

***PROPUESTA PARA MEJORAR GESTIÓN INTEGRAL DEL  
TELETRABAJO***

**Elaborado por:**

**Jorge Llubere Azofeifa**

**Coordinador Nacional de Teletrabajo**

**Costa Rica**

**[jllubere@ice.go.cr](mailto:jllubere@ice.go.cr)**

**MAYO 2010**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Si bien en la actualidad hay 11 instituciones con planes piloto de Teletrabajo en el Sector Público de Costa Rica, se considera necesario desarrollar un conjunto de acciones para consolidar el Teletrabajo como una práctica usual dentro de las organizaciones y los ciudadanos en general.

Hay una serie de limitaciones que justifican este plan: resistencia de los mandos medios para enviar el personal a teletrabajar, falta de un programa de comunicación, falta de capacitación para aplicar los procedimientos del teletrabajo, falta de equipo, conectividad y software que facilite el teletrabajo.

Las acciones de mejora que se proponen aplicar son: Desarrollar un programa de capacitación y de manejo del cambio en los mandos medios del Sector Público. Crear una red de Telecentros donde se pueda teletrabajar. Crear una red de Videoconferencias como apoyo al teletrabajo. Diseñar un “paquete” de soluciones de software que facilite el acceso a los servicios básicos para teletrabajar..

### **PALABRAS CLAVE**

Estrategia

Productividad

Telecentros

Videoconferencias

## **Propuesta para mejorar la gestión integral del Teletrabajo**

### **1-INTRODUCCION**

Este documento contiene una propuesta para elaborar un plan de acción que integre los esfuerzos en materia de Teletrabajo, Videoconferencias y Telecentros en Costa Rica.

El planteamiento se fundamenta en las experiencias obtenidas en los programas de teletrabajo aplicados desde el 2007, así como en los criterios de expertos, las tendencias que muestra la economía, el nivel de empleo y las nuevas tecnologías que permiten cada vez mas aplicar el teletrabajo y las videoconexiones.

La exposición de temas inicia con un marco de referencia sobre el enfoque y alcances de lo que es el Teletrabajo; así como la necesidad de articular una serie de variables que se relacionan con: la normativa, la simplificación de trámites, el acceso a la tecnología, la capacitación y el cambio cultural entre otros. También toma en cuenta Decretos Ejecutivos relacionados, el criterio de las Comisiones de Teletrabajo y la opinión del Expertos Internacionales. Finaliza con la propuesta, los productos esperados, roles de las instancias involucradas y plan de acción para aplicar el sistema.

### **2- PORQUE DESARROLLAR UN PLAN INTEGRAL DE TELETRABAJO.**

Es claro que el Teletrabajo ofrece una serie de beneficios para los trabajadores, las empresas y la sociedad en general. Esto ha quedado demostrado con los programas que se han desarrollado en el Instituto Costarricense de Electricidad y otras instituciones, así como las referencias obtenidas de otros países que así lo confirman.

En ese sentido, si bien desde la promulgación del decreto N° 34704 en julio del 2008, se han logrado avances importantes; lo cierto es que la experiencia acumulada y el entorno económico actual, muestran la necesidad de dar un fuerte impulso a una serie de variables que permitan obtener un aumento cualitativo y cuantitativo a nivel nacional.

Lo anterior, se fundamenta en la necesidad articular una serie de esfuerzos para que esta modalidad de trabajo, contribuya con aumentos significativos en la productividad del trabajo, la inclusión social, la rentabilidad y la calidad de vida.

Dentro de los factores que se considera deben ser tomados en cuenta sobresalen:

**2.1- Enfoque:** En muchos casos se ha entendido que el Teletrabajo es solo en la casa, cuando en la práctica bien se puede practicar de forma móvil, como es el caso de inspectores, agentes de ventas, técnicos, profesionales de campo y ejecutivos entre otros. De igual forma se puede realizar desde telecentros.

También es importante indicar que las Videoconferencias, ya sean estas en salas, en computadora, o en el teléfono celular, constituyen un medio para teletrabajar. Por tal razón forman parte integral de esta propuesta.

**2.2- Alcances:** El Teletrabajo se relaciona de forma directa con:

**2.2.1- Normativa:** La mayor parte de la normativa vigente fue diseñada considerando que el trabajo es fijo y generalmente dentro de una oficina.

**2.2.2- Trámites:** La mayor parte de los trámites tienen años de haber sido diseñados bajo el criterio del trabajo fijo y dentro de una oficina.

**2.2.3- Planta física:** Los diseños de las oficinas y cubículos responden a criterios antiguos que en poco contribuyen a la movilidad, agilidad y atención al cliente.

**2.2.4- Desempeño:** Normalmente en muchas oficinas y trabajos no se mide la productividad, lo cual en Teletrabajo es una necesidad indispensable.

**2.2.5- Cultura:** Los equipos de trabajo se han concebido en función del trabajo en la oficina y con los trámites usuales; sin considerar el nuevo esquema que plantea el Teletrabajo.

**2.2.6- Liderazgo:** El estilo de liderazgo tradicional parte de la premisa de controlar la presencia física del funcionario y no la productividad del mismo independiente del lugar donde se desarrolle.

**2.2.7- Videoconferencias:** La costumbre es desplazar al personal a reuniones que bien pueden ser desarrolladas utilizando las Videoconferencias en PC, o en Salas, o en los celulares con 3G.

**2.2.8- Telecentros:** Ofrecen una opción viable, que facilita ejecutar las actividades y reduce costos tanto para los trabajadores como a las empresas. Su puesta en práctica requiere considerar los “Centros Comunitarios Inteligentes”

**2.2.9- Tecnología:** Los Teletrabajadores, tanto en la casa, como móviles, requieren de un conjunto de soluciones y accesos que les facilite su gestión.

**2.2.10- Conectividad:** Es indispensable en cualquier modalidad de teletrabajo y debe ajustarse a las necesidades particulares de ancho de banda de cada caso, en particular para las videoconferencias y trabajo móvil.

**2.2.11- Inclusión Social:** En épocas de alto desempleo, de jóvenes que se están incorporando a la fuerza laboral y con poblaciones en riesgo social, se hace necesario ofrecer mayores opciones de empleo.

### **2.3- Marco normativo.**

El enfoque que contiene esta propuesta, tiene fundamento en diferente normativa que se ha dictado a nivel interno y externo, básicamente aquella relacionada con la eficiencia en la gestión y el mejoramiento en los servicios. De aquí sobresale la ley en materia laboral y otras normas relacionadas con la inclusión social y la responsabilidad empresarial ambiental.

### **2.4- Criterio Comisiones de Teletrabajo**

Las Comisiones de Teletrabajo han expresado sus puntos de vista sobre una serie de acciones para impulsar el Teletrabajo, dentro de las cuales sobresale.

- 1- Desarrollar un programa de cambio cultural hacia el teletrabajo dirigido a los jefes y jefaturas.
- 2- Aplicar un programa de Capacitación para desarrollar los programas de Teletrabajo en las instituciones.
- 3- Facilitar el acceso al software y equipo para aquellas personas que no tienen acceso a los mismos.
- 4- Ofrecer mayores oportunidades de empleo a los teletrabajadores.

## **2.5- Retos del enfoque Actual:**

- 1- Pocas instituciones con programas de teletrabajo.
- 2- Cultura organizacional no favorece la incorporación del teletrabajo.
- 3- Ausencia de un programa de formación en materia de Teletrabajo
- 4- Muchos trabajadores no tienen conectividad, equipo ni software.
- 5- Las videoconferencias no se le está dando el mejor uso, aun y cuando hay infraestructura disponible
- 6- Muchas personas migran hacia el centro de la ciudad en busca de trabajo ante la ausencia de tener una opción de trabajar desde sus comunidades.
- 7- Hay personas con talento y conocimiento que no se aprovechan, por la ausencia en sus comunidades de acceso a recibir formación y en consecuencia a la oportunidad de teletrabajar.
- 8- Poblaciones de alto riesgo para insertarse a la sociedad, tienen limitadas opciones para trabajar y capacitarse.

## **3- VISION PROPUESTA DEL ENFOQUE DE TELETRABAJO**

En su estado mas evolucionado, se visualiza el Teletrabajo como un medio para aumentar la productividad en las organizaciones y la calidad de vida de los trabajadores, así como la mejora en el servicio al cliente, la responsabilidad social y ambiental.

La visión señalada es sistémica, ya que en ella convergen factores de diferente naturaleza para alcanzar un mismo fin. De forma integral, estos factores se enmarcan bajo cuatro grandes ejes a partir de los cuales se desprenden todo un conjunto de acciones.

- 3.1- Eje Tecnología:** Refiere al Acceso a las redes de datos, la disponibilidad de Telecentros y Videoconferencias, al uso de software integrado para teletrabajar (nube), disponibilidad de equipo.
- 3.2- Eje Formación:** Es la Capacitación que se necesita para Teletrabajar, la capacitación que requieren las comisiones, la formación a incluir en los programas estudio. También refiere al manejo del cambio cultural dentro de las organizaciones.
- 3.3- Eje Gestión** : Incluye los ajustes a la Normativa, la simplificación trámites para agilizar el teletrabajo, así como las propuestas para el rediseño espacio físico que requiere el trabajo virtual.
- 3.4- Eje Estrategia:** Bajo este eje se integran y coordinan las acciones de planificación, soporte, cooperación y control del programa.

#### **4-OBJETIVO GENERAL**

Establecer el Teletrabajo y las Videoconferencias como una práctica usual en las instituciones y empresas de Costa Rica.

#### **5- OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- 1- Consolidar el teletrabajo en el sector público y privado.
- 2- Crear Telecentros para promover y favorecer el teletrabajo.
- 3- Utilizar la videoconferencia como herramienta para teletrabajar
- 4- Desarrollar programas de formación para impulsar el teletrabajo.
- 5- Establecer un sistema de certificación para teletrabajar.
- 6- Disponer de un ente que coordine, planifique, asesore en todos los aspectos relacionados con el teletrabajo.
- 7- Apoyar el rediseño de trámites y procesos que faciliten el trabajo virtual.
- 8- Contribuir a desarrollar una cultura que favorezca la aplicación del teletrabajo
- 9- Proponer los cambios que requiere el marco jurídico para teletrabajar.
- 10- Apoyar el cumplimiento de los acuerdos y convenios internacionales en materia de Sociedad del Conocimiento y Gobierno Digital.

#### **6- PRODUCTOS ESPERADOS:**

- 1- Tener en el 2010 no menos de 20 instituciones aplicando el teletrabajo.
- 2- Disponer en el 2010 de una red de Videoconferencias a nivel nacional.
- 3- Tener en el 2010 dos Telecentros en operación.
- 4- Tener en el 2011 aprobado el programa de estudio a ser incorporado en los planes curriculares de los centros de enseñanza superior .
- 5- Haber capacitado en el 2011 a no menos de 1 000 funcionarios públicos en la aplicación del sistema de teletrabajo.
- 6- Disponer en el 2012 de un sistema de Certificación para Teletrabajar.
- 7- Tener en el 2012 una evaluación de todo el sector público para identificar los puestos que pueden teletrabajar.
- 8- Tener para el 2011 la oferta de cursos y programas virtuales que demanden los teletrabajadores y la población en general.
- 9- Posicionar antes del 2013 a Costa Rica como referencia en el uso de la tecnología de información en materia de: Teletrabajo-Formación Virtual- Videoconferencias.
- 10- Concretar cuatro alianzas con organismos nacionales e internacionales para el desarrollo de programas teletrabajo, videoconferencia y formación virtual.

#### **7 ORGANIZACIÓN:**

Para alcanzar la visión, objetivos y productos señalados anteriormente, cada uno de sus ejes indicados en el punto 3 debe desarrollarse de forma coordinada y simultánea; además, se requiere de instancias especializadas, con capacidad para concretar acciones en el corto y mediano plazo.

Las instancias que se ven involucradas en cada eje son:

**5.1- Tecnología :** ICE- Gobierno Digital y alianzas con otros entes .

**5.2- Formación :** Universidad Estatal a Distancia y alianzas con otros entes.

**5.3- Gestión** : Comisión Teletrabajo y Videoconexiones

**5.4- Estrategia** : Comisión Intersectorial de Gobierno Digital.

## **8- ROLES DE LAS INSTANCIAS INVOLUCRADAS:**

Para que el esquema propuesto se desarrolle de la forma prevista, es necesario que cada instancia involucrada tenga claro los aportes que se esperan en las distintas fases del proceso, en ese sentido se definirá una guía que especifica de forma clara el aporte y producto esperado de cada ente participante.

## **9- ESTRATEGIA GENERAL**

Impulsar el teletrabajo y la videoconferencia como modalidades de trabajo que propicien la inclusión social y la responsabilidad ambiental.

Poner en funcionamiento Telecentros donde los ciudadanos puedan teletrabajar, realizar videoconferencias y formarse de manera virtual en temas que les facilite su acceso al mercado laboral.

Diseñar una oferta de software que integre todas las aplicaciones que requieren los distintos puestos de teletrabajo.

Diseñar los contenidos temáticos a incorporar en los programas de estudio de educación superior para promover el trabajo virtual.

Desarrollar un programa de manejo del cambio cultural.

## **10- ESTRATEGIAS ESPECIFICAS**

- 1- Definir el equipo de trabajo que gestione todo el programa.
- 2- Seleccionar un sector específico como piloto para aplicar el “software de teletrabajo”
- 3- Seleccionar una localidad de la Gran Área Metropolitana, para desarrollar un plan piloto de Telecentro, para valorar su viabilidad antes de implementar otros centros.
- 4- Poner al servicio de los ciudadanos programas formativos de teletrabajo.
- 5- Realizar una estrategia de posicionamiento del programa en poblaciones meta
- 6- Integrar una serie de proyectos relacionados (ver anexo 1)

## **11- ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN**

### **11.1- Aprobaciones**

Secretaría Técnica Gobierno Digital avala la propuesta del plan.

### **11.2- Diseño plan de acción**

La Comisión Central de Teletrabajo, formula plan de acción 2010- 2013.

### **11.3- Diseño de la Red Nacional Videoconferencias.**

Diseño de la topología de la RED.

Diseño de las características técnicas de los equipos

Elaborar política, reglamento y procedimientos uso

Elaborar herramientas de apoyo al reglamento y procedimiento

#### **11.4- Diseño de la Red Nacional de Telecentros**

Estudio de factibilidad y ubicación de los telecentros  
Diseño de las instalaciones.  
Diseño de las características técnicas de los equipos  
Elaborar política, reglamento y procedimientos uso  
Elaborar herramientas de apoyo al reglamento y procedimiento

#### **11.5- Aplicación campaña de comunicación**

Diseño de la campaña para cada población meta.  
Encuentros con autoridades y sociedad en general.

#### **11.6- Puesta en práctica Telecentros y Videoconferencias**

Poner en operación dos telecentros.  
Utilizar salas de videoconferencia en cabeceras de provincia  
Aplicar software de videoconferencias en PC para Ministros y Presidentes Ejecutivos.

### **12- CONCLUSIONES**

Los esfuerzos realizados han permitido concretar avances importantes en materia de teletrabajo a nivel nacional. Sin embargo, es necesario dar un enfoque integral a un conjunto de factores que están relacionados entre sí, para alcanzar un nivel de desarrollo superior en este campo.

La integración de acciones entorno al Teletrabajo Móvil, la Videoconferencia y los Telecentros, configuran el núcleo central de este enfoque. Unido a ello, surge la necesidad de ofrecer un software que integre el acceso a una serie de servicios para los teletrabajadores y la posibilidad de mayor conectividad.

Para lograr lo anterior, es necesario uniformar e integrar una serie de acciones que garanticen un crecimiento más acelerado y uniforme en todas las instituciones y empresas.

### **13- RECOMENDACIONES**

13.1- Aplicar el enfoque que el Teletrabajo puede desarrollarse de forma móvil, con los clientes, en el campo, desde telecentros, por medio de videoconferencias y desde el hogar.

13.2- Desarrollar la Red Nacional de Videoconferencias y la Red Nacional de Telecentros, como medios para impulsar el teletrabajo.

13.3- Aplicar un programa de formación para empresarios, directores de Recursos Humanos y público en general que propicie la consolidación del Teletrabajo.

13.4- Obtener de la Comisión Intersectorial de Gobierno Digital el apoyo para concretar alianzas y convenios de cooperación que contribuyan al impulso del Teletrabajo, las Videoconferencias y los telecentros



## ANEXO N°1

### PROYECTOS RELACIONADOS

La puesta en práctica del Teletrabajo, tiene una relación directa con otras iniciativas que de forma paralela o complementaria se deben desarrollar para impulsar acciones de modernización que se apoyan en el uso de las TIC`s

#### **1- Videoconferencia**

Las videocomunicaciones, entendidas como la posibilidad de comunicar visualmente imágenes, ya sea por medio de telecomunicaciones celular, en las computadoras portátiles, o de escritorio, o en salas de videoconferencia, constituyen un medio de gran utilidad en el sistema de teletrabajo y de alto impacto en la reducción de desplazamientos, así como en el congestionamiento vial y el consumo de combustibles.

#### **2- Capacitación a Distancia**

Las personas que se incorporen al sistema de teletrabajo, ya sea desde su hogar o en telecentros, deben tener la posibilidad de recibir capacitación a distancia en las diferentes temáticas que ocupe para el desarrollo de sus actividades. Si bien la formación presencial puede ser necesaria en algunos casos, la capacitación a distancia elimina la necesidad de desplazarse, reduce el congestionamiento vial y el consumo de combustibles.

#### **3- Trámites en línea**

Existen una serie de trámites administrativos representan mucho consumo de tiempo, papel y desplazamientos, pero de poco valor agregado a la actividad sustantiva del proceso. En ese sentido, los teletrabajadores deben tener acceso a un “portal” donde con un medio equivalente a la “Firma Digital”, tramitan aspectos como vacaciones, permisos, certificaciones y consultas al expediente personal, entre otros. Esto elimina la necesidad de desplazarse por esos motivos, reduciendo a su vez el congestionamiento vial y el consumo de combustibles.

#### **4- Rediseño de procesos**

El teletrabajo tiene un efecto multiplicador en otros campos de la organización, por ejemplo en la optimización de procesos, ya que el análisis del flujo de insumo/producto de los puestos, puede llevar a identificar nuevas actividades que son teletrabajables y las que no lo son, serán mejoradas dentro del nuevo contexto de organización del trabajo.

#### **5- Cultura organizacional**

Se ha demostrado que existe una resistencia al cambio cuando se introduce el teletrabajo en las organizaciones. Esto se explica básicamente por tres factores fundamentales; el primero, porque la persona no está en la oficina; segundo porque las jefaturas controlan más la presencia física que los resultados y tercero, porque los compañeros que permanecen en la oficina consideran que hay un trato desigual.

## **REFERENCIAS**

- Comisión Intersectorial de Teletrabajo
- Comisiones Técnicas de Teletrabajo
- John Hewitt- El teletrabajo en Costa Rica
- Decreto ejecutivo N° 34704 de julio 2008
- Plan de acción de la Secretaría Técnica de Gobierno Digital.
- Programa de Teletrabajo y Videoconexiones del Instituto Costarricense de Electricidad