

El teletrabajo: Implicaciones, características y su desarrollo en Costa Rica.

José Adrián Solera Ramírez¹

Resumen:

El teletrabajo se ha convertido en un fenómeno social; ha implicado cambios no solo en los principales paradigmas laborales, sino también promete establecerse como un nuevo estilo de vida para las personas que están trabajando desde sus hogares o telecentros. Alrededor de este concepto, se han creado nuevas teorías, estructuras organizativas, maneras de manejar el personal y un distinto replanteamiento de los objetivos y la misión empresarial. Los retos, además de ser tecnológicos, también son culturales. Por eso, desde ya, se planea minuciosamente la implementación de los pasos y procesos que llevarán al teletrabajo a ser una herramienta útil para las organizaciones del presente y futuro.

Abstract

The Telework has become in a social phenomenon; this involved changes not only in the major industrial paradigms, but also promises to establish as a new lifestyle for people who are working from home or call. This concept have created new theories, organizational structures, and ways to manage staff and rethinking of the different objectives and corporate mission. The challenges, apart from technology, are also cultural. So, the implementation of carefully planned steps and processes that leads to telecommuting as a useful tool for organizations of the present and future.

Lista de palabras claves:

Teletrabajo
Implementación
Herramientas
Implicaciones
Desarrollo

¹ Bachiller en Administración de Negocios. Candidato a Licenciatura en Comportamiento Organizacional, ULACIT. Correo electrónico: sociedadpua@gmail.com.

1. El Teletrabajo

Han pasado casi cuarenta años desde que agobiado por la crisis petrolera en los Estados Unidos, Jack Nilles desarrolló el concepto de "telecommuting"; idea que proponía llevar el trabajo al trabajador y abandonar la práctica hasta hoy tradicional, que día a día lleva a millones de personas hacia un centro de labores conocido como la empresa. (Universidad de Buenos Aires, 2003).

El término "teletrabajo" comúnmente se interpreta como el trabajo que una persona realiza desde su hogar; no obstante, hay una buena cantidad de palabras asociadas con esta expresión y que poseen diferentes aplicaciones o variables en el concepto.

Por ello, también se emplean los vocablos telenetworking, telework, el ya mencionado telecommuting y trabajo remoto, para conceptualizar todas aquellas labores realizadas por un trabajador fuera de la planta física de la empresa, apoyado por tecnología que le permite conectarse con la red interna de la organización y producir resultados que la benefician. Esta descripción traslada al teletrabajo fuera de su común espacio físico, que es el hogar y lo puede ubicar en un café internet, un parque, un restaurante, o inclusive, en un aeroplano o cualquier otro medio de transporte que tenga el soporte tecnológico requerido.

Para el sector público de Costa Rica, según lo establece el artículo 2 del decreto 34704-MP-MTSS, el teletrabajo se define como "toda modalidad de prestación de servicios de carácter no presencial, en virtud del cual un funcionario público, puede desarrollar parte de su jornada laboral mediante el uso de medios telemáticos, desde su propio domicilio, u otro lugar habilitado al efecto, siempre que las necesidades y naturaleza del servicio lo permitan, y en el marco de la política de conciliación de la vida personal, familiar y laboral de los funcionarios públicos. (Secretaría Técnica del Gobierno Digital, 2008).

En síntesis, la definición coincide con la anterior, en el intento por trasladar esta modalidad de trabajo a otros espacios y ambas recalcan el eje principal de la actividad: la tecnología.

Campos (2005), en su artículo "La flexibilidad laboral en el teletrabajo", cita diferentes modalidades de teletrabajo que complementan los conceptos dados y también hacen énfasis en la tecnología utilizada y ubicación física:

- a.) Teletrabajo en Casa: El hogar como lugar de trabajo, caracterizado por la relación tradicional de Patrono-Trabajador (el teletrabajador realiza una labor para una organización),

Autoempleo (el teletrabajador brinda un servicio de manera independiente), o Empresario (el teletrabajador es dueño de su propia empresa o "ciberempresa").

b.) Teletrabajo en oficinas remotas: Se puede dividir en dos o más segmentos, según las necesidades de la organización, los más comunes son los siguientes:

Centros de recursos compartidos: Centros que aglutinan en un solo edificio, una serie de prácticas relacionadas con el teletrabajo y organizan los distintos departamentos para tener una mejor flexibilidad. Deben poseer equipamiento tecnológico.

Telecentros u oficinas satélites: Son lugares que, aunque distantes entre sí, trabajan conjuntamente en un entorno dirigido. De esta manera, una empresa puede tener sus oficinas o departamentos en diferentes lugares, pero trabajando conjuntamente, así como lo realizan las distintas redes bancarias en nuestro país, desde hace ya algunos años.

c.) Televillage: Este concepto se propone la creación de pueblos rurales altamente tecnológicos, para que los trabajadores de ciertas empresas puedan habitar en ellos y desempeñar sus labores desde esas pequeñas villas.

d.) Teletrabajo Móvil: Es realizado por aquellos trabajadores que se desempeñan mientras viajan de un lugar a otro. Sus equipos deben ser fáciles de transportar, usar y es ideal para las ventas en rutas, o para profesiones que necesitan el desplazamiento de una planta a otra de lejana ubicación.

e.) Teleredes de Pymes: Interconexión de pequeñas y medianas empresas a través de una red telemática.

2. La organización y el Teletrabajo

2.1. Implementación de un Plan Piloto de Teletrabajo en la organización.

Las organizaciones se constituyen de muchas maneras. Como si fuesen organismos vivos, deben adaptarse de la mejor manera a un medio ambiente que constantemente es modificado por leyes, tratados, crisis económicas, nuevas tecnologías y diferentes tendencias en los consumidores. El teletrabajo puede representar la siguiente gran adaptación que deben hacer las empresas, porque el ciudadano se va

acostumbrando a un desarrollo tecnológico, el cual le resta espacio en las calles y avenidas de las ciudades y también le merma su desenvolvimiento dentro de una oficina o en su participación dentro de un rol.

Se estima que para el año 2003, las empresas europeas desarrollaron siete millones de puestos o plazas relacionadas con teletrabajo o trabajo móvil. Para el año 2008, esos puestos se triplicaron, y alcanzaron los veintiún millones. Los pronósticos para el 2012 cifran al teletrabajo con treinta y seis millones de plazas en Europa. (Lang, 2009).

Aunque en Costa Rica se han dado pasos importantes para consolidar esta modalidad, el acceso tecnológico es más bien deficiente, lo que limita las intenciones de desarrollarlo. Sin embargo, es gracias a la influencia de empresas transnacionales y el deseo de instituciones estatales de poner en marcha proyectos, los cuales incluyan a trabajadores desde sus hogares, que se cuentan con varios planes pilotos de implementación del teletrabajo. Uno de los más completos es el de la Secretaría Técnica de Gobierno Digital de Costa Rica.

Este documento, presentado virtualmente en agosto del año 2008, describe en su plan piloto, un primer paso que trata de referir y justificar la importancia de constituir un grupo de personas responsables de las tareas venideras dentro del plan piloto. Expone un segundo paso, el cual analiza muchos puntos claves para el desarrollo del programa, como lo son la definición de objetivos, y el alcance del programa, elección del lugar del teletrabajo, estrategias de selección del personal, necesidades de equipamiento, plan presupuestario y tiempo de dedicación del equipo al desarrollo del programa. La tercera y última parte trata de redactar y presentar una propuesta de teletrabajo, la cual satisfaga lo que se pretende obtener y cómo lograrlo. A continuación, se describirán detalladamente, las etapas reseñadas anteriormente.

Paso 1. Creación de un equipo coordinador del programa:

El equipo tiene como objetivo diseñar y buscar estrategias para poner en funcionamiento el programa de teletrabajo. Este grupo de personas estará presidido por un coordinador, que entre otras funciones deberá dirigir el equipo, actuar como comunicador entre el equipo y la organización, organizar planes de formación de teletrabajadores, coordinar la evaluación del éxito del programa, así como tomar decisiones conjuntas sobre la marcha del plan.

Una vez iniciado el programa, el equipo coordinador mermará sus actividades y se dedicará a evaluar todo lo correspondiente al proyecto. (Secretaría técnica de Gobierno Digital, 2008)

Paso 2. Manejo de argumentos para la toma de decisiones:

Subdividido a la vez en varias secciones, las más importantes son las siguientes.

a. Establecer los objetivos estratégicos del programa de trabajo:

La organización debe establecer objetivos, pensando en los alcances que desea conseguir, gracias a la implementación del teletrabajo, no sólo dentro de su proyección interna, sino también, definiendo los pormenores y beneficios sociales y comunales que conllevaría la implementación del plan.

b. Definir el alcance del programa:

Al llegar a este punto, el equipo responsable del programa debe determinar cuál va a ser su alcance del proyecto, basándose en los objetivos previamente establecidos por la organización y sus mandos. También debe decidir si se va a iniciar con un programa de prueba (o experiencia piloto) o abordar directamente un programa a gran escala.

Un programa de prueba ayuda a comprender las mejores maneras de desarrollar programas de teletrabajo, antes de comprometerse de lleno y hace más fácil el ajuste del programa a las necesidades concretas de su empresa.

A continuación, se citan algunas características de un programa piloto:

- Período corto de tiempo. De 6 meses a un año.
- Presupuesto reducido. Poca inversión en equipos y tiempo limitado.
- Número limitado de participantes: Menos de diez.
- Componentes de evaluación. Se debe contar con hitos concretos para estudiar los resultados del programa paso a paso.
- Determinación del punto de decisión. Un período de tiempo en el que el programa piloto esté a punto de tocar a su fin. En este punto, la dirección de la empresa decide si expande el programa de teletrabajo, lo interrumpe o continúa con el programa de prueba y lo replantea en algunos meses.

Estas son las fases para pasar del programa de prueba al de gran escala:

- Completar el programa de prueba.
- Evaluación del programa de prueba.
- Aprobación para la expansión.
- Rediseño del programa:
 - Criterios de selección.
 - Política empresarial implícita.
 - Presupuesto.
 - Otros.
- Puesta en marcha del programa a gran escala

c. Elección de los lugares de trabajo:

La escogencia del lugar de trabajo va de la mano con las necesidades y el tamaño y funciones de la organización. Existe la creencia de que la gran mayoría de los teletrabajadores laboran desde sus casas. Cuando se trata de trabajadores por cuenta ajena, esta opción implica pocos costos generales para la empresa y normalmente, el empleado la prefiere. Otra manera menos conocida en teletrabajo es la que se realiza desde oficinas satélites; la cual suele consistir en pequeñas sedes de la propia empresa, emplazadas en otras localidades, pero conectadas en red con la sede central. (Secretaría Técnica del Gobierno Digital, 2008)

La tercera posibilidad en creciente expansión son los centros de teletrabajo o telecentros, los cuales son más parecidos a un centro de recursos tecnológicos compartidos.

Las dos últimas opciones tienen en común que tanto las oficinas satélites como los telecentros, pueden facilitar la tarea del teletrabajador que no dispone de equipamiento propio en casa.

d. Estrategias de elegibilidad de potenciales candidatos:

De la misma manera cómo se realizan las elecciones para nuevos puestos o para cubrir plazas vacantes, se puede optar por realizar promociones internas para los nuevos cupos de teletrabajos.

En el caso de que los teletrabajadores procedan de la propia planilla de la empresa, la recomendación es establecer certeros

criterios de elegibilidad de carácter general para realizar un primer filtrado y encontrar quiénes serían los más idóneos para iniciarse en el programa de teletrabajo. Se deben mantener los criterios de elegibilidad tan generales como sea posible y utilizar el proceso de selección para clasificar personalidades y puestos específicos, en relación de las competencias necesarias para las funciones. A continuación, se citan algunos de estos criterios generales:

- Voluntariedad. El principal factor de éxito para que un trabajador se convierta en un buen teletrabajador, es que haya escogido esta opción por voluntad propia.
- Empleo fijo frente a temporal. Se debe establecer si a la empresa le interesa o no, invertir tiempo y recursos en un proceso de este tipo, con empleados temporales o teletrabajadores subcontratados.
- Antigüedad en la empresa. La experiencia en un determinado puesto y el conocimiento de la empresa puede ayudar a los empleados para adaptarse más rápidamente y mejor al teletrabajo.
- Fomento de la diversidad. Se puede optar por elegir un grupo representativo que refleje la diversidad del personal de la organización. En algunas ocasiones, se debe procurar incluir un balance entre hombres y mujeres, grupos de edades, tipo de responsabilidad funcional, tipos de puestos de trabajo y empleados profesionales y no profesionales. De ese modo, puede mejorar el pronóstico de éxito de un programa en expansión.
- Tipología de tareas. Determinar cuáles tipos de tareas o incluso departamentos, se pueden integrar a un programa de teletrabajo interno y a la vez, elegir a cuáles otorgar prioridades y a cuántas se les deben agregar requisitos o hacer correcciones para que califiquen.
- Características específicas de los trabajadores con problemas de flexibilidad. Determinar a grandes rasgos si en la organización existe una masa crítica de empleados que tengan problemas de flexibilidad temporal, geográfica, o de ritmo de trabajo, ya sea porque la empresa no es muy accesible, las tareas no puedan limitarse a un horario estricto o por las características de sus empleados.

e. Evaluación de las necesidades de equipo y tecnología:

Se trata de decidir cuál tipo de equipo es necesario. Una enumeración básica constaría de lo siguiente:

- PC. Es, junto con la línea de teléfono, el instrumento de trabajo más utilizado.
- Teléfonos.
- Software de protección. Los antivirus se consideran esenciales para proteger al ordenador y la información almacenada.
- Software de trabajo (conocido como Sistema operativo).
- Herramientas como el buzón de voz y E-mail.
- Agendas y teléfonos portátiles.
- Equipo periférico. Los módem y las tarjetas de RDSI comunes para los teletrabajadores que acceden a la oficina a Redes de Área Local. Fax, impresoras, scanner y fotocopiadoras son, sin embargo, herramientas menos usuales en el equipo del teletrabajador.
- Equipos para videoconferencias.

f. Elaboración del presupuesto:

Para evaluar los costos internos de un programa de teletrabajo, dentro de una organización, se deben tomar en cuenta los factores tiempo y equipamiento. Si se trata de una empresa con la estructura funcional suficiente, se podría permitir que cada departamento se provea de su equipamiento, es esto mejor que incluirlo en su presupuesto. Sin embargo, esto puede generar desigualdad entre los empleados de cada departamento. Se aconseja desarrollar un presupuesto general para todo el proyecto, independientemente de los departamentos que participen.

g. Soporte técnico:

Se debe pronosticar y medir el grado de necesidad de soporte técnico que se ocupa como consecuencia del plan de teletrabajo. Se recomienda el uso de herramientas de soporte remotas, sin la participación de un profesional en sistemas que visite constantemente a los teletrabajadores, ya que elevaría los costos. Sin embargo, es normal que la organización deba aumentar la

posibilidad de respuesta del departamento informático, pues evidentemente, habrá un mayor uso de equipo y sistemas.

h. Formación y capacitación:

Es necesario fomentar espacios para la capacitación y formación, ya sea por medio de capacitadores que desarrollen un programa de formación en un lapso conveniente, tanto para teletrabajadores como supervisores. Existen otras opciones como la visualización de vídeos, sesiones de preguntas y respuestas o lecturas de materiales ampliados que puedan proporcionar expertos en la materia. Luego, se pueden implementar mecanismos de evaluación. Una evaluación básica incluye las siguientes actividades:

- Sondeo (antes y después) entre teletrabajadores, sus jefes y sus colegas sobre la aceptación del programa.
- Análisis de las actividades del programa realizadas.
- Entrevistas individuales y por grupos a teletrabajadores, a sus jefes y otros colaboradores en el programa.
- Análisis de indicadores de rentabilidad del programa. (Secretaría técnica de Gobierno Digital, 2008)

Paso 3. Desarrollo de una propuesta de teletrabajo para la dirección

Una vez diseñado el programa de teletrabajo y listo para entregar a la Dirección de la empresa, resulta muy conveniente redactar una propuesta de teletrabajo, la cual perfile lo que se pretende conseguir y cómo hacerlo. A continuación, se citan algunos componentes habituales de la propuesta:

- Modelo de teletrabajo por aplicar
- Objetivos
- Alcance del programa
- Proceso de selección de teletrabajadores
- Equipamiento necesario (por adquirir o relocalizar)
- Presupuesto
- Cronograma
- Plan de formación (de teletrabajadores, de supervisores)
- Plan de evaluación (indicadores de rentabilidad, ahorro, entre otros)

Con esta propuesta, se tendrá más garantía de que la Dirección entienda el programa planteado y a partir de ahí, se puede generar un debate enriquecedor, el cual culmine con la definición de la política que la empresa va a asumir en materia de teletrabajo.

2.2. Departamentos y áreas a los que se puede aplicar el teletrabajo.

En el sitio web de Discapnet (2009), se hace mención en un enlistado de algunas de las profesiones o labores que mejor se han adaptado a través de los años al "telework".

Área de artes gráficas y diseño:

- Mecanografiado de textos y diseño electrónico de libros, son trabajos que las imprentas pueden delegar cuando sufran puntas de trabajo. (Este trabajo se puede realizar en el propio domicilio).
- Diseño de revistas.
- Diseño de folletos publicitarios.
- Diseño de publicidad en medios impresos.
- Diseño y realización de publicidad en medios electrónicos.
- Diseño, realización y producción de discos compactos.
- Diseño de imagen corporativa.

Áreas informáticas y de soporte técnico

- Confección y diseño de páginas web.
- Análisis del mercado y/o estudio de la competencia
- Comercio electrónico en la red: A través de la red, se puede ser receptor de los distintos encargos que los clientes solicitan a una empresa, dando confirmación, gestionando el pedido, así como el pago del usuario.
- Servicios de traducciones en la red.

Áreas administrativas

- Telesecretaría: La secretaría integral puede consistir en atención telefónica, recepción y emisión de fax, recepción y emisión de correo electrónico y de correo ordinario, control y gestión de agenda, servicio de reclamaciones, dirección comercial.

- Gestión de los canales de distribución (clientes y proveedores): Emisión de facturación y se realiza un seguimiento de la entrega del pedido. Se reciben pedidos, se controla el stock de almacén y se gestiona la reposición de material (mantenimiento de stock).
- Contabilidad.
- Gestión y manejo del personal.
- Atención telefónica personalizada.
- Archivo.

Área de Marketing y atención telefónica.

- Atención telefónica a particulares: Servicio de atención telefónica de clientes, para atender determinados servicios o desvíos de llamadas.
- Atención telefónica de campañas de publicidad.
- Encuestas telefónicas.
- Campañas puntuales: Servicio que atiende o realiza llamadas telefónicas para seguir de manera puntual determinados servicios o productos.
- Mantenimiento y asistencia: Servicio de atención telefónica, por la que se atienden determinadas urgencias demandadas por los clientes, tanto particulares como empresas: averías, grúas, mecánicos, albañiles, fontaneros y otros servicios de esta índole. (Este servicio se puede realizar desde el domicilio, aunque es aconsejable que se realice desde un Centro de Teletrabajo).

2.3. Ventajas para la organización.

Mucha de la información que se recopila sobre el funcionamiento del teletrabajo enumera cualidades sumamente positivas, seguidas de listas amplias de inconvenientes. A grandes rasgos, se puede entrever que las grandes ventajas de este fenómeno social son para el trabajador mayoritariamente. Sin embargo, situaciones como las bajas en los costos de producción son grandes estimulantes, para que las organizaciones busquen crear puestos de teletrabajo o adaptar departamentos enteros a este modo de operar. Entre las principales ventajas para la organización están:

- Posibilidad de externalizar las unidades de producción de la empresa.
- Incremento de la capacidad de contratar y/o conservar a los mejores trabajadores, independientemente de dónde se ubique la empresa.

- Incremento del acceso a los nuevos mercados laborales, como el de determinados colectivos: personas con discapacidad, mujeres, trabajadores a media jornada.
- Mejora de los resultados del trabajo del empleado (tanto en productividad como en calidad de trabajo), cuando se trata de tareas que requieren, por ejemplo, mucha concentración en solitario.
- Reducción de la necesidad de espacio en la oficina u otros gastos asociados con la estancia prolongada en la empresa de los empleados.
- Reducción del nivel de ausentismo laboral provocado por problemas de desplazamiento diario a la empresa. Incremento del acceso al mercado globalizado.
- Posibilidad de potenciar el trabajo por objetivos y resultados.
- Estimulación de la motivación del personal mediante la promoción de modelos flexibles de organización del trabajo y unidades flexibles "autogestionadas".
- Mejora de la imagen corporativa con un aire de innovación. (Secretaría técnica de Gobierno Digital, 2008)

No obstante, estas ventajas se obtendrán como consecuencia de un plan bien diseñado y con objetivos bastante claros que permitan potenciar las actividades propias del teletrabajo. Es decir, las ventajas no llegarán por sí solas, más bien, la empresa debe producirlas de acuerdo con sus capacidades. Además de las anteriores mejoras, que son relativamente vinculadas al desempeño del teletrabajo dentro de la organización, existen otras de índole social que la empresa puede asumir como propias, pues su iniciativa propicia avances comunales tales como:

- Aumento en la inserción laboral de personas con riesgo de exclusión.
- Aumento de las oportunidades laborales para trabajadores a media jornada.
- Incremento del número de puestos de trabajo en áreas rurales.
- Disminución del consumo de gasolina.
- Rebaja en la contaminación atmosférica por combustibles.
- Posibilidad de potenciar el turismo estable de personas en edad activa.
- Contribución para descongestionar las carreteras.
- Aumento en la facturación.
- Aumento en la productividad.
- Aumento en el nivel técnico de la empresa.
- Aumento en la captación de nuevos clientes.
- Aumento en la expansión geográfica.

- Mejora del clima laboral.
- Ahorro en gastos generales.

2.4. Implicaciones de un Plan de Teletrabajo para la organización.

Una vez que el plan sea puesto en marcha dentro de la organización, cualquiera que fuese su objetivo primordial y sin importar los departamentos que el proyecto haga partícipes, será más difícil la realización de cambios significativos e incluso, muy costoso si el plan no es exitoso (Gastos en capacitación y equipamiento que no se recuperarían).

Por ello, la empresa y principalmente el Equipo Coordinador debe tomar en cuenta algunas implicaciones que están al margen del programa anteriormente detallado; se anticipan así todas aquellas posibles circunstancias que podrían contrarrestar el éxito del plan y se tratarían de maximizar las múltiples ventajas que el trabajo a distancia puede suponer para la organización.

Es importante recalcar que más allá de los insumos materiales, la parte más importante para el buen funcionamiento del plan serán todos aquellos aspectos que vinculen el desempeño del factor humano con los objetivos planteados por el organismo y es entonces que empiezan a tomar importancia conceptos como coordinación, comunicación y confidencialidad. Nuevamente, del documento de la Secretaría Técnica de Gobierno Digital de Costa Rica (2008) se extraen más detalladamente, las implicaciones que debe manejar la organización mientras se desarrolla el plan de teletrabajo:

a). Manejo de la coordinación y comunicación entre el teletrabajador, la empresa y el cliente o proveedores: La comunicación eficaz es clave para el éxito de la mayoría de oficios y profesiones que se presentan en el mercado. Para el teletrabajo no será la excepción. Posiblemente, estos puestos exijan una mejor comunicación y coordinación que en los roles propiamente de oficina. La mayoría de las empresas deben asegurarse de que el teletrabajo no perjudique al servicio a clientes u operaciones internas. Es necesario incluir nuevas políticas para gestionar las comunicaciones. Los teletrabajadores son los principales responsables de mantener la comunicación y flujo de información con clientes, colaboradores y supervisores. El teletrabajador y la empresa deben acordar una estrategia compartida de comunicación.

b). Seguridad y privacidad de la información: Ciertos puestos de trabajo tienen altos requisitos de confidencialidad. Nuevamente es necesario fomentar políticas para el manejo de la información de importancia. Es preferible estipular cláusulas de seguridad como: cerrar con llave o salvaguardar el sitio de trabajo, introducir contraseñas para proteger el acceso al ordenador y operar con restricciones para los archivos. No obstante, la empresa debe prever las adquisiciones de software seguro para la administración de la información.

c). Control del personal: Una de las principales ventajas que el teletrabajador puede encontrar en su labor, es la flexibilización de sus horas de trabajo. Esto permite programar el tiempo de acuerdo con períodos productivos y necesidades personales. Se debe considerar también, la posibilidad de trabajar horas extras o bajo condiciones de emergencia o altos volúmenes de trabajo. Bajo estas circunstancias, se deben estipular en los contratos, normativas que exijan al teletrabajador, la dedicación durante algunas horas en la mañana o tarde, que se puedan monitorear y contabilizar adecuadamente, con el fin de involucrar al empleado con sus labores y evitar así, algún tipo de dispersión que pueda ser costosa para la organización o sus clientes.

d). Salud ocupacional: Se refiere al cumplimiento de lo establecido en la normativa vigente, sobre el tema de salud y seguridad en el trabajo, de conformidad con lo establecido en la Constitución Política de la República y Título IV del Código de Trabajo.

e). Capacitación: Es una necesidad mejorar y desarrollar las habilidades del personal que se va a asignar para el proyecto; la organización debe destinar presupuesto y tiempo para que tanto los directores como los empleados estén preparados para asumir las tareas venideras.

f). Equipamiento: La organización necesita dar a conocer qué recursos tecnológicos hay disponibles y cómo se puede acceder a ellos: qué presupuesto hay para dispositivos, cuál es el sistema de distribución, y el apoyo técnico disponible. Se deben establecer las normas sobre el uso cotidiano del equipo y el cubrimiento de gastos como lo son el pago de teléfono, la conexión de internet y

la electricidad; además, será una necesidad el establecimiento de responsabilidades sobre el equipo, asistencia técnica, posibles problemas del hardware o de conectividad.

g). Uso de espacios en las oficinas: La organización debe manejar con claridad, la distribución del uso de sus oficinas centrales, en aquellos casos donde se lancen programas de teletrabajo en tiempo parcial. Será importante establecer criterios de uso del espacio de oficina que necesitan los teletrabajadores para los días que no laboraran desde su hogar o telecentro.

h). Materiales de oficina y otros gastos: Se debe manejar un plan eficiente de proveeduría de materiales de oficina para los teletrabajadores. Existen varias opciones para suplir las necesidades de papelería y otros insumos, la más cómoda para la organización es la que permite al trabajador comprar los materiales y presentar las facturas para su reembolso. Otra es la compra de materiales por parte de la organización y que el trabajador los retire semana a semana o en periodos más largos de tiempo. También está la opción de enviar los materiales hasta el hogar del teletrabajador.

La empresa debe ampliar esta lista de implicaciones de acuerdo con sus prioridades o necesidades, las anteriores representan aquellas que son más básicas y comunes. Lo consiguiente es la elección del material humano idóneo para realizar las funciones a distancia. Es por ello que a continuación se presentará los aspectos más importantes que la organización debe manejar y saber para reclutar, contratar y desarrollar la parte humana del teletrabajo.

3.- El Teletrabajador

3.1. Perfil del Teletrabajador

Más allá de todos aquellos requerimientos que la organización debe adaptar y asumir para iniciar proyectos de teletrabajo o telecentros, siempre será de inherente importancia el desarrollo del recurso humano que se desea reclutar o trasladar hacia esta nueva modalidad de empleo.

Según el sitio web Discapnet (2009), el teletrabajador debe reunir una serie de requisitos en cuanto a capacidad física, rasgos de personalidad y requerimientos profesionales. En cuanto a capacidades físicas, se dice

que “el teletrabajador debe ser un trabajador con algunas habilidades manuales, que pueda, por sí solo o con la ayuda técnica adecuada, utilizar un teclado de ordenador, leer información de una pantalla, escribir o dictar y usar adecuadamente un teléfono”.

Actualmente, el vínculo estrecho del ser humano con los avances tecnológicos permite que cada vez más, las personas posean conocimientos básicos sobre uso de software y herramientas virtuales, lo cual facilita la adaptación de los nuevos teletrabajadores a un trabajo completamente realizado desde servidores personales.

En cuanto a los rasgos de su personalidad, “debe ser una persona equilibrada, capaz de comprometerse, que no precise de estímulos externos para realizar el trabajo, autosuficiente para organizarse y con capacidad para superar los problemas del aislamiento que pueden derivarse del hecho de trabajar en el propio domicilio” (Discapnet, 2009).

Finalmente, respecto de las capacidades profesionales, “serán aquéllas que las exigencias específicas de la actividad demanden, ninguna distinta de las que serían precisas para desarrollar esta misma actividad dentro de la sede de la empresa” (Discapnet, 2009). En este último punto, queda claro que la selección del teletrabajador no se diferencia, en cuanto a competencias, a las selecciones normales que rutinariamente realizan las organizaciones; aunque se debe proceder con cuidado con los perfiles ideales de personalidad que se buscan y puedan calzar con las cualidades recomendadas. Este perfil del trabajador lleva a la conclusión de que una buena parte de las personas encaja perfectamente, en las exigencias requeridas respecto de las capacidades físicas exigibles. Los rasgos de personalidad y las capacidades profesionales son, más que las capacidades físicas, las variables determinantes para tener éxito como teletrabajador.

Se puede complementar el perfil del teletrabajador con el aporte de la Secretaría Técnica del Gobierno Digital de Costa Rica (2008) que caracteriza al funcionario de la siguiente manera:

- Actitud proactiva con iniciativa propia
- Actitud positiva ante el cambio y las innovaciones (teleformación)
- Autoestima elevada
- Automotivación y responsabilidad
- Autodisciplina y sistematización
- Capacidad de reflexión y autocrítica

- Capacidad de autocontrol
- Constancia
- Actitud colaborativa

La mayor parte de estas características se relacionan con patrones innatos de la personalidad del candidato a teletrabajador. No obstante, la predisposición al cambio, la constancia y la actitud colaborativa son cualidades que se pueden desarrollar en un proceso de formación adecuado, o que en el mejor de los casos, ya se han desarrollado gracias a la orientación formativa que tenga la misma empresa (si se trata de una promoción interna), la educación individual de la persona o la formación que recibió en anteriores trabajos (si el empleado proviene de una promoción externa). El perfil sociológico del teletrabajador es el de un hombre (54%) casado (80%); Viales (2003).

Los expertos señalan que si se impulsara esta nueva forma de trabajar, se podría incentivar al grupo de personas mayores a adaptarse a esta modalidad y solventar su problema de desempleo y además, se descentralizaría el trabajo de las grandes empresas.

Características profesionales:

- Emprendedor.
- Cultura telemática amplia y actitud positiva ante el uso de las TICs.
- Orientación del trabajo a resultados y a consecución de objetivos.
- Planificación de tareas detallada y realista.
- Autogestión del tiempo.
- Autocontrol de calidad del trabajo y ciclo completo del proyecto.
- Capacidad para trabajar independientemente y autorregulación.
- Conocimiento de los procedimientos de la empresa.
- Manejo de las técnicas de comunicación y negociación eficaz.
- Dominio de la comunicación escrita y telefónica en función de la tarea por teletrabajar.

Las cualidades profesionales de los actuales y futuros trabajadores virtuales son todo un reto para el sistema de educación del país. Para solventar algunas brechas tecnológicas que se padecen, las empresas deberán apostar por un desarrollo complementario del individuo, si desean poner en marcha un proyecto de teletrabajo.

Dejando de lado la primera característica profesional (persona emprendedora), el volumen de las restantes características y su debida

consecución, descansan en lo que el individuo sea capaz de aprender y se le pueda enseñar.

3.3. ¿Cómo ejercer eficazmente el teletrabajo al utilizar técnicas de autoliderazgo?

El autoliderazgo es un concepto de liderazgo que se empezó a desarrollar en la década de los noventas, cuyo objetivo es crear conciencia en el individuo sobre las ventajas que genera el tomar un control sustancial de su propia vida y esto, en un efecto dominó, resulta en la consecución de mejores empleados para las organizaciones.

Richard J. Leider (2006) lo define como "La esencia del liderazgo, el conocimiento de sí mismo y el eje de todo cambio individual y organizacional"; esto se logra a través de la maximización de los atributos individuales, valorando constantemente cuáles cambios se deben realizar para mejorar la calidad de vida propia.

La puesta en práctica del autoliderazgo es más compleja de lo que parece ser. El mismo Leider (2006) relata una serie de consejos que bien se podrían adaptar para el buen desenvolvimiento del teletrabajador. El trabajo a distancia se desarrolla en un escenario, donde las jefaturas vigilantes están ausentes en el control de la forma que tiene el trabajador para realizar sus labores. Sin embargo, los resultados que la jefatura desea obtener de un trabajador de este tipo se pueden extrapolar, pues se tiene una perspectiva de que una persona, la cual trabaja desde su casa no trabaja de verdad y entonces las exigencias serán mayores (Viales, 2003).

Las características de autoliderazgo, según Leider (2006) y que son más adaptables al teletrabajo son las siguientes:

1. Tener equilibrio de un estilo de vida: "Las personas que suelen ser perfeccionistas, idealistas o adictos al trabajo, nunca pueden complacerse a sí mismos. Se debe pensar en otros aspectos de la vida que se pueden desarrollar más allá del trabajo". Sin lugar a dudas, el teletrabajador puede disponer de más tiempo para la satisfacción de otras afinidades que complementen su diario vivir. Un teletrabajador que logre ordenadamente un equilibrio entre su desempeño, familia y el aprovechamiento del tiempo, puede alcanzar más satisfacción que apegado a la rutina de un horario.

2. Actuar con honradez: "La clave de laborar con honradez no radica en hacer muchas cosas en poco tiempo, más bien se trata de hacerlas coherente y responsablemente".
Las personas que tengan un trabajo de manera virtual, dispondrán de más tiempo libre, como ya se acotó en el anterior punto. Sin embargo, el tiempo destinado a producir en el cumplimiento de los deberes debe ser caracterizado por una labor consiente y objetiva, apegado a la lealtad que el individuo tenga con los objetivos organizacionales y el compromiso propio por realizar una faena de calidad.
3. Conocer los talentos propios: "Se deben examinar minuciosamente los resultados del trabajo individual, identificar cuáles son aquellas labores que generan más dificultades o por el contrario, cuáles son las labores que se generan por un mejor desempeño, con el objetivo de descubrir cualidades y desventajas que faciliten o obstruyan un buen rendimiento profesional y corregirlas o estimularlas, según sea el caso". El teletrabajador debe "inventariar" sus puntos fuertes y débiles. Con anticipación, sabe que no tendrá nadie medianamente cerca que lo corrija sobre la marcha. Debe ser autocrítico y fomentar la corrección de manera propia. También debe sentirse estimulado cuando sienta que realiza un buen trabajo.
4. Cuidar la salud. "El autoliderazgo consiste en que la persona se cuide ella misma. Preguntas sobre la salud propia, la energía física apta para desempeñar un puesto deben ser respondidas con toda sinceridad por el individuo" El teletrabajador debe conocer los excesos que la distancia de su organización le puede permitir. Por eso, este tipo de labores no son recomendadas para personas con adicción alcohólica o de fármacos, que normalmente se pueden controlar en un ambiente de trabajo normal, donde se tiene supervisión y compañeros de grupo cerca. También se deben cuidar las horas de descanso y promover el buen estado físico y aprovechar el tiempo sobrante para realizar actividades deportivas y de esparcimiento.

4.-El Teletrabajo y Costa Rica

La realidad que vive el teletrabajo en distintas naciones asiáticas, europeas, en Canadá y en los Estados Unidos es evidentemente muy disímil a los primeros intentos latinoamericanos de abrir centros y puestos de este tipo. China, Estados Unidos y Japón son los tres países

que están en los primeros lugares en cuanto a puestos de teletrabajo se refiere (Comscore, 2009).

En Costa Rica, por ejemplo, las empresas privadas le llevan una ventaja de varios años al sector público; como lo menciona Bermúdez (2008); en el caso de empresas como Cisco, Microsoft e Intel; donde cuentan con planes de trabajo flexibles para que un grupo de personas trabajen desde su casa; sin embargo, estos los han ejecutado con suma cautela; por ser procesos delicados que deben ejecutarse paulatinamente.

Por su parte, el sector público ha puesto en marcha una serie de planes pilotos para incorporar grupos de colaboradores a esta forma de trabajo; el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), cuenta actualmente con un plan en ejecución, donde ya se han definido áreas aplicables y grupo de empleados con trayectoria en la institución, a los cuales han puesto a prueba el sistema y hasta el momento, ha dado resultados bastante prometedores.

Por esta razón, algunas otras instituciones están buscando aplicar este sistema, tales como el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), el Ministerio de Obras Públicas y Transporte (MOPT), la Universidad Estatal A Distancia (UNED), Banco Nacional de Costa Rica, entre otras.

Aunque los resultados de la implementación de estos proyectos, podrían ser muy rentables, tanto para las empresas como para los empleados, existen paradigmas por resolver; las plataformas tecnológicas con que cuenta el país no son las más aptas para estos trabajos, existen serias carencias de conexión y velocidad que se deben tomar en cuenta; dado que estos proyectos no deben limitarse a la Gran Área Metropolitana, donde también este tipo de problemas existen.

Para lograr desarrollar estos proyectos de manera cabal y eficaz, se deben enfrentar estos problemas y ofrecer tanto al Estado como a las empresas privadas, las herramientas necesarias para crear las plataformas de labores, con lo cual sería posible la implementación adecuada del Teletrabajo y muchas personas con dificultades para transportarse podrían optar por estas funciones, o bien aquellas que prefieran estas modalidades.

Las ventajas que otorga el Teletrabajo para las empresas pueden ir desde empleados más motivados hasta un ahorro considerable en cuanto a energía, espacio, insumos, entre otros, para las empresas.

Son modalidades de trabajo ampliamente probadas en empresas que han dado resultados positivos, completamente aplicables a la realidad de las compañías en Costa Rica y al Estado mismo; por ello, es una gran opción por desarrollar ampliamente y de la cual se podrá escribir mucho aún.

Bibliografía

Internet:

1. Campos. J. (2005). "La Flexibilidad Laboral en el Teletrabajo". *Revista de Derecho y Tecnologías de la Información No. 3-2005 (UNED)*. Recuperado el 24 de Febrero del 2009. <http://www.uned.ac.cr/redti/tercera/documentos/articulo8.pdf>
2. Comscore (2009); "América Latina tiene 75 millones de cibernutas". Recuperado el 11 de febrero del 2009. <http://www.teletrabajo.com.uy/noticias/america-latina-tiene-75-millones-de-cibernautas/199/>
3. Discapnet. (2009). "¿Qué es el Teletrabajo?". Recuperado el 10 de marzo del 2009. <http://www.discapnet.es/Discapnet/Castellano/Empleo/Teletrabajo/Guia/Capitulo+2/fase4.htm>
4. Discapnet. (2009). "Perfil del Teletrabajador". Recuperado el 04 de Febrero del 2009. www.discapnet.es/Discapnet/Castellano/Empleo/Teletrabajo/Perfil+del+teletrabajador/default.htm
5. Gobierno Fácil. Secretaria del Gobierno Digital (2008). "Referencias para desarrollar un plan piloto de Teletrabajo en Costa Rica". Recuperado el 21 de enero del 2009. http://www.gobiernofacil.go.cr/gobiernodigital/teletrabajo/Guia_para_Plan_Piloto_de_Teletrabajo.pdf
6. Lang. J. (2008). Europa: "Empresas apuestan por el teletrabajo móvil". Recuperado el 30 de enero del 2009. <http://www.teletrabajo.com.uy/noticias/europa-empresas-apuestan-por-el-trabajo-movil/200/>
7. Universidad de Buenos Aires; Facultad de Ciencias Sociales, Centro de Teletrabajo y Teleformación (2003). "¿Qué es el Teletrabajo?". Recuperado el 4 de febrero del 2009. <http://www.centro401.com/teletrabajo.htm>
8. Viales C. (2003). "El Teletrabajo como una opción laboral". *El Financiero*. Recuperado el 24 de Febrero del 2009. www.elfinancierocr.com

Libros:

1. Leider R.J. (2006). "La Tarea fundamental del liderazgo: el autoliderazgo". *El Líder del Futuro*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.

Revistas:

1. Bermúdez V. M. (2008). "*El Teletrabajo recibirá fuerte impulso*". El Financiero. Año 13 No. 675, Página 27.