

# **Las Sombras del Teletrabajo**

**Manuel Ureña Castro – Ronald Delgado Barboza**  
Instituto Costarricense de Electricidad – ICE  
Apdo. 10032 – 1000, San José, Costa Rica  
[murenac@ice.go.cr](mailto:murenac@ice.go.cr) – [rdelgado@ice.go.cr](mailto:rdelgado@ice.go.cr)

## **ABSTRACT**

El presente documento resume los resultados obtenidos de una investigación descriptiva realizada sobre el teletrabajo en el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE). Dicha investigación se desarrolló a partir de la aplicación de dos encuestas, una a los teletrabajadores y otra a sus compañeros, en las cuales se evalúan algunos temas que impactan al teletrabajo.

Las encuestas permitieron recabar información sobre la percepción de los aspectos positivos y negativos sobre el teletrabajo, de ahí que el objetivo fundamental del estudio es establecer la relación directa causa-efecto que podría estar incidiendo en perjuicio del teletrabajo en el ICE, a partir del análisis de los aspectos negativos.

Finalmente, el análisis de los datos obtenidos, permitió generar recomendaciones sobre las acciones que se podrían implementar al Teletrabajo en el ICE, con el fin de minimizar el impacto de los factores negativos, y de esta manera fortalecer el teletrabajo en la empresa.

## **PALABRAS CLAVE**

Teletrabajo, teletrabajador, teleconmutación, compañeros, ventajas, desventajas, productividad, planificación, capacitación, formación, TIC's, tecnologías de información, control, flexibilidad, gestión, comunicación, pertenencia, imagen, ICE, Costa Rica, Plan Piloto, encuesta, entrevistado, tiempos muertos, satisfacción.

## **LAS SOMBRAS DEL TELETRABAJO**

Investigar sobre los factores que podrían considerarse obstáculos al desempeño del teletrabajador es una oportunidad para conocer si el resto del equipo de trabajo, el que se encuentra en la oficina, está plenamente identificado con las tareas que realiza el teletrabajador desde su casa y viceversa. Estos posibles factores negativos, que se consideran obstáculos, son lo que para efectos de la presente investigación se están considerando como “sombras” que entorpecen el proceso de la gestión empresarial, especialmente en el trabajo a distancia, e interferir en el logro de los objetivos de la Institución, a tal punto que podría convertirse en una amenaza al teletrabajo; ya que, algunas de las diferencias están claras, sin embargo, otras quedan contenidas dentro de un área gris en que la individualidad del teletrabajador y los argumentos de sus compañeros de trabajo, socaban los beneficios del teletrabajo.

Para conocer cuáles son los elementos que dañan la imagen del teletrabajo, ambas encuestas pretenden dilucidar la percepción de los teletrabajadores y sus compañeros de trabajo, sobre aspectos negativos y determinar en cuáles elementos hay coincidencia de opinión, para de esta forma proponer alternativas de mejora en los elementos identificados. Las propuestas o recomendaciones que se formulen tendrán el objetivo de cerrar esas brechas de inconformidad, mediante el entendimiento y la propuesta de soluciones, cuyo fin último será fortalecer el teletrabajo en pro del bienestar de los colaboradores y la organización.

En algunos casos estas diferencias han sido tan acentuadas que han perjudicado el desarrollo del teletrabajo en algunas áreas laborales de la empresa, obligando al teletrabajador a retornar a su espacio físico dentro de la organización.

Es importante destacar que las “sombras” encontradas se obtuvieron a partir del análisis de los resultados de ambas

encuestas, especialmente en los comentarios expresados por los entrevistados en las preguntas abiertas, o sea, aquellas en las que se otorga un espacio al funcionario para anotar comentarios u observaciones en relación con el desempeño de los teletrabajadores y su relación con los compañeros de la organización, y viceversa.

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **OBJETIVO GENERAL**

Establecer, a partir de una investigación descriptiva, la relación causa-efecto de los factores que podrían estar incidiendo de manera nociva en el teletrabajo en el ICE, y recomendar acciones para minimizar el impacto de dichos factores.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Determinar las ventajas y desventajas que tiene el teletrabajo para los funcionarios del ICE que están laborando bajo esta modalidad.
2. Determinar las características que identifican al teletrabajador del ICE, tomando en cuenta los resultados de las encuestas aplicadas al teletrabajador, como a sus propios compañeros.
3. Identificar cuáles son las principales oportunidades para los teletrabajadores del ICE y sus expectativas hacia el futuro, en el marco empresarial de las instituciones del estado costarricense.
4. Identificar cuáles son las principales razones por las que los compañeros de los teletrabajadores no se acogen al teletrabajo y recopilar algunas recomendaciones de mejora, de acuerdo con los comentarios expresados en las encuestas.
5. Identificar si las tecnologías de información y comunicación utilizadas por los teletrabajadores cumplen con los requerimientos mínimos necesarios para desarrollar el teletrabajo.
6. Recopilar las principales recomendaciones para mejorar la modalidad de teletrabajo.

### **ANTECEDENTES**

Indudablemente para que el teletrabajo alcance el éxito esperado, debe haber una plena confianza de las jefaturas en sus teletrabajadores, además del apoyo y comprensión de los compañeros de trabajo que están en la oficina. Para que esto sea una realidad, el ICE ha conformado un grupo dedicado al teletrabajo, denominado Unidad Gestora de Teletrabajo y Videoconexiones (UGTV), donde se han incluido profesionales de distintas disciplinas, con el fin de atender las consultas de los teletrabajadores, medir los avances de la gestión y su rendimiento, asesorar a las jefaturas sobre los alcances de los proyectos de teletrabajo, brindar capacitación y promover la modalidad en la Institución.

Es un objetivo de esta investigación identificar si las herramientas tecnológicas para facilitar la comunicación están utilizándose adecuadamente y si son satisfactorios los canales disponibles, tanto para la comunicación de los teletrabajadores con su jefe o facilitador inmediato, así como con el resto de la organización.

### **TELETRABAJO EN EL INSTITUTO COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD**

El ICE ha sido y será una institución que ha estado a la vanguardia en los cambios tecnológicos, así como en los modelos de gestión, lo que ha hecho de la empresa un ejemplo en la región centroamericana. El hecho de ser la Institución que ha promovido los cambios de paradigma sobre la forma de trabajar, implementando un plan piloto de

teletrabajo en noviembre del 2007, demuestra la confianza que tiene en su capital humano, permitiéndole crecer y ser exitoso al margen de la ubicación física de sus colaboradores.

Para desarrollar el plan piloto, el ICE realizó una cuidadosa selección de los interesados en participar en el programa, con el fin de garantizarse el mejor desempeño de los seleccionados y el éxito del proyecto. Como parte del esquema, se les suministró a los nuevos teletrabajadores las tecnologías de información y comunicación adecuadas, así como algunos materiales necesarios para realizar el trabajo desde su casa de habitación.

Al cabo de seis meses, el ICE concluyó que el teletrabajo se podía implementar sin problemas en el ICE y que por tanto lo que se formuló como un proyecto de estudio, se constituyó en un programa regular en la empresa, el cual pretendía desde sus inicios motivar el ingreso de nuevo personal al teletrabajo.

El Sr. Pedro Pablo Quirós, expresidente ejecutivo del ICE, confirmó la importancia de esta nueva modalidad laboral, cuando señaló que *"el teletrabajo es una excelente opción en la forma de organizar el trabajo en las sociedades del siglo XXI y requiere todo un cambio de mentalidad para comprender sus alcances y acelerar su crecimiento en el país"*, (Quirós, 2009). Actualmente, la UGTV trabaja promoviendo el teletrabajo con el fin de generar ese cambio de mentalidad en todos los niveles de la estructura organizacional, especialmente en los mandos superiores, en donde de alguna manera se resisten a aplicar esta nueva forma de laborar.

La Institución cuenta actualmente con 165 teletrabajadores, de los cuales 10 de ellos iniciaron el plan piloto y aún permanecen activos. La Figura 1 muestra como se ha incrementado en los últimos años la participación de los funcionarios en esta modalidad de trabajo. Para el presenta año hay una proyección de incorporar a 450 nuevos teletrabajadores en el ICE. Por otra parte, en la Figura 2 se puede observar las proyecciones del ICE para el año 2011, las que contemplan la incorporación de 1.265 nuevos teletrabajadores.

| <b>Teletrabajadores del ICE<br/>por año de ingreso a la modalidad</b> |                           |
|---|---------------------------|
| <b>Año</b>  | <b>N° de Funcionarios</b> |
| 2007  | 10                        |
| 2008  | 12                        |
| 2009  | 133                       |
| 2010  | 20                        |
| <b>TOTAL</b>  | <b>165</b>                |

**Figura 1.** Funcionarios del ICE en Teletrabajo –  
Fuente UGTV

| <b>Proyección de ingreso de nuevos<br/>teletrabajo por año.</b> |                           |
|---|---------------------------|
| <b>Año</b>  | <b>N° de Funcionarios</b> |
| 2009  | 145                       |
| 2010  | 450                       |
| 2011  | 650                       |
| <b>TOTAL</b>  | <b>1.265</b>              |

**Figura 2.** Proyección de Ingreso de Funcionarios del  
ICE al Teletrabajo – Fuente UGTV

El cumplimiento de estas metas por parte de la UGTV requiere un gran esfuerzo, dado que se debe promover a lo interno un cambio organizacional, en el que las jefaturas deben comprender que sus colaboradores pueden realizar las funciones fuera de su área física de control.

Resulta conveniente e importante comprender que el trabajador realiza sus funciones dentro de otro contexto, ya que no tendrá que trasladarse a una oficina, luego de permanecer en un congestionamiento vial durante una o dos horas y con un nivel de estrés y cansancio propio del ajeteo de la mañana. Tampoco, se verá sometido a las distracciones propias de una oficina, para luego, al final de la jornada, regresar a su casa luego de enfrentar un congestionamiento mayor que el de la mañana, acarreando más cansancio y malestar para cuando llega a su casa. El impacto que todo

esto ocasiona en el teletrabajador se refleja en una gran economía, mejor calidad de vida, mejor salud física y mental y una disminución de los riesgos laborales.

Se ha demostrado que el teletrabajo es la solución a todos estos problemas que vive la sociedad moderna, le permite a sus miembros desarrollarse en un ambiente más seguro, confortable y con los recursos tecnológicos necesarios, estar involucrados en las decisiones de la organización y ser un miembro activo de la sociedad, donde la ubicación no significa una dificultad para su desempeño profesional.

## **LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN COMO AGENTE DE CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN Y SU APLICACIÓN EN EL TELETRABAJO.**

Hoy más que nunca las empresas tienen una necesidad inherente de hacer buen uso de las TIC's, para desarrollar la planificación estratégica de los recursos de información que utiliza en la toma de decisiones. Mantener una política de calidad, con uno de los recursos fundamentales como lo es la información, debería ser una propuesta de toda organización. La información además de ser un recurso básico de la gerencia, forma parte de los tres elementos fundamentales de los sistemas de información desarrollados en las empresas: entradas (los datos), salidas (la información) y el procesador de información, que transforma las entradas en las salidas y convierte los datos en información. Muchas veces se confunde los datos con la información y eso conlleva al uso indebido de las tecnologías de información, esa es la razón por la que los gerentes toman decisiones incorrectas con base en resultados incorrectos de los sistemas de información. Es así como la empresa debe garantizar que la información que se maneje sea confiable y de calidad, que proporcione a los líderes la oportunidad de tomar decisiones acertadas con base en información correcta y oportuna.

El teletrabajo o teleconmutación, como también le llaman algunos, podría ser la forma de trabajo ideal para muchas personas, basta una computadora y la conectividad necesaria para poder desarrollar un trabajo eficaz y eficiente desde su casa o cualquier otro sitio destinado para ese fin.

De acuerdo con lo anterior, es importante señalar que las personas que se encuentran en la modalidad de teletrabajo o en la modalidad de trabajo normal, deben contar con la tecnología necesaria para lograr que su gestión se desarrolle de manera ininterrumpida teniendo acceso a los sistemas de información de la organización, y a sus clientes, dotarse de medios de comunicación y almacenamiento confiables, que garanticen su disponibilidad acceso a la información de manera oportuna y segura. Por su parte, los teletrabajadores podrían contar además con, teléfonos IP, teléfonos inteligentes (*smartphone*), enlaces de banda ancha para su comunicación desde su casa, y cualquier otro dispositivo que le facilite su comunicación y conectividad, generando de esta manera mayor presencia en la oficina.

Es común el siguiente cuestionamiento: ¿cómo definir las actividades que son teletrabajables o que se prestan para ser realizadas fuera de la oficina? Robbins (2004) señala tres categorías como las más apropiadas, "tareas de manejo de información de rutina, actividades móviles y tareas profesionales y relacionadas con el conocimiento." Dentro de este grupo se podrían clasificar todas aquellas personas que son abogados, analistas y personas que pasan la mayor parte del tiempo en computadoras y teléfonos. Adicionalmente se puede considerar a los vendedores por telemercado, representantes de servicio a clientes, agentes de servicios que utilizan su computadora y su teléfono como herramienta básica de trabajo, son candidatos a ser teletrabajadores.

A pesar de que son muchas las modalidades de las que se habla hoy del trabajo a distancia, entre ellas: telehomeworking, telecentros comunitarios, oficinas satélites, telecentros, centros "touchdown", *call centers*, y otros más, todos ellos ofrecen la flexibilidad que la modalidad del trabajo a distancia requiere, y están clasificados según

sea la conectividad que estos tengan con sus oficinas, donde permanece el resto de los colaboradores de la empresa, así como la frecuencia con la que los teletrabajadores tengan que tener contacto con su organización. Aunque la mayoría de los teletrabajadores podrían desempeñarse a tiempo completo a la distancia, la mayoría de las empresas prefieren la implementación del teletrabajo a tiempo parcial, ya que las organizaciones prefieren esta modalidad, “para garantizar que sus trabajadores no pierdan el vínculo y se consolide la cultura empresarial” (Palacios, 2009, pág. 304). El ICE es una de las empresas que ha utilizado el teletrabajo a tiempo parcial, siendo esta mayormente la forma de laborar bajo esta modalidad.

Implementar el teletrabajo dentro de los planes estratégicos de las organizaciones, fomentan el uso de las tecnologías de información, promueven una actitud de mayor autonomía en el trabajo, hace que las organizaciones incrementen su productividad, los retos futuros están en erradicar los temores de las jefaturas “por la sensación de pérdida de control y supervisión” (Palacios, 2009, Pág. 305), las organizaciones modernas tenderán a ser más horizontales, a potencializar sus recursos humanos, e incrementar sus ventajas competitivas independientemente de la ubicación de sus colaboradores, su presencia se hará evidente con los aportes y la innovación durante su gestión.

“El principal inconveniente para la administración es que se supervisa menos a los empleados. Además, en el centro de trabajo actual organizado en equipos, la teleconmutación hace más difícil coordinar el trabajo en equipos. Desde el punto de vista de los empleados, la teleconmutación ofrece un aumento considerable en la flexibilidad, pero no sin sus costos. Para los empleados con grandes necesidades sociales la teleconmutación puede acentuar sentimientos de aislamiento y reducir la satisfacción. Además, todos los que trabajan en casa pueden sufrir el efecto "fuera de la vista, fuera de la mente". Los empleados que no están en su escritorio que no asisten a las juntas y que no comparten los intercambios cotidianos informales en el centro de trabajo se encuentran en desventaja cuando se trata de aumentos y ascensos. Es fácil que los jefes ignoren o subvaloren la contribución de empleados a los que ven menos a menudo.” (Robbins, 2004, pág. 478).

Los especialistas en gestión organizacional advierten sobre las ventajas y desventajas del teletrabajo, en los términos en que esta investigación pretende comprobar, principalmente los aspectos relacionados con el aislamiento, satisfacción y expectativas futuras del teletrabajo. Más adelante y como parte de esta investigación, comprobaremos que algunas de las aseveraciones de Robbins quedan reflejadas en los resultados de esta investigación.

## **POBLACIÓN OBJETIVO**

La población objetivo de la presente investigación está referida a los teletrabajadores y sus compañeros de trabajo, tanto del sector energía como del sector telecomunicaciones del ICE.

El total de teletrabajadores al mes de mayo del 2010 es de 165 funcionarios, distribuidos en 19 dependencias. Por otra parte y para efectos de la presente investigación se considera un promedio de 25 funcionarios por dependencia, de forma tal que se establece el total de 475 compañeros. De los 165 teletrabajadores se encuestaron a 79, lo que arroja un muestra del 48%, mientras que en el caso de los compañeros se recibieron 50 encuestas, que representa una muestra del 10%. Ambos porcentajes representan una buena porción de la población, tanto de los teletrabajadores como de sus compañeros, ya que se recomienda, para el caso de investigaciones del tipo descriptivo, seleccionar muestras de un 10 a un 20% de la población accesible. Lo anterior permite concluir que los resultados obtenidos tendrán una precisión aceptable, tomando en consideración que la muestra es muy homogénea en el tanto que solo se consideran funcionarios del ICE.

Los formularios para las encuestas fueron elaborados por ambos investigadores y sometidos a un proceso de prueba, con el fin de evaluar la claridad del formulario y comprensión de las preguntas. Superada esta etapa, se procede a su

aplicación mediante la colaboración de la Unidad Gestora de Teletrabajo y Videoconexiones del ICE, quien hizo llegar los formularios para las encuestas a los teletrabajadores y compañeros. Esta unidad es la responsable de planificar, coordinar y desarrollar acciones para la implementación del teletrabajo en el ICE.

En los gráficos 1 y 2 siguientes se muestra el perfil de los teletrabajadores entrevistados. En el Gráfico 1 se puede notar que el 35% se ubica en una edad entre los 30 y 40 años, mientras que el 39% entre 40 y 50; pudiéndose concluir que la población de teletrabajadores del ICE no está representada por profesionales de recién ingreso a la Institución, sino todo lo contrario. En cuanto al tiempo de laborar en esta modalidad, el Gráfico 2 permite concluir que el 64% de los entrevistados cuenta con menos de un año de estar en la modalidad de teletrabajo.



## ENCUESTAS APLICADAS COMO MECANISMO DE INVESTIGACIÓN

En el formulario para la encuesta aplicada a los teletrabajadores consideraron las siguientes 11 preguntas:

1. ¿Cuál fue la razón por la que tomó la decisión de acogerse al teletrabajo?
2. ¿Hace cuánto tiempo labora bajo esta modalidad?
3. En lo laboral, ¿Qué ventajas representa el teletrabajo para la empresa, según su percepción?
4. En lo laboral, ¿Qué desventajas tiene para usted el teletrabajo?
5. En lo personal, ¿Qué ventajas ha tenido para usted el teletrabajo?
6. En lo personal, ¿Qué desventajas tiene para usted el teletrabajo?
7. ¿Qué tipo de control utiliza su jefatura para medir su desempeño laboral?
8. ¿Cómo percibe usted a sus compañeros desde su condición de teletrabajador?
9. ¿Cómo siente que lo perciben sus compañeros a usted como teletrabajador?
10. ¿Según su experiencia hasta el momento, prefiere su actual forma de laborar o piensa regresar a su puesto de trabajo anterior? Si su respuesta es NO, favor pasar a la pregunta 11. Si su respuesta es SI favor indicar el porqué.
11. Que recomendaciones daría usted para mejorar la modalidad del teletrabajo?

Las primeras nueve preguntas son del tipo cerradas, en las que las posibles respuestas se presentan dentro de un cuadro de opciones y las dos últimas, 9 y 11 son del tipo abiertas, en las que el entrevistado podía expresar comentarios y recomendaciones en relación con su experiencia personal.

La escala utilizada para valorar la mayoría de las preguntas fue asignando un valor entre 1 y 5, de acuerdo con el siguiente detalle: (1) Totalmente en desacuerdo, (2) En desacuerdo, (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, (4) De acuerdo y (5) Totalmente de acuerdo. Este tipo de medición es conocida como escala sicométrica de Likert.

Para el caso de los compañeros de los teletrabajadores, se aplicó el siguiente cuestionario:

1. En lo laboral, ¿Según su percepción, cuáles de las siguientes ventajas del teletrabajo son importantes para la empresa?
2. En lo laboral, ¿Qué desventajas, considera usted que tiene el teletrabajo?
3. Usted como compañero de uno o varios teletrabajadores, ¿Qué ventajas considera usted tiene el teletrabajo?
4. En lo personal, usted como compañero de uno o varios teletrabajadores, ¿Qué desventajas considera usted que tiene el teletrabajo?
5. ¿Cómo percibe usted a sus compañeros teletrabajadores?
6. ¿Según su experiencia hasta el momento, le gustaría ser teletrabajador o prefiere su actual forma de trabajo? Si su respuesta es NO, favor pasar a la pregunta 7. Si su respuesta es SI favor indicar el porqué.
7. ¿Qué recomendaciones daría usted para mejorar la modalidad del teletrabajo?

Las primeras cinco preguntas son del tipo cerrado y la dos últimas, 6 y 7, son del tipo abiertas, en las que los compañeros de los teletrabajadores podían expresar su posición respecto a ser teletrabajador y recomendaciones acerca de esta modalidad laboral. Al igual que en el caso de la encuesta de los teletrabajadores, se uso la misma escala de valuación.

Ambas encuestas se incluyen como anexo en el presente documento, así como los resultados obtenidos, los cuales son la base para efectuar el análisis y emitir conclusiones y recomendaciones sobre la presente investigación.

## **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS**

Los resultados que se obtuvieron de la aplicación de las 127 encuestas permiten establecer siete elementos claves que requieren un análisis dentro del contexto de la presente investigación y que representan para los investigadores las *sombras del teletrabajo*. Es importante hacer notar que los resultados obtenidos son muy favorables al teletrabajo en el ICE, lo que les permite a los investigadores concluir que su implementación y desarrollo se realiza adecuadamente y con buenos resultados; sin embargo, conviene resaltar algunos aspectos medulares en beneficio de procurar la mejora de esta modalidad laboral.

### **1. Planificación del teletrabajo en la empresa.**

La investigación permitió concluir que no todos los puestos de los actuales teletrabajadores fueron planificados y concebidos para la modalidad de teletrabajo, sino lo contrario. De hecho, es importante acotar que el Procedimiento de Ingreso señala que es deber de la jefatura *“Planificar, coordinar y supervisar la asignación de actividades a los teletrabajadores, para lo cual le debe fijar metas y objetivos cuantificables que evidencien el nivel de desempeño del teletrabajador, según los instrumentos y metodología que determine la Institución.”* A pesar de lo anterior, a algunos de teletrabajadores se les han ajustado sus actividades con el propósito de que labore en la modalidad de teletrabajo.

Lo correcto sería en primera instancia, determinar dentro del perfil de cada puesto, si las actividades asociadas a este están dentro de la categoría de actividades teletrabajables, independiente de la persona que actualmente desempeña las funciones.

Uno de los entrevistados expresó que primero *“debe hacerse un estudio sobre cuáles funciones son teletrabajables y luego conversar con los funcionarios que las realizan para saber si quieren ingresar al teletrabajo, y no como ocurre ahora, donde el funcionario solicita el ingreso al régimen y el jefe tiene que ver cómo se organiza.”* Otro funcionario señaló que *“deben existir actividades teletrabajables y no teletrabajadores”*, como una forma de resaltar

la prioridad de designar los puestos que caben dentro de esta modalidad.

Otra opinión considerada relevante es la de una teletrabajadora que señaló lo siguiente: *“soy secretaria y amo mi profesión, pero mi jefatura decidió cambiar mis funciones y son completamente teletrabajables, por lo que decidí incorporarme a esta modalidad.”*

Tanto los teletrabajadores como compañeros de ellos, expresaron en las encuestas de manera general, resultados muy positivos con relación al teletrabajo, lo cual deja de manifiesto la importancia de fortalecer e impulsar esta modalidad laboral. Por ejemplo, el 93% de los teletrabajadores resaltó las ventajas del teletrabajo, mientras que el 70% de los compañeros también encontraron ventajas en esta modalidad.

## **2. Capacitación y formación de teletrabajadores, compañeros y jefaturas.**

Queda de manifiesto que se requiere formar a todos los trabajadores de la empresa en relación con el tema de teletrabajo, no solo con el fin de resaltar la modalidad laboral, sino con el propósito de involucrar a todos los actores relacionados, sobre los alcances del teletrabajo.

Dentro de estas actividades, algunos de los entrevistado recomiendan se efectúe un congreso o seminario de parte de la Unidad Gestora de Teletrabajo y Videoconexiones, sesiones de grupo entre teletrabajadores y reuniones de trabajo entre teletrabajadores y sus compañeros, incluida la jefatura, con el propósito de resolver algunas de las diferencias que se puedan estar presentando.

En una de las encuestas un funcionario indicó que: *“se debe brindar mayor formación a la población del ICE con respecto al teletrabajo, capacitando a las jefaturas en el control de metas, y los alcances del teletrabajo.”* Además agrega: *“Me parece que alrededor de esta modalidad se ha creado una atmósfera de inseguridad laboral y falta de conocimiento de las ventajas tanto para la Institución como para el individuo, que no ha permitido su desarrollo pleno en la misma. Los trabajadores le tienen miedo al teletrabajo y algunas jefaturas no están convencidas de sus beneficios.”*

Otro funcionario resaltó la importancia de recibir capacitación en temas de tecnologías de información, el cual para los investigadores resulta fundamental, tomando en cuenta que el teletrabajador debe atender algunos asuntos en esta área desde su casa, ya que los servicios técnicos de TI se realizan la mayoría de las veces de forma remota, e ingeniárselas con los pocos conocimientos que tenga.

## **3. TIC's**

De acuerdo con lo señalado sobre las TIC's, en páginas anteriores, queda de manifiesto la relevancia que las mismas juegan en la gestión empresarial de hoy. Por otra parte, no cabe duda que estas son primordiales como herramienta de trabajo y mejoramiento del desempeño del teletrabajador. A pesar de lo anterior, los resultados de las encuestas arrojan resultados y comentarios que merecen especial atención, dada la importancia que las TIC's representan en el teletrabajo.

Por ejemplo, el 9% de los teletrabajadores señala que no se encuentra satisfecho con los recursos tecnológicos que les otorga el ICE. Por otra parte, el 16% de los compañeros considera que si fuera teletrabajador no estaría satisfecho con los recursos que el ICE le suministraría, lo cual se traduce como un factor de desconfianza en relación con este tema, y un riesgo para el desarrollo de programas futuros.

Uno de los entrevistados manifiesta que *“siendo el ICE la compañía de las telecomunicaciones se debería de dotar a los teletrabajadores con tecnología de punta”,* y agrega *“en mi caso preferí tomar el teletrabajo con las conexiones y equipos (computador, modem, etc.) personales no solo por la tardanza con que la Institución*

*suministra la instalación, sino porque tengo mayor velocidad de transmisión y equipos de comunicación más rápidos.”*

Un caso que llama la atención dentro de la valoración de las respuestas, fue la encuestada que indicó que *“donde trabajaba antes, la jefatura de esa área no cree en el Teletrabajo, por lo que tuve que invertir mucho dinero en equipo de cómputo”*.

#### **4. Control y cumplimiento de metas**

Un hecho relevante y muy significativo son los controles y cumplimiento de metas a que se encuentra subordinado el teletrabajador, situación que representa una disparidad, tomando en consideración el hecho de que los compañeros de oficina no deben rendir cuentas en cuanto al desempeño de su trabajo. Esta disparidad queda reflejada en las respuestas dadas a la pregunta *“7. ¿Qué tipo de control utiliza su jefatura para medir su desempeño laboral?”*, en la cual los teletrabajadores señalan una variedad de controles, entre los que destacan los Informes mensuales y/o trimestrales y el reporte de Cumplimiento de metas. A pesar de lo anterior, solo el 11% de los encuestados manifiesta tener demasiados controles de parte de su jefatura (4e). De igual manera, solo el 11% de los entrevistados percibe controles de parte de sus compañeros (8f).

Por otra lado y contrario a lo expresado por los teletrabajadores, sus compañeros manifiestan que se deben de controlar más la modalidad de teletrabajo.

Algunos de los comentarios vertidos por los teletrabajadores señalan que hay *“excesivos controles, lo cual debería aplicarse a teletrabajadores y no teletrabajadores”*. Un compañero expresó que debe de haber *“Un poco más de control por parte de las jefaturas”*. Por otro lado, un teletrabajador indica que *“la UGTV debe definir los controles necesarios para que la modalidad no se desvirtúe y se garantice y se exija la disciplina y el compromiso por parte de los teletrabajadores.”*

Conviene indicar que en algunos manifestaron que dentro de la modalidad de teletrabajo subyace la amenaza de que si el teletrabajador no cumple las metas corre el riesgo de dejar el teletrabajo y retornar a la oficina.

Sobre este mismo tema, algunos compañeros manifiestan que a los teletrabajadores se le debe *“establecer parámetros de productividad más altos y visitas imprevistas al hogar por parte del área de capital humano”*.

#### **5. Flexibilidad de horarios**

En cuanto a la flexibilidad de horarios es importante destacar que la misma es una de las ventajas que se deben de promover en el teletrabajo y que por tanto, el teletrabajador debe estar en condiciones de poder negociar con su superior la jornada laboral, en beneficio del funcionario y de la institución, sin detrimento de la productividad.

Algunos teletrabajadores manifestaron su disconformidad por no poder flexibilizar su horario y encontrarse sometido al horario regular de la Institución, reduciendo los beneficios del teletrabajo.

Algunas aseveraciones que se encontraron al respecto son las siguientes:

- a. *“Flexibilizar horarios para no encasillarse en tiempos parciales (teletrabajo-oficina) de 2x3, (dos días en teletrabajo y tres en la oficina), 3x2 o 1x4 y mucho menos pensar en que se deba completar la jornada diaria en la oficina cuando por alguna razón se deba de presentar ahí, ya que esta situación iría en contra de la planificación de las actividades de los teletrabajadores”*.
- b. *“El teletrabajador debe ser “evaluado por los resultados y no por un horario de oficina, cuando en realidad se encuentra trabajando en su casa y es ahí donde puede organizar mejor su tiempo”*.

- c. *“Se podrían alternar ambas formas de trabajo, es decir, que se trabaje 3 días en la oficina y 2 días se esté en teletrabajo, esto reduciría gastos y funcionaría como un elemento de motivación para el trabajador.”*

A pesar de que este tema no se abordó directamente en las encuestas, se puede establecer que los teletrabajadores del ICE de alguna manera han logrado flexibilizar su horario, tomando en consideración que el 31% ha podido involucrarse más con la comunidad a partir del momento en que empezó a teletrabajar (ver gráfico de la respuesta de los encuestados en el anexo 2, pregunta 5j, pág. 27). Además y en adición a lo anterior, el 55% (ver gráfico de la respuesta de los encuestados en el anexo 2, pregunta 5l, pág. 27), de los encuestados señalaron que pueden realizar actividades personales ahora que se encuentra trabajando desde su casa.

Por otra parte, el 74% de los compañeros de los teletrabajadores consideran que el teletrabajador puede administrar su tiempo de manera más eficaz y equilibrar su vida laboral y personal (ver gráfico de la respuesta de los encuestados en el anexo 3, pregunta 3c, pág. 34). Cuando se consulta a los teletrabajadores sobre si pueden administrar su tiempo de manera más eficaz y equilibrar mi vida laboral y personal, el 88% (ver gráfico de la respuesta de los encuestados en el anexo 2, pregunta 5C, pág. 26), responde de manera afirmativa.

## **6. Comunicación**

Es un hecho no refutable y comprensible, que se genera un distanciamiento entre el teletrabajador y los compañeros con el teletrabajo, dada la separación física implícita en esta modalidad de laborar, sin embargo, algunos teletrabajadores manifiestan su molestia por la falta de comunicación entre ellos y la jefatura, así como con sus compañeros de oficina, manifestando esta condición como un aislamiento. Por ejemplo, cerca del 10% de los teletrabajadores manifestaron que no se puede comunicar con su jefatura inmediata (ver gráfico de la respuesta de los encuestados en el anexo 2, pregunta 4d, pág. 24), mientras que el 14% expresó que se encuentra aislado de las actividades laborales de la oficina (ver gráfico de la respuesta de los encuestados en el anexo 2, pregunta 4g, pág. 25).

La otra cara de la moneda, o sea los compañeros de los teletrabajadores son más contundentes al expresar su opinión respecto a la distancia o el aislamiento del teletrabajador de la oficina, ya que el 50% (ver gráfico de la respuesta de los encuestados en el anexo 3, pregunta 2a, pág. 33), opina que las relaciones personales del teletrabajador con sus compañeros se deterioran por la pérdida de la relación laboral habitual, señalando el 34% (ver gráfico de la respuesta de los encuestados en el anexo 3, pregunta 2c, pág. 33) que el teletrabajador no se puede comunicar con facilidad con sus compañeros, dado que no está en la oficina.

## **7. Pertenencia de grupo**

Al igual que en la categoría anterior, es evidente que la separación física, propia de teletrabajo genera una disminución de la pertenencia de grupo, la cual se incrementa en los funcionarios que tienen más tiempo de estar en teletrabajo, de acuerdo con algunos de los comentarios vertidos por unos pocos funcionarios. La encuesta de los teletrabajadores, (ver gráfico de la respuesta de los encuestados en el anexo 2, pregunta 4h, pág. 25) señala que 20% de los teletrabajadores siente que no los toman en cuenta en las actividades de la oficina, mientras que el 10% manifiesta que no los toman en cuenta en las decisiones importantes del área de negocio (misma referencia anterior, 4k), finalmente, la pregunta 6d permite concluir que el 16% (ver gráfico de la respuesta de los encuestados en el anexo 2, pregunta 6d, pág. 28) se siente aislado de lo que comentan o pasa en la oficina.

De igual manera, el 32% de los compañeros son del criterio que el teletrabajador está aislado de las actividades laborales importantes de la oficina (2e) y 24% señalan que los teletrabajadores no son tomados en cuenta en las

actividades sociales de la oficina (2f), (ver gráfico de la respuesta de los encuestados en el anexo 3, pág. 33).

Sobre el tema de la pertenencia de grupo, algunos teletrabajadores hicieron algunos aportes de interés para la investigación:

- a. *“Está presente un sentimiento de aislamiento de la empresa, dada las condiciones de la oficina, pero que este problema debe de ser atendido por el mismo teletrabajador con acciones proactivas.”*
- b. *“Todavía hay resistencia por parte de algunos funcionarios al teletrabajo. Creen que se usa como herramienta de despido. Les da miedo estar aislados de la oficina, no ser tomados en cuenta o simplemente no ser indispensables para realizar las actividades del área”*.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES**

A continuación se presentan algunas conclusiones y recomendaciones que los investigadores consideran convenientes aportar, con el propósito de disminuir el efecto que las “sombras” descritas anteriormente pueden generar en el teletrabajo en el ICE. Estos aportes son de recomendación para la UGTV del ICE, en el afán de lograr la continuidad del programa de teletrabajo.

1. Las unidades encargadas de promover el teletrabajo deben realizar la evaluación de las tareas que son teletrabajables y buscar luego el perfil de los candidatos a considerar, y no como evidentemente se ha realizado en algunas áreas de trabajo de la Institución, en donde a pesar de que el empleado cumple con el perfil de un teletrabajador, las actividades no se pueden realizar fuera de la oficina, ya que no hay interés en promover el teletrabajo.
2. Como una medida para incrementar la productividad y la satisfacción laboral de los teletrabajadores, deben realizarse talleres y/o seminarios donde se intercambien experiencias y resultados con otras empresas que han implementados programas de teletrabajo, invitar a participar a jefaturas y personal estratégico de la organización con el fin de que dicha interacción promueva mejorar la relaciones de los teletrabajadores con la organización, y se promuevan iniciativas de mejora en los programas futuros.
3. Es una necesidad promocionar la gestión y los resultados de la UGTV, en aras de mejorar la percepción que tienen el resto de los funcionarios del ICE sobre el teletrabajo, de manera que los líderes que aún no han tenido el contacto con la modalidad lo puedan tener, y lo que aún no creen en sus ventajas, puedan romper paradigmas y valorar los beneficios del teletrabajo. Este debería de ser uno de los roles fundamentales de la UGTV, la promoción del teletrabajo.
4. Como el teletrabajo va de la mano con las tecnologías de información y comunicaciones, y tomando en consideración que el ICE es un proveedor de estos servicios, se le debe facilitar a los teletrabajadores una conectividad de alta velocidad y comunicación fluida con la organización, con el fin de eliminar barreras entre teletrabajadores y compañeros de oficina. De esta forma se estaría promoviendo y facilitando el trabajo en equipo, y logrando que el teletrabajador mantenga presencia en la organización, ya sea a través de un correo electrónico, una llamada por teléfono, videoconferencia, un chat, una red social y cualquier otro medio o canal disponible.

5. Como uno de los principios básicos del teletrabajo es la flexibilidad de horario, se deben implementar mecanismos de control y seguimiento que permitan asegurar los resultados esperados, lo cual debe ser un trabajo coordinado entre al menos tres de los pilares más importantes del teletrabajo: los teletrabajadores, la organización (gerencia) y los responsables de otorgar las herramientas tecnológicas y facilitadores del teletrabajo, a fin de que el teletrabajador pueda flexibilizar su horario y lograr mayores beneficios de esta modalidad.
6. Es importante que el teletrabajador genere presencia en la oficina, que se haga sentir como parte del equipo de trabajo, lo cual evidentemente no es una responsabilidad que se le debe atribuir a la organización, ni a los coordinadores del área de teletrabajo, sino que debe ser una competencia del teletrabajador, quien debe ser comunicativo, proactivo y asertivo; de manera que la organización no extrañe a los teletrabajadores por el hecho de que no estén físicamente en la empresa. El teletrabajador debe entender y tener presente que son sus aportes e ideas las que contribuirán a mantener y fortalecer la relación laboral y su presencia ante el grupo.
7. Es importante que se promueva en toda la organización el hecho de que en la era de la información y la economía global, generar recursos que faciliten la toma de decisiones y que incrementen las ventajas competitivas de las empresas, no requiere de una estructura organizativa tradicional, dado que las tecnologías de información facilitan la interacción y comunicación entre todos los miembros de la organización, estén donde estén y hagan lo que hagan. Se debe de promover el hecho de que el teletrabajo facilita la gestión del conocimiento, incrementando la productividad de la empresa, el desarrollo individual y colectivo, mediante el uso de las destrezas individuales y de equipo, en beneficio de todos los actores y por ende de la sociedad como un todo.
8. El teletrabajo debe implementarse como una medida para incrementar la productividad de la empresa y mejorar la calidad de vida de los funcionarios, no para llenar una cuota y cumplir con un programa de implementación institucional.
9. Se debe promover esta innovadora modalidad de trabajo, informando sobre los beneficios del programa, impulsar la flexibilidad de horario en todos los teletrabajadores actuales, evitar asignar al teletrabajador la jornada laboral habitual de la oficina, esta costumbre carece de sentido, en el entendido que el teletrabajador incrementa su productividad y en algunos casos también las horas de trabajo, independientemente de una jornada u otra.
10. El teletrabajo sin lugar a dudas forma parte de los incentivos con los que cuentan el ICE para incrementar la productividad de sus empleados, mejorar su calidad de vida y promover el aporte innovador de ideas y proyectos. El teletrabajo fomenta la investigación, la facultación y el empoderamiento en sus colaboradores. Finalmente, es importante promover y promulgar que el teletrabajo debe ser parte esencial de los elementos de las estrategias que la empresa podrá utilizar en el presente y en el futuro, para enfrentar la competencia global y mantener su posicionamiento competitivo.

## REFERENCIAS

- [1] González Ramírez, M de los R. Sistemas de Información para la Empresa. Publicaciones Universidad de Alicante. Capítulo III: La informática y las tecnologías de información en la empresa. 2001. pp 55-77.
- [2] Gutierrez Palacios, R. Hacia la Sociedad de la Información y el Conocimiento en Costa Rica, Capítulo 10: El teletrabajo en Costa Rica. 2009. pp. 304-305.
- [3] Instituto Costarricense de Electricidad. Procedimiento para ingreso de funcionarios a la modalidad de teletrabajo. Capítulo IV, Responsabilidades. Versión 1. 2008. pp 4.
- [4] Raymond Mc Leod, Jr. Sistemas de Información Gerencial. Prentice Hall. Setima Edición. Capítulo II. Cómo usar la tecnología de la información para obtener una nueva ventaja competitiva. pp. 33-52.
- [5] Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional. Pearson, Prentice Hall. Decima Edición. 2004. pp. 477-479.
- [6] Vera, L. Conceptos Básicos de Investigación y Estadísticas. Universidad Interamericana de Puerto Rico, Recinto Ponce. 2004. pp 3-7.