

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA  
ESCUELA DE COMPUTACIÓN  
PROGRAMA DE MAESTRIA**



**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE TELETRABAJO EN EL  
DEPARTAMENTO DE PROYECTOS DE LA EMPRESA GBSYS**

**Proyecto para optar al grado de Maestría Profesional con  
énfasis en Sistemas de Información**

**Adam M. Gamboa González**

**San José, Costa Rica**

**Noviembre, 2014**

## Resumen

La tecnología ha cambiado el modo de vida de la sociedad, está presente incluso en forma en que las personas realizan su trabajo. El teletrabajo es una forma flexible de organización del trabajo, que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador de la empresa durante una parte importante de su horario laboral.

Global Business System (GBSYS) es una empresa de Tecnologías de Información, enfocada en áreas tales como: soporte de base de datos, capacitaciones y desarrollo de aplicaciones. Las tareas realizadas por el Departamento de Proyectos de la empresa son el desarrollo de productos de software ofrecidos de forma comercial y el desarrollo de software a la medida.

Actualmente el Departamento de Proyectos carece de un marco de trabajo sobre el cual realizar teletrabajo. Hace falta determinar y establecer que posibles funciones y roles son sujetas a un ambiente de teletrabajo, tampoco se tiene definida infraestructura y herramientas tecnológicas necesarias, ni controles o lineamientos para establecer las maneras de comunicación y registro de actividades desarrolladas por medio de teletrabajo.

Se realiza entonces un análisis de la situación actual en la empresa mediante entrevistas y encuestas al personal de la empresa, con la intención de conocer los procesos del Departamento de Proyecto y condiciones de la organización que deben de ser tomadas en cuenta. Además de encuestas a personas que laboran en el área de TI de empresas externas y que desarrollan actividades laborales por medio de teletrabajo en sus organizaciones.

Con base en los datos e información recopilado se desarrollan propuestas de estrategias que se considera debe realizar la empresa GBSYS para lograr una implementación de teletrabajo en el Departamento de Proyectos. Las propuestas realizadas son categorizadas en: Organización, Perfiles aplicables a teletrabajo, Infraestructura, Herramientas y Software y por último medidas de mitigación y contingencia en caso de fallo de servicios.

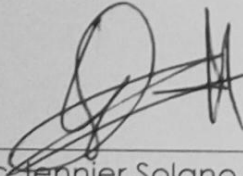
El propósito final de este proyecto es elaborar y obtener un documento con propuestas que permitan una implementación de teletrabajo que sea acorde a las capacidades y el entorno de la empresa.

**Palabras Claves:** Teletrabajo, Departamento de Proyectos, Trabajo Remoto, Estrategia, Propuesta, TI, Tecnologías de Información.

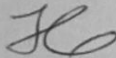
## APROBACIÓN DEL PROYECTO FINAL

### "Propuesta de Implementación de Teletrabajo en el Departamento de Proyectos de la Empresa GBSYS"

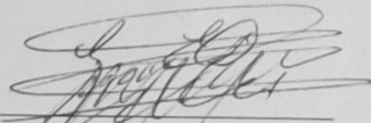
#### TRIBUNAL EXAMINADOR



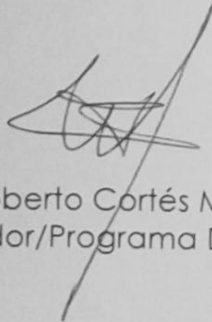
M.Sc. Jennier Solano Cordero  
Profesor Asesor



PhD. José Helo Guzmán  
Profesor Lector



Msc. Luis Emilio Ramírez Espinoza  
Profesional Externo



Dr. Roberto Cortés Morales  
Coordinador/Programa De Maestría

Noviembre, 2014

# Índice General

## Índice de Contenido

Capítulo 1 : Introducción.....	1
1.1. Antecedentes .....	1
1.1.1. Descripción de la Empresa .....	1
1.1.2. Descripción del Problema .....	2
1.1.3. Trabajos Similares.....	3
1.2. Definición del Problema .....	4
1.3. Justificación del Proyecto .....	6
1.3.1. Impacto .....	6
1.3.2. Innovación.....	8
1.4. Formulación de Objetivos.....	9
1.4.1. Objetivo General.....	9
1.4.2. Objetivos Específicos .....	9
1.5. Alcance y Limitaciones.....	10
1.6. Entregables .....	11
Capítulo 2 : Marco Teórico.....	12
2.1. Concepto de Teletrabajo .....	12
2.2. Conceptos Relacionados.....	14
2.3. Formas de Teletrabajo.....	15
2.3.1. Teletrabajo en casa.....	15
2.3.2. Teletrabajo en Oficinas remotas: .....	16
2.3.3. Teletrabajo Móvil: .....	16
2.4. Ventajas y Desventajas.....	16
2.5. Experiencias .....	21

2.5.1. Experiencias en el Mundo.....	21
2.5.2. Experiencias en Costa Rica.....	22
2.6. Marco Jurídico y Legal en Costa Rica.....	25
2.6.1. Implementación en Sector Público.....	26
2.6.2. Riesgos del Trabajo.....	26
2.6.3. Mujer Embarazada.....	28
2.7. Herramientas para Teletrabajo.....	28
2.7.1. Herramientas de Comunicación.....	29
2.7.2. Herramientas de Colaboración.....	30
2.7.3. Herramientas de Ofimáticas.....	31
Capítulo 3 : Desarrollo Metodológico.....	32
3.1. Investigación.....	32
3.2. Entrevistas.....	32
3.3. Cuestionarios.....	33
3.4. Análisis.....	33
Capítulo 4 : Análisis de Resultado.....	34
4.1. Nivel Organizacional.....	34
4.2. Actividades Tele-trabajables.....	37
4.2.1. Desarrollador:.....	37
4.2.2. Analista.....	38
4.2.3. Director de Proyecto.....	39
4.2.4. Calidad.....	40
4.2.5. Arquitecto de Software.....	40
4.3. Infraestructura.....	41
4.3.1. Empresa.....	41
4.3.2. Tele-trabajador.....	43

4.4. Herramientas .....	44
4.5. Medidas de Mitigación y Contingencia en Fallos.....	45
4.5.1. Respaldo Local de la Información.....	45
4.5.2. Fallo en Acceso a Servicios de la Empresa .....	46
4.5.3. Fallo en Servicio de Electricidad.....	46
4.5.4. Falla en Servicio de Internet.....	46
4.6. Perspectiva Legal y Jurídico .....	47
Capítulo 5 : Propuesta.....	48
5.1. Organizacional.....	48
5.1.1. Documento de Políticas Internas de la Empresa.....	49
5.1.2. Documento de Addendum a contrato para actividad de Teletrabajo.....	52
5.1.3. Propuesta de Cronograma de Implementación de Teletrabajo.....	53
5.2. Perfiles Aplicables a Teletrabajo .....	56
5.3. Infraestructura .....	56
5.3.1. Infraestructura de la Empresa.....	56
5.3.2. Infraestructura del Trabajador .....	57
5.3.3. Análisis y Métricas de Consumo en Ancho de Banda .....	58
5.4. Herramientas .....	59
5.5. Contingencia y Mitigación en caso de Fallos .....	60
5.5.1. Respaldo Local de la Información.....	60
5.5.2. Fallo en Acceso a Servicios de la Empresa .....	60
5.5.3. Fallo en Servicio de Electricidad.....	61
5.5.4. Falla en Servicio de Internet.....	61
5.6. Elementos Críticos para el Éxito.....	61
Capítulo 6 : Conclusiones .....	63
Capítulo 7 : Bibliografía .....	67

Capítulo 8 : Anexos .....	71
8.1. Anexo 1: Herramientas de Recolección de Datos .....	71
8.1.1. Entrevistas.....	71
8.1.2. Cuestionarios.....	77
8.2. Anexo 3: Addendum al contrato utilizado en el BAC San José. ....	82

## **Índice de Cuadros**

Cuadro 1: Entregables del proyecto .....	11
Cuadro 2: Ventajas y Desventajas del teletrabajo para los tele trabajadores .....	17
Cuadro 3: Ventajas y Desventajas del teletrabajo para las empresas u organizaciones .....	17
Cuadro 4: Ventajas y Desventajas del teletrabajo para la sociedad.....	18
Cuadro 5: Actividades aplicables y actividades no aplicables al esquema de teletrabajo para un funcionario con perfil de Desarrollador. (Fuente: Creación propia).....	38
Cuadro 6: Actividades aplicables y actividades no aplicables al esquema de teletrabajo para un funcionario con perfil de Analista. (Fuente: Creación propia) .....	39
Cuadro 7: Actividades aplicables y actividades no aplicables al esquema de teletrabajo para un funcionario con perfil de Director de Proyectos. (Fuente: Creación Propia) .....	39
Cuadro 8: Actividades aplicables y actividades no aplicables al esquema de teletrabajo para un funcionario con perfil de Calidad. (Fuente: Creación propia) .....	40
Cuadro 9: Actividades aplicables y actividades no aplicables al esquema de teletrabajo para un funcionario con perfil de Arquitecto. (Fuente: Creación propia) .....	41
Cuadro 10: Propuesta de herramientas de software específicas para el uso del teletrabajador para desempeñar sus actividades laborales de manera remota.....	59
Cuadro 11: Cuestionario realizado a los trabajadores del área de TI de empresas externas. ....	78
Cuadro 12: Cuestionario realizado a los trabajadores del Departamento de Proyecto de la empresa GBSYS. ....	80

## Índice de Figuras

Figura 1: Organigrama representando la distribución de roles en el departamento de Proyectos en la empresa GBSYS. ....	2
Figura 2: Propuesta de Cronograma de Actividades para Implementación de Teletrabajo .....	55
Figura 3: Primera página de Addendum al Contrato de Trabajo para Teletrabajo utilizado en el BAC San José.....	83
Figura 4: Segunda página de Addendum al Contrato de Trabajo para Teletrabajo utilizado en el BAC San José.....	84



# Capítulo 1 : Introducción

## 1.1. Antecedentes

### 1.1.1. Descripción de la Empresa

Global Business System (GBSYS S.A) es una empresa del área de Tecnologías de Información que inicia operaciones en el año 1987, agrupando las actividades particulares de consultoría de un grupo de profesionales en computación. En su inicio se dedicaba al desarrollo de sistema de información en ambientes de Bases de Datos.

En la actualidad es una empresa especializada en Administración de Bases de Datos ORACLE y SQL Server, además del desarrollo, mantenimiento y migración de aplicaciones en plataformas Developer de Oracle, Java y .Net. Ofrece además servicios de tercerización (outsourcing) ya sea en soporte técnico para administración de sistemas y bases de datos, así como en desarrollo de aplicaciones (GBSYS S.A, 2014).

La empresa está orientada en brindar servicios y proyectos del área de tecnologías de información al sector público y del Estado de Costa Rica. Actualmente cuenta con aproximadamente un personal de 70 colaboradores, entre los diferentes departamentos administrativos, soporte e infraestructura, ventas y administración de proyectos.

El Departamento de Proyectos es el encargado de administrar y llevar a cabo proyectos de desarrollo de aplicaciones a la medida contratados a la Empresa GBSYS, además el desarrollo y nuevas versiones de varios productos propios de la empresa que ofrece de forma comercial. Además se puede rescatar que, desde hace aproximadamente dos años se viene implementando de forma progresiva la metodología desarrollo ágil SCRUM dentro de las actividades del departamento. Esta metodología tiene como una de sus bases, el trabajo por objetivos, punto primordial para facilitar el desarrollo e implementación de teletrabajo.

A continuación se muestra un organigrama de las principales áreas de la empresa. El área sombreada, detalla los roles encontrados dentro del Departamento de Proyectos de la empresa.

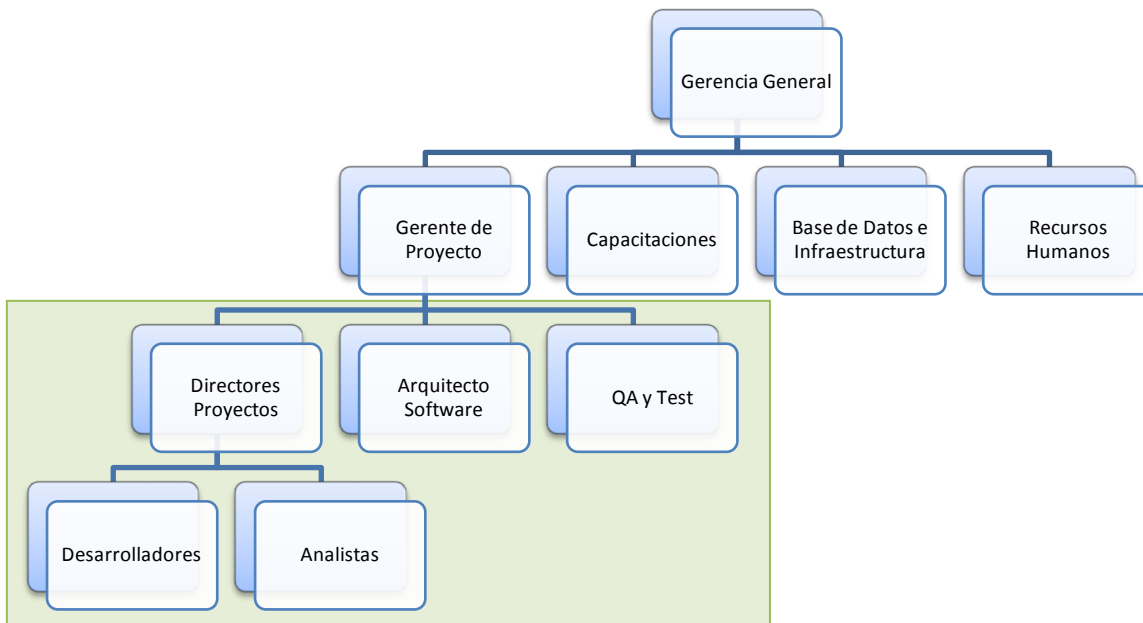


Figura 1: Organigrama representando la distribución de roles en el departamento de Proyectos en la empresa GBSYS.

### 1.1.2. Descripción del Problema

Actualmente las empresas del área de Tecnologías de Información están cambiando hacia la tendencia de procesos ágiles y flexibles para el desarrollo de sus actividades y procesos. En el área de desarrollo de proyectos de software los términos de desarrollo ágil, trabajo por objetivos y teletrabajo están más presentes que nunca (ProyectosAgiles.org, 2014).

Llevar a cabo el teletrabajo en una organización o departamento, requiere de un estudio previo en donde se definan estrategias a tomar en cuenta para lograr establecer la manera más eficiente para realizar actividades de manera remota, sin que esto influya de manera negativa en el rendimiento de las tareas. La empresa GBSYS, en donde se desarrolla el proyecto, no dispone aún de cultura organizacional, tampoco de estrategias para la implementación del teletrabajo.

Se requiere entonces, primeramente, de un plan con las propuestas y estrategias necesarias para implementar el teletrabajo en el Departamento de Proyectos de GBSYS.

### **1.1.3. Trabajos Similares**

Dentro del ámbito interno de la empresa GBSYS, no existe aún propuestas formales de implementación de teletrabajo. Ahora bien, a nivel de empresas u oficinas de tecnologías de información y trabajos para la maestría de Sistemas de Información se han encontrado varios trabajos similares.

Salas G, en el año 2008, realizó un Análisis de Factibilidad y Propuesta de Implementación de teletrabajo en el Departamento de Desarrollo de Sistemas del Banco BAC San José. En esta ocasión este trabajo fue como objetivo de proyecto final de graduación para la Maestría de Proyectos en la Universidad de Cooperación Internacional (UCI).

Se encuentra además que en el año 2011, Orozco F. realizó como trabajo de proyecto para optar por el grado de maestría, un plan de Implementación de teletrabajo en la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional.

## **1.2. Definición del Problema**

El Departamento de Proyectos de la empresa GBSYS, carece de un marco de trabajo y lineamientos para implementar estrategias de teletrabajo en las actividades de sus empleados. Hace falta por ejemplo una cultura organizacional con el conocimiento adecuado y capacitación para desempeñar tareas por medio de teletrabajo.

Actualmente no existen normas formales, en donde estén establecidos que roles de trabajo o funciones y actividades son aptas para el ambiente de teletrabajo. De igual manera hace falta definir qué actividades definitivamente no deben de ser desempeñadas por medio de trabajo remoto.

La empresa cuenta con algunas herramientas tecnológicas para el registro de tareas y dar seguimiento a las actividades realizadas por los empleados, pero no se tiene conocimiento acerca de que estrategias son necesarias para aplicar de manera efectiva estas herramientas en caso de alguien que trabaje de forma remota. No es solamente el uso de herramientas actuales, es necesario investigar e incorporar nuevas herramientas para complementar y facilitar las labores de teletrabajo. Se requiere determinar las capacidades y recursos que pueda aportar al empresa, para facilitar la implantación del teletrabajo en dicho departamento.

Estrategias con lineamientos para comunicación, para que esta se realice de manera efectiva, y medidas de contingencia en caso de fallos de comunicación o de las herramientas utilizadas es parte de los problemas a los cuales se enfrenta la organización de cara a implementar el teletrabajo en el Departamento de Proyectos.

Además debido a la falta de cultura organizacional orientada al teletrabajo, se requiere de estrategias para analizar y definir qué cambios o mejoras en la cultura de la empresa y del Departamento de Proyectos son necesarios aplicar de cara a la implantación de trabajo remoto.

Una gran parte del reto de disponer de estrategias de teletrabajo es que dichas acciones a efectuar sean con el objetivo de beneficiar a la organización. Teniendo en cuenta que prácticas inadecuadas de trabajo remoto, pueden traer consigo un efecto negativo en la empresa, tales como, sensación de aislamiento en el teletrabajador, falta de motivación de los empleados a distancia, y el correcto uso de actividades orientada al resultado de solución de objetivos.

La empresa GBSYS carece de estrategias y normativa para la implementación del teletrabajo en su Departamento de Proyectos, de tal forma que se logren beneficios tanto a nivel organizacional como personal.

## **1.3. Justificación del Proyecto**

### **1.3.1. Impacto**

La implementación del teletrabajo trae consigo un impacto a la organización, desde varias perspectivas distintas.

#### **1.3.1.1. Económico**

En el panorama económico, se puede ver un impacto con dos distintas caras, por un lado se tiene a la empresa y por el otro a los empleados que hagan trabajo de forma remota.

Con respecto a la empresa, esta puede ver al teletrabajo como una opción en donde se disminuyen gastos que conlleva tener a los empleados en planta. Se habla de reducción en gastos asociados al espacio físico e infraestructura ocupados diariamente por las personas dentro de las instalaciones de la empresa.

Se tiene además los gastos en servicios básicos que directamente provoca y requiere el tener a cada trabajador. Un empleado genera gastos en servicios como agua, electricidad, artículos de limpieza, entre otros, cuyos costos pueden verse disminuidos al trabajar de forma remota por medio de teletrabajo.

Por otro lado están los empleados, estos pueden ver una disminución de gastos en transporte y desplazamiento al sitio de trabajo, para poder realizar las actividades y tareas desde el hogar o un sitio más cercano a su domicilio. A los que se le puede sumar costos asociados a alimentación y otros gastos varios.

Tomando como referencia, si los empleados tuvieran como mínimo un día a la semana con disponibilidad para trabajar de forma remota. Un empleado que se transporte por servicio de autobús, gasta en promedio 1000 colones por día (₡500 ida y ₡500 vuelta), 4 a 5 días al mes trabajando desde el hogar o un sitio más cercano, puede equivaler hasta un promedio de ₡5000 de forma mensual como mínimo.

Para el caso de un empleado que se desplace en vehículo particular, el ahorro sería en base a los kilómetros recorridos y el precio del combustible, el cual actualmente tiene al alza de forma

constante, por lo que se estima que el ahorro en estos casos es mayor, un informe realizado por el Club de Investigación Tecnológica en 2013 sobre teletrabajo, encuentra que el gasto promedio de combustible es por ₡251 por kilómetro y la distancia promedio es de 25Km por día (Club de Investigación Tecnológica, 2013). Con estos datos se puede estimar que el gasto diario es de ₡6275, lo que se traduce al mes en ₡25100.

#### **1.3.1.1. Profesional**

Desde el punto de vista profesional, los esquemas de teletrabajo sirven para atraer a profesionales de alto nivel, al ofrecer formas de trabajo atractivas. Se puede añadir además que la empresa logra empleados más comprometidos y productivos, significando para quienes participan en esta modalidad de trabajo una mejora en su calidad de vida y satisfacción profesional (Araos, 2010).

#### **1.3.1.2. Tecnológico**

Por otro lado, se tiene el punto de vista tecnológico, en donde se puede tener una adopción más significativa de las herramientas tecnológicas como recurso diario de trabajo. Por ejemplo, herramientas para la comunicación entre los equipos de trabajo, registro de tareas e incidencias, acceso externo, entre otras.

Las herramientas de registro de tareas y actividades desarrolladas durante el trabajo, que actualmente utiliza la empresa, serán un punto clave e indispensable para dar el correcto seguimiento y control. Por lo que se fortalece la adopción y el correcto uso, de estas herramientas en los diferentes proyectos administrados por el Departamento de Proyectos.

No solamente, es la mejora y adopción de las herramientas tecnológicas actuales, si no que se requiere que la empresa disponga y adopte nuevas tecnologías e instrumentos en sus actividades diarias, para complementarlas de cara a implementar el trabajo remoto en el Departamento de proyectos de la organización. Así como también de nueva infraestructura tecnológica, para el desarrollo del teletrabajo.

### **1.3.2. Innovación**

La innovación presente con este proyecto, viene desde la perspectiva de los nuevos procesos y conocimientos a incorporar en la organización. El tema del teletrabajo, requiere de toda una capacitación y aprendizaje de nuevo conocimiento que por el momento no existe en la organización.

Se requiere de mejoras y ajustes en los procesos utilizados durante el desarrollo de proyectos de software, para incorporar las nuevas estrategias de trabajo remoto. El Departamento de Proyectos, va a requerir tener presente la tendencia de herramientas tecnológicas e infraestructura para desempeñar el teletrabajo.



## **1.4. Formulación de Objetivos**

A continuación se describen tanto el objetivo general como específicos que abarca este proyecto.

### **1.4.1. Objetivo General**

Proponer un plan de implementación que permita incorporar estrategias de teletrabajo en el departamento de proyectos de la empresa GBSYS.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

1. Identificar los procesos de desarrollo de proyectos en donde es aplicable la implementación de teletrabajo.
2. Identificar los recursos, herramientas y facilidades que puede proporcionar la organización para el impulso del teletrabajo en el Departamento de Proyectos.
3. Formular propuestas de estrategias para la implementación escalonada del teletrabajo acorde a los procesos de desarrollo de proyectos del Departamento de Proyectos y capacidades de la organización.
4. Diseñar el plan en donde se definen e incorporen cada una las estrategias propuestas para la implementación del teletrabajo en el Departamento de Proyectos de la empresa GBSYS.

## **1.5. Alcance y Limitaciones**

El alcance se limita a definir una propuesta que incorpore las estrategias necesarias para la implementación del teletrabajo en el Departamento de Proyectos en la empresa. Este proyecto no supone la implementación práctica de dichas estrategias planteadas y definidas como resultado del proyecto dentro de la organización.

En cuanto a los procesos de teletrabajo que se pretenden abordar, esto corresponde a identificar funciones que son sujetas a un ambiente de teletrabajo dentro del Departamento de Proyectos, Infraestructura y Herramientas tecnológicas necesarias, Controles para dar seguimiento a las tareas, Comunicación, y Medidas de contingencia en caso de fallas.

Se descarta dentro del alcance del proyecto definir condiciones legales ya que salen del ámbito del Departamento de Proyecto, solamente se menciona algunas consideraciones en el ámbito jurídico y legal de Costa Rica a tomar en cuenta al implementar el teletrabajo en una empresa. Sin ahondar en definir condiciones legales, tales como contratos, cláusulas o reglamentación de la empresa cuando un empleado se disponga a trabajo de forma remota.

## 1.6. Entregables

Se realizaron entregas parciales para medir el avance del proyecto. Una primera entrega, corresponde a la recopilación de marco teórico sobre teletrabajo, que se genere como resultado de las actividades en las semanas uno y dos.

Para la semana seis se estableció la segunda entrega, con un documento donde se mencionan las estrategias definidas como viables para su desarrollo en el departamento de proyectos de la empresa. Estas estrategias fueron el resultado del análisis de los procesos de desarrollo de proyectos y las facilidades proporcionadas por la organización para la implementación de teletrabajo.

Para la actividad de "formulación de las estrategias que componen la propuesta para llevar a cabo la implementación de teletrabajo" establecida en las semanas siete a la doce, se realizaron entregas de forma semanal, con el avance y desarrollo de cada una de las estrategias definidas inicialmente.

Los entregables finales del proyecto, corresponden a la finalización y entrega de este documento de proyecto completo y un documento definido como "Plan de Implementación de Estrategias para el teletrabajo que es entregado a la empresa GBSYS. Este informe es entregado durante la semana trece y corresponde a la recopilación de todas las estrategias propuestas para la implementación de teletrabajo en el Departamento de Proyectos de GBSYS.

Cuadro 1: Entregables del proyecto

Entregable	Fecha Entrega
Marco Teórico de Teletrabajo	Semana 2
Propuestas de estrategias viables	Semana 6
Avances en Desarrollo de estrategias propuestas.	Entregas semanales desde la semana 7 hasta la semana 12.
Documento Final del Proyecto.	Semana 13
Plan de Implementación de Estrategias para el teletrabajo.	Semana 13

## Capítulo 2 : Marco Teórico

### 2.1. Concepto de Teletrabajo

El teletrabajo es un término genérico y no tiene una definición estándar, si no que esta depende del contexto y ambiente en donde sea utilizado. Incluso aún el término por si solo cambia según la ubicación, por ejemplo; en Europa se habla más de telenetworking o telework, mientras en los EEUU el término más utilizado es telecommuting (Altisen, 1997).

En el idioma español el término más utilizado es teletrabajo, aunque también puede entenderse como trabajo remoto. Etimológicamente el término de Teletrabajo procede de la unión de la palabra griega *telou* que significa lejos y del latín *tripaliare* que apunta a trabajo; entonces, Teletrabajo significa trabajar a distancia. El término tele-trabajo a menudo se interpreta simplemente como "trabajo en casa". Sin embargo, hay más formas de aplicación del teletrabajo.

Para Gray, Hodson y Gordon (1995), el teletrabajo es una forma flexible de organización de trabajo, que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la empresa durante una parte importante de su horario laboral. Engloba una amplia gama de actividades y puede realizarse en tiempo completo o parcial. Además indican, que la actividad profesional en el teletrabajo implica el uso permanente de algún medio de telecomunicación para el contacto entre el teletrabajador y la empresa.

Otra definición de teletrabajo es la dada por Ortiz F (1996), quien define el Teletrabajo como el trabajo desde la casa con las facilidades móviles, utilizando parte del tiempo laboral.

Se puede encontrar además como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), utiliza el siguiente término: el Teletrabajo es una forma de trabajo en la cual el mismo se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando así al trabajador del contacto personal con colegas que estén en esa oficina y, la nueva tecnología hace posible esta separación facilitando la comunicación (Di Martino, 2004).

En la Unión Europea La Confederación Europea de Sindicatos (CES), la Unión de Confederaciones de la Industria y de Empresarios de Europa (UNICE), la Unión Europea del Artesanado y de la

Pequeña y Mediana Empresa (UEAPME) y el Centro Europeo de la Empresa Pública (CEEP) han firmado un acuerdo marco sobre el teletrabajo. En el acuerdo se define el teletrabajo como una forma de organización y/o de realización del trabajo utilizando las tecnologías de la información, en el marco de un contrato o de una relación laboral, en la que un trabajo, que también habría podido realizarse en los locales del empresario, se ejecuta habitualmente fuera de esos locales (Unión Europea, 2005).

A nivel de países, en Colombia por medio de la ley 1221 de 2008, en su artículo 2, define el teletrabajo como:

"Es una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación – TIC para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo."

En Costa Rica, se tiene una definición de teletrabajo que fue emitida en el Decreto Ejecutivo 34704 -MP-MTSS del 31 de Julio del 2008, denominado como "Promoción del teletrabajo en las Instituciones Públicas ", en su artículo 2 se le da la siguiente definición:

"el teletrabajo es toda modalidad de prestación de servicios de carácter no presencial, en virtud de la cual un funcionario público, puede desarrollar parte de su jornada laboral mediante el uso de medios telemáticos desde sus 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."

En cualquier caso, el elemento común al concepto del teletrabajo no es la casa, sino el uso de ordenadores y telecomunicaciones para cambiar la modalidad y el ámbito laboral (Altisen, 1997). El teletrabajo aparece a fines de siglo pasado como una nueva forma flexible de organización del trabajo aplicado a multitud de actividades laborales, lo cual implica que el trabajador (teletrabajador) preste sus servicios fuera del entorno empresarial tradicional del empleador.

## 2.2. Conceptos Relacionados

Una vez establecida una definición sobre el teletrabajo, o los diferentes términos que se acercan a su significado, existen más conceptos que se encuentran relacionados y es bueno tenerlos claros. Iniciando con tele trabajador, este término fue agregado por la RAE (Real Academia Española) en 2012 y su significado es persona, que realiza su labor en régimen de teletrabajo.

Cuando se habla de teletrabajo se menciona en reiteradas ocasiones el concepto "tecnologías de información y comunicación" por sus siglas TIC, esto debido a que es la tecnología básica que hace realizable el teletrabajo. En fin, este concepto se puede definir como aquellos dispositivos tecnológicos (hardware y software) que permiten editar, producir, almacenar, intercambiar y transmitir datos entre diferentes sistemas de información que cuentan con protocolos comunes. Estas aplicaciones que integran medios de informática, telecomunicaciones y redes, posibilitan tanto la comunicación y colaboración interpersonal (persona a persona) como la multidireccional (uno a muchos o muchos a muchos). Estas herramientas desempeñan un papel sustantivo en la generación, intercambio, difusión, gestión y acceso al conocimiento (Cobo, 2009).

Es importante tener presente el significado sobre que es una Herramienta de Comunicación Empresarial, estas son aquellas herramientas o tecnologías de información destinadas a la comunicación dentro de una empresa. Estas pueden ser para comunicación interna y externa, algunos ejemplos de herramientas de comunicación utilizados son; el correo electrónico, yammer, Sharepoint y Skype.

El término red privada virtual (VPN) se utiliza para hacer referencia a la red creada artificialmente de esta manera. Se dice que esta red es virtual porque conecta dos redes de área local a través de una conexión como Internet y privada porque sólo los equipos que pertenecen a una red de área local de uno de los lados de la VPN pueden ver los datos. Por lo tanto, el sistema VPN brinda una conexión segura a un bajo costo, ya que todo lo que se necesita es el hardware de ambos lados.

El uso de una VPN provee un método fácil de instalar que se puede descargar directamente de Internet por lo cual su costo es mínimo, aparte tiene como ventaja de contar con una página web en caso de presentar problemas con la instalación o con el funcionamiento.

En cuanto a seguridad en la infraestructura necesaria para el teletrabajo se suele mencionar a tener presente una DMZ. Una "DMZ (zona desmilitarizada) es un diseño conceptual de red donde los servidores de acceso público se colocan en un segmento separado, aislado de la red. La intención de DMZ es asegurar que los servidores de acceso público no puedan comunicarse con otros segmentos de la red interna, en el caso de que un servidor se encuentre comprometido" (TP-LINK, 2014).

## **2.3. Formas de Teletrabajo**

Tal como se observa con respecto al concepto de teletrabajo, no existe una forma única de definir su significado, tampoco existe una modalidad única de teletrabajo. Basado en lo descrito por Claudio Altisen, en su artículo "Teletrabajo: opción laboral del futuro hoy" (Altisen, 1997) existen diversas modalidades de teletrabajo ya funcionando en EEUU y Europa que se describirán a continuación:

### **2.3.1. Teletrabajo en casa.**

Es la modalidad más común de teletrabajo, en esta los trabajadores cambian la oficina tradicional por su propias casas de habitación, en donde desarrollan su trabajo normal durante la jornada laboral. Se pueden definir varios tipos.

- Teletrabajadores empleados: El hogar como lugar de trabajo estipulado en un contrato con el empleador.
- Auto-empleado o "freelance": Ofrece sus servicios él mismo desde su propia casa.
- Teletrabajadores "empresarios": Aquellos que inician una aventura empresarial desde su propia casa.

### **2.3.2. Teletrabajo en Oficinas remotas:**

En esta modalidad el tele trabajador, no realiza las tareas desde su propio hogar, si no que se desplaza a algún sitio más cercano a la oficina de la empresa, desde el cual realiza su jornada laboral. Existen varios tipos de teletrabajo en esta modalidad:

- **Centros de Recursos Compartidos:** Es un centro que aglutina en un sólo edificio una serie de prácticas relacionadas con el teletrabajo y organiza los recursos humanos de la empresa para obtener mayor efectividad y flexibilidad. Poseen gran equipamiento de tecnologías de la información y tele-comunicaciones.
- **Telecentros u Oficinas Satélite:** Son lugares que, aunque distantes entre sí, trabajan conjuntamente en un entorno dirigido. De este modo, una empresa puede tener sus oficinas o departamentos en diferentes lugares, pero trabajando conjuntamente (compartiendo recursos).
- **Telecottages:** Un tipo especial de telecentro, pero ubicado en zonas rurales. Su origen (escandinavo) fue el de acercar las nuevas tecnologías y conocimientos a los habitantes de áreas de difícil acceso a una serie de oportunidades y conocimientos.

### **2.3.3. Teletrabajo Móvil:**

Se consideran aquellos trabajadores que desarrollan la mayor parte de su actividad en diferentes lugares (nómades). De hecho necesitan disponer de equipos fáciles de usar y transportar.

## **2.4. Ventajas y Desventajas**

El Programa Sociedad de la Información y el Conocimiento (PROSIC) de la Universidad de Costa Rica, en su informe anual "Hacia la sociedad de la Información y el Conocimiento en Costa Rica" del año 2009, contiene un artículo de dedicado al Teletrabajo en Costa Rica. En este informe se detallan las principales ventajas y desventajas del teletrabajo.



Desde la perspectiva del empleado tele trabajador, se encuentran las ventajas y desventajas mostradas en el siguiente cuadro.

Cuadro 2: Ventajas y Desventajas del teletrabajo para los tele trabajadores

Ventajas	Desventajas
- Flexibilidad espacio-temporal	- La falta de relación e interacción con los compañeros
- Autonomía para decidir sobre su práctica laboral	- Aislamiento y falta de socialización
- Manejo libre del horario y del tiempo	- No saber desconectarse del ámbito laboral
- La no necesidad de movilizarse al lugar de trabajo	- Riesgo de carencia de espíritu de trabajo
- Mayores oportunidades laborales	- Peligro de trabajar de más de lo que debe
- Reducción del nivel de estrés	- Menos seguridad laboral
- Mayor independencia	- Riesgo de pérdida de pertenencia a la empresa
- Reducción de gastos en combustible, alimentación, etc.	- No poder separar el tiempo de trabajo del tiempo libre.
- Mejor ambiente laboral	
- Balance entre el tiempo de trabajo y el tiempo libre	
- Incremento en la cualificación	
- Incremento de la eficiencia	

En cuanto a las empresas u organizaciones en donde se implementa esta modalidad de trabajo se encuentran las ventajas y desventajas mostradas en el siguiente cuadro.

Cuadro 3: Ventajas y Desventajas del teletrabajo para las empresas u organizaciones

Ventajas	Desventajas
- Aumento de la productividad	- Riesgo de pérdida de pertenencia y lealtad
- Reducción de costos: espacio, gastos básicos, etc.	- Dificultades de supervisión y control
- Menos problemas de convivencia entre los trabajadores	- pérdida de la cultura empresarial
- Menor infraestructura física necesaria	- Pérdida de jerarquía
- Más acceso a profesionales de alto nivel	- Tener que invertir en infraestructura tecnológica
	Fragmentación del personal

- 
- Eliminación de control horario
  - Eliminación del absentismo laboral
  - Acceso a nueva fuerza de trabajo de diferentes lugares
  - Retención de ciertos trabajadores competentes: por ejemplo mujeres embarazadas o personas con alguna discapacidad
- Reduce sensiblemente el nivel de problemas de índole administrativo causado por ausentismo, llegadas tardías y en general, problemas de relaciones
- 

Para la sociedad, se encuentran las ventajas y desventajas mostradas en el siguiente cuadro.

Cuadro 4: Ventajas y Desventajas del teletrabajo para la sociedad

Ventajas	Desventajas
- Mejora en el medio ambiente por la reducción de la contaminación	- Incremento de la dispersión social
- Descongestionamiento vehicular	- Aumento de las disparidades de género
- Descentralización de actividades	- Incremento de los trabajos sin protección
- Reducción de consumo de recursos energéticos	- Aumento de gastos en infraestructura tecnológica
- Desarrollo de empleo en zonas rurales	
- Mejoramiento de la calidad del aire	

---

Para definir realmente los beneficios que puede traer esta modalidad de trabajo a una persona, hay que tomar en cuenta que cada persona que tele-trabaja lo hace por diferentes razones que varían según el género, tipo de ocupación, situaciones familiares del trabajador, entre otros (Terry Harting, 2007). Las mujeres citan como uno de los mayores beneficios la reducción de estrés y la familia, por su parte los hombres en labores administrativas citan una mayor eficiencia en el

trabajo como principal beneficio, mientras hombres en labores oficinistas enfatizan en la reducción del estrés.

El hogar es visto normalmente como un sitio de recuperación, un sitio sentido por los trabajadores como un lugar de descanso y refugio, donde para algunas personas trabajar desde el hogar representa una manera de disminuir el estrés y estar cerca de la familia. Para otras personas trabajar desde el hogar, toma esta sensación de refugio y recuperación y transforma al hogar como un sitio de estrés, en donde debe realizar tanto tareas del hogar como tareas de trabajo. Por lo que en lugar de ganar en flexibilidad laboral con el teletrabajo pierde un sitio para recuperación y recarga de energías (Terry Harting, 2007).

Existe una paradoja en el desarrollo y uso de teletrabajo para aquellos que lo implementan, esta paradoja es mostrada por Pérez C y Gálvez A, en su artículo Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. Esta paradoja, radica en las contradicciones que se pueden dar cuando se tiene una flexibilidad para disponer del tiempo para hacer tareas laborales desde el hogar, este discurso de liberación y autocontrol del tiempo, puede generar una sobrecarga de labores.

Los autores explican que el hecho de que la persona que teletrabaja sea autónoma para organizarse ella misma el tiempo de trabajo le hace interiorizar un sentimiento de “culpabilidad” (por poder trabajar en mejores condiciones, evitar tiempo de transporte o escapar de las interrupciones de la oficina) que le lleva a trabajar más tiempo para compensarlo (Carmen Perez, 2007).

En otros casos, esta dedicación mayor al trabajo remunerado es vista como una imposición por parte de la empresa. El teletrabajo, en ocasiones, es una fórmula buscada por las empresas para favorecer una disponibilidad horaria más amplia por parte de los trabajadores y trabajadoras.

En un sentido muy similar a lo anterior, se ha constatado que el teletrabajo se define como una modalidad laboral muy positiva en la medida en que posibilita la coordinación de diferentes tareas cotidianas (pediatras, comidas, reuniones con tutores/as, gestiones domésticas, etc.). Mas, al mismo tiempo, esa posibilidad se puede transformar en un factor de estrés, en una lógica de

sucesión sin pausa de tareas y deberes que conquista todo el tiempo y espacio de las usuarias(Carmen Perez, 2007).

## **2.5.Experiencias**

En la siguiente sección se muestra información sobre experiencias y datos relacionados al teletrabajo tanto a nivel global como a nivel local en Costa Rica.

### **2.5.1. Experiencias en el Mundo**

Según el informe Europa y la Sociedad Global de la Información del año 1994, en las últimas dos décadas, la Unión Europea se ha ocupado en impulsar esa modalidad, llegando a alcanzar en el año 2000 más de 10 millones de teletrabajadores, lo cual representaba el 6% de la fuerza laboral comunitaria. En el 2009 en Estados Unidos el 9% de los empleados laboraba bajo este sistema, en 2010 aumentó hasta el 20% con un aproximado de 34 millones de trabajadores y se espera que para el 2016 el número aumente hasta el 43% (Club de Investigación Tecnológica, 2013).

Para países tales como Estados Unidos, Japón y la Unión Europea, se encuentran indicadores de teletrabajo desde el año 1999; mientras que para América latina a partir del año 2003, con datos para muy pocos países y con diferencias muy marcadas en los porcentajes de implementación. A nivel mundial para el año 2009, los países con mayor porcentaje de implementación del teletrabajo registrados, fueron Finlandia (32,4%), Estados Unidos (30%) Suecia y Bélgica (26,8%) y Japón (22,3%), lo cual contrasta con el porcentaje en países latinoamericanos: Argentina (12%), Chile (0,08%) y Colombia (2.3%) (Club de Investigación Tecnológica, 2013).

En España empresas como Microsoft, en colaboración de HP, Vodafone, Nokia e Intel, celebran el 21 de Junio el día de la oficina en casa, con el objetivo de promover e impulsar el uso de la tecnología como la herramienta que permite a los trabajadores tener la oficina allá donde se encuentren (PC Actual, 2013).

En la región se tienen algunos ejemplos de implementación de teletrabajo en empresas de tecnologías de información, como el caso de Microsoft en México. En el año 2013 Microsoft anunció que reubicó a sus más de 600 empleados de Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey y los promovió que salieran a las calles a realizar sus actividades de manera remota, demostrando

el poder de libertad que las nuevas tecnologías, herramientas y soluciones la compañía ofrece para poder trabajar desde donde se prefiera (Gonzalez, 2013).

Según el informe Hacia la Sociedad de la Información y el Conocimiento en Costa Rica del año 2009, en donde se evalúa la situación del país con respecto a otros países de la región, países como Argentina y Chile están a la vanguardia tanto en la promoción de oportunidades laborales bajo esta modalidad como en la elaboración de un marco jurídico que la regule. No obstante, aunque en la región se ha encarado la temática regulatoria y normativa, esta no ha ido más allá de la extensión de disposiciones legislativas existentes de trabajo subordinado hacia el teletrabajo, dejando vacíos temáticos en cuanto a relaciones sindicales, a riesgos domésticos y laborales en el hogar y a costos vinculados a la tecnología.

En contraste, América Latina y el Caribe aparece como una región que no ha alcanzado un consenso en el tema, su dinámica no ha sido uniforme y difiere ampliamente en los distintos países de la región. Según el informe realizado por el Ministerio de Hacienda de Costa Rica hacia la sociedad de la información y el conocimiento en Costa Rica (2009), no existe en América latina y el Caribe un crecimiento proporcional entre el crecimiento de la fuerza laboral y la cantidad de empleados que ejecutan este método.

### **2.5.2. Experiencias en Costa Rica**

No se tiene conocimiento exacto sobre cuándo comenzó el teletrabajo en Costa Rica; se sabe que fue el sector privado, específicamente las empresas transnacionales las que replicaron la experiencia generada en su casa matriz en los Estados Unidos (PROSIC , 2009). Algunas de estas empresas que comenzaron con la implantación de teletrabajo en Costa Rica son: Intel, Hewlett Packard, IBM, Microsoft Costa Rica, Procter and Gamble.

En la empresa Hewlett Packard (HP), se tiene gran influencia de las tecnologías de información y comunicación (TIC) en su filosofía, por lo que esto favorece a la implementación de teletrabajo. Dentro de la empresa no se considera el teletrabajo como un beneficio para el trabajador, puesto que los beneficios no se pueden quitar a los trabajadores, en cambio el teletrabajo si se le puede quitar a un trabajador si la situación lo requiere (Acuña, 2012).

En HP, se consideran dos tipos de modalidades de teletrabajo; ocasional y permanente. Los teletrabajadores ocasionales disponen un escritorio y sitio de trabajo fijo dentro de la empresa y ocasionalmente pueden hacer uso del trabajo de forma remota. Los teletrabajadores permanentes son aquellos que trabajan permanentemente desde sus hogares, por lo que no disponen de un sitio fijo en las instalaciones de la empresa, en caso que uno de estos trabajadores requiera trabajar desde la oficina puede hacer uso de escritorios de trabajos básicos que dispone la empresa (Acuña, 2012).

En el trabajo de tesina realizado por Jorge Abarca para la ULACIT en 2012, se hace una estadística de la distribución de teletrabajadores en la empresa Hewlett Packard, donde se muestra que los empleados del área HP Software, encargados de dar soporte indirecto y desarrollo de software son la mayor proporción de teletrabajadores en la empresa. Por su parte empleados de la unidad de HP IT, encargados de dar soporte a la mayoría de empleados internos presentan un número muy bajo de empleados con teletrabajo, esto debido a que es una posición de trabajo que requiere de la presencia física y en vivo para realizar sus actividades diarias.

Otro ejemplo de una empresa privada donde existe una implementación de teletrabajo para los colaboradores del área de tecnologías de información es el Grupo Bac Credomatic con su Banco Bac San José en territorio de Costa Rica. En el año 2008 se reconoce como una de las primeras empresas privadas que inician el camino para la implementación de teletrabajo (Bermudez, 2008), además para ese mismo año Salas G. comienza a desarrollar una propuesta de implementación de teletrabajo en el departamento de TI, como proyecto para optar por el grado de maestría en la Universidad de Cooperación Internacional (Salas, 2008).

Dentro de las estrategias planteadas por el BAC para el teletrabajo, primeramente existe un Formulario de Solicitud de Teletrabajo que el empleado debe presentar. En esta solicitud se le detalla al trabajador las condiciones labores que se necesitan como requisito y empleado indica si cumple con estas. Existe se realiza un addendum al contrato de trabajo del teletrabajador en donde tanto la empresa, como la persona que desea trabajar en esta modalidad aceptan las nuevas condiciones definidas.

Entre alguno de los puntos que son tomados en cuenta: El colaborador debe tener una línea dedicada a Internet, una línea telefónica donde pueda ser localizable, estar conectado al sistema de mensajería y correo electrónico que la empresa considere necesario y tener las medidas de

seguridad indispensables para la protección del equipo, sistemas e información de la empresa. Además se define solamente un día fijo de trabajo de forma remota a la semana, el cual no es acumulable y en caso que una situación en la empresa lo requiera puede necesitarse la presencia física del colaborador.

En Costa Rica al año 2013, de 324 Entidades Públicas solamente 12 instituciones han implementado el teletrabajo de manera formal (Salazar, 2013). Esto a pesar del decreto ejecutivo 37695 que regula el teletrabajo en las instituciones estatales establece la obligatoriedad de dichas instituciones a desarrollar programas de teletrabajo.

Entre las instituciones del sector público que emplean el teletrabajo de manera formal en sus modalidades de trabajo se encuentran (PROSIC, 2009) :

- Banco Nacional de Costa Rica (BNCR)
- Banco de Costa Rica (BCR)
- Instituto Nacional de Seguros (INS)
- Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)
- Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL)
- Contraloría General de la República (CGR)
- Universidad Estatal a Distancia (UNED)
- Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER)
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)
- Procuraduría General de la República (PGR)
- Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica (COMEX)
- Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto (RREE)

Para el 2012, el sector público del estado tenía alrededor de 1000 personas en modalidad de teletrabajo en las diferentes instituciones antes mencionadas que han implementado iniciativas de trabajo remoto (Fallas, 2013).

A Mayo del 2012, el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) es la institución que más teletrabajadores aporta con un total de 231 personas. Para conservar su estatus de pionero en el tema, el ICE abrió dos estaciones de teletrabajo en Tres Ríos de Cartago y en Alajuela. Los



colaboradores que teletrabajan pueden acudir a estos centros para realizar sus funciones sin desplazarse hasta las oficinas centrales, pero sin quedarse en su casa (Soto, 2014).

La Contraloría también adoptó el teletrabajo como un programa permanente después de llevar a cabo un plan piloto en el 2009, de igual manera a 2012 eran 72 el número colaboradores del ente contralor que estaban en modalidad de teletrabajo (Soto, 2014).

La Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL), ha sido una de las instituciones públicas que han implementado el teletrabajo, con el objetivo de propiciar una mejor calidad de vida para sus funcionarios, aumentar la productividad y el mejor uso de los recursos disponibles en beneficio de la institución. A inicios del año 2009, la institución inició un plan piloto con nueve trabajadores designados para acogerse a esta nueva modalidad de trabajo, y un año después a partir del 2010 que se instituye el teletrabajo como un programa permanente en la institución (CNFL, 2013).

Según datos de la institución (CNFL, 2013), para el 2013 el programa del CNFL contó con 68 funcionarios que de forma continua se encontraban en la modalidad de teletrabajo, laborando desde uno a cuatro días en sus casas de habitación, y en zonas que trascienden el área Metropolitana como lo son Guanacaste, Turrialba, Atenas, Puntarenas, entre otras.

Un ejemplo de cómo la implementación de teletrabajo ha beneficiado a la Institución y sus trabajadores fue durante el 2013, cuando por motivo de la crisis vial causada por el colapso de carreteras y cierre de trayectos de la ruta de Circunvalación en San José, se decide ampliar el programa a más trabajadores y se logró integrar a 113 trabajadores más. Con este esfuerzo la empresa alcanzó un total de 181 trabajadores laborando en la modalidad de teletrabajo y responder de manera rápida a la situación vial del país.

## **2.6.Marco Jurídico y Legal en Costa Rica**

Actualmente en materia legal y jurídica el teletrabajo en el país carece de un marco regulatorio que rijan de manera robusta a esta figura de teletrabajo. El panorama no está del todo claro sobre cuáles son los lineamientos o límites que rigen en materia legal sobre las situaciones presentadas en una relación de teletrabajo. Se toma como referencia las directrices utilizadas por el Instituto

Nacional de Seguros para la implementación de teletrabajo, y algunos decretos ejecutivos firmados para regular situaciones específicas de teletrabajo. Para evitar zonas grises, lo más recomendable es la empresa realice una política interna que regule esta modalidad de empleo, para que tanto ella como sus trabajadores estén claros.

La política debe ser clara, inclusiva y revisada con un experto laboral. Debe ser explícita en temas de horarios, disponibilidades, qué recursos dará la empresa para que la persona trabaje desde su casa y sobre todo, incluir una cláusula que en qué casos se le pueden eliminar a alguien este beneficio, ya sea por necesidad o por abuso de parte del trabajador (Abarca, 2014). Se debe plantear si el trabajador deberá trabajar durante las mismas horas como si estuviera en la empresa, o tendrá flexibilidad en este punto, para que auto organice su tiempo y trabaje cumpliendo objetivos.

### **2.6.1. Implementación en Sector Público**

En el país existe el decreto ejecutivo 34704-MP-MTSS firmado y publicado en el año 2008, con el objetivo de "Promocionar el teletrabajo en las instituciones públicas". Aunque es únicamente aplicable a instituciones públicas, se mencionan algunas consideraciones importantes a tomar en cuenta de cara a la implementación de teletrabajo en Costa Rica.

Artículo 4 menciona:

"Corresponderá al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social intervenir en cualquier momento o situación durante la implementación de ésta modalidad de trabajo, para que se cumpla con la Constitución Política, el Código de Trabajo y los Convenios Internacionales de la Organización Internacional de Trabajo (O.I.T.) debidamente ratificados por el país."

De esto se entiende que siguen aplicando cualquier convenio internacional o reglamento y ley nacional, con respecto a derechos de los trabajadores ya existentes, para cualquier trabajador que se acoja a un modelo de teletrabajo.

### **2.6.2. Riesgos del Trabajo**

En el documento Técnico sobre teletrabajo del Instituto Nacional de Seguros (INS, 2008), que es proporcionado por la secretaría técnica de gobierno digital, en materia del riesgos del trabajo, el

empleado que realiza teletrabajo se encuentra cubierto ante cualquier circunstancia acontecida. Así el artículo 109 del código del trabajo indica lo siguiente:

Artículo 109: "Trabajadores a domicilio son los que elaboran artículos en su hogar u otro sitio elegido libremente por ellos, sin la vigilancia o la dirección inmediata del patrono o del representante de este."

Desde el punto de vista específico en materia de Riesgos del Trabajo, para la Ley 6727, el artículo 196, señala:

Artículo 196. "Se denomina accidente de trabajo a todo accidente que le suceda al trabajador como causa de la labor que ejecuta o como consecuencia de ésta, durante el tiempo que permanece bajo la dirección y dependencia del patrono o sus representantes, y que puede producirle la muerte o la pérdida o reducción, temporal o permanente, de la capacidad para el trabajo. "

Y más adelante agrega en el inciso b):

También se calificará de accidente de trabajo, el que ocurra al trabajador en las siguientes circunstancias: ...

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

Como se puede observar, la figura de Teletrabajo ya está contenida dentro de la legislación laboral costarricense, sin embargo, se debe considerar el riesgo moral implícito que conlleva la figura, lo que obliga al INS a interponer ciertos mecanismos de control para las empresas que deseen implementar la modalidad(INS, 2008).

En caso, variar a un esquema de teletrabajo la empresa o patrono debe informar a la aseguradora correspondiente, el cambio o alteración en las circunstancias de trabajo del empleado a ingresar al esquema de teletrabajo. Esto con el objetivo que la empresa aseguradora verifique si es necesario aplicar un ajuste a la póliza.

Así las cosas, y en concordancia con lo expuesto por el artículo 211 del Código de Trabajo, el cual señala:

Artículo 211. "Cualquier cambio o variación en la naturaleza, condiciones o lugar de los trabajos, cubiertos por el seguro asumido por el Instituto Nacional de Seguros, que agraven las condiciones de riesgos, deberá ser puesto en conocimiento del Instituto, el cual podrá aplicar la prima que corresponda, de acuerdo con la variante que se produzca. No tendrá validez ningún cambio, alteración o traspaso de los términos del seguro que se consignan en el recibo-póliza, sin el consentimiento del Instituto Nacional de Seguros."

### **2.6.3. Mujer Embarazada**

En 2009, se firmó el decreto ejecutivo 35434 por el presidente Oscar Arias Sánchez, dicho decreto es identificado como "Implementación del Teletrabajo en Mujeres que se encuentren en estado de embarazo y presten servicios en instituciones públicas y empresas del estado y empresas del sector privado" en donde se establece en su artículo 1:

La mujer que preste servicios en instituciones públicas y empresas públicas del Estado y en cualquier empresa del sector privado, que se encuentre en estado de embarazo, podrá prestar sus servicios desde su domicilio, o lugar habilitado para esos efectos, sujeto a la naturaleza de sus funciones, de forma tal que el trabajo que desarrolla pueda realizarse en los términos del Decreto Ejecutivo N° 34704-MP-MTSS del 31 de julio del 2008.

El conocimiento de este decreto en una empresa como GBSYS es de suma importancia, hay que recordar que esta empresa, se encarga de brindar servicios de sistemas de información al instituciones del estado.

### **2.7. Herramientas para Teletrabajo**

Actualmente, trabajar a distancia es posible gracias a las herramientas de comunicación y las herramientas colaborativas, además de disciplina y orden, el teletrabajo requiere una buena dotación tecnológica para ser eficiente. Estas herramientas permiten al teletrabajador permanecer

informado sobre las actividades de la empresa y participar en tiempo real en los proyectos en curso del mismo modo que si trabajase en las instalaciones de la empresa (Delgado, 2011).

### **2.7.1. Herramientas de Comunicación**

Existen numerosas herramientas de fácil utilización, orientadas a mejorar la comunicación que pueden ser aplicadas para facilitar el teletrabajo en una empresa. Algunos ejemplos de herramientas de comunicación y su uso en la implementación de teletrabajo son las siguientes:

- **Correos electrónicos:** Son de utilización corriente por los profesionales para la transmisión de mensajes y documentos, especialmente por la transferencia de archivos adjuntos. Entre los principales clientes de correo electrónico que facilitan las tareas a los usuarios son: Outlook, Thunderbird y Gmail.
- **Mensajería instantánea:** Son utilizados para escribir y recibir en tiempo real instrucciones cortas y precisas, comunicar rápidamente el avance del trabajo y permanecer en contacto permanente. Si los colaboradores poseen una webcam, entonces la video llamada es posible. En esta categoría encontramos herramientas tales como: Skype, Google Hangouts, Microsoft Linc.
- **Softphones o ToIP:** Utilizados para llamar gratuitamente de PC a PC. Los softphones son programas de telefonía que hay que descargar e instalar directamente en el ordenador. Después de la descarga, solo tiene que indicar una dirección de mensajería que luego comunicará a sus colaboradores. Algunos softphones tienen otras funciones: envío de archivos, mensajería instantánea, video llamada, algunos ejemplos son: Skype, Microsoft Linc, Wengo, Yahoo Messenger, Google Hangouts.
- **Videoconferencia web:** Para efectuar reuniones virtuales, sin la necesidad de estar alrededor de una mesa, solo se necesita una conexión a Internet. Funcionalidades de las soluciones de videoconferencia web: envío de aplicaciones, de documentos, de navegadores web, presentación y modificación de documentos en línea (especialmente

presentaciones Power-Point), chat, mensajería instantánea, pizarra digital, etc. Algunas herramientas de video conferencia web son: WebEx, Office Live Meeting, Raindance, Genesys.

## **2.7.2. Herramientas de Colaboración**

Las herramientas colaborativas permiten al teletrabajador participar, seguir en tiempo real el avance de los proyectos y las intervenciones de cada uno, mediante las herramientas de creación y seguimiento.

### **2.7.2.1. Las herramientas de acceso a la información**

Estas herramientas permiten a los teletrabajadores acceder rápidamente a todos los documentos y a la información ya existentes en la empresa.

Un ejemplo de herramienta para el acceso a información son los Wiki. El wiki es un sitio web que puede ser modificado libremente por sus usuarios. En la empresa, la wiki es una excelente herramienta para compartir el conocimiento. Fomenta la participación de todos a los proyectos de la empresa: cada usuario puede añadir, editar o corregir las páginas existentes en la wiki. Las antiguas versiones siguen siendo accesibles. Algunos ejemplo de herramientas para la creación de Wiki son: Xwiki, Mediawiki y DokuWiki.

### **2.7.2.2. Las herramientas de coordinación**

Estas herramientas de gestión de tareas facilitan el seguimiento de los proyectos y permiten organizar las interacciones entre contribuidores, teletrabajadores y personas encargadas de la validación. En esta categoría de herramientas se encuentran aquellas que permitan el control y seguimiento de tareas de una persona durante el día, de manera que se lleve un control detallado del avance de un trabajador remoto, y a su vez, se agilice la asignación de nuevas tareas y validación de actividades terminadas.

### **2.7.3. Herramientas de Ofimáticas**

Los teletrabajadores pueden encontrar diversas ofertas de servicios y aplicaciones ofimáticas en línea como Google Docs, integrado dentro de la gama de servicios gratuitos ofrecidos por Google, u Office 365, la plataforma web lanzada por Microsoft con aplicaciones ofimáticas en la nube para profesionales y pequeñas empresas(Delgado, 2011).

Algunas de estas opciones, disponen de almacenamiento para correo electrónico, calendario y contactos, funciones para la edición y visualización de documentos en línea y un sistema de conferencias de audio y vídeo, junto con mensajería instantánea.

## Capítulo 3 : Desarrollo Metodológico

A continuación se muestra el desarrollo metodológico seguido, detallando las etapas y procedimientos efectuados durante la realización del actual proyecto.

### 3.1. Investigación

El primer paso realizado fue efectuar una investigación de literatura y fuentes como libros, documentos, artículos, páginas de internet, tesis anteriores y documentación existente, para tener el conocimiento y criterio necesario sobre el tema de teletrabajo que es requerido para el desarrollo de las propuestas.

En el marco de investigación realizada, se buscó y encontraron experiencias de empresas que han implementado el teletrabajo, para tomar como referencia del actual trabajo las claves del éxito del trabajo remoto de estas empresas.

### 3.2. Entrevistas

Con el objetivo de conocer el panorama y situación de la empresa de cara a una propuesta de teletrabajo, se realizaron entrevista semi-estructuradas, con preguntas abiertas a personal de diferentes áreas de la empresa (ver Anexo 1: Herramientas de Recolección de Datos - Entrevistas). De esta manera, se asegura conocer el estado de la empresa, recursos disponibles y cultura, y recolectar información y datos suficientes para que el desarrollo de las propuestas de estrategias de teletrabajo sean acorde a la empresa GBSYS.

El personal elegido para realizar las entrevistas fue:

- Encargada de Departamento de Recursos Humanos (ver Entrevistas - *Recursos Humanos*).
- Gerente de Departamento de Proyectos (ver Entrevistas - *Gerencia de Proyectos*).
- Gerente de Soporte e Infraestructura (ver Entrevistas - *Soporte e Infraestructura*).



### **3.3.Cuestionarios**

Como parte de las actividades de recolección de información y datos para análisis posterior, se efectuaron cuestionarios a diferentes personas. En total se generaron dos cuestionarios distintos: el primero para conocer el grado de aceptación y expectativa dentro del Departamento de Proyecto de GBSYS de la implementación de teletrabajo (ver Anexo 1: Herramientas de Recolección de Datos - Cuestionarios: *Trabajadores del Área de Proyectos de la Empresa GBSYS.*). Este cuestionario fue aplicado de 16 personas que trabajan dentro del Departamento de Desarrollo de GBSYS.

El segundo cuestionario, tuvo como objetivo a personal de TI de empresas que tiene ya implementado un esquema de teletrabajo, esto con el objetivo de conocer sobre las prácticas de otras empresas y tomar estos datos como entradas para las propuestas de estrategias a desarrollar en la empresa GBSYS (ver Anexo 1: Herramientas de Recolección de Datos - Cuestionarios: *Teletrabajadores del Área de TI en Empresas Externas*). Este cuestionario se aplicó a ocho personas de un total de cuatro empresas diferentes.

### **3.4.Análisis**

La información y datos recolectados, recopilada de cuestionarios, consultas a diferente personal, así como la información incluida en el marco teórico, fue analizada y seleccionada aquella que se consideró de importancia y valor para el proyecto. Con la información obtenida de este análisis, se procedió a realizar una síntesis de los principales hallazgos encontrados y emitir las propuestas de estrategias para la implementación de teletrabajo en la empresa GBSYS.

## **Capítulo 4 : Análisis de Resultado**

Los datos obtenidos sobre teletrabajo proveniente de la investigación en literatura sobre el tema, además de realizar entrevistas y encuestas a lo interno de la empresa para conocer el estado, características y posibilidades dentro del Departamento de Proyecto y por último recolección de datos por medio de encuestas a personas del área de TI de empresas e externas que desempeñan sus actividades laborales por medio de teletrabajo, son analizados, contrastados y comparados en la siguiente sección.

El análisis desarrollado es organizado en diferentes puntos de enfoque. Se tiene el Nivel Organizacional para analizar propuestas y resultados a nivel de empresa. Otro de los enfoques analizados son los perfiles y actividades de los funcionarios del Departamento de Proyectos que son aplicables a teletrabajo. Además se tiene un enfoque para analizar los datos sobre infraestructura necesaria para teletrabajo que han sido recolectados. Por otro lado, se presenta un análisis de las herramientas de software y tecnologías de información utilizadas dentro y fuera de la empresa GBSYS que pueden colaborar en el teletrabajo. Por último se analiza posibles escenarios de fallo de herramientas y servicios en línea y sus respectivas acciones para contener o mitigar los fallos.

### **4.1.Nivel Organizacional**

Organizaciones estudiadas de gran tamaño como HP, GBM, Microsoft en Costa Rica, han sido pioneras como empresas privadas en implementar el teletrabajo en sus actividades diarias. Una de las principales razones es que al tratarse de organizaciones multinacionales poseen una cultura organizacional orientada a trabajar muchas de sus actividades de forma remota. Estas empresas ven en el teletrabajo una forma de potenciar y sacar provecho de las actividades de sus trabajadores.

Se tiene en este documento además datos sobre la empresa BAC San José, la cual desde el 2008 comenzó con la implementación de teletrabajo en los Departamentos de Desarrollo de Software. Esta organización tiene 6 años ya, de trabajar bajo este esquema, por lo que se puede categorizar

como una empresa madura en el tema de trabajo remoto y tomarla como referencia para este trabajo de implementación en la empresa GBSYS.

En GBSYS, encontramos una organización de tamaño mediano orientada al desarrollo de Software y servicios de tecnologías de información, que actualmente no cuenta con una cultura organizacional que utilice el teletrabajo en sus actividades diarias. Sin embargo esto no es un inconveniente que impida la posibilidad de implementar el teletrabajo, de hecho el Departamento de Proyectos para el cual se están desarrollando las propuestas de implementación, en los últimos dos años viene implementando SCRUM como parte de su metodología de trabajo en el desarrollo de software. El uso de SCRUM ha permitido que la organización tenga una visión de asignación de tareas y cumplimiento de trabajo por objetivos, siendo este uno de los pasos fundamentales para el buen desempeño del teletrabajo.

En casos como BAC San José, estas organizaciones ya posee lineamientos y políticas en donde se establecen las responsabilidades de la empresa y de cada trabajador cuando se desarrolle una relación laboral que utilice un esquema de teletrabajo en sus actividades. Por ejemplo, es responsabilidad de los colaboradores cubrir con los gastos de servicios de internet, electricidad, y el espacio físico necesario para desarrollar las actividades de trabajo desde su hogar o sitio establecido. La empresa se responsabiliza a brindar la infraestructura y software para establecer conexiones remotas de manera segura, este es el caso de la VPN.

Por su parte, en GBSYS tomando como referencia las entrevistas realizadas (ver Anexo 1: Herramientas de Recolección de Datos-*Recursos Humanos*), se consideraría óptimo crear políticas internas con respecto al teletrabajo que tomen en cuenta los deberes y derechos que tendrán los trabajadores con esquemas de trabajo remoto y la empresa misma. Dentro de lo expresado por la persona de Recursos Humanos en esta entrevista se menciona como en el caso de GBSYS sería responsabilidad de cada trabajador cubrir los gastos de servicios de internet, electricidad y espacio físico necesario para realizar las actividades laborales desde el hogar, en donde el computador utilizado es responsabilidad del mismo trabajador, con la posibilidad de usar un equipo de la empresa si el equipo asignado al empleado es una computadora portátil.

En las políticas de empresas como el BAC, y datos obtenidos de las entrevistas realizadas a personas que poseen teletrabajo en otras organizaciones (ver Anexo 1: Herramientas de Recolección de Datos - Teletrabajadores del Área de TI en Empresas Externas), para que un

empleado pueda optar por solicitar el teletrabajo debe tener al menos seis a doce meses de trabajo formal con la empresa. En GBSYS de la entrevista con Recursos Humanos y la entrevista con el Gerente de Proyectos se consideraría conveniente al menos seis meses de trabajo en la empresa para que una persona pueda solicitar teletrabajo.

La razón de esperar seis meses es para conocer las capacidades, habilidades y personalidad de esta persona para establecer si tiene aptitudes para desempeñar actividades de trabajo remoto. Por ejemplo, conocer cómo trabaja esa persona bajo presión, el nivel de responsabilidad con las tareas asignadas, la capacidad de concentración en diferentes circunstancias del trabajo y la habilidad de auto administrar el tiempo para cumplir con los objetivos y metas de trabajo que se le ha asignado.

Ahora bien, la cantidad de días a la semana a desempeñar teletrabajo es un punto que debe definirse para cada trabajador cuando se plantea un relación de trabajo por esta modalidad, es decir, cuantos días a la semana pueden trabajar cada empleado desde su hogar. En GBSYS, debido a que se empezaría a implementar hasta el momento, tanto los encargados de Recursos Humanos como el Gerente del Departamento de Proyecto visualizan que los trabajadores tenga la opción de trabajar de forma remota un día a la semana.

Por su parte los empleados del Departamento de Proyecto de GBSYS encuestados mencionaron que estarían dispuestos a trabajar en su mayoría (el 87,5%) de dos a tres días a la semana si tuvieran la posibilidad. Por lo que se puede observar como hay una gran aceptación de este esquema de trabajo de cara a implementarse en la organización.

En otras organizaciones como el caso del BAC, los colaboradores que realicen teletrabajo tienen la opción de trabajar de manera remota solamente un día a la semana. Por otra parte, empleados del área de TI de otras empresas que fueron encuestados mencionaron que lo permitido en sus empresas y lo que ellos laboran es normalmente un día a la semana de manera remota. De las ocho personas encuestadas solamente una labora hasta dos días a la semana de esta manera.

En el tema de riesgos del trabajo, la empresa GBSYS cuenta con un seguro para todos los trabajadores que cubre cualquier accidente laboral ocurrido dentro del territorio de Costa Rica y cuya causa fue producto de una actividad laboral o dentro de la instalación de la empresa. Por lo que de cara a una implementación de teletrabajo los funcionarios de la empresa están cubiertos por dicho seguro en caso de tener un accidente laboral desde sus hogares.

A nivel organizacional aunque actualmente en GBSYS no se cuenta con una implementación formal de teletrabajo, existe una expectativa positiva por parte de los empleados en caso que sea en algún momento sea implementado. Por su parte la organización conoce de algunos de los beneficios tanto a los empleados como a la misma empresa, y ve de manera positiva la posibilidad de un futura implementación de esta modalidad de trabajo.

## **4.2.Actividades Tele-trabajables**

Es importante anotar que los esquemas de teletrabajo además de diferir por la naturaleza del puesto, va a diferir de un proyecto a otro, esto se debe a la condición dinámica de los proyectos. Por lo tanto la cantidad de tareas aplicables a teletrabajo dependerá de las características de cada proyecto en particular y de la etapa en que se encuentra este proyecto.

Por esta razón cuando se inicie un proyecto es necesario se identifique desde el inicio las tareas susceptibles de teletrabajo con el fin de lograr un uso óptimo de los puestos de trabajo compartidos en el proyecto. De esta manera mediante la entrevista al Gerente del Departamento de Proyectos de GBSYS (ver Anexo 1: Herramientas de Recolección de Datos - *Gerencia de Proyectos*) se obtuvo un perfil de las actividades donde se considera que aplica y no aplica el esquema de teletrabajo.

Tal como será explicado en las siguientes puntos de esta sección, se ha encontrado que los roles que permiten una factibilidad para desarrollar actividades de teletrabajo son; Desarrollador y Calidad, por su parte el rol de Analista tiene una factibilidad intermedia y por último se tiene a los roles de Director de Proyectos y Arquitecto de Software, los cuales presentan una poca factibilidad para trabajar en un esquema de teletrabajo.

### **4.2.1. Desarrollador:**

La mayoría de las actividades desarrolladas por los funcionarios que tienen un perfil de desarrollador son aplicables para ser realizadas por medio de una modalidad de trabajo remoto. Principalmente sus actividades corresponden a tareas de creación, modificación o documentación de funcionalidades programadas en los sistemas o proyectos en los cuales se encuentra asignados.

El seguimiento de sus actividades y tareas se realiza actualmente por medio de una herramienta de "tracking de tareas", por lo que esto permitiría que se pueda dar seguimiento de sus

actividades cuando las realice de forma remota. En el Cuadro 5, se detalla las actividades que aplican para ser desempeñadas por un desarrollador de forma remota.

Cuadro 5: Actividades aplicables y actividades no aplicables al esquema de teletrabajo para un funcionario con perfil de Desarrollador. (Fuente: Creación propia)

Actividad Teletrabajable	Actividad No Teletrabajable
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programación una funcionalidad</li> <li>• Pruebas de una funcionalidad</li> <li>• Documentación de código</li> <li>• Documentación de Manuales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones para recibir inducción donde una funcionalidad o situación en la cual se tiene dudas.</li> <li>• Reuniones con clientes.</li> <li>• Actividades de integración de funcionalidad que requiera coordinación con miembros del equipo de trabajo de manera presencial.</li> </ul>

Las actividades que se han encontrado como no aplicable para teletrabajo en un desarrollador (Ver **Cuadro 5**), son aquellas en donde se requiere que el funcionario se reúna con otro compañero de trabajo o un cliente, para colaborar o despejar dudas en alguna de las tareas a desempeñar.

Por su parte, los desarrolladores participan muy poco de reuniones por lo que es una limitante que puede suceder pero de manera muy esporádica. La mayor parte del tiempo se encuentran realizando actividades que son categorizadas como teletrabajables.

#### 4.2.2. Analista

El analista presenta una factibilidad intermedia para trabajar por medio de un esquema de trabajo remoto, esto debido a que durante dentro de sus actividades durante un lapso de tiempo debe de trasladarse a donde el cliente para la recolección, validación y verificación de requerimientos necesiándose su presencia física, además de participar activamente en reuniones (Ver **Cuadro 6**). Mientras un analista se encuentre desempeñando este tipo de actividades no es factible el desarrollo de actividades por medio de teletrabajo.

Cuadro 6: Actividades aplicables y actividades no aplicables al esquema de teletrabajo para un funcionario con perfil de Analista. (Fuente: Creación propia)

Actividad Teletrabajable	Actividad No Teletrabajable
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentación de funcionalidades del sistema.</li> <li>• Elaboración de manuales.</li> <li>• Análisis de funcionalidades del sistema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones de carácter presencial.</li> <li>• Recolección de requerimientos donde el cliente.</li> <li>• Validación y verificación de requerimientos con el cliente.</li> </ul>

Por otro lado, el analista una vez terminado este lapso de reuniones y recolección de requerimientos, procede a tener actividades de elaboración de documento y manuales para el proyecto. Actividades en las cuales si podría participar mediante trabajo remoto si fuera necesario realizarlas.

#### 4.2.3. Director de Proyecto

Los funcionarios que desempeñen el rol de Director de Proyectos tiene una poca factibilidad de desempeñar trabajos de manera remota debido a que debe estar participando de manera constante en reuniones de carácter presencial para el seguimiento, planificación y control del proyecto, tanto con miembros del equipo como con principalmente la contraparte de los clientes a los cuales se les desarrolla algún proyecto.

Cuadro 7: Actividades aplicables y actividades no aplicables al esquema de teletrabajo para un funcionario con perfil de Director de Proyectos. (Fuente: Creación Propia)

Actividad Teletrabajable	Actividad No Teletrabajable
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control y Seguimiento de Actividades.</li> <li>• Envío de correos, documentación y comunicación de información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia a reuniones de carácter presencial.</li> <li>• Resolución de conflictos</li> </ul>

Algunas de sus actividades si serían posibles realizarlas de manera tales como, el envío de correos, la documentación y comunicación de información (ver Cuadro 7), pero son actividades que se ven interrumpidas en el día a día por la asistencia de reuniones.

#### 4.2.4. Calidad

Este rol presenta una alta factibilidad para desempeñarse en un esquema de teletrabajo, la mayoría de actividades realizadas durante el día a día corresponden al desarrollo y ejecución de pruebas a los sistemas (Ver Cuadro 8), las cuales se realizan accediendo a software de herramienta para control de calidad y pruebas, como a los propios sistemas que se encuentran probando. Por lo cual con un medio para acceder de manera remota a estos servicios y sistemas, las actividades que desempeñan son aplicables a los esquemas de teletrabajo.

Cuadro 8: Actividades aplicables y actividades no aplicables al esquema de teletrabajo para un funcionario con perfil de Calidad. (Fuente: Creación propia)

Actividad Teletrabajable	Actividad No Teletrabajable
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de pruebas a los sistemas.</li> <li>• Ejecución de pruebas a los sistemas.</li> <li>• Asistencia a reuniones no presenciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia a reuniones de carácter presencial.</li> </ul>

La actividad que limitaría su trabajo de forma remota es cuando se requiere la asistencia a reuniones de manera física, pero esta situación se presenta de manera muy ocasional.

#### 4.2.5. Arquitecto de Software

El funcionario en rol de arquitecto tiene como una de sus responsabilidades dar apoyo técnico a los proyectos a los cuales está asignado y está actividad requiere frecuentemente la presencia física en la empresa, para colaborar con los desarrolladores y analistas. Además presenta una alta frecuencia de participación de reuniones dentro de la empresa, como con clientes. Es por esto que las principales actividades del día a día que ejecuta no son aptas para ser desempeñadas de manera remota (Ver Cuadro 9).



Cuadro 9: Actividades aplicables y actividades no aplicables al esquema de teletrabajo para un funcionario con perfil de Arquitecto. (Fuente: Creación propia)

Actividad Teletrabajable	Actividad No Teletrabajable
<ul style="list-style-type: none"><li>• Investigación</li><li>• Programación de una funcionalidad</li><li>• Asistencia a reuniones de carácter no presencial.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Asistencia a reuniones de carácter presencial.</li><li>• Apoyo y Colaboración a nivel técnico.</li></ul>

Dentro de las actividades que desarrolla que pueden realizarse de manera remota, es la investigación sobre tecnologías o funcionalidades requeridas en los proyectos donde está asignado y programación de artefactos de código para cumplir con alguna funcionalidad requerida en algún software que se esté desarrollando. Pero durante el día a día estas actividades de investigación y programación se ven normalmente interrumpidas por actividades tales como asistencia a reuniones presenciales (tipo de reunión más común de su perfil) y apoyo a nivel técnico.

Es por esto, que este rol es definido como un rol con poca posibilidad de desarrollar trabajo remoto de manera estable.

### 4.3. Infraestructura

El tema de infraestructura es un punto de vital importancia de cara a la implementación de un esquema de teletrabajo en una organización, esta debe ser capaz de permitir que el funcionario que trabaje de manera remota logre realizar sus actividades sin verse afectado en su rendimiento.

La infraestructura necesaria debe analizarse desde dos perspectivas diferentes, por un lado se tiene la infraestructura que debe proveer la empresa y por otro la infraestructura que de tener el empleado en su hogar.

#### 4.3.1. Empresa

La empresa debe encargarse de brindar infraestructura a sus trabajadores para desempeñar sus actividades remotas de manera estable. Actualmente GBSYS cuenta con un equipo dedicado a permitir conexiones remotas a la red interna por medio de una VPN. Esta VPN es utilizada por el

personal de la empresa que se encuentra trabajando donde un cliente o que por alguna situación requiera de conectar de forma remota a los servidores internos de la empresa para realizar alguna actividad de trabajo.

Se cuenta además con un enlace externo publicado en internet, para acceder a algunos de los principales servicios utilizados por los trabajadores de la empresa tales como: Servidor SVN, herramienta de tracking de tareas, herramienta de reporte de incidencias y pruebas, publicación de algunos de los proyectos en desarrollo para su acceso y pruebas, entre otras.

El dispositivo para el manejo del servicio de VPN con que cuenta actualmente la empresa, presenta limitaciones para ser utilizado para teletrabajo de manera formal. Actualmente el dispositivo (Servicio de VPN) es suficiente para las tareas diarias en base a las exigencias actuales, pero de cara a una implementación de teletrabajo no es lo suficientemente robusto.

Dentro de las limitaciones que posee, es que solamente permite un máximo de 10 conexiones simultáneas por VPN. A partir de este número de conexiones es rechazada cualquier nueva conexión y torna inestables las conexiones ya existentes. Además el servicio en general presenta inestabilidad para trabajar durante 8 horas continuas de trabajo, como sería requerido en caso de implementar un esquema de teletrabajo en la empresa.

Sin embargo según la entrevista realiza al Gerente de Infraestructura (ver Anexo 1: Herramientas de Recolección de Datos - *Soprote e Infraestructura*), se encuentra que es necesario realizar una inversión mayor para asegurar la estabilidad y escalabilidad del servidor de VPN que actualmente es utilizada en la empresa. En su experiencia indica como en otras empresas o instituciones cuentan con una DMZ (Zona Desmilitarizada) para asegurar un nivel mayor de seguridad a las conexiones externas. Además otras empresas cuentan con uno o varios equipos destinados únicamente al servicio de VPN.

Además recomienda establecer un estudio para conocer la necesidad de ancho de banda de un trabajador para la realización de actividades de teletrabajo. Tener como referencia el ancho de banda que puede consumir actividades como video conferencias, acceso a la base de datos por VPN, y la actualización de documentos y código fuente por medio de SVN. Con este estudio se puede conocer si la capacidad y amplitud de ancho de banda de internet con que cuenta la empresa es suficiente o se requiere una capacidad superior.

Por último se menciona que los servidores y equipos con que cuenta la empresa para brindar los servicios de VPN, SVN y servicios externos, cuenta actualmente con dispositivos de respaldo de energía (Baterías UPS). Por lo cual ante un corte de energía en las instalaciones de la empresa, se dispone de un tiempo para el respectivo informe y respaldo de labores que estén realizado los trabajadores de la empresa.

#### **4.3.2. Tele-trabajador**

El trabajador que desempeñe actividades de teletrabajo requiere tener ciertas condiciones para desempeñar sus tareas. Primeramente se requiere disponer un servicio de internet de banda ancha, de un computador personal para trabajar desde el hogar y de accesorios de computador para realizar video conferencias.

Ahora bien en los resultados obtenidos por la encuesta realizada al personal del Departamento de proyectos de GBSYS (Ver : Anexos - *Trabajadores del Área de Proyectos de la Empresa GBSYS.*) la totalidad de los encuestados cuenta con un servicio de internet de banda ancha en sus hogares.

Se requiere además disponer de una computadora personal que permita desempeñar las capacidades diarias desde el hogar. De las 16 personas encuestadas 15, disponen en este momento de una computadora para realizar estas tareas, ya sea un computador portátil proveído por la empresa al funcionario o un computador personal de propiedad del mismo trabajador desde la cual puede hacer sus actividades laborales en caso que fuera necesario.

De igual manera estas 15 personas cuentan con accesorios de computador que permiten establecer una video conferencia tales como: micrófono, parlantes y video cámara.

Además el espacio de trabajo debe tener características, según el documento técnico de teletrabajo elaborado por el INS (INS, 2008), en donde se recomienda disponer de disponibilidad de luz natural, iluminación artificial, estar alejado de fuentes de ruido, instalación eléctrica adecuada y un área exclusiva donde el colaborador cuente con un escritorio y silla para realizar su jornada laboral.

De manera que es responsabilidad del empleado que desee trabajar por un esquema de teletrabajo disponer de todos estos requerimientos desde su hogar, para desempeñar sus labores.

#### **4.4.Herramientas**

Por medio del análisis de literatura realizado y de las encuestas realizadas a personas que en un esquema de teletrabajo en el área de TI de otras empresas (Ver Anexo 1: Herramientas de Recolección de Datos - *Teletrabajadores del Área de TI en Empresas Externas*) se han encontrado como las principales herramientas utilizadas para facilitar y realizar el teletrabajo a:

- Correo electrónico,
- Software de mensajería y video conferencia,
- Herramientas de software para seguimiento de tareas
- Herramientas que permiten el acceso remoto a los servicios de la empresa.

Los principales medios de comunicación en las actividades realizadas mediante teletrabajo son el correo y la mensajería y video conferencia; tales como Lotus Same Time, Google Hangouts y Skype. Con estas herramientas se informa constantemente sobre el estado de las actividades que se están desarrollando durante el día, así como informar de las situaciones que acontecen durante la jornada laboral.

En el departamento de Proyecto de GBSYS, se utiliza actualmente estos medios para la comunicación entre el personal de la empresa y los integrantes de un proyecto. De manera que en la empresa se utiliza del servicio correo electrónico de la empresa para comunicación formal entre el personal y de la herramienta de mensajería Skype, para la comunicación informal sobre las actividades desempeñadas en la jornada laboral.

Además por medio de la herramienta de mensajería Skype se crean conversaciones en grupo, para cada proyecto, de manera que ese grupo de conversación se convierte en uno de los principales medios para mantener una comunicación activa entre los integrantes de un proyecto. Esta herramienta de Mensajería permite además realizar video conferencias entre una o varias personas en una conversación.

El seguimiento y control de tareas de asignadas es una de los principales puntos indicados por las personas que disponen de teletrabajo en otras empresas, para ello en estas empresas utilizan herramientas de software que permitan asignar las tareas que debe realizar un trabajador y el trabajador informa y reporta desde la herramientas los avances y el estado de las tareas asignadas. De esta manera, se permite dar un seguimiento de que actividades realiza cada trabajador sin importar si se encuentra trabajando de manera remota.

En el Departamento de Proyectos de GBSYS, se dispone en este momento de una herramienta de control y seguimiento de tareas utilizada facilitar la asignación de tareas y seguimiento de estas. Por lo que ya se dispone de una de las principales herramientas que se consideran necesarias para desempeñar el teletrabajo. Además se cuenta con una herramienta para dar seguimiento a las incidencias reportadas por el personal de aseguramiento de la calidad.

Por último, es necesario disponer de un software y herramientas que permitan acceder a los servicios de la empresa tales como: base de datos, herramienta de seguimiento, repositorio de documentos y demás servicios que se encuentran dentro de la red local de la empresa. En las empresas externas este acceso se realiza por medio de un cliente de VPN instalado en la máquina del teletrabajador, a este funcionario se le asigna de un certificado para ser utilizado por el cliente de VPN para acceder a la VPN de la empresa.

En la empresa GBSYS, se dispone actualmente de un servidor VPN y certificados para ser asignados a los empleados en caso que requieran acceder de forma remota a alguno de los servicios ubicados dentro de la red local de la empresa.

#### **4.5. Medidas de Mitigación y Contingencia en Fallos**

Por la naturaleza del teletrabajo las actividades mediante esta modalidad son realizadas de manera remota y en línea, por lo que ante situaciones de fallos se deben establecer medidas de mitigación y contingencia para que las tareas y actividades del teletrabajador no se vean afectadas o sean afectadas con el mínimo impacto para la empresa.

##### **4.5.1. Respaldo Local de la Información**

Según la entrevista con el Gerente de Proyectos, podría existir la posibilidad dependiendo de la naturaleza de la información del proyecto al que pertenezca el funcionario que trabaja de forma

remota de disponer de un respaldo local de la información necesario para realizar sus actividades laborales de forma remota.

Es responsabilidad del empleado el asegurarse de disponer en todo momento de un respaldo actualizado y tener las medidas de seguridad adecuadas con la información que posea. Este respaldo se vería limitado cuando la información es de carácter sensible o confidencial o los clientes hayan solicitado confidencialidad por ejemplos con los datos de la base de datos.

#### **4.5.2. Fallo en Acceso a Servicios de la Empresa**

En caso de determinarse un fallo en el acceso de los servicios de la empresa publicados para el trabajo remoto (por ejemplo VPN, SVN, Base de Datos), el funcionario debe comunicarse inmediatamente con su superior para informar de la situación. En caso de determinarse que el fallo va a proseguir por un lapso considerable el funcionario debe presentarse a trabajar al sitio de trabajo.

#### **4.5.3. Fallo en Servicio de Electricidad**

Si la situación que acontece es un fallo en el servicio de electricidad del sitio desde el cual está trabajando de manera remota el funcionario, este debe comunicarse con la empresa proveedora del servicio para conocer la razón del fallo y el tiempo que durará en resolverse el fallo. Se debe informar al superior y en caso que la solución del fallo tarde más de dos horas, el funcionario debe presentarse a la oficina a trabajar.

#### **4.5.4. Falla en Servicio de Internet**

Si la situación que acontece es un fallo en el servicio de electricidad del sitio desde el cual está trabajando de manera remota el funcionario, este debe comunicarse con la empresa proveedora del servicio para conocer la razón del fallo y el tiempo que durará en resolverse el fallo. Se debe informar al superior y en caso que la solución del fallo tarde más de dos horas, el funcionario debe presentarse a la oficina a trabajar.

La comunicación con el resto del equipo de trabajo no debe interrumpirse por lo cual aunque tenga un respaldo local de la información, es responsabilidad de trabajador presentar físicamente al sitio de trabajo para continuar con su jornada laboral.

#### **4.6. Perspectiva Legal y Jurídico**

Desde el punto Legal y Jurídico en Costa Rica no existe un marco regulatorio específico que contenga los lineamientos para el desarrollo de actividades de teletrabajo en las instituciones o empresas. Existe por su parte Decretos Ejecutivos para promover e incentivar el teletrabajo en las instituciones públicas, sin existir por el momento una reglamentación a nivel global.

Por el momento, las empresas privadas, toman como referencia algunas de las regulaciones internas utilizadas por las instituciones públicas y además regulan el teletrabajo internamente por medio de políticas internas para estas actividades.

Es por esto que como forma de respaldar de manera legal las actividades de teletrabajo es necesario la creación e implementación de una política interna en la Empresa GBSYS que aplique al Departamento de Proyectos. En donde se encuentren detallados los lineamientos, deberes y derechos de la empresa y el trabajador de cara a iniciar una relación laboral por medio de un esquema de teletrabajo.

Además de esta política interna, en empresas privadas, se establece un addendum al contrato del trabajador, en donde se detallan las pautas por las cuales se rige esta nueva modalidad de relación laboral entre el funcionario y la empresa. Este addendum es de mutuo acuerdo entre la empresa y permite proporcionar una base legal indicando las condiciones de la relación laboral y que ambas partes esta conformes con lo estipulado en dicho documento.

## **Capítulo 5 : Propuesta**

Luego de realizar el análisis comparando la forma de abordar el tema de teletrabajo en otras organizaciones y la situación actual de la empresa GBSYS y su Departamento de Proyecto, se pretende establecer una serie de propuestas que sirvan como parte de la estrategia necesaria para una implementación de teletrabajo en el Departamento de Proyectos de GBSYS.

Las estrategias propuestas a continuación, son las acciones que se consideran idóneas para GBSYS y están categorizadas en 5 áreas: Organizacional, Perfiles Aplicables a Teletrabajo, Infraestructura, Herramientas y Contingencia en caso de Fallos.

### **5.1.Organizacional**

Primeramente a nivel organizacional se requiere de definir políticas internas que permitan regular y establecer los deberes de la organización y de los trabajadores de GBSYS cuando se establezca un relación laboral que maneje un esquema de teletrabajo. Este reglamento o lineamientos debe ser conocido por todos aquellos trabajadores que deseen formar parte de esta modalidad de teletrabajo. Estas políticas pueden tomar como referencia algunos de los siguientes puntos mencionados en los siguientes párrafos.

La modalidad de Teletrabajo no es considerada como un beneficio del trabajador, si no como un esquema de trabajo alternativo para desarrollar sus actividades laborales al cual puede optar un empleado de la empresa. Por lo cual esta modalidad de trabajo puede verse finalizada para cualquier empleado si la empresa lo considera necesario.

Se establece que son necesarios al menos seis meses el tiempo mínimo que debe laborar de manera formal en la empresa un funcionario del Departamento de Proyectos que desee solicitar una evaluación para incorporarse bajo un esquema de teletrabajo en sus labores de la empresa.

La cantidad de días a la semana que un empleado que pueda laborar de manera remota es de un día a la semana. Este día es fijo y se define por un acuerdo multilateral entre el empleado, el



gerente de proyectos y la persona encargada de Recursos Humanos. Es día de la semana definido no puede ser cambiado por voluntad del funcionario, ni tampoco puede acumularse.

El trabajador que labore bajo un esquema de teletrabajo debe tener presente que en caso que se estrictamente necesaria su presencia en el sitio de trabajo para la atención de un incidente o reunión, el funcionario debe estar disponible para trasladarse a la oficina de inmediato.

El teletrabajador es responsable de cubrir los gastos correspondientes a los servicios de electricidad, internet, entre otros, que utilice desde su hogar cuando realice actividades laborales de manera remota.

La empresa GBSYS debe comunicar a la empresa aseguradora que utilice para informar que comenzará a trabajar bajo un esquema de teletrabajo, de esta manera la aseguradora va a estar enterada de las nuevas variables que forman parte del contrato de seguro existente. Según la legislación actual un trabajador que tenga un accidente desde su hogar realizando actividades correspondientes a su trabajo es cubierto por el seguro de la empresa del funcionario, siempre y cuando la empresa aseguradora este informada que hay trabajadores que laboran desde el hogar.

Por otra parte, actualmente a nivel organizacional del Departamento de Soporte e Infraestructura la organización destina de manera continua a tiempo completo a una persona este departamento para el seguimiento y monitoreo de los servicios internos de la empresa, así como la resolución de incidentes de Soporte o Infraestructura durante la jornada laboral. Se requiere la total disponibilidad de esta persona y que además esta persona sea capacitada y estén en total competencia para resolver cualquier eventualidad presentada durante la jornada laboral que tenga relación con servicios que afecten el trabajo remoto.

#### **5.1.1. Documento de Políticas Internas de la Empresa**

Se propone el siguiente anunciado como base para el documento de políticas internas para el desarrollo de teletrabajo en el Departamento de Proyecto de la empresa GBSYS.

*El presente documento es aplicable al Departamento de Proyecto de la empresa GBSYS S.A, y abarca los elementos a tomar en cuenta como política interna de la empresa mencionada para el tema del desarrollo de actividades laborales por medio de un esquema de teletrabajo.*

*Los siguientes puntos son considerados parte de la reglamentación y lineamientos de la empresa.*

- *Se define el término teletrabajo como: el teletrabajo es toda modalidad de prestación de servicios de carácter no presencial, en virtud de la cual un funcionario, puede desarrollar parte de su jornada laboral mediante el uso de medios telemáticos desde sus propio domicilio, u otro lugar habilitado al efecto, siempre que las necesidades y naturaleza del servicio lo permitan.*
- *La modalidad de Teletrabajo no es considerada como un beneficio del trabajador, si no como un esquema de trabajo alternativo para desarrollar sus actividades laborales al cual puede optar un empleado de la empresa. Por lo cual esta modalidad de trabajo puede verse finalizada para cualquier empleado si la empresa lo considera necesario.*
- *El empleado no puede ser obligado a trabajar por medio de un esquema de teletrabajo sin su consentimiento.*
- *La empresa no se hará cargo del costo de los servicios de electricidad e internet del sitio remoto indicado como lugar de trabajo por el trabajador. Es responsabilidad del trabajador que realice actividades por medio de teletrabajo asegurar la disponibilidad de estos servicios y cubrir los costos en los que incurra cuando trabaje de manera remota.*
- *Se establece que un empleado debe contar con al menos seis meses de laborar de manera formal para la empresa GBSYS.SA, para ser considerado como aplicable a desempeñar una modalidad de trabajo bajo un esquema de teletrabajo para la realización de sus actividades laborales de manera remota.*
- *Se establece que la cantidad de días a la semana que un empleado puede desempeñar actividades por medio de teletrabajo es de un día a la semana. El día es definido por mutuo acuerdo entre el empleado y la empresa, y no puede ser modificado de manera unilateral por el empleado.*
- *Si para la ejecución de una tarea o actividad del trabajador se requiere de la presencia física de la persona en las instalaciones de la empresa, el empleado debe presentarse al sitio que su superior en la empresa le indique, aunque ese día corresponda teletrabajo.*
- *Los días no laborados por esquema de teletrabajo por necesidad del trabajador o por requerimiento de la empresa no son acumulativos.*

- *El horario para desempeñar la jornada laboral será el mismo que posee el trabajador cuando trabaja en la empresa. Es decir ocho horas laboradas por día con una hora disponible para tomar el almuerzo. En horarios de 7:00am a 4:00pm o 8:00am a 5:00pm.*
- *El empleado que desempeñe su trabajo por esquema de teletrabajo debe mantenerse conectado al correo electrónico y sistema de mensajería de la empresa (en estado online) durante el horario laboral. Además debe indicar el momento en que tomará el tiempo correspondiente al almuerzo y hora en la que retoma sus labores.*
- *Se establece que cuando un empleado inicie en su relación laboral con la empresa un esquema de teletrabajo, es responsabilidad de la empresa brindar capacitación o inducción al empleado sobre las herramientas necesarias para realizar el trabajo remoto.*
- *Es responsabilidad del empleado que trabaje bajo un esquema de teletrabajo para la empresa, el cerciorarse de la seguridad del equipo de computo utilizado así como de la información y acceso a datos que este posea. Cuando exista información que deba manejarse de manera confidencial debe darse alta importancia a la seguridad de los datos y es responsabilidad del trabajador el uso o acceso inadecuado de esta información.*
- *El empleado que desarrolle una actividad de teletrabajo desde su hogar o sitio remoto indicado es cubierto por la póliza de riesgos al trabajo durante la jornada laboral, siempre y cuando los incidentes o accidentes que acontezcan sean producto de una actividad laboral.*
- *La modalidad de teletrabajo entre el empleado y la empresa, puede terminar en cualquier momento que la empresa lo considere necesario.*

El enunciado anterior debe tomarse como la referencia de políticas internas propuestas para la empresa de cara a la implementación de teletrabajo en el Departamento de Proyectos. Es responsabilidad de la empresa GBSYS compartir estas políticas y lineamientos con todos los trabajadores del Departamento de Proyecto para que estén en conocimiento de las reglas que sigue la empresa en el tema de teletrabajo.

### 5.1.2. Documento de Addendum a contrato para actividad de Teletrabajo

La siguiente sección tiene como objetivo mostrar una propuesta de addendum al contrato de trabajo, en donde se detallan y formaliza el inicio de una relación laboral mediante de teletrabajo por mutuo acuerdo entre la empresa y el empleado. Este addendum se considera complementaria a las políticas internas de la empresa.

#### Addendum al Contrato de Trabajo

Queda constancia que nosotros, **GBSYS.S.A**, representado para este acto por **(NOMBRE DEL ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS o GERENTE DE LA EMPRESA)**, **(ESTADO CIVIL)**, cédula de identidad **(ESCRIBIR EL NÚMERO DE CÉDULA)**, vecino(a) de **(CANTÓN)**, en adelante denominada LA EMPRESA, y **(NOMBRE DE FUNCIONARIO QUE DESEA APLICAR A TELETRABAJO)**, mayor, costarricense, cédula de identidad número **(CEDULA DEL FUNCIONARIO)**, vecino (a) de **(RESIDENCIA DE FUNCIONARIO)**, en adelante denominada como FUNCIONARIO, convenimos en celebrar el presente addendum al **CONTRATO DE TRABAJO**.

#### EXPONEN

- 1-Que la EMPRESA se dedica a la venta de servicios de Tecnologías de Información.
- 2-Que la EMPRESA precisa contratar personal que realice trabajo bajo la modalidad de Teletrabajo , un día a la semana y ofrece al FUNCIONARIO, la posibilidad de concertar un addendum a su contrato de trabajo que refleje esta modalidad.
- 3-Que el FUNCIONARIO está interesada en el referido cambio, el cual se registrá por las siguientes CLAUSULAS:

#### PRIMERA.

La prestación de la actividad laboral, que consiste en \_\_\_\_\_, se realizará un día fijo a la semana, en cual corresponde al día \_\_\_\_\_ de cada semana, y se realizará en el domicilio del FUNCIONARIO, ubicado en \_\_\_\_\_.

Lugar en el cual el FUNCIONARIO se compromete a contar con:

- a)Una línea dedicada a Internet de banda ancha que le permita estar permanentemente conectado con VPN debidamente configurado.
- b)Las condiciones de seguridad e higiene idóneas para la protección de su salud, esto es escritorio, computadora, luz, ventilación adecuada para laborar).
- c)Las medidas de seguridad indispensables para la protección del equipo y sistemas que sean propiedad de la EMPRESA
- d)Mantenerse conectado al sistema de Correo Electrónico que la empresa estipule y a la mensajería (Microsoft Skype) en estado de Conectado durante las horas laborables e indicar a qué hora se tomará su tiempo de almuerzo para que cubra el horario adecuado, y un correo y un sistema de mensajería alternativos por una eventual falla del sistema.

#### SEGUNDA.

El trabajo se ejecutará sin la directa vigilancia de la EMPRESA. No obstante, la EMPRESA dará seguimiento a través de los debidos controles de la actividad laboral del FUNCIONARIO.

#### TERCERA.

El FUNCIONARIO prestará sus servicios en la categoría profesional de \_\_\_\_\_.

**CUARTA.**

La jornada de trabajo no deberá superar la jornada ordinaria, cuyo control deberá ejercerlo el mismo FUNCIONARIO.

El día que por semana deba prestar su servicio bajo esta modalidad, será definido en conjunto entre el FUNCIONARIO y su superior en la EMPRESA, quien podrá modificarlo con un aviso previo de una semana. Fijado el día, no puede cambiarse por voluntad del FUNCIONARIO ni puede acumularse.

Además, en caso de que sea estrictamente necesaria su presencia en el centro de trabajo para la atención de un incidente o problema o reunión, el FUNCIONARIO deberá estar disponible para trasladarse a la oficina de inmediato.

**QUINTA.**

EL FUNCIONARIO estará sujeto a la matriz disciplinaria con las adaptaciones que sean consecuencia inmediata de servicios prestados bajo la modalidad de Teletrabajo.

**SEXTA.**

La vigencia de este addendum dependerá de las necesidades productivas u organizativas de la EMPRESA, quien se reserva el derecho de comunicar unilateralmente al FUNCIONARIO la finalización de las labores de teletrabajo.

**SETIMA:**

El FUNCIONARIO podrá hacer uso del servicio de Teletrabajo siempre que labore de forma continua para la Organización con una antigüedad no menor de seis meses.

**OCTAVA.**

En lo que aquí no haya sido modificado el contrato de trabajo inicialmente suscrito por las partes, éste seguirá vigente.

Se extiende el presente contrato (addendum), en San José a los \_\_\_\_\_, firmando las partes interesadas

\_\_\_\_\_  
Cédula Funcionario

\_\_\_\_\_  
Firma/Nombre

**5.1.3. Propuesta de Cronograma de Implementación de Teletrabajo**

A continuación se presenta una propuesta de cronograma de macro actividades a realizar para lograr la implementación de teletrabajo en el Departamento de Proyectos de GBSYS. Como parte de esta propuesta de cronograma se toma como supuesto realizar un plan piloto con algunos empleados del Departamento de Proyectos durante 100 días. Esto con el objetivo de realizar una evaluación de los resultados obtenidos durante este tiempo y ajustar lo necesario para iniciar con la puesta en marcha del teletrabajo para todos los empleados del Departamento de Proyectos que deseen formar parte de esta modalidad de trabajo.

Tal como se observa en la **Figura 2**, durante la propuesta de plan piloto de implementación se indican las siguiente macro actividades:

Información de Campaña al Personal: Corresponde a la actividad de informar por medio de correo electrónico y una charla, la campaña de teletrabajo que se desea implementar en el Departamento de Proyectos. Parte de la información que se comparta en esta campaña de información son los requisitos y las políticas internas de la empresa que regularan el teletrabajo.

Selección del Personal: El personal que fue informado, puede optar por indicar que desea participar como parte del plan piloto. El Gerente de Proyectos, junto a la persona encargada de Recursos Humanos, se encargaran de analizar el perfil de los candidatos y seleccionar aquellos que consideren idóneos para formar parte del plan piloto de teletrabajo.

Capacitación del Personal Seleccionado: Al personal seleccionado, se le debe dar una sesión de capacitación, en donde se les detalle y enseñe el funcionamiento de las herramientas de software a utilizar, así como medidas de seguridad, contingencia y mitigación de fallos.

Preparación del Equipo: El personal seleccionado, debe asegurarse durante esta actividad que los equipos utilizados para trabajar de manera remota está configurados y tienen los requerimientos necesarios para desempeñar las actividades laborales de manera remota. Además realizar pruebas que el equipo proporcionado por la infraestructura de la empresa, está en correcto funcionamiento de cara al inicio del plan piloto.

Inicio de Actividades de Teletrabajo: Inician las actividades de teletrabajo por los funcionarios seleccionados. Durante 90 días estarán desempeñando sus actividades laborales de manera remota el día que se ha fijado para cada empleado.

Análisis de Comportamiento de Infraestructura: Una vez el plan piloto lleve dos terceras partes de su tiempo, se comienzan a realizar estudios y análisis del comportamiento de infraestructura. Esto con el objetivo de obtener métricas y parámetros de referencia para con los cuales encontrar oportunidades de mejora a nivel de infraestructura. Además de conocer la capacidad de ancho de banda necesaria para las actividades desarrolladas por un funcionario de manera remota y establecer métricas a seguir para no perjudicar la estabilidad de la infraestructura una vez la implementación de teletrabajo termine la etapa de plan piloto.

Evaluación de Resultados: Finalmente, durante la última semana se evaluarán los resultados observados durante el plan piloto. Se debe evaluar los beneficios obtenidos por la empresa y por empleados, situaciones o incidentes sucedidos durante el plan piloto, oportunidades de mejora a nivel organizacional, a nivel de procesos, uso de herramientas y sobre todo de infraestructura.

Inicio de Actividades de Teletrabajo: Esta actividad corresponde a la etapa de puesta en marcha de la implementación de teletrabajo. Es en esta actividad en donde se abre a más trabajadores del Departamento de Proyectos para que formen parte del esquema de teletrabajo si tienen los requisitos establecidos. Comienza a partir de este momento a implantarse de manera formal un esquema de teletrabajo según las estrategias propuestas para el Departamento de Proyectos de GBSYS. Aunque en la **Figura 2**, se muestra una duración de 365 días se espera que esta actividad continúe de forma ininterrumpida.

Inversión de Infraestructura: Esta actividad corresponde a la etapa de puesta en marcha de implementación de teletrabajo. Ahora bien, una vez inicien la actividad formal de teletrabajo en la organización, se requiere que tomando como referencia las métricas y datos obtenidos y analizados durante la etapa de plan piloto, se realice la inversión necesaria en infraestructura para mantener un servicio estable y escalable en el tiempo. Aunque en la **Figura 2**, se muestra una duración de 365 días se espera que esta actividad continúe de forma ininterrumpida.

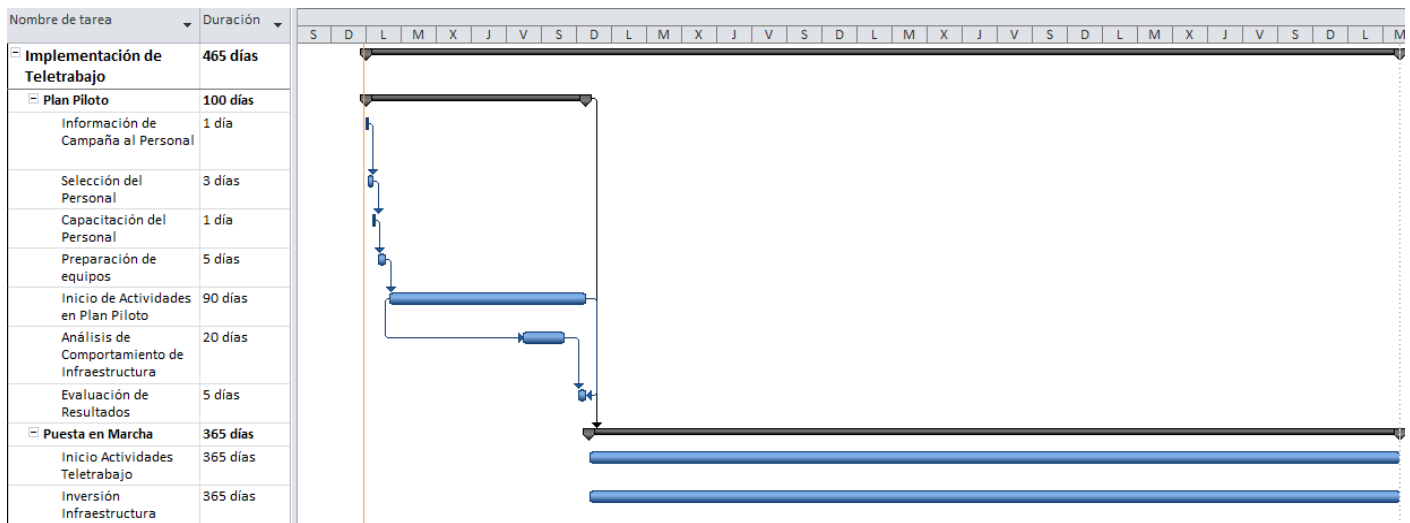


Figura 2: Propuesta de Cronograma de Actividades para Implementación de Teletrabajo

## **5.2.Perfiles Aplicables a Teletrabajo**

Luego de haber realizado el análisis de las actividades realizadas por cada uno de los perfiles o roles existentes en el Departamento de Proyectos de GBSYS, se ha establecido que perfiles son aplicables para desempeñar sus labores mediante teletrabajo.

Aquellos trabajadores que tengan un perfil de Desarrollador y Aseguramiento de Calidad, son aplicables para desempeñar un esquema de teletrabajo en sus actividades. Sus actividades permiten realizar las tareas diarias de manera remota sin que esto perjudique al rendimiento de su trabajo o al de los miembros del equipo de trabajo.

Las personas con un perfil de Analista, pueden disponer de un esquema de teletrabajo siempre y cuando se encuentre en una etapa del proyecto en donde sus actividades sean de documentación y elaboración de informes. En fases de un proyecto donde las actividades sean recopilación y obtención de requerimientos con los clientes, se descarta la posibilidad de realizar teletrabajo, debido a la constante necesidad de presencia con el cliente.

Por su parte se descarta a los funcionarios con perfil de Director de Proyecto y Arquitecto de Software para desempeñar de manera formal un esquema de teletrabajo en sus actividades. Esto no significa que no puedan desempeñar trabajo de forma remota, si no, que por la naturaleza de sus actividades de trabajo no se recomienda establecer una relación laboral con una modalidad de teletrabajo de manera formal a diferencia de los otros perfiles.

## **5.3.Infraestructura**

Las propuestas en cuanto a infraestructura necesaria para desempeñar las actividades de teletrabajo en la empresa GBSYS son mostradas en las siguientes secciones. Estas se dividen en: Infraestructura de la Empresa, Infraestructura del Teletrabajador y por último el análisis de consumo de ancho de banda por actividades de teletrabajo.

### **5.3.1. Infraestructura de la Empresa**

En cuanto a infraestructura, se recomienda que por parte de la empresa se realice una inversión en infraestructura para asegurar la estabilidad, escalabilidad y continuidad de acceso por medio de



VPN. Además de mejorar su infraestructura para asegurar la seguridad de las conexiones remotas de sus trabajadores.

Por el momento se puede disponer de un esquema de teletrabajo en donde se distribuya la cantidad de empleados que laboren de forma remota en un mismo día no supere a las ocho personas. Esto tomando en cuenta que el equipo actual de VPN solamente permite el acceso de 10 conexiones de manera simultánea.

Por lo anterior se define que es necesario realizar una inversión en infraestructura que permita mejorar la estabilidad y seguridad de los accesos remotos a la empresa. Por lo que se considera que se debe poner atención en los siguientes puntos:

- Equipo dedicado a enlace externo
- Servidor de VPN que aumente la cantidad de conexiones simultaneas
- Aumento de la capacidad de ancho de banda del enlace a Internet, acorde a las necesidades que se encuentren al generar las métricas de volumen y uso de ancho de banda.
- Implementación de una DMZ en la infraestructura de redes de la empresa.

### **5.3.2. Infraestructura del Trabajador**

El trabajador que desee formar parte de un esquema de teletrabajo debe de asegurarse de disponer la siguiente infraestructura en sus hogares:

- Conexión a Internet de Banda Ancha
- Computadora Personal con características de procesamiento (CPU) y memoria (RAM) similar a las utilizadas en el sitio de trabajo. Con capacidad de las características antes mencionadas suficiente para desempeñar sus actividades laborales.
- Mouse
- Parlantes o dispositivo para escuchar audio desde el computador.
- Micrófono
- Cámara web.
- Espacio de trabajo aislado de elementos distractores tales como: sonido.
- Escritorio.

- Silla ergonómica.
- Iluminación natural y/o artificial.

### **5.3.3. Análisis y Métricas de Consumo en Ancho de Banda**

Se considera que es necesario realizar un análisis del consumo de ancho de banda al realizar actividades de teletrabajo. Esto con el objetivo de asegurar que los enlaces que proporciona la empresa y el ancho de banda de estos, es suficientemente estable para desempeñar las actividades sin repercusiones en la finalización de tareas o la eficiencia de estas.

Los puntos que debe ser analizados son:

Consulta a Bases de Datos: Para el caso de los funcionarios con un perfil de Desarrollador, van a requerir acceder y realizar consultas a las base de datos de los sistemas en desarrollo. El consumo y transporte de estos datos deben ser medidos y establecer una métrica de cuál es el volumen de datos consumido en promedio por un desarrollador.

Manejo de Versiones de Código Fuente y Documentos: El manejo de versiones de código fuente y documentos es una de las maneras utilizadas en el Departamento de Proyectos para facilitar el desarrollo y la integración de funcionalidades entre los desarrolladores. Es por esto, que por política cada desarrollador debe estar actualizando su código fuente de manera constante, y subiendo los cambios realizados una vez estén estables. Estas actividades consumen en algún grado ancho de banda si son realizadas de manera remota, por lo que se requiere medir cual es el volumen de datos utilizados por esta actividad.

Acceso a servicios y herramientas de la empresa: Este punto se refiere al acceso a servicios y herramientas que proporciona la empresa y que normalmente son accesibles desde la red local de la empresa. El acceso de manera remota de estos servicios y su uso continuo va a consumir ancho de banda, por lo que es necesario conocer el volumen de datos utilizado. Ejemplos de las herramientas y servicios a medir son:

- Herramienta de Seguimiento de Tareas - Agilefant
- Herramienta de Manejo de Incidencias - Mantis Bug Tracking
- Servidores de Desarrollo y Pruebas de cada proyecto.

Video Llamadas: Las video llamadas son un punto clave en la comunicación del equipo de trabajo para tener una comunicación más personal y directa con los miembros del equipo que se encuentren desarrollando actividades de manera remota. Es necesario entonces establecer cuál es el ancho de banda consumido por una video llamada y como puede afectar el consumo de este ancho de banda en la estabilidad de los servicios ofrecidos a las demás actividades de los demás trabajadores.

## 5.4.Herramientas

Se considera que las herramientas y software utilizados actualmente son suficientes para desarrollar las actividades y tareas diarias de un empleado de forma remota. Permittedose mantener una comunicación constante por medio de conversaciones grupales entre los miembros de un equipo de trabajo, envió de correos y video llamadas en caso de ser necesarios.

Además de permitirse actualmente llevar una asignación, seguimiento y control de las tareas que desempeña cada trabajador por medio de herramientas de software destinadas y utilizadas para este fin.

Por lo que se enuncian a continuación cuales son las herramientas a utilizar y sus usos específicos.

Cuadro 10: Propuesta de herramientas de software específicas para el uso del teletrabajador para desempeñar sus actividades laborales de manera remota.

Herramienta	Uso	Descripción de Uso
Correo Electrónico	Comunicación Formal	Cuando se necesite realizar comunicados de manera formal con personal dentro de la empresa.
Microsoft Skype	Mensajería Instantánea	Manejo de mensajería instantánea, conversaciones grupales del equipo de trabajo. Para comunicación informal.
Microsoft Skype	Video Llamadas	Herramienta para realizar video llamadas. Será por medio de esta herramienta que se realicen las reuniones remotas por medio de una video conferencia entre dos o más personas.
Agilefant	Asignación, registro y	Herramienta utilizada en el Departamento de

	seguimiento de tareas.	proyecto para la asignación de tareas de un empleado. El funcionario debe registrar las tareas realizadas durante la jornada laboral e indicar el avance y estado en dichas tareas.
Cisco VPN	Cliente de Servicio VPN	Cliente para conectarse al servicio VPN proporcionado por la empresa, para establecer una conexión a la red interna de la empresa y acceder a los servicios dentro de ella.

## 5.5. Contingencia y Mitigación en caso de Fallos

Por la naturaleza del teletrabajo las actividades mediante esta modalidad son realizadas de manera remota y en línea, por lo que ante situaciones de fallos se deben establecer medidas de mitigación y contingencia para que las tareas y actividades del teletrabajador no se vean afectadas o sean afectadas con el mínimo impacto para la empresa.

### 5.5.1. Respaldo Local de la Información

Dependiendo de la naturaleza de la información del proyecto al que pertenezca el funcionario que trabaja de forma remota existe la posibilidad de disponer de un respaldo local de la información necesario para realizar sus actividades laborales de forma remota.

Es responsabilidad del empleado el asegurarse de disponer en todo momento de un respaldo actualizado y tener las medidas de seguridad adecuadas con la información que posea. Este respaldo se vería limitado cuando la información es de carácter sensible o confidencial o los clientes hayan solicitado confidencialidad por ejemplos con los datos de la base de datos.

### 5.5.2. Fallo en Acceso a Servicios de la Empresa

En caso de determinarse un fallo en el acceso de los servicios de la empresa publicados para el trabajo remoto (por ejemplo VPN, SVN, Base de Datos), el funcionario debe comunicarse inmediatamente con su superior para informar de la situación. En caso de determinarse que el fallo va a proseguir por un lapso considerable el funcionario debe presentarse a trabajar al sitio de trabajo.

### **5.5.3. Fallo en Servicio de Electricidad**

Si la situación que acontece es un fallo en el servicio de electricidad del sitio desde el cual está trabajando de manera remota el funcionario, este debe comunicarse con la empresa proveedora del servicio para conocer la razón del fallo y el tiempo que durará en resolverse el fallo. Se debe informar al superior y en caso que la solución del fallo tarde más de 2 horas, el funcionario debe presentarse a la oficina a trabajar.

### **5.5.4. Falla en Servicio de Internet**

Si la situación que acontece es un fallo con el servicio de electricidad del sitio desde el cual está trabajando de manera remota el funcionario, este debe comunicarse con la empresa proveedora del servicio para conocer la razón del fallo y el tiempo que durará en resolverse el fallo. Se debe informar al superior y en caso que la solución del fallo tarde más de 2 horas, el funcionario debe presentarse a la oficina a trabajar.

La comunicación con el resto del equipo de trabajo no debe interrumpirse por lo cual aunque tenga un respaldo local de la información, es responsabilidad de trabajador presentar físicamente al sitio de trabajo para continuar con su jornada laboral.

## **5.6. Elementos Críticos para el Éxito**

Para una exitosa implementación de teletrabajo en el Departamento de Proyectos de GBSYS se considera que existen varios elementos críticos que son clave para tener éxito. Por lo cual se detalla a continuación los elementos claves encontrados.

- Primeramente es necesario contar con el apoyo y respaldo de las Gerencias de la empresa, ya que son las personas en estos puestos quienes tienen el poder para sacar adelante y promover iniciativas o directrices que faciliten la implementación del Teletrabajo.
- Por otro lado se tiene a los funcionarios aplicables a teletrabajo, se requiere y es indispensable para el éxito de la propuesta tener el visto bueno de los trabajadores para tener una buena recepción a la iniciativa y contar con la disposición de los empleados para implementar el teletrabajo en GBSYS.

- El acatamiento y aplicación de las políticas internas para teletrabajo desarrolladas en este documento para la organización son de vital importancia. Estas políticas internas permite implementar de manera organiza y regulada el teletrabajo en la organización. Estas políticas sugieren ajustes a nivel de la cultura organizacional de la empresa que son necesarias.
- Como se ha detallado en secciones anteriores de la propuesta, es de vital importancia la mejora de la infraestructura actual de la empresa para potenciar el teletrabajo a un nivel que permita obtener un mayor beneficio para la organización. Lograr que la infraestructura se posicione como el medio por el cual los procesos del Departamento de Proyectos logren ser uno de los puntos claves de éxito en la organización.

## Capítulo 6 : Conclusiones

Luego de analizar los procesos del Departamento de Proyecto de GBSYS, y definir las propuestas con estrategias que son necesarias para la implementación de teletrabajo, se puede haber obtenido conclusiones que son descritas a continuación.

### **Sobre Teletrabajo:**

Tal como se ve, en el Marco teórico tomando como referencia a Gray y Hodson (1995), se puede definir al Teletrabajo como es una forma flexible de organización de trabajo, que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la empresa durante una parte importante de su horario laboral.

El Teletrabajo es una modalidad laboral que no debe ser impuesta al trabajador, este esquema de trabajo es un acuerdo entre empresa que lo ha implementado y el empleado que desea acogerse a este esquema.

En Costa Rica no existe actualmente una legislación vigente que englobe todos los aspectos de la modalidad de teletrabajo de forma integral. La poca legislación existente está dirigida proporcionar la implementación de teletrabajo en el sector público, pero sin definir normas o reglamentos que lo regulen ni en el sector público, ni en el sector privado.

Las empresas privadas e instituciones públicas que han implementado el teletrabajo, han optado por la creación de una política interna, en donde se define las normas y la reglamentación sobre la cual se va a regir las actividades en modalidad de teletrabajo.

La aplicación de teletrabajo a las actividades de una empresa si son desarrolladas bajo un marco que regule según las condiciones y posibilidades de la organización, puede traer consigo ventajas a nivel económico y motivacional tanto a la empresa como a los empleados.

Con la problemática energética actual en el país, en donde se ha incrementado el precio de la electricidad y de los combustibles, el teletrabajo es una modalidad de trabajo que puede contribuir a disminuir o contener dicha problemática ofreciendo beneficios a la sociedad tales como: el descongestionamiento vehicular, la descentralización de actividades y la reducción de consumo de recursos energéticos.

## **En el Sector de TI**

En la investigación y marco teórico se encontró como existen casos de éxito de implementación de teletrabajo en empresas dedicadas al sector de tecnologías de información tanto a nivel internacional, como a nivel nacional. A nivel internacional empresas multinacionales como HP y a nivel nacional se puede mencionar al Departamento de Desarrollo de Software del BAC San José.

El manejo de información y conocimiento, así como el extendido uso de herramientas de software en los procesos de los sectores afines al área de Tecnologías de Información permite que se presente una alta factibilidad para la implementación de teletrabajo en mucho de sus procesos.

Las empresas o departamentos orientados al área de Tecnologías de Información por su naturaleza en la cual la tecnología va muy de la mano con sus procesos y actividades, han sido promotores o iniciadores de estos esquemas de trabajo remoto en las organizaciones.

## **En GBSYS**

Resulta necesario establecer una política interna que se encargue de regular y definir los lineamientos y normas que contenga los deberes y derechos tanto de la empresa GBSYS como de los empleados que trabajen bajo esta modalidad. La política interna propuesta está pensada acorde al contexto, necesidades y capacidades de GBSYS para sacar el máximo provecho y beneficios del teletrabajo en la organización.

A nivel organizacional se percibe una muy buena aceptación de la implementación de un esquema de teletrabajo en el Departamento de Proyecto por parte de los empleados, los cuales estarían dispuestos en participar en esta modalidad. La aceptación de la modalidad de teletrabajo por parte de los empleados es uno de los factores críticos definidos en el proyecto.

Una de las fortalezas encontradas que facilitará la implementación de teletrabajo y actualmente tiene el Departamento de Proyecto dentro de sus procesos de trabajo, es emplear una modalidad de asignación de tareas por objetivos y cumplimiento de metas, además que ya se cuenta con el uso de tecnologías de información y herramientas para ayudar al seguimiento y control de tareas.

En cuanto a las herramientas y tecnologías de información, las herramientas utilizadas actualmente en los procesos del Departamento de Proyecto son adecuadas para la



implementación de teletrabajo. No se descarta que en un futuro puedan ser complementadas con nuevas herramientas que en su momento sean ameritadas.

Por otro lado se determina que no todos los perfiles de los funcionarios que trabajan en el Departamento de Proyectos tienen actividades que les permita desempeñar el teletrabajo. Aquellos con un perfil de Desarrollador, Aseguramiento de la Calidad y los Analistas sí pueden tener este esquema de trabajo. En contraste a los Directores de Proyectos y el Arquitecto de software a los cuales por las funciones de su perfil se dificulta este esquema de teletrabajo.

La principal razón por la cual algunos puestos en el Departamento de Proyectos no tienen la capacidad de poder optar por desempeñar las actividades por medio de un esquema de teletrabajo es la frecuente y necesaria asistencia presencial a reuniones, además de la colaboración en sitio necesarias con los compañeros de trabajo.

Se ha encontrado que se requiere de realizar inversión en la infraestructura de la empresa GBSYS para asegurar la estabilidad, seguridad y escalabilidad de las conexiones remotas. Sin embargo con la infraestructura actual es posible implementar el teletrabajo en la empresa. Además del lado de infraestructura es necesario una persona que este dedicada a resolver las situaciones que se presenten en los servicios proporcionados por la empresa a sus empleados durante la jornada laboral. Dando prioridad a aquellas situaciones que tengan que ver con los servicios utilizados para el teletrabajo.

Los trabajadores que deseen aplicar a un esquema de teletrabajo requieren poseer un mínimo de infraestructura en espacio físico y equipo en sus hogares. Sin embargo, se determinó que actualmente la mayoría de funcionarios del Departamento de Proyectos cuentan con estas condiciones mínimas necesarias .

Se establece que uno de los factores críticos determinantes para el obtener el éxito de la implementación de teletrabajo en el Departamento de Proyectos, es el apoyo de los altos mandos. Tener el respaldo de estas personas es de vital importancia, ya que son las personas en estos puestos quienes tienen el poder para sacar adelante y promover iniciativas o directrices que faciliten la implementación del Teletrabajo.

Los mayores riesgos que se puede encontrar en la implementación de las propuestas definidas en este documento para el Departamento de Proyecto de GBSYS, es dar la importancia a los

elementos definidos como factores críticos. Es decir, no dar la importancia requerida a obtener el apoyo de los altos mandos de la empresa, una desaprobación de la modalidad de trabajo por parte de los empleados, la falta de inversión en infraestructura de la empresa y la no aplicación de políticas internas que permitan definir los lineamientos y reglamentación del teletrabajo en la organización.

A nivel del empleado, el teletrabajo puede traer beneficios a los funcionarios que apliquen a esta modalidad que permitan una reducción del estrés laboral por medio de la independencia y flexibilidad de su espacio y tiempo para realizar las tareas laborales. Además, la mayoría de los empleados deben desplazarse más de 10km diariamente, de esta forma se estaría evitando dichos desplazamientos al lugar de trabajo permitiendo que el funcionario goce de un mayor de tiempo libre.

Una de las desventajas del teletrabajo es el aislamiento de los trabajadores, falta de interacción con los compañeros de trabajo y la pérdida de identidad con la empresa. Como medida a esta situación, es que muchas empresas que han implementado un esquema de teletrabajo y la propuesta realizada para el Departamento de Proyecto de GBSYS, definen a un día fijo a la semana como la cantidad de días teletrabajables por un empleado.

La implementación de teletrabajo en el Departamento de Proyecto de GBSYS en caso de ser exitoso, se puede convertir en un primer paso que pueda permitir extender en un futuro esta modalidad de trabajo e implementarla en otros departamentos de la empresa.

## Capítulo 7 : Bibliografía

- Abarca, D. (08 de 31 de 2014). *El financiero*. Recuperado el 20 de 09 de 2014, de Legales: Teletrabajo urgido de normas: [http://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/Legales-teletrabajo-Arias\\_-\\_Munoz\\_0\\_582541760.html](http://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/Legales-teletrabajo-Arias_-_Munoz_0_582541760.html)
- Acuña, J. (12 de 2012). ¿Cuáles son los principios éticos que rigen el teletrabajo en HP Costa Rica? *¿Cuáles son los principios éticos que rigen el teletrabajo en HP Costa Rica?* (U. L. Tecnología, Ed.) San José , San José, Costa Rica. Obtenido de <http://bb9.ulacit.ac.cr/tesinas/Publicaciones/044140.pdf>
- Altisen, C. (Mayo de 1997). *Center for Digital Discourse and Culture*. Recuperado el 31 de 08 de 2014, de Teletrabajo: opción laboral del futuro hoy: [http://www2.cddc.vt.edu/digitalfordism/fordism\\_materials/altisen.htm](http://www2.cddc.vt.edu/digitalfordism/fordism_materials/altisen.htm)
- Araos, A. (2010). *Universidad de los Andes*. Recuperado el 19 de 04 de 2014, de El Teletrabajo: ventajas y desventajas: [https://ctp.uniandes.edu.co/\\_joomla/index.php?option=com\\_content&view=article&id=381:el-teletrabajo-ventajas-y-desventajas&catid=85:servicios-articulos&Itemid=358](https://ctp.uniandes.edu.co/_joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=381:el-teletrabajo-ventajas-y-desventajas&catid=85:servicios-articulos&Itemid=358)
- Bermudez, M. (13 de 07 de 2008). Teletrabajo recibirá fuerte impulso. *El financiero* .
- Carmen Perez, A. G. (2007). Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. *Athenea Digital* (15), 57-79.
- Club de Investigación Tecnológica. (2013). *Teletrabajo: medio ambiente, economía y calidad de vida*. San José, Costa Rica: Club de Investigación Tecnológica.
- CNFL. (2013). *Compañía Nacional de Fuerza y Luz*. Recuperado el 20 de 09 de 2014, de CNFL inicia modelo de teletrabajo: <https://www.cnfl.go.cr/index.php/informacion/recursos-humanos/programa-permanente-de-teletrabajo/noticias-sobre-teletrabajo/cnfl-inicia-modelo-de-teletrabajo>
- Cobo, J. C. (2009). El concepto de tecnologías de la información. *ZER*, 14 (22), 295-318.

- Delgado, A. (1 de 08 de 2011). *Eroski Consumer*. Recuperado el 29 de 09 de 2014, de Herramientas Web para el Teletrabajo:  
<http://www.consumer.es/web/es/tecnologia/internet/2011/08/01/201973.php>
- Di Martino, V. (Setiembre de 2004). Puesta en Marcha del Teletrabajo. El Teletrabajo en América La tina y El Caribe. Ginebra, Suiza. Recuperado el 31 de 08 de 2014, de  
<http://www.gobiernofacil.go.cr/e-gob/gobiernodigital/teletrabajo%20completo/Docs/EL%20TELETRABAJO%20EN%20AMERICA%20LATINA%20Y%20EL%20CARIBE.pdf>
- Fallas, H. (11 de 02 de 2013). *Nacion.com*. Recuperado el 20 de 09 de 2014, de País desaprovecha ventajas de ahorro del teletrabajo: [http://www.nacion.com/archivo/Pais-desaprovecha-ventajas-ahorro-teletrabajo\\_0\\_1323067809.html](http://www.nacion.com/archivo/Pais-desaprovecha-ventajas-ahorro-teletrabajo_0_1323067809.html)
- GBSYS S.A. (2014). *GBSYS*. Recuperado el 11 de 04 de 2014, de Acerca de Gbsys:  
<http://www.gbsys.com/index.php/es/acerca-de-gbsys>
- Gonzalez, J. A. (2013). *CIO America Latina*. Recuperado el 01 de 09 de 2014, de Microsoft apoya el teletrabajo en México: <http://www.cioal.com/2013/11/11/microsoft-apoya-el-teletrabajo-en-mexico/>
- Gray, M., Hodson, N. y Gordon, G. (1995). *EL TELETRABAJO*. Madrid: Fundación Universidad-Empresa.
- INS. (2008). *Documento Técnico sobre Teletrabajo*. Recuperado el 31 de 08 de 2014, de  
<http://www.gobiernofacil.go.cr/e-gob/gobiernodigital/teletrabajo%20completo/Docs/DOCUMENTO%20TECNICO%20SOBRE%20TELETRABAJO%20%20INS.pdf>
- Kioskea.net. (06 de 2014). *Herramientas de Teletrabajo*. Recuperado el 28 de 09 de 2014, de  
[http://es.kioskea.net/faq/6985-herramientas-de-teletrabajo#simili\\_main](http://es.kioskea.net/faq/6985-herramientas-de-teletrabajo#simili_main)
- Montero, J. (19 de 09 de 2014). *El Financiero*. Recuperado el 20 de 09 de 2014, de Conozca dos casos de éxito en la implementación del teletrabajo:  
[http://www.elfinancierocr.com/gerencia/Conozca-casos-exito-implementacion-teletrabajo\\_0\\_593940602.html](http://www.elfinancierocr.com/gerencia/Conozca-casos-exito-implementacion-teletrabajo_0_593940602.html)

- Orozco, F. C. (2011). Implementación de Teletrabajo en la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional. *Tesis para optar por el grado de Maestría Profesional, con Énfasis en Sistemas de Información*. Cartago, Cartago, Costa Rica.
- Ortiz, F. (1996). *El teletrabajo : una nueva sociedad laboral en la era de la tecnología*. Madrid: McGraw Hill.
- PC Actual. (2013). *Microsoft anima a las empresas a fomentar el teletrabajo*. Recuperado el 01 de 09 de 2014, de [http://www.pactual.com/articulo/actualidad/noticias/13376/microsoft\\_anima\\_las\\_empresas\\_fomentar\\_teletrabajo.html](http://www.pactual.com/articulo/actualidad/noticias/13376/microsoft_anima_las_empresas_fomentar_teletrabajo.html)
- Poder Judicial. (Noviembre de 2010). *PoderJudicial.go.cr*. Recuperado el 31 de 08 de 2014, de Guía Básica para la Implementación del Plan Piloto de Modalidad de Teletrabajo: <http://sitios.poder-judicial.go.cr/personal/TELETRABAJO/Gu%C3%ADaB%C3%A1sicaparalaimplementaci%C3%B3ndeunProyectoPiloto.pdf>
- PROSIC . (2009). El Teletrabajo en Costa Rica. *Hacia la Sociedad de la Información y el Conocimiento en Costa Rica* , 301 - 334.
- ProyectosAgiles.org. (07 de 04 de 2014). *Proyectos Agiles*. Recuperado el 19 de 04 de 2014, de Adopción de Agile en la empresa. Entrevista revista Tendencias: <http://www.proyectosagiles.org/adopcion-agile-empresa-revista-tendencias>
- Salas, G. (2008). Análisis para la Factibilidad y Propuesta para la implementación de un esquema de teletrabajo en el Departamento de Desarrollo de Sistemas del Banco Bac San José. *Proyecto Final de Graduación presentado como requisito parcial para optar por el título de Master en Administración de Proyectos* . San José, San José, Costa Rica: Universidad para la Cooperación Internacional.
- Salazar, C. (07 de 10 de 2013). *Nacion.com*. Recuperado el 31 de 08 de 2014, de El teletrabajo camina a paso lento en el sector público de Costa Rica: [http://www.nacion.com/economia/politica-economica/teletrabajo-sector-publico-Costa-Rica\\_0\\_1370662935.html](http://www.nacion.com/economia/politica-economica/teletrabajo-sector-publico-Costa-Rica_0_1370662935.html)

Secretaría Técnica de Gobierno Digital. (2009). Guía de Implementación del Teletrabajo. San José, Costa Rica. Obtenido de <http://www.gobiernofacil.go.cr/e-gob/gobiernodigital/politicas/GUIADEIMPLEMENTACIONDETELETRABAJO2009.pdf>

Soto, E. (27 de 05 de 2014). *El Financiero*. Recuperado el 20 de 09 de 2014, de Teletrabajo quiere salir de la casa:  
[http://www.elfinancierocr.com/ef\\_archivo/2012/mayo/27/economia3174166.html](http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2012/mayo/27/economia3174166.html)

Teletrabajo.com.uy. (2014). *Teletrabajo.com.uy*. Recuperado el 22 de 07 de 2014, de <http://www.teletrabajo.com.uy/>

Terry Harting, C. K. (2007). The Telework Tradeoff: Stress Mitigation vs Constrained Restoration. *Applied Psychology* , 231-253.

Unión Europea. (2005). *Derechos y Organización del trabajo*. Recuperado el 08 de 31 de 2014, de El teletrabajo:  
[http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/employment\\_rights\\_and\\_work\\_organisation/c10131\\_es.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/employment_rights_and_work_organisation/c10131_es.htm)

## Capítulo 8 : Anexos

### 8.1.Anexo 1: Herramientas de Recolección de Datos

Durante la recolección de datos para su posterior análisis, se elaboraron entrevistas y cuestionarios a diferentes personas en diferentes puestos. Cada entrevista enfocada en un punto de vista que permita obtener un amplio conocimiento de la situación actual y enfocar de mejor manera las propuestas de este trabajo. A continuación se detallan las herramientas utilizadas.

#### 8.1.1. Entrevistas

A continuación se presentan las entrevistas realizadas al personal de diferentes áreas de la empresa GBSYS, para conocer su punto de vista con respecto a la modalidad de teletrabajo.

##### 8.1.1.1. Gerencia de Proyectos

*¿Cuál es el panorama para la implementación de teletrabajo en el departamento de proyectos?*

Actualmente sería muy bien recibido, y ayudaría a flexibilizar y hacer más dinámico el desarrollo de las actividades de los empleados. Desde hace varios años atrás a la actualidad se ha ido implementando SCRUM como modelo de desarrollo. Scrum está orientado al trabajo por objetivos, lo que es un avance muy importante para trabajar en modalidad de teletrabajo.

*De los perfiles bajo el departamento de proyecto ¿Qué actividades y situaciones considera son aplicables a teletrabajo? ¿Para cada rol de trabajo, que situaciones no son aptas para teletrabajo?*

Definitivamente para cada perfil o rol de trabajador las condiciones y actividades son diferentes:

Desarrollador:

Sus tareas son aplicables para desarrollar el teletrabajo ocasionalmente. Debido a que por medio de las herramientas de seguimiento puede ir indicando su avance no se le ve dificultad en trabajar por esta modalidad.

Dentro de sus limitaciones, sería si se requiere que trabaje en una actividad con un compañero y dicha actividad se dificulta de manera remota, así como si tiene dificultades con alguna tarea y se requiera presentarse a la empresa para aclarar las dudas. Participan muy poco en reuniones por lo que eso no sería una limitante.

#### Analista:

Los analistas tienen dos tipos de tareas, primero se tiene aquellas en donde se requiera desplazarse a donde el cliente, reunirse y recolectar requerimientos de los proyectos. Para este tipo de actividades no se permitiría realizar teletrabajo, debido a que se requiere la presencia con el cliente donde toma requerimientos. De igual manera, tiene muchas reuniones, por lo que mientras este en este tipo de tareas no se le permitiría realizar trabajo remoto.

El otro tipo de tareas, es la documentación del sistema, es en este tipo de tareas que se permitiría el teletrabajo a un analista.

#### Director de Proyecto:

Las actividades desarrolladas por los directores de proyectos, no permiten que sea un puesto que tenga mucha disponibilidad para trabajar de forma remota. Las constantes reuniones de seguimiento y control del proyecto, así como tareas de control sobre los desarrolladores y asignación de tareas, dificultan que sea un puesto aplicable para trabajar de forma remota.

#### Calidad:

Las actividades del personal de calidad (QA) tiene mucha disponibilidad para ser trabajadas de manera remota. La mayoría de sus actividades se desarrollan por medio de las herramientas ya disponibles de forma externa, como acceso a servidores de pruebas de un proyecto, acceso a herramienta de reporte de incidencias y herramienta de casos de prueba. Por lo que es un puesto que tiene alta probabilidad para trabajar por medio de teletrabajo de forma ocasional.

#### Arquitecto:



Por su rol en donde normalmente está en apoyo técnico en los proyectos, se requiere frecuentemente de su presencia físicamente en la empresa. Explicando y colaborando con los desarrolladores y analistas. Dentro de las tareas que se considera factibles para trabajar de forma remota son las de investigación, estos es cuando se le solicita investigue sobre un tema, para aplicar o crear algún artefacto en el proyecto en el que se está trabajando.

Sin embargo, la disponibilidad para trabajar de forma remota, se vería limitada por la cantidad de reuniones a la que tiene que participar.

*¿Considera suficiente las herramientas utilizada durante el desarrollo de los proyectos suficientes para llevar a cabo el trabajo remoto?*

Dentro de las herramientas utilizadas actualmente en la empresa se tiene: tracking de tareas de un empleado, reporte de "bugs" e incidencias en un proyecto, almacenamiento de casos de prueba de un proyecto, mensajería para comunicación entre los equipos de trabajo por medio de un chat grupal. Con estas herramientas se considera que son suficientes para desarrollar tareas de forma remota, pero esto no significa que no se pueda mejorar o complementar con nuevas herramientas si fuera necesario.

Con la herramienta de tracking de tareas, se asigna trabajo a cada empleado en un proyecto, y este a su vez reporta su avance con las tareas asignadas, de tal forma que esto facilita para conocer los avances de actividades de una persona que está trabajando de manera remota. Es obligación de todo empleado trabajando en la empresa llevar actualizado el trabajo de cada día.

La herramienta de "bugs" e incidencias, también sirve para reportar tareas realizadas durante algún momento del día y dispone de notificación por correo cuando se asigna una incidencia a una persona, de esta manera no se requiere que la persona este físicamente en la empresa para conocer sobre la tarea asignada. Por su parte la herramienta utilizada para comunicación "Skype" permite tener un chat grupal de todo el equipo de proyecto para estar al tanto de las situaciones y noticias presentadas durante el día a día.

La forma en cómo se utilizan estas herramientas permite y facilitaría el teletrabajo de personal del equipo de trabajo de un proyecto. De hecho, ayudaría a incentivar y fortalecer el adecuado uso de estas herramientas.

Por último al utilizar un repositorio de versionamiento de archivos, SVN, tanto para el código fuente como para la documentación de un proyecto. Esto permite que a los empleados compartir de manera sencilla su trabajo con otros compañeros de trabajo.

#### **8.1.1.2. Soporte e Infraestructura**

*¿Qué infraestructura existe en la actualidad en la empresa para permitir el trabajo de forma remota?*

En la empresa hay actualmente un equipo dedicado a permitir conexiones remotas a la red interna por medio de una VPN. Esta VPN es utilizada por el personal de la empresa que se encuentra trabajando donde un cliente o que por alguna situación requiera de conectar de forma remota a los servidores internos de la empresa para realizar alguna actividad de trabajo.

Se cuenta además con un enlace externo publicado en internet, para acceder a algunos de los principales servicios utilizados por los trabajadores de la empresa tales como: Servidor SVN, herramienta de tracking de tareas, herramienta de reporte de incidencias y pruebas, publicación de algunos de los proyectos en desarrollo para su acceso y pruebas, entre otras.

*¿Considera la infraestructura actual de la empresa robusta y suficiente para implementar el teletrabajo de manera formal en la empresa?*

Este dispositivo con que cuenta actualmente la empresa, presenta limitaciones para ser utilizado para teletrabajo de manera formal. Actualmente el dispositivo (Servicio de VPN) es suficiente para las tareas diarias en base a las exigencias actuales, pero de cara a una implementación de teletrabajo no es lo suficientemente robusto.

Dentro de las limitaciones que posee, es que solamente permite un máximo de 10 conexiones simultáneas por VPN. A partir de este número de conexiones rechazada cualquier nueva conexión y torna inestables las conexiones ya existentes. Además el servicio en general presenta inestabilidad para trabajar durante 8 horas continuas de trabajo, como sería requerido en caso de implementar un esquema de teletrabajo en la empresa.

*¿A futuro que inversión o mejoras conoce que se realizarán que ayuden con el trabajo remoto?  
¿Qué mejoras considera necesario ir analizando?*

En los últimos 2 años la empresa ha venido invirtiendo en la infraestructura interna, para mejorar la calidad de los servicios necesarios para el trabajo del día a día. Esta inversión no ha parado ni tiene objetivo terminar puesto que el interés siempre es responder a las necesidades del negocio.

Actualmente aunque no se dispone de una infraestructura robusta de cara a la implementación de teletrabajo, la inversión en infraestructura se está haciendo, por lo que se puede ir planteando desde ya tener inversiones a futuro cercano, mediano, en los equipos necesarios para desarrollar estas labores.

*¿Qué recomendaciones a nivel de infraestructura considera necesarias en caso de la implementación un esquema de teletrabajo?*

Primeramente implementar invertir en la infraestructura actual para mejorarla a un nivel robusto que permita el trabajo de forma estable. Por ejemplo tener un equipo DMZ encargado de administrar los enlaces externos, sea por una dirección dedicada donde se expongan los servicios, como por las conexiones VPN de los empleados que desarrollen sus tareas de forma remota.

Es necesario invertir en seguridad, y determinar protocolos para el acceso a los servicios externos de manera segura.

Realizar pruebas de ancho de banda consumido por un empleado que trabaje de forma remota. Esto con el objetivo de tener una métrica para conocer los requisitos del equipo. Así como para tener un parámetro con el cual realizar proyecciones del número de personas que trabajen de forma remota, sin que la infraestructura se vuelva inestable.

Por último, a nivel cultural se requiere cambios en la empresa, para que tanto los trabajadores como las gerencias conozcan de los beneficios que trae el teletrabajo.

### **8.1.1.3. Recursos Humanos**

*¿Cuál sería el panorama desde el punto de vista de Recursos Humanos, para una implementación de teletrabajo en el área de proyectos?*

Desde el punto de vista de recursos humanos en la empresa sería muy bien visto el teletrabajo, se conoce de los beneficios para el trabajador el desarrollar esta modalidad de trabajo. Sobre todo sería muy útil para el tipo de trabajo que se desarrolla en la empresa, en donde se está en contacto con herramientas computacionales la mayor parte del día.

*¿De qué manera visualiza un esquema de teletrabajo en la empresa (GBSYS) que vaya acorde con los lineamientos, cultura organizacional?*

Primeramente, se visualizaría de una modalidad de teletrabajo que no sea a tiempo completo, es decir, que el empleado trabaje desde su casa posiblemente una vez a la semana, puesto que trabajar todos los días o muchos días puede provocar que se pierda el sentido de identificación con la empresa, así como perder comunicación con los compañeros de equipo.

El empleado sería el encargado de asegurar que tiene el equipo y condiciones necesarias para realizar el trabajo desde su hogar. Por ejemplo, si dispone de un equipo portátil (laptop) propiedad de la empresa se permitiría llevarla al hogar, en caso contrario, el empleado debe encargarse de tener un equipo propio para trabajar de forma remota en su hogar. El acceso a internet, sería por cuenta del empleado, la empresa no pagaría este servicio a ningún empleado, puesto que es una situación que utilizaría de forma esporádica una vez a la semana.

No se tomaría al esquema de teletrabajo como un beneficio, puesto que los beneficios no puede quitarse al trabajador. En caso que la empresa lo considere necesario se puede suspender esta modalidad de trabajador de cualquier persona que utilice este esquema de trabajo desde la casa.

El empleado, debería trabajar durante el mismo horario que labores en la empresa 8:00 am a 5:00pm, estando disponible en todo momento, y debido a que está en un sitio remoto, debe comunicar los momentos en que se disponga a tomar su hora de almuerzo y su momento de regreso.

*¿Cuáles sería sus recomendaciones desde el área de Recursos Humanos, para la puesta en marcha de un esquema de teletrabajo en la empresa?*

Se debe definir una política en la empresa, con las reglas a seguir por aquellas personas que deseen incorporarse al esquema de teletrabajo. Cuando un empleado desea trabajar bajo esta modalidad tenga conocimiento de:

- El trabajo desde la casa, puede suspenderse en cualquier momento si la empresa lo considera necesario, ya sea por requerimientos del cliente, del proyecto, o por faltas del trabajador.
- Si un día al empleado se le solicita presentarse a la empresa y tiene teletrabajo ese día, debe presentarse.
- Se recomienda inicialmente comenzar con solamente un día fijo a la semana para trabajar de manera remota. Los restantes días debe presentarse físicamente a la empresa.
- El empleado debe tener un tiempo de al menos 6 meses a un año de trabajar en la empresa antes que tenga la opción de solicitar el teletrabajo. Esto con el objetivo de conocer al empleado, sus cualidades, capacidades y habilidades, que sean compatibles para trabajar de forma remota.
- El empleado debe de tener las condiciones necesarias en su lugar de trabajo remoto, para desempeñar las labores diarias de trabajo, tal como: computadora, parlantes y micrófono para comunicarse, acceso a internet de banda ancha, entre otros.

Estas reglas, deben de presentarse al trabajador, y una vez se defina que comienza a trabajar con esta modalidad, se cree un documento (addendum) que se agregue al contrato en donde se define las reglas a seguir y que ambas partes (la empresa y el empleado) las tiene claras.

### **8.1.2. Cuestionarios**

Las siguientes secciones muestran los cuestionarios aplicados a diferentes personas del área de TI para recolectar información para el proyecto.

### 8.1.2.1. Teletrabajadores del Área de TI en Empresas Externas

Se realizó un cuestionario a funcionarios de empresas otras del área de Tecnologías de Información que desempeñan una modalidad de teletrabajo, con el objetivo de tener de referencia lo que se realiza en otras empresas con respecto a la aplicación de esquemas de trabajo remoto.

Las preguntas realizadas son:

Cuadro 11: Cuestionario realizado a los trabajadores del área de TI de empresas externas.

Pregunta	Tipo de Respuesta
<b>1. ¿Cuántos días a la semana laborara actualmente por un esquema de teletrabajo?</b>	Selección Única
<ul style="list-style-type: none"><li>• 1 día</li><li>• 2 días</li><li>• 3 días</li><li>• 4 días</li><li>• 5 días</li></ul>	
<b>2. ¿Qué servicios costea (paga) la empresa al teletrabajador la para desarrollar sus actividades de forma remota?</b>	Selección Múltiple
<ul style="list-style-type: none"><li>• Electricidad</li><li>• Internet</li><li>• Licencia de Herramientas/Software</li><li>• Otros (indicar cual otro)</li></ul>	
<b>3. ¿Qué servicios o herramientas de software utiliza para desempeñar sus actividades de trabajo de manera remota?</b>	Selección Múltiple
<ul style="list-style-type: none"><li>• Correo Electrónico</li><li>• Mensajería Instantánea (Chat)</li><li>• Video llamadas</li><li>• Video conferencias</li><li>• Registro y seguimiento de tareas</li><li>• Herramientas de Ofimática en línea.</li><li>• Registro o reporte de incidentes</li></ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Repositorio de documentación</li> <li>• Repositorio de código fuente</li> <li>• Servicios o sistemas publicados en la red interna de la empresa. (Servidores de desarrollo, pruebas, base de datos, SVN)</li> <li>• Servicio de VPN</li> <li>• Enlace o acceso externo (por medio de una dirección URL pública) de los servicios de la empresa.</li> <li>• Otros. (indicar que otros servicios o herramientas utiliza).</li> </ul>	
<b>¿La computadora y equipo utilizado para trabajar de manera remota, es proporcionado por la empresa?</b>	Selección Única
<ul style="list-style-type: none"> <li>• SI</li> <li>• NO</li> </ul>	
<b>¿A partir de cuánto tiempo puede optar por un esquema de teletrabajo un empleado en su empresa?</b>	Selección Única
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicio de labores</li> <li>• Más de 3 meses, menos de 6 meses.</li> <li>• Más de 6 meses, menos de 1 año.</li> <li>• Más de un año.</li> <li>• No existe un tiempo definido por la empresa.</li> </ul>	
<b>¿Qué actividades diarias de su trabajo, desempeña de manera regular desde su hogar?</b>	Respuesta Libre/Comentarios
<b>¿Qué beneficios considera trae un esquema de teletrabajo a la empresa y sus actividades como trabajador?</b>	Respuesta Libre/Comentarios

#### 8.1.2.2. Trabajadores del Área de Proyectos de la Empresa GBSYS.

Se realizó un cuestionario a funcionarios del Departamento de Proyectos de la Empresa GBSYS, con el objetivo de conocer algunos puntos que se consideran importantes de cara a una posible implementación de teletrabajo en la empresa. Con el objetivo de conocer las expectativas y disposición del personal a lo interno.

Las preguntas realizadas son:

Cuadro 12: Cuestionario realizado a los trabajadores del Departamento de Proyecto de la empresa GBSYS.

Pregunta	Tipo de Respuesta
<b>1. ¿Cuántos días a la semana estaría dispuesto a laborar por un esquema de teletrabajo?</b>	Selección Única
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ningún día</li> <li>• 1 día</li> <li>• 2 días</li> <li>• 3 días</li> <li>• 4 días</li> <li>• 5 días</li> </ul>	
<b>2. ¿Dispone de acceso a internet (banda ancha) desde su hogar?</b>	Selección Única
<ul style="list-style-type: none"> <li>• SI</li> <li>• NO</li> </ul>	
<b>3. ¿Cuál es el rango de distancia de la ubicación de trabajo (GBSYS) al sitio donde reside?</b>	Selección Única
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor a 5km</li> <li>• Entre 5km a Menos de 10km</li> <li>• Entre 10km a menos de 15km</li> <li>• Entre 15km a menos de 25km</li> <li>• Mayor a 25km</li> </ul>	
<b>¿Dispone en su hogar de una computadora desde la cual podría realizar actividades del trabajo?</b>	Selección Única
<ul style="list-style-type: none"> <li>• SI</li> <li>• NO</li> </ul>	
<b>¿Dispone el equipo de tiene en su hogar de los siguientes periféricos?</b>	Selección Múltiple
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cámara Web</li> <li>• Micrófono</li> <li>• Parlantes</li> <li>• Headset (audífonos + micrófono)</li> <li>• Mouse</li> </ul>	
<b>¿Qué actividades diarias de su trabajo, considera que podría desempeñar desde</b>	Respuesta



<b>su hogar?</b>	Libre/Comentarios
<b>¿Qué beneficios considera podría traer un esquema de teletrabajo a la empresa y sus actividades como trabajador?</b>	Respuesta Libre/Comentarios

## **8.2. Anexo 3: Addendum al contrato utilizado en el BAC San José.**

La siguiente información fue suministrada por un colaborador del BAC San José y es tomada como referencia para las disposiciones y políticas internas de una empresa que pueden ser necesarias en caso de implementar teletrabajo.

**F-COM-Addendum al Contrato de Trabajo para  
Teletrabajo-CRI-0001202.V1**

Conste que entre nosotros, **BAC/CREDOMATIC**, representado para este acto por **(NOMBRE DE LA SUBGERENTE DE TALENTO HUMANO)** Subgerente de Talento Humano, **(ESTADO CIVIL)**, cédula de identidad **(ESCRIBIR EL NÚMERO DE CÉDULA)**, vecina de **(CANTÓN)**, en adelante denominada LA EMPRESA, y \_\_\_\_\_, mayor, costarricense, cédula de identidad número \_\_\_\_\_, vecino (a) de \_\_\_\_\_, en adelante denominada como COLABORADOR, convenimos en celebrar el presente addendum al **CONTRATO DE TRABAJO**.

**EXPONEN**

- 1- Que la EMPRESA se dedica al intercambio de bienes y servicios financieros.
- 2- Que la EMPRESA precisa contratar personal que realice trabajo bajo la modalidad de Teletrabajo , un día a la semana y ofrece al COLABORADOR, la posibilidad de concertar un addendum a su contrato de trabajo que refleje esta modalidad.
- 3- Que el COLABORADOR está interesada en el referido cambio, el cual se regirá por las siguientes CLAUSULAS:

**PRIMERA.**

La prestación de la actividad laboral, que consiste en \_\_\_\_\_, se realizará un día fijo a la semana en el domicilio del COLABORADOR, ubicado en \_\_\_\_\_.

Lugar en el cual el COLABORADOR se compromete a contar con:

- a) Una línea dedicada a Internet (ADSL, Cable MODEM, ISDN –SDI-) que le permita estar permanentemente conectado con VPN debidamente configurado.
- b) Una línea telefónica en la que sea localizable y a la cual haya desviado su extensión en la EMPRESA, de modo que pueda ser siempre localizado estos pueden ser Cisco IP Communicator para contestar su extensión o en su defecto la extensión desviada a un teléfono fijo (no es permitido desviarla al celular).
- c) Las condiciones de seguridad e higiene idóneas para la protección de su salud, esto es escritorio, computadora, luz, ventilación adecuada para laborar).

Figura 3: Primera página de Addendum al Contrato de Trabajo para Teletrabajo utilizado en el BAC San José

d) Las medidas de seguridad indispensables para la protección del equipo y sistemas que sean propiedad de la EMPRESA

e) Mantenerse conectado a Lotus Notes o al Sistema de Correo Electrónico que la empresa estipule y a la mensajería (Sametime) en status de On-line durante las horas laborables e indicar a qué hora se tomará su tiempo de almuerzo para que cubra el horario adecuado, y un correo y un sistema de mensajería alternativos por una eventual falla del sistema.

**SEGUNDA.**

El trabajo se ejecutará sin la directa vigilancia de la EMPRESA. No obstante, la EMPRESA dará seguimiento a través de los debidos controles de la actividad laboral del COLABORADOR.

**TERCERA.**

El COLABORADOR prestará sus servicios en la categoría profesional de \_\_\_\_\_.

**CUARTA.**

La jornada de trabajo no deberá superar la jornada ordinaria, cuyo control deberá ejercerlo el mismo COLABORADOR.

El día que por semana deba prestar su servicio bajo esta modalidad, será definido previamente por la jefatura inmediata, quien podrá modificarlo con un aviso previo de una semana. Fijado el día, no puede cambiarse por voluntad del COLABORADOR ni puede acumularse. Por acuerdo de partes puede ampliarse a más de un día por semana, pero bajo las mismas condiciones que se indican en este addendum. Por decisión unilateral de la EMPRESA puede reducirse los días previamente asignados. Además, en caso de que sea estrictamente necesaria su presencia en el centro de trabajo para la atención de un incidente o problema o reunión, el COLABORADOR deberá estar disponible para trasladarse a la oficina de inmediato.

**QUINTA.**

EL COLABORADOR estará sujeto a la matriz disciplinaria con las adaptaciones que sean consecuencia inmediata de servicios prestados bajo la modalidad de Teletrabajo.

Figura 4: Segunda página de Addendum al Contrato de Trabajo para Teletrabajo utilizado en el BAC San José