletrabajador una vez que se alcancen los objetivos y metas propuestos.

Elementos claves del proceso lo constituyen las jefaturas y dentro de ellas se proponen por el autor dos clasificaciones, las jefaturas superiores y las jefaturas inmediatas.

Las jefaturas superiores de la organización no deben decir que creen en lo que se hace sino creer y comprometerse con lo que se hace, de la misma manera que no todas las personas pueden irse a teletrabajar, no todas las jefaturas tienen la capacidad de enviar a su personal a teletrabajo... Los superiores entonces deben respaldar el proyecto empresarial de manera general y con acciones y lineamientos concretos; deben creer y respaldar el esfuerzo y trabajo del grupo de personas que teletrabajan. Es importante motivar así como instruir a los niveles de la organización “duros” para que no frenen la participación de funcionarios y el éxito del programa.

Corresponde a este nivel superior evaluar integralmente los beneficios que produce el teletrabajo no solo para la empresa y sus finanzas sino también para la sociedad, la persona o teletrabajador y su familia.

Las jefaturas inmediatas tienen tanto o mayor importancia dentro del esquema de la organización al impulsar el teletrabajo ya que si la jefatura inmediata cree en su gente, respalda el equipo de trabajo de manera integral, apoya con los requerimientos del teletrabajador, da seguimiento al cumplimiento de las metas y objetivos propuestos; evalúa y da seguimiento a la dinámica integral del grupo de trabajo, tendrá la capacidad de buscar un adecuado balance en la distribución del trabajo del equipo a su cargo; conviene que evalúe y de seguimiento no solo al teletrabajador y su gestión sino al equipo de manera integral; mediante su seguimiento y evaluación de esta modalidad de trabajo. Estará en capacidad y con la responsabilidad de proponer mejoras y retroalimentar a los niveles superiores de la organización; esta jefatura, al cumplir su rol dentro del programa no puede esperar más que el éxito como resultado del esfuerzo emprendido por la organización y sus colaboradores; lo anterior si el proceso de selección y dinámica integral se ha llevado de la manera correcta.

Ciertamente el rol de la empresa es complejo ya que involucra a cualquier área de la organización o externo a ella del cual se requiera su concurso para alcanzar el éxito con el teletrabajo y sobre su equipo de trabajo multidisciplinario recae el apoyo y soporte para alcanzar el éxito continuo del programa organizacional. Dentro de sus funciones por ejemplo está el evaluar las distintas áreas de la organización a fin de establecer cuáles de ellas tienen funciones teletrabajables.

Corresponde por ejemplo a la organización definir y evaluar al equipo humano y técnico necesario a fin de promover la disposición de los funcionarios hacia el trabajo, la salud emocional y física y la relación de familia que permitan a la organización generar un efecto de ganar ganar al acogerse sus funcionarios al teletrabajo.

### *2.2.1 Referencia Normativa del ICE.*

Siempre, con base en el *Reglamento para implementar la modalidad de teletrabajo en el ICE* [1] se presentan enseguida elementos importantes de la misma asociados a este tema.

Las *actividades teletrabajables* deben cumplir con las siguientes características:

- Se pueden desarrollar fuera de la oficina sin afectar el normal desempeño del proceso mediante el uso de las tecnologías de información y comunicación.
- Está asociada a objetivos claros y metas específicas que permiten la planificación, seguimiento y control.
- La supervisión es indirecta y por resultados.
- La comunicación se da fundamentalmente por medios telemáticos.

El *rol de las jefaturas* llevará a planificar las actividades y establecer las metas por las cuales se evaluará el rendimiento del teletrabajador. Debe supervisar dichas actividades mediante informes con plazos establecidos e indicadores, debidamente acordados con el teletrabajador.

La jefatura debe *acondicionar un espacio físico* para cuando requiera de la realización de actividades presenciales en las oficinas, para lo cual debe disponer de conectividad y las condiciones adecuadas que le permita al teletrabajador hacer sus funciones de forma transitoria en esos sitios.

Las jefaturas deben velar porque se mantengan las *condiciones adecuadas* de ambiente laboral, las retribuciones, oportunidades de desarrollo e integración social de los teletrabajadores que participan en la modalidad de teletrabajo.

Algunas *Dependencias Involucradas* en la gestión de teletrabajo del ICE son las siguientes:

El *Centro de Atención de Llamadas de la Dirección de Informática y Comunicaciones (CALLDIC)*, es el responsable de brindarle al teletrabajador asistencia técnica oportuna para la resolución de los problemas de infraestructura tecnológica mediante medios remotos. En caso en que no se pueda dar asistencia remota, serán atendidos por el soporte técnico regional.

La *División Clientes del Sector Telecomunicaciones*, es la responsable de instalar y dar mantenimiento oportuno a los enlaces telemáticos requeridos para realizar las labores de teletrabajo.

Las áreas de *Gestión de Recursos Humanos de las Divisiones, Direcciones y UEN* deben apoyar en el proceso de inclusión y seguimientos de los y las teletrabajadores/as al programa de teletrabajo.

### **2.3 La Persona**

La *Persona* constituye, según el autor, el tercer soporte sobre el que descansa el éxito del teletrabajo, en función de las actitudes, aptitudes, cualidades y capacidades personales que quienes deseen incorporarse a esta modalidad de trabajo deben llenar satisfactoriamente para alcanzar el éxito.

De la misma manera que la empresa logra ahorros es de esperar que el funcionario también tenga algunos beneficios, aunque sin duda verá incrementada su factura eléctrica, por servicios de agua y otros gastos; sería de esperar que tenga beneficios producto de la reducción de sus gastos en transporte o combustible, mejoramiento de sus hábitos alimenticios, mejoramiento de la relación familiar al estar más de cerca de sus familiares; y no se trata en este punto de que la persona vaya a descuidar su tarea por la familia, porque para eso se establecen los controles y

seguimientos por parte de la jefatura, pero si ayuda en la relación familiar y afectiva el hecho de estar, aunque sea parcialmente, más tiempo cerca de los hijos o familiares mayores o enfermos; esto es de esperar que ayude no solo a mejorar la calidad de vida del teletrabajador sino también de sus familiares cercanos.

### 2.3.1 Referencia Normativa del ICE. [1]

Al igual que en los apartados anteriores, se mencionan enseguida algunas consideraciones de la regulación del ICE en relación con el teletrabajador.

El trabajador debe firmar un *adendum o un nuevo contrato de trabajo* según corresponda a su situación laboral, donde se especifican las condiciones del sistema de teletrabajo.

El teletrabajador debe estar *disponible dentro de la jornada laboral acordada*, para atender asuntos de su jefatura, compañeros y clientes ya sea por medio del correo electrónico, teléfono, videoconferencia u otro medio. En caso de que la jefatura requiera la presencia física del teletrabajador, este se encuentra obligado a hacer acto de presencia para realizar las actividades que correspondan. Caso contrario, se aplicará lo que establece el Estatuto de Personal sobre abandono del trabajo.

El teletrabajador debe *asumir los gastos de electricidad, agua y alimentación*, relacionados con el desarrollo de las actividades teletrabajables. En el caso de traslados para realizar giras o reuniones de trabajo como parte de su función, aplica lo establecido la normativa laboral vigente.

El Teletrabajador, debe *cumplir con la jornada oficial de la Institución*, sin embargo el horario puede ser flexible, siempre y cuando sea consensuado con su jefatura y no afecte el normal desarrollo de las actividades de otros compañeros y procesos de trabajo que reciben o entregan insumos a su gestión.

## 3. ¿QUÉ SE HA LOGRADO EN EL ICE?

De manera resumida se describe lo que ha sido el proceso vivido en el ICE en materia de teletrabajo, para llegar a lo que se podría llamar hoy una etapa de madurez del proceso.

### 3.1 Plan Piloto de teletrabajo. [2]

Se venía estudiando y analizando por algunos funcionarios del ICE la viabilidad y conveniencia de llevar a cabo en la institución un plan piloto de teletrabajo con el fin de estudiar su productividad para implementar esta modalidad de trabajo en la organización.

Es así como sin tener referencias claras de este tipo de trabajo en el país, se promovió la idea, teniéndose poca participación en la invitación inicial para ser parte de este proyecto, lo cual aunado a los vacíos de normativa o legales existentes en el país, se impulsó desde el ICE un cambio importante para el país en materia de la normativa aplicable a esta modalidad de trabajo. Otros elementos importantes eran la conectividad e infraestructura de soporte para el teletrabajo que se fue estudiando y mejorando a medida que se avanzaba en el desarrollo del plan piloto.

Un elemento importante y establecido en la Ley Constitutiva del ICE, indica que esta Institución debe ser modelo y referente para el Estado costarricense, incluyendo en ello la gestión administrativa; de ahí que el teletrabajo nace con el fin de mejorar la productividad, eficiencia y eficacia empresarial, así como las condiciones sociolaborales del empleado, su calidad de vida, y también, mejorar el Servicio al Cliente, con lo cual se tenían las expectativas e intereses claros de porqué era importante apoyar, impulsar y llevar al éxito este proyecto.

Con el involucramiento y participación de un equipo interdisciplinario se llevó a cabo la caracterización de puestos y actividades teletrabajables; la definición y evaluación de condiciones físicas y ergonómicas del lugar en que se desarrollaría el teletrabajo. También se definió cuál sería el apoyo o soporte tecnológico necesario para que el teletrabajador cumpliera con el desempeño deseado.

El proyecto en su ejecución llevaría a valorar y hacer ajustes en la planificación organizacional y coordinación, llevando a la ejecución de actividades en términos de objetivos cuantitativos y propiciando un cambio de cultura hacia el mejor uso de las tecnologías de información. La Cuadro 2 muestra un resumen de las referencias del plan piloto de teletrabajo en el ICE.

<b>Descripción</b>	<b>Referencia</b>
Fecha de inicio del plan piloto	15 de noviembre , 2007
Participantes que iniciaron en el plan	9
Participantes que finalizaron el plan piloto	16 (63% men, 37% women)
Fecha de finalización del plan piloto	15 de mayo, 2008
Participantes actuales en teletrabajo	184

Cuadro 2: Características generales del plan piloto en el ICE.

Llegado el momento de la puesta en marcha del plan piloto, se contó con la participación de 9 teletrabajadores inicialmente el 15 de noviembre del 2007 y finalizaron 16 el 15 de mayo del 2008, de ellos un 63% de hombres y un 37% mujeres; de este grupo un 63% eran profesionales, el 31% fueron administrativos y un 6% técnicos. De este grupo el 56% tenía menos de 11 años de trabajar para la empresa. Se tuvo participación de funcionarios ubicados en el Gran Area Metropolitana (GAM) que es donde se concentra la mayor cantidad de población del país, contándose con la participación de funcionarios de 4 de las 7 provincias costarricenses.

El gráfico 1 siguiente presenta cómo este plan se llevó a cabo en el ICE desde una perspectiva organizacional. El equipo coordinador fue formado por un grupo interdisciplinario de trabajadores de varias áreas de la empresa y se puede visualizar el proceso que el plan piloto siguió a través de las diferentes actividades que se llevaron a cabo en cada etapa [2]:



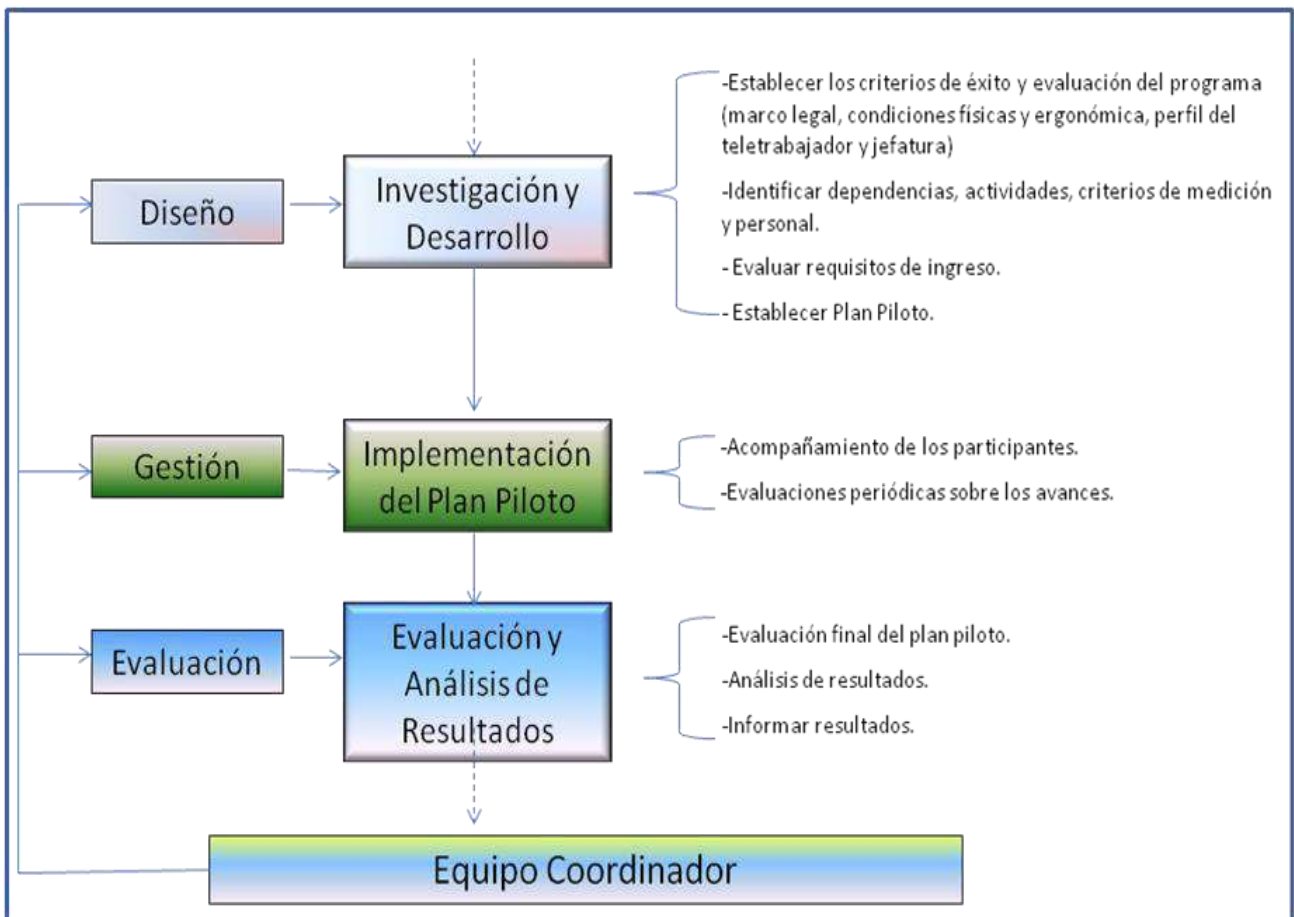


Gráfico 1: Organización para la ejecución del Plan Piloto [2]

El Cuadro 3 presenta los criterios generales que sirvieron de base para la selección de los participantes a ser parte del plan piloto del ICE [2]. Esto fue parte de la primera etapa prevista en la tabla anterior y representa la base para el éxito de este plan [2]:

<b>CARACTERÍSTICAS PERSONALES</b>	Flexibilidad, adaptabilidad, merecedor de confianza, autodisciplinado, independiente, dinámico.
<b>CARACTERÍSTICAS RELACIONADAS CON EL TRABAJO</b>	Capacidad de trabajar sin supervisión y sin presión de los superiores, buenas capacidades de comunicación, habilidades sociales, bien organizado, buen gestor del tiempo, capacidad de resolución de problemas, experiencia con el trabajo, experiencia y conocimiento de la organización.
<b>CIRCUNSTANCIAS PERSONALES</b>	Espacio adecuado en casa, vida social fuera de casa, entorno familiar positivo, deseo de teletrabajar, ¿niños?, ¿cuidado de personas mayores?

Cuadro 3: Criterios generales del Plan Piloto

#### 4. TELETRABAJO: RESULTADOS POSITIVOS Y DESAFÍOS EN EL ICE.

##### 4.1 Los resultados positivos

En el criterio del autor los buenos resultados del Plan Piloto de Teletrabajo realizado en el ICE constituyen una

plataforma importante para promover esa actividad tanto dentro como fuera de la empresa; algunos de estos resultados son:

- 4.1.1 El proceso de aprendizaje y crecimiento que se da tanto para la organización como para los teletrabajadores.
- 4.1.2 Es importante reconocer que ningún teletrabajador ha tenido que volver a la oficina matriz por no cumplir su rol de teletrabajador (a).
- 4.1.3 El ICE ha tenido ahorros por mes de aproximadamente \$400 por teletrabajador.
- 4.1.4 El ICE se convirtió en un impulsor y soporte en el país para el teletrabajo al ser modelo y apoyo de este tipo de gestión para el gobierno de la República y cuya labor y ejemplo llevó a la publicación por parte del gobierno de un decreto respaldando y promoviendo el teletrabajo en el país; a la vez que promovió la modificación de los artículos 109, 110 y 111 del Código de Trabajo de Costa Rica.
- 4.1.5 A esta fecha hay 23 instituciones públicas llevando a cabo planes piloto de teletrabajo motivadas por el éxito alcanzado por el ICE.
- 4.1.6 El plan piloto lo iniciamos 9 trabajadores, lo terminamos 16 y hoy somos 184 empleados de distintas áreas y grupos ocupacionales. Esta participación va creciendo de manera gradual producto de la dinámica de un programa que da resultados positivos.
- 4.1.7 Se va modificando la cultura organizacional que ha ido percibiendo los beneficios que produce el teletrabajo.
- 4.1.8 Se ha demostrado en forma cuantitativa que en promedio la productividad aumentó un 110% por encima de las metas propuestas.
- 4.1.9 Se ha demostrado por una investigación de ambiente laboral que las relaciones laborales entre teletrabajadores y sus jefaturas ha mejorado.
- 4.1.10 El autor es un ejemplo de que disminuyó radicalmente el ausentismo de la oficina por incapacidades y es un elemento que se estará investigando más ampliamente a fin de valorar si es una condición que se podría generalizar.

## **4.2 Retos y desafíos.**

Asimismo y como parte de esta experiencia se plantean enseguida algunos retos, que a su vez se convierten en estímulos asociados a esta modalidad de trabajo en el ICE, y sin duda, con el tiempo irán surgiendo otros que deberán ser atendidos.

### *4.2.1 El ICE como Empresa Virtual.*

Son conocidas en el ámbito empresarial distintas organizaciones que llevan a cabo la prestación de sus servicios amparados en plataformas virtuales, tanto hacia el interno como hacia afuera de la empresa, por ello este constituye uno de los desafíos más relevantes para el ICE, por cuanto ello le permitiría hacer un enfoque de servicio al cliente que retribuya un mayor logro y beneficio tanto para el cliente como para la empresa.

### *4.2.2 Cultura y Liderazgo de Jefaturas.*

No cabe duda de la importancia del rol que desempeñan las jefaturas en el éxito del teletrabajo; de ahí que se hace prioritario crear e impulsar las acciones necesarias a fin de que, en los casos que así sea necesario; se dote a las jefaturas del conocimiento requerido a fin de que puedan ver la importancia y beneficios asociados al teletrabajo.

#### 4.2.3 *Estudiar la Calidad de Vida del Teletrabajador.*

Es frecuente que se hable del mejoramiento de la Calidad de Vida de los empleados que se desempeñan como teletrabajadores, es por ello que el ICE promoverá una serie de acciones tendientes a evaluar la motivación de estos funcionarios, su proyección y estabilidad emocional, y aquellos otros elementos que permitan valorar adecuadamente el tema de la Calidad de Vida de los teletrabajadores y sus distintas interacciones de manera que se pueda establecer un seguimiento adecuado de los distintos elementos y situaciones que garanticen el éxito general de esta modalidad de trabajo y cómo se traslada ese beneficio de la empresa a sus funcionarios.

#### 4.2.4 *Red de Telecentros de Trabajo.*

Es un hecho que en el ICE se están llevando a cabo las acciones necesarias a efecto de establecer al menos 10 telecentros de trabajo en sitios estratégicos del país que permitan promover la gestión de teletrabajo desde una perspectiva que podría ir más allá del teletrabajo aplicado a funcionarios del ICE sino que podría abarcar a otros funcionarios del sector público costarricense también.

### **5. CONCLUSIONES**

Enseguida se presentan lo que a criterio del autor son conclusiones del trabajo realizado, considerando resultados de algunas entrevistas y consultas realizadas al coordinador general de Teletrabajo en el ICE y enlace institucional con el Gobierno de la República, algunas jefaturas, compañeros de trabajo y funcionarios en general, que forman parte del entorno empresarial en el cual se desarrolla el Teletrabajo en el ICE y que resume lo que ha sido la experiencia del teletrabajo en el ICE así como las expectativas en esta materia para la institución.

1. El ICE es una de las empresas más importantes de Latinoamérica que en distintos momentos de su historia dentro del país ha marcado hitos que trascienden en el tiempo; uno más de ellos es el teletrabajo, siendo la primera empresa pública que desarrolló y puso en marcha un plan piloto y después la modalidad de teletrabajo en dicha organización costarricense.
2. Con esta modalidad de trabajo la empresa vio aumentada su productividad, mejoró la calidad del producto final, pudo hacer un mejor aprovechamiento del espacio físico que se dejó en la oficina al desplazarse el teletrabajador a su casa, a la vez que se pueden determinar ahorros institucionales producto del trabajo a distancia de los teletrabajadores.
3. El teletrabajador ve mejorada su productividad lo que resulta estimulante a la vez que cuenta con mayor tiempo para compartir y estar más cerca de su familia, sobre todo en el caso de cuando hay niños que requieren de orientación de sus padres, o personas mayores que puedan requerir de un apoyo especial y mayor presencia o compañía aunque esta sea parcial por la gestión propia del trabajo.
4. Referencias importantes lo constituyen la disminución de incapacidades, la expresión de manejar mejor el estrés laboral al no verse involucrados en los congestionamientos vehiculares en las carreteras, o el espacio para el parqueo, o los tiempos muertos de traslado entre la casa y la oficina. La flexibilidad del horario es importante, en el entendido que no se deja de apoyar a los compañeros de la oficina que así lo requieran.
5. Es un reto para el ICE ahondar en el tema de la idiosincrasia empresarial y de país al analizar: ¿cómo somos?; ¿cómo actuamos?; ¿qué se puede esperar de nuestros compañeros, jefes y superiores?; ¿qué se puede esperar de mi familia y vecinos al trabajar desde la casa? Y ¿cómo podría afectar esto el desempeño? Si se encontrara una empresa que no estudie o valore estos temas, es importante que quien esté interesado en esta modalidad de

trabajo piense un poco en estos temas ya que todo ello será parte del diario vivir al trabajar desde la casa hasta que se alcance una etapa de madurez en el proceso.

6. El ICE actualmente se encuentra en una etapa de madurez del teletrabajo ya que tras haber iniciado con 16 funcionarios ahora están participando alrededor de 184 y se van incorporando más gradualmente en un comportamiento sano que permite ver con optimismo el desarrollo o ejecución del trabajo desde la casa o en un telecentro de trabajo.
7. El ICE constituye el soporte o referente de ayuda y apoyo a la gestión del Gobierno de la República en materia de teletrabajo, lo que indica que se están haciendo bien las cosas y que se pueden esperar mejoras cosas para el futuro, no solo en el ICE sino a nivel del país como un todo.

Ha sido un gusto para el autor el poder compartir parte de la experiencia personal en cuanto al desarrollo exitoso de la modalidad de teletrabajo en el ICE de Costa Rica.

## **6. BIBLIOGRAFÍA**

- [1] **Instituto Costarricense de Electricidad, Subgerencia Administrativa Institucional, Unidad Gestora de Teletrabajo y Videoconexiones: *Reglamento para implementar la modalidad de teletrabajo en el ICE.* Versión: 2, (2010), pp. 2-12.**
- [2] **Instituto Costarricense de Electricidad, Subgerencia Administrativa Institucional, Unidad Gestora de Teletrabajo y Videoconexiones: *Resumen del Plan Piloto de Teletrabajo en el ICE,* (Junio 2008), pp. 4-54.**