Universidad Técnica Nacional

Sede Regional de San Carlos

Administración y Gestión de Recursos Humanos

Tesis para optar por el grado de Licenciatura en
Administración y Gestión de Recursos Humanos

Estudio para el diseño de un plan piloto de implementación de teletrabajo como modalidad laboral en la Universidad Técnica Nacional, Sede Regional de San Carlos, para el año 2019

Denis Francisco Corrales Mora
Eduardo Josué Molina Morales

2019

Hoja de aprobación

Estudio para el diseño de un plan piloto de implementación de teletrabajo como modalidad laboral en la Universidad Técnica Nacional, sede Regional de San Carlos, para el año 2019

Denis Francisco Corrales Mora
Eduardo Josué Molina Morales

APROBADO POR:

Director de la Carrera _____
Máster Yorleny Guevara Cruz

Tutora del TFG_____
Licenciada Diana Corrales Morales

Lectora del TFG_____
Ingeniera Yesenia Calvo Araya

Lector del TFG_____
Licenciado Gilberth Alonso Carmona Jiménez

Representante del
Sector Productivo_____
Licenciada Carolina Arce Córdoba

Dedicatorias

Primeramente a Dios, por darnos la oportunidad de llegar hasta este momento. A mis padres, Eduardo Molina Hernández y María Elena Morales Salazar, por su apoyo incondicional y su impulso en seguir adelante. A mi abuelo, José María "Charío" Morales Solís, pues sin su apoyo en momentos de dificultad económica no hubiera llegado hasta el día de hoy.

A cada uno de mis familiares, compañeros, amigos y profesores, quienes calaron profundo en mi vida y que sin su ayuda y aporte quizá hubiese desertado o abandonado mis estudios.

A todos ellos quiero dedicar este éxito alcanzado.

Eduardo Josué Molina Morales

Mi dedicatoria quiero dirigirla a Dios por permitirme estar disfrutando este momento precedido por sacrificios y esfuerzos, por dame la sabiduría para tomar las mejores decisiones, la valentía para superar miedos y obstáculos que pudieron impedir que llegara hasta este punto de mi carrera profesional.

De manera especial a mi madre y hermanas, quienes han sido un apoyo fundamental en este proceso académico, indudablemente han sido un pilar en mi vida y desarrollo profesional.

Denis Francisco Corrales Mora

Agradecimientos

Agradezco a Dios por haberme acompañado, ayudado e iluminado durante toda la carrera y en todo momento.

También agradezco profundamente a los profesores quienes me apoyaron en cada uno de los cursos recibidos y por todo el conocimiento que aportaron para llegar a culminar esta etapa académica. A la profesora Miriam Boza, por su dedicación y todos los consejos dados para realizar este estudio.

Muchas gracias a nuestra tutora Diana Corrales, por todas las horas invertidas, apoyo y recomendaciones dadas durante este proceso de investigación. A las y los lectores, Yesenia Calvo y Gilberth Carmona, pues sin sus aportes profesionales no huera sido posible terminar con éxito esta tesis. Un especial agradecimiento a la Directora de Carrera, Yorleny Guevara, por todos los consejos, recomendaciones y acompañamiento brindado.

También agradezco a la Universidad Técnica Nacional, por abrirnos las puertas y darnos la oportunidad de realizar esta tesis en la institución.

Muchas gracias a mis compañeros y amigos, por todo el tiempo compartido en esta carrera.

Eduardo Josué Molina Morales

Mi agradecimiento lo dirijo primero a Dios por darme sabiduría y capacidad intelectual, ayudarme a superar miedos y dificultades, por darme la bendición del trabajo y con él costearme mis estudios universitarios. A todas aquellas personas que han impactado de manera positiva o negativamente a lo largo de mi vida y carrera universitaria, que en gran o menor medida me ha dado alguna enseñanza para ser una mejor persona y un mejor profesional.

Agradezco a mis profesores a lo largo de la carrera, a nuestros lectores y tutora por todos los consejos y recomendaciones brindadas para hacer de esta investigación un proyecto de calidad.

También a Yorleny Guevara Cruz, Directora de Carrera y docente, quien me brindó apoyo desde mi ingreso a la institución, a todos las y los amigos y personas que conocí en estos 5 años de estudio, especialmente a Josué Molina, compañero de toda la carrera y de tesis con quien he compartido el aprendizaje de esta investigación. A todos ellos, muchas gracias.

Denis Francisco Corrales Mora

Resumen

La presente investigación desarrolla un estudio para diseñar una propuesta de plan piloto de teletrabajo en la Universidad Técnica Nacional, Sede Regional San Carlos, en el año 2019.

La población estudiada fue de 57 colaboradores, se llevó a cabo principalmente en la Sede Regional San Carlos por el alcance de la investigación, sin embargo, se vincularon algunos funcionarios de la Sede Central quienes se encontraban en la condición de jefatura directa.

Se conforma de cinco capítulos; el primero e introductorio brinda un primer acercamiento sobre el teletrabajo, explicando su importancia, justificando su elaboración, además del planteamiento de los objetivos.

Su fundamento teórico fue realizado mediante una exhaustiva revisión bibliográfica donde se abordaron temas conceptuales, históricos, técnicos y legales respecto al teletrabajo, procurando en todo momento desarrollarlos de lo general a lo más específico considerando un orden lógico en el planeamiento de los temas, además de contextualizar la realidad del tema en estudio en la Universidad Técnica Nacional. Se destaca la revisión de documentos nacionales e internacionales para la confección del marco teórico, algunos relacionados de forma directa e indirecta, respetando siempre la autoría de cada uno de ellos.

El planteamiento metodológico, análisis de datos, conclusiones y recomendaciones fueron realizados de forma que respondieran al objetivo principal de esta investigación, la cual fue elaborar una propuesta de plan piloto de teletrabajo aplicable a la UTN, Sede Regional San Carlos.

El resultado final de esta investigación fue el diseño de la propuesta del plan piloto de teletrabajo, la cual resume los resultados obtenidos del análisis realizado a cada una de las variables de la investigación. El documento se conforma de 5 fases con orden lógico, a saber: planeación, diseño, ejecución, evaluación control y seguimiento.

Tabla de contenidos

Hoja de aprobación **ii**
Dedicatorias **iii**
Agradecimientos **iv**
Resumen **v**
Tabla de Contenidos **vi**
Índice de tablas **ix**
Índice de figuras **xv**
Lista de abreviaturas **xviii**
Lista de símbolos **xx**
Capítulo I
Introducción **2**
Problema y su importancia 4
Justificación 8
Antecedentes 14
Objetivos 24
General 24
Específicos 24
Capítulo II
Marco Teórico o Contextualización Teórica **27**
Administración 27
Administración de Recursos Humanos 27
Análisis y descripción de puestos 29
Administración por objetivos (APO) 31
El desarrollo organizacional (DO) 32
Modelo de cambio de Kurt Lewin 34
Descongelamiento. 34
Cambio o movimiento 35
Recongelamiento 35
Intervención en procesos de desarrollo organizacional 35
Tipos de intervenciones del desarrollo organizacional 35
Intervención en procesos humanos 36
Intervenciones tecnoestructurales 36

Intervenciones en la administración de recursos humanos 36
Intervenciones estratégicas y del medio 36
Modelo Contingencial o de Contingencia 37
Políticas en las organizaciones 37
Similitud de las políticas internas con los reglamentos según el MTSS 39
Pruebas piloto 39
El teletrabajo 43
Reseña histórica del teletrabajo 43
Conceptualización de teletrabajo 44
Características del teletrabajo 46
Clasificación del teletrabajo 47
Según el lugar donde se desarrolla la actividad 48
En el domicilio 48
Oficinas satelitales 48
Telecentros 48
Tellecotages 49
Teletrabajo móvil 49
Según el tipo de conexión entre trabajador y empresa 49
En línea 49
Desconectado o fuera de línea 49
Modalidades del teletrabajo 49
Tiempo completo 49
Tiempo parcial 50
Ventajas y desventajas del teletrabajo 50
Ventajas 50
El país 50
Para la empresa u organización 50
El teletrabajador 51
Desventajas 52
Para el teletrabajador 52
Para la empresa u organización 52
Diferencia entre teletrabajo y trabajo a distancia 52
Elementos necesarios para desarrollar el teletrabajo 53

El lugar físico y ambiente 54
Los medios o dispositivos telemáticos 54
Teletrabajo en Costa Rica 54
Constitucionalidad y marco legal del teletrabajo en Costa Rica 57
Deberes del patrono y el Ius Variandi 64
Conceptos del marco metodológico 67
Capítulo III
Marco Metodológico o Referencia Metodológica 70
Antecedentes metodológicos 70
Enfoque 73
Diseño de la investigación 74
Participantes (Sujetos de investigación) 74
Instrumentos 81
Procedimiento de Recolección y Análisis de datos 85
Procedimientos de recolección de datos 85
Método de análisis de datos 87
Cronograma 88
Capítulo IV
Análisis e Interpretación de Resultados 92
Primer objetivo 92
Segundo objetivo 99
Tercer objetivo 162
Capítulo V
Conclusiones y Recomendaciones 197
Conclusiones 197
Recomendaciones 205
Referencias 208
Apéndices 214

Índice de tablas

Tabla 1

Comparación entre el trabajo tradicional y teletrabajo 46

Tabla 2

Conceptos del marco metodológico de la investigación 66

Tabla 3

Información de puestos y funcionarios facilitada por el Área de Gestión del Talento Humano UTN Sede Regional de San Carlos 75

Tabla 4

Cronograma de actividades de la investigación 88

Tabla 5

Compendio jurídico para regular el teletrabajo en Costa Rica 91

Tabla 6

Distribución de las y los funcionarios por rango de edad 99

Tabla 7

Distribución de las y los funcionarios según el género 99

Tabla 8

Distribución de las y los encuestados según la categoría del puesto 100

Tabla 9

Distribución de las y los funcionarios según su condición de nombramiento 101

Tabla 10

Distribución de las y los funcionarios según el tipo de jornada 102

Tabla 11

Distribución de las y los funcionarios según la antigüedad en la sede 103

Tabla 12

Comparación entre antigüedad vs condición de nombramiento 104

Tabla 13

Porcentaje de funcionarios que conocen el teletrabajo como modalidad laboral 104

Tabla 14

Distribución de las y los funcionarios si han realizado teletrabajo 105

Tabla 15

Porcentaje de funcionarios que conocen empresas o instituciones que realizan teletrabajo 107

Tabla 16

Opinión de las y los funcionarios encuestados respecto si el teletrabajo trae beneficios para la institución 113

Tabla 17

Beneficios del teletrabajo para la UTN mencionados por las y los funcionarios encuestados 114

Tabla 18

Opinión de las y los funcionarios acerca de si el teletrabajo beneficia al trabajador 116

Tabla 19

Beneficios del teletrabajo para el trabajador, mencionados por las y los funcionarios encuestados 117

Tabla 20

Opinión de las y los funcionarios sobre si el teletrabajo ofrece beneficios a la sociedad 118

Tabla 21

Beneficios que ofrece el teletrabajo para la sociedad mencionados por las y los funcionarios encuestados 119

Tabla 22

Posibles impedimentos para realizar teletrabajo en el puesto según la opinión de las y los funcionarios 120

Tabla 23

Porcentaje general de coincidencia entre las funciones mencionadas por las y los funcionarios y las descritas en el manual de clases de puestos 130

Tabla 24

Posiciones según frecuencia de uso de los medios de comunicación utilizados 134

Tabla 25

Opinión de las y los funcionarios acerca de si es necesaria su presencia física para que la comunicación sea más efectiva 134

Tabla 26

Resultados de análisis de puestos investigados 139

Tabla 27

Marco Lógico de la Investigación 214

Tabla 28

Tabla de variables de la investigación 216

Tabla 29

Comparación de funciones según Manual Descriptivo de Clases de Puestos vs funciones del ocupante: Auxiliar Operativo 1 231

Tabla 30

Comparación de funciones según Manual Descriptivo de Clases de Puestos vs funciones del ocupante: Asistente Administrativo 2 231

Tabla 31

Comparación de funciones según Manual Descriptivo de Clases de Puestos vs funciones del ocupante: Asistente Administrativo 3 235

Tabla 32

Comparación de funciones según Manual Descriptivo de Clases de Puestos vs funciones del ocupante: Asistente de Laboratorios 236

Tabla 33

Comparación de funciones según Manual Descriptivo de Clases de Puestos vs funciones del ocupante: Técnico 238

Tabla 34

Comparación de funciones según Manual Descriptivo de Clases de Puestos vs funciones del ocupante: Técnico Profesional 1 241

Tabla 35

Comparación de funciones según Manual Descriptivo de Clases de Puestos vs funciones del ocupante: Técnico Profesional 2 244

Tabla 36

Comparación de funciones según Manual Descriptivo de Clases de Puestos vs funciones del ocupante: Profesional 1 245

Tabla 37

Comparación de funciones según Manual Descriptivo de Clases de Puestos vs funciones del ocupante: Profesional 2 247

Tabla 38

Comparación de funciones según Manual Descriptivo de Clases de Puestos vs funciones del ocupante: Profesional 3 250

Tabla 39

Comparación de funciones según Manual Descriptivo de Clases de Puestos vs funciones del ocupante: Jefe de Unidad Administrativa 1 252

Tabla 40

Comparación de funciones según Manual Descriptivo de Clases de Puestos vs funciones del ocupante: Director 1 254

Tabla 41

Comparación de funciones según Manual Descriptivo de Clases de Puestos vs funciones del ocupante: Profesor 1 257

Tabla 42

Comparación de funciones según Manual Descriptivo de Clases de Puestos vs funciones del ocupante: Profesor 2 259

Tabla 43

Comparación de funciones según Manual Descriptivo de Clases de Puestos vs funciones del ocupante: Profesor 3 260

Tabla 44

Comparación de funciones según Manual Descriptivo de Clases de Puestos vs funciones del ocupante: Director de Carrera 261

Índice de figuras

Figura 1. Calificación de la experiencia según las y los funcionarios que han realizado teletrabajo 106

Figura 2. Empresas mencionadas por las y los funcionarios que, según su conocimiento, realizan teletrabajo 107

Figura 3. Opinión de las y los funcionarios acerca de si el teletrabajo mejora la calidad de vida de las y los trabajadores 109

Figura 4. Opinión de las y los funcionarios que han realizado teletrabajo sobre si esta modalidad mejora la calidad de vida de quien los realiza 110

Figura 5.Opinión de las y los funcionarios acerca de si el teletrabajo como modalidad laboral ayuda a reducir el impacto ambiental 111

Figura 6. Opinión de las y los funcionarios acerca de si el teletrabajo se vincula con la filosofía, misión y visión de la UTN 112

Figura 7. Opinión de las y los funcionarios acerca de si el teletrabajo puede contribuir al uso más eficiente de los recursos para la UTN 113

Figura 8. Opinión de las y los funcionarios que conocen instituciones que realizan teletrabajo sobre si esta modalidad beneficiaría a la institución 115

Figura 9. Tiempo promedio que demoran las y los funcionarios para trasladarse de sus hogares al lugar de trabajo 122

Figura 10. Distancia promedio en kilómetros que se desplazan las y los funcionarios desde sus hogares al lugar de trabajo 123

Figura 11. Disposición de las y los funcionarios de implementar teletrabajo en su puesto 124

Figura 12. Opinión de las y los funcionarios que no han realizado teletrabajo respecto a la disposición de realizar teletrabajo en el puesto actual 125

Figura 13. Opinión de hombres y mujeres respecto a su disposición para realizar teletrabajo en sus puestos 126

Figura 14. Opinión de las y los funcionarios si el teletrabajo ayuda a mejorar la eficiencia y productividad en el trabajo 127

Figura 15. Disposición de las y los funcionarios de ser evaluados mediante modelos de Administración por Objetivos 128

Figura 16. Opinión de las y los funcionarios respecto al rango porcentual de ejecución de su puesto por medio de teletrabajo 129

Figura 17. Coincidencia entre funciones mencionadas por las y los funcionarios y las funciones el Manual de Clases de Puestos de la UTN 130

Figura 18. Opinión de las y los funcionarios respecto al rango porcentual de requerimiento de la permanencia física en su puesto para el desarrollo de sus funciones 132

Figura 19. Opinión de las y los funcionarios respecto a si se pueden afectar los resultados de los demás compañeros de trabajo y el logro de objetivos departamentales si se realiza teletrabajo en su puesto 133

Figura 20. Porcentaje de funcionarios que consideran necesario permanecer en el puesto de forma física para que se lleve a cabo la comunicación de forma efectiva, según el grado de necesidad que cada uno considera 135

Figura 21. Relación entre la necesidad de presencia física para que la comunicación sea efectiva y la afectación del teletrabajo para las y los compañeros y el departamento 136

Figura 22. Representación porcentual de condiciones necesarias para realizar teletrabajo en su domicilio, por parte de las y los funcionarios 137

Figura 23. Representación porcentual de las herramientas ofimáticas que son utilizadas diariamente, por parte de las y los funcionarios 138

Lista de abreviaturas

AA	Administración Aduanera
APO	Administración por objetivos
AGRH	Administración y Gestión de Recursos Humanos
ASA	Asistencia Administrativa
ANEP	Asociación Nacional de Empleados Públicos y Privados
BNCR	Banco Nacional de Costa Rica
CEFOF	Centro de Formación de Formadores y de Personal Técnico para el Desarrollo Industrial de Centroamérica
CIPET	Centro de Investigación y Perfeccionamiento para la Educación Técnica
CEO	Chief Executive Officer (Director Ejecutivo)
CUNA	Colegio Universitario de Alajuela
CUP	Colegio Universitario de Puntarenas
CURDTS	Colegio Universitario para el Riego y Desarrollo del Trópico Seco
COEX	Comercio Exterior
CIT	Comisión Institucional del Teletrabajo
CONARE	Consejo Nacional de Rectores
COFI	Contabilidad y Finanzas
Depto.	Departamento
DO	Desarrollo Organizacional
CO2	Dióxido de Carbono
DGDH	Dirección de Gestión del Desarrollo Humano
DGSC	Dirección General del Servicio Civil

ECTT	Equipo de Coordinación Técnica de Teletrabajo
ECAG	Escuela Centroamericana de Ganadería
eLAC	Plan de acción sobre la sociedad de la información y del conocimiento de América Latina y el Caribe
FOCAIS	Fortalecimiento de las Capacidades de los Investigadores
ISW	Ingeniería del Software
IGA	Ingeniería en Gestión Ambiental
ISOA	Ingeniería en Salud Ocupacional y Ambiente
ILE	Inglés como Lengua Extranjera
ICE	Instituto Costarricense de Electricidad
INEC	Instituto Nacional de Estadística y Censos
INS	Instituto Nacional de Seguros
ITCR	Instituto Tecnológico de Costa Rica
MICITT	Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones
MEIC	Ministerio de Economía Industria y Comercio
MOPT	Ministerio de Obras Públicas y Transportes
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
MTSS	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
PAC	Partido Acción Ciudadana
PAO	Plan Anual Operativo
PIDE	Plan Institucional de Desarrollo Estratégico
PLN	Partido Liberación Nacional
PRN	Partido Restauración Nacional

PUSC	Partido Unidad Social Cristiana
P&G	Procter & Gamble
STGD	Secretaría Técnica de Gobierno Digital
SEVRI	Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucionales
TC	Tecnologías de Comunicación
TIC	Tecnologías de Comunicación e Información
TI	Tecnologías de Información
TCU	Trabajo Comunal Universitario
UCCAEP	Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones de la Empresa Privada
UCR	Universidad de Costa Rica
UNED	Universidad Estatal a Distancia
UNA	Universidad Nacional de Costa Rica
UTN	Universidad Técnica Nacional
UTN-SSC	Universidad Técnica Nacional Sede Regional de San Carlos
VEAS	Vicerrectoría de Extensión y Acción Social

Lista de símbolos

%	Porcentaje
N	Población
N°	Número
X	Selección

Capítulo I

Introducción

Los avances tecnológicos, la digitalización, el uso masivo del Internet y la globalización en general en los últimos años 10 han traído consigo una serie de transformaciones en los esquemas de vida tradicional del ser humano y en los diferentes sistemas productivos. Desde la revolución industrial en el siglo XVIII, hasta lo que conocemos hoy como el Internet de las cosas, se puede observar cómo han creado nuevos paradigmas para las de actividades cotidianas y también en las actividades laborales. Sin embargo, no se puede resaltar únicamente el impacto que ha generado la tecnología en esos campos, pues la ciencia, la filosofía, la historia, la economía, entre otros, también han sido transformados a causa de la llamada revolución tecnológica.

Las facilidades que existen hoy en cuanto al acceso a las Tecnologías de Comunicación e Información [TIC] han permitido cambios o nuevas formas de realizar casi todo tipo de tareas. Uno de esos cambios es el teletrabajo, por el cual las TIC permite trabajar de una forma remota, en cualquier lugar que se tenga acceso a un ancho de banda de Internet estable y equipo de cómputo.

El teletrabajo, según el autor Buira (2012), "es aquel trabajo que se realiza a distancia y con la colaboración de las modernas tecnologías de la comunicación" (p. 22) y nació a partir de la crisis petrolera en los Estados Unidos a inicios de la década de los setenta como una medida de contingencia ante la escasez del petróleo, permitiéndole a las personas reducir los costos por desplazamientos, disminuir la contaminación y tiempos de viaje. Sin embargo, en esa época no se contaba con las herramientas tecnológicas adecuadas para desarrollar el teletrabajo de manera adecuada. Fue hasta los años noventa que por el cambio tecnológico que se estaba viviendo que permitió iniciar con la modalidad del teletrabajo, ayudando a la flexibilidad laboral, mejoramiento de la relación trabajo-familia, entre otros beneficios.

La presente investigación pretende realizar un estudio para diseñar un plan piloto de teletrabajo en la Universidad Técnica Nacional, Sede Regional de San Carlos. Esta institución se fundó en el 2008, mediante la Ley de la Asamblea Legislativa, denominada: Ley Orgánica de la Universidad Técnica Nacional N°8638. Actualmente la UTN cuenta con cinco sedes en todo el país: Sede Central (Alajuela cantón central), Guanacaste (Cañas y Liberia), Pacífico (Puntarenas centro y El Roble), Atenas y San Carlos. Sin embargo, como se mencionó, el presente trabajo se enfocará en la Sede Regional de San Carlos.

Actualmente, en la Sede Regional de San Carlos, hay un cuerpo administrativo de 65 colaboradores aproximadamente, entre direcciones y coordinaciones de áreas y procesos, técnicos, asistentes administrativos y personal operativo, y alrededor de 180 profesores en las diferentes carreras que se imparten en este centro de educación superior estatal.

Por otra parte, el Gobierno de Costa Rica, con el expresidente Luis Guillermo Solís Rivera, resolvió por medio del Decreto Ejecutivo N° 39225-MP-MTSS-MICITT, promover y regular la aplicación del teletrabajo en todas las instituciones y organizaciones gubernamentales mediante un marco de apoyo que se conforma desde el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social [MTSS]. Este decreto fue publicado el 21 de octubre de 2015 y está vigente a la fecha. Sin embargo, detrás de este decreto existían dos más con el mismo objetivo, firmados durante los gobiernos de los expresidentes Laura Chinchilla Miranda y Oscar Arias Sánchez. Los dos con carácter obligatorio para todas las instituciones estatales. También fueron presentados algunos Proyectos de Ley, específicamente los 18549, 19355, 19422 y 21141 orientados a la regulación, implementación y promoción del teletrabajo en el país. En estos Decretos Ejecutivos y Proyectos de Ley se dictan una serie de pautas que debe seguir todas las instituciones del Estado, así como el procedimiento establecido para la aplicación del teletrabajo en cada una.

Con la presente investigación se pretende brindar a la Universidad Técnica Nacional, en la Sede Regional de San Carlos, un marco conceptual amplio respecto al teletrabajo, tipos, modalidades, ventajas y desventajas, requerimientos y características, así como el marco legal que oriente las gestiones de la institución para incluir el teletrabajo como una modalidad laboral. Además, dejar un antecedente para un futuro plan piloto de aplicación del modelo de teletrabajo en la sede y que este pueda expandirse por las demás, así como a los centros que conforman la institución y también para futuras investigaciones académicas.

Problema y su importancia

La Universidad Técnica Nacional [UTN] es la institución de educación superior estatal más joven de Costa Rica. Inició a funcionar desde el momento de su creación, el 4 de junio del 2008, según la Ley N° 8638 de la Asamblea Legislativa de la República (Ley N°8638 Orgánica de la Universidad Técnica Nacional, 2008) y nace de la fusión de diferentes colegios universitarios de todo el país.

Desde su inicio, con la creación y puesta en marcha del Plan Estratégico, la UTN planteó una visión y misión vanguardista e integral, con valores, políticas, objetivos estratégicos y planes de acción divididos por perspectivas entre los cuales se pueden mencionar:

Misión

Brindar una educación integral de excelencia, en el marco de la moderna sociedad del conocimiento, centrando su acción académica en el área científica, técnica y tecnológica, en la investigación de alta calidad, y en la innovación como elementos fundamentales para el desarrollo humano con responsabilidad ambiental, en articulación con los sectores productivos de la sociedad.

Visión

Ser una universidad de vanguardia en la formación integral de profesionales, la investigación y la acción social en las áreas científicas, técnicas y tecnológicas, con un enfoque de humanismo científico innovador, que contribuya al desarrollo sostenible de la sociedad costarricense.

Valores

"Responsabilidad, Calidad, Equidad, Respeto y Compromiso"

Políticas Institucionales

- Se impulsará una cultura organizacional, un clima organizacional, y los esquemas de gestión necesarios para el óptimo desempeño institucional.
- Se promoverán procesos de investigación interdisciplinarios y multidisciplinarios que estimulen el desarrollo armónico, fomentando la

vinculación de los grupos de investigación con programas y proyectos de interés nacional e internacional.

- Se desarrollarán programas y proyectos que busquen mejorar las condiciones socioeconómicas y la calidad de vida de los diferentes sectores de la población.
- Se impulsará el crecimiento en infraestructura para ofrecer mejores servicios y una mayor cobertura educativa a la población.
- Se impulsará la adquisición del equipamiento necesario para cumplir eficientemente con los objetivos institucionales.

Objetivos Estratégicos

- Implantar la innovación como eje transversal en los diversos procesos académicos.
- Posicionar a la universidad con un alto nivel de reconocimiento e identificación en la sociedad, los sectores productivos y los sistemas universitarios.
- Establecer la protección del ambiente como compromiso permanente y eje transversal en todos los programas académicos y en la gestión institucional interna y externa.

Estrategias

- Incorporar la gestión de la innovación como dimensión permanente en la formación académica, y en los programas de extensión e investigación.
- Desarrollar estrategias de comunicación y proyección de la imagen institucional.
- Desarrollar un modelo de sostenibilidad ambiental en la gestión de los procesos internos.

(pp. 27-29, 54, 58, 67)

Las políticas institucionales, los objetivos estratégicos y las estrategias mencionados no son todos los que se encuentran plasmados en el Plan Estratégico de la UTN, únicamente se consideran los relacionados directamente con el presente tema de investigación. Los supraindicados tienen dos corrientes muy marcadas: insertar la innovación en cualesquiera de las gestiones de la institución y establecer el tema de

sostenibilidad ambiental como eje transversal en el quehacer universitario, desde la docencia, extensión, investigación y la gestión administrativa.

Desde el inicio, con la fusión de los diferentes colegios universitarios, la UTN heredó el modelo de trabajo tradicional, presencial, desarrollando las diferentes actividades administrativas desde las diferentes oficinas en sus sedes y recintos, mientras que la tendencia actual a nivel nacional ha sido la migración a un modelo de teletrabajo, implementando las tecnologías de comunicación e informática a las diferentes actividades laborales.

El Consejo Nacional de Rectores [CONARE], dentro de su Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal 2016-2020, ha establecido también una serie de objetivos estratégicos en el marco de este plan de desarrollo, dentro de los cuales se pueden mencionar cinco, en concordancia con la implementación de planes de gestión administrativa innovadores y vanguardistas, como lo es un Programa de teletrabajo. Ellos son:

- Mejorar las condiciones existentes para que los recursos de las universidades generen opciones de aseguramiento de la calidad y mayor pertinencia.
- Fortalecer y renovar el talento humano para garantizar la excelencia en la ejecución de las actividades sustantivas.
- Desarrollar sistemas de gestión de la calidad que permitan monitorear el grado de logro de los propósitos institucionales, e implementar acciones de mejora en la gestión universitaria.
- Generar nuevas estrategias para el uso eficaz de los recursos institucionales.
- Continuar impulsando las mejores prácticas de gestión ambiental por medio de acciones orientadas a reducir el impacto, crear conciencia en la comunidad universitaria, y convertirse en referente nacional.

(pág. 84)

Concomitantemente, el Gobierno de Costa Rica desde el 31 de julio de 2008, mediante Decreto Nº 34704-MP-MTSS firmado por el expresidente Dr. Oscar Arias Sánchez denominado Promoción del Teletrabajo en las Instituciones Públicas, inicia el fomento y promoción de la aplicación del teletrabajo en las diferentes instituciones

públicas.

Actualmente, se tiene el Decreto Ejecutivo N° 39225-MP-MTSS-MICITT, firmado por el expresidente Luis Guillermo Solís, y publicado el 21 de octubre del 2015, el cual promueve y regula la aplicación del teletrabajo. Además, brinda un marco de apoyo conformado desde el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, el cual se denomina Equipo de Coordinación Técnica, para fomentar, orientar, asesorar y guiar dentro del proceso de cambio a un modelo de gestión laboral por teletrabajo enfocado a todas las instituciones del sector público.

También se presentó en la Asamblea Legislativa de Costa Rica el Expediente N° 19355 "Ley para regular el Teletrabajo" desde octubre de 2014, al cual se le venció el plazo cuatrienal (archivado por este motivo en noviembre de 2018). Este proyecto fue analizado por dos comisiones siendo la Comisión de Asuntos Económicos la última en discutirlo en octubre de 2018. Sobre este expediente, el señor Luis Guillermo Solís Rivera, expresidente de la República, se pronunció convocando a sesiones extraordinarias a los diputados, por medio del Decreto N° 40522-MP a partir del mes de agosto del 2017, para darle celeridad a la aprobación de este proyecto de ley.

El proyecto 19355, al llegar a su plazo de vencimiento y su posterior archivo, ha sido retomado y presentado nuevamente al plenario por medio del Proyecto Ley N° 21141 el cual comparte el mismo nombre del anterior "Ley para regular el Teletrabajo". Este proyecto fue presentado en noviembre de 2018, cuyo objetivo es promover y regular el teletrabajo tanto en las organizaciones públicas y privadas del país. Lo anterior demuestra la necesidad de la existencia de una ley que regule esta actividad en el país, pues cada vez más organizaciones ponen en práctica dicha modalidad mientras existe un vacío legal que dé seguridad a las partes involucradas.

Con 10 años de creada, la UTN apenas empieza a dar los primeros pasos hacia lo que sería el preámbulo de la implementación de teletrabajo como modalidad laboral, mediante un anteproyecto desarrollado desde la Dirección de Gestión del Desarrollo Humano. Coincidiendo con la realización de esta investigación, se abre un espacio donde se considera muy oportuno dar continuidad al estudio del teletrabajo y dejar un precedente para otros estudios futuros tanto a nivel interno como de población estudiantil.

Desde otra perspectiva, la UTN, al ser una universidad vanguardista y la más joven de las cinco universidades estatales, debe ser un modelo a seguir en cuanto a formas de

trabajo, promoción de la educación, desde la docencia, la investigación y extensión, por medio de un cuerpo administrativo-docente adaptado a las nuevas tendencias, nuevas tecnologías, a la globalización en general.

Por esto surge la interrogante que genera la presente investigación: ¿cuál es la importancia de que exista un estudio para el diseño de un plan piloto de implementación de teletrabajo en la Universidad Técnica Nacional, Sede Regional de San Carlos, como modalidad laboral, para el 2019?

Justificación

El Decreto Ejecutivo N° 39225-MP-MTSS-MICITT, referente al teletrabajo, publicado el 21 de octubre de 2015, promueve y regula su aplicación, además, brinda un cuerpo de apoyo conformado desde el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social [MTSS], denominado Equipo de Coordinación Técnica, el cual tiene como fin fomentar, orientar, asesorar y guiar dentro del proceso de cambio a un modelo de gestión laboral por teletrabajo, enfocado a todas las instituciones del sector público.

Por su parte, la Ley N° 8279 del 02 de mayo de 2002, promueve y regula el Sistema Nacional para la Calidad. Esto ha generado una cultura de mejoramiento continuo en el sector público, en el cual se pueden integrar los objetivos estratégicos de una institución pública de conformidad con esta ley, promoviendo por medio del teletrabajo el mejoramiento continuo y la adopción de prácticas de calidad en cuanto a gestión de personal, adaptándose a los cambios que exige la globalización.

Por una parte, las actuales tendencias organizacionales a causa de la globalización buscan poner en práctica nuevas modalidades de gestión en los sectores productivos. En este sentido, el teletrabajo se vincula como una opción que combina una orientación hacia estrategias basadas en el cumplimiento de objetivos, el uso de las TIC, en la generación de valor en la producción, el fortalecimiento en los esfuerzos por mejorar la calidad de vida del recurso humano, la inclusión social y la promoción de programas de desarrollo sostenible.

Por otra parte, es notable el interés por parte del Gobierno Central en cuanto a la creación de política pública y legislación que brinden una base sólida para la gestión eficiente y de calidad, maximización de recursos y adopción de nuevas tendencias o modelos de trabajo y administración, haciendo uso de las TIC para este fin.

Pérez y Gálvez (2009) indican acerca del impacto de las TIC en el plano laboral lo siguiente:

> En estas situaciones, las TIC's pueden resultar un instrumento muy útil para conseguir crear dinámicas de conciliación, ya que resuelven dos de sus principales problemas: el tiempo y la distancia; permitiendo deslocalizar el trabajo y hacer las tareas más rápidamente, restando así tiempo al ámbito laboral y facilitando más tiempo para otros aspectos de la vida (la familia, el ocio, el propio cuidado, el asociacionismo...). Es en este contexto, ya en los años 90, cuando se empieza a hablar del Teletrabajo como una posible solución para una mejor articulación del tiempo de trabajo remunerado y el resto de los tiempos de la vida cotidiana. (p. 62)

De esta forma, la vinculación de las tecnologías de información y comunicación no solo viene a resolver problemas de operatividad y producción en las organizaciones, sino también están tomando protagonismo en la satisfacción laboral y mejoras en la calidad de vida de las y los trabajadores. En otras palabras, se pretende hacer un uso eficiente de los recursos tecnológicos, mientras que al mismo tiempo se moderniza la gestión de procesos organizacionales, específicamente los relacionados con el desarrollo de labores.

Agregado a los beneficios que ofrece el teletrabajo en su aplicación, se puede mencionar los tiempos de desplazamiento y el caos vial en las ciudades. Esto en un largo plazo puede ser uno de los efectos más importantes en cuanto al aporte a nivel social, económico y ambiental de cara a la problemática social de contaminación y la poca planificación del desarrollo vial-urbano. Nace bajo esta premisa un aprovechamiento integral de este modelo laboral abarcando al tiempo aspectos de: responsabilidad social, modernización, optimización de recursos, satisfacción laboral, entre otros.

Verano, Suárez y Sosa (2014) mencionan lo siguiente:

> Como ya hemos dicho, una de las medidas recomendadas para mejorar la movilidad urbana es el Teletrabajo. Pero no hay un único modo de teletrabajar. Hay que distinguir entre los diferentes modos de Teletrabajo, ya que cada uno tiene diferentes consecuencias para la reducción de desplazamientos. (p. 43)

Tomando en consideración la cita anterior, es importante destacar que los diferentes tipos de teletrabajo pueden variar las condiciones para los desplazamientos, por lo que la simple denominación de teletrabajo como modalidad laboral no garantiza disminución en ese aspecto. Para esto se debe realizar un análisis en su aplicación y determinar si la estructura por adoptar satisface las expectativas de disminución y ahorro en cuanto a desplazamientos o si en su defecto, la orientación y objetivos de su aplicación tienen como fin aprovechar otro tipo de beneficios según el interés de la organización.

Si bien, la reducción de los tiempos de desplazamiento es una de las características significativas (y atractivas) cuando el teletrabajo se adopta en las organizaciones, no es la única ni la más importante, pues esto sería subjetivo según los intereses del empleador. Sin embargo, tomando en cuenta que la mayoría de los proyectos para las organizaciones deben demostrarse en términos de ganancias o disminuciones de costos para ser viables o que adquieran importancia, tiene mucha relevancia el tema de la economía y uso eficiente de recursos cuando el teletrabajo se pretende adoptar, o bien, al brindar una propuesta para su aplicación, demostrando su viabilidad en términos económicos.

Muestra del potencial ahorro con la aplicación de esta modalidad laboral lo indica Avendaño (2016), periodista del diario digital El Financiero, en su artículo del 24 de agosto de 2016, el cual se titula "*800 trabajadores públicos hacen ya Teletrabajo en Costa Rica*". En este artículo se hace mención respecto al plan del Gobierno del expresidente Luis Guillermo Solís, en cuanto a la implementación del teletrabajo en las instituciones públicas:

> El plan del Gobierno es lograr que entre 2016 y 2018 unos 4.000 empleados públicos migren a la modalidad de Teletrabajo, lo que le generaría un ahorro al Estado de ¢3.200 millones en ese periodo. La puesta en marcha del decreto de Teletrabajo permitirá sacar 1.100 vehículos diarios de la capital, generaría un ahorro de 350.000 litros de combustible al año y aumentaría la productividad de los funcionarios entre el 15% y 20%. En Costa Rica hay 305.000 empleados públicos que representan alrededor de un 15% de los ocupados del país, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (párr. 8-10)

Asimismo, el aprovechamiento de las tecnologías de información para la ejecución de labores significa una disminución en los costes de las organizaciones, como también la

reducción en los desplazamientos hacia los lugares de trabajo y los espacios físicos más reducidos o inexistentes. Se estima de forma global que el teletrabajo le ahorraría a una empresa o institución montos significativos en arrendamientos de edificios para personal administrativo, desplazamientos innecesarios a otras sedes, consumo de combustibles, pago de horas extras, viáticos y pagos de kilometrajes, entre otros costos fijos y variables mensuales.

Vindas (2014), periodista del diario digital El Financiero, menciona lo siguiente acerca de los beneficios del teletrabajo:

> El Teletrabajo es una de las maneras que ha encontrado el sector empresarial para hacerle frente a los problemas viales del país, para ahorrar costos, adecuar la mano de obra a los picos de producción, y también para que las personas tengan una mejor relación entre familia y trabajo', opinó Shirley Saborío, directora ejecutiva de la Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones de la Empresa Privada (UCCAEP). (párr. 6)

Si se contextualiza el tema en la zona norte de Costa Rica, se puede mencionar que el crecimiento acelerado de los sectores productivos y de la población en el cantón de San Carlos, específicamente en el distrito Quesada, conduce de forma irremediable a una comparación cada día más exacta con el área metropolitana y su congestionamiento vial. Ciudad Quesada, al ser la cabecera del cantón de San Carlos, es la ciudad más desarrollada de esta zona y, por ende, aglomera gran cantidad de personas que se trasladan a sus lugares de trabajo, provocando en las horas pico congestión en las vías, principalmente en el casco central de la ciudad, mayor recurrencia de accidentes, aumento del gasto en combustibles, en consecuencia, mayores emanaciones de dióxido de carbono (CO_2) y mayor tiempo de desplazamiento. Además, al aumentar la cantidad de personas que ingresan a la ciudad a sus trabajos se requieren de espacios suficientes para estacionamiento de los vehículos utilizados para trasladarse, sin embargo, en realidad no existe tal capacidad en el cantón, ni en estacionamientos públicos o privados, ni en las orillas de las carreteras, lo cual a su vez empeora la situación con las presas.

Considerando los factores antes mencionados, la implementación del teletrabajo en las instituciones viene a contribuir como parte de las soluciones para problemas de esta índole, además de promover un mayor fortalecimiento de la economía, el ahorro, disminución en el consumo de los combustibles y disminución del gasto público, el cual en

mediano o largo plazo puede afectar positivamente la realidad económica actual del país con el déficit fiscal.

Por una parte, el trabajo remoto no solo permite una disminución considerable en consumo de combustibles, un menor impacto ambiental y una reducción de costos por parte del empleador, también se incide en un mejoramiento de la calidad de vida de las personas que lo desarrollan, siendo un beneficio recíproco en la relación obrero-patrono. Por otra parte, y no menos importante, impulsa de manera tangible la modernización y flexibilidad laboral, uno de los factores claves de éxito para cualquier empresa o institución en la actualidad.

Siguiendo con los beneficios en función del bienestar de las y los trabajadores, hay una relación muy estrecha entre satisfacción laboral y productividad, es decir, las y los colaboradores felices tienden a rendir más, se perciben más eficientes y productivos conforme su patrono atiende sus necesidades o procura su bienestar por medio de facilidades o demuestra flexibilidad en la ejecución labores, como la aplicación del teletrabajo, así tendrán motivos o razones para sentirse satisfechos y comprometidos con la empresa u organización y, por ende, aumentará su productividad.

Robbins (2009) menciona la relación existente entre productividad y satisfacción de la siguiente forma: “Cuando se reúnen datos sobre la satisfacción y la productividad para la organización como un todo, se encuentra que las empresas que tienen más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que aquellas con pocos satisfechos” (p. 88). Puede verse en este sentido cualquier esfuerzo del empleador por mejorar la satisfacción de su personal como una inversión más que un costo en relación con los beneficios atribuibles a un buen ambiente laboral.

Aunque es un tema muy subjetivo, pues la calidad de vida puede tener una connotación distinta según la percepción de cada persona, el teletrabajo beneficia aspectos importantes en la vida de las y los trabajadores. La flexibilidad que ofrece como modalidad laboral implica, por ejemplo, una reducción significativa en los tiempos de desplazamiento, el cual muchas personas desea invertir en otras actividades personales o familiares. También equilibra el trabajo y la vida cotidiana, teniendo gran atracción para las personas, especialmente aquellas con hijos o que atienden algún tipo de responsabilidad familiar.

La Universidad Técnica Nacional (UTN] ha iniciado su movilidad a una posible modalidad de teletrabajo por medio de un anteproyecto impulsado desde la Dirección de Gestión del Desarrollo Humano de la institución. Un grupo de profesionales de dicha Dirección, liderado por la Directora Licda. Miriam Boza Ferreto, realizaron la propuesta de un Programa de Teletrabajo, con un planteamiento de Reglamento, el cual regularía el teletrabajo desde la aplicación hasta la evaluación y el seguimiento. Dicho anteproyecto se encuentra en análisis en la Dirección General de Administración Universitaria, para luego ser elevado a la máxima autoridad de la institución, el Consejo Universitario, para su posible aprobación.

Se pretende con la presente investigación realizar un análisis de los factores y variables que podrían incidir en un estudio para el desarrollo de una propuesta de plan piloto de esta modalidad en la UTN, Sede Regional de San Carlos, como una forma de medir y analizar la aplicabilidad de esta modalidad de trabajo. A su vez, apoyar para su aplicación a corto o mediano plazo alineado a los planes propuestos desde la Dirección de Gestión del Desarrollo Humano de la institución, dejando también un precedente en la institución para efectos de su posible aplicación en las demás sedes o futuras investigaciones.

Se estima un impacto muy positivo para la Sede Regional de San Carlos enfocado en aspectos esenciales con la adopción del teletrabajo, como por ejemplo calidad de vida del trabajador, impacto ambiental, productividad y el ahorro de recursos. Además, es importante obtener un aumento en la productividad mediante la adopción de prácticas modernas de gestión de su recurso humano, como lo es el teletrabajo, y así apoyar los esfuerzos de la institución liderando con esta modalidad laboral prácticas que promueven el desarrollo sostenible y disminuyen su huella ecológica, en concordancia con los objetivos y planes estratégicos de la universidad.

Tomando en cuenta todos los aspectos mencionados, es de interés para la UTN, Sede Regional de San Carlos, institución de educación superior pública, considerar la posibilidad de incorporar el teletrabajo como instrumento de gestión de personal, para impulsar la modernización, aprovechar el fácil acceso y apertura de las tecnologías de información y comunicación, impactar positivamente en el medio ambiente, y velar por la calidad de vida de sus colaboradores.

Antecedentes

La Universidad Técnica Nacional (UTN) es la quinta institución de educación pública y nace de la fusión de diferentes colegios universitarios, entre ellos el Colegio Universitario de Alajuela (CUNA), Colegio Universitario de Puntarenas (CUP), Colegio Universitario para el Riego y Desarrollo del Trópico Seco (CURDTS), Escuela Centroamericana de Ganadería (ECAG), Centro de Investigación y Perfeccionamiento para la Educación Técnica (CIPET), Centro de Formación de Formadores y de Personal Técnico para el Desarrollo Industrial de Centroamérica (CEFOF). Actualmente, la UTN cuenta con cinco sedes en todo el país: Sede Central (Alajuela), Guanacaste (Cañas y Liberia), Pacífico (Puntarenas y El Roble), Atenas y San Carlos (Ley N°8638 Orgánica de la Universidad Técnica Nacional, 2008). Dado lo anterior, la Universidad Técnica Nacional, en cualesquiera de sus sedes y centros, es catalogada como una institución pública o institución del Estado.

Esta institución se encuentra adherida al Consejo Nacional de Rectores (CONARE) desde el 2015, junto con las otras cuatro universidades estatales. Actualmente, el Lic. Marcelo Prieto Jiménez, es el presidente de dicha casa de educación superior y, a su vez, es el Rector de la UTN.

Como se comentó, el último Decreto Ejecutivo N° 39225-MP-MTSS-MICITT, enfocado en el teletrabajo, fue firmado por el expresidente Luis Guillermo Solís y publicado el 21 de octubre del 2015 con el fin de promover y regular la aplicación del teletrabajo en todas las instituciones públicas. Además, brinda todo marco de apoyo conformado desde el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), el cual se denomina Equipo de Coordinación Técnica. Este se encarga de fomentar, orientar, asesorar y guiar en el proceso de adopción del teletrabajo como modelo laboral enfocado a todas las instituciones del sector público. Es de acatamiento obligatorio, por lo que todas las instituciones del estado deben iniciar las gestiones necesarias para vincular este modelo a sus procesos de gestión de personal. Este decreto deroga al anterior Decreto Ejecutivo Nº 37695-MP-MTSS del 2103 y este otro al anterior Decreto Ejecutivo N° 34704-MP MTSS del 2008.

Por una parte, en agosto del 2009 se publicó el Decreto Ejecutivo Nº 35434-S-MTSS, el cual se nombró: Implementación del teletrabajo en mujeres que se encuentren en estado de embarazo que presten servicios en Instituciones Públicas y Empresas Públicas

del Estado y todas las empresas del Sector Privado. Dicho decreto tuvo como objetivo facultar a las mujeres trabajadoras del sector público o privado en estado de embarazo del derecho a prestar sus servicios desde el domicilio u otro lugar habilitado para tal efecto, dada su vulnerabilidad a contraer infecciones y virus como influenza AH1N1 (la cual en su momento fue declarada como pandemia en el país), a su vez propiciar su bienestar integral en periodo de gestación. Concuerda también este decreto con lo estipulado en el Decreto Ejecutivo Nº 34704-MP-MTSS.

Por otra parte, el 27 agosto de 2012 se presentó el Proyecto de Ley 18549 en la Asamblea Legislativa por el diputado José Joaquín Porras Contreras. El objetivo de este proyecto fue, según su Artículo 1: "La presente ley tiene como objeto promover, regular e implementar el Teletrabajo como un instrumento para la generación de empleo y modernización de las organizaciones, a través de la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC's), ello independientemente de la ubicación geográfica del trabajador, la condición socioeconómica, la situación de discapacidad, la edad, la temática de género o cualquier otra variable que pudiese ser considerada como una potencial limitante para acceder al empleo". Pasó a ser el tercer documento orientado a la promoción y regulación del teletrabajo en Costa Rica. Este fue desestimado por la comisión encargada de evaluarlo. Dictamen: Unánime Negativo.

Existe un Proyecto de Ley N° 19355 en la Asamblea Legislativa de Costa Rica, el cual se nombró: Ley para regular el Teletrabajo, fue presentado por las y los diputados Otto Guevara Guth, José Alberto Alfaro Jiménez y Carmen Quesada Santamaría. Tiene como objetivo: promover, regular e implementar el teletrabajo como un instrumento para la generación de empleo y modernización de las organizaciones públicas y privadas, a través de la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC). Sobre este expediente, el señor Luis Guillermo Solís Rivera, expresidente de la República, se pronunció convocando a sesiones extraordinarias a las y los diputados, por medio del decreto N° 40522-MP a partir del mes de agosto del 2017, para darle celeridad a la aprobación de este proyecto de ley. Este proyecto se le venció el plazo cuatrienal y se archivó por esta causa en noviembre de 2018.

Posterior al vencimiento del proyecto mencionado, se le dio continuidad por medio del Proyecto de Ley N° 21141, cuyo nombre es el mismo del anterior Proyecto N° 19355, Ley para Regular el Teletrabajo. Fue presentado por diputados de los partidos Partido

Liberación Nacional (PLN), Partido Unidad Social Cristiana (PUSC), Partido Restauración Nacional y Partido Acción Ciudadana. Este proyecto comparte en su objetivo las mismas intenciones del anterior, procurando brindar una ley para promover reglar e implementar el teletrabajo en los sectores públicos y privados del país. Según la conversación de los encargados de esta investigación con el diputado del PAC, Ramón Carranza Cascante en enero de 2019, a este proyecto se le dará mayor importancia para buscar su aprobación como ley de la república.

Más recientemente, el 18 de enero de 2017, se publicó en el Diario Oficial La Gaceta de Costa Rica el Decreto Ejecutivo N° 40121-MTSS-MOPT-MICITT, nombrado: Aplicación temporal de Teletrabajo dentro del Gran Área Metropolitana por la reparación del puente sobre el Río Virilla, ubicado en la ruta nacional 1, sección autopista General Cañas. Este decreto fue más bien una iniciativa como medida de contingencia por las reparaciones que sufría en ese momento el puente sobre el Río Virilla y que por tal situación tuvo afectación directa sobre muchos trabajadores que para desplazarse hasta el área metropolitana debían circular por el puente en mención. Sin embargo, no se le debe restar importancia por ese motivo, pues estas circunstancias permitieron la adopción del teletrabajo en muchos puestos de instituciones públicas ubicadas en la ciudad capital, estando a su vez de conformidad con el Decreto Ejecutivo N° 39225-MP-MTSS-MICITT.

Desarrollo tecnológico y conectividad

Castillo (2017) menciona los avances y antecedentes que ha tenido el país en cuanto a la apertura tecnológica y que estos a su vez han dado paso a una proyección cada vez más visible del teletrabajo como modalidad laboral en Costa Rica. Parafraseando los principales puntos, se hace mención de lo siguiente:

- Con el Tratado de Libre Comercio en el 2007, Costa Rica rompe el monopolio en telecomunicaciones y da apertura a las iniciativas en el sector privado que permitió un aumento en acceso a Internet por banda ancha y mejor infraestructura tecnológica.
- El desarrollo en las innovaciones de las telecomunicaciones coincidió con el Decreto Ejecutivo número 34704-MP-MTSS para la apertura del Teletrabajo en el campo laboral costarricense, que a su vez requería modificaciones y modernización de las tecnologías y la conectividad de las

personas en cuanto al acceso eficiente a Internet, esto como aspecto fundamental para el éxito de este modelo de trabajo.

- Los avances en infraestructura tecnológica y telecomunicaciones hasta la fecha han permitido que Costa Rica se posicione en el primer lugar de Centroamérica en este tema respecto a sus países vecinos, gracias a la apertura que se tuvo en el 2007 a las iniciativas del sector privado.
- El Plan Nacional de Desarrollo de Telecomunicaciones (2015-2021) impulsará aún más los esfuerzos del gobierno por introducir el Teletrabajo en las instituciones públicas y privadas del país, pues se pretende mejoras significativas y de beneficio colectivo en temas como acceso a Internet, banda ancha y costos de uso.
- Pese a que en los últimos años el país ha evocado sus esfuerzos en mejorar las telecomunicaciones y el acceso a Internet, se tiene como una gran limitante mejorar la accesibilidad a Internet en las zonas más rurales y alejadas de las ciudades principales para garantizar un desarrollo efectivo del Teletrabajo en todo el país.
- Desde el 2010 Costa Rica ha procurado incorporar al sistema educativo el aprendizaje para el uso de los medio telemáticos, sin embargo existe una gran cantidad de población que queda exenta de este tipo de formación, el acceso a Internet y a la banda ancha. Por esta razón desde el Plan Nacional de Desarrollo de Telecomunicaciones se pretende cerrar esta brecha mediante acciones como:

1. Mejoras en conectividad por banda ancha a más de un 70% de la población entre el 2016 y 2021 incluyendo las zonas rurales y aisladas del país.
2. Entrega de 140 mil computadoras a familias en situación de pobreza para garantizar el acceso a Internet cerrando la brecha digital existente, así como tarifas diferenciadas en el consumo de Internet para estas familias.
3. Construcción de 256 telecentros en todo el país con el objetivo de mejorar la alfabetización digital, ubicados en puntos remotos estratégicos del país.

(pp. 5-7)

Las acciones antes mencionadas son muestra de que Costa Rica vela por la modernización de la sociedad, con el fin de impactar positivamente de cara a la era de la tecnología, como se le conoce en la actualidad. Estos esfuerzos de manera directa inciden

en la viabilidad para introducir el teletrabajo como modalidad laboral en el sector productivo costarricense, tanto en lo público como privado.

Más que una formación digital, se trata de una adaptación a las nuevas tecnologías y la digitalización que supone también un cambio a nivel cultural, desde la forma que nos comunicamos hasta la forma en que podemos laborar. Es el norte para las nuevas tendencias de modelos laborales, donde el teletrabajo será solo un primer paso para los cambios que se aproximan.

Asamblea Legislativa de Costa Rica

Según García (2006), en su libro *Asamblea Legislativa, Estructura y Funciones*, menciona lo siguiente: "El Parlamento costarricense se denomina ´Asamblea Legislativa´: Es el órgano que representa al pueblo de Costa Rica y en esta condición ejerce la potestad legislativa de dictar, reformar, derogar e interpretar auténticamente las leyes que regulan al estado costarricense." (pág. 2)

Este Parlamento, como segundo Poder del Estado de Costa Rica, se presentó un proyecto de ley, según consta en el Expediente N° 19355, Ley para regular el Teletrabajo, desde el 7 de octubre de 2014. Ante este particular, el expresidente de la República, Luis Guillermo Solís Rivera, convocó a sesiones extraordinarias a las y los diputados, por medio del decreto N° 40522-MP a partir del mes de agosto del 2017, este proyecto fue archivado por vencimiento del plazo cuatrienal en noviembre de 2018. En este mismo mes se presentó el Proyecto de Ley N° 21141, tiene como nombre al igual que el anterior, Ley para regular el Teletrabajo y tiene como objetivo darle continuidad al Proyecto 19355. En su redacción comparten su objetivo, parte de su conformación y estructura, variando es solo algunos aspectos de contenido.

Consejo Nacional de Rectores (CONARE)

El Consejo Nacional de Rectores fue creado mediante el "Convenio de Coordinación de la Educación Superior Universitaria Estatal en Costa Rica", realizado por las Instituciones de Educación Superior Universitaria Estatal el 4 de diciembre de 1974 y reformado por estas el 20 de abril de 1982. Además, por medio de la Ley N°6162 del 30 de noviembre de 1977 se le confiere una personalidad jurídica a esta institución, Casa de Educación Superior Estatal en Costa Rica.

Esta institución actualmente está conformada por las cinco universidades públicas del país, a saber UCR, ITCR, UNA, UNED y UTN y su objetivo es, según lo establece el artículo N°3 de la Ley N° 6162, "establecer los mecanismos de coordinación adicionales a la Oficina de Planificación de la Educación Superior, que sean necesarios para el adecuado funcionamiento de la educación superior universitaria".

El CONARE presentó un informe del proyecto de ley que se tuvo en la Asamblea Legislativa, Expediente N° 19355 denominado Ley para regular el teletrabajo, el 5 de diciembre de 2016, en el cual analizó y evaluó de una manera muy minuciosa este proyecto, que tiene como objetivo "promover, regular e implementar el teletrabajo como un instrumento para la generación de empleo y modernización de las organizaciones públicas y privadas, a través de la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones (Tics)" tal y como se indica en el artículo N° 1.

Este informe tiene dos enfoques muy marcados: evaluar el marco jurídico y legal que estaría regulando el teletrabajo como modalidad laboral en Costa Rica, y analizar desde una perspectiva económica, el impacto que ocasiona la adopción de esta forma de laborar para el país, desde las empresas públicas o privadas.

Universidades públicas

En Costa Rica, las universidades públicas a raíz del Decreto Ejecutivo N° 34704-MP-MTSS firmado en el 2008 realizan esfuerzos por implementar el teletrabajo como proyectos a desarrollar y hasta el día de hoy estos esfuerzos han dado frutos. Se puede mencionar que en el año 2009, Luis Alonso Castro Mattei, estudiante de la Universidad de Costa Rica, realizó una tesis cuyo nombre es "Propuesta para un modelo de teletrabajo en la Universidad de Costa Rica". Este estudio realizado un año después de firmado el decreto permitió a esta universidad tener un panorama más claro acerca del teletrabajo, así como también un análisis de los aspectos que permiten o dificultan las posibilidades de adopción de esta modalidad laboral en la institución antes mencionada.

Castro (2009) se enfoca por medio de su propuesta en la accesibilidad del teletrabajo a los puestos de trabajos existentes y principalmente aquellos susceptibles a su ejecución, así como una serie de características que debe cumplir quien los ocupe.

Actualmente, la UCR trabaja en un programa de teletrabajo que se empezó a ser aplicado desde el 2018, sin embargo, anteriormente contaba con un grupo de funcionarios

realizando esta modalidad, los cuales han externado muy buenos resultados en su ejecución. Según se indica en la página web de esta universidad, las y los funcionarios que estén interesados deben cumplir con dos capacitaciones previas en cuanto a lineamientos y otra sobre la creación de un plan de trabajo; señala también que los puestos deben poseer una serie de requisitos para ser catalogadas sus funciones como teletrabajables. Se tiene previsto una duración de 2 años para este programa dividido en 4 etapas de 6 meses. Las y los trabajadores serán evaluados al terminar cada una de estas etapas y su calificación no podrá estar por debajo del 80%, en su defecto deberán retornar a sus labores. Resaltan también la importancia de este programa para la modernización de la gestión universitaria, así como la mejora en calidad de vida se sus trabajadores.

El modelo de educación de la Universidad Estatal a Distancia (UNED) representa la ejecución de teletrabajo en sí mismo. Actualmente, esta universidad cuenta con un programa de teletrabajo robusto, desarrollado desde el 2008 y se tiene acceso él en su página web. En la sección "Acontecer" de esta página, se comenta que "la UNED tiene oficialmente la figura del teletrabajo a partir de la aprobación de su reglamento por parte del Consejo Universitario en la sesión 2397-2015, celebrada el 22 de enero del 2015". (párr. 2). Sin embargo, desde hace unos años la Comisión Institucional ha venido trabajando fuertemente en este proyecto.

Según el Informe Plan Piloto de Teletrabajo Universidad Estatal a Distancia Costa Rica del 2016, se indica que el plan piloto inicial se puso en marcha entre septiembre del 2008 y marzo del 2009, el cual contó con la participación máxima de 16 de 30 funcionarios, los cuales laboraban unos días en sus oficinas y otros días desde sus hogares. Este plan tuvo como objetivo medir la viabilidad de establecer el programa formalmente.

A su vez, en este mismo informe menciona textualmente lo siguiente:

> El equipo de trabajo responsable del proyecto estuvo conformado por un grupo interdisciplinario de profesionales que asumieron con mucha responsabilidad este trabajo y que enriquecieron el tema no solo en la UNED, sino en el país ya que este informe se convierte en un importante documento para analizar y discutir el tema de teletrabajo en Costa Rica desde diferentes aristas. (p. 4)

Según el programa de teletrabajo de la UNED, en su página web, sección: Documentos e investigaciones, las conclusiones principales de este plan piloto fueron las siguientes:

1. El teletrabajo es viable en la UNED: la relación laboral y su organización no se vio afectada ni modificada.
2. No todos los puestos son teletrabajables y no todas las personas pueden teletrabajar.
3. El teletrabajo le permitió a las y los funcionarios: ahorro en pasajes, gasolina, reducir el estrés; mayor aprovechamiento del tiempo, mayor tiempo con la familia y mejoras en la calidad de vida.

(párr. 10)

La Universidad Nacional (UNA) ha realizado esfuerzos en los últimos dos años, los cuales le han permitido un desarrollo tangible en el tema del teletrabajo.

Parafraseando a Alfaro y Salas (2016) en su artículo: "El teletrabajo en la Universidad Nacional de Costa Rica: Un reto de innovación institucional a partir del cambio cultural en el sector académico" publicado por la Academia Internacional del Teletrabajo, posterior a la celebración del Congreso Internacional de teletrabajo en Lima Perú 2016, explica que la UNA ha venido dando pasos importantes apoyando las iniciativas y directrices gubernamentales para aplicación de teletrabajo. Inicialmente con el oficio VDES-02142015 del 11 de febrero del 2015 establece de carácter formal la adopción del teletrabajo y solicita la intervención de la Comisión Nacional de teletrabajo.

Posteriormente, por resolución RG-008-2015 del Gabinete de la Rectoría el 14 de abril del 2015, se constituye la Comisión Institucional para atender este tema por medio del plan piloto. La resolución UNA-RG-03-2016 del día 5 de febrero del 2016 señor Vicerrector de Extensión y una persona como representante del sindicato SITUN, fortalece la comisión con su incorporación. Por último, el 17 de agosto de 2016, quedan en firme las políticas institucionales que regulan esta práctica.

La UTN, en el año 2017, inició sus gestiones para implementar el teletrabajo como modalidad laboral por medio de una iniciativa que nace desde la Dirección de Gestión del Desarrollo Humano, liderada por la Directora Licda. Miriam Boza Ferreto. Esta iniciativa se denomina "Anteproyecto del Programa de teletrabajo", y comprende un documento que

explica el Programa, en qué consiste, cómo se enlaza con la filosofía institucional, los aportes que generaría la implementación de este programa a los involucrados, metas y alcances, cómo será la organización para llevar a cabo el programa y una serie de herramientas que se utilizarán para el control, evaluación y seguimiento del programa. Además, cuenta con una propuesta de Reglamento de Teletrabajo, el cual ha tenido un acompañamiento jurídico en el momento de su redacción.

> En dicho anteproyecto se menciona lo siguiente:
>
> El Programa de Teletrabajo se enmarca dentro de las acciones estratégicas de modernización que Universidad Técnica Nacional (UTN) está desarrollando en diferentes áreas. Tiene como finalidad incorporar nuevos paradigmas en la gestión del trabajo que a partir del uso intensivo de las tecnologías de la información, permita alcanzar mayor nivel de productividad en el servicio a sus clientes, mayor eficiencia en el uso de los recursos, reducción de costos operativos y fortalecimiento de una cultura acorde con los nuevos desafíos que plantea el entorno organizacional.
>
> Este enfoque busca obtener mayor productividad y una nueva perspectiva de mejora continua en la calidad de vida, basada en la gestión del talento de las personas, su conocimiento y la conformación de equipos de alto desempeño. Para ello, se basa en el uso óptimo e intensivo de las tecnologías de la información y comunicación.
>
> Dentro de los aspectos que se abordan con este enfoque, sobresale lo relacionado con la modernización de la gestión basada en las TIC's como: la simplificación y digitalización de trámites, el acceso a servicios en línea, la gestión basada en resultados, la optimización del espacio, el mejor uso del hardware y software disponibles, la reducción de costos operativos, nuevo estilo de liderazgo orientado a logros y a facilitar las acciones de modernización. En su conjunto, se pretende generar mayor valor agregado para la institución, los clientes y el trabajador.
>
> Igualmente se busca contribuir con la responsabilidad social ambiental, al favorecer la inclusión de todo tipo de poblaciones, y favorecer el medio ambiente. (Boza, pág. 4).

Como se menciona en este programa, dentro de su propósito está el cambiar los paradigmas que a la fecha han estado presentes dentro de las ejecuciones de labores y el

cumplimiento de las funciones de cada área de la institución.

Por una

parte, dentro del alcance mencionado en el programa, se pretende dirigir a todas las áreas y puestos de trabajo que cumplan con los requisitos establecidos en el Reglamento propuesto (pág. 12). Esta propuesta de Reglamento estipula una serie de requisitos que debe cumplir el puesto para tener la opción de teletrabajar.

Además, indica que el ente coordinador del Programa de Teletrabajo será la Comisión Institucional del Teletrabajo (CIT) y establece las áreas que conformarán dicha Comisión y los roles de cada uno, entre ellos:

- General Administrativa
- Planificación y Desarrollo
- Gestión de Gestión de Desarrollo Humano, quién coordina
- Asesoría Jurídica
- Tecnologías de Información y Comunicación
- Gestión Ambiental
- Salud Ocupacional
- Servicios Médicos (pág. 13)

Por otra parte, el Programa establece una serie de responsabilidades que tanto la jefatura como el ocupante del puesto deben cumplir y menciona cuáles serán las posibles herramientas e instrumentos de control, evaluación y seguimiento. (pág. 15-17).

Asimismo, el Reglamento que se propone cuenta con 28 artículos, agrupados en 7 capítulos y regulará todo lo relacionado al Programa del Teletrabajo en la institución. Además, cuenta con un glosario donde se definen claramente aquellos términos fundamentales para la interpretación del reglamento.

Este programa se encuentra en una etapa de análisis y discusión en la Dirección General de Administración Universitaria de la UTN, para luego ser trasladada al Consejo Universitario, como máxima autoridad de la institución, donde se tomará la decisión de aprobarlo e iniciar con la etapa de aplicación.

Sin embargo, dentro de esta institución se está viviendo un escenario contrario a una posible apertura de teletrabajar. El pasado 28 de noviembre del 2017, se emitió una

directriz desde la Rectoría de la Universidad, la Resolución R-115-2017, denominada "Directriz para el fortalecimiento de la Gestión Académica de las Carreras y Programas", en la cual se establece que el personal académico debe cumplir con la jornada para la cual fue contratado y realizar sus funciones de manera presencial; esto comprende horas de planeación, horas de atención a los estudiantes y el impartir las lecciones, estableciendo fuertemente el trabajo presencial como modalidad laboral, sin prever los requerimientos de infraestructura, equipos, servicios públicos y demás necesarios para el desarrollo de dichas actividades.

Con la realización de la presente investigación, se pretende explorar el tema del teletrabajo aplicado al contexto de la institución desde la Sede Regional de San Carlos, proporcionando un estudio para diseñar un plan piloto de aplicación de teletrabajo, y medir su viabilidad. Además, establecer un precedente para futuras investigaciones académicas y que la institución tome un papel de acción y operatividad en cuanto a la aplicación de la ordenanza obligatoria, dada desde el Primer Poder de la República.

Objetivos

General

- Elaborar un estudio para el diseño de plan piloto de implementación de teletrabajo en la Universidad Técnica Nacional, Sede Regional de San Carlos, para el año 2019.

Específicos

- Analizar la legislación nacional vigente que regule el teletrabajo en Costa Rica, por medio de una revisión bibliográfica, para comprender el contexto legal actual en el país.
- Identificar los diferentes puestos de trabajo de la Universidad Técnica Nacional, Sede Regional de San Carlos, susceptibles a laborar en la modalidad de teletrabajo, por medio de herramientas de consulta para determinar la viabilidad de cada uno.
- Formular una propuesta de plan piloto para la aplicación del teletrabajo en la Universidad Técnica Nacional, Sede Regional de San Carlos, en los puestos viables para laborar por medio de teletrabajo.

Capítulo II

Marco Teórico o Contextualización Teórica

Administración

Actualmente, cualquier proceso, proyecto o empresa requiere de manera profesional o empírica la aplicación de procesos administrativos, los cuales le permitan alcanzar los objetivos organizacionales, además de realizar labores de acuerdo con su plan estratégico, misión y visión. Dentro de esos procesos, se pueden mencionar: planear, organizar, dirigir y controlar, como las principales actividades a ejecutar en pro del alcance de las metas establecidas.

Lo anterior se puede sustentar con lo que indica Hernández (2014), "La administración de las organizaciones es el proceso de llevar a cabo eficientemente las actividades de planificación, organización, dirección y control, mediante las personas, para conseguir unos objetivos determinados" (p. 30)

Con esto, Hernández permite entrar a una parte amplia y muy importante entre las que integran la administración de empresas, la administración del recurso humano, pues parafraseando su definición, el proceso de administración en las organizaciones es posible llevarlo a cabo solo con la intervención del recurso humano de las organizaciones.

Administración de Recursos Humanos

Hoy resulta difícil imaginar una empresa exitosa que no dependa en gran medida de su recurso humano para marcar la diferencia y ser sobresaliente, pero más aún se depende de gestores del talento humano, responsables de lograr esa ventaja competitiva. La mayoría de las empresas también coinciden en un interés común: desean contar con verdaderos especialistas en gestión de recursos humanos que den valor a su gestión integral y apoyen las estrategias organizacionales para el cumplimiento de objetivos.

La tendencia actual es la visualización del departamento de recursos humanos en las organizaciones como socios estratégicos. Si bien el éxito de las organizaciones depende en gran medida de una adecuada gestión del recurso humano, entonces su labor exige cada

vez más un rol más relevante. Para ser un verdadero socio estratégico, se hace fundamental tener una visión y un panorama muy claro de lo que es la organización. En otras palabras, un enfoque holístico, conocer y entender, los entornos en donde se desenvuelve, tanto interno como externo y así como el desarrollo y participación dentro de ese contexto.

Dolan, Valle, Jackson, Schuler, (2010) mencionan desde su perspectiva la gestión estratégica de recursos humanos:

> Esta nueva forma de entender el papel de los recursos humanos en las empresas, el recurso humano como factor de competitividad, ha obligado también a modificar el enfoque de su gestión, adaptándose una orientación estratégica en el planteamiento de los distintos procesos (selección, formación de carrera, evaluación y retribución) de forma que estos se ajusten y sean congruentes con la estrategia general de la compañía. (p. 31)

Desde esta perspectiva, se puede rescatar una idea muy relevante: la importancia de alinear las estrategias departamentales a las organizacionales, de esta forma se garantiza un mismo enfoque de ideas y la consecución óptima de objetivos. Los departamentos de recursos humanos, desde un punto de vista vanguardista y objetivo, vienen a fortalecer las estrategias de negocio dotando a la organización del recurso humano idóneo, necesario y en el momento adecuado.

Hoy las organizaciones conscientes de que su capital intelectual es quien hace la diferencia en sus operaciones, enfocan sus esfuerzos en captar, seleccionar y retener todas aquellas personas que agreguen valor a los puestos de trabajo. Por eso es evidente cómo los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal toman tanta relevancia en la administración de personal, pues desde allí empieza la eficiencia no solo del departamento como tal, sino de la organización en general.

Análisis y descripción de puestos

La gestión del recurso humano de una empresa abarca muchas tareas, las cuales son muy conocidas por la jerga administrativa, entre ellas:

- Reclutamiento y selección
- Capacitación y formación
- Compensaciones o remuneraciones
- Evaluación de desempeño
- Desarrollo de carrera profesional y planes de carreras o planes de capacitación

Para todas estas actividades, es necesario contar con un manual de puestos con la descripción de cada uno de los cargos del cuerpo organizacional de la empresa, que indique las funciones claras de cada puesto, los niveles académicos y requisitos indispensables que debe cumplir el ocupante del puesto y, con base en eso, se pueda realizar una de las tareas trascendentales dentro de la gestión del recurso humano, el análisis de puestos. Este análisis arroja información muy valiosa para la toma de decisiones dentro de la empresa.

Alles (2006) menciona lo siguiente:

> Analizar puestos, para luego describirlos, comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y qué tipo de personas deben contratarse para esa posición. (p. 110)

El principal objetivo de un análisis de puestos es tener un conocimiento real y actualizado de la estructura organizacional, lo que se desarrolla en cada puesto, las responsabilidades, niveles requeridos de experiencias, competencias y conocimientos, es una radiografía del esquema organizacional.

Continuando con la autora Alles (2006), menciona que la descripción de puestos implica un procedimiento sistemático para reunir información sobre el contenido del puesto, las tareas que se realizan y sus requerimientos específicos, y qué tipo de personas se requieren para desempeñarlo.

Haciendo énfasis en el contenido de la cita, por medio del análisis de puestos se puede saber, de una forma real, los requerimientos y las competencias que debe poseer el ocupante de ese cargo.

Según diferentes autores, para que se pueda realizar un análisis confiable de puestos, primeramente debe existir de previo una descripción de puestos que conceptualmente presenta una diferencia.

Chiavenato (2017) define la descripción de puestos como "un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización". Luego se refiere al análisis de puestos de la siguiente forma: "Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, ya identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los requisitos que impone a su ocupante (aspectos extrínsecos)" (p. 194-195)

A modo de resumen, el autor Chiavenato hace la diferenciación entre cada concepto de la siguiente manera:

> Mientras por un lado la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué hace el ocupante, cómo y por qué), por el otro lado el análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis se valoran los puestos posteriormente y se clasifican para efectos de comparación. (p. 195)

El contar con una buena descripción de puestos genera muchos beneficios para la empresa; permite compensar de forma equitativa cada puesto, facilita la selección y contratación de personal, genera estándares para evaluar el desempeño de cada colaborador y muchos otros, sin dejar de lado los beneficios que brinda al colaborador, específicamente tener claridad de sus funciones y el flujo de la información a nivel interno, entre jefaturas y subalternos.

Existen muchos instrumentos para realizar una descripción y análisis de puestos, entre ellos están: la observación directa, los cuestionarios, las entrevistas directas y los métodos mixtos. Estos son los más comunes y utilizados para estos fines.

El objetivo de los análisis de puestos es crear bases sólidas para los departamentos de Recursos Humanos, en cuanto a las diferentes tomas de decisiones que estas oficinas deben realizar de forma cotidiana, pues como se mencionó, estos análisis nacen de la búsqueda de datos e información de lo que las personas hacen o deben hacer desde cada puesto, de ahí la importancia de este tipo de estudios.

Administración por objetivos (APO)

La administración por sí sola tiene como fin los resultados. Por medio de sus pilares (planeación, organización, dirección y control) la administración garantiza una estructura de logro de objetivos planificadamente.

La administración por objetivos es modelo de planeamiento y control administrativo que se fundamenta en la fijación de metas y estrategias para lograrlas, donde todas las partes involucradas unifican criterios y tiene claridad de su aporte en el proceso, alineando los intereses de todos para lograr metas en común. Guízar (2013) hace mención de la (APO) y la define así: "Es un sistema en el que los administradores y subordinados se ponen de acuerdo sobre la orientación de los proyectos, los objetivos personales del año siguiente y el criterio que debe utilizarse para alcanzar las metas." (p. 230)

Supone la descentralización del sistema administrativo tradicional por medio de la ramificación de objetivos hacia las jerarquías inferiores. Los objetivos a largo plazo se desglosan en objetivos anuales y mediante estos todas las áreas de la organización alinean sus objetivos y planes de acción. También requiere la evaluación del desempeño de las áreas organizacionales en función de los objetivos planteados.

Guízar (2103) indica que la administración por objetivos se basa en dos hipótesis fundamentales y que es un proceso y como tal cumple varias etapas.

Hipótesis de la (APO)

- Si una persona está fuertemente orientada hacia un objetivo, estará dispuesta a dedicar más esfuerzo para alcanzarlo.
- El principio de la profecía autorrealizada, el cual afirma que siempre que se predice que algo sucederá, se hace todo lo posible para que suceda.

Etapas del proceso de (APO).

1. Fijación conjunta de objetivos por el colaborador y las y los supervisores
2. Acuerdo para medir el alcance de los objetivo
3. Desempeño del colaborador en el trabajo
4. Revisiones intermitentes del desempeño en curso, según se requiera
5. Revisión del fin del periodo por el colaborador y el supervisor.

(pp. 230-231)

Es importante resaltar la cohesión que se logra con la APO en las organizaciones, cada miembro de la organización sabe el papel que cumple dentro de un esfuerzo colectivo para el cumplimiento de los objetivos principales de la organización. Esto elimina todo tipo de interferencia o dudas en el actuar para cada miembro. Así los resultados del desempeño de cada colaborador responderá a los objetivos departamentales y estos a su vez a los organizacionales y los resultados son medidos o evaluados en función del aporte que cada colaborador y departamento da al éxito del negocio.

El desarrollo organizacional (DO)

Según Bennis (s.f.), citado por Guízar (2013), desarrollo organizacional es:

> Es una respuesta al cambio, una estrategia de carácter educacional que tiene la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de modo que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, a los nuevos desafíos y al ritmo vertiginoso del cambio. (p. 6)

Las organizaciones nacen, crecen y se mantienen hoy en ambientes muy dinámicos, cada vez se hace más difícil adelantarse a los cambios por este motivo, una tendencia

actual de gestión empresarial es el desarrollo de las organizaciones inteligentes. Estas organizaciones presentan un modelo diferente de trabajo; estructuras mucho más flexibles, alto flujo de comunicación, estructuras diversificadas según las necesidades, transferencia de conocimientos e información continua y un nivel de adaptación al cambio elevado.

Dentro del mundo del DO se contemplan los procesos de cambio como movimientos o evoluciones integrales donde todos los aspectos, elementos y factores involucrados son tomados en cuenta, especialmente las personas. Si bien las organizaciones por su propio crecimiento deberían adoptar cambios, estos se generan por fuerzas que alteran su estabilidad, a saber fuerzas endógenas y exógenas. Así como los seres humanos reaccionamos a estímulos que las experiencias o situaciones nos generan, las organizaciones reaccionan a los estímulos que representan estas fuerzas de cambio.

No existe el desarrollo organizacional sin una vinculación con las estrategias y objetivos de la organización, por eso las intervenciones aisladas para el cambio no son vinculantes con el DO. Debe existir la relación entre los procesos de cambio y las metas visualizadas por la organización, de forma que fundamente un cambio planeado. Por eso se dice que los procesos de intervención deben llevar el apoyo de la alta gerencia y así esta sea el primer filtro para su aprobación.

Las fuerzas externas o endógenas son aquellas sobre las cuales la organización no tiene control, puesto que las determina el ambiente donde se desenvuelve; esto hace que la organización desarrolle estrategias de adaptación por su dependencia del entorno para sobrevivir. Entre de estas se pueden mencionar distintos factores: sociales, políticos, tecnológicos, económicos, culturales y todos aquellos que puedan incidir en los procesos de una organización.

Las fuerzas endógenas, por su parte, son aquellas manifestadas y desarrolladas a lo interno de las organizaciones. En gran parte están dadas por la cultura y por este motivo la necesidad de fortalecerla como parte de las estrategias para el desarrollo de organizaciones modernas, flexibles y adaptables. Aquí se incluyen factores como las políticas, los procesos, la estructura, cultura organizacional, misión visión y valores.

Estas fuerzas deben ser reguladas para que los procesos de cambio sean efectivos, hay una sencilla fórmula para tal efecto donde actúan las fuerzas impulsoras (que motivan el cambio) y las restrictivas (que desean permanecer en status quo): si las fuerzas

restrictivas, o sea las que frenan el cambio, son mayores a las impulsoras el cambio no se genera. Si las fuerzas restrictivas son iguales a las impulsoras, tampoco habrá estímulo para el cambio. Deben existir fuerza impulsoras mayores a las fuerzas de cambio para que este se lleve a cabo. En este sentido, las organizaciones apoyadas en el DO pueden tener dominio de estas fuerzas para efectuar estratégicamente los cambios según se requiera.

Guízar (2013) menciona acerca de la teoría del cambio planeado:

> La teoría del cambio planeado describe las diferentes fases por las cuales pasa este cuando se introduce en las organizaciones y explica el proceso temporal de aplicación de los métodos de DO para ayudar a los miembros de la organización a administrar el cambio. (p. 28)

Esta teoría busca tener el control de las fuerzas que afectan los procesos de cambio. Mediante la descripción de las tres etapas (descongelamiento, cambio y recongelamiento) se establecen pautas de acción que conducen a obtener de la organización el comportamiento que se desea según los objetivos planteados. Es válida y efectiva, sin embargo, no todas las organizaciones en diversas circunstancias pueden planear los cambios a realizar, por lo que muchos de estos son llevados a cabo de forma improvisada y mediando la experiencia misma y las habilidades de sus miembros.

Guízar (2013) también indica que existen varios modelos para el desarrollo de cambios planeados, se pueden mencionar: el modelo de cambio de Kurt Lewin, modelo de planeación, modelo de investigación-acción y el modelo del cambio planeado de Faria Mello. Todos estos modelos comparten ideas centrales en su aplicación y para efectos de entender estas ideas, se explicará continuación el modelo de Kurt Lewin, citado por Guízar (2013).

Modelo de cambio de Kurt Lewin

Este modelo es uno de los más conocidos en el contexto del DO. Se basa en la ejecución de cambios de forma planeada, en él se identifican tres etapas: el descongelamiento, cambio/movimiento y recongelamiento.

Descongelamiento

Esta fase implica la alteración del estado actual de la organización o el medio donde se desea ejecutar el proceso de cambio, normalmente es el

> primer acercamiento y se busca la sensibilización de los involucrados. Aquí las fuerzas de cambio deben alterarse de tal forma que las impulsoras sean mayores que las restrictivas, esto motiva y promueve su ejecución.
>
> **Cambio o movimiento**
>
> Consiste en pasar de un estado "A" a un estado "B", lo cual significa la ejecución del cambio mismo, esta etapa de intervención implica el desprendimiento del *status quo* para involucrarse en algo diferente; la creación de nuevos hábitos, comportamientos, actitudes etc.
>
> **Recongelamiento**
>
> Esta fase consiste en normalizar los procesos una vez realizados los cambios, en este punto se deben manipular las fuerzas de cambio para lograr estabilizarlas y darle permanencia.

(p. 28)

Intervención en procesos de desarrollo organizacional

La intervención es la manera en la que el cambio planeado es ejecutado. Guízar (2013) textualmente hace referencia a los procesos de intervención en los procesos de DO: "Las intervenciones deben basarse en un cuidadoso diagnóstico, ya que tienen como objetivo resolver problemas específicos y mejorar áreas particulares de la organización en las que se detectaron diversos tipos de problemas." (p. 136). Se hace sumamente importante un diagnóstico adecuado para que las intervenciones del desarrollo organizacional sea efectivo, de lo contrario sería meramente un desperdicio de recursos y esfuerzos por querer incidir sobre problemas de la organización o necesidades de mejoras en otros casos.

Tipos de intervenciones del desarrollo organizacional

Siguiendo con Guízar (2013), expone cuatro tipos de intervenciones posibles cuando se utiliza el desarrollo organizacional, las cuales se detallan seguidamente.

Intervención en procesos humanos

Enfocadas en aspectos humanos de las organizaciones, este tipo de intervención atiende los temas relacionados con las relaciones interpersonales, comunicación, solución de conflictos, liderazgo, etc.

Intervenciones Tecnoestructurales

Estas intervenciones obedecen a cambios en procesos y estructura, contrario a lo que muchos pensarían de este tipo de intervención sí se relaciona con tecnología, pero no es el pilar para su desarrollo. Es más enfocado en las metodologías y flujos de trabajo y su relación con la estructura de la organización.

Intervenciones en la administración de recursos humanos

Se enfocan en todos aquellos procesos de gestión y administración del personal, involucra temas como: políticas, planes de carrera, compensaciones, administración del desempeño y otros atinentes a la gestión y desarrollo del recurso humano de la organización.

Intervenciones estratégicas y del medio

Este tipo de intervención estará dirigido a las estrategias del negocio, a todos aquellos objetivos cardinales que la organización persigue, es el tipo de intervención usada cuando se busca una ventaja competitiva haciendo uso de los recursos y la cultura organizacional.

(pp. 136,137)

Ubicando estos tipos de intervención de desarrollo organizacional en la presente investigación, se determina que dada su naturaleza y el objetivo planteado, se necesitará realizar dos tipos de intervención: tecnoestructural y de administración de recursos humanos. La primera se evidencia en la modificación para todos aquellos puestos que sean susceptibles a la aplicación de teletrabajo, directamente incidirá sobre los flujos de trabajo, metodologías, evaluaciones y otros aspectos atinentes al desarrollo de funciones teletrabajables en comparación con el modelo presencial usado hasta el momento. El segundo tipo se evidencia dado que esta intervención incide de forma directa sobre los colaboradores y sus modalidades para laborar. La gestión del recurso humano es parte de este tipo de intervención y en este caso se busca que por medio de ella se logren mejoras

significativas en aspectos como la incorporación de métodos modernos y vanguardistas para laborar, satisfacción laboral, equilibrio entre la vida laboral y familiar, ahorro de recursos, mayor aprovechamiento del tiempo, entre otros tantos aspectos.

Modelo Contingencial o de Contingencia

En la sociedad costarricense es muy frecuente encontrarse día a día con nuevas formas de realizar tareas, nuevas formas de comunicarse, nuevos materiales, nuevas tecnologías, todo esto gracias a la globalización. Para todos estos cambios quien o quienes dirigen las organizaciones deben estar preparados y asumir esos retos para adaptarse rápidamente a las nuevas transformaciones que la envuelven.

El liderazgo de las empresas debe asumir esos retos de una forma inteligente, influyendo positivamente en todos los colaboradores, para evitar la mínima resistencia al cambio y lograr la movilización de todo el cuerpo organizacional a esos nuevos rumbos.

Los autores Díaz y Fuertes (2004) mencionan el Modelo de Contingencia o como también se le conoce Teoría de la efectividad del liderazgo, del psicólogo Fred E. Fiedler. Este modelo atribuye al líder de una organización la capacidad de influir en todas las personas para adoptar los cambios que puede experimentar una organización, con el fin de cumplir los objetivos establecidos por la empresa. Esto siempre va depender de las buenas relaciones que existan entre ese líder y las y los miembros del grupo que lidera.

Díaz, et al. (2004) mencionan lo siguiente: “Una premisa básica de su teoría (la de Fred Fiedler) es que el comportamiento del liderazgo es un rasgo de personalidad. De este modo, el líder desajustado no puede adaptarse a la situación y alcanzar la efectividad” (p. 36). Es por esto que en cualquier cambio dentro de una organización, sea este un cambio previsto o por una contingencia, la capacidad del liderazgo es fundamental y va radicar en él, gran parte la efectividad de ese cambio.

Con un buen líder se puede realizar cualquier trabajo, por más simple o complejo sea este, él encontrará la forma de influir en su grupo de trabajo, con tal de llegar a la meta.

Políticas en las organizaciones

Las políticas, según Chiavenato (2006), son “líneas de acción que proporcionan marcos flexibles para demarcar las áreas en que debe desarrollarse la acción administrativa.” (p. 77)

Las políticas en las organizaciones son normas y lineamientos a seguir que buscan un comportamiento estandarizado para todos los individuos que la integran, eliminando criterios o percepciones diferentes. De esta forma dictan la manera de cómo hacer frente a situaciones particulares y también los procedimientos catalogados como correctos. Es una herramienta creada por el patrono de forma unilateral, con aprobación de un comité conformado por las y los trabajadores para que estos validen el cumplimiento de sus derechos en la política.

Existen políticas generales que son de cumplimiento para toda la organización como por ejemplo: de compensación, contra el acoso sexual, de presupuesto y de calidad. También están las específicas, estas tiene un alcance delimitado como de ventas, de seguridad o de compras.

Los artículos 66 y 67 del Código de Trabajo de Costa Rica contienen las disposiciones para la creación de reglamentos internos de trabajo. La Dirección de Asuntos Jurídicos del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) tiene una serie de pasos para la creación de políticas internas. Para esto se sigue la misma dinámica que al crear un reglamento interno, a excepción de la aprobación por parte de la Dirección de Asuntos Jurídicos del MTSS, pues en el caso de confección e implementación de una política interna no se requiere de esa aprobación.

Para la creación de un reglamento interno de trabajo, existe una serie de fases que están indicadas en el decreto No 36946-MTSS, del 25 de enero del 2012, las cuales son muy similares para la confección de políticas internas de trabajo. Estas fases se mencionan a continuación:

Fase I, Determinación de la necesidad: contempla la detección de la necesidad de la aplicación de una política, además de su definición y redacción.

Fase II, Validación y aprobación: en esta fase se debe someter la política a revisión por parte de la representación obrera, en este caso por el comité conformado con anterioridad por medio de asamblea y de ser necesario se le realizarán ajustes o correcciones.

Fase III, Divulgación: se le informará y se tendrá a disposición de todo el personal de la organización la política para que esta entre en vigencia 15 días después de su publicación.

Fase IV, Seguimiento: se velará por su cumplimiento y vigencia, en caso de actualizaciones o modificaciones se deben cumplir las mismas fases anteriores con excepción de la fase I.

Similitud de las políticas internas con los reglamentos según el MTSS

La empresa tiene la obligación de exhibir los carteles con las políticas en lugares visibles, como también entregar a las y los trabajadores una copia física o digital del reglamento y dejar respaldo de esto. Las políticas entrarán a regir una vez transcurridos 15 días posteriores a su exhibición o divulgación en carteles, o bien, desde su entrega en físico o digital. En el caso de la actualización, el anterior pierde vigencia 15 días después de la divulgación del nuevo o por no estar a la vista de las personas por un lapso de un mes.

Las reformas a las políticas deberán estar de conformidad con la legislación vigente, de no ser así deberán ajustarse a los cambios de legislación laboral, cuando esta resulte contradictoria o si bien incumple con los derechos de las y los trabajadores.

Las políticas serán el marco de referencia sobre el cual el patrono actuará para tomar acciones correctivas o sancionatorias según se requiera.

Pruebas piloto

Se puede definir como el ensayo o experimentación que se realiza en investigaciones con el fin de determinar ciertos aspectos relevantes. También puede decirse que es una recreación previa a un posible escenario. Con este tipo de técnicas metodológicas se puede reducir costos, mejorar los diseños de investigación y aumentar las posibilidades de éxito en los resultados.

El *Libro Blanco. El ABC del Teletrabajo en Colombia,* es un documento creado conjuntamente entre el Ministerio de Trabajo, Ministerio de las Tecnologías de la Información y Comunicación y Corporación Colombia Digital en el año 2012, y ofrece una guía detallada donde se exponen todos los aspectos relacionados a la implementación del teletrabajo en Colombia. Incluye una serie de etapas que hay que cumplir para implementar esta modalidad laboral de forma correcta.

En este libro la cuarta etapa se titula Pruebas piloto y textualmente explica lo siguiente:

> Antes de la adopción definitiva del Teletrabajo es recomendable probar cómo se adapta este modelo a la organización; a partir de los resultados de la prueba piloto se iniciará la elaboración de los procedimientos y las políticas que posteriormente se validarán para su apropiación con mayor solidez. (p. 24)

El desarrollo de un plan piloto en las implementaciones de cambios organizacionales puede significar su éxito o fracaso, siendo esta etapa la que permita realizar los ajustes pertinentes bajo condiciones reales y controladas de experimentación, con la ventaja de no ser el resultado definitivo de la investigación.

A su vez, indica en etapa de la implementación del plan piloto una serie de pasos que deben cumplirse, los cuales –parafraseando- se detallan a continuación.

1. **Definición de la población objetivo del plan piloto y modalidad a aplicar**

   Se toma en consideración los siguientes puntos: cantidad de personas con quienes se implementará el plan piloto, se recomienda que sea la mayor cantidad posible para que los resultados sean lo más cercanos a la realidad. Población objetivo del plan piloto, se maneja en dos vías, aplicado a solo un departamento o un grupo interdisciplinario, siendo la segunda opción más recomendada para medir el impacto de una forma más objetiva, esto dependerá de los intereses de la organización. Por último, la definición de la modalidad, aquí se decide cuánto tiempo las y los participantes del plan piloto teletrabajarán, lo más recomendable es iniciar con unos dos días a la semana y posteriormente avanzar dependiendo de que la empresa desee en ese sentido.

2. **Convocatoria**

   Posterior a las definiciones del paso anterior, se procede a realizar la convocatoria de todas aquellas personas que deseen teletrabajar. Cabe rescatar que no es un proceso obligatorio y la elección de las y los participantes se realiza bajo el consentimiento de la jefatura inmediata, la cual a su vez mide la viabilidad de la aplicación al puesto de trabajo, además de las condiciones del trabajador que lo hará. La convocatoria en las pruebas piloto comúnmente se realiza mediante la postulación de

candidatos por parte de las jefaturas, puesto que tienen pleno conocimiento de los puestos y las personas que los ocupan. Previo a esto, se realiza una campaña de sensibilización e información.

3. Selección

En similitud a los procesos de selección de personal, se basa en un perfil para comparar si el candidato es idóneo para realizar sus funciones por medio de teletrabajo según el puesto que desempeña. Se toman en consideración algunos requisitos como:

- El interés y la voluntad del interesado
- Antigüedad en la organización; relevante para la adaptación a la nueva modalidad.
- Condiciones excepcionales; en trabajadores con dificultades de desplazamiento hacia el lugar de trabajo o por motivo de alguna discapacidad u otra condición pueden ser prioritarios
- Porcentaje de teletrabajadores por área.

4. Capacitación

Una vez seleccionados las y los teletrabajadores, se deben capacitar, pues si bien desempeñarán las mismas funciones, lo harán bajo una modalidad distinta, de modo que conozcan los procesos técnicos, cambio en el manejo del tiempo, la variación en comunicación y lineamientos generales. Se recomienda también incluir en esta capacitación temas como políticas organizacionales de teletrabajo, uso y manejo de los recursos tecnológicos, manejo del cambio y competencias para teletrabajar y prevención en salud y riesgos laborales.

5. Preparación administrativa

El patrono deberá documentar todos los cambios realizados en cuanto a la modalidad laboral de las y los teletrabajadores, además de dotarlos de todas las herramientas necesarias y condiciones físicas que resguarden su bienestar, así como notificar a la entidad reguladora (ministerio) de los cambios realizados dando fe de su legalidad.

6. Seguimiento y medición

Tomando en cuenta que las pruebas piloto son las que determinan si el proyecto es viable o no para la organización, es muy importante evaluarlo y darle seguimiento para tomar decisiones posteriores. Se deben tener claros al iniciar el pilotaje los indicadores de medición, así como los instrumentos y los procesos evaluativos y posibles acciones correctivas, de modo que se pueda llegar a los objetivos planteados. Se recomienda atender ciertos aspectos importantes, como:

- Percepciones, emociones y sentimientos de las y los trabajadores respecto a la nueva modalidad laboral.
- Tiempos requeridos para la ejecución de las distintas actividades.
- Comparación de resultados entre el modelo presencial y el teletrabajo.
- Control sobre inversiones, costos, ahorros, retornos derivados de la ejecución de la prueba.

7. Pilotaje

Es el paso más ansiado por las y los trabajadores debido a que es cuando se inician las labores fuera de las instalaciones de la organización. Durante este paso, el trabajador cumple sus funciones poniendo a prueba sus competencias y la organización mide su desempeño en comparación con las expectativas planteadas. Asimismo, se identifican los posibles obstáculos que pueden entorpecer el proceso.

Además de los aspectos mencionados, se recomienda la evaluación y control permanente de:

- Capacitación permanente a las y los teletrabajadores para el desarrollo de nuevas competencias en gestión de proyectos, administración del tiempo y herramientas de comunicación.
- Seguimiento y apoyo a las competencias relacionadas con el uso tecnológico y los procesos de comunicación asociados a este.
- Revisión y atención permanente a los derechos y responsabilidades relacionadas con el trabajo diario, tales como mantenimiento de

dispositivos, mejores prácticas en administración del tiempo y el espacio físico, entre otras.

8. Evaluación del plan piloto

La evaluación durante el desarrollo de la prueba piloto será una constante, solo así se podrá medir la efectividad y pertinencia de la modalidad a la organización. Es importante encontrar los aspectos que la obstaculizan, para evitar inconvenientes una vez aplicado formalmente el programa de teletrabajo. Los aspectos más relevantes a considerar son: productividad, rentabilidad y satisfacción tanto del colaborador como de la organización frente al modelo.

9. Socialización

Las estrategias de comunicación durante el proceso cumplen un papel importante para interiorización del mensaje en toda la organización. Se recomienda dar a conocer los avances del proceso en todos los niveles de la organización para incentivar y facilitar la adopción individual y colectiva del cambio. La organización puede hacer uso de los medios disponibles de comunicación interna para llevar el mensaje apropiado a los demás colaboradores y promover el apoyo integral al proceso. Esto transmitirá confianza y seguridad a toda la organización y sus miembros.

(pp. 47-61).

El teletrabajo

Reseña histórica del teletrabajo

El teletrabajo surge en la década de los 70 como respuesta a la crisis petrolera en Estados Unidos. La idea era buscar la forma de llevar el trabajo al trabajador y no el trabajador al trabajo, esto con el objetivo de ahorrar recursos energéticos mediante la disminución en el consumo de productos derivados del petróleo. Sin embargo no es hasta la aparición del Internet en el plano comercial y empresarial que el teletrabajo surge como modalidad laboral establecida.

La Universidad Estatal a Distancia (UNED) (s.f.), hace referencia a este acontecimiento como reseña histórica en su apartado Programa de Teletrabajo, de su página de Internet:

> El Teletrabajo se convirtió en una modalidad de trabajo desde hace más de 40 años, luego de que el científico Jack Nilles de la NASA, se dio a la tarea de analizar cuál opción podría contribuir a la crisis petrolera que estaba viviendo Estados Unidos en esos momentos (1973). (párr. 1)

Mozas (2006) menciona acerca de la evolución de las tecnologías, en este caso el Internet lo siguiente:

> Desde el comienzo del uso extensivo de Internet para fines comerciales, a principios de los noventa, han surgido numerosos estudios que ponen de manifiesto las importantes posibilidades que ofrece la aplicación de Internet en los distintos ámbitos de la actividad empresarial, tanto en lo que se refiere a las relaciones con los clientes y proveedores (extranet), como en la organización interna de la empresa (Intranet). Teletrabajo, subastas on-line, publicidad de ámbito internacional o abastecimientos on-line son sólo algunas de las posibilidades que ofrece Internet en su aplicación a la actividad empresarial. (p. 4)

En la actualidad, se concibe como una modalidad laboral novedosa que permite la flexibilidad en las relaciones obrero-patronal y supone la adaptación a la era digital y la globalización, como también un ahorro significativo a las finanzas públicas y personales y otros beneficios atribuibles al trabajo desde puntos remotos.

Conceptualización de teletrabajo

El desarrollo masivo y exponencial que han tenido en los últimos veinte años las tecnologías de información repercute de forma directa sobre todo en aspectos sociales, los mercados laborales y sectores productivos. Las organizaciones deben buscar la manera de adaptarse a esta nueva era digital y tecnológica que supone la adopción de prácticas innovadoras y eficientes en la gestión de procesos que favorezca los cambios y la adaptación, ejemplo de esto es el teletrabajo.

Este concepto hace referencia a cualquier labor que ejecute un trabajador que se realice a distancia. En este sentido, lejos del lugar físico donde se encuentra la organización a la cual pertenece y que sea por medio de las tecnologías de información.

Por una parte, Buira (2012) define teletrabajo de la siguiente forma:

> Es aquel trabajo que se realiza a distancia y con la colaboración de las modernas tecnologías de la comunicación, o si se quiere precisar un poco más, es aquella forma de trabajo que se realiza en un lugar alejado de las oficinas centrales o centros de trabajo habituales, y que implica la utilización de equipos informáticos y de telecomunicaciones como herramientas primordiales para el cumplimiento de las actividades. (p. 22)

Por otra parte, la definición de teletrabajo según el decreto N° 39225-MP-MTSS-MICITT, publicado el 21 de octubre del 2015, es la siguiente:

> Teletrabajo es la prestación de servicios de carácter no presencial, fuera de las instalaciones del patrono, en virtud de la cual un trabajador puede desarrollar su jornada laboral desde su propio domicilio, centro que se destine para tal fin o en trabajos de campo, mediante el uso de medios telemáticos. (p. 4)

Desde esta definición, se vincula estrechamente el trabajo con la tecnología, a tal punto que el término en sí no se concibe sin uno de los dos elementos. Ciertamente, esta realidad no siempre fue así, pues anteriormente las empresas no disponían de las facilidades que ofrecen de las Tecnologías de Información y Comunicación que ahora se tiene al alcance, sin embargo, esto ha sido parte del mismo entorno dinámico y cambiante del cual todos somos parte que ha hecho modificar hasta los estilos de vida y es concebido como el progreso, adaptación al cambio o innovación.

Hodson y Gordon (1995), citados por Castro (2009), definen el teletrabajo de una forma muy integral, la cual se menciona a continuación:

> Una forma flexible de organización del 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 a tiempo completo o parcial. La actividad profesional en el Teletrabajo implica el uso frecuente de métodos de procesamiento electrónico de información, y el uso permanente de algún medio de telecomunicación para el contacto entre el teletrabajador y la empresa. (pp. 17-18)

Otra definición de teletrabajo es que es una forma flexible de actuación laboral que implica trabajar a una distancia remota del empleador durante una proporción significativa de la jornada (Castro, L. 2009, p.13).

En estas definiciones se nota la aparición de dos términos más, la jornada laboral y el horario, los cuales se analizarán en uno de los siguientes apartados.

Características del teletrabajo

La Guía de Implementación del Teletrabajo (2015) del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica establece cuatro características esenciales (requisitos) que debe cumplir el trabajo para que pueda se pueda trasladar o aplicar por medio del teletrabajo:

> - Se pueden realizar fuera de las instalaciones del patrono utilizando las tecnologías de la información y comunicación sin afectar el normal desempeño de otros puestos, de los procesos y de los servicios que se brindan.
> - Se pueden establecer objetivos claros y metas específicas que permitan la planificación, seguimiento y control de las actividades asignadas.
> - La supervisión ejercida no requiere la presencia física del funcionario y se puede realizar de forma indirecta y por resultados.
> - La naturaleza del trabajo, permite que la comunicación se realice principalmente por medios telemáticos. (p. 6)

Por su parte, el autor Orlando (2015) hace una comparación entre las características y diferencias que tienen un modelo de trabajo tradicional y el teletrabajo son las que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 1

Comparación entre el trabajo tradicional y teletrabajo

Antes (trabajo tradicional)	Después (teletrabajo)
Horarios rígidos	Horarios flexibles
Trabajo únicamente en la sede de la organización	Trabajo desde cualquier lugar
Uso de computadoras únicamente en la oficina	Dispositivos propios
Sistema de monitoreo y control físicos	Evaluación por resultados
Reuniones laborales limitadas a encuentros físicos	Reuniones virtuales con participantes Ilimitados.

Nota: Adaptado de Orlando, (2015). Análisis de Impacto del Teletrabajo en los resultados de gestión de las organizaciones. Estudio de caso en un área de una organización financiera en Bogotá. Tesis para optar por el grado de Maestría.

Estas características y diferencias (ver Tabla 1) son las que se aprecian con mayor facilidad. Toda persona, independientemente de su estado profesional o a la profesión que se dedique, puede identificar esas diferencias entre un modelo de trabajo tradicional o un modelo de teletrabajo.

Clasificación del teletrabajo

Castro (2009), en su trabajo de maestría, expone que existen dos criterios para la clasificación del teletrabajo: el primero es donde se desarrolla la actividad laboral (en el domicilio, oficinas satelitales, telecentros, tellecotages y móviles); el segundo por el tipo de conexión entre trabajador y empresa (en línea y desconectado o fuera de línea). (p. 20)

Por el contrario, Delgado (2010) indica lo siguiente acerca de las clasificaciones del teletrabajo:

> Se han identificado una gran cantidad criterios para clasificar el teletrabajo y las subsecuentes clasificaciones, algunas de las cuales en determinado momento se yuxtaponen, por lo que se opta por centrar la atención en dichas clasificaciones más que en los criterios, que después de todo, es de esperar sigan evolucionando. (p. 4)

Sin embargo para efectos de esta investigación y con el afán de contextualizar más el tema de estudio, se explicarán seguidamente las clasificaciones según el autor Castro (2009).

Según el lugar donde se desarrolla la actividad.

En el domicilio

Esta modalidad se refiere a las labores realizadas por el teletrabajador desde su hogar, sea a tiempo completo o solo una parte de su jornada, se le conoce también como telework. Esta modalidad permite a las empresas ajustar las labores de las y los teletrabajadores según se requiera, sea el tiempo que deba estar presencialmente en la oficina o en su defecto si no se hace necesario, se realizan las labores desde el hogar.

Oficinas satelitales

Son oficinas de la organización adecuadas y acondicionadas para las y los teletrabajadores y que están distantes de las sedes u oficinas centrales. Por medio de estos centros de trabajo las y los teletrabajadores pueden cumplir su horario y sus labores. Esta modalidad responde a un tema de conveniencia y facilidad que brinda la organización por asuntos de distanciamiento geográfico. Son equivalentes a telecentros.

Telecentros

Son lugares físicos acondicionados con tecnologías de información necesarias para la práctica del teletrabajo. Con normalidad estos centros son compartidos por varias empresas, lo que genera un ambiente colaborativo.

En el caso costarricense, se tienen identificadas varias comunidades dormitorios, es decir, donde las personas básicamente pasan la noche y durante el día se trasladan a la zona metropolitana a trabajar. Estas

> comunidades dormitorios resultan ser lugares idóneos para la construcción de telecentros de trabajo. Es así como ya se ha valorado la posible habilitación de centros de teletrabajo en Alajuela y Tres Ríos. (Delgado, 2010)

Tellecotages

Esta modalidad consiste en telecentros ubicados en zonas rurales, donde se ponen a disposición las instalaciones tanto a las y los teletrabajadores de la organización como a las y los habitantes de la región, los tellecotages están orientados al desarrollo social comunitario.

Teletrabajo móvil

Lo practican aquellas personas que por la naturaleza de su puesto de trabajo necesitan tener movilidad constante y fuera de su lugar físico de trabajo, requieren de igual manera de dispositivos como celulares o portátiles.

Según el tipo de conexión entre trabajador y empresa

En línea

Esta modalidad consiste en realizar un trabajo de tipo contra pedido, en este caso el trabajador utiliza las herramientas telemáticas para recibir y enviar información pero no necesariamente pasa siempre conectado.

Desconectado o fuera de línea

Se refiere a la labor de un teletrabajador que se encuentra en un lugar remoto, el cual recibe las indicaciones para su ejecución por medios como; teléfono, fax o e-mail. Posterior a la realización del trabajo, hace llegar los resultados por cualquiera de estos medios mencionados.

Modalidades del teletrabajo

Castro (2009) explica que los dos tipos de modalidad para la ejecución del teletrabajo son: a tiempo completo o en su defecto a tiempo parcial; ambos se desarrollan según los requerimientos del patrono o si las funciones mismas del puesto lo permiten. A continuación, se explican parafraseando la cita de este autor.

Tiempo completo

Se da cuando el teletrabajador realiza la mayor parte de su jornada diaria y semanal desde puntos remotos, cualesquiera que sean según los mencionados, o sea, fuera de la

oficina o empresa y se presenta físicamente a esta durante lapsos cortos, normalmente, implica trabajar un día máximo dos presencialmente en la empresa. En esta categoría se incluyen por ejemplo: a los programadores y los analistas informáticos, estas profesiones han tenido un papel destacado en el desarrollo del teletrabajo.

Tiempo parcial

En este caso, son todos aquellos teletrabajadores que distribuyen su tiempo o jornada entre labores en puntos remotos como desde su casa u otros pero también van a la empresa. Cabe hacer la distinción entre esta modalidad y aquellos trabajadores que ocasionalmente ejecutan funciones en su casa por falta de tiempo o atrasos o aumento en el volumen de trabajo.

Ventajas y desventajas del teletrabajo

Ventajas

Retomando a la Universidad Estatal a Distancia (UNED) (s.f.), establece ventajas de la aplicación del teletrabajo para los tres actores diferentes, a saber, el país, la institución y el teletrabajador.

El país

- Disminución del consumo de combustibles, por lo que se reducen los niveles de contaminación ambiental en la ciudad. Se contribuye al descongestionamiento vial.
- Favorece la inclusión social de grupos vulnerables, pues se dan mayores opciones de empleo a personas con alguna discapacidad física.
- Se promueve la simplificación de trámites por lo que habrá una reducción en tiempos de respuesta.
- Mayores posibilidades de empleo para personas que viven en zonas rurales o alejadas de la Meseta Central, lo que traerá por consecuencia un mayor desarrollo socio-económico en cada una de estas zonas.

Para la empresa u organización

- Se impulsan acciones estratégicas de mejoras en las gestiones administrativas y académicas. Se potencia una cultura organizacional de trabajo por objetivos y resultados.
- Maximización del uso de las tecnologías de información y comunicación.
- Se da un aumento en la productividad de las y los colaboradores.

- Se promueve la cultura informática, en la que el uso del papel disminuye cada vez más.
- Con el manejo de las tecnologías de información y comunicación se podrían habilitar más capacitaciones y reuniones a través de videoconferencias, y así se ahorrarían traslados a otros países o regiones del país.
- Disminución en el alquiler de infraestructuras para oficinas y con ello, los costos de mobiliario. Hay un mejor aprovechamiento del espacio físico.
- Reducción en los gastos en servicios públicos (agua, luz, teléfono)
- Disminución de conflictos interpersonales, entre el personal.
- Reducción en el índice de ausentismo por parte de las y los trabajadores.
- Impulso a las acciones estratégicas de mejoramiento de la gestión.
- Posibilidad de ampliar horarios de trabajo.
- Oportunidad de acciones de responsabilidad social en el tanto se impulsen telecentros.

El teletrabajador

- Incremento en la productividad. Reducción en ciertos problemas cotidianos como: traslados hacia sus oficinas (que trae como beneficios: ahorro en gastos de transporte –gasolina, pasajes de autobús–), tiempos de traslados, alimentación e indumentaria.
- Mayor flexibilización en su horario de trabajo.
- En el caso de personas con alguna discapacidad física, se prescinde del traslado desde sus hogares, en donde, posiblemente, contarán con las condiciones de infraestructura necesarias para que se movilicen de una mejor manera.
- Para las mujeres o miembros de la familia en general, se les facilita algunas tareas diarias con sus hijos, dada a la flexibilidad de su horario.
- Disminución de estrés. Sin duda su entorno laboral será más cómodo y agradable.
- Se incentiva en el funcionario el uso de las tecnologías de información y comunicación, logrando maximizar las oportunidades que estas ofrecen.
- Aumento del grado de responsabilidad o de independencia sobre el trabajo desempeñado.

Desventajas

Parafraseando a Castro (2009), retomando este autor que en su trabajo final de maestría plantea las desventajas que se podrían presentar producto de la aplicación del teletrabajo tanto para el trabajador, como para la empresa o institución.

Para el teletrabajador

- La falta de ambiente laboral para el trabajador puede generar sentimientos de soledad, falta de apoyo y poca comunicación. Para esto se puede implantar un modelo a tiempo parcial.
- Si no se implementa junto con una normativa con la que el trabajador se sienta respaldado, puede provocar una sensación de desprotección.
- Genera comúnmente en las y los teletrabajadores un miedo a no ser tomados en cuenta en los planes de carrera profesional dado su poca presencia en la organización.
- Puede provocar malos hábitos como el sedentarismo.
- Puede existir un inadecuado uso del tiempo al no establecer o separar la vida laboral de la familiar y personal.
- Se puede dar problemas emocionales al no establecer bien el tiempo libre, dando la sensación de trabajo continuo.

Para la empresa u organización

- Puede incidir en la necesidad de intercambio de ideas, interacción social dentro de la organización, el fortalecimiento de la cultura organizacional, lo que a su vez puede afectar el ambiente laboral entre, teletrabajador y la empresa.
- Puede nacer la desconfianza de parte de la empresa hacia teletrabajador si este hace uso de información crítica fuera de las instalaciones que representan una zona de seguridad.
- Dependiendo de la modalidad aplicada, el costo que representa para la empresa el teletrabajador puede exceder en comparación si lo tiene en la oficina.

Diferencia entre teletrabajo y trabajo a distancia

Es de suma importancia tener claro la diferencia entre el teletrabajo y el trabajo a distancia, el cual también se le denomina trabajo no presencial o a domicilio.

La modalidad de trabajo a domicilio tiene una regulación muy básica o general en el Capítulo Noveno del Código de Trabajo de Costa Rica, en los artículos 109 al 113, sin

embargo, se define por la jurisprudencia de la Sala Segunda de la Corte Suprema de Justicia de Costa Rica de la siguiente manera:

> El contrato de trabajo a domicilio constituye una forma particular de prestación de servicios en régimen de subordinación. Se aparta del típico contrato de trabajo precisamente porque las labores no se ejecutan en el espacio físico de la empresa, sino que estas se realizan en el domicilio del trabajador, o bien en otro lugar escogido por este último. Los tres elementos que normalmente caracterizan la relación de trabajo –prestación personal, salario y subordinación– están presentes en el contrato de trabajo a domicilio, solo que el elemento de la subordinación se encuentra especialmente diluido en atención a la particular naturaleza de este contrato. Esto, por cuanto la persona que trabaja realiza sus tareas, pero no bajo la dirección inmediata y directa del empleador o de sus representantes. La subordinación, en este caso, viene dada por la dependencia económica y técnica de la persona trabajadora, quien debe realizar su trabajo en atención a las instrucciones que el empleador le indique. Por lo general, la retribución en este tipo de contrataciones es por pieza o a destajo y el o la trabajadora no está sujetos a una jornada de trabajo determinada, aunque siempre deben respetarse los límites legales. El contrato de trabajo a domicilio está regulado por el Código de Trabajo en un capítulo especial, en el que se señala que trabajador a domicilio es todo aquél que elabora artículos en su hogar u otro sitio elegido libremente por él, sin la vigilancia o la dirección inmediata del patrono o del representante de este, con lo que queda claro que el elemento determinante de la subordinación se presenta de forma diferente que en el típico contrato de trabajo. (Sala Constitucional de la Corte Suprema de Justicia de Costa Rica, Voto número 01549-2010)

Elementos necesarios para desarrollar el teletrabajo

El teletrabajo requiere para su adecuado desarrollo una serie de elementos o condiciones que garanticen una labor exitosa del teletrabajador, como el lugar físico y ambiente, los medios o dispositivos telemáticos y herramientas de conexión e interacción.

El lugar físico y ambiente

El espacio físico es importante, pues debe reunir las condiciones necesarias para cumplir con las funciones de su puesto como si estuviera en la empresa, el patrono debe asegurarse de aspectos tales como contar con el espacio suficiente para acomodar su mobiliario y equipo electrónico que permita trabajar con normalidad y buen desempeño, asegurar que el este área de trabajo sea confortable y no facilite algún accidente o enfermedad laboral; la silla debe ser ergonómica y las instalaciones eléctricas deben ser seguras, así como el acceso a dispositivos de emergencia. Otros factores a considerar como; iluminación, el ruido, la humedad o el calor son relevantes también cuando se acondiciona estos lugares.

Los medios o dispositivos telemáticos

Son los elementos indispensables para realizar teletrabajo, pues estos permiten la ejecución de labores desde lugares remotos con normalidad y sin diferencia alguna se debe contar con acceso a Internet por banda ancha, computadoras con cámaras, micrófonos y otros accesorios necesarios para realizar videoconferencias o videollamadas de ser necesario, además de tener la suficientes características operativas que permitan una adecuada función. También, teléfonos móviles e impresoras que permitan la comunicación y el envío de información y documentación.

Herramientas de conexión e interacción

Se hacen útiles, y en algunos casos indispensables, el correo electrónico empresarial, los chats internos, el acceso a videoconferencias, los blogs de ser necesario, que permitan una interacción fluida y constante del teletrabajador con el resto de la compañía para que no disminuya la participación de este en los diversos procesos departamentales y organizacionales, a su vez que el teletrabajador se mantenga informado y al tanto de cualquier situación atinente a sus funciones, todo esto con el objetivo de homologar las condiciones del trabajo en el punto remoto donde se lleven a cabo sus funciones.

Teletrabajo en Costa Rica

En Costa Rica no hay certeza para responder ¿qué institución o empresa abordaron formalmente el tema del teletrabajo como modalidad laboral?, sin embargo, se sabe que el sector privado ha aprovechado de forma más tangible este recurso en comparación al

sector público. El progreso en las instituciones públicas ha sido lento, pero al menos se han realizado los esfuerzos para llevarlo a cabo.

Rodríguez (2015) indica los antecedentes registrados en Costa Rica con el afán de impulsar la práctica del teletrabajo en las instituciones públicas, las cuales se detallan a continuación.

Las celebraciones de La Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información en los años 2003 y 2005, donde Costa Rica fue partícipe y a su vez aprobó sus principios y objetivos para la promoción de las TIC.

En el año 2010 surge eLAC (Plan de acción sobre la sociedad de la información y del conocimiento de América Latina y el Caribe). Costa Rica, como partícipe, se compromete a adoptar medidas de inclusión social para que personas en condiciones vulnerables (discapacidad) puedan realizar teletrabajo.

Se han promulgado decretos ejecutivos que han llenado el vacío legal por la falta de legislación en el país acerca del teletrabajo y que han formado el marco legal que regula las prácticas del teletrabajo junto con las jurisprudencias a la fecha.

El primero de ellos es el Decreto Ejecutivo N° 26662-MP del año 1998, en el cual se motivó a jerarcas de instituciones del Régimen de Servicio Civil, para optar por la implementación entre los funcionarios a su cargo, de horarios flexibles en caso de necesitarlo la institución. (Rodríguez, 2015, p. 49)

Posteriormente el Decreto Ejecutivo N° 34704-MP-MTSS del 31 de julio del 2008 según el Sistema Nacional de Información Jurídica tenía por objetivo:

> Promover y regular el teletrabajo en las instituciones del Estado, como instrumento para incrementar la productividad del funcionario, el ahorro de combustibles, la protección del medio ambiente, y favorecer la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, mediante la utilización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC). (p. 2)

Dos años después de su puesta en vigencia por medio de su publicación en el diario la Gaceta, este decreto no tuvo el acatamiento esperado.

Retomando a Delgado (2010), nos indica acerca de esto que para esta fecha: “El Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), como institución coordinadora del proyecto del teletrabajo en el país apenas contaba con 164 teletrabajadores, lo cual significaba un 16% de la meta propuesta por el gobierno.” Además, agrega que: “El Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC) solo registró 4 teletrabajadores, por su parte la UNED con 16 teletrabajadores había suspendido el programa hasta nuevo aviso.” (p. 2).

Agregando a lo que indica Rodríguez (2015) en cuanto a los acontecimientos que han sumado y que conforman los antecedentes del teletrabajo en Costa Rica también se tiene que: el decreto N° 37695-MP-MTSS del 23 mayo del 2013, fue firmado por la expresidenta Laura Chinchilla Miranda, cuyo objetivo según el Sistema Nacional de Información Jurídica fue:

> El presente Decreto tiene por objeto promover y regular el Teletrabajo en las Instituciones del Estado, como instrumento para promover la modernización de las organizaciones, la inserción laboral, reducir el gasto en las Instituciones Públicas, incrementar la productividad del funcionario, el ahorro de combustibles, la protección del medio ambiente, y favorecer la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, mediante la utilización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC´s). (pp. 3 - 4)

Por último, el decreto vigente N° 39225-MP-MTSS-MICITT, firmado por el expresidente Luis Guillermo Solís Rivera, el 14 de septiembre de 2015, que deroga el anterior y que tiene por objetivo según el Sistema Nacional de Información Jurídica:

> El presente Decreto tiene por objeto promover y regular el Teletrabajo en las Instituciones del Estado, como instrumento para impulsar la modernización, reducir los costos, incrementar la productividad, reducir el consumo de combustibles, favorecer la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, promover la inserción laboral, el desarrollo laboral en los territorios, contribuir con la protección del medio ambiente, así como apoyar las políticas públicas en materia de empleo mediante la utilización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC s). (p. 4)

Como se menciona, hubo instituciones pioneras en la adopción de esta modalidad como: el Banco Nacional de Costa Rica (BNCR), el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), la Universidad Estatal a Distancia (UNED) y más recientemente la Universidad Nacional (UNA). En el caso del ICE, fue la primer institución en aplicar formalmente el teletrabajo como modalidad laboral posterior a su aplicación como plan piloto. La UNED también posee un programa de teletrabajo, el cual se alinea a la modalidad de estudio de esta universidad y muy recientemente la UNA ha implementado un modelo de teletrabajo robusto, con personal profesional para determinar la viabilidad de clasificar un puesto como candidato a trabajar en esta modalidad. Dicho cuerpo organizacional se compone de psicólogos, sociólogos, ingenieros en salud ocupacional e informática.

En el sector privado, esta tendencia se torna mucho más fuerte, se ha realizado un aprovechamiento más tangible y vistoso, sobre todo en el caso de las empresas multinacionales como por ejemplo, Procter & Gamble (P&G) y HP.

Constitucionalidad y marco legal del teletrabajo en Costa Rica

La Real Academia Española, en su página web, define la constitucionalidad como: "Perteneciente o relativo a la constitución o a la Constitución de un Estado", o sea, es el grado en que cualquier asunto se enlaza, es legal o se adecua a la legislación vigente de un Estado.

En cuanto al tema laboral, está regulado por la ley mediante el Código de Trabajo de Costa Rica, creado desde el 23 de agosto de 1943, y a eso se le suma toda la jurisprudencia emanada desde la Corte Suprema de Justicia de Costa Rica.

Entonces, el Gobierno Central, desde la figura de la Secretaría Técnica de Gobierno Digital (STGD), inició apoyando a las diferentes instituciones públicas por medio de talleres donde se les informaba que era el teletrabajo, y cómo se podía aplicar.

Murillo y Rojas (2009) mencionan que la STGD creó las bases para que las instituciones implementarán planes pilotos, mediantes los cuales se pudiera evaluar la viabilidad de utilizar esta modalidad de trabajo en cada una de las instituciones (p. 233).

Siguiendo con Murillo et al. (2009) indican que en materia de legislación laboral en teletrabajo en el sector Público, Costa Rica está muy desprotegido. Citan lo siguiente:

> Cuando hablamos de Teletrabajo en el Sector Público de nuestro país, se debe hacer un análisis no solo de las normas ya constituidas, sino que además es necesario realizar una descripción de algunas instituciones que se están enfrentando al Teletrabajo. Esto debido a la poca regulación que existe actualmente en lo que respecta al Teletrabajo, es que se convierte necesario analizar casos prácticos que existen en el país. (p. 235)

Cuando se hace referencia a instituciones públicas, se engloban todas aquellas amparadas por el Estatuto de Servicio Civil, así como las instituciones autónomas, quienes cuentan con independencia para administrar, sus propias políticas y reglamentos internos, y cualquier otra institución pública relacionada con su personal por medio de las regulaciones del Código de Trabajo de Costa Rica.

Según Delgado (2010), existen algunos aspectos legales con los que se pretendía dar un marco jurídico estable para la aplicación del teletrabajo:

- El expediente 16.030, el cual se presentó a la Asamblea Legislativa como un Proyecto de Ley para actualizar las jornadas de trabajo excepcionales y resguardar los derechos de las y los trabajadores, que puede ser de gran utilidad para normar la flexibilidad horaria del teletrabajo.
- Una propuesta de reforma al Reglamento del Servicio Civil y al Código de Trabajo.
- El Decreto Ejecutivo Nº 26662-MP; donde se autoriza la aplicación de horarios flexibles en instituciones del Régimen del Servicio Civil.

Otro Decreto Ejecutivo del 31 de julio de 2008, el cual es citado por Murillo et al. (2009), es el decreto Nº 34704-MP-MTSS, el cual regulará la Promoción del Teletrabajo en las Instituciones Públicas, decreto que deberán seguir y respetar todas las instituciones públicas que pretendan teletrabajar (pp. 247-248).

Sin embargo, el decreto citado fue derogado por el artículo 14 del decreto ejecutivo N° 37695 del 11 de febrero del 2013, pues el anterior requería de una actualización, según una recomendación dada por las y los participantes de un evento llamado TELEWORK 2012, celebrado en agosto del 2012, las cuales se plasmaron en un documento denominado “Declaración de San José: “La Modernización del Estado: El Teletrabajo en la Sociedad del Conocimiento”.

Según el artículo N°1 de dicho decreto, se establece como objetivo principal:

> ...promover y regular el Teletrabajo en las Instituciones del Estado, como instrumento para promover la modernización de las organizaciones, la inserción laboral, reducir el gasto en las Instituciones Públicas, incrementar la productividad del funcionario, el ahorro de combustibles, la protección del medio ambiente, y favorecer la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, mediante la utilización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC´s).

Además, por medio de este decreto se establece una comisión de coordinación interinstitucional denominada Comisión Nacional de Teletrabajo, y que según el artículo N°3 está presidida por la STGD y conformada por un representante del MTSS, ICE, Dirección General del Servicio Civil (DGSC), Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) y el Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT).

El 20 de agosto de 2015 entra en vigencia un nuevo Decreto Ejecutivo, el N° 39225-MP-MTSS-MICITT (de ahora en adelante se denominará "El Decreto"), firmado por el expresidente Luis Guillermo Solís, el cual deroga el anterior, firmado en el gobierno anterior de doña Laura Chinchilla Miranda.

Según Avendaño (2015), el gobierno emite tercer decreto en siete años para implementar teletrabajo en instituciones públicas, empezando desde el gobierno del Dr. Oscar Arias Sánchez hasta terminar con la Administración Solís Rivera, lo cual evidencia el interés por parte del Poder Ejecutivo en implementar dicho modelo laboral en las instituciones del sector público, con el fin de cumplir con el objetivo planteado en cada decreto.

Como se mencionó, el decreto vigente establece en su artículo N° 3 que la Comisión Interinstitucional deja de llamarse Comisión Nacional de Teletrabajo y pasa a denominarse Equipo de Coordinación Técnica de Teletrabajo (ECTT), el cual estaría adscrito y dirigido por el MTSS y este congregará a las instituciones, dependencias y organizaciones necesarias para desarrollar los objetivos y actividades que permitan aplicar el teletrabajo en las instituciones públicas y la sociedad.

Dicho Equipo Técnico posee ciertas competencias y obligaciones específicas, según el artículo N° 4, las cuales se citan a continuación:

- Proponer las políticas y lineamientos generales en materia de teletrabajo al interior del sector público.
- Coordinar con las instancias correspondientes la implementación del teletrabajo en el contexto de la modernización organizacional.
- Convocar a las comisiones institucionales de teletrabajo, cuando resulte necesario.
- Definir, coordinar y regular los programas de formación y evaluación que sean necesarios para la debida implementación de los programas de teletrabajo.
- Proponer las aplicaciones informáticas, dispositivos y sistemas colaborativos de video comunicaciones que contribuyan con la aplicación del teletrabajo.
- Suministrar a las instituciones participantes la orientación para implementar sus programas de teletrabajo.
- Asesorar sobre la implementación del teletrabajo temporal y sobre el uso de equipos de videocomunicaciones de las instituciones del Estado, en casos de emergencia nacional o situaciones especiales
- Suscribir convenios de cooperación y alianzas con instituciones del sector público, privado organizaciones nacionales e internacionales y expertos que estime conveniente para el cumplimiento de sus objetivos.
- Contribuir con la implementación de políticas públicas que promuevan la aplicación del teletrabajo en la sociedad.
- Promover el trabajo decente a través de la práctica del teletrabajo

Como se puede observar, el ECTT tiene una serie de responsabilidades que aplican en mayor manera para el sector público, sin embargo, tiene también responsabilidad para con las empresas privadas en brindar el mismo apoyo, con el fin de contribuir y crear una cultura del teletrabajo en Costa Rica, el cual es el fin principal del Gobierno Central.

Además de esas funciones, se le asigna o establece la responsabilidad de fomentar dos acciones para incentivar el teletrabajo, las cuales son la promoción de las videocomunicaciones y los telecentros, para los cuales deben fomentar la implementación y uso, además de evaluar y recomendar la utilización de estas herramientas en los lugares idóneos; el MTSS deberá colaborar con diagnósticos de viabilidad técnica, facilitar

herramientas y aplicaciones, con el fin de promover el uso de estas dos formas de hacer teletrabajo. Esto se establece en los artículos N° 5 y 6 del decreto.

En cuanto a las condiciones de trabajo, es muy claro y conciso como se establece en el artículo N°7 que las condiciones laborales cambian única y exclusivamente en la organización y forma cómo se desarrolla el trabajo, sin afectar todas las condiciones de la relación laboral entre el colaborador y la institución o empresa.

Sin embargo, el decreto establece una serie de reglas a cumplir en el momento que se dará la transición de un trabajo tradicional a teletrabajo, las cuales según el artículo 7 son:

- Cuando el teletrabajo no forma parte de la descripción inicial de las funciones del puesto, la institución participante por medio de la jefatura respectiva o la Autoridad que determine la Institución, deberá suscribir conjuntamente con el servidor un acuerdo voluntario, en el que se establecerá la información con las condiciones necesarias para la realización de sus funciones bajo esta modalidad de trabajo.
- El teletrabajador, deberá mantener la jornada inicialmente contratada con la institución.
- El horario del teletrabajador podrá ser flexible, siempre y cuando sea previamente acordado con su jefatura y no afecte el normal desarrollo de las actividades y procesos de trabajo en su institución.
- Los criterios de medición, evaluación y control del teletrabajador serán previamente determinados entre el funcionario y la jefatura en el acuerdo a suscribir, procurando el cumplimiento de los objetivos y metas de la dependencia.
- La incorporación a la modalidad del teletrabajo es voluntaria por parte del servidor. La institución tiene la potestad para otorgar y revocar la modalidad de teletrabajo, cuando así lo considere conveniente y con fundamento en las políticas y lineamientos emitidos al efecto. El teletrabajador tiene el derecho para solicitar la restitución a su condición laboral habitual, siempre y cuando se siga un procedimiento elaborado al efecto.

- Corresponderá a cada institución participante, determinar las medidas necesarias para garantizar el equipamiento de trabajo, definir el ámbito de responsabilidades, y la estimación de costos, previo al inicio de los programas de teletrabajo. La obligación que recae en la institución en el suministro de equipo de trabajo, sólo podrá ser dispensada cuando voluntariamente el teletrabajador ofrezca equipo y herramientas de su propiedad para el cumplimiento de las funciones asignadas, situación que deberá quedar debidamente consignada en el acuerdo suscrito por las partes.
- La institución participante tendrá bajo su responsabilidad el diseño y adopción de medidas y procedimientos obligatorios, especialmente en materia de disposición y uso de software, referentes al control y protección de datos públicos obtenidos en el procesamiento de información oficial en la prestación del servicio por parte del teletrabajador.
- Salvo que se encuentre previamente consignado en la normativa interna de cada institución, las disposiciones sobre el uso, custodia y mantenimiento de los equipos, así como la protección de datos, se darán a conocer por escrito a cada teletrabajador. De igual manera, se procederá con la información que deba conocer cada teletrabajador respecto al régimen de responsabilidades y sanciones en casos eventuales de incumplimiento.
- Las y los teletrabajadores tienen el mismo acceso a la formación y a las oportunidades de desarrollo de la carrera administrativa y profesional que sus homólogos que laboran en las instalaciones de su institución.
- Las y los teletrabajadores tienen los mismos derechos colectivos que el resto de servidores de la institución para la que labora.
- A la institución participante le corresponde verificar la correcta aplicación de las condiciones de salud y seguridad ocupacional, por lo que representantes de la institución podrán tener acceso al lugar o centros de teletrabajo, dentro de los límites de la legislación vigente aplicable. En caso de que las actividades se realicen desde la casa de habitación, el trabajador debe acondicionar un espacio físico bajo la normativa de salud y seguridad ocupacional establecida y permitir el

acceso para las inspecciones de las condiciones ergonómicas, de seguridad e higiene del puesto de trabajo previa notificación y consentimiento del servidor.

- Las y los teletrabajadores estarán cubiertos por el seguro social y por las pólizas de riesgos de trabajo.

Evidentemente, ningún colaborador puede verse afectado si su modalidad de laborar cambia a teletrabajo, sin embargo, es de suma importancia que de todos los acuerdos tomados entre ambas partes (colaborador-patrono) quede evidencia por escrito, firmado y aceptados los términos acordados para el cambio de modalidad laboral.

El decreto es acatamiento obligatorio para todas las instituciones públicas de Costa Rica, por lo tanto, cada una deberá diagnosticar de forma conjunta con el ECTT, para determinar la posibilidad de la aplicación de teletrabajo, conjuntamente con la creación de políticas y programas internos que atiendan estos proyectos. Dichos programas, según el artículo N° 8, deben contemplar una serie de componentes, los cuales se citan a continuación:

- Conformación de una comisión institucional de teletrabajo, la cual será considerada como órgano responsable de la implementación del programa de teletrabajo a lo interno de la institución. Además, la comisión interna será el órgano interlocutor oficial con el Equipo de Coordinación Técnica designado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Objetivos del programa de teletrabajo, los cuales deben responder prioritariamente a la modernización de la gestión, al aumento y medición de la productividad, incorporación y aprovechamiento de las tecnologías de la información y comunicación, mejoramiento en la prestación de servicios a la ciudadanía, una mayor eficiencia en el uso de los fondos públicos y disminución del gasto público mediante la reducción en el consumo de combustible, energía eléctrica, alquileres y otros.
- Definición de las áreas y puestos teletrabajables, según los lineamientos que dicte al efecto la Comisión Interinstitucional.

- Determinación del órgano responsable del programa, así como la elaboración de herramientas y sistemas de control y medición de la productividad, costos, entre otras variables de gestión.
- Determinación de las aplicaciones y sistemas informáticos que les permitan a las personas teletrabajar haciendo uso de herramientas colaborativas.
- Capacitación y formación de las y los funcionarios de las instituciones participantes.

Deberes del patrono y el Ius Variandi

El patrono, al igual que el empleado, cuenta con derechos y deberes, los cuales facultan o limitan en su accionar como esa figura de autoridad que representa dentro de una empresa o institución.

El Código de Trabajo de Costa Rica, en el artículo N° 69, establece cuales son las obligaciones que tiene un patrono para con su trabajador. Sin embargo, en el inciso d establece lo siguiente, en cuanto al deber que tiene él como patrono en dotar de las herramientas, instrumentos y demás que requiere el trabajador para cumplir con sus funciones:

> d. Dar oportunamente a las y los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para ejecutar el trabajo convenido, debiendo suministrarlos de buena calidad y reponerles tan luego como dejen de ser eficientes, siempre que el patrono haya consentido en que aquéllos no usen herramienta propia.

En el momento cuando se cambia la modalidad de trabajo presencial a una modalidad de teletrabajo, se requiere de una modificación radical en cuanto a la dotación de las herramientas, instrumentos, sistemas y servicios públicos por parte del patrono, los cuales son necesarios para lograr la consecución de metas y objetivos del colaborador.

El patrono debe facilitar todo lo necesario para el ejercicio de las funciones del colaborador fuera del establecimiento de la empresa. Dentro de esos equipos, materiales, suministros y condiciones se puede mencionar: mobiliario ergonómico, iluminación, condiciones mínimas de ruido, dispositivos telemáticos (computadora, teléfono móvil o fijo, cámaras web, micrófonos), Internet con suficiente ancho de banda, entre otros.

Quizá una de las interrogantes en cuanto a cambiar una modalidad de trabajo puede ser el aspecto de legalidad, pues se altera definitivamente el contrato de trabajo, o qué tan permitido o facultado está el patrono para realizarlo según sea su necesidad.

El Ius Variandi es un principio de legalidad en el ámbito laboral, el cual la Dirección de Asuntos Jurídicos del Departamento de Asesoría Externa del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica, en la carta DAJ-AE-048-03, con fecha del 10 de enero del 2006, dirigida al licenciado Rodney Fernández Segura, Director de Operaciones, Desarrollo Fintec de Costa Rica, define este principio de la siguiente forma:

> ...sea la potestad que tiene el patrono de modificar unilateralmente y aún contra la voluntad del trabajador, cuando exista una justa necesidad de la empresa, las condiciones en que se ha venido prestando la relación laboral. Sin embargo, este poder dispositivo del patrono no es absoluto, pues tiene sus limitaciones, siendo la más importante de ellas que su ejercicio no puede recaer sobre los elementos esenciales del contrato de trabajo: salario, jornada y la jerarquía, entre las más importantes… (pág. 2)

A partir de esta definición, se puede ver la potestad legal con que cuenta el patrono para realizar modificaciones en el contrato laboral de una forma unilateral, siempre que no tenga que ver en un cambio a nivel salarial, cambio de jornada (entendiendo que existen únicamente tres según el Código de Trabajo) y la jerarquía del puesto para lo que fue contratado.

Sin embargo, existe una segunda interrogante de peso para realizar un cambio o modificación de modalidad laboral, el tema de derechos adquiridos, y esto se agrava en el momento de tratarse de una organización del sector público.

Navarrete (2014) define derechos adquiridos como:

> Los derechos adquiridos son aquellos que entran en forma definitiva en el patrimonio del trabajador; están consolidados y su disfrute se confirma con facilidad. El derecho adquirido se da cuando un trabajador recibe de manera efectiva un beneficio o condición, derivado de una disposición legal, de un acuerdo entre las partes, o bien, de un acto unilateral del empleador en beneficio del empleado. (párr. 5 y 6)

Dichos derechos deben ser situaciones jurídicas consolidadas, es decir, deben ser disfrutados por una cierta cantidad de tiempo (antigüedad) que en el caso de la legislación nacional vigente, es de un año. Además, el trabajador debe cumplir con los requisitos establecidos por el patrono, para optar por dichos derechos.

Respecto del tema del Ius Variandi, en una entrevista del noticiero CRHoy de Costa Rica, del 31 de octubre de 2013 dada por el Lic. Alfonso Carro, miembro de la firma Central-Law, llamada "El Ius Variandi y los derechos adquiridos por el trabajador", se explica de una forma muy clara el tema de los derechos adquiridos por las y los trabajadores y el derecho o el principio del Ius Variandi con que cuenta el patrono:

> Parte de la base (el Ius Variandi) de que la empresa tiene necesidades diferentes, cuando las necesidades del mercado la obligan a variar la forma de producción, distribución, comunicación, desarrollo de productos y cualquier otra etapa de sus negocios. Es decir, se parte de una realidad innegable de que las empresas tienen que tener cierto grado de maniobra en sus actividades, que no pueden depender de la aceptación de todos los trabajadores...
>
> De ahí que se considera que el empleador o patrono tiene, como parte de su poder de dirección sobre las y los trabajadores, la potestad unilateral de hacer variaciones en las condiciones en que se ha venido desarrollando el contrato de trabajo, o la prestación del servicio. La justificación tiene que ser que haya una justa y real necesidad de empresa. (Párr. 3-4).

El patrono puede realizar esas modificaciones, siempre que exista una causa justa y necesaria, con el fin de adaptarse a un mundo globalizado y no perjudicar o poner en amenaza la sobrevivencia de la empresa. Además, siempre se debe respetar las tres prohibiciones que tiene el principio del Ius Variandi: el salario, la jornada y la jerarquía.

Carro (2013) reitera lo siguiente en esa misma entrevista: "Fuera de esas limitaciones, es permitido el cambio unilateral de condiciones laborales. Empero, aún en los casos en que es permitido, el cambio no debe significar un perjuicio desmesurado para la persona trabajadora". (párr. 9)

Conceptos del marco metodológico

A continuación, se muestra la tabla 2, la cual resume todos los conceptos teóricos de las partes que conforma el capítulo 3 (marco metodológico) de la presente investigación.

Tabla 2

Conceptos del marco metodológico de la investigación

Enfoque cualitativo	El enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 4). En él se tratan datos numéricos en gran manera, los cuales se recaban mediante mediciones y el análisis de estos se realizan por medio de métodos estadísticos.
Enfoque cuantitativo	Los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante y después de la recolección del análisis de los datos (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 4).
Enfoque mixto	Según Johnson et al. (2006), citado por Hernández et al. (2010), un enfoque mixto se define como un continuo en donde se mezclan los enfoques cuantitativo y cualitativo, centrándose más en uno de estos o dándoles el mismo "peso". (p. 546)
Diseño descriptivo	En los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 92)
Diseño exploratorio	El propósito de los diseños transaccionales exploratorios es comenzar a conocer una variable o un conjunto de variables, una comunidad, un contexto, un evento, una situación. Se trata de una exploración inicial en un momento específico. Por lo general, se aplican a problemas de investigación nuevos o poco conocidos, además constituyen el preámbulo de otros diseños (no experimentales y experimentales). (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 152)
Instrumentos de recolección de datos	Los instrumentos de medición o recolección de datos más comunes son: cuestionarios, entrevistas, escalas de aptitudes, registros del contenido, observación cuantitativa, pruebas estandarizadas, recolección de información factual e indicadores y metaanálisis. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 217)
Cuestionario	Según Chasteauneuf (2009), citado por Hernández et al. (2014, p. 217), el cuestionario se define como "Un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir."

Escalas Likert	Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 245)
Entrevista	Hernández et al. (2014), define la entrevista como "una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)". Agregando a la técnica de entrevista, King y Horrocks (2009), citado por Hernández et al. (2014), indican que "la entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta" (p.418).
Cronograma	Según García (2008), "en él se anotan las fechas probables para todas y cada una de la actividades" (p. 40).

Nota: Elaboración propia.

Capítulo III

Marco Metodológico o Referencia Metodológica

Antecedentes metodológicos

En la investigación realizada en la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA), por una Comisión Coordinadora del Teletrabajo en dicha institución en el año 2016, los investigadores utilizaron la siguiente metodología, la cual se explica en el artículo "El Teletrabajo en la Universidad Nacional de Costa Rica: Un reto de innovación institucional a partir del cambio cultural en el sector académico":

> Este artículo es trabajado con los datos de una amplia investigación realizada por FOCAIS para el Programa UNAVIRTUAL durante el 2015. La población finita de académicos se estableció en 1751, donde se estableció una muestra de 664 a nivel estratificado por sede con un nivel de confianza de 95% y un margen de error del 3% (Salas D., 2015). El proceso de recolección de la información se dio mediante participación voluntaria, mediante el llenado de un instrumento en la plataforma lime survey. Al final se pudo recopilar información de 362 casos. El manejo técnico y adecuación de datos para el análisis de SPSS, fue realizado por el equipo de Proyecto Fortalecimiento de las Capacidades de investigación, de la Escuela de Relaciones Internacionales.
>
> El 55% de la muestra son hombres, y el restante mujeres. Tienen en promedio, once años de la laborar en la institución y una edad de 43 años. El 63% de los que respondieron, tienen un nombramiento como interino y el restante 47% en propiedad. (p. 6)

Asimismo, en el artículo "Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar" de los autores Pérez y Gálvez (2007), en un estudio realizado en la Universidad Abierta de Cataluña (España) utilizaron una metodología semejante a la requerida en esta investigación. A continuación, se cita dicha metodología.

> Para realizar nuestro estudio hemos optado por una metodología cualitativa basada en entrevistas en profundidad y grupos de discusión. Ésta nos permite que las claves teóricas emerjan del propio discurso de las personas consultadas.

> En concreto, para nuestra investigación hemos realizado 24 entrevistas en profundidad y 10 grupos de discusión a lo largo del 2007 con mujeres teletrabajadoras que tenían a su cargo personas dependientes (principalmente, hijos e hijas). El total representa 73 mujeres teletrabajadoras consultadas.
>
> Para generar un conjunto heterogéneo de personas que cumplieran estos criterios, se utilizó el método de la bola de nieve (Patton, 1990). Para iniciar el proceso, contactamos con personas en organizaciones que conocíamos previamente que tenían un programa de Teletrabajo y distribuimos correos electrónicos a compañeros y compañeras informándoles de nuestra búsqueda de teletrabajadoras. Las entrevistas y los grupos de discusión fueron grabados y transcritos verbatim y se utilizó un programa de análisis cualitativo (Atlas.Ti) para la última parte del análisis.
>
> Las teletrabajadoras participantes en nuestro estudio trabajaban en una amplia variedad de organizaciones (30% en el sector público y 70% en el privado). Fueron entrevistadas mujeres de 15 organizaciones diferentes que representan una muestra agrupada en cuatro principales categorías ocupacionales: dirección y administración (directoras ejecutivas, directoras de proyecto o de área, administrativas, etc.); profesoras (principalmente universitarias); pequeñas y medianas empresarias (principalmente en ventas y servicios), y técnicas de nivel medio (investigadoras, programadoras informáticas, analistas de sistemas, etc.). Además, el 76.6% de nuestras entrevistadas teletrabajaban a tiempo parcial, es decir, desde una tarde a la semana a 2-3 días a la semana; mientras que el 23.3% restante toda su jornada laboral la realizaban en otras localizaciones, principalmente, en su hogar. (pp. 4-5)

Estos dos antecedentes metodológicos sirven de base para la presente investigación, tanto para la aplicación de los instrumentos como para el análisis de datos y resultados finales.

Dentro de la metodología utilizada por Rodríguez (2015) en su trabajo final de graduación optando por el grado de Maestría en Derecho del Trabajo y Seguridad Social en la

UNED, la cual tuvo como objetivo general "Investigar la percepción que tenían los representantes sindicales en el año 2015 respecto al teletrabajo implementado en el sector público costarricense", se puede mencionar que su enfoque fue cualitativo, dado la necesidad de conocer la perspectiva sindical de distintas ramas interdisciplinarias, además de su fundamento. El tipo de investigación fue descriptiva y lo argumenta así:

> Se trata de la descripción de un fenómeno social, en un tiempo y lugar definido, con un grupo definido e identificado que va a ser observado y estudiado en su entorno social y laboral -los representantes sindicales-; estos van a referirse respecto de un tema en específico -el Teletrabajo en el sector público-, lo cual tiene como fin, la producción del conocimiento respecto de un tema que tiene connotación subjetiva, analizando también sus implicaciones, ofreciendo, a su vez, al lector una visión de cómo opera y cuáles son sus características en la realidad laboral costarricense. (p. 62)

Los sujetos y fuentes de información fueron los representantes sindicales de las distintas instituciones que fueron seleccionadas por ser gestoras y propulsoras del teletrabajo en Costa Rica: Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), Banco Nacional de Costa Rica (BNCR), Universidad Estatal a Distancia (UNED), Poder Judicial, Asociación Nacional de Empleados Públicos y Privados (ANEP), Instituto Nacional de Seguros (INS), así como Confederaciones que representen en el colectivo sindical a distintas Federaciones.

En cuanto a las fuentes, se tuvieron como primarias las indagaciones y recolección de información de primera mano realizada por la autora-investigadora Rodríguez y secundarias, como informes, revistas, libros, biografías etc.

Las técnicas e instrumentos de recolección de información fueron: la observación, la entrevista y el cuestionario.

Una investigación realizada por Martínez A., Pérez M., Carnicer P., Vela M. (2006), expuesta en un artículo titulado: "Teletrabajo y Flexibilidad: efecto moderador sobre los resultados de la empresa.", abordó el tema del teletrabajo desde una perspectiva de flexibilidad, en sentido de la relación que tiene la implementación de esta modalidad en la flexibilidad tanto interna como externa.

Los datos de este estudio se extrajeron de encuestas realizadas a una muestra de 479 empresas pequeñas y medianas de Galicia, la cual fue estratificada de forma aleatoria tanto en tamaño de empresa como en actividad, a partir de la población que en este estudio consta de 9873 empresas localizadas en la Comunidad Autónoma de Galicia.

Para incentivar la participación en el estudio, se prometió a los directivos encuestados un resumen de los resultados de la investigación, así como un informe de su capacidad en tecnologías de la información, de modo que todas las empresas manifestaron su conformidad para participar en el estudio. Los datos se obtuvieron mediante entrevistas con los directivos de la empresa (CEO, director de sistemas de información o director de tecnología) entre mayo y octubre de 2003 (el directivo encuestado completó un cuestionario estructurado durante la entrevista). La unidad de análisis es la empresa, pues el establecimiento no se utilizó porque las empresas obtienen a menudo flexibilidad dividiendo el trabajo de forma distinta entre diversos establecimientos.

El cuestionario fue utilizado en un grupo piloto de empresas para contrastar su adecuación a la población objetivo antes de las entrevistas. El cuestionario estructurado abarcaba distintos temas: uso y efectos de las tecnologías de la información y las comunicaciones, uso del teletrabajo y de prácticas de trabajo flexible y resultados de la empresa. También incluía medidas cuantitativas de distintas variables, así como variables de percepción de directivos con escalas Likert de siete puntos sobre el control flexible y los resultados de la empresa.

Se utilizaron como variables: teletrabajo, número de tipos de teletrabajo, prácticas flexibles de teletrabajo, participación en el trabajo, control flexible, compensación variable, empleo temporal, subordinación, descentralización espacial, resultados de la empresa y tamaño de la empresa.

Enfoque

La investigación, como conjunto de procesos sistemáticos y críticos, tiene dos enfoques principales desde el siglo pasado: el cualitativo y el cuantitativo. Estos enfoques emplean procesos cuidadosos, metódicos y empíricos para concebir nuevos conocimientos, sin embargo, actualmente se incluye un tercer enfoque de investigación: el mixto.

Dada la naturaleza de esta investigación y la metodología planeada, se consideró apropiado y necesario utilizar un enfoque mixto, pues se analizaron datos de tipo numérico así como el contexto, percepciones, realidad o fenómeno que representa la fuerza laboral de la UTN, Sede Regional San Carlos.

Diseño de la investigación

Los diseños posibles para una investigación son exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo.

La presente investigación tuvo un diseño de tipo descriptivo debido a que en ella se observa y describen el contexto de la Universidad Técnica Nacional, Sede Regional San Carlos, las distintas variables y factores que podrían incidir en el diseño de un plan piloto para la implementación del teletrabajo como modalidad laboral.

Si bien el teletrabajo es un tema investigado recientemente en la UTN, por medio de la Dirección General de Desarrollo Humano, quien elaboró un anteproyecto realizando un enlace de esta modalidad laboral con la institución, específicamente en Sede Regional San Carlos, por primera vez se indaga este tema, por ende esta investigación también se clasificó como exploratoria.

Por lo anterior, para la presente investigación se tuvo dos tipos de diseño: el descriptivo y el exploratorio.

Participantes (sujetos de investigación)

La presente investigación tuvo como participantes a las y los funcionarios administrativos de la Universidad Técnica Nacional, Sede Regional de San Carlos, quienes conforman la población con susceptibilidad para realizar teletrabajo.

Inicialmente, para definir la población de funcionarios que participaron en la investigación, se solicitó a la Coordinación Regional de Gestión del Desarrollo Humano de la sede un listado de quienes ocupan únicamente puestos administrativos en este lugar, exceptuando tanto a la máxima autoridad (Decano), como aquellos puestos operativos (funcionarios del Área de Servicios Operativos: Conserjes, Conductores, Mantenimiento y Seguridad), que por su ubicación jerárquica, por las características del puesto, las funciones que desarrollan según el Manual de Puestos de la Institución y la necesidad latente de la presencia física del ocupante del puesto, no son viables para una futura aplicación de modalidad laboral de teletrabajo.

La discriminación de los puestos mencionados se realizó según recomendaciones realizadas por la Universidad Estatal a Distancia, según el Informe del Plan Piloto de Teletrabajo de dicha institución, donde se establecieron tres características fundamentales que debían cumplir los puestos, las cuales era:

> ...que las actividades pudieran ser evaluadas por objetivos o resultados, que la ausencia física del funcionario no afectara el trabajo cotidiano de la

> oficina y los proyectos con el resto del personal de la oficina; y muy importante que sus actividades laborales pudieran realizarse utilizando las tecnologías de la información y comunicación… (UNED, 2009, p. 10).

Mediante una solicitud escrita, con fecha del 21 de mayo del 2018, realizada al Área de Gestión del Talento Humano de la UTN Sede Regional de San Carlos, se solicitó la lista de las y los funcionarios que conforman la población, junto con sus respectivas jefaturas inmediatas y los correos electrónicos de cada uno y otros datos necesarios para la investigación. Estos, por medio de la carta GDHSSC-181-2018, con fecha del 25 de mayo del 2018, respondieron a dicha solicitud, facilitándonos la información requerida, la cual se muestra a continuación:

Tabla 3

Información de puestos y funcionarios facilitada por el Área de Gestión del Talento Humano UTN Sede Regional de San Carlos

Nombre del puesto	Nombre del funcionario	Categoría	Jefe Inmediato	Correo electrónico del funcionario	Correo electrónico del jefe inmediato
Asistente Directores de Carrera	Acuña Vargas Xiomara	Asistente Administrativo 2	Luis Restrepo Gutiérrez	xacunav@utn.ac.cr	lrestrepo@utn.ac.cr
Asistente de Decanato	Alfaro Agüero Laura	Asistente Administrativo 3	Luis Restrepo Gutiérrez	llalfaro@utn.ac.cr	lrestrepo@utn.ac.cr
Director de Carrera	Alfaro Alfaro Magdalena	Director de Carrera	Luis Restrepo Gutiérrez	mmalfaro@utn.ac.cr	lrestrepo@utn.ac.cr
Asistente de Extensión y Acción Social	Alfaro Vargas Georginela	Asistente Administrativo 2	Harold Hernández Padilla	galfaro@utn.ac.cr	hhernandezp@utn.ac.cr
Asistente Directores de Carrera	Alvarado Rodríguez Sonia	Asistente Administrativo 2	Luis Restrepo Gutiérrez	salvarado@utn.ac.cr	lrestrepo@utn.ac.cr
Orientadora	Araya Rodríguez Jacqueline	Profesional 2	Laura Díaz Vargas	jarayar@utn.ac.cr	ldiaz@utn.ac.cr
Encargado de conciliaciones	Barrantes Torres Jamer	Profesional 3	Ileana Morera Azofeifa	jgbarrantes@utn.ac.cr	imorera@utn.ac.cr
Encargada de TCU	Benavides Morera Ana Priscilla	Profesor 2	Harold Hernández Padilla	pbenavides@utn.ac.cr	hhernandezp@utn.ac.cr
Director Área Gestión Administrativa	Carmona Solís Joseph	Director 1	Luis Restrepo Gutiérrez	jcarmona@utn.ac.cr	lrestrepo@utn.ac.cr
Director de Carrera	Castro Miranda Eduardo	Director de Carrera	Luis Restrepo Gutiérrez	ecastro@utn.ac.cr	lrestrepo@utn.ac.cr
Encargada de Mercadeo	Chacón Hernández Glenda	Profesional 2	Luis Restrepo Gutiérrez	gchaconh@utn.ac.cr	lrestrepo@utn.ac.cr

Encargada de Archivo periférico	Chaves Segura Evelyn	Técnico Profesional 1	Laura Espinoza Rojas	ecchaves@utn.ac.cr	lespinoza@utn.ac.cr
Encargado de Salud Ocupacional y Ambiente	Cruz Villalobos Ransay	Técnico Profesional 1	Joseth Carmona Solís	rcruzv@utn.ac.cr	jcarmona@utn.ac.cr
Coordinador de Área Vida Estudiantil	Díaz Vargas Laura	Jefe Unidad Administrativa 1	Luis Restrepo Gutiérrez	ldiaz@utn.ac.cr	lrestrepo@utn.ac.cr
Promotor Deportivo	Gallardo Jiménez Edgar	Profesional 2	Laura Díaz Vargas	egallardo@utn.ac.cr	ldiaz@utn.ac.cr
Recepción	García Montero María Isabel	Auxiliar Operativo 1	Joseth Carmona Solís	mgarcia@utn.ac.cr	jcarmona@utn.ac.cr
Encargado de laboratorios	González Porras Alexis	Asistente de laboratorio	Laura Venegas Umaña	agonzalezp@utn.ac.cr	lvenegas@utn.ac.cr
Director de Carrera	Guevara Cruz Yorleny Eugenia	Director de Carrera	Luis Restrepo Gutiérrez	yguevara@utn.ac.cr	lrestrepo@utn.ac.cr
Asistente de Dirección de Docencia	Hernández Cordero Wendy Tatiana	Asistente Administrativo 2	Laura Venegas Umaña	whernandezc@utn.ac.cr	lvenegas@utn.ac.cr
Asistente de Registro	Hernández González Jennifer Tatiana	Asistente Administrativo 2	Patricia Rocha Gutiérrez	jgonzalezh@utn.ac.cr	procha@utn.ac.cr
Coordinador de Extensión y Acción Social	Hernández Padilla Harold	Jefe Unidad Administrativa 1	Luis Restrepo Gutiérrez	hhernandezp@utn.ac.cr	lrestrepo@utn.ac.cr
Asistente Técnico Extensión y Acción Social	Hidalgo Castro María José	Técnico Profesional 1	Harold Hernández Padilla	mhidalgoc@utn.ac.cr	hhernandezp@utn.ac.cr
Promotor Recreativo	Jiménez Bastos William Alonso	Profesional 2	Laura Díaz Vargas	wajimenez@utn.ac.cr	ldiaz@utn.ac.cr
Coordinador de Formación Humanística	Laguna Badilla Víctor Hugo	Profesor 1	Laura Venegas Umaña	vlaguna@utn.ac.cr	lvenegas@utn.ac.cr

Encargada de Control de Bienes e Inventarios	Leitón Orozco Laura	Técnico	Ana Patricia Barrantes Mora	lleiton@utn.ac.cr	apbarrantes@utn.ac.cr
Coordinador Administración y Contabilidad	Madrigal Cruz Diego Alonso	Profesor 3	Laura Venegas Umaña	dmadrigal@utn.ac.cr	lvenegas@utn.ac.cr
Asistente de Vida Estudiantil	Miranda Araya Marianela	Asistente Administrativo 2	Laura Díaz Vargas	mmiranda@utn.ac.cr	ldiaz@utn.ac.cr
Asistente Técnico Área Gestión Administrativa	Molina Morales Eduardo Josué	Técnico	Joseth Carmona Solís	jmolinam@utn.ac.cr	jcarmona@utn.ac.cr
Asistente Directores de Carrera	Molina Villegas Steven Mauricio	Asistente Administrativo 2	Luis Restrepo Gutiérrez	smolinav@utn.ac.cr	lrestrepo@utn.ac.cr
Coordinadora de Cultural y Deportiva	Murillo Rojas Rocío	Profesor 3	Laura Venegas Umaña	rmurillo@utn.ac.cr	lvenegas@utn.ac.cr
Asistente Directores de Carrera	Orozco Naranjo Yajaira	Asistente Administrativo 2	Luis Restrepo Gutiérrez	yorozcon@utn.ac.cr	lrestrepo@utn.ac.cr
Asistente Técnico de Gestión de Desarrollo Humano	Ortega Obando Karina	Técnico Profesional 1	Mario Andrés Quirós González	klortega@utn.ac.cr	mquirosg@utn.ac.cr
Coordinador de Ciencias Básicas, Matemáticas y Estadística	Paniagua Barboza Jorge Alberto	Profesor 1	Laura Venegas Umaña	japaniagua@utn.ac.cr	lvenegas@utn.ac.cr
Promotor Cultura	Piedra Quirós Jorge Mauricio	Profesor 3	Laura Díaz Vargas	jpiedraq@utn.ac.cr	ldiaz@utn.ac.cr
Director de Carrera	Quesada Espinoza Gustavo	Director de Carrera	Luis Restrepo Gutiérrez	gquesada@utn.ac.cr	lrestrepo@utn.ac.cr
Director de Carrera	Quirós Castro María Jesús	Director de Carrera	Luis Restrepo Gutiérrez	mquirosc@utn.ac.cr	lrestrepo@utn.ac.cr

Coordinador Gestión de Desarrollo Humano	Quirós González Mario Andrés	Profesional 3	Miriam Boza Ferreto	mquirosg@utn.ac.cr	mboza@utn.ac.cr
Director de Carrera	Ramírez López Alberto	Director de Carrera	Luis Restrepo Gutiérrez	aramirezl@utn.ac.cr	lrestrepo@utn.ac.cr
Encargada de Registro	Rocha Gutiérrez Patricia	Técnico Profesional 2	Silvia Murillo Herrera	procha@utn.ac.cr	smurillo@utn.ac.cr
Coordinador Área de Investigación y Transferencia	Blanco González Angie Mariela	Jefe Unidad Administrativa 1	Luis Restrepo Gutiérrez	lrodriguezb@utn.ac.cr	lrestrepo@utn.ac.cr
Analística en Contratación Administrativa - Encargado de Almacén de Proveeduría	Rodríguez González José Raúl	Técnico	Vinicio Cascante Loría	jrrodriguez@utn.ac.cr	vcascante@utn.ac.cr
Director de Carrera	Rojas Conejo Juelberth Manrique	Director de Carrera	Luis Restrepo Gutiérrez	mrojasc@utn.ac.cr	lrestrepo@utn.ac.cr
Trabajadora Social	Rojas Marín Carla Dahiana	Profesional 2	Laura Díaz Vargas	cdrojasm@utn.ac.cr	ldiaz@utn.ac.cr
Asistente de laboratorio de cómputo	Rojas Solís Joseph David	Asistente de laboratorio	Laura Venegas Umaña	jdrojas@utn.ac.cr	lvenegas@utn.ac.cr
Asistente Área de Investigación y Transferencia	Romero Hernández José Miguel	Asistente Administrativo 2	Lilliana Rodríguez Barquero	jromeroh@utn.ac.cr	lrodriguezb@utn.ac.cr
Asistente de laboratorio de cómputo	Salazar Soto Carlos Enrique	Asistente de laboratorio	Laura Venegas Umaña	csalazar@utn.ac.cr	lvenegas@utn.ac.cr
Director de Carrera	Sánchez Porras Benhil José	Director de Carrera	Luis Restrepo Gutiérrez	bsanchez@utn.ac.cr	lrestrepo@utn.ac.cr

Intérprete	Silva Páramo Karla	Profesor 1	Laura Díaz Vargas	ksilvap@utn.ac.cr	ldiaz@utn.ac.cr
Asistente Técnico de Registro	Solano Alfaro María Gabriela	Técnico Profesional 1	Patricia Rocha Gutiérrez	mgsolano@utn.ac.cr	procha@utn.ac.cr
Encargado de Infraestructura	Solís Guevara José Roberto	Profesional 3	Vinicio Cascante Loría	jsolis@utn.ac.cr	vcascante@utn.ac.cr
Tesorera	Solís Murillo Katherine	Técnico Profesional 1	Cristian Delgado Castillo	ksolism@utn.ac.cr	cdelgado@utn.ac.cr
Encargada de Formulación presupuestaria	Soto Abarca Marileth	Profesional 3	Sergio Ramírez García	msotoa@utn.ac.cr	sramirez@utn.ac.cr
Encargado de biblioteca	Valverde Sánchez Jorge Luis	Profesional 1	Lilliana Rodríguez Barquero	jlvalverdes@utn.ac.cr	lrodriguezb@utn.ac.cr
Director de Carrera	Vargas Valenciano Danilo Alfonso	Director de Carrera	Luis Restrepo Gutiérrez	dvargasv@utn.ac.cr	lrestrepo@utn.ac.cr
Directora de Docencia	Venegas Umaña Laura	Director 1	Luis Restrepo Gutiérrez	lvenegas@utn.ac.cr	lrestrepo@utn.ac.cr
Asistente Técnico de Gestión de Desarrollo Humano	Víquez Salas Fabián Gerardo	Técnico	Mario Andrés Quirós González	fviquezs@utn.ac.cr	mquirosg@utn.ac.cr
Encargado de Gestión de Tecnologías Informáticas	Zamora Rojas Randall	Técnico	Luis Diego Fernández González	rzamorar@utn.ac.cr	ldfernandez@utn.ac.cr

Nota: Facilitado por el Área de Gestión del Talento Humano de la UTN Sede Regional de San Carlos, mediante carta GDHSSC-181-2018.

Por lo tanto, para efectos de la presente investigación, la población (*N*) será de 57 personas, cantidad total de funcionarios, quienes serán objeto de la investigación (*N*=57).

Posterior a esa selección de la población, se abordó cada uno de esos puestos para recolectar información de interés por medio de los instrumentos de recolección de datos diseñados. Con esto se asegura la recolección de información de aquellos sujetos que puedan brindar información relevante para el correcto análisis y así evitar el uso inadecuado de recursos, principalmente el tiempo, invirtiendo periodos de análisis con sujetos que definitivamente no pueden desarrollar sus funciones por medio de teletrabajo.

También se contó con el apoyo a las autoridades respectivas de la sede como el Decanato, la Coordinación Regional de Gestión del Desarrollo Humano y la Dirección General de Desarrollo Humano, participando como sujetos dentro de la investigación y brindando las autorizaciones correspondientes para su desarrollo.

La decisión de trabajar únicamente con la población de funcionarios administrativos de la Sede Regional de San Carlos se basó en un tema de alcance de la investigación y de tener objetivos alcanzables y realizables, pues si se abarcara también la población de funcionarios docentes, aumentaría la magnitud de la investigación y esto hubiese ocasionado que la investigación se alargue en el tiempo e imposibilita el cumplimiento para la realización de una tesis, según el reglamento vigente de Trabajos Finales de Graduación.

Además, se pretende que el resultado de dicha investigación sirva de punto de partida para otras investigaciones, propiamente de la carrera de Administración y Gestión de Recursos Humanos, o bien, de otras que deseen investigar otro tipo de población (personal docente) o diferentes impactos que generan el teletrabajo.

Instrumentos

En la presente investigación se utilizaron dos tipos de instrumentos para la recolección de datos: un cuestionario y una entrevista con preguntas abiertas y cerradas. Para el caso de las preguntas cerradas, se recurrió al uso de una escala Likert. Esta escala se utilizó en algunas preguntas correspondientes a las variables opinión, perfiles de puestos y actitud. Las opciones de respuestas fueron “muy de acuerdo, de acuerdo, ni en acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, muy en desacuerdo”.

Los instrumentos para la recolección de datos fueron diseñados por los encargados de esta investigación, según las necesidades de información. El cuestionario se aplicó tres funcionarios ajenos a la población en estudio a modo de prueba piloto, posteriormente a la población meta de forma presencial dentro del horario laboral de cada ocupante del puesto, esto permitió obtener respuestas claras, esclarecer dudas a los que completan cada cuestionario, además de asegurar la veracidad de la información suministrada.

Posterior a la aplicación del cuestionario, se realizó un análisis de los resultados obtenidos, para aplicar un filtro, analizando las respuestas proporcionadas por cada encuestado y confrontarlo con el Manual de Puestos de la Institución, con el fin de discriminar aquellos puestos percibidos como no aptos de teletrabajar, por medio de lo que el entrevistado indicó y lo establecido en el perfil de ese puesto entrevistado.

Posterior a la realización del primer filtro, se realizaron entrevistas dirigidas a las jefaturas de los puestos. Esta entrevista sirvió para validar la información recolectada por medio de los cuestionarios, determinando de forma objetiva cuáles puestos se podrían realizar por medio de teletrabajo, además de asegurar la veracidad de la información y también determinar la apertura y expectativas que pueden tener las jefaturas de esos puestos ante una posible modalidad de teletrabajo.

En ambos instrumentos se abarcaron las variables de la presente investigación, las cuales se conceptualizan a continuación:

- Organigrama: esta variable se vinculó por la necesidad de realizar una comparación entre la estructura organizacional representada gráficamente y la realidad vivida en los puestos diariamente en la realización de sus funciones. Se divide en tres subvariables: líneas de coordinación, líneas de mando y comunicación. Estas subvariables son parte de la estructura de todo organigrama, por lo que se hizo necesario incluirlas para realizar este análisis. Rojas (2009) lo indica muy bien cuando se refiere a los componentes de un organigrama:

  > La división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación, la naturaleza lineal o asesoramiento del departamento, las jefaturas de cada grupo de empleados, trabajadores, entre otros; y las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma. (p. 5)

- Perfil del puesto: se debe realizar un análisis con la información recolectada de esta variable para determinar si el puesto según las indicaciones del perfil cumple o no con los requerimientos para poder ser ejecutado por medio del teletrabajo.
  Fernández (2004), se refiere a la descripción (perfiles) de la siguiente manera:

  > Es una declaración escrita, basada en el análisis, de las operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto de trabajo. Consta de cuatro apartados: 1. Datos de identificación del puesto. 2. La descripción del puesto propiamente dicha, que incluye tareas (ocasionalmente operaciones), responsabilidades y funciones. Especificaciones del puesto. La identificación de los puestos que, desde la perspectiva de su complejidad, responsabilidad y habilidades pertinentes le preceden y le siguen. (p. 65).

Esta variable incluye tres subvariables: tareas, responsabilidades y permanencia física, contempladas en el instrumento darán la información necesaria para determinar si el puesto es susceptible a la modalidad del teletrabajo.

- Medios y herramientas telemáticas y ofimáticas: por medio de esta variable se determinaron todos aquellos requerimientos y dependencia de estas herramientas y medios tecnológicos para cada uno de los puestos de trabajo. Martínez (2006) hace mención del impacto que tiene la tecnología en el desarrollo de las labores administrativas y se refiere a esto así:
  El trabajo cotidiano en el ámbito de la oficina está siendo afectado a gran velocidad por el uso cada vez más frecuente de la telemática, neologismo cuyo significado es la combinación de las tecnologías de las comunicaciones (TC) y las tecnologías de la información (TI), siendo el mejor ejemplo de esta combinación la computadora, la cual no sólo facilita la captura y proceso de la información, sino que también es un nuevo canal de comunicación multimedia (voz, imagen, imagen con movimiento y voz, así como datos). (p. 6)

A su vez, este mismo autor explica cómo la telemática tiende a evolucionar lo que se concibe ahora como trabajo de oficina “tradicional”, teniendo un vínculo muy estrecho estos dos términos en la práctica.

> El uso de la telemática hará posible revertir esta situación y será en el

> ámbito de la ofimática (que incluye conceptos como “oficina virtual” u “oficina móvil”), que será posible alcanzar una mayor dedicación del personal a las actividades clave que le permitan realizar análisis más profundos de la información, gracias a que la automatización de la información y la reducción de los trámites le demandará un menor tiempo a las actividades rutinarias. (p. 14).

Dentro de esta variable, se contemplaron las subvariables equipo de cómputo y equipo de comunicación, las cuales abarcan los temas que se desean investigar para obtener información nacidos de los mismos conceptos expuestos por la variable.

- Opinión: mediante esta variable, se pudo obtener la percepción y el conocimiento que tienen los sujetos de la investigación acerca del teletrabajo. Colegio24hs (2004) indica que la opinión remite necesariamente a la existencia de información previa la cual forma o valida la opinión misma.

  Para que haya opinión pública es indispensable que se dé información. La información describe los hechos, sus antecedentes, sus consecuencias, desarrollo en las voces de la gente. Otros lugares del mundo, también componen la información las imágenes y voces de la gente. (p. 8).

Esta variable contó con dos subvariables: impacto; proyectando posibles escenarios que podría presentar la futura aplicación del teletrabajo como modalidad laboral en el contexto de la universidad y la sociedad. La otra subvariable es vivencias; el sentido de esta fue determinar las experiencias de los sujetos con esta modalidad laboral sea por sí mismos o por conocimientos adquiridos a través de la experiencias de terceros. En síntesis, se abordó el tema desde la propia imagen, ideas o experiencias que cada uno de las y los encuestados y entrevistados tienen del teletrabajo, mediante preguntas cerradas y abiertas presentes tanto en el cuestionario como en la guía de entrevista.

- Actitud: por medio de esta variable se determinó la predisposición del personal administrativo hacia el teletrabajo como modalidad laboral y sus implicaciones. Vázquez (2006) se refiere la actitud del individuo como ser social de la siguiente forma:

  > Los sujetos de la actitud son, claro está, los individuos. Los individuos como miembros de una sociedad adquieren, modifican o cambian su actitud de acuerdo con la colectividad a la que pertenecen o aspiran

> pertenecer. Una de las formas más eficaces de crear o cambiar actitudes ocurre cuando el individuo necesita identificarse y ser aceptado por un determinado grupo social. (p. 43).

Posteriormente, Vásquez indica que "La disposición en la actitud está determinada por el grupo social. Las actitudes no se eligen de manera informada y libre, sino que se reciben. El sujeto de la actitud, muchas veces, ni siquiera es consciente de la misma." (p. 44)

Dentro de esta variable se abordó la subvariable disposición, con el fin de determinar la postura de los sujetos de investigación frente a la apertura al cambio.

Procedimiento de Recolección y Análisis de datos

Procedimientos de recolección de datos

Para dar respuesta al primer objetivo, se realizó una investigación bibliográfica detallada en materia legal existente en Costa Rica, que aplica para la regulación del teletrabajo en instituciones públicas y empresas privadas, desde decretos ejecutivos, guías de implementación, hasta los proyectos de ley existentes, que han nacido desde diferentes organizaciones gubernamentales.

Luego de la investigación bibliográfica, se realizó una sistematización de esa información que consolida de forma cronológica un resumen detallado de cada documento legal existente, que esté vigente o derogado por un documento nuevo, que sirve de base jurídica para la regulación del teletrabajo como una modalidad laboral para empresas del sector público o privado.

Para el caso del segundo objetivo, como se mencionó en el apartado anterior, se utilizaron instrumentos de recolección de datos como el cuestionario y la entrevista, con preguntas cerradas y abiertas, con el fin de recolectar los datos necesarios para su posterior análisis. El cuestionario fue aplicado a tres funcionarios ajenos a la población a manera de prueba piloto.

Primeramente, se solicitó un listado a la Coordinación Regional de Gestión del Desarrollo Humano con las y los funcionarios que ocupen únicamente puestos administrativos en la sede, exceptuando tanto a su máxima autoridad (Decano), como aquellos puestos operativos (funcionarios del Área de Servicios Operativos: conserjes,

conductores, mantenimiento y seguridad), que por una serie de factores (funciones, responsabilidades y necesidad de presencia en el puesto) no sean viables de una futura aplicación de modalidad laboral como lo es el teletrabajo. A estos funcionarios (población definida) se les aplicó un cuestionario, abarcando las variables en estudio midiendo así la opinión, percepción, apertura y conocimiento en cuanto al teletrabajo.

El fin de realizar ese primer filtro, para luego aplicar el cuestionario a las y los funcionarios resultantes, fue trabajar únicamente con aquellos puestos que tienen mayor posibilidad para una futura aplicación de teletrabajo, según la naturaleza del puesto. Así nos aseguramos de recolectar información valiosa y precisa para la investigación y también evitando el uso inadecuado de recursos, trabajando con sujetos que se proyectan para trabajar bajo esta modalidad.

Posterior a la aplicación del cuestionario, se realizó un análisis de los resultados obtenidos, para aplicar un segundo filtro, analizando las respuestas proporcionadas por cada encuestado y confrontarlo con el Manual de Puestos de la Institución, para discriminar aquellos puestos percibidos como no aptos de teletrabajar, por medio de lo que el entrevistado indicó con sus respuestas y lo establecido en el perfil de ese puesto entrevistado.

Posterior a la realización de este segundo filtro, se aplicaron entrevistas semiestructuradas, dirigidas a las jefaturas de los puestos entrevistados. Esta entrevista sirve para validar la información recolectada por medio de los cuestionarios, descartar de forma objetiva aquellos puestos que no son susceptibles al teletrabajo y asegurar la veracidad de la información suministrada por el subordinado. También permitió determinar la apertura y expectativas que pueden tener las jefaturas de esos puestos ante una posible modalidad de teletrabajo.

La aplicación de cuestionarios y las entrevistas se realizó de forma presencial, en cada puesto, dentro de la jornada laboral del ocupante y de la jefatura, para corroborar que la información suministrada sea veraz y fidedigna y también observar el desenvolvimiento del ocupante del puesto en el pleno desarrollo de sus funciones. Algunos de los puestos administrativos que se encuentran en la Sede Regional de San Carlos pertenecen directamente a la Administración Universitaria, por lo que las de las jefaturas de esos puestos están en el Edificio Administrativo de la Administración Universitaria, en Villa Bonita de Alajuela. Ante esto, buscando darle la formalidad al proceso y en pro de obtener

información precisa, las entrevistas se aplicaron de forma presencial en este lugar, lo cual hizo necesario el desplazamiento de los investigadores hasta la ciudad de Alajuela.

Durante el diseño de los instrumentos de recolección de datos, tanto el cuestionario como la guía de entrevista, se abarcaron las categorías de análisis de la presente investigación, a saber: percepción, análisis de puestos, normativa y apertura al cambio.

En el caso del tercer objetivo específico, se desarrolló mediante la elaboración de un documento específico, que es la propuesta del plan piloto de teletrabajo para la Sede Regional de San Carlos.

Para tal fin se utilizaron como base teórica y como guía aquellos documentos que brinden información relevante acerca de la posible estructura necesaria para el diseño del plan piloto, a saber: Libro Blanco. El ABC del Teletrabajo en Colombia, Informe de Plan Piloto UNED 2009, Guía de Implementación de Teletrabajo (MTSS, Costa Rica), DECRETO N° 39225-MP-MTSS-MICITT.

Método de análisis de datos

Para efectos del análisis de cada uno de los documentos legales encontrados en la legislación actual de Costa Rica, que sirve para regular el teletrabajo, todo el fundamento jurídico y legal que envuelve esta temática, así como implicaciones que esto puede generar a la institución. Se realizaron lecturas cuidadosas de cada documento, con el fin de revisar, sintetizar y resumir cada uno de esos documentos recopilados, destacar las diferencias de cada uno y la vinculación de estos a la investigación desarrollada, para fundamentar la viabilidad legal de esta propuesta.

A través de las categorías mencionadas en el apartado anterior, se realizó un análisis de cada una de las respuestas brindadas por las y los entrevistados para determinar la percepción tanto del ocupante del puesto, como de las autoridades de la Sede Regional de San Carlos respecto al tema y su interés en él, además de la factibilidad de adopción del teletrabajo a los puestos que se determine reúnen las condiciones para su desarrollo.

También se revisó material bibliográfico con modelos de plan piloto de otras instituciones y empresas, a nivel nacional e internacional, con el fin de tener un fundamento en cuanto a las partes, fases y demás aspectos que componen otros planes piloto, que han sido exitosos. A nivel nacional, se analizó el Plan Piloto de la UNED y la Guía de Implementación del Teletrabajo en Costa Rica del Ministerio de Trabajo y

Seguridad Social, y a nivel internacional se analizó El Libro Blanco: El ABC del Teletrabajo, de Colombia.

Estas guías se tomaron como base para la elaboración de la propuesta del plan piloto, pues exponen una serie de pasos y fases con los cuales aplican o recomiendan confeccionar un plan piloto de implementación de teletrabajo como modalidad laboral en una organización.

Cronograma

El cronograma es un registro detallado del proceso a seguir para llegar al cumplimiento de un objetivo. Consiste en analizar y dividir cada una las actividades principales necesarias para generar las posibles soluciones al problema de la investigación.

Estas actividades abarcan desde el comienzo por la elección del tema, hasta finalizar con la entrega del producto de esa investigación.

En la presente investigación, se planteó el siguiente cronograma proyectando las diferentes actividades necesarias para cumplir con el objetivo general del estudio, así como las fechas propuestas para cada actividad. Se divide en 18 meses y cada mes en cuatro semanas, en el que cada actividad se pretende realizar.

Tabla 4

Cronograma de actividades de la investigación

Año	***2017***		***2018***												***2019***			
Mes	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4
Capítulo I																		
Elección del tema																		
Investigación bibliográfica y de antecedentes																		
Realizar fichas bibliográficas																		
Planteamiento del problema de investigación																		
Planteamiento de objetivos																		
Justificación																		
Capítulo II																		
Realizar revisión bibliográfica																		
Redacción del marco teórico																		
Referencias bibliográficas																		
Capítulo III																		
Antecedentes metodológicos																		
Enfoque de la investigación																		
Diseño																		
Participantes																		
Definición de instrumentos																		
Procedimiento de recolección y análisis de datos																		
Cronograma																		
Defensa de anteproyecto ante la Comisión de TFG																		

Capítulo IV	
Revisión detallada del anteproyecto y aplicar recomendaciones	
Aplicación de instrumentos de recolección de datos	
Análisis e interpretación de los resultados obtenidos	
Formulación de propuesta	
Capítulo V	
Conclusiones y recomendaciones	
Entrega de trabajo final de investigación (tesis)	
Defensa del trabajo final (tesis)	

Nota: Elaboración propia.

Capítulo IV

Análisis e Interpretación de Resultados

Los resultados obtenidos en la presente investigación se analizaron según el objetivo al cual responden y también de conformidad con el planteamiento metodológico.

En el presente apartado, se realizó un análisis respondiendo a cada uno de los objetivos planteados en el capítulo I de la presente investigación, subdivididos en las diferentes variables y subvariables de componen cada uno de los objetivos.

Primer objetivo

El primer objetivo específico se menciona a continuación: analizar la legislación nacional vigente que regule el teletrabajo en Costa Rica, por medio de una revisión bibliográfica, para comprender el contexto legal actual en el país.

Para este objetivo, se definió la variable legalidades como la presencia de un sistema de leyes que debe ser cumplido y que otorga la aprobación a determinadas acciones, actos o circunstancias y como contrapartida desaprueba a otras tantas que afectan las normas establecidas y vigentes, según definición de la RAE. Esta variable a su vez se dividió en tres subvariables, a saber: decretos ejecutivos, políticas y leyes.

Con el fin de responder este primer objetivo y sus respectivas variables y subvariables, se realizó una revisión bibliográfica en materia legal, con el fin de confeccionar un compendio de todos los documentos legales que conforman el marco jurídico en Costa Rica para regular el teletrabajo como modalidad laboral, en un orden cronológico. El resultado obtenido se muestra a continuación:

Tabla 5.

Compendio jurídico para regular el teletrabajo en Costa Rica

	Decreto Ejecutivo Nº 34704-MP-MTSS
2008	**Título del decreto:** Promoción del teletrabajo en las instituciones públicas. **Objetivo del decreto:** Promover y regular el teletrabajo en las instituciones del Estado, como instrumento para incrementar la productividad del funcionario, el ahorro de combustibles, la protección del medio ambiente, y favorecer la conciliación de la vida personal, familiar y

laboral, mediante la utilización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC).

Estado: Derogado por Decreto Ejecutivo N° 37695-MP MTSS

Decreto Ejecutivo Nº 35434-S-MTSS

2009

Título del decreto: Implementación del teletrabajo en mujeres que se encuentren en estado de embarazo que presten servicios en Instituciones Públicas y Empresas Públicas del Estado y todas la empresas del Sector Privado

Objetivo del decreto: Facultar a las mujeres trabajadoras del sector público o privado en estado de embarazo del derecho a prestar sus servicios desde el domicilio u otro lugar habilitado para tal efecto, dada su vulnerabilidad a contraer infecciones y virus como influenza AH1N1 y con el fin de propiciar su bienestar integral en periodo de gestación.

Estado: Vigente

Proyecto de Ley 18549

2012

Título del proyecto: Ley para la promoción, regulación e implementación del teletrabajo en Costa Rica.

Objetivo del proyecto: Promover, regular e implementar el teletrabajo como un instrumento para la generación de empleo y modernización de las organizaciones, a través de la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC), ello independientemente de la ubicación geográfica del trabajador, la condición socioeconómica, la situación de discapacidad, la edad, la temática de género o cualquier otra variable que pudiese ser considerada como una potencial limitante para acceder al empleo

Estado: desestimado

Decreto Ejecutivo N° 37695-MP MTSS

2013

Título del decreto: Promoción del teletrabajo en las Instituciones Públicas

Objetivo del decreto: Promover y regular el teletrabajo en las Instituciones del Estado, como instrumento para promover la modernización de las organizaciones, la inserción laboral, reducir el gasto

en las Instituciones Públicas, incrementar la productividad del funcionario, el ahorro de combustibles, la protección del medio ambiente, y favorecer la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, mediante la utilización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC).

Estado: Derogado por Decreto Ejecutivo N° 39225-MP-MTSS-MICITT

Proyecto de Ley 19355

Título del proyecto: Ley para regular el teletrabajo

2014

Objetivo del proyecto: Promover, regular e implementar el teletrabajo como un instrumento para la generación de empleo y modernización de las organizaciones públicas y privadas, a través de la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC).

Estado: Archivado por vencimiento de plazo cuatrienal.

Proyecto de Ley 19422

Título y objetivo: Adición de un nuevo capítulo referente al Contrato de Teletrabajo, al Título II del Código de Trabajo, Ley N°2 del 23 de agosto de 1943 y sus reformas.

2014

Estado: Este proyecto actualmente se encuentra en discusión por la Comisión de Asuntos Económicos de la Asamblea Legislativa desde setiembre del 2018.

Decreto Ejecutivo N° 39225-MP-MTSS-MICITT

Título del decreto: Aplicación de teletrabajo en las instituciones públicas.

Objetivo del decreto: promover y regular el teletrabajo en las Instituciones del Estado, como instrumento para impulsar la modernización, reducir los costos, incrementar la productividad, reducir el consumo de combustibles, favorecer la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, promover la inserción laboral, el desarrollo laboral en los territorios, contribuir con la protección del medio ambiente, así como apoyar las políticas públicas en materia de empleo mediante la utilización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC)

2015

Estado: Vigente.

Guía de Implementación de teletrabajo en instituciones públicas

2015

Este documento no es de carácter legal, sin embargo, fue una creación conjunta entre el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones y el Equipo de Coordinación Técnica de Teletrabajo.

Objetivo: El gobierno de la República, por medio de las instituciones antes mencionadas creó esta guía con el fin de fortalecer las acciones que permitan aplicar el Teletrabajo en las instituciones públicas y la sociedad en general, además de brindar las bases conceptuales y metodológicas que permitan implementar el Decreto N°39225-MP-MTSS-MICITT.

Estructura: se conforma de cinco temas principales.

1. Referencias del Decreto.
2. Etapas de implementación.
3. Documentos de apoyo.
4. Recursos del programa.
5. Sistema de evaluación y control.

Decreto Ejecutivo N° 40121-MTSS-MOPT-MICITT

2017

Título del decreto: Aplicación temporal de teletrabajo dentro del Gran Área Metropolitana por la reparación del puente sobre el río Virilla, ubicado en la ruta nacional 1, sección autopista General Cañas.

Objetivo del decreto: Instruir a las instituciones descentralizadas y sus órganos adscritos ubicados dentro del Área Metropolitana de San José, para que en el marco de su normativa particular y de sus competencias, implementen las disposiciones establecidas en el Decreto Ejecutivo N° 40121 del 13 de enero del 2017

Estado: Vigente.

Guía Técnica para la Implementación de Teletrabajo en las Empresas

2018

Este documento no es de carácter legal, sin embargo, fue una creación conjunta entre el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social [MTSS] y el Centro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo (CIDTT), con aportes también de parte del UCCAEP. Su creación responde a orientar al sector privado en la implementación de esta modalidad laboral, tomando en cuenta la normativa vigente, las experiencias a nivel país y otras a nivel

internacional.

Objetivo: El objetivo de la presente guía es brindar una orientación y apoyo técnico para la implementación del teletrabajo en las empresas. El mismo no es vinculante y no tiene carácter de ley. De manera que, este documento brinda, únicamente, un marco de referencia técnico para la aplicación del teletrabajo en el marco del trabajo decente.

Estructura: se conforma tres capítulos.

1. Enmarque conceptual.
2. Implementación del teletrabajo en las organizaciones.
3. Aspectos legales para la implementación del teletrabajo.

Decreto Ejecutivo N° 41427-MOPT

2018

Título del decreto: La promoción de la movilidad sostenible en las instituciones de la Administración pública central.

Objetivo del decreto: promover la movilidad sostenible en las instituciones de la Administración Central del Estado, con el fin de alcanzar las siguientes metas:

1) Mejora en la calidad de vida de las personas

2) Modernización del transporte

3) Incremento en la productividad de las y los servidores públicos

4) Incremento en el uso del transporte público

5) Reducción de la contaminación atmosférica y los gases de efecto invernadero

6) Ahorro de los recursos públicos

7) Descongestión vial

8) Ahorro de combustibles

En el artículo N° 5, del decreto se indica que los Planes Institucionales de

	Movilidad Sostenible debe estar alineado a una serie de elementos, y específicamente en el inciso 6 se menciona lo siguiente: "Fomento del teletrabajo en los términos del Decreto Ejecutivo número 39225 del 14 de septiembre de 2015, Denominado Aplicación del Teletrabajo en las Instituciones Públicas". **Estado:** Vigente.
2018	**Proyecto de Ley 21141** **Título del proyecto:** Ley para regular el teletrabajo **Objetivo:** promover, regular e implementar el teletrabajo como un instrumento para la generación de empleo y modernización de las organizaciones públicas y privadas, a través de la utilización de tecnologías de la información y comunicación. **Estado**: Este proyecto actualmente se encuentra en discusión por la Comisión de Asuntos Económicos de la Asamblea Legislativa desde enero del 2019.

Nota: Elaboración propia.

Como se muestra en la tabla anterior, existe un marco legal para regular el teletrabajo únicamente por medio de decretos ejecutivos, los cuales están vigentes; sin embargo, esto genera una deficiencia en cuanto a la regulación de esta modalidad laboral, pues no se tiene una ley concreta para este fin.

Parafraseando a López (s.f.), la pirámide de Kelsen (de Hans Kelsen) es un método jurídico estricto utilizado para la construcción jurídica y acotar la misión de la ciencia del derecho al estudio exclusivo de las formas normativas posibles y a las conexiones esenciales entre estas. (p. 1).

El autor Hans Kelsen ejemplifica de forma gráfica por medio de la figura geométrica de la pirámide dividida en seis niveles. En la cúspide o primer nivel se encuentra la Constitución, en el segundo nivel están los Tratados Internacionales, en el tercer nivel están las Leyes y los Códigos, en el cuarto nivel están los Decretos, en el quinto nivel están los Reglamentos y en el sexto nivel están Normas, Directrices,

Sentencias y Jurisprudencia en general. Sin embargo, en ocasiones se pueden tener versiones con más o menos cantidad de niveles, como el caso del autor Browarski (2015) que muestra una pirámide de Kelsen con nueve niveles (p. 3).

Como se mencionó, el teletrabajo está regido actualmente por medio de decretos ejecutivos, debido a que a la fecha no se cuenta con una ley específica que regule esta actividad. Si bien el decreto no tiene el peso legal que puede tener una Ley de la República, según la explicación anterior con la pirámide de Kelsen, de igual manera debe ser acatado hasta que no se cuente o se disponga de un ordenamiento jurídico específico.

El proyecto de Ley 19355, indicado en la tabla anterior, se encuentra en estado "archivado" desde octubre del 2018, por motivos de finalización del periodo cuatrienal (término del periodo de la Asamblea Legislativa de turno).

Ese proyecto estaba siendo promulgado por los exdiputados Otto Guevara Guth y José Alberto Alfaro Jiménez y la exdiputada Carmen Elena Quesada Santamaría, todos miembros del partido político Movimiento Libertario, en la Asamblea Legislativa durante la administración Solís Rivera (2014-2018). Sin embargo, luego de las votaciones del año 2018 en la Asamblea Legislativa no se tiene ninguna curul de ese partido político, lo cual afectó el seguimiento debido al proyecto de ley. Además, a esto se le puede sumar la "falta de voluntad política" que no es un tema desconocido y no se puede dejar pasar, pues al no contar con los suficientes votos para aprobar una nueva ley el proyecto se puede dejar sin efecto por falta de votaciones y vencimiento de plazos estipulados para estos fines.

Con la nueva Asamblea Legislativa, se gestó el proyecto de Ley N° 21141 con el nombre Ley para regular el Teletrabajo, apoyado por diferentes diputados de los partidos políticos Liberación Nacional (PLN), Unidad Social Cristiana (PUSC), Restauración Nacional (PRN) y Acción Ciudadana (PAC), como consecución del proyecto anterior que tenía el mismo fin, el N° 19355, con algunas modificaciones realizadas por esos diputados.

Según la conversación sostenida con el diputado del PAC, R. Carranza Cascante, el día 17 de enero de 2019, en esta ocasión el proyecto de ley al tener mayor apoyo por las diferentes fracciones políticas, lleva un trámite más expedito y a la fecha se

encuentra en análisis y discusión por parte de la Comisión de Asuntos Económicos de la Asamblea Legislativa.

Con este nuevo proyecto de ley, se evidencia el interés del Gobierno Central en normar la modalidad laboral del teletrabajo por medio de una ley específica, de tal forma que trascendió la necesidad de contar con un estatuto que cubra el vacío legal actual en esta materia.

Por consiguiente, el teletrabajo se regulará hasta la fecha por medio de los decretos ejecutivos que se tengan, hasta que no se dé trámite y se apruebe una ley que regule esta práctica tanto en las instituciones públicas como privadas.

Segundo objetivo

El segundo objetivo específico se menciona a continuación: identificar los diferentes puestos de trabajo de la Universidad Técnica Nacional, Sede Regional de San Carlos, susceptibles a laborar por teletrabajo, por medio de herramientas de consulta, para determinar la viabilidad de cada uno.

Este objetivo se relaciona con dos categorías de análisis de la investigación: análisis de puestos y percepción. A su vez, se definieron las siguientes variables y subvariables que componen cada una de esas categorías: la categoría de análisis de puestos se conforma por las variables y sus respectivas subvariables; organigrama (líneas de coordinación, líneas de mando, comunicación), perfil del puesto de trabajo (tareas, responsabilidades, permanencia física), medios y herramientas telemáticas y ofimáticas (equipo de cómputo, equipo de comunicación). En cuanto a la categoría de análisis denominada percepción, se conforma por la variable y sus respectivas subvariables; opinión (impacto, vivencias). Cada una de estas variables y subvariables se definieron en la tabla 28, la cual se encuentra en el apéndice de la presente investigación.

A continuación, se muestra el análisis de los resultados realizado a los datos obtenidos por medio de la aplicación de los instrumentos de recolección, mencionados en el capítulo III de la presente investigación.

Tabla 6

Distribución de las y los funcionarios por rango de edad.

Rango edad	Valor Absoluto	Valor Relativo
20-25	7	12%
26-30	15	26%
31-35	10	18%
36-40	9	16%
41-45	7	12%
46-50	7	12%
Más de 50	2	4%
Total (*N*)	57	100%

Nota: Elaboración propia.

En la tabla 6 se puede observar como el 56 % de las y los encuestados conforman la mayor parte de la población, y que estos a su vez son considerados como adulto joven por su rango de edad (de 20 a 35 años), mientras que el restante 44% lo conforma el resto de las y los funcionarios, considerados como adultos.

Las y los funcionarios adultos jóvenes (el 56% de la población en estudio) se pueden considerar a su vez como millennials, o Generación Y. Este calificativo se da debido a que según Zavala (s.f.) los millennials son personas que nacieron entre los años 1983 al 2000, por tanto, se encuentran en un rango de edades entre los 18 y 36 años, y que a su vez son personas más adaptadas a la Era Tecnológica, a la eficiencia en el trabajo por medio del uso de las TIC, lo cual es conveniente para una posible ejecución de plan piloto de teletrabajo en la institución.

Tabla 7

Distribución de las y los funcionarios según el género

Género	Valor Absoluto	Valor Relativo
Femenino	29	51%
Masculino	28	49%
Total (*N*)	57	100%

Nota: Elaboración propia.

En la tabla 7 se observa que el 51% de la población lo representan mujeres y el 49% restante por hombres. Esto muestra que a nivel de la Sede Regional de San Carlos existe un índice de equidad muy aceptable, brindando igualdad de oportunidades a las personas, indiferentemente de su género. Además, se deja en evidencia que dentro de

los resultados de la presente investigación no podrá existir un sesgo por razón de género.

Los datos de la tabla 8 señalan el porcentaje que representa cada categoría de puestos que existen en la institución, según los datos obtenidos de la población en estudio y verificados con el Manual de Clases de Puestos de la Universidad Técnica Nacional.

Tabla 8

Distribución de las y los encuestados según la categoría del puesto

Categoría	Valor absoluto	Valor relativo
Asistente Administrativo 2	9	16%
Director de Carrera	9	16%
Técnico Profesional 1	6	11%
Técnico	5	9%
Profesional 2	5	9%
Profesional 3	4	7%
Asistente de Laboratorio	3	5%
Jefe de Unidad Administrativa 1	3	5%
Profesor 1	3	5%
Profesor 3	3	5%
Director 1	2	4%
Auxiliar Operativo 1	1	2%
Asistente Administrativo 3	1	2%
Técnico Profesional 2	1	2%
Profesional 1	1	2%
Profesor 2	1	2%
Total (*N*)	57	100%

Nota: Elaboración propia.

Se observa la distribución de las y los funcionarios encuestados según las categorías existentes. Las categorías Profesionales y Técnicos conforman un 40 % de la población en estudio, son puestos dedicados a labores como contabilidad, tesorería, registro, presupuesto, TI, mercadeo y otras, cada una en su área de especialización. Un 25% está conformado por las categorías que son encargados de direcciones, jefaturas de áreas o personal académico, como lo son: Director de Carrera, Jefe de Unidad Administrativa y Director. Los y las asistentes administrativos y de laboratorios conforman el 25% y estos se dedican a labores asistenciales a sus respectivas jefaturas o apoyo al personal académico y al estudiantado. El restante porcentual corresponde al

personal Académico Administrativo, que son profesores académicos contratados para realizar funciones de carácter administrativo, como las coordinaciones de sub-áreas de la Dirección de Docencia y Trabajo Comunal Universitario (TCU).

Tabla 9

Distribución de las y los funcionarios según su condición de nombramiento

Condición	Valor absoluto	Valor relativo
Interino	35	61%
Propiedad	21	37%
Plazo fijo	1	2%
Total (*N*)	57	100%

Nota: Elaboración propia.

La tabla 9 presenta el porcentaje de funcionarios según su condición de nombramiento. Nótese que la mayoría de funcionarios están bajo la condición de interinato (un 61% de la población), sin embargo, esto no es un indicador de que la mayoría de funcionarios están empezando a laborar con la institución o hasta cierto punto de "inexperiencia".

Además, se puede apreciar en la tabla 9 que solo un 2% de la población está bajo la condición de plazo fijo. Este caso se debe a que la funcionaria encuestada se encontraba realizando una licencia por maternidad de la funcionaria que es propietaria de esa plaza, por lo que tiene definido la fecha final de su nombramiento en ese puesto. También se puede ver que solamente el 37% de la población cuenta con propiedad en su puesto. Es un porcentaje en general aceptable para funcionarios que estén interesados en un futuro de laborar por medio de teletrabajo y que para efectos de su contrato de trabajo solo se deberá modificar o agregar una serie de cláusulas para definir esta nueva modalidad.

Tabla 10

Distribución de las y los funcionarios según el tipo de jornada

Tipo de jornada	Valor absoluto	Valor relativo
Tiempo Completo	49	86%
1/2 Tiempo	7	12%
3/4 Tiempo	1	2%
Total (*N*)	57	100%

Nota: Elaboración propia.

Los datos de la tabla 10 muestran el porcentaje de funcionarios según su tipo de jornada. Es importante mencionar que dentro de la población de estudio, no laboran a tiempo completo en su totalidad. Este dato permite tener claridad de la cantidad de funcionarios que, según su condición, podrían aplicar para realizar teletrabajo, pues contar con un nombramiento de tiempo completo permite una adaptación idónea para la asignación de tiempos para teletrabajar, dejando claro que el hecho de laborar menos de esa jornada no excluye automáticamente a una persona interesada en teletrabajar.

En esta misma tabla se aprecia que la mayor parte de las y los funcionarios administrativos encuestados trabajan tiempo completo para la institución (un 86%). Esto favorece para efectos de un futuro programa de teletrabajo, pues permite modificar sus horarios de trabajo presencial y teletrabajo con mayor facilidad, dividiendo días por semana para cada modalidad. El restante 14% son funcionarios con una jornada de ½ o ¾ de tiempo completo para el desarrollo de sus funciones.

Estos casos de jornadas parciales son las y los funcionarios clasificados como personal académico-administrativo, encargados de coordinar subáreas de índole académico, como la Coordinación de TCU, Ciencias Básicas, Matemáticas y Estadística, Administración y Contabilidad, Formación Humanística, Cultural y Deportiva. Por su tipo de jornada, estos funcionarios permanecen muy pocas horas al día realizando sus funciones en la institución, por lo tanto, bajo la modalidad de teletrabajo el tiempo presencial disminuiría. Esto no quiere decir que no sean aptos para laborar por teletrabajo, pero depende en gran medida que la naturaleza de su puesto sea teletrabajable.

Tabla 11

Distribución de las y los funcionarios según la antigüedad en la sede

Antigüedad	Valor absoluto	Valor relativo
0 a 3 años	20	35%
4 a 6 años	12	21%
7 a 9 años	22	39%
Más de 10 años	3	5%
Total (*N*)	57	100%

Nota: Elaboración propia.

La tabla 11 muestra el porcentaje de funcionarios encuestados según los rangos definidos de cantidad de años que la población en estudio tiene de laborar para la institución en la Sede Regional de San Carlos. La UTN nace hace 10 años de la fusión de diferentes colegios universitarios, el 4 de junio del 2008, según la Ley N° 8638 de la Asamblea Legislativa de la República (Ley N°8638 Orgánica de la Universidad Técnica Nacional, 2008). Anteriormente, el Colegio Universitario de Alajuela tenía sede en San Carlos y muchos de las y los funcionarios que laboraban en ese entonces para el CUNA siguieron laborando para la UTN. Por eso algunos funcionarios (un 5%) indicaron que tenían más de 10 años de trabajar en la institución.

También se puede apreciar que la mayor parte de las y los funcionarios administrativos tienen de 7 a 9 años de laborar para la institución. Coincide con la fecha de instauración de la institución (UTN), con la creación de nuevas plazas para el funcionamiento de la sede y, por ende, con nuevos nombramientos. El restante 56% lo conforman las y los funcionarios con menor antigüedad (de 0 a 6 años de laborar); sin embargo, como se mencionó, este dato no es sinónimo de falta de habilidad o experiencia en la función pública, pues al estar dentro de ese rango de antigüedad, cuenta con suficiente conocimiento específico y comprende la naturaleza del puesto que ejecuta.

La antigüedad es tomada en cuenta al seleccionar las y los participantes de un plan piloto de teletrabajo, pues aquellos funcionarios con más tiempo de laborar en su puesto tienen un mayor nivel de expertiz y posiblemente también un mayor empoderamiento, lo cual favorece al desarrollar sus funciones desde un punto remoto

fuera de la oficina, a su vez, laborar por cumplimiento de objetivos, establecer estrategias y realizar sus propios planeamientos de procesos y actividades.

A continuación, la tabla 12 hace un enlace comparativo entre la condición de nombramiento de cada funcionario con la antigüedad de laborar en la institución.

Tabla 12

Comparación entre antigüedad vs condición de nombramiento

Condición	Años en promedio en la institución
Interino	4.3
Propiedad	8.3
Plazo fijo	2.7

Nota: Elaboración propia.

Tal y como se comentó, en la tabla 9 se logra apreciar que el 61% de las y los funcionarios tienen la condición de interinato, sin embargo, queda demostrado con la tabla 12 la condición de interino no está relacionada con la inexperiencia o poco tiempo de laborar en el puesto.

Para efectos de un posible plan piloto de teletrabajo, no se deberá desestimar a un funcionario por su condición de nombramiento, pues se demuestra con la tabla anterior que en promedio un funcionario interino tiene de laborar en su puesto más de 4 años, tiempo considerable para adquirir experiencia y habilidades que ayudan en el desarrollo de las diferentes tareas o responsabilidad del puesto de trabajo.

Tabla 13

Porcentaje de funcionarios que conocen el teletrabajo como modalidad laboral.

Respuestas	Valor absoluto	Valor relativo
Si	57	100%
No	0	0%
Total (*N*)	57	100%

Nota: Elaboración propia.

Los datos de la tabla 13 indican el porcentaje de funcionarios que conocen del teletrabajo como modalidad laboral, de modo general. La idea de realizar esta consulta en el momento de aplicar las encuestas era medir si la población en estudio conocía de

la existencia del telebrabajo como una forma de laborar actualmente, por medio de las TIC y una eficiente planificación.

Como se puede apreciar, el 100% de las y los funcionarios en estudio conocen el teletrabajo como modalidad laboral. Se determina con este resultado que el total de la población tiene conocimiento respecto del tema a investigar, facilitando la comprensión de cada pregunta realizada.

Tabla 14

Distribución de las y los funcionarios si han realizado teletrabajo

Respuestas	Valor absoluto	Valor relativo
No	40	70%
Sí	17	30%
Total (*N*)	57	100%

Nota: Elaboración propia.

En la tabla 14 se puede apreciar el porcentaje de la población que ha realizado teletrabajo durante su carrera profesional. Quienes respondieron de forma afirmativa realizaron teletrabajo en otras instituciones o empresas donde han laborado, lo cual es importante de aclarar, pues se tiene claro que en la UTN nunca se ha contado con esta figura como modalidad laboral.

Se puede observar en la tabla 14 cómo un 30% de la población en estudio ha realizado teletrabajo. Este dato indica que un porcentaje de la población administrativa de la UTN Sede Regional de San Carlos posee conocimiento conceptual y práctico (experiencia) en relación con el teletrabajo, formas de organización y planificación, aprendizajes y experiencias, entre otros. Este porcentaje de funcionarios con más conocimiento del teletrabajo podrían servir de apoyo para una futura aplicación del plan piloto, inclusive formar parte de la Comisión Institucional cuando se requiera crear.

En la figura 1 se presenta la calificación dada por los 30 funcionarios que han trabajado por medio de esta modalidad laboral, mostrado en porcentajes según las opciones. La idea de realizar esta pregunta responde a la necesidad de saber cómo las personas que han ejecutado sus funciones por medio de teletrabajo califican esa experiencia de forma general, por medio de la escala de calificación dada.

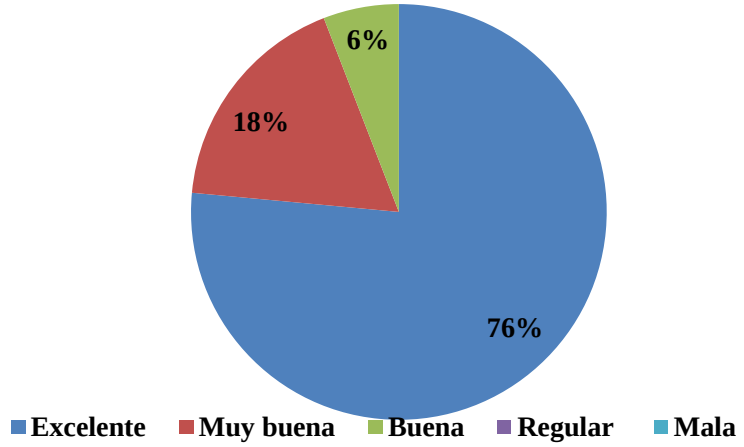

Figura 1. Calificación de la experiencia según los funcionarios que han realizado Teletrabajo

Nota: Elaboración propia.

Según se muestra en la figura 1, un 76 % de las y los funcionarios indican que han tenido una excelente experiencia realizando teletrabajo, por la forma de desarrollarse profesionalmente, los beneficios percibidos, la forma de organización y planificación del trabajo, entre otros motivos. Un 18% de las y los funcionarios califica como una experiencia muy buena y un 6% como buena. Por lo tanto, el 100% del personal que se ha desempeñado en instituciones o empresas por medio del teletrabajo considera o califica su experiencia de forma satisfactoria.

Lo anterior es un indicador positivo del nivel de aceptación que existe en general, considerando una posible implementación en la UTN Sede Regional San Carlos de esta modalidad laboral. Estos funcionarios podrían actuar como agentes de cambio durante el proceso de realización del plan piloto, pues cuentan con las experiencias y el conocimiento para impactar de forma positiva en el resto de la población de la Sede Regional de San Carlos.

En la tabla 15 se considera el porcentaje de la población conocedora de empresas o instituciones a nivel local y nacional que realizan parte de sus funciones por medio de teletrabajo.

Tabla 15

Porcentaje de funcionarios que conocen empresas o instituciones que realizan teletrabajo

Respuestas	Valor absoluto	Valor relativo
Sí	39	68%
No	18	32%
Total (*N*)	57	100%

Nota: Elaboración propia.

En esta misma tabla también se observa que el 68% de los sujetos de estudio conocen empresas o instituciones que realizan teletrabajo, mientras un 32 % desconocen de organizaciones que cuenten con esta modalidad laboral. Ese 68% de la población que respondieron de forma afirmativa en conocer instituciones o empresas que realizan teletrabajo, se les solicitó que brindaran nombres de esas organizaciones que conocen, tanto a nivel local como nacional, independientemente de su tamaño (si son empresas transnacionales, franquicias o pequeñas empresas). Las principales respuestas se pueden ver agrupadas en la figura 2.

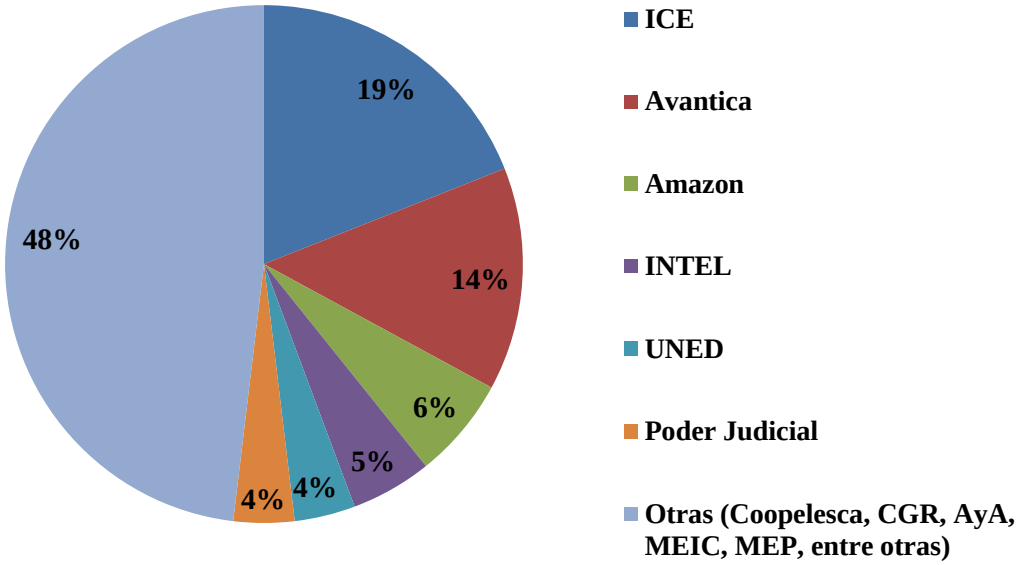

Figura 2. Empresas mencionadas por los funcionarios que, según su conocimiento, realizan Teletrabajo.

Nota: Elaboración propia.

Las empresas e instituciones mencionadas por las y los participantes de la investigación, en su mayoría, se encuentran ubicadas en el Gran Área Metropolitana, sin embargo, en todos los casos cuentan con sucursales en la Zona Norte, a excepción de empresas como Intel y Amazon. Estas organizaciones han tenido que migrar a esta modalidad laboral por la fuerte problemática respecto al congestionamiento vial del día a día en esas ciudades en horas de mayor movimiento, la falta de espacios para el resguardo de vehículos personales en las empresas e instituciones, la falta de infraestructura para ubicar la totalidad de sus funcionarios en espacios dentro de sus instalaciones, además del estrés y cansancio que sufren las y los colaboradores por tener que desplazarse una o más horas desde su hogar hasta el punto de trabajo.

Sin embargo, en relación con lo anterior, hay empresas e instituciones mencionadas por las y los encuestados ubicadas físicamente en la cabecera del cantón (Ciudad Quesada) y han migrado a esta modalidad motivados en percibir los beneficios que indica la teoría y estudios científicos respecto al teletrabajo: ahorro de recursos por parte de las empresas, menor impacto ambiental, mayor motivación del personal, entre otros. Estas organizaciones han sido pioneras en la zona, al iniciar con esta modalidad laboral en un sector alejado de la ciudad capital.

Se puede observar en la figura 2 cómo el ICE fue la empresa que más mencionaron las y los encuestados, con un 19%, seguida de Avántica (empresa local) con un 14%. Por su parte, las empresas Amazon e Intel fueron mencionadas un 6% y un 5%, respectivamente. Estas empresas tienen la particularidad de que se dedican al mercado de las Tecnologías de Comunicación y, por ende, tienen dentro de sus gestiones o su funcionamiento el laborar por medio del teletrabajo. También fueron mencionadas instituciones como el Poder Judicial y la UNED con un 4% cada una.

En el caso de la UNED, es la institución de educación superior estatal con un programa de teletrabajo con mayor trayectoria. Es en Costa Rica la universidad pionera con esta modalidad laboral, la cual responde también a su funcionamiento como casa de estudios superiores a distancia. El restante 48% de las respuestas dadas por las y los encuestados, si bien es el porcentaje más alto, lo representan un conjunto de empresas mencionadas una o dos veces, por lo que se agrupan como otras. Dentro de estas se ubican las siguientes: Coopelesca, CGR, AyA, MEIC, MEP, entre otras.

En el desarrollo del teletrabajo existen tres actores principales: la sociedad, el trabajador y la institución o empresa donde se desarrolla.

En la figura 3 se indica porcentualmente la opinión de las y los funcionarios acera del impacto en la mejora de la calidad de vida de la persona que labore por medio del teletrabajo. Esta información se requería para conocer la percepción de las y los funcionarios respecto a esta modalidad laboral, según sus conocimientos, experiencias o vivencias.

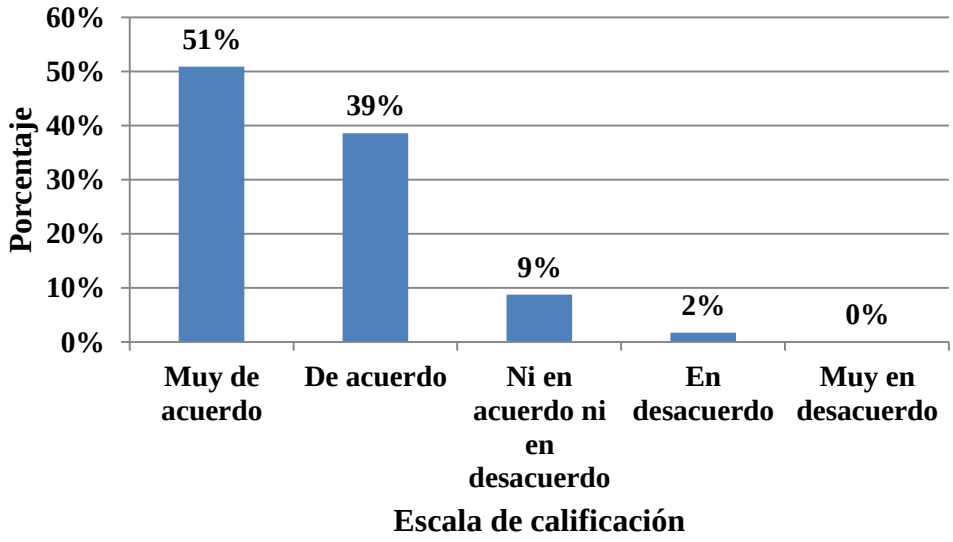

Figura 3. Opinión de los funcionarios acerca de si el Teletrabajo mejora la calidad de vida de los trabajadores.

Nota: Elaboración propia.

Se puede observar en la figura 3, cómo sumando las opciones muy de acuerdo y de acuerdo alcanza un 90% de las y los funcionarios encuestados, estos tienen una percepción positiva acerca de la mejora en la calidad de vida del trabajador si llegase a laborar por medio del teletrabajo. Asimismo, un 9% se percibe neutral en sus respuestas y un 2% considera que el teletrabajo no se relaciona con una mejora en la calidad de vida de las y los trabajadores.

La siguiente figura muestra la percepción que tienen los diecisiete funcionarios que sí han realizado teletrabajo en algún momento de su carrera profesional, su opinión acerca de esta modalidad laboral y su impacto sobre la calidad de vida de quien lo realiza. Recordemos que estos representan un 30% de la población en estudio (según la tabla 13).

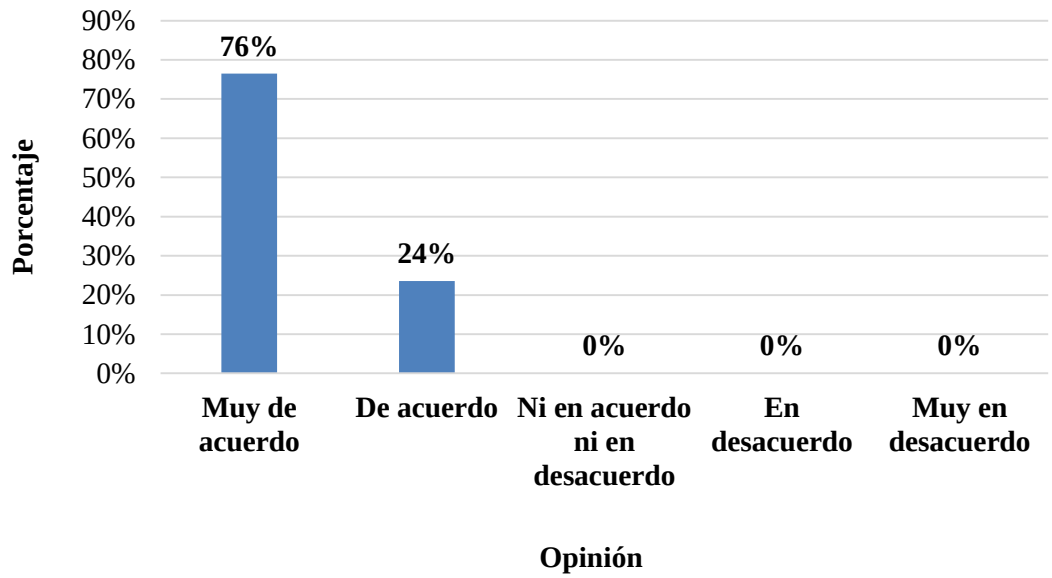

Figura 4. Opinión de los funcionarios que han realizado teletrabajo sobre si esta modalidad mejora la calidad de vida de quien los realiza

Nota: Elaboración propia.

Es importante tener claro la opinión de estos sujetos, pues representaría ante el total de la población en estudio una fuente fiable de conocimiento sobre el tema, además, pueden cumplir roles de gestores de cambio en el proceso de inclusión de la modalidad del teletrabajo en la universidad. Ellos cuentan con la experiencia de trabajar bajo este modelo y tienen conciencia sobre sus ventajas, desventajas y demás factores implícitos en el desarrollo y ejecución. Su aprendizaje, sin duda, debe ser aprovechado por la universidad cuando se lleve a cabo el programa de teletrabajo y la ejecución del plan piloto.

El resultado que arroja la figura anterior es muy satisfactorio para efectos de poner en práctica un modelo de teletrabajo. La percepción de las y los funcionarios que han realizado sus funciones bajo esta modalidad laboral es muy positiva, tanto que el 100% opinan que esta mejora la calidad de vida de quien la realiza. Este punto adquiere importancia si la universidad buscara desarrollar el modelo, pues el beneficio que las y funcionarios puedan percibir es la clave para un proceso de adaptación exitoso fungiendo este factor como una fuerza impulsora del cambio.

La figura 4 mostró que las y los funcionarios que han realizado teletrabajo tienen una perspectiva más amplia respecto al tema e impacto en el trabajador.

En la siguiente figura se considera la opinión de las y los funcionarios en estudio acerca de si el teletrabajo contribuye a reducir el impacto ambiental, tanto a nivel de la institución como a nivel personal.

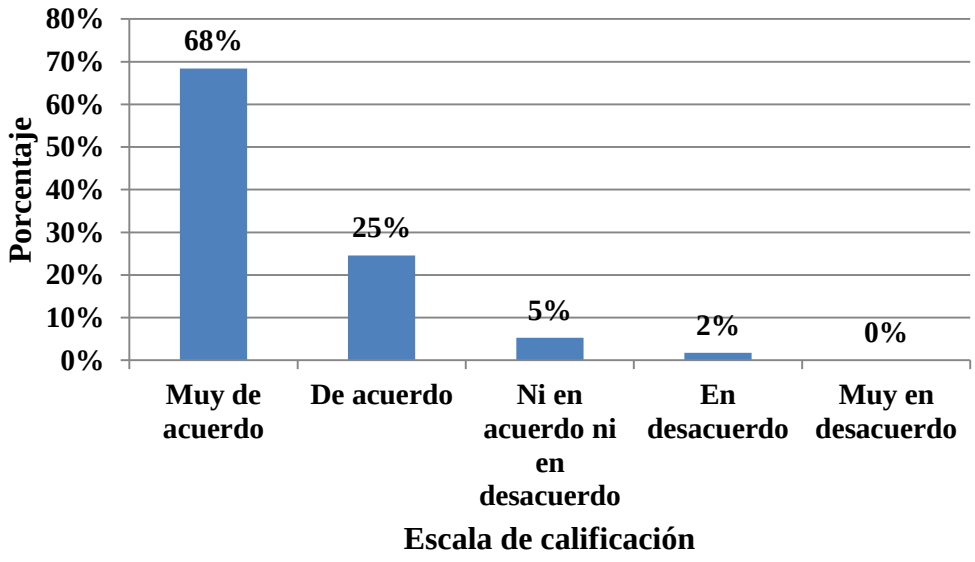

Figura 5. Opinión de los funcionarios acerca de si el Teletrabajo como modalidad laboral ayuda a reducir el impacto ambiental.

Nota: Elaboración propia.

Como se muestra en la figura 5, si se suman los porcentajes de las opciones muy de acuerdo y de acuerdo, se tiene que un 93% de las y los funcionarios encuestados consideran que el teletrabajo ayuda a reducir el impacto ambiental. Esto concuerda con la teoría expuesta en el Capítulo II, donde se mencionan una serie de beneficios que trae el teletrabajo para las instituciones, empresas y personas que laboren por esta modalidad. Por su parte, un 5% tuvo una posición neutral y un 2% indican que están en desacuerdo.

Con los resultados mostrados en las figuras 3 y 5, a nivel de percepción, se puede deducir que existen altas expectativas por parte de las y los funcionarios de cara a una posible adopción del teletrabajo como modalidad laboral en la Sede Regional de San Carlos, aportando directamente en una mejora en la calidad de vida de quienes opten por esta modalidad laboral y también un impacto más positivo ambiental tanto a nivel institucional como personal.

La figura 6 muestra los datos obtenidos respecto a la opinión de las y los funcionarios acerca de la existencia de una relación entre lo que significa el teletrabajo y

la filosofía, misión y visión de la institución. Para esta investigación, era importante conocer si las personas en estudio consideran que el teletrabajo está acorde con el pensamiento, ideología e idiosincrasia de la institución y de las y los funcionarios que en ella laboran.

Se puede notar que la curva de tendencia marcada en las dos figuras anteriores (figuras 3 y 5) se ve interrumpida, pues la respuesta con mayor porcentaje es la de acuerdo con un 51%, seguida por la opción muy de acuerdo con un 28%. La opción neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo) obtuvo un 18%, mientras las dos últimas opciones suman un 4% (en desacuerdo y muy en desacuerdo).

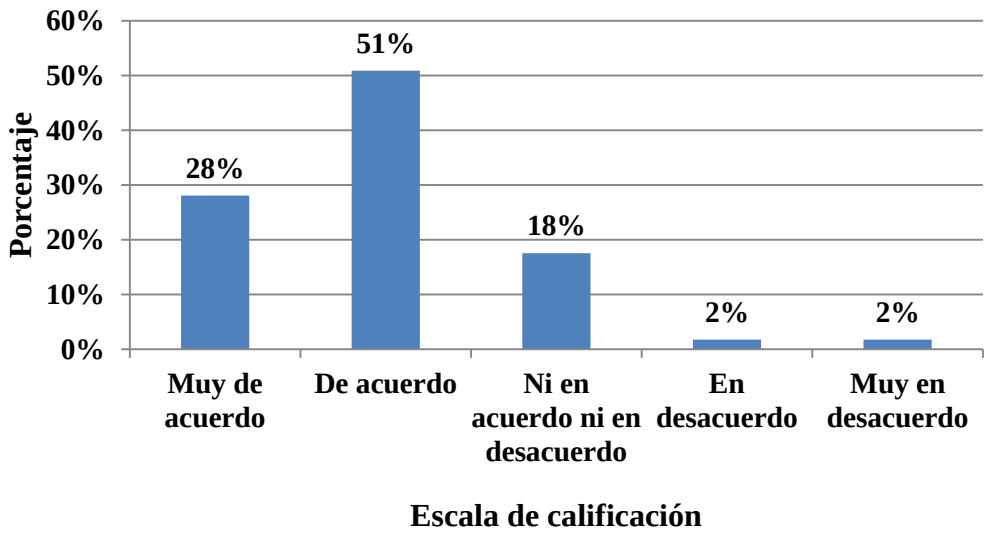

Figura 6. Opinión de los funcionarios acerca de si el teletrabajo se vincula con la filosofía, misión y visión de la UTN

Nota: Elaboración propia.

Lo indicado anteriormente no es un aspecto negativo, pues revisando el marco estratégico de la institución coincide en gran manera el significado de teletrabajo, con la misión, visión, valores y plan estratégico de la UTN, tal como se menciona en el Capítulo I de la presente investigación, en el apartado Problema y su importancia.

En la figura 7 se observan los datos agrupados obtenidos de parte de las y los funcionarios encuestados, respecto a la opinión de si el teletrabajo ayuda a mejorar la eficiencia en el uso de los recursos de la institución.

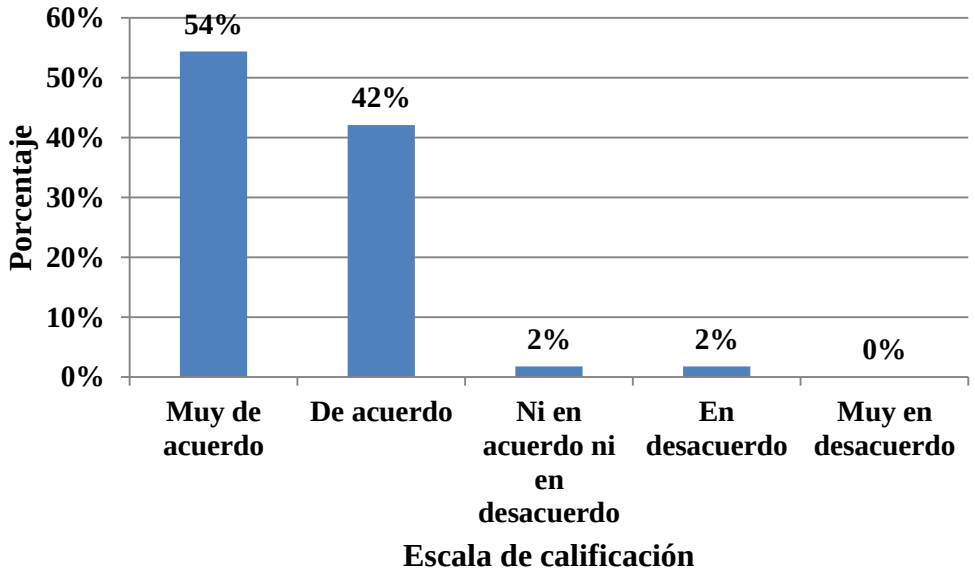

Figura 7. Opinión de los funcionarios acerca de si el Teletrabajo puede contribuir al uso más eficiente de los recursos para la UTN.

Nota: Elaboración propia.

Se puede observar que el 96% de las y los funcionarios responden mediante las opciones muy de acuerdo y de acuerdo que el teletrabajo sí puede contribuir a un uso más eficiente de los recursos con los que cuenta la UTN. Muestra de esto es las proyecciones del gobierno central en los cálculos realizados del posible ahorro en la aplicación del teletrabajo en las instituciones públicas. En el Capítulo I de la presente investigación se mencionan estos datos extraídos de una publicación del diario digital El Financiero del 24 de agosto de 2016.

Los datos de la tabla 16 muestra la opinión de las y los funcionarios en cuanto a si el teletrabajo puede traer beneficios tangibles e intangibles para la institución.

Tabla 16

Opinión de los funcionarios encuestados respecto si el teletrabajo trae beneficios para la institución

Respuestas	Valor absoluto	Valor relativo
Sí	54	95%
No	3	5%
Total (N)	57	100%

Nota: Elaboración propia.

Como se observa en la tabla anterior, la mayoría de las y los funcionarios considera beneficioso el teletrabajo para la institución y solo el 5% opina lo contrario. Este resultado refleja una percepción positiva de la población acerca de esta modalidad laboral, reforzando lo que indica la teoría respecto a los beneficios que esta genera.

En la siguiente tabla (tabla 17), se pueden observar las opiniones indicadas por parte de la población en estudio que consideran beneficioso el teletrabajo para la institución, respecto a la consulta realizada para saber cuáles son esos beneficios que ellos consideran se pueden aportar esta modalidad laboral.

Tabla 17

Beneficios del teletrabajo para la UTN mencionados por los funcionarios encuestados

Beneficios	Cantidad de veces mencionado
Ahorro de recursos financieros con que cuenta la sede	25
Ahorro en gastos por servicios básicos (agua, electricidad, entre otros)	21
Mayor aprovechamiento de la infraestructura con que cuenta la sede	21
Mejora en la productividad y eficiencia laboral	18
Reduce impacto ambiental de la institución	12
Mejora compromiso y motivación del personal	9
Mayor eficiencia en uso de equipo y mobiliario	5
Sirve de estímulo al trabajador del colaborador	5
Ahorros en desplazamientos de empleados a otras sedes	4
Disminuye el estrés laboral en el personal	4
Maximización del tiempo	4
Agilidad en el trabajo	2
Mejora en ambiente laboral	2
Otros beneficios para la institución	16

Nota: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla anterior, los beneficios mencionados en mayor cantidad tienen una alta relación con el tema de ahorro y optimización de los recursos de la institución y con el aumento de la eficiencia y productividad en sus funciones. Esto concuerda con los beneficios y ventajas indicados por Castro (2009) en su tesis, en la cual manifiesta que el factor ahorro de recursos, optimización de los espacios y el mejoramiento en los índices de productividad son de suma importancia.

Otro beneficio mencionado es la disminusión del impacto ambiental. El reducir el consumo de energía, inclusive sacar de circulación vehículos de la institución y de funcionarios que deben desplazarse grandes distancias para llegar a la sede a realizar sus labores, ayuda a reducir el impacto ambiental. Esto concuerda también con el informe de teletrabajo realizado por la UNED, quien indica que uno de los beneficios percibido de mejor manera por parte de la institución o empresa que implemente el teletrabajo es la reducción del impacto ambiental, por la mejora en sus gestiones administrativas.

La figura 8 muestra la opinión de las y los funcionarios que sí han realizado teletrabajo (30% de la población en estudio) respecto al beneficio para las instituciones o empresas cuando adoptan la modalidad del teletrabajo en sus gestiones.

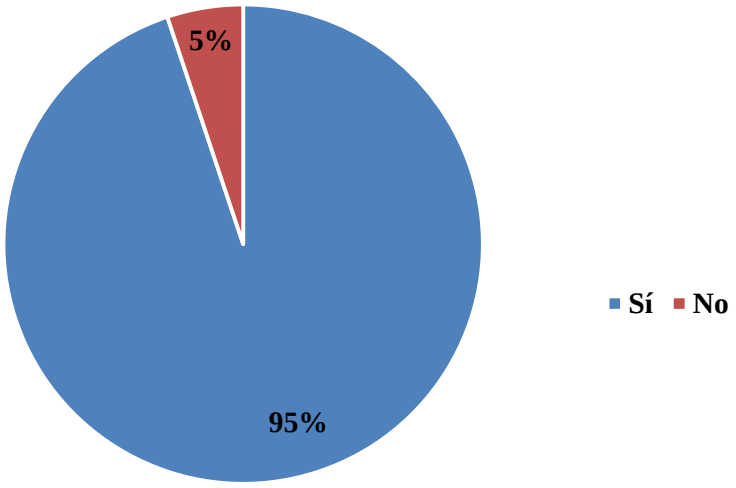

Figura 8. Opinión de los funcionarios que conocen Instituciones que realizan Teletrabajo sobre si esta modalidad beneficiaría a la institución

Nota: Elaboración propia.

Para aquellos funcionarios con conocimiento de instituciones que desarrollan el teletrabajo, esta modalidad sí beneficiaría a la institución. Se observa que casi el 100% coinciden con esta opinión. Es interesante notar que la experiencia del teletrabajo o el conocimiento de este sean porque el funcionario mismo lo haya realizado o por experiencias de terceros dadas a conocer, percibiéndose así como un modelo atractivo y de mejora continua.

El resultado anterior se obtuvo por medio del cruce de dos preguntas, trayendo a escena un actor en el desarrollo del teletrabajo como modalidad laboral, la institución,

teniendo resultados bastante positivos en cuanto a la expectativa y conocimiento general de las y los funcionarios respecto al tema.

Los datos de la tabla 18 muestran la opinión de las y los funcionarios respecto a si el teletrabajo puede beneficiar directamente a la persona que labore por esta modalidad.

Tabla 18

Opinión de las y los funcionarios acerca de si el teletrabajo beneficia al trabajador

Respuestas	Valor absoluto	Valor relativo
Si	56	98%
No	1	2%
Total (N)	57	100%

Nota: Elaboración propia.

Como se puede observar, el 98% de la población considera que el teletrabajo sí beneficia al trabajador, mientras el 2% restante opina lo contrario. Este resultado es positivo para una posible aplicación del plan piloto de teletrabajo en la Sede Regional San Carlos, ya que casi la totalidad de las y los funcionarios perciben esta modalidad de trabajo como un promotor de beneficios laborales.

La siguiente tabla (tabla 19) muestra los beneficios mencionados por las y los encuestados que consideran importantes para el trabajador que desarrolle sus funciones por medio del teletrabajo, junto con la cantidad de veces que fue mencionado. Se puede observar que los dos beneficios de mayor importancia mencionados por las y los encuestados son el impacto directo que ejerce el teletrabajo en las finanzas personales, permitiendo un ahorro de recursos financieros, y la disminución de estrés laboral, por las características propias del teletrabajo.

Sin embargo, las y los funcionarios mencionaron otros beneficios enfocados en mejorar la salud, optimización del tiempo, mayor comodidad y flexibilidad al laborar, aumento en la eficiencia y productividad, mejora y concilia la vida personal-laboral-familiar, entre otros beneficios. Esto evidencia que las personas consideran beneficioso el teletrabajo y lo ven como una forma de mejorar su calidad de vida.

Tabla 19

Beneficios del teletrabajo para el trabajador, mencionados por las y los funcionarios encuestados

Beneficios	Cantidad de veces mencionado
Impacto a la economía y finanzas personales	24
Disminuye el estrés laboral	24
Ahorro de tiempo y gasto de transporte	20
Mayor comodidad al trabajar	17
Mejora la salud del trabajador	11
Mejora en la productividad y eficiencia laboral	10
Ayuda a fortalecer el vínculo familiar	8
Maximización del tiempo	8
Más concentración en sus labores	7
Conciliar vida laboral y personal	5
Flexibilidad laboral	4
Mayor calidad de vida para el trabajador	4
Bienestar laboral	3
Menor impacto ambiental	3
Sirve de estímulo para el trabajador	3
Otros beneficios para el trabajador	10

Nota: Elaboración propia.

Los anteriores datos se consideran beneficiosos para un posible plan piloto de teletrabajo en la Sede Regional de San Carlos, pues la mayoría de las y los funcionarios consideran que por medio del teletrabajo se verían beneficiados como participantes en un programa laboral bajo esta modalidad.

Como se indicó, el tema del ahorro de recursos financieros es muy atractivo para cualquier persona y para las y los funcionarios encuestados no es la excepción, pues analizan el impacto en la disminución y ahorro por desplazamiento y gastos personales vinculados con el traslado, las opciones en que pueden destinar ese dinero restante, ya sea para ser consumidos en otros fines o conservarlos en ahorros personales.

Sin embargo, no solo lo relacionado con el dinero es de importancia para las personas, el aspecto de la mejoría en la salud del trabajador también es atractivo para las y los funcionarios. Tanto en la salud física y mental del trabajador, disminución del

estrés laboral, mejor concentración para el desarrollo de las funciones, aumento en la calidad de vida, entre otros, también es llamativo para las y los trabajadores, y por eso consideran beneficioso lo que esta modalidad laboral ofrece.

A continuación, en la tabla 20 se pueden observar los datos obtenidos acerca de la opinión de las y los funcionarios en estudio respecto a si el teletrabajo trae beneficios para la sociedad.

Tabla 20

Opinión de las y los funcionarios sobre si el teletrabajo ofrece beneficios a la sociedad

Respuestas	Valor absoluto	Valor relativo
Sí	54	95%
No	3	5%
Total (N)	57	100%

Nota: Elaboración propia.

Como se puede observar, un 95% de la población considera que el teletrabajo sí ofrece beneficios importantes para la sociedad, mientras que un 5% considera lo contrario. Este resultado es positivo para una posible aplicación del plan piloto de teletrabajo en la Sede Regional San Carlos y la aceptación que este tenga entre las y los funcionarios que allí laboran. La sociedad es indirectamente beneficiada por los programas de teletrabajo en las organizaciones, pues estos tienen acciones implícitas que orientan al impacto sobre problemáticas como: mejora la huella ecológica, disminuye el gasto por individuo que a su vez este ahorro se transforma en colectivo a nivel social se analiza y también reduce en mayor o menor medida la cantidad de vehículos que circulan en las calles.

A continuación, en la tabla 21 se muestran las opiniones de las y los encuestados, respecto a los beneficios que ellos consideran que el teletrabajo brinda a la sociedad.

Tabla 21

Beneficios que ofrece el teletrabajo para la sociedad mencionados por las y los funcionarios encuestados

Beneficios	Cantidad de veces mencionado
Reducción del impacto ambiental	37
Menos congestionamiento vial	35
Mejor calidad de vida en la sociedad	14
Ahorro país (disminución de gastos gubernamentales)	13
Mejor respuesta a necesidades de la sociedad por medio de la institución	11
Conciliación entre la vida personal y laboral	9
Disminuye el estrés laboral en el personal	6
Reducción de riesgos por traslados	4
Sirve para la inclusión laboral de personas con discapacidad	4
Disminuye los tiempos por desplazamiento	2
Otros beneficios para la sociedad	8

Nota: Elaboración propia.

Como se logra apreciar en la tabla anterior, gran cantidad de las y los encuestados indicaron dos beneficios principalmente: la reducción del impacto ambiental y la disminución del congestionamiento vial. Esto por cuanto la cantidad de vehículos que saldrían de las carreteras disminuiría la cantidad de CO_2 por emisiones de los hidrocarburos y a su vez disminuirían las presas, desencadenantes de malestares para la sociedad en general. El hecho de estar en un embotellamiento por mucho tiempo aumenta el estrés en las personas y esto a largo plazo genera enfermedades. Todo lo anterior contribuye a mejorar los índices de calidad de vida de las personas.

Esto coincide con lo que indica el autor Verano et al. (2013) donde se refiere al teletrabajo y la mejora que este produce en la sociedad, respecto a la movilidad en las ciudades, el aporte al cambio climático, la disminución de kilómetros recorridos por trabajador al año, disminución de accidentes de tránsito, entre otros; además de la mejoría percibida en la productividad y el rendimiento del trabajador, que a su vez mejora el servicio y la imagen de la institución u organización y esto beneficia a la sociedad (personas) que recibe los servicios de esas institución de una forma más ágil y eficiente.

Otro beneficio que indica el mismo autor, es que el teletrabajo ayuda a disminuir la discriminación laboral, lo cual también fue mencionado por algunos de las y los funcionarios en estudio (inclusión laboral de personas con discapacidad).

Esta percepción general positiva de las y los funcionarios respecto a los beneficios que puede brindar una modalidad como el teletrabajo, tanto para la institución y el trabajador como para la sociedad en general, debe ser aprovechada como una fuerza impulsora al cambio, en el momento cuando se inicien las gestiones para migrar a este modelo laboral. Ese positivismo se puede ver en las tablas 16, 18 y 20, donde un alto porcentaje de las y los funcionarios tienen una percepción positiva hacia la figura del teletrabajo.

En la pregunta 13 del cuestionario utilizado en la investigación, se solicitaba a las y los encuestados que indicaran de una lista de opciones cuáles consideraban como posibles impedimentos para una posible aplicación del teletrabajo en su puesto. En la tabla 21 se puede ver agrupados los datos obtenidos.

Tabla 22

Posibles impedimentos para realizar teletrabajo en el puesto según la opinión de las y los funcionarios

Posibles Impedimentos	Cantidad de veces elegido o mencionado
Falta de una normativa	39
Falta de asistencia y apoyo técnico	25
Temor por parte de las y los colaboradores	24
La falta de ambiente organizacional	21
Desconocimiento conceptual de teletrabajo	16
Mala ejecución de un posible programa de teletrabajo	16
Falta de equipos y herramientas personales	14
Poca capacitación en manejo de TIC	13
Otros: falta de firma digital, naturaleza del puesto, indisposición de jefes	12

Nota: Elaboración propia.

La tabla anterior muestra la cantidad de veces que fue seleccionada cada una de las opciones dadas como posibles impedimentos, siendo la de mayor puntaje la opción

“Falta de una normativa que regule la aplicación de teletrabajo”, seleccionada en un 68% de las consultas realizadas.

Es interesante saber que para las y los funcionarios es de suma importancia contar con un marco normativo que indique cuales son las reglas a cumplirse, las formas de trabajo, lo permitido o no, entre otros datos. Cabe resaltar que la confección de un reglamento o política de teletrabajo recae directamente en la administración o dirección de la institución u organización y esta puede delegarlo en el Departamento de Recursos Humanos o inclusive en la Comisión Institucional del Teletrabajo, recordando que la CIT es un órgano multidisciplinario conformado por especialistas en diferentes profesiones.

Otras de las opciones seleccionadas en mayor cantidad de veces fue la falta de apoyo-asistencia técnica para el desarrollo del programa y la falta de equipos y herramientas necesarias para teletrabajar, seleccionadas un 43% y un 30% por las y los funcionarios, respectivamente. Estos dos impedimentos pueden ser subsanados de una forma sencilla: dotando de equipos a las y los trabajadores y brindando una asistencia técnica eficiente por parte de la institución. Sin embargo, el temor por parte del trabajador y la falta de ambiente organizacional, seleccionadas más de 20 veces por las y los encuestados, lleva consigo un poco más de planificación y ejecución para disminuirlos. Por medio de charlas de sensibilización en la primera etapa, deben explicarse ciertos aspectos del teletrabajo, como cuáles son las ventajas y desventajas de teletrabajar, el concepto de teletrabajo, los requerimientos para teletrabajar, entre otros aspectos, además del cambio de cultura organizacional necesario para que un programa de este tipo pueda ejecutarse de la mejor manera, alcanzando el éxito deseado.

Entre las respuestas a elegir, había una opción de respuesta abierta, así las y los encuestados que consideraban otro impedimento que no estuviera en la lista lo indicaran. Algunos impedimentos mencionados fueron:

1. No disponer del uso de firma digital en la institución, pues actualmente se requiere de firmas en físico para muchos trámites a lo interno.
2. La naturaleza del puesto: aunque se desarrollen tareas que pueden ser teletrabajables, requieren de su permanencia física en el puesto, comúnmente para la atención y servicio al cliente interno o externo.

3. La falta de voluntad o indisposición por parte de algunas jefaturas para que se permita laborar por medio de esta modalidad.

En la figura 9, se pueden ver agrupados los datos de la pregunta 14 del cuestionario utilizado. Con esta pregunta se buscaba conocer cuánto era el rango promedio de tiempo que tardan las y los funcionarios en desplazarse desde sus hogares hasta el punto de trabajo.

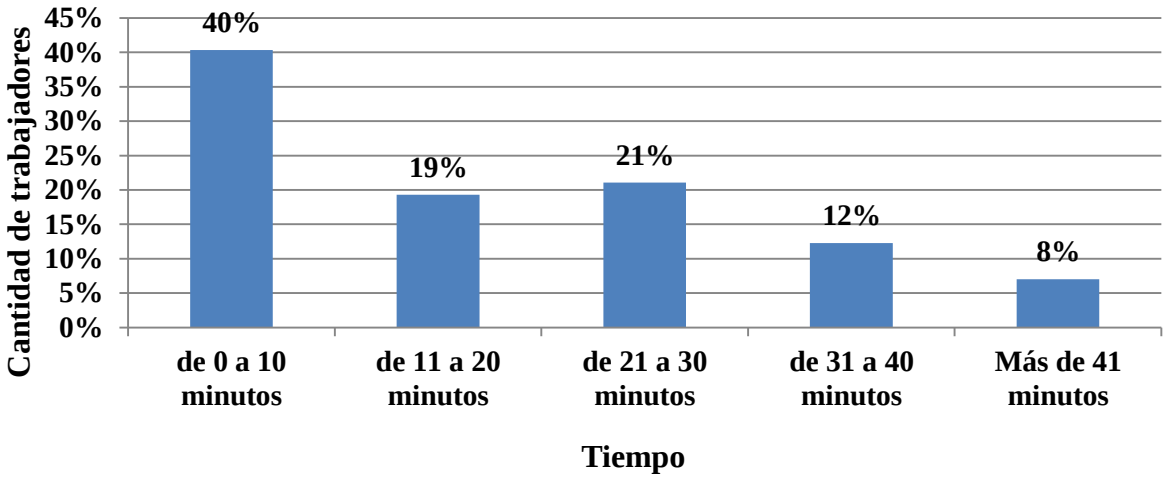

Figura 9. Tiempo promedio que demoran los funcionarios para trasladarse de sus hogares al lugar de trabajo

Nota: Elaboración propia.

La figura anterior indica que un 59% de las y los funcionarios tardan de 0 a 20 minutos en trasladarse desde sus hogares al trabajo, un 33% tardan de 21 a 40 minutos y un 7% más de 40 minutos. Con estos datos se puede entender que gran parte de la población en estudio vive a poca distancia de las instalaciones de la Sede Regional San Carlos. Entendiendo el teletrabajo como una medida para resolver, entre otras cosas, el tema de los traslados y su duración, podría decirse que las y los colaboradores más beneficiados serían aquellos con una duración de traslado superior a los 21 minutos.

Esta figura 9 tiene relación directa con la figura 10, pues relaciona la distancia de desplazamiento con su duración. Siendo el teletrabajo una medida para la modernización de las organizaciones, tiene influencia directa también sobre otros factores relacionados con las condiciones de las y los trabajadores que lo ejecutan, la duración en traslados es una de estas condiciones. La reducción en los tiempos de desplazamientos es uno de los mayores beneficios para aquellas personas que invierten horas de su día para llegar a su lugar de trabajo, por eso se dice que esta modalidad

laboral es un mejorador de la calidad de vida de las y los trabajadores al darles la oportunidad de dedicar ese tiempo para otras actividades de interés personal.

Los datos de la figura 10 indican el porcentaje de funcionarios según la distancia de desplazamiento desde sus hogares al lugar de trabajo. Estos datos permiten tener visibilidad de cuantos trabajadores recorren largas distancias para trabajar y en cuanto al teletrabajo el impacto por reducción de desplazamientos para aquellos que deben invertir más recursos económicos por traslados e invertir más tiempo por la misma razón.

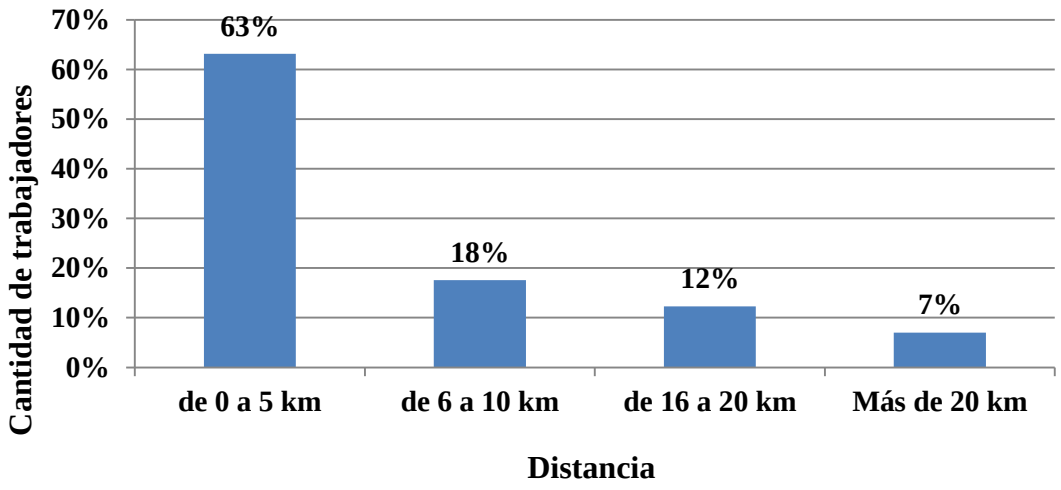

Figura 10. Distancia promedio en kilómetros que se desplazan los funcionarios desde sus hogares al lugar de trabajo.

Nota: Elaboración propia.

La figura anterior presenta que el 63% de la población en estudio vive entre 0 y 5 km, el 30% vive entre 6 y 20 km de distancia y a más de 20 km solo el 7%. Estos resultados señalan que una posible implementación de teletrabajo en la Sede Regional San Carlos beneficiaría por reducción en desplazamientos y sus tiempos, principalmente al 19% de colaboradores que viven de 16 km de distancia en adelante.

En el largo plazo este beneficio que no solo es para el colaborador sino también para la sociedad, puede ser uno de los más importantes que la UTN aporte a la sociedad, la economía y el ambiente, de cara a la problemática social por la poca planificación vial, excesiva contaminación por hidrocarburos y la maximización de los recursos energéticos.

La figura 11 muestra el porcentaje de funcionarios según su disposición para la implementación del teletrabajo en su puesto. Esta información adquiere importancia por la necesidad de conocer la predisposición del personal para el teletrabajo, proyectando una posible puesta en marcha del plan piloto. El proceso de cambio planeado se fundamenta en la idea de gestarlo, teniendo como objetivo principal la vinculación y bienestar de las personas. Se parte de que el resultado obtenido con esta pregunta es muy vinculante para un proceso de intervención cuando se ejecute el plan piloto de teletrabajo en la UTN Sede Regional San Carlos.

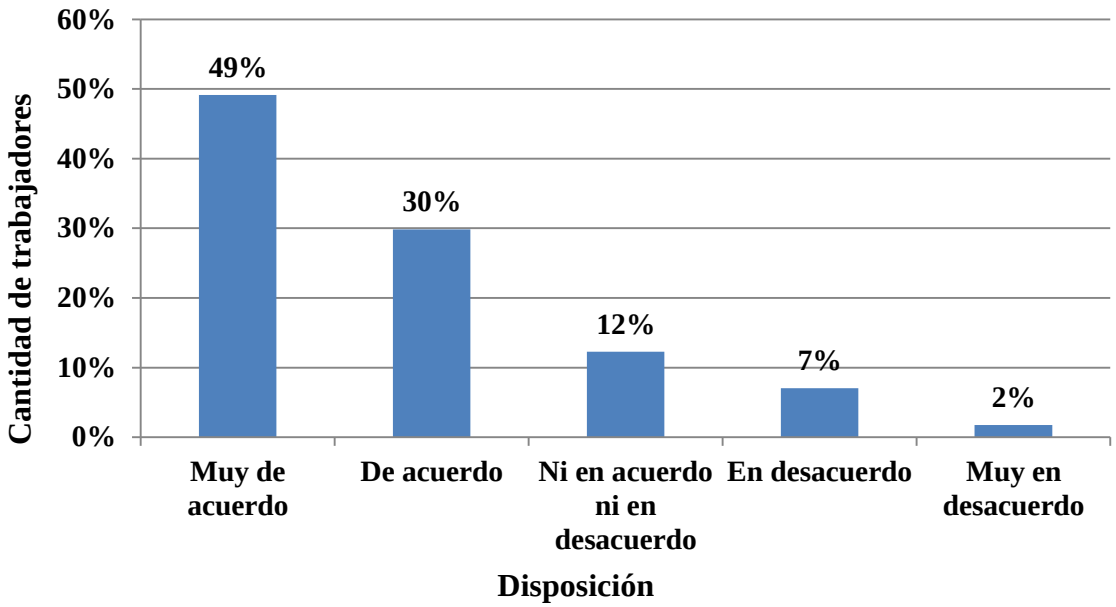

Figura 11. Disposición de los funcionarios de implementar Teletrabajo en su puesto.

Nota: Elaboración propia.

La anterior figura indica que un 79% de la población en estudio estaría en la disposición para una posible implementación de teletrabajo en sus puestos de trabajo, el 12% se muestra neutral y un 9% no se muestra interesada. Este resultado es positivo teniéndolo como un indicador para una futura participación de funcionarios en el plan piloto, pues muestra la aceptación o interés de la fuerza laboral para implementar esta modalidad laboral en la sede. Es importante recalcar que este porcentaje de funcionarios dispuestos a realizar teletrabajo es solo opinión respecto a la disposición, pues de ese 79% se debe analizar cuantos cumplen realmente con las condiciones necesarias. Asimismo, también el resultado propiciaría un proceso de cambio en la Sede Regional

San Carlos, al contar con un buen porcentaje de personal interesado en apoyar la integración de esta modalidad laboral.

Se realizó la figura 12 con el objetivo de conocer la opinión de las y los funcionarios que no han realizado teletrabajo, por tanto muestra su interés en realizar sus funciones por medio de este modelo. Es muy vinculante para la universidad tener estas opiniones de su fuerza laboral, pues da visibilidad del segmento de la población con la que deben trabajar en cuanto a la sensibilización cuando se requiera poner en práctica el teletrabajo formalmente.

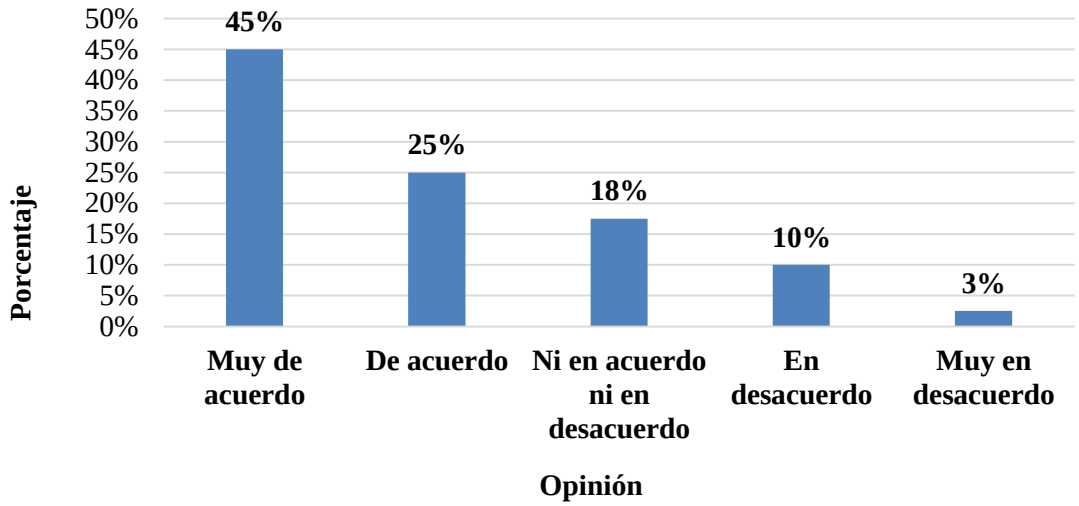

Figura 12. Opinión de los funcionarios que no han realizado Teletrabajo respecto a la disposición de realizar teletrabajo en el puesto actual.

Nota: Elaboración propia.

Del 70% de la población en estudio, representada por 40 funcionarios que no han realizado teletrabajo en su carrera profesional, un 70% estaría dispuesto en realizar sus funciones por medio de este modelo. Este porcentaje es bastante positivo, sin embargo, el 30% restante es la población sobre la cual la sede debe trabajar más con proceso de sensibilización si se desarrollara en los próximos años un plan piloto de teletrabajo. De ese 30% el 18% se mostró neutral quizá por desconocimiento, temor o desinterés respecto al tema y un 12% se mostró desinteresado en adoptar esta modalidad.

Con el resultado anterior se puede notar que no precisamente solo las y los funcionarios que han realizado teletrabajo tienen interés en ejecutar esta modalidad en sus puestos, sino también aquellos que nunca lo ha llevado a cabo. Esto prueba que la

percepción es positiva y el conocimiento es claro acerca del benefició integral que representa la ejecución de la figura del teletrabajo a nivel institucional y social para el país.

En la siguiente figura se muestra a nivel general la opinión de la población separada por género respecto al interés para realizar teletrabajo. Esta información es relevante, pues se suele asociar más como un beneficio para las mujeres, dado su rol de madres y su impacto sobre el tiempo que pueden ahorrarse al no tener desplazamientos al lugar de trabajo, el cual se podría invertir en disfrute con hijos y familia.

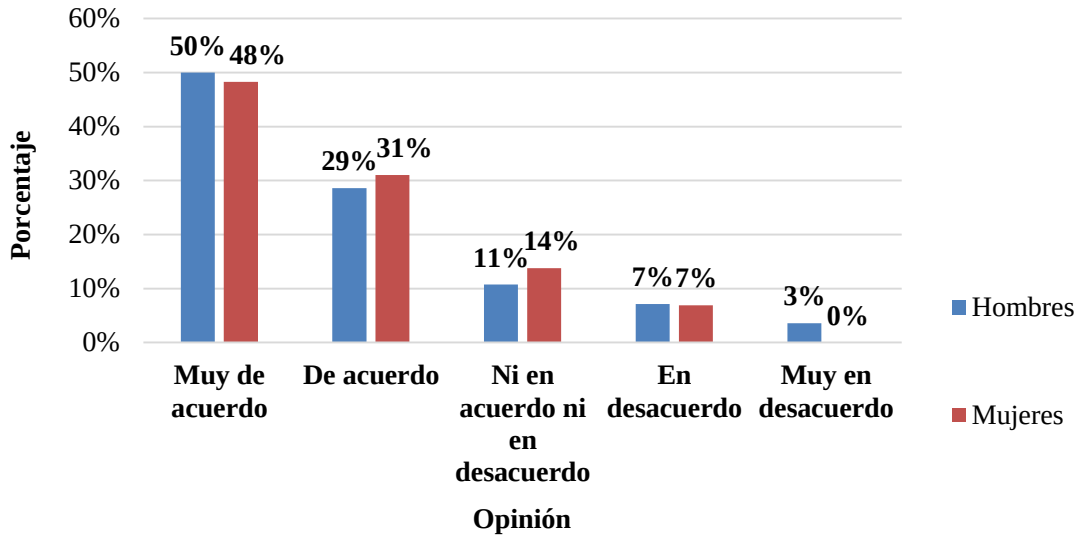

Figura 13. Opinión de hombres y mujeres respecto a su disposición para realizar Teletrabajo en sus puestos

Nota: Elaboración propia.

Se muestra que la opinión tanto de hombres como mujeres que conforman la población en estudio es muy semejante, donde aproximadamente un 80% de ambas partes tiene la disposición de realizar teletrabajo y el 20% restante se mostró neutral o negativo a esta pregunta.

Con los datos anteriores, se descarta que por razón de género se puedan dar preferencias en la elección de participantes para un futuro plan piloto, pues ambos tienen el mismo interés en desarrollar esta modalidad en sus puestos de trabajo. Para efectos de la puesta en marcha, es conveniente tener equidad en la participación, esto mostraría a sus funcionarios la igualdad de oportunidades para todos y refuerza e impulsa la identificación de su fuerza laboral con el cambio desarrollado.

Seguidamente, la figura 14 indica porcentualmente la opinión de la población en estudio sobre si el teletrabajo mejoraría la eficiencia y productividad en sus puestos de trabajo. Considerando la opinión de las y los funcionarios como mayores conocedores de cada uno de los puestos, esta información es muy valiosa para determinar si estos se visualizan siendo más eficientes y productivos laborando desde un punto remoto y no desde su oficina.

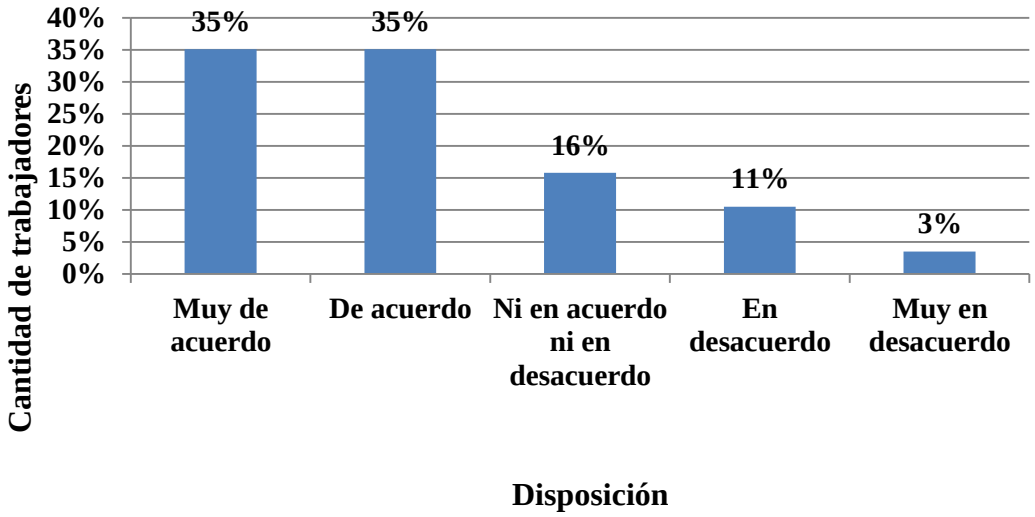

Figura 14. Opinión de los funcionarios si el Teletrabajo ayuda a mejorar la eficiencia y productividad en el trabajo.

Nota: Elaboración propia.

Se muestra en la anterior figura cómo un 70% de las y los funcionarios consideran que la implementación del teletrabajo sí mejoraría la eficiencia y productividad, un 16% se mantuvo neutral y un 14% considera que no mejoraría. Este resultado es importante, pues refuerza los resultados de la figura anterior en sentido de que no solo estarían de acuerdo con implementar teletrabajo en sus puestos, sino también consideran lo beneficioso en cuanto al posible aumento de su eficiencia y productividad en la ejecución de sus funciones.

Técnicamente el teletrabajo no solo apoya la modernización de las organizaciones en procesos laborales, igualmente en una correcta aplicación afecta de manera muy positiva tanto a la organización que lo adopta como a la persona que lo realiza en temas de calidad de vida, flexibilidad laboral, mayor empoderamiento el colaborador, entre otros, que permiten un beneficio reciproco entre el patrono y colaborador.

La figura 15 indica la disposición que tiene las y los funcionarios de ser evaluados por medio del modelo de APO proyectado una posible implantación del teletrabajo.

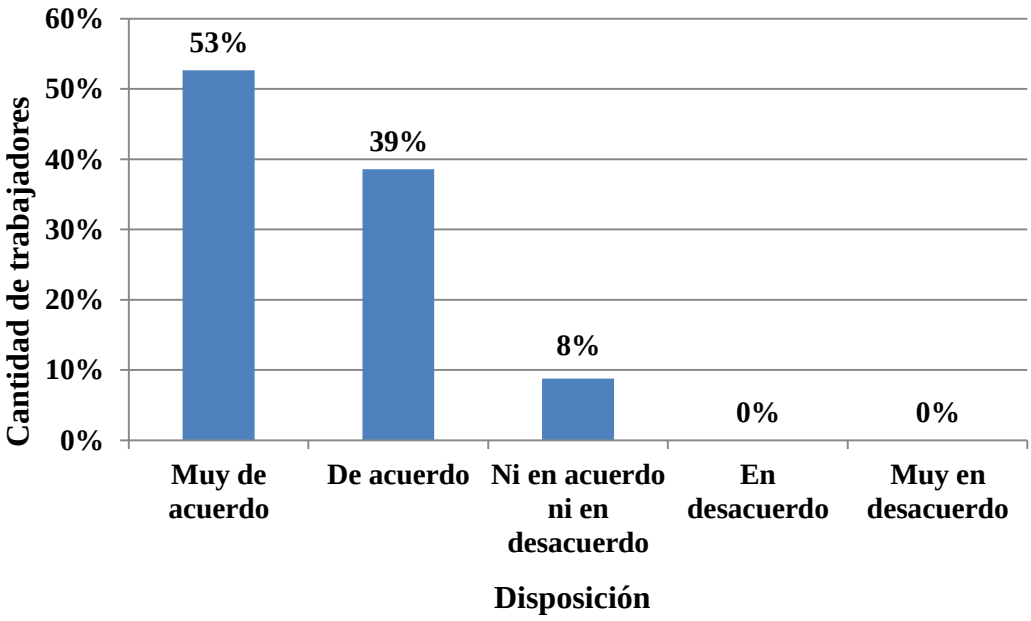

Figura 15. Disposición de los funcionarios de ser evaluados mediante modelos de Administración por Objetivos.

Nota: Elaboración propia.

Como se aprecia, un 92 % de las y los funcionarios están dispuestos ser evaluados por medio del modelo de APO, un 8% se mostró neutral y no hubo posiciones negativas para esta pregunta. Los resultados anteriores concuerdan con la metodología del teletrabajo en la práctica, pues la APO es un punto medular para el desarrollo, evaluación y seguimiento de los programas de teletrabajo, lo anterior debido a que este modelo de administración se basa en la fijación de metas u objetivos y el establecimiento de estrategias u acciones para lograrlos. Supone también cierta independencia y reduce la supervisión constante.

La siguiente figura grafica la opinión de las y los funcionarios respecto a la estimación del rango porcentual en que su puesto se puede ejecutar por medio del teletrabajo. Dicha información fue clave para la determinación de los puestos que realmente podrían ejecutar sus funciones por medio del teletrabajo, esta información fue validada por cada jefatura directa.

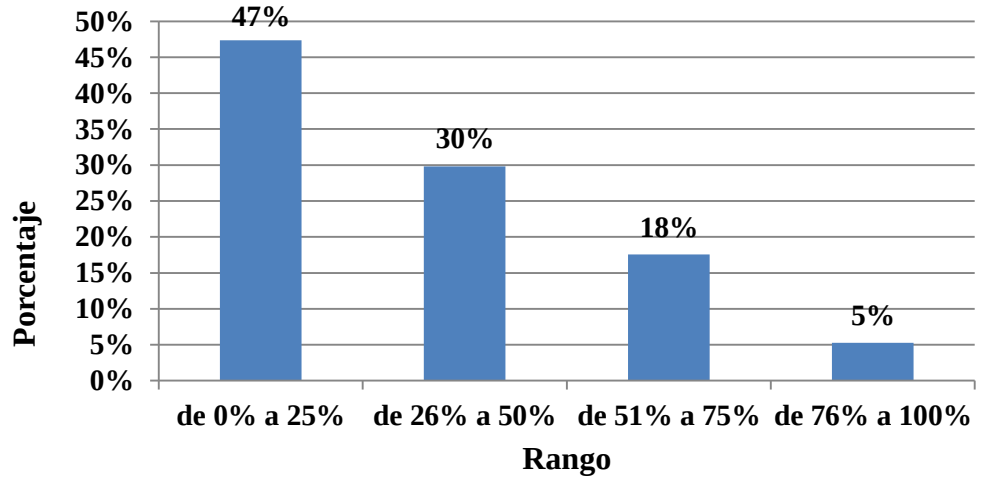

Figura 16. Opinión de los funcionarios respecto al rango porcentual de ejecución de su puesto por medio de Teletrabajo.

Nota: Elaboración propia.

La anterior figura muestra que el 47% de la población encuestada considera que su puesto se puede desarrollar por medio del teletrabajo de un 0% a 25%, un porcentaje bastante bajo que remite a un análisis de funciones y demás características de puestos que podrían incidir la implementación de esta modalidad. Un 30% de la población considera que de un 26% a 50%, este porcentaje es más alentador visualizando una posible puesta en marcha del plan piloto, puesto que la participación debe ser bastante moderada según la población total susceptible a su adopción de esta modalidad laboral.

El 18% considera que su puesto se puede realizar de un 51 a 75% por teletrabajo, estos puestos dada esta información se podrán clasificar inicialmente como muy susceptibles a implementarlo. Por último, un 5% considera que su puesto es tele-trabajable de un 76% a 100%, este resultado estaría también sujeto a un análisis de funciones para determinar su veracidad de la información, pues solo algunos puestos por su naturaleza y condiciones tienen un porcentaje tan elevado de susceptibilidad al teletrabajo. De modo general, se determina con los datos recolectados que más de la mitad de la población considera que puede adoptar el teletrabajo en la realización de sus funciones en un porcentaje aceptable.

Los datos de la figura 17 se obtienen a través de un análisis de las funciones mencionadas por cada uno de las y los encuestados comparadas con las funciones señaladas en el manual descriptivo de clases que tiene la UTN. Se analizó cada uno de los puestos, dando como resultado un porcentaje de coincidencia entre las funciones.

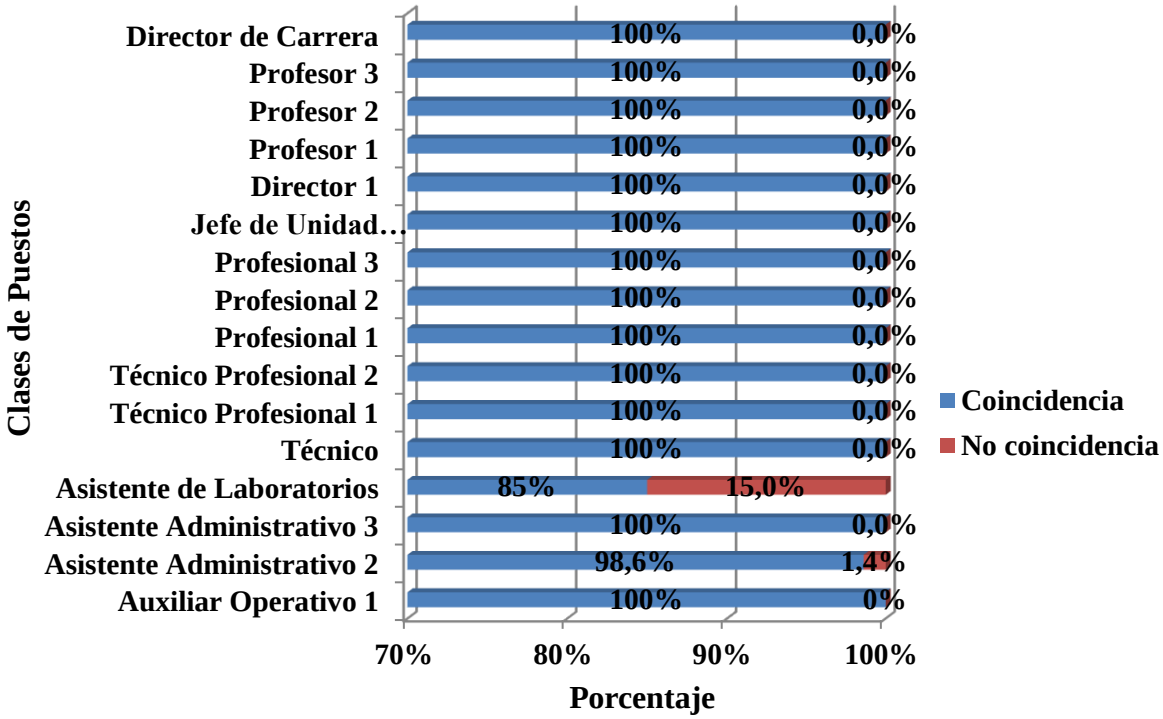

Figura 17. Coincidencia entre funciones mencionadas por los funcionarios y las funciones el Manual de Clases de Puestos de la UTN.

Nota: Elaboración propia.

Se puede observar que de las dieciséis clases de puestos encontradas entre la población de estudio, solamente dos de estas tuvieron un resultado de coincidencia por debajo del 100%. El manual de clases existente, al ser de esta naturaleza y no de puestos, reúne algunas funciones muy genéricas y otras dirigidas a ciertos puestos que por la estructura organizacional pertenecen a cada clase.

Este análisis se realizó mediante un comparativo puesto por puesto, posteriormente se obtuvo un porcentaje de coincidencia por clase, este resultado lo muestra la figura 18 y con base en la información que esta brinda, se obtiene el siguiente resultado general en la tabla 23.

Tabla 23

Porcentaje general de coincidencia entre las funciones mencionadas por las y los funcionarios y las descritas en el manual de clases de puestos

Sumatoria de los porcentajes de coincidencia de totas las clases involucradas	1584%
Total de clases involucradas	16
Porcentaje promedio de coincidencia	99%

Nota: Elaboración propia.

Se obtiene como resultado general que un 99% de las funciones mencionadas por las y los funcionarios coinciden con las descritas en el manual de clases que tiene en vigencia la universidad. Sin embargo, no es adecuado para un futuro plan piloto o programa de teletrabajo tener este tipo de herramientas genéricas debido a las implicaciones que conlleva la modificación en las condiciones laborales para cada ocupante de los puestos. Asimismo, para fines de esta investigación, se debió trabajar con este manual de clases, pues es lo único con lo que cuenta la institución por el momento, sin dejar de mencionar que el análisis realizado fue de forma muy minuciosa y responsable, con el fin último de obtener resultados confiables y seguros que le puedan brindar datos relevantes a la Sede Regional San Carlos.

Posterior al resultado obtenido, se procedió a realizar una validación de la información recolectada mediante una entrevista a las jefaturas de cada uno de las y los funcionarios entrevistados para darle mayor validez y objetividad a los datos obtenidos. Se utilizaron las respuestas de las preguntas 22, 23 y 24 del cuestionario como puntos para la validación. En la siguiente tabla se muestra el resultado final de los puestos que se consideran susceptibles al teletrabajo.

Seguidamente, se presenta la figura 18, la cual indica la distribución porcentual de funcionarios según la necesidad de presencia física para el desarrollo de su puesto de trabajo. Los datos aquí obtenidos brindaron información valiosa para determinar los puestos de trabajo que por su naturaleza, funciones o procedimientos hacen necesario que la persona permanezca en la oficina o puesto de trabajo.

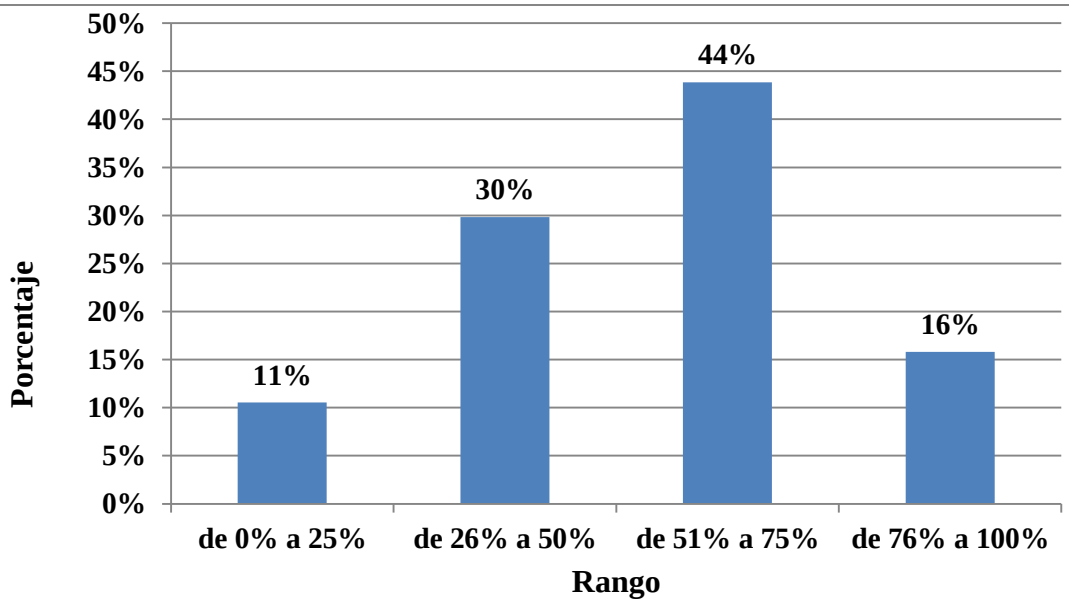

Figura 18. Opinión de los funcionarios respecto al rango porcentual de requerimiento de la permanencia física en su puesto para el desarrollo de sus funciones.

Nota: Elaboración propia.

El 60% de la población considera en gran medida necesario estar físicamente en su puesto de trabajo para que las funciones se realicen, el 40% restante de la población adquiere importancia para efectos de una posible ejecución del plan piloto, pues su necesidad de presencia física en el puesto de trabajo es mucho menor.

Para que el teletrabajo sea viable en un puesto, debe cumplir con ciertos requisitos y uno de ellos es precisamente que esta modalidad no altere la buena ejecución de las funciones realizadas por quien ocupa el puesto. En resumen, si la naturaleza del puesto requiere de manera indispensable que su ocupante permanezca físicamente para la ejecución de las funciones asignadas, no se podría considerar como susceptible al teletrabajo.

Se puede observar en la figura 19, la opinión de las y los funcionarios respecto a si la adopción del teletrabajo en su puesto podría perjudicar a sus compañeros de trabajo y el logro de objetivos.

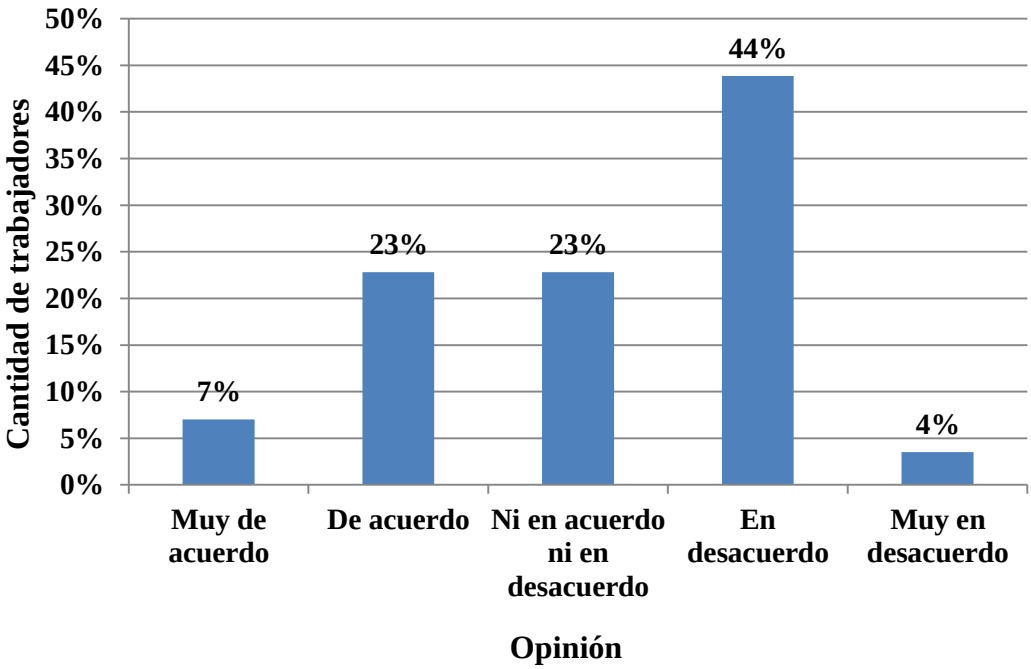

Figura 19. Opinión de los funcionarios respecto a si se pueden afectar los resultados de los demás compañeros de trabajo y el logro de objetivos departamentales si se realiza Teletrabajo en su puesto.

Nota: Elaboración propia.

Se expone en esta figura que un 48% de las y los funcionarios considera que la realización de la implementación de teletrabajo en sus puestos no afectaría a sus compañeros ni el logro de objetivos, un 23% se mostró neutral y un 30% considera que sí afectaría. Este resultado abre paso para un análisis acerca de lo que las y los funcionarios pueden visualizar como posibles afectaciones a sus compañeros de trabajo y logro de objetivos con la incorporación del teletrabajo en sus funciones, sea por temas como de estructura organizacional, planificación, procedimientos, entre otros. El resultado de la figura anterior puede obedecer a una realidad que viven las y los funcionarios en cuanto a los procesos que se realizan y como estos por su planificación actual puede incidir en la realización de teletrabajo en cada de los puesto y su entorno organizacional, dicha información fue obtenida mediante la interacción con las y los funcionarios conforme se aplicaron los cuestionarios.

La siguiente tabla muestra la jerarquización realizada por medio de comunicación, según la frecuencia de uso de las y los funcionarios para cada uno. La idea de esta información radica en determinar cuál es el medio de comunicación más utilizado en la realización de sus funciones diarias y si estos son parte de las TIC, evidenciando a la vez la adecuación del teletrabajo en este proceso.

Cada medio de comunicación se ordenó según su frecuencia de uso del 1 al 6, siendo el 6 el de mayor frecuencia y 1 el de menor frecuencia.

Tabla 24

Posiciones según frecuencia de uso de los medios de comunicación utilizados

Posición	Medio de comunicación
1	Correo electrónico
2	Cartas
3	Llamadas telefónicas
4	Chats internos
5	Solicitudes de trabajo
6	Otros (WhatsApp, Skype, LESCO)

Nota: Elaboración propia.

De la información anterior, según el ordenamiento realizado posterior a su respectivo análisis de datos, se obtiene como resultado sobresaliente que el uso de documentos en físico forma parte importante en la gestión de los procesos de la universidad, los oficios, memorándum y constancias son un medio de comunicación frecuente en el desarrollo de las funciones a nivel de universidad, ubicándose en el segundo lugar según la jerarquización hecha por los mismos funcionarios. Los demás medios son de naturaleza tecnológica, por lo que no representan un inconveniente para efectos de la aplicación del teletrabajo. Esto deja en evidencia que en aras de la modernización, la universidad necesita migrar a procesos más eficientes y agiles en cuanto a los medios y herramientas de comunicación, los cuales permitan una adaptación más rápida y acorde con las tendencias actuales que impone y exige la globalización.

Tabla 25

Opinión de las y los funcionarios acerca de si es necesaria su presencia física para que la comunicación sea más efectiva

Respuestas	Valor absoluto	Valor relativo
No	40	70%
Si	17	30%
Total (*N)*	57	100%

Nota: Elaboración propia.

La tabla 25 muestra que un 70% de las y los funcionarios consideran que no es necesario su presencia física, mientras el 30% restante considera que sí. Este resultado hace ver que para el 30% de la población existen factores relacionados a los puestos de trabajo que inciden en la comunicación efectiva y por ende consideran indispensable que el funcionario permanezca presencialmente. Esto limita todo esfuerzo por orientarse a la modalidad del teletrabajo, que por su naturaleza exige una cultura y practicas más ligadas al uso de tecnologías en todos los aspectos relacionados al campo laboral.

La siguiente figura muestra el grado de necesidad de presencia física para que se dé una comunicación efectiva, donde 5 es el mayor puntaje y 1 el menor, según la calificación dada por las y los funcionarios que indicaron en la pregunta 27 del cuestionario.

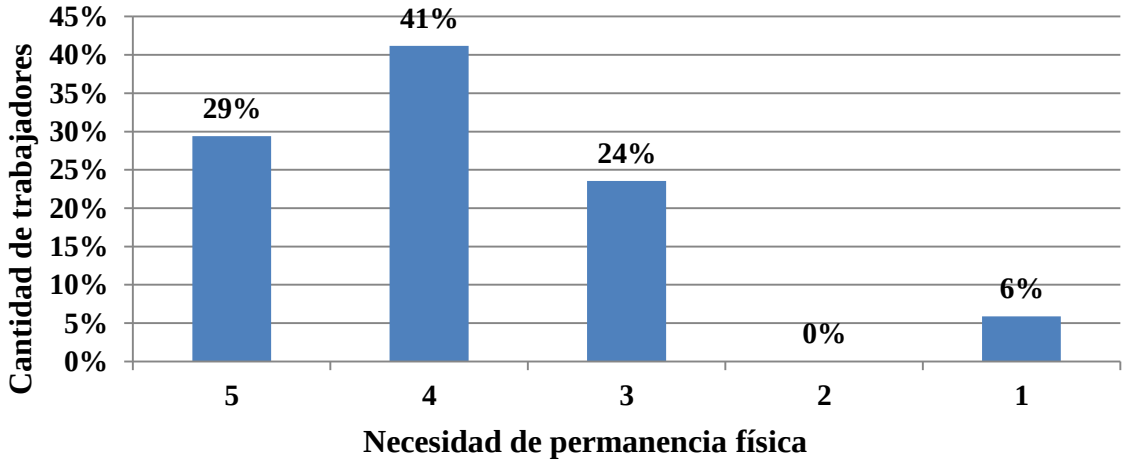

Figura 20. Porcentaje de funcionarios que consideran necesario permanecer en el puesto de forma física para que se lleve a cabo la comunicación de forma efectiva, según el grado de necesidad que cada uno considera.

Nota: Elaboración propia.

Para los 17 funcionarios, la necesidad de permanencia física es variable según el puesto, pues entre la calificación 4 y 5 obtuvieron un 70%, siendo estas las que representan una necesidad mayor. Se evidencia la importancia para ellos de estar presente en el puesto para que la comunicación sea efectiva. La puntuación 3 obtuvo un 24%, la 2 un 0% y la 1 un 6% para aquellos puestos donde es necesaria pero solo en ciertos aspectos. Se determina que la necesidad de estar presente físicamente para establecer una comunicación efectiva varía por factores propios del funcionario o del puesto de trabajo ejecutado.

La siguiente figura relaciona la necesidad de presencia física para una comunicación efectiva con la afectación del teletrabajo a nivel de departamento y, por ende, al logro de los objetivos.

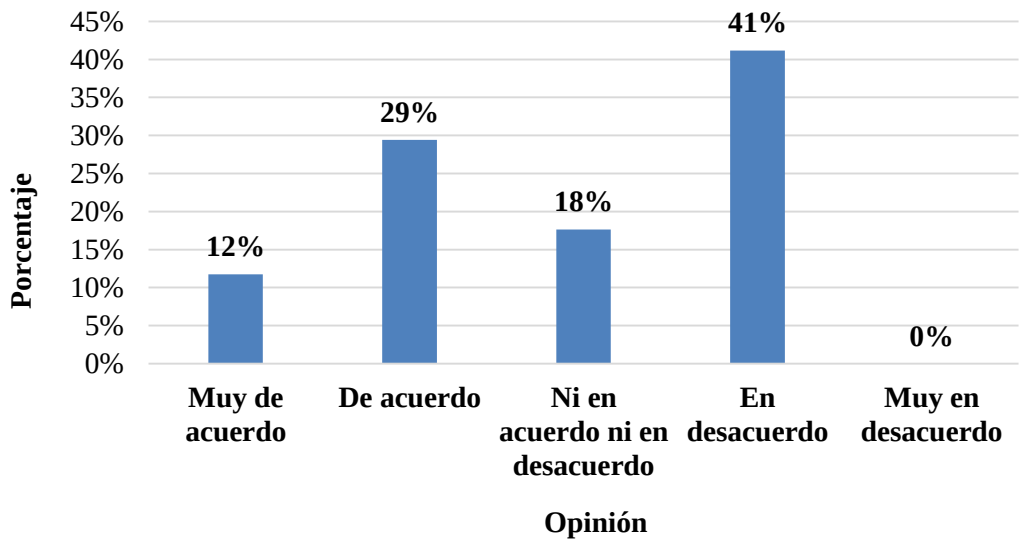

Figura 21. Relación entre la necesidad de presencia física para que la comunicación sea efectiva y la afectación del Teletrabajo para los compañeros y el departamento.

Nota: Elaboración propia.

Se muestra en esta figura que de los 17 funcionarios que consideran necesaria su presencia física en el lugar de trabajo, los cuales representan un 30% de la población en estudio, un 42% considera que el desarrollar teletrabajo en su puesto si perjudicaría a sus compañeros y el logro de objetivos departamentales, 18% se mostró neutral y 41% consideró que no.

Se determina que, la comunicación no es un tema aislado del total de funciones y deberes de las y los funcionarios, casi la mitad de estos funcionarios opinan que el trabajo sí tendría afectación al no permanecer físicamente para establecer un flujo de comunicación eficiente. Con esto se demuestra concordando con la teoría cuando se afirma que el teletrabajo no es apto para cualquier puesto y no todas las personas son aptas para realizarlo, aun así si el puesto de adecúa. Como se menciona en las figura 16, existen aspectos técnicos, operativos o procedimentales que imposibilitan la adopción del teletrabajo para algunos puestos en la sede.

En la figura 22 se muestra la cantidad de funcionarios que cumplen con las condiciones necesarias para realizar teletrabajo.

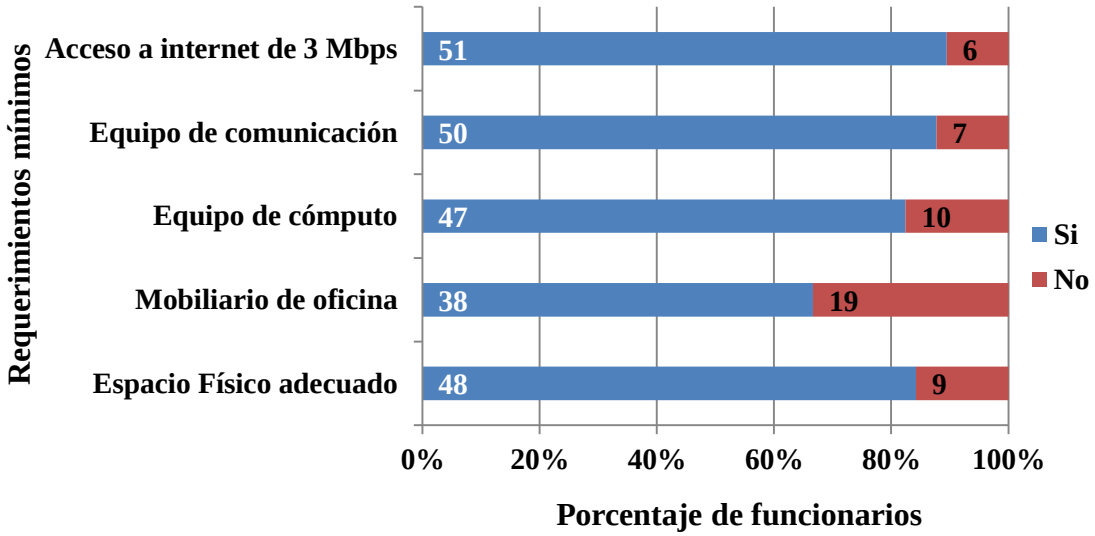

Figura 22. Representación porcentual de condiciones necesarias para realizar teletrabajo en su domicilio, por parte de los funcionarios.

Nota: Elaboración propia.

En la anterior figura se puede apreciar cómo la mayoría de las y los funcionarios cumplen con los requerimientos mínimos para realizar teletrabajo, el único requerimiento que se nota con un porcentaje inferior a la mayoría es el de mobiliario de oficina. Sin embargo, el resultado en general es bastante positivo considerando que la mayoría de la población en estudio cuenta con las condiciones mínimas necesarias para participar en un posible plan piloto de teletrabajo.

Cuando se ejecute un programa de teletrabajo, el patrono, en este caso la UTN, debe asegurarse el bienestar integral del trabajador por medio de las condiciones en las cuales vaya a laborar este, teniendo claro que aunque se encuentre en un lugar alejado de las instalaciones de la institución, debe contar con las mismas condiciones de ambiente y ergonomía laboral, lo anterior de conformidad con el artículo 7° del Decreto Ejecutivo N°39225-MP-MTSS-MICITT.

En la siguiente figura se muestran las distintas herramientas ofimáticas que utilizan las y los funcionarios encuestados durante la realización de sus funciones diarias, esta información fue útil para confirmar sí las funciones eran dependientes de las TIC.

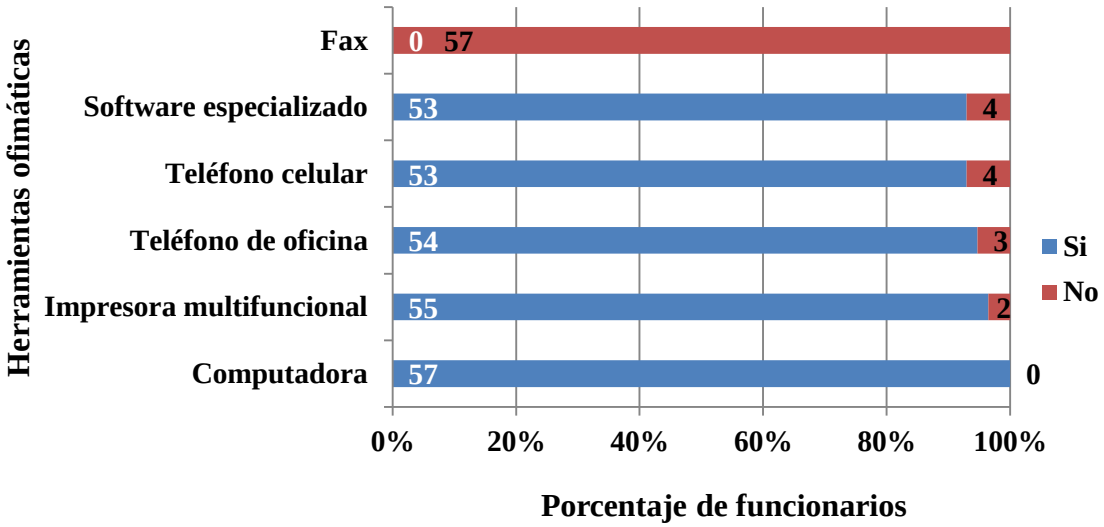

Figura 23. Representación porcentual de las herramientas ofimáticas que son utilizadas diariamente, por parte de los funcionarios.

Nota: Elaboración propia.

Se puede observar en la figura 23 que todas las herramientas consultadas son utilizadas por las y los funcionarios, a excepción del telefax. Esto indica que en la práctica cada uno de los puestos requiere el uso de estos medios tecnológicos, cumpliendo con uno de los principios fundamentales para realizar teletrabajo que es la ejecución de las funciones desde un lugar remoto a través del uso de las TIC. También es un punto de referencia para la puesta en marcha de un posible plan piloto, pues se debe realizar una estimación de las necesidades de las y los funcionarios participantes durante la ejecución del plan con el fin de proveer las mejores condiciones para que pueda desarrollar supuesto desde un punto remoto sin ningún inconveniente.

Como resultado final se obtiene la siguiente tabla, la cual analiza los 57 puestos que conforman el total de la población en estudio con la información recolectada por medio de los instrumentos aplicados y el criterio de los responsables de la presente investigación.

Tabla 26

Resultados de análisis de puestos investigados

Clase a la que pertenece	Nombre del Puesto	Porcentaje de equivalencia respecto al manual de clases	Validación de la jefatura de los datos suministrados por el trabajador		Teletrabajable		Comentarios
			Sí	No	Sí	No	
Auxiliar Operativo 1	Recepción	100%	x			x	• El puesto por su naturaleza y sus funciones requiere en gran medida la permanencia física del ocupante en el lugar de trabajo. • Su función principal es atención al público, lo que imposibilita que sea apto para realizar las demás por medio de teletrabajo. • La jefatura valida la información suministrada en cuanto a que no es apto para esta modalidad laboral.
Asistente Administrativo 2	Asistente de Investigación	87.5%	x			x	• El puesto no es teletrabajable, pues tanto su naturaleza, funciones y poca dependencia de las TIC no permiten que se realice bajo esta modalidad laboral. • El puesto requiere un alto grado de permanencia física en el lugar de trabajo. • La jefatura valida la información con correcciones en la distribución de cantidad de horas dedicadas por función y el porcentaje de requerimiento de permanencia física considerando que es mayor a la indicada por el funcionario.

Asistente de Vida Estudiantil	100%	x	x	• El puesto no es teletrabajable, tanto su naturaleza, funciones y el servicio constante hacia el estudiantado. • Dentro de las funciones del puesto está asistir a varias subáreas, lo que imposibilita aún más la adopción de esta modalidad. • El puesto requiere un alto grado de permanencia física en el lugar de trabajo. • La jefatura valida la información con correcciones en la distribución de cantidad de horas dedicadas por función.
Asistente de Docencia	100%	x	x	• El puesto cuenta con funciones que pueden realizarse por medio del teletrabajo, además, mejora su efectividad. • El puesto es teletrabajable al menos un 25%. • La jefatura del puesto se muestra anuente e indica que tanto el puesto como el ocupante puede desempeñarse por medio de esta modalidad.
Asistente de Extensión y Acción Social	100%	x	x	• El puesto no es teletrabajable debido a la necesidad de su permanecía física para la atención al público y apoyo a las y los académicos del área en diferentes trámites. • La jefatura indica que para este puesto, por su naturaleza, no se puede desarrollar por esta modalidad.
Asistente Administrativo de las Carreras AGRH-ISOA	100%	x	x	• El puesto cuenta con funciones que pueden realizarse por medio del teletrabajo, sin embargo, no hay anuencia por parte de la jefatura ni del ocupante del puesto para la adopción de esta modalidad. • En algunos casos, las funciones exige de la permanencia física en el puesto de trabajo.

Asistente Administrativo de las Carreras COFI-ILE	100%	x	x	• El puesto cuenta con funciones que pueden realizarse por medio del teletrabajo, sin embargo, no hay anuencia por parte de la jefatura ni del ocupante del puesto para la adopción de esta modalidad. • En algunos casos, las funciones exige de la permanencia física en el puesto de trabajo.
Asistente Administrativo de las Carreras ASA-COEX-AA	100%	x	x	• El puesto cuenta con funciones que pueden realizarse por medio del teletrabajo, sin embargo, no hay anuencia por parte de la jefatura ni del ocupante del puesto para la adopción de esta modalidad. • En algunos casos, las funciones exige de la permanencia física en el puesto de trabajo.
Asistente Administrativo de las Carreras IGA-ISW	100%	x	x	• El puesto cuenta con funciones que pueden realizarse por medio del teletrabajo. A pesar de la anuencia por parte del ocupante del puesto, la jefatura indica lo contrario. • En algunos casos, las funciones exige de la permanencia física en el puesto de trabajo.
Asistente de Registro	100%	x	x	• El puesto no es teletrabajable debido a la necesidad de su permanencia física en el puesto para la atención al público. • La jefatura indica que para este puesto, con la debida planificación y programación de tareas, puede desarrollarse algunas funciones por medio del teletrabajo, sin embargo, dada las condiciones actuales en cuanto a funciones y procedimientos, no se puede desempeñar bajo esta modalidad.

Asistente Administrativo 3	Asistente de Decanato	100%	x	x	• El puesto cuenta con funciones que pueden realizarse por medio del teletrabajo, además, mejora su efectividad. • El puesto es teletrabajable al menos un 25%. • La jefatura no se muestra anuente a la adopción de esta modalidad laboral para este puesto.
Asistente de Laboratorio	Asistente de Laboratorios de Cómputo	80%	x	x	• El puesto cuenta con funciones mínimas que se pueden desarrollar por medio del teletrabajo. • La naturaleza del puesto, debido a sus funciones asistenciales que conforman la mayor cantidad de horas semanales, imposibilitan la adopción del teletrabajo en el puesto por la necesidad de permanencia física en el puesto. • La jefatura, a pesar de la anuencia que muestra ante esta modalidad, indica que el puesto no permite realizar esta adopción.
	Asistente de Laboratorios de Cómputo	75%	x	x	• El puesto cuenta con funciones mínimas que se pueden desarrollar por medio del teletrabajo. • La naturaleza del puesto, debido a sus funciones asistenciales que conforman la mayor cantidad de horas semanales, imposibilitan la adopción del teletrabajo en el puesto por la necesidad de permanencia física en el puesto. • La jefatura, a pesar de la anuencia que muestra ante esta modalidad, indica que el puesto no permite realizar esta adopción.

	Asistente laboratorio de ciencias básicas	100%	x	x	• El puesto cuenta con funciones mínimas que se pueden desarrollar por medio del teletrabajo. • La naturaleza del puesto, debido a sus funciones asistenciales que conforman la mayor cantidad de horas semanales, imposibilitan la adopción del teletrabajo en el puesto por la necesidad de permanencia física en el puesto. • La jefatura, a pesar de la anuencia que muestra ante esta modalidad, indica que el puesto no permite realizar esta adopción.
Técnico	Encargado de Control de Bienes e Inventarios	100%	x	x	• El puesto sí es teletrabajable pero máximo un 25% de sus funciones. • Su jefatura valida la información suministrada por el funcionario en cuanto a sus funciones, pero considera un menor porcentaje de susceptibilidad al teletrabajo respecto a la respuesta del ocupante. • Tiene un porcentaje elevado de necesidad de permanencia física, que le permitiría máximo un día de teletrabajo. • La jefatura se mostró anuente a permitir que realice modalidad laboral.
	Técnico en Desarrollo Humano	100%	x	x	• El puesto por sus funciones y la distribución actual en el departamento no es teletrabajable. • La mayoría de las funciones principales tienen dependencia de las TIC para su desarrollo, pero otras requieren la permanencia física del ocupante, pues son individualizadas. • La jefatura la valida la información dada por el funcionario. • La jefatura se muestra anuente a que realice teletrabajo,

				pero ve necesario para la aplicación del teletrabajo cambios en la distribución de funciones a nivel de departamento.
Encargado de TI	100%	x	x	• El puesto es teletrabajable en al menos un 50% de sus funciones. • La jefatura valida los datos suministrados por el funcionario en cuanto a funciones, permanencia física y porcentaje de susceptibilidad al teletrabajo. • La jefatura se muestra con la disposición de permitir la adopción de esta modalidad en el para el puesto y funcionario.
Asistente Técnico de la Dirección Administrativa	100%	x	x	• El puesto puede ser realizado por teletrabajo hasta en un 25% de sus funciones. • La jefatura valida la información en cuanto a funciones y distribución de horas, susceptibilidad a teletrabajo pero indica que la necesidad de permanencia física es mayor a la indicada por el funcionario. • El puesto en su mayoría de funciones es muy dependiente de las TIC. • La jefatura tiene la anuencia a permitir que el puesto y funcionario realicen teletrabajo.

	Analista de contratación administrativa	100%	x	x	• La mayoría de las funciones que se ejecutan en el puesto son teletrabajables, sin embargo, su naturaleza tiene un alto grado de necesidad de permanencia física en el lugar de trabajo. • La jefatura valida que el puesto no es apto para realizarse por medio de teletrabajo según la información suministrada por el funcionario y realiza una corrección en el porcentaje de necesidad de permanencia física a un porcentaje mayor que el indicado por el funcionario.
Técnico Profesional 1	Encargado de Archivo Periférico	100%		x	• La mayoría de las funciones que se ejecutan en el puesto son teletrabajables y tienen una alta dependencia a las TIC. • Para este caso no se cuenta con la validación por parte de la jefatura inmediata, dado que se imposibilitó la coordinación de una cita de entrevista.
	Encargado de Tesorería	100%	x	x	• El puesto no cumple con los requerimientos mínimos para teletrabajar por sus funciones. • La jefatura valida que el puesto no de adapta para el teletrabajo.
	Enlace Empresarial	100%	x	x	• Es un puesto con un alto grado de susceptibilidad al teletrabajo, por su naturaleza y funciones de adapta a esta modalidad en un alto porcentaje. • La jefatura valida y concuerda con el ocupante respecto a que se cumple con todas las condiciones para que sea realizado por medio del teletrabajo. • La jefatura se muestra en disposición para que el puesto y ocupante realicen teletrabajo.

Asistente Técnico de Registro	100%	x	x	• El puesto tiene funciones teletrabajables hasta un 25%, sin embargo, debido a la necesidad de su permanencia física en el puesto para la atención al público imposibilita la adopción de esta modalidad. • La jefatura indica que para este puesto, con la debida planificación y programación de tareas, puede desarrollarse algunas funciones por medio del teletrabajo, sin embargo, dada las condiciones actuales en cuanto a funciones y procedimientos, no se puede desempeñar bajo esta modalidad.
Técnico Profesional de Desarrollo Humano	100%	x	x	• El puesto por sus funciones y distribución actual en el departamento no es teletrabajable. • La mayoría de las funciones principales tienen dependencia de las TIC para su desarrollo, pero otras requieren la permanencia física del ocupante, pues son individualizadas. • La jefatura valida la información dada por el funcionario con leves correcciones en la dependencia de las TIC para algunas funciones. • La jefatura se muestra disposición para que realice teletrabajo pero ve necesario cambios en la distribución de funciones a nivel del departamento.

	Encargado de Salud Ocupacional y Gestión Ambiental	100%	x	x	• El puesto es poco teletrabajable, máximo en un 25% de sus funciones, a pesar de que sus funciones son bastante dependientes de las TIC. • Sus funciones tienen un porcentaje elevado de necesidad de permanencia física en su lugar de trabajo. • La jefatura está de acuerdo en tanto el puesto como el ocupante desarrollen teletrabajo y valida la concordancia la información dada por el colaborador.
Técnico Profesional 2	Encargado de Registro	100%	x	x	• El puesto no es teletrabajable, pues requiere en un gran porcentaje de permanencia física en el puesto. • La jefatura sí está en disposición de permitir que realice teletrabajo, pero bajo otras condiciones (mayor planificación y cambio en los procesos). • La jefatura concuerda con lo expuesto por el funcionario en cuanto a funciones, con un señalamiento en la distribución de horas por función.
Profesional 1	Encargado de Biblioteca	100%	x	x	• Las funciones principales tienen dependencia de las TIC para su desarrollo, sin embargo, requieren que el funcionario se encuentre físicamente en su puesto en gran medida para atender el público y brindar charlas. • La jefatura aprueba los datos suministrados por el funcionario, en cuanto a la necesidad de la permanencia física en el puesto de trabajo, para la atención del público.

Profesional 2	Orientador	100%	x	x	• Sus funciones son en su mayoría muy dependientes de las TIC, sin embargo, la atención a estudiantes es la que le abarca un 50% del tiempo efectivo y requiere un porcentaje muy alto de permanencia física. • Se determina que bajo las condiciones actuales en cuanto a procesos para la ejecución de funciones no podría realizar teletrabajo. • La jefatura no valida la información suministrada por la funcionaria dado que modifica el porcentaje de susceptibilidad al teletrabajo, la cantidad de horas por función y el requerimiento de permanencia física que tiene el puesto en el lugar de trabajo.
	Trabajador Social	100%	x	x	• A pesar de que sus funciones administrativas son altamente teletrabajables, se considera un puesto no apto para laborar por esta modalidad, debido a la atención personalizada que debe brindar a las y los estudiantes. • Sus funciones tienen mucha dependencia de las TIC pero también debe permanecer presente en el puesto para poder realizar la mayoría. • La jefatura consideró que el puesto requiere mayor permanencia y menor susceptibilidad al teletrabajo, respecto a lo que indica la funcionaria.

Promotor Recreacionista	100%		x	x	• A pesar de que sus funciones administrativas son altamente teletrabajables, se considera un puesto no apto para laborar por esta modalidad, debido a que las funciones principales de este puesto se deben realizar en el lugar de trabajo. • Sus funciones tienen mucha dependencia de las TIC pero también debe permanecer presente en el puesto para poder realizar la mayoría. • La jefatura consideró que el puesto requiere mayor permanencia y menor susceptibilidad al teletrabajo, respecto a lo que indica el funcionario.
Promotor deportivo	100%		x	x	• A pesar de que sus funciones administrativas son altamente teletrabajables, se considera un puesto no apto para laborar por esta modalidad, debido a que las funciones principales de este puesto se deben realizar en el lugar de trabajo. • Sus funciones tienen mucha dependencia de las TIC pero también debe permanecer presente en el puesto para poder realizar la mayoría. • La jefatura consideró que el puesto requiere mayor permanencia y menor susceptibilidad al teletrabajo, respecto a lo que indica el funcionario.
Encargado de Mercadeo y Comunicación	100%	x		x	• Por la naturaleza del puesto y las funciones que realiza, se adapta muy bien para ejecutar esta modalidad laboral.

	Contabilidad	100%		x	• Por la naturaleza del puesto y las funciones que realiza, se adapta muy bien para ejecutar esta modalidad laboral. Sin embargo, los procedimientos actuales de la institución, hace necesaria la permanencia física en el puesto de trabajo para firma de documentos físicos. • Para este caso no se cuenta con la validación por parte de la jefatura inmediata, dado que se imposibilitó la coordinación de una cita de entrevista, además, se percibió un desinterés para abordar el tema.
	Coordinador de Infraestructura	100%	x	x	• El puesto es teletrabajable. Sus funciones se adecuan a esta modalidad laboral. • La jefatura valida que el puesto puede ser realizado por teletrabajo pero en menor porcentaje que lo que indicó el funcionario, además corrige en cuanto a mayor necesidad de permanencia física, respecto a lo que indicó el ocupante del puesto. • La jefatura inmediata muestra anuencia a que el puesto y ocupante realice teletrabajo.
Profesional 3	Coordinador Regional de Desarrollo Humano	100%	x	x	• El puesto es teletrabajable por sus funciones al menos en un 50% • La jefatura valida la información suministrada por el funcionario, estando de acuerdo con los datos en cuanto a funciones, permanencia física y susceptibilidad al teletrabajo. • La jefatura está en la disposición de permitir que este puesto y funcionario realice esta modalidad laboral.

	Encargado de Presupuesto	100%	x		x	• Es uno de los puestos que sobrepasan en un 50% la susceptibilidad al teletrabajo. • Sus funciones principales, pueden ser deslocalizar de la oficina, dado que tienen mucha dependencia de las TIC. Sin embargo, los procedimientos actuales de la institución hacen necesaria la permanencia física en el puesto de trabajo para firma de documentos físicos. • La jefatura valida la información suministrada por el funcionario en cuanto a la adaptación del puesto al teletrabajo, además de mostrar interés y anuencia en permitir que el puesto y funcionario lo realicen.
Jefe de Unidad Administrativa 1	Director de Vida Estudiantil	100%		x	x	• El puesto cuenta con funciones teletrabajables, y queda a discreción por parte del ocupante el optar por esta modalidad laboral. • La jefatura valida la información suministrada por el funcionario, además se muestra anuente a que el puesto adopte esta modalidad de forma parcial. • El ocupante del puesto no considera conveniente laborar por esta modalidad, debido a que según los procedimientos de trabajo actuales, necesita estar presente en su puesto de trabajo.

	Director de Extensión y Acción Social	100%		x	x	• El puesto cuenta con funciones teletrabajables, y queda a discreción por parte del ocupante el optar por esta modalidad laboral. • La jefatura valida la información suministrada por el funcionario, además se muestra anuente a que el puesto adopte esta modalidad de forma parcial. • El ocupante del puesto no considera conveniente laborar por esta modalidad, debido a que según los procedimientos de trabajo actuales, necesita estar presente en su puesto de trabajo.
	Director de Investigación	100%		x	x	• El puesto cuenta con funciones teletrabajables, y queda a discreción por parte del ocupante el optar por esta modalidad laboral. • La jefatura valida la información suministrada por el funcionario, además se muestra anuente a que el puesto adopte esta modalidad de forma parcial. • El ocupante del puesto considera viable laborar por esta modalidad.
Director 1	Director de Docencia	100%	x		x	• El puesto cuenta con funciones teletrabajables, y queda a discreción por parte del ocupante el optar por esta modalidad laboral. • La jefatura valida la información suministrada por el funcionario, además se muestra anuente a que el puesto adopte esta modalidad de forma parcial. • El ocupante del puesto considera viable laborar por esta modalidad.

	Director Administrativo	100%		x	x	• El puesto cuenta con funciones teletrabajables, y queda a discreción por parte del ocupante el optar por esta modalidad laboral. • La jefatura valida la información suministrada por el funcionario, además se muestra anuente a que el puesto adopte esta modalidad de forma parcial. • El ocupante del puesto no considera conveniente laborar por esta modalidad, debido a que según los procedimientos de trabajo actuales, necesita estar presente en su puesto de trabajo.
Profesor 1	Intérprete de personas sordas	100%	x		x	• La jefatura valida la información que suministró la funcionaria en su totalidad. • El puesto puede realizar teletrabajo máximo un día, pues al menos un 25% de sus funciones son teletrabajables. • La jefatura está dispuesta a permitir que sus subordinados realicen teletrabajo.
	Coordinador de Ciencias Básicas, Matemáticas y Estadística	100%	x		x	• A pesar de que sus funciones administrativas son altamente teletrabajables, se considera un puesto no apto para laborar por esta modalidad debido a la jornada reducida, además, dentro de sus funciones está la atención presencial a estudiantes. • Sus funciones tienen mucha dependencia de las TIC pero también debe permanecer presente en el puesto para poder realizar la mayoría. • La jefatura consideró que el puesto puede realizar algunas funciones por medio de teletrabajo, sin embargo, existe la

					limitante de la atención a estudiantes.
	Coordinador de Formación Humanística	100%	x	x	• A pesar de que sus funciones administrativas son teletrabajables, se considera un puesto no apto para laborar por esta modalidad, debido a la jornada reducida, además, dentro de sus funciones está la atención presencial a estudiantes. • El ocupante del puesto no se muestra anuente a laborar por esta modalidad. • La jefatura consideró que el puesto puede realizar algunas funciones por medio de teletrabajo, sin embargo, existe la limitante de la atención a estudiantes.
Profesor 2	Coordinador de TCU	100%	x	x	• La mayoría de funciones son teletrabajables, sin embargo, algunas requieren un porcentaje elevado de permanencia en el lugar de trabajo. • El puesto es teletrabajable hasta en un 50% de sus funciones. • La jefatura concuerda con la información dada por el funcionario y se muestra anuente a que se adopte esta modalidad, aunque no visualiza mayor impacto en la eficiencia o productividad.

Profesor 3	Promotor Cultural	100%	x	x	• A pesar de que sus funciones administrativas son altamente teletrabajables, se considera un puesto no apto para laborar por esta modalidad, debido a que las funciones principales de este puesto se deben realizar en el lugar de trabajo (presentaciones artísticas, exposiciones de arte). • Sus funciones tienen mucha dependencia de las TIC pero también debe permanecer presente en el puesto para poder realizar la mayoría. • La jefatura consideró que el puesto requiere mayor permanencia y menor susceptibilidad al teletrabajo, respecto a lo que indica el funcionario.
	Coordinador Cultural y Deportivo	100%	x	x	• A pesar de que sus funciones administrativas son altamente teletrabajables, se considera un puesto no apto para laborar por esta modalidad, debido a la jornada reducida, además, dentro de sus funciones está la atención presencial a estudiantes. • Sus funciones tienen mucha dependencia de las TIC pero también debe permanecer presente en el puesto para poder realizar la mayoría. • La jefatura consideró que el puesto puede realizar algunas funciones por medio de teletrabajo, sin embargo, existe la limitante de la atención a estudiantes.

	Coordinador de Administración y Contabilidad	100%	x		x	• A pesar de que sus funciones administrativas son altamente teletrabajables, se considera un puesto no apto para laborar por esta modalidad, debido a la jornada reducida, además, dentro de sus funciones está la atención presencial a estudiantes. • Sus funciones tienen mucha dependencia de las TIC pero también debe permanecer presente en el puesto para poder realizar la mayoría. • La jefatura consideró que el puesto puede realizar algunas funciones por medio de teletrabajo, sin embargo, existe la limitante de la atención a estudiantes.
Director de Carrera	Director de Carrera AGRH	100%		x	x	• El puesto cuenta con funciones teletrabajables, y queda a discreción por parte del ocupante el optar por esta modalidad laboral. • La jefatura valida la información suministrada por el funcionario, además se muestra anuente a que el puesto adopte esta modalidad de forma parcial. • El ocupante del puesto no considera conveniente laborar por esta modalidad, debido a que según los procedimientos de trabajo actuales, necesita estar presente en su puesto de trabajo.

Director de Carrera COEX	100%		x	x	• El puesto cuenta con funciones teletrabajables, y queda a discreción por parte del ocupante el optar por esta modalidad laboral. • La jefatura valida la información suministrada por el funcionario, además se muestra anuente a que el puesto adopte esta modalidad de forma parcial. • El ocupante del puesto no considera conveniente laborar por esta modalidad, debido a que según los procedimientos de trabajo actuales, necesita estar presente en su puesto de trabajo.
Director de Carrera IGA	100%	x		x	• El puesto cuenta con funciones teletrabajables, y queda a discreción por parte del ocupante el optar por esta modalidad laboral. • La jefatura valida la información suministrada por el funcionario, además se muestra anuente a que el puesto adopte esta modalidad de forma parcial. • El ocupante del puesto considera viable laborar por esta modalidad.
Director de Carrera COFI	100%	x		x	• El puesto cuenta con funciones teletrabajables, y queda a discreción por parte del ocupante el optar por esta modalidad laboral. • La jefatura valida la información suministrada por el funcionario, además se muestra anuente a que el puesto adopte esta modalidad de forma parcial. • El ocupante del puesto considera viable laborar por esta modalidad.

Director de Carrera ILE	100%	x	x	• El puesto cuenta con funciones teletrabajables, y queda a discreción por parte del ocupante el optar por esta modalidad laboral. • La jefatura valida la información suministrada por el funcionario, además se muestra anuente a que el puesto adopte esta modalidad de forma parcial. • El ocupante del puesto considera viable laborar por esta modalidad.
Director de Carrera ISW	100%	x	x	• El puesto cuenta con funciones teletrabajables, y queda a discreción por parte del ocupante el optar por esta modalidad laboral. • La jefatura valida la información suministrada por el funcionario, además se muestra anuente a que el puesto adopte esta modalidad de forma parcial. • El ocupante del puesto considera viable laborar por esta modalidad.
Director de Carrera AA	100%	x	x	• El puesto cuenta con funciones teletrabajables, y queda a discreción por parte del ocupante el optar por esta modalidad laboral. • La jefatura valida la información suministrada por el funcionario, además se muestra anuente a que el puesto adopte esta modalidad de forma parcial. • El ocupante del puesto no considera conveniente laborar por esta modalidad, debido a que según los procedimientos de trabajo actuales, necesita estar presente en su puesto de trabajo.

Director de Carrera ISOA	100%	x	x	• El puesto cuenta con funciones teletrabajables, y queda a discreción por parte del ocupante el optar por esta modalidad laboral. • La jefatura valida la información suministrada por el funcionario, además se muestra anuente a que el puesto adopte esta modalidad de forma parcial. • El ocupante del puesto no considera conveniente laborar por esta modalidad, debido a que según los procedimientos de trabajo actuales, necesita estar presente en su puesto de trabajo.
Director de Carrera ASA	100%	x	x	• El puesto cuenta con funciones teletrabajables, y queda a discreción por parte del ocupante el optar por esta modalidad laboral. • La jefatura valida la información suministrada por el funcionario, además se muestra anuente a que el puesto adopte esta modalidad de forma parcial. • El ocupante del puesto no considera conveniente laborar por esta modalidad, debido a que según los procedimientos de trabajo actuales, necesita estar presente en su puesto de trabajo.

Nota: Elaboración propia.

De la tabla anterior se generó la siguiente lista de puestos, los cuales según el análisis realizado, son los susceptibles a realizar sus funciones por medio del teletrabajo.

1. Asistente de Docencia
2. Asistente de Decanato
3. Encargado de Control de Bienes e Inventarios
4. Encargado de TI
5. Asistente Técnico de la Dirección Administrativa
6. Encargado de Archivo Periférico
7. Enlace Empresarial
8. Encargado de Salud Ocupacional y Gestión Ambiental
9. Encargado de Mercadeo y Comunicación
10. Contabilidad
11. Coordinación Regional de Desarrollo Humano
12. Director de Vida Estudiantil
13. Director de Extensión y Acción Social
14. Director de Investigación
15. Director de Docencia
16. Director Administrativo
17. Intérprete de personas sordas
18. Coordinador de TCU
19. Director de Carrera AGRH
20. Director de Carrera COEX
21. Director de Carrera IGA
22. Director de Carrera COFI
23. Director de Carrera ILE
24. Director de Carrera ISW
25. Director de Carrera AA
26. Director de Carrera ISOA
27. Director de Carrera ASA

La pregunta 13 del cuestionario aplicado brinda a las y los funcionarios una serie de posibles impedimentos, se les solicitó marcar los que consideraban aplicables para su

puesto de trabajo si se adoptara el teletrabajo como modalidad laboral. Una de las opciones indica: falta de equipos y herramientas personales necesarias para laborar mediante la modalidad de teletrabajo. Se realizó un cruce entre la lista de puestos determinados como teletrabajables y las respuestas de la pregunta 13, específicamente en la opción antes mencionada, pues todos los demás impedimentos estarían en control de la universidad, por tanto, el obstáculo de falta de equipo personal sería el único que para efectos de la elección de participantes del plan piloto puede influir en gran manera.

Se obtiene la siguiente lista de funcionarios, a raíz del análisis mencionado. Cabe señalar que este resultado no determina la no viabilidad de la ejecución del plan piloto de teletrabajo, debido a que en el momento de su ejecución podrían haber variado los resultados obtenidos en la presente investigación.

1. Encargado de TI
2. Asistente Técnico de la Dirección Administrativa
3. Director de Investigación
4. Director de Docencia
5. Director Administrativo
6. Coordinador de TCU
7. Director de Carrera AGRH
8. Director de Carrera IGA
9. Director de Carrera COFI
10. Director de Carrera ILE
11. Director de Carrera ISW
12. Director de Carrera AA
13. Director de Carrera ISOA
14. Director de Carrera ASA

Tercer objetivo

El tercer objetivo específico se menciona a continuación: formular una propuesta de plan piloto para la aplicación del teletrabajo en la Universidad Técnica Nacional, Sede Regional de San Carlos en los puestos viables para laborar por medio de teletrabajo.

Con el fin de responder este objetivo, se realizó una revisión bibliográfica en diferentes guías nacionales e internacionales y planes piloto exitosos, entre esos el de la UNED, con el fin de tenerlos como base para formular la propuesta del plan piloto para la Sede Regional de San Carlos.

A su vez, se consultó una propuesta de Programa de Teletrabajo para la UTN con su respectivo reglamento, el cual fue realizado y facilitado por la Dirección General de Desarrollo Humano de la institución, dirigido por la Licda. Miriam Boza Ferreto. Dicho documento sirvió como base para formular una serie de documentos (reglamento), los cuales se encuentran en la siguiente propuesta.

En el caso de las propuestas de Addendum al Contrato Laboral y los formularios, son de nuestra autoría.

Es importante recordar que se recomienda antes de la adopción definitiva de un programa, un nuevo método de trabajo o hasta un nuevo software empresarial, probar por medio de un plan piloto cómo se adapta este a la organización y a partir de los resultados de esa prueba, establecer los procedimientos y las políticas definitivas para su ejecución. Ese será el objetivo del presente plan piloto.

A continuación, se muestra el documento final con la propuesta del Plan Piloto de programa de teletrabajo para la Universidad Técnica Nacional, Sede Regional de San Carlos.

Propuesta de Plan Piloto de Teletrabajo para la Universidad Técnica Nacional, Sede Regional de San Carlos, para el año 2019

El presente plan piloto estará dividido en 4 fases, a saber: planificación, diseño, ejecución y evaluación, control y seguimiento. Estas, a su vez, estarán subdivididas en pasos que se deben realizar de forma secuencial, con el fin de realizar con éxito la ejecución del plan piloto.

Todo lo anterior respondiendo a lo establecido en el Decreto N° 39225-MP-MTSS-MICITT (de ahora en adelante se llamará "El Decreto").

Fase 1: Planificación

A continuación, se muestra una propuesta de cronograma para cada una de las fases y etapas que componen el presente plan piloto. Dicha propuesta se desarrolla en 10 meses, sin embargo, se puede modificar según el criterio de la Administración y las partes involucradas en el proceso para asegurar el éxito en cada una de las etapas y la consecución de los objetivos planteados al inicio del plan.

Esta herramienta es necesaria para la planificación y seguimiento de cada uno de los pasos que se deben realizar para la puesta en marcha del plan piloto.

Propuesta de cronograma para las etapas del Plan Piloto de teletrabajo en la UTN Sede Regional de San Carlos																																								
	Mes 1				**Mes 2**				**Mes 3**				**Mes 4**				**Mes 4**				**Mes 5**				**Mes 6**				**Mes 7**				**Mes 8**				**Mes 9**				**Mes 10**			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Fase 1: Planificación																																											
Coordinación con el Equipo de Coordinación Técnica de teletrabajo del MTSS																																											
Conformación de la Comisión Institucional																																											
Sensibilización a jefaturas y personal administrativo																																											
Fase 2: Diseño																																											
Definición de la población, objetivo, modalidad y plazo del plan piloto																																											
Convocatoria de participación en el plan piloto																																											
Selección de las y los participantes																																											
Capacitación para el teletrabajo																																											
Preparación administrativa (herramientas, recursos y documentación).																																											
Definición de procedimientos de evaluación, control y seguimiento.																																											
Fase 3: Ejecución																																											
Pilotaje																																											
Fase 4: Evaluación, control y seguimiento																																											
Evaluación del plan piloto.																																											
Socialización de los resultados																																											

- **Coordinación con el Equipo de Coordinación Técnica de teletrabajo del MTSS:**

En cumplimiento con lo que se estipula en El Decreto en su artículo N° 3, se debe realizar una coordinación entre las autoridades delegadas para la implementación del Programa de teletrabajo en la Sede Regional de San Carlos (UTN-SSC) con el Equipo de Coordinación Técnica de teletrabajo (ECTT), adscrito y dirigido por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica. Para esto se deberá darse una comunicación formal por los medios que se consideren convenientes, con el fin de solicitar el apoyo durante la planeación, ejecución y seguimiento del programa de dicho Equipo Técnico.

- **Conformación de la Comisión Institucional (CIT):**

Este será el órgano interlocutor con el ECCT y será el responsable de la implementación del teletrabajo en la UTN-SSC. Este debe conformarse por un representante de las siguientes áreas de la sede o Direcciones de la Administración Universitaria:

  - Coordinación de Gestión del Talento Humano
  - Área de Gestión Administrativa
  - Dirección de Asuntos Jurídicos
  - Dirección de Gestión de Tecnologías de Información
  - Dirección de Planificación Universitaria
  - Encargado de Gestión Ambiental y Salud Ocupacional

Esta comisión responde a lo que se establece en el artículo N°8, inciso A, del decreto. Esta deberá ser comunicada por la máxima autoridad de la sede a todos las y los funcionarios, con el fin de tener claridad de quienes la componen, además, será la encargada de comunicar y realizar los diferentes levantamientos de información necesaria. A su vez, esta actuará como el canal oficial de comunicación respecto al Programa de Teletrabajo en la sede. Convenientemente, se recomienda la conformación de un grupo interdisciplinario, pues se proyectan valiosos aportes de cada una de las áreas involucradas según su especialidad.

- **Sensibilización a jefaturas y personal administrativo:**

Con el fin de minimizar al máximo las fuerzas restrictivas al cambio, y contar con la mayor claridad y confianza de parte de las y los participantes, se deberá coordinar con el ECTT para brindar charlas o sesiones de sensibilización divididas

en sesiones con jefaturas y funcionarios de la UTN-SSC. Estas sesiones se realizarán separadas por las diferentes áreas que conforman la sede, con el fin de informar a las y los futuros participantes del plan piloto cuáles serán los objetivos del programa, ventajas y desventajas, formas de planificación y organización, además de abarcar las diferentes inquietudes que tengan tanto las jefaturas como los demás funcionarios administrativos respecto al plan piloto del programa de teletrabajo.

Fase 2: Diseño

- **Definición de la población, objetivo, modalidad y plazo del plan piloto:**

A partir de los resultados obtenidos de la presente investigación, se determinaron que los siguientes puestos son los susceptibles o cuenta con funciones que pueden desarrollarse por medio de teletrabajo y, por ende, sería la población que puede participar del plan piloto:

1. Asistente de Docencia
2. Asistente de Decanato
3. Encargada de Control de Bienes e Inventarios
4. Encargado de TI
5. Asistente Técnico de la Dirección Administrativa
6. Encargada de Archivo Periférico
7. Enlace Empresarial
8. Encargado de Salud Ocupacional y Gestión Ambiental
9. Encargada de Mercadeo y Comunicación
10. Contabilidad
11. Coordinador Regional de Desarrollo Humano
12. Director de Vida Estudiantil
13. Director de Extensión y Acción Social
14. Director de Investigación
15. Director de Docencia
16. Director Administrativo
17. Intérprete de personas sordas
18. Coordinador de TCU
19. Director de Carrera AGRH
20. Director de Carrera COEX

21. Director de Carrera IGA
22. Director de Carrera COFI
23. Director de Carrera ILE
24. Director de Carrera ISW
25. Director de Carrera AA
26. Director de Carrera ISOA
27. Director de Carrera ASA

Como objetivo del plan piloto se plantea el siguiente:

Comprobar la factibilidad y viabilidad de un programa de teletrabajo para la Universidad Técnica Nacional, Sede Regional de San Carlos, para el año 2019.

La modalidad a implementar en el plan piloto será el de tipo parcial, es decir, se realizarán funciones desde el hogar del colaborador algunos días, y otros desde la oficina, en diferentes días de la semana. Esto quedará a criterio de la CIT y las jefaturas de cada uno de los puestos, quienes deberán analizar cada uno de esos puestos y los ocupantes de esos puestos de forma objetiva, si reúnen las competencias necesarias para desarrollar sus funciones por medio del teletrabajo, entre otros aspectos.

Se recomienda que para el presente plan piloto no se permita teletrabajar más de un día a la semana, para aquellos puestos que cuenten con funciones teletrabajables. Esta recomendación nace a partir de las observaciones dadas en el Informe de Plan Piloto de la UNED, en donde se recomienda máximo dos días a la semana, aquellos puestos que cuentan con el 100% de sus funciones teletrabajables (programadores, investigadores, entre otros), pero a nivel general para los demás puestos administrativos, se recomienda un día a la semana. Además, según los resultados obtenidos de la presente investigación, se determinó que no existen puestos dentro de la UTN-SSC 100% teletrabajables.

Lo anterior con el fin de evaluar los resultados generados a partir del plan piloto. Una vez ejecutado y finalizado el plan piloto, y analizado los resultados obtenidos, quedará a criterio de la CIT y las respectivas jefaturas, definir cuáles serán las jornadas y días en que los funcionarios pueden optar por esta modalidad laboral.

Otro aspecto a definir es el plazo que corresponderá al plan piloto. Este será evaluado y establecido por la CIT, con el apoyo del ECTT.

- **Convocatoria de participación en el plan piloto.**

Para la convocatoria de las y los participantes del plan piloto, se deberá realizar de manera formal, por el medio que la CIT determine conveniente. Esta convocatoria deberá comunicarse a las y los ocupantes de los puestos definidos en el paso anterior y la jefatura respectiva.

Es importante aclarar que dicha convocatoria es de carácter voluntaria, para aquellas personas ocupantes de puestos teletrabajables y que estén interesadas en participar del plan piloto, previo acuerdo con las respectivas jefaturas. Se entiende que el optar por esta modalidad laboral modifica el contrato de trabajo que se tenga a la fecha, por lo que no se puede obligar al funcionario activo a modificar su forma de trabajo, respecto de la que fue contratado originalmente.

- **Selección de las y los participantes.**

A partir de las personas que asistieron a la convocatoria de forma voluntaria, deberá someterse a una evaluación entre las respectivas jefaturas, junto con la CIT, con el fin de definir la lista de las personas seleccionadas para participar del plan piloto.

La CIT deberá evaluar junto con la jefatura, si el postulante a teletrabajar cuenta con las competencias necesarias para optar por esta modalidad laboral, si el puesto reúne las condiciones mínimas para ser considerado teletrabajable, además de si el funcionario cuenta con las condiciones necesarias en su hogar para el desarrollo del plan (equipo, internet, mobiliario, entre otros) según lo estipule la CIT.

- **Capacitación para el teletrabajo**

La CIT deberá coordinar con el ECTT sesiones de capacitación para aquellos funcionarios que fueron seleccionados para el plan piloto junto con sus respectivas jefaturas, con el fin de que conozcan aspectos técnicos, lineamientos generales, herramientas de trabajo, procedimientos de evaluación, control y seguimiento y cualquier otro aspecto que se considere necesario que el funcionario conozca, con el fin de llevarse a cabo con éxito el plan piloto.

Esta capacitación puede darse en diferentes sesiones y dividiendo la población por departamentos o áreas de la sede, con el fin de evitar la interrupción de los servicios que en esta se brindan.

- **Preparación administrativa (herramientas, recursos y documentación)**

La institución, por medio de la CIT y con el apoyo del ECTT, deberá confeccionar una serie de herramientas y documentos necesarios para llevar a cabo con éxito el presente plan piloto.

Dentro de los documentos que debe elaborar con mayor importancia es un Reglamento para el Programa de Teletrabajo en la institución. Este servirá de marco para regular cada uno de los aspectos concernientes al programa.

También deberá confeccionar la documentación necesaria para las modificaciones contractuales para cada funcionario, por medio de un addendum al contrato actual, con el fin de que sea agregado al expediente del colaborador. Para este caso deberá solicitarse la asesoría jurídica a la Dirección de Asuntos Jurídicos de la institución, para redactar este documento con todos los aspectos técnicos legales que merece un escrito de este tipo.

Además, deberá realizar las gestiones necesarias ante el INS para el tema de pólizas laborales y cualquier otra tarea necesaria para tener la claridad necesaria respecto al cambio en la modalidad laboral y que estas modificaciones queden documentadas.

Asimismo, deberá realizar las gestiones para dotar del software necesario (aplicaciones, programas, VPN, entre otros) para realizar trabajo remoto desde los hogares de cada participante del plan piloto. Igualmente, deberá confeccionar un documento (contrato) con el fin de documentar aspectos en cuanto al uso de equipos de cómputo y herramientas personales para la ejecución de funciones institucionales, tomando en cuenta aspectos como el mantenimiento preventivo y correctivo de dichos equipos, los requerimientos mínimos de los equipos necesarios, entre otros. Se parte del hecho de que las y los participantes del plan piloto deben contar con dichos equipos, herramientas y demás, pues la institución no posee equipos portátiles de momento y realizar un trámite de compra para este tipo de activos requiere de mucho tiempo.

En la sección “Propuestas de Documentos y Herramientas” del presente plan piloto, se exponen algunas propuestas de estos documentos mencionados (reglamento, solicitud de ingreso al plan piloto, addendum al contrato laboral y contrato de uso de equipos de cómputo y herramientas personales).

Estos documentos nacen a partir de una propuesta de reglamento realizada por la Dirección de Gestión del Talento Humano de la UTN, además de otros documentos consultados y que forman parte del Programa de Teletrabajo de la UNED.

- **Definición de procedimientos de evaluación, control y seguimiento.**

La CIT, de forma conjunta con el ECTT, deberá definir los procedimientos necesarios para realizar las evaluaciones a las y los funcionarios que participan del plan piloto, los diferentes controles y seguimientos necesarios para que se lleve a cabo con éxito lo propuesto en el plan piloto, además de las herramientas y documentos necesarios para llevar a cabo estas tareas.

En la sección “Propuestas de Documentos y Herramientas” del presente plan piloto, se exponen propuestas de herramientas de evaluación, control y seguimiento. Estas se confeccionaron a partir de las herramientas del Programa de Teletrabajo de la UNED.

Fase 3: Ejecución

- **Pilotaje**

En esta etapa se iniciará la aplicación del plan piloto, se ejecutará el plan tal y como se planificó y diseñó, se aplicarán los instrumentos confeccionados para la evaluación, control y seguimiento, durante el plazo previamente definido.

Durante esta etapa, se deberán recolectar la mayor cantidad de datos para que estos sean analizados y sirvan para la toma de decisiones futuras, ajustes que deben considerarse para mejora del programa. Todo debe documentarse según los lineamientos que establezca la CIT.

Fase 4: Evaluación, control y seguimiento

- **Evaluación del plan piloto**

A partir de los resultados obtenidos de la ejecución del plan piloto, la CIT deberá analizar cada uno de los aspectos importantes que se deben tener en cuenta para un

futuro programa de teletrabajo, aspectos de mejora, definir nuevos instrumentos o reestructurar los existentes, índices de satisfacción en las y los funcionarios, mejora en la productividad y ahorro de recursos.

Asimismo, la CIT deberá redactar un informe final con las conclusiones y recomendaciones del plan piloto, con el fin de que estos sean expuestos ante la población total de la institución.

- **Socialización de los resultados**

En esta etapa se revelarán las conclusiones y recomendaciones redactadas por la CIT. Esta puede darse por medio de sesiones abiertas de socialización a todos los funcionarios de la sede, correos electrónicos o pizarras informativas.

Propuestas de Documentos y Herramientas

En la presente sección, se encuentra una serie de documentos y herramientas que se proponen para el uso en el presente plan piloto. Estos han sido confeccionados a partir de consultas realizadas en el Programa de Teletrabajo de la UNED, además de una propuesta de Programa de Teletrabajo, desarrollada por la Dirección de Gestión del Talento Humano de la UTN, dirigida por la Licda. Miriam Boza Ferreto.

A partir de esos documentos consultados y facilitados, aplicando modificaciones pertinentes luego de la investigación realizada, se confeccionaron las siguientes propuestas:

REGLAMENTO DEL PROGRAMA DE TELETRABAJO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL

CAPÍTULO I

DISPOSICIONES GENERALES

ARTÍCULO 1: Objetivo

El presente reglamento establece los lineamientos legales, técnicos y administrativos necesarios que respalden la modalidad de teletrabajo en la Universidad Técnica Nacional (UTN), según lo establecido en el Decreto Ejecutivo No. 39225-MP-MTSS-MICITT, publicado en la Gaceta No. 204 del 21 de octubre del 2015.

ARTÍCULO 2: Alcance

Este reglamento es aplicable a las y los funcionarios de la UTN, cuyas funciones y tareas se ajusten al perfil de esta modalidad de trabajo, atendiendo las necesidades institucionales, como una opción voluntaria o por medio de contrato, una vez superados los procesos y estudios de revisión de sus funciones, competencias, perfiles ocupacionales, procedimientos y demás Reglamentos establecidos en la UTN.

En defecto de este reglamento, se aplicará la normativa interna, o bien, la legislación nacional vigente en materia laboral a este respecto.

ARTÍCULO 3: Instancia responsable del teletrabajo

La Comisión Institucional de Teletrabajo de la UTN (en adelante la CIT), estará a cargo del Programa, así como de su actualización, reforma normativa, emisión de directrices, lineamientos y política; los cuales deberán ser aprobados por el Consejo Universitario. Además, será responsable de dirigir, controlar y coordinar con las instancias institucionales, el Equipo de Coordinación Técnica de Teletrabajo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (en adelante ECTT), la implementación del programa en general.

Artículo 4: Comisión Institucional de Teletrabajo (CIT)

Es el órgano interdisciplinario conformado por servidores de diversas dependencias de la UTN, responsable de asesorar a las autoridades institucionales, en la planificación, organización, dirección, control, evaluación y otras acciones que impulsen el teletrabajo en la Institución.

ARTICULO 5: Conformación de la CIT

Esta Comisión estará conformada por representantes de las siguientes áreas:

1. Dirección General de Administración Universitaria.
2. Dirección de Planificación Universitaria.
3. Gestión de Gestión de Desarrollo Humano, quién coordina.
4. Dirección de Asuntos Jurídicos
5. Dirección de Gestión de Tecnologías de Información y Comunicación
6. Gestión Ambiental
7. Salud Ocupacional

ARTICULO 6: Unidad Técnica

Se creará una Unidad Técnica Profesional, que será la encargada de coordinar, aplicar y orientar todas las acciones administrativas, presupuestarias y técnicas de esta modalidad de trabajo, velando por el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas por la CIT. Estará supeditada a la Dirección de Gestión de Desarrollo Humano.

CAPÍTULO II

FUNCIONES DE LAS INSTANCIAS INVOLUCRADAS

ARTICULO 7: Funciones de la CIT

a) Suscribir convenios y alianzas con otras instituciones en materia de teletrabajo.
b) Proponer al Consejo Universitario las modificaciones a este Reglamento.
c) Promocionar, apoyar e impulsar el teletrabajo dentro de la UTN.
d) Asesorar a las autoridades universitarias en la planificación de acciones que promuevan y favorezcan el uso eficiente y eficaz de los recursos institucionales.
e) Conocer los informes de seguimiento y evaluación de la ejecución de las acciones, metas y objetivos realizados en este Programa.

f) Aprobar los criterios de selección que se aplicarán de las y los servidores elegibles para esta modalidad.
g) Aprobar la lista de servidores seleccionado con base en la autorización de la jefatura correspondiente.
h) Recomendar acciones que impulsen el mejoramiento de la productividad por medio del teletrabajo en la institución.
i) Coordinar con el ECTT las actividades de capacitación, sensibilización y propuestas de mejora relacionadas con el programa de teletrabajo.
j) Remitir la información que solicite el ECTT.
k) Velar por la correcta aplicación de la normativa en materia de gestión ambiental, así como el seguimiento y evaluación en lo que respecta al programa.

ARTICULO 8: Funciones de las y los representantes de las Direcciones o Áreas en la CIT

Las instancias involucradas directamente en la implementación del Programa de Teletrabajo tienen asignados roles y funciones, como se verá a continuación:

Funciones de la Dirección General Administrativa:

a) Autorizar la implementación del programa.
b) Aprobar los recursos necesarios para el desarrollo del programa.
c) Conocer y analizar de los avances que tenga el programa.
d) Aprobar los informes de evaluación del programa.
e) Participar de las sesiones de la CIT.
f) Supervisar la labor de la CIT.

Funciones de la Dirección de Planificación Universitaria:

a) Participar en la formulación del plan de trabajo de teletrabajo.
b) Seguimiento y control del plan de trabajo.
c) Participar de las sesiones de la CIT
d) Colaborar con la CIT, en la confección de los diferentes procesos de seguimiento y evaluación del programa.

Funciones de la Dirección de Gestión de Desarrollo Humano:

a) Crear los perfiles de los puestos que podrían ser teletrabajables.

b) Crear la batería de pruebas psicológicas y técnicas requeridas en el proceso.
c) Gestionar los procesos de inclusión y seguimiento.
d) Definir plan de capacitación, sensibilización e inducción.
e) Participar de las sesiones de la CIT
e) Colaborar con la CIT, en la confección de los diferentes procesos de seguimiento y evaluación del programa.

Funciones de la Dirección de Asuntos Jurídicos:

a) Participar en la formulación del plan de trabajo de teletrabajo.
b) Colaborar en la elaboración y promulgación de reglamentos, contratos o acuerdos, necesarios para la implementación del programa.
c) Participar de las sesiones de la CIT
d) Colaborar con la CIT, en la confección de los diferentes procesos de seguimiento y evaluación del programa.

Funciones de la Dirección de Gestión de Tecnologías de Información:

a) Planificar, coordinar y recomendar el uso de herramientas tecnológicas necesarias para el desarrollo del programa de teletrabajo.
b) Normar y regular la adquisición y uso de las equipos y tecnologías para el desarrollo de teletrabajo.
c) Brindar el soporte técnico requerido al programa.
d) Mantener disponibilidad de los recursos tecnológicos, en la medida de sus posibilidades.
e) Participar de las sesiones de la CIT
f) Colaborar con la CIT, en la confección de los diferentes procesos de seguimiento y evaluación del programa.

Funciones del Área de Gestión Ambiental:

a) Velar por la correcta aplicación de la normativa en materia de Gestión Ambiental.
b) Estudiar y vigilar las condiciones ambientales en los sitios de trabajo.
c) Analizar y clasificar los puestos de trabajo susceptibles de riesgos de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.
d) Participar de las sesiones de la CIT

e) Colaborar con la CIT, en la confección de los diferentes procesos de seguimiento y evaluación del programa.

Funciones del Área de Salud Ocupacional:

a) Verificar condiciones y criterios de salud ocupacional en los lugares donde se realice teletrabajo.
b) Estudiar y vigilar las condiciones en materia de Salud, Seguridad e higiene Ocupacional en los sitios donde se realice teletrabajo.
c) Recomendar la adquisición de equipo y mobiliario ergonómico a las y los participantes del programa.
d) Participar de las sesiones de la CIT
e) Colaborar con la CIT, en la confección de los diferentes procesos de seguimiento y evaluación del programa.

ARTICULO 9: Funciones de la Unidad Técnica

a) Desarrollar y aplicar programas de sensibilización, inducción, capacitación, evaluación y seguimiento a las y los candidatos a teletrabajar, jefaturas, direcciones, entre otros, de manera conjunta con el ECTT.
b) Asesorar a jefaturas, teletrabajadores y otros en asuntos y situaciones que se presenten en aplicación de los procedimientos, normativas y lineamientos respectivos.
c) Coordinar de manera interna y externa las actividades, eventos y otros, orientados a fortalecer y dar seguimiento a esta modalidad de trabajo.
d) Mantener canales de comunicación abiertos, flexibles y eficientes con todas las instancias que corresponda.
e) Realizar la apertura de gestiones y procedimientos para la convocatoria de las y los servidores interesados en incorporarse a la modalidad de teletrabajo.
f) Verificar que las y los servidores cumplan con los requisitos y competencias para teletrabajar, según lo indica este reglamento.
g) Velar y garantizar porque los sistemas informáticos cumpla con los estándares mínimos requeridos.
h) Proponer ante la CIT todas las acciones técnicas y profesionales derivadas de esta modalidad de trabajo, tales como: criterios de selección de personal, diseño

de formularios, herramientas de trabajo, procedimientos de control y evaluación, entre otros.

i) Recomendar a la CIT la inclusión o exclusión de participantes en el programa de teletrabajo.

CAPÍTULO III

PROGRAMA DE TELETRABAJO

ARTÍCULO 10: Modalidades de teletrabajo

Se establecen tres modalidades de teletrabajo o tipos de tele trabajador, que responden a los espacios de trabajo, las tareas a ejecutar y el perfil del servidor.

a) Domiciliario: el funcionario labora desde un domicilio establecido o desde un telecentro, lugar autorizado o sala de videoconferencia.
b) Mixto: cuando el funcionario alterna sus tareas en distintos días de la semana entre la institución y domicilio o lugar autorizado.
c) Extranjero o extraterritorial: ocurre cuando un funcionario de la UTN, que por alguna circunstancia especial, caso fortuito o motivo determinado, se encuentre fuera del país y pueda teletrabajar.

Dichas modalidades deben reunir las condiciones mínimas establecidas en la normativa, en caso de modificar el lugar indicado en el contrato, el servidor debe comunicarlo al titular subordinado con un mes de anticipación.

CAPÍTULO IV

DEBERES Y RESPONSABILIDADES DE LAS Y LOS TELETRABAJADORES Y JEFATURAS DIRECTAS

ARTÍCULO 11: Responsabilidades del teletrabajador

Son deberes y responsabilidades de las y los aspirantes al programa y teletrabajadores, las siguientes:

a) Completar los formularios de solicitud de ingreso al programa de teletrabajo, así como los planes de trabajo, de manera conjunta con la jefatura directa.
b) Someterse al proceso de inducción a este tipo de trabajo y aprobar los cursos de capacitación que se definan para este efecto.
c) Resguardar la confidencialidad y seguridad de la información que utilice y a la que pueda acceder en el desarrollo de sus funciones, evitando un uso inapropiado de la misma, según se establece en la normativa institucional.
d) Contar con un espacio físico con las características recomendadas por la CIT y permitir el acceso para las inspecciones de las condiciones ergonómicas, de seguridad e higiene del puesto de trabajo.
e) Firmar el contrato donde se especificarán las condiciones en que laborará dentro del Programa de Teletrabajo.
f) Tomar todas las previsiones necesarias, en caso de que el servidor se traslade de domicilio, para no interrumpir la ejecución de sus actividades.
g) Estar disponible dentro de la jornada laboral acordada, para atender asuntos de su jefatura, compañeros y usuarios ya sea por medio de correo electrónico, teléfono, videoconferencia u otro medio. En caso de que la jefatura requiera la presencia física del teletrabajador, deberá convocársele con 24 horas de antelación, salvo casos muy calificados o excepcionales de extrema urgencia, en cuyo caso el trabajador deberá presentarse de inmediato considerando los tiempos de traslado desde su lugar de teletrabajo, caso contrario, se aplicará lo que establece la normativa disciplinaria vigente.
h) Asumir los gastos de electricidad, internet, agua y alimentación, derivados de la ejecución de las actividades teletrabajables. En el caso de traslados para realizar giras o reuniones de trabajo como parte de su función, se aplicará lo establecido en el Reglamento de gastos de viaje y Transporte para funcionarios Públicos.
i) Brindar información veraz y oportuna en todos los procesos de investigación, evaluación del desempeño y medición a los que deba someterse. En caso de comprobarse algún incumplimiento que amerite eventualmente la aplicación del régimen disciplinario se aplicarán las normas establecidas, previa realización del debido proceso.
j) Cumplir con la jornada oficial de la Institución, sin embargo, el horario podrá ser flexibilizado, siempre y cuando sea consensuado con su jefatura y no afecte el

normal desarrollo de las actividades de otros compañeros, de otros procesos y/o el servicio al usuario.

k) Colaborar en las actividades organizadas por el programa de teletrabajo, relativas al seguimiento, medición y evaluación de su experiencia y cumplimiento de sus funciones.
l) Responder por los activos institucionales que utilice y traslade hacia el lugar de trabajo, cuando corresponda, ya sea domicilio, telecentro o lugar destinado para realizar sus funciones, cuando así sea autorizado. En caso de extravío, robo o deterioro, se procede de acuerdo con lo que establece la normativa interna.
m) Devolver en forma inmediata a la dependencia correspondiente de la Institución, los activos que le fueron facilitados para el desempeño de sus funciones, en caso de que el teletrabajador se reincorpore a la modalidad presencial, conforme lo establecido en la normativa institucional.
n) Mantener las condiciones que justificaron el ingreso al programa de teletrabajo, así como cumplir con todas las obligaciones y responsabilidades.
o) Aportar la información que solicite la CIT por medio de los formularios o instrumentos establecidos.

ARTÍCULO 12: Obligaciones y responsabilidades de las Jefaturas

Las y los titulares subordinados de las dependencias, en las cuales se aplica la modalidad de teletrabajo, además de las establecidas en la normativa vigente, tendrán las siguientes obligaciones y responsabilidades:

a) Revisar y firmar los formularios de solicitud de ingreso al programa de teletrabajo, así como los planes de trabajo, completados por el subordinado interesado en formar parte del programa.
b) Coordinar las funciones, actividades, tareas y responsabilidades asignadas al funcionario en su puesto de trabajo.
c) Recomendar las acciones que permitan mejorar el desempeño del mismo, realizando sesiones de trabajo en que se realice un efectivo seguimiento a las metas propuestas.
d) Realizar las gestiones que correspondan en la atención y aclaración de dudas, contratiempos, conflictos, entre otros, que se puedan presentar en el desarrollo de las actividades bajo esta modalidad.

e) Realizar un análisis de las causas y formular las recomendaciones para mejorar el desempeño, cuando el rendimiento del teletrabajador no cumpla con lo esperado. En caso de que se determine, que las causas de bajo desempeño son atribuibles al funcionario, deberá proceder mediante debido proceso conforme lo establece la normativa.
f) Velar porque se mantengan las oportunidades de desarrollo e integración social de las y los funcionarios que participan en la modalidad.
g) Aportar la información que solicite la CIT por medio de los formularios o instrumentos establecidos.

CAPÍTULO V

REQUISITOS DEL ASPIRANTE AL PROGRAMA

ARTÍCULO 13: De los requisitos

El funcionario que opte por la modalidad de teletrabajo deberá cumplir con el perfil que definirá y aprobará la CIT, así como las competencias y actividades descritas en el puesto que desempeña. Además, deberá cumplir con los siguientes requisitos:

a) Estar nombrado con al menos seis meses de manera continua, independientemente de la modalidad de contratación.
b) Tener al menos el 50% de las actividades, tareas y funciones que se realizan en el puesto teletrabajables.
c) Contar con la aprobación de la jefatura y de la dirección respectiva.
d) Disponer de un espacio de teletrabajo acondicionado con las características necesarias recomendadas por CIT.
e) Contar con la conectividad y accesibilidad indispensables según criterio técnico de la CIT.
f) Estar dispuesto a que se realicen inspecciones en el lugar definido para tele trabajar.
g) Firmar un contrato donde se especifiquen las condiciones de esta modalidad laboral, en concordancia con las disposiciones establecidas en el presente Reglamento.
h) Firmar cualquier otro documento (acuerdo, contrato) necesario para la prestación de los servicios por medio del teletrabajo, tal y como lo establezca la CIT.

CAPÍTULO VI

REINCORPORACIÓN A LA MODALIDAD PRESENCIAL

ARTÍCULO 14: Causas para la reincorporación a la modalidad presencial

El teletrabajador tendrá que reincorporarse a la modalidad presencial cuando se dé alguna de las siguientes circunstancias:

a) Cambio en las condiciones del teletrabajador: cuando la CIT o la jefatura inmediata conozcan del incumplimiento de alguna de las condiciones o requisitos establecidos en este Reglamento.
b) Por conveniencia institucional: cuando se determine por las autoridades universitarias, que existe un interés institucional para que el servidor se reincorpore en forma presencial. Esta solicitud deberá ser tramitada por la jefatura inmediata.
c) Por interés del funcionario: cuando solicite la reincorporación a la modalidad presencial deberá justificarlo oportunamente a su superior inmediato y a la CIT.

CAPÍTULO VII

MOBILIARIO, EQUIPO Y SOPORTE TÉCNICO

ARTÍCULO 15: Equipo y mobiliario

El funcionario deberá contar con el equipo y herramientas necesarias para el cumplimiento de las funciones asignadas de su propiedad, situación que deberá quedar consignada en el contrato suscrito por las partes.

Quedará a criterio de la CIT si la institución puede proveer de los equipos necesarios, para aquellos funcionarios que no cuenten con los mismos, situación que deberá quedar consignada en el contrato suscrito por las partes.

ARTÍCULO 16: Soporte Técnico

La CIT dará soporte técnico al software institucional instalado en los equipos propiedad del funcionario, para lo cual el funcionario deberá traer el equipo de su propiedad a las instalaciones más cercanas (sede) en el momento que lo requiera. La UTN no se hará

responsable por la depreciación o el posible deterioro que sufra el equipo propiedad del funcionario.

CAPÍTULO VIII

DISPOSICIONES FINALES

ARTÍCULO 17: Derechos laborales

Las y los funcionarios que se acojan a la modalidad de teletrabajo mantendrán los mismos derechos y obligaciones establecidos en el bloque de legalidad pertinente.

ARTÍCULO 18: De la no generación de derechos adquiridos

En ningún caso esta modalidad podrá considerarse como un derecho adquirido ni permanente.

ARTÍCULO 19: De la aceptación para laborar en esta modalidad

La UTN se reserva la facultad de aceptar a las y los funcionarios para laborar en esta modalidad, dependiendo de las condiciones, necesidades, competencias, actividades, aprobación de pruebas, valoraciones tecnológicas y demás requisitos que se deban cumplir según lo establecido por la CIT en este reglamento.

ARTÍCULO 19: Efectividad de la modalidad de teletrabajo

Para hacer efectiva la modalidad de teletrabajo, la Dirección o coordinación Regional de Gestión de Desarrollo Humano, confeccionará la acción de personal y el respectivo addendum al contrato de trabajo donde se indique esa condición, sustentada en los procedimientos establecidos para tal efecto, la cual no debe superar el vencimiento del nombramiento del funcionario.

La condición de la modalidad de teletrabajo se renovará anualmente, de igual forma esta modalidad podrá suspenderse en cualquier momento, lo anterior de acuerdo con los procedimientos establecidos para tales efectos.

CAPÍTULO IX

GLOSARIO

Actividades propias de teletrabajo: conjunto de tareas que, por su naturaleza, pueden ser realizadas sin la presencia del funcionario en la institución y que permitan manejar la información y el control por medio de las tecnologías de información y comunicación.

Competencias: son el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes, valores y capacidades indispensables para una gestión adecuada del puesto. Para un teletrabajador se requieren las siguientes competencias: automotivación, autorregulación, compromiso, comunicación, aprendizaje, orientación a la calidad y juicio.

Teletrabajo: es una modalidad laboral que le permite al funcionario desempeñar sus laborales desde su domicilio, telecentro o lugar destinado, según sea autorizado, siempre y cuando medie el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), para el cumplimiento de actividades asignadas. Este no implica variación del contrato laboral. El teletrabajo es voluntario y quien se acoge a este deberá acatar la normativa establecida para esta modalidad y el resto de la normativa institucional.

Teletrabajador: el funcionario que se acoja a la modalidad de teletrabajo, indistintamente de la opción y el tipo de teletrabajo que escoja.

Telecentro: lugar destinado por la Institución para que sus trabajadores puedan desarrollar las actividades que previamente fueron definidas como teletrabajables. Estos centros pueden ser utilizados tanto por servidores de la UTN como de otras instituciones públicas, según convenio preestablecido.

Sala de videoconferencia: espacio físico que permite aplicaciones de comunicación por medio de video, audio y datos en tiempo real entre participantes remotos distribuidos geográficamente.

Domicilio: casa de habitación o cualquier otro lugar autorizado y habilitado adecuadamente desde donde se van a realizar las labores encomendadas, tales como telecentros y salas de videoconferencia.

Perfil: es el conjunto de actividades y atributos que describen la naturaleza de un puesto que debe tener el ocupante de dicho puesto.

TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación): es un conjunto de servicios, redes, software y dispositivos que tienen como fin el mejoramiento de la calidad de vida, de las personas dentro de un entorno, y que se integran a un sistema de información interconectado y complementario.

Rige a partir de su publicación. Aprobado por el Consejo Universitario, en sesiones No.XX-XXX del XX de XXXXXXX y No.XX-XXX del XX de XXXXX.

FORMULARIO DE SOLICITUD DE INGRESO AL PLAN PILOTO DE TELETRABAJO EN LA UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL, SEDE REGIONAL DE SAN CARLOS, PARA EL AÑO 2019			
Información general del funcionario			
Nombre completo:			
Nombre del puesto:			
Horario:			
Fecha de ingreso a la UTN:			
Tipo de nombramiento: **marque con una X**			
Propiedad		Plazo fijo	
Interino		Otro: indique	
Tipo de jornada: **marque con una X**			
1 TC		1/2 TC	
3/4 TC		1/4 TC	
Dependencia a la que pertenece			
Nombre de la jefatura inmediata:			
Correo electrónico del funcionario:			
Teléfono de oficina:			
Teléfono celular:			
Dirección exacta de donde vive			
Información de las condiciones para teletrabajar			
Marque con una X si actualmente cuenta con las siguientes condiciones en su casa de habitación			
Espacio físico adecuado (iluminación, ventilación, temperatura, sin ruido, entre otros)			
Mobiliario de oficina (escritorio, silla ergonómica)			
Equipo de cómputo			
Equipo de comunicación (teléfono, cámara web)			
Acceso a internet con un ancho de banda de mínimo 3 Mbps			
Información adicional			
¿Está dispuesto en que se instale software o aplicaciones en su equipo de cómputo administrados por la UTN?	**Marque con una X**		
	SÍ		
	NO		
¿Requiere de algún programa o acceso a sistemas de la UTN?	**Marque con una X**		
	SÍ		
	NO		

Indique cuáles requiere	
¿Qué lo motiva a ingresar al plan piloto de teletrabajo? Indique las razones	
¿Qué características personales lo hace una persona apta para participar en el plan piloto?	
¿Cuáles funciones considera que puede realizar desde su casa durante el plan piloto de teletrabajo?	
Uso exclusivo de la jefatura directa del puesto	
¿Considera beneficioso para la institución y el ocupante del puesto que participe de este plan piloto?	**Marque con una X**
	SÍ
	NO
De manera objetiva, ¿Las funciones descritas por su subordinado son teletrabajables?	**Marque con una X**
	SÍ
	NO
Justifique ampliamente sus respuestas	

Entiendo y acepto que se estaría ingresando a participar únicamente un plan piloto de teletrabajo, que tiene fecha de inicio el _____ de _____ del _____ y de finalización el _____ de _____ del _____. Asimismo, cuando finalice el plan piloto, debo regresar a laborar a la oficina de la dependencia a la cual pertenezco a tiempo completo.	
Firma del funcionario	
Firma de la jefatura inmediata	

Addendum al Contrato de Trabajo para participar del Plan Piloto de teletrabajo

Que quede constancia que entre nosotros, Universidad Técnica Nacional, Sede Regional de San Carlos, representada en este acto por *(indicar nombre de autoridad delegada para esta ocasión)*, *(indicar nombre del puesto que ocupa)*, *(nacionalidad)*, mayor, cédula de identidad _____, *(estado civil)*, vecino (a) de _____, en adelante denominada "LA UTN", y _____, *(indicar nombre del puesto que ocupa)*, mayor, cédula de identidad _____, *(estado civil)*, vecino (a) de _____, en adelante denominada "EL FUNCIONARIO (A)" convenimos en celebrar el presente addendum al Contrato de Trabajo que se tiene a la fecha entre ambas partes.

Ambas partes exponen:

1. La UTN es una institución de educación superior, creada mediante la Ley Orgánica de la Universidad Técnica Nacional N°8638.
2. Que la UTN, Sede Regional de San Carlos, requiere ejecutar un plan piloto de teletrabajo, el cual tiene por objetivo: *Comprobar la factibilidad y viabilidad de un programa de teletrabajo para la Universidad Técnica Nacional, Sede Regional de San Carlos, para el año 2019,* y le ofrece al FUNCIONARIO la posibilidad de participar de dicho plan piloto, estableciendo las siguientes cláusulas reguladoras por medio del presente addendum al Contrato de Trabajo.
3. Que EL FUNCIONARIO (A) está interesado (a) en participar del plan piloto que desea ejecutar la UTN y está dispuesto (a) a regirse por lo que establezca el presente addendum al Contrato de Trabajo.
4. Que el addendum al Contrato Laboral se compone de las siguientes cláusulas:

Primera.

La prestación de los servicios del FUNCIONARIO (A) a la UTN se realizará el/los días _____ en la casa de habitación del FUNCIONARIO (A), ubicada en (indicar dirección exacta del domicilio), en el cual el FUNCIONARIO (A) se compromete a contar con las siguientes condiciones:

A) Espacio físico adecuado y en óptimas condiciones de higiene y seguridad (iluminación, ventilación, temperatura, sin ruido, entre otros)
B) Mobiliario de oficina en buenas condiciones (escritorio, silla ergonómica)

C) Equipo de cómputo moderno, de mínimo cuatro (4) años de antigüedad, con las condiciones de seguridad informática indispensables para resguardar el equipo de cómputo y la información, programas, software, bases de datos y demás archivos de la UTN.

D) Equipo de comunicación (teléfono fijo o celular, cámara web) al cual puedan ser desviadas las llamadas de la IP de la oficina en la UTN para contestar las llamadas entrantes a la extensión directa de la oficina, o bien, se puedan realizar videollamadas por medio de la aplicación Hangouts de la empresa Google.

E) Acceso a internet con un ancho de banda de mínimo 3 Mbps por medio de un modem o router personal, que le permita estar conectado a la red permanentemente, por medio de una VPN configurada por la UTN, a los diferentes medios de comunicación donde podrá ser contactado y a las diferentes plataformas o páginas web necesarias para el desarrollo de sus actividades.

Segunda.

El FUNCIONARIO (A) deberá completar los formularios establecidos por Comisión Institucional de Teletrabajo (CIT) de la UTN para ingresar al plan piloto de teletrabajo (Formulario de solicitud de ingreso al Plan Piloto, Formulario para la confección y evaluación del Plan de Trabajo).

Tercera.

El FUNCIONARIO (A) ejecutará sus funciones sin la supervisión directa por parte de la UTN el o los días que se definan para laborar bajo esta modalidad. La UTN, por medio de la CIT establecerá los instrumentos que considere necesarios para dar el debido control, evaluación y seguimiento a la actividad laboral del FUNCIONARIO (A).

Cuarta.

La jornada laboral del FUNCIONARIO (A) no superará la jornada ordinaria (ocho horas efectivas) en el horario ya pactado con la UTN, en el día establecido para laborar mediante esta modalidad. El FUNCIONARIO (A) deberá llevar control de dicha jornada, enviando un aviso (correo electrónico, chat interno, mensaje SMS) a su jefatura inmediata, indicando la hora de inicio y finalización de su jornada.

En aquellos casos que el FUNCIONARIO (A) deba retirarse o desconectarse para realizar una diligencia personal, deberá comunicarlo a su jefatura directa por los medios

de comunicación establecidos y este dará o no la autorización para desconectarse de forma momentánea.

Si no se cumpliera con lo indicado anteriormente, se puede considerará abandono de trabajo, el cual es sancionado según lo determine la UTN.

Quinta.

La cantidad de días que el FUNCIONARIO (A) puede laborar por medio del teletrabajo, será establecida entre la CIT y la jefatura directa del puesto.

El FUNCIONARIO (A) definirá junto con su jefatura directa el o los días que realizará sus funciones por medio de teletrabajo, con una semana de anticipación. Una vez definido el o los días, no podrá modificarse por voluntad del FUNCIONARIO (A), ni será acumulable.

Por acuerdo mutuo entre la jefatura directa y el FUNCIONARIO (A), podrá ampliarse a máximo dos días por semana para laborar por medio del teletrabajo, siempre que se cuente con la autorización de la CIT de la UTN.

Por decisión unilateral, la UTN por medio de la jefatura directa, puede solicitar al FUNCIONARIO (A) la interrupción de su jornada por medio de teletrabajo, con el fin de que se traslade a las instalaciones del centro de trabajo, para atender una emergencia y que requiere estrictamente de su presencia física. Ante esto, el FUNCIONARIO (A) deberá desplazarse al centro de trabajo para la atención de la emergencia.

Si se llegase a dar una situación de este tipo, el FUNCIONARIO (A) puede acordar con su jefatura la reasignación de otro día para laborar por medio de teletrabajo.

Sexta.

El FUNCIONARIO (A) se compromete a mantener una conexión ininterrumpida con los medios de comunicación oficiales de la UTN (correo electrónico, chats internos, llamadas telefónicas, mensajería SMS), a excepción de los tiempos de descanso (desayuno, almuerzo y café). Lo anterior para mantener una comunicación constante y respuesta inmediata a las y los usuarios y jefaturas directas.

Séptima.

El FUNCIONARIO (A) conoce y acepta las siguientes condiciones respecto del equipo de cómputo que se utilizará en el presente plan piloto:

A) Que el equipo de cómputo que se utilizará en el plan piloto de teletrabajo es de su propiedad, por lo que no facilitará equipos de cómputo propiedad de la UTN, a excepción del software especializado y VPN, que sí son propiedad de la UTN.
B) Que voluntariamente permite que en su equipo de cómputo personal se instalen programas, aplicaciones y accesos necesarios para la ejecución de sus funciones por medio del teletrabajo.
C) Que el FUNCIONARIO (A) se compromete en mantener el equipo de cómputo en óptimas condiciones de funcionamiento, brindar el mantenimiento necesario, así como el cumplimiento de las condiciones legales de las licencias del software instalado en su equipo, a excepción del instalado por la UTN, del cual se encargará la institución por medio de soporte técnico.
D) Que la UTN no se hará responsable de la degradación o daños en el equipo de cómputo producto de la ejecución de sus funciones.
E) Queda prohibido que el FUNCIONARIO (A) utilice o realice respaldos indebidos del software instalado por la UTN en su equipo personal para la realización de sus funciones.

Octava.

El FUNCIONARIO (A) expresa estar de acuerdo en someterse a los procedimientos de evaluación, control y seguimiento que establezca la UTN para el presente plan piloto, sin previo aviso.

Novena.

El FUNCIONARIO (A) se compromete a laborar conforme al Código de Ética establecido por la UTN, en apego total a sus principios y obrando de buena manera, en cumplimiento con los procedimientos establecidos por la UTN y todas aquellas leyes que rigen su profesión.

Décima.

A partir de las evaluaciones y seguimiento realizado por la jefatura inmediata al FUNCIONARIO (A) se podrá determinar la continuidad o finalización de su participación en el plan piloto de teletrabajo de la UTN.

A su vez, al tratarse de una participación voluntaria, el FUNCIONARIO (A) podrá decidir dar por finalizado la participación en el plan piloto. Ante esto, deberá comunicarlo a su jefatura inmediata con 5 (cinco) días hábiles de anticipación,

exponiendo las razones que lo motivan para retirarse del plan piloto. Estas razones las deberá trasladar la jefatura inmediata a la UTN para su debido análisis.

Décima primera.

El FUNCIONARIO (A) que incumpla lo acordado en el presente addendum de Contrato Laboral se expone a los procedimientos disciplinarios y administrativos, ya definidos por la UTN.

Se realizará un análisis de cada caso, con el fin de evaluar la continuidad o no del FUNCIONARIO (A) en el presente plan piloto.

Décima segunda.

El FUNCIONARIO (A) manifiesta que comprende y acepta todo lo establecido en el presente addendum al Contrato Laboral y que lo no previsto en él se regirá según lo estipulado en la normativa interna de la UTN, sus reglamentos y leyes conexas.

En fe de lo anterior, firmamos la Ciudad de Quesada, San Carlos, Alajuela, a las ___horas del día _____de _____ del dos mil diecinueve.

_____ _____

Por la UTN FUNCIONARIO (A)

UTN-Sede Regional de San Carlos	*Formulario para confección y evaluación del plan de trabajo y cumplimiento de objetivos*	194 Código :	FM-02 T-UTN SC
Plan Piloto de Teletrabajo		Versión:	1

Funcionario:_____

Puesto:_____

Jefe inmediato:_____

Meta/Objetivos acordados: **Fecha de inicio:**_____

1-_____

2-_____

3-_____

Número del objetivo	Tareas a desarollar por Teletrabajo para el cumplimiento del objetivo	Producto Final	Fecha de entrega	Medición de avance		Evaluación Final		Comentarios de Jefatura inmediata
				Fecha	Porcentaje	Cumplimiento (Si/No)	Porcentaje	

_____ _____

Firma y aprobación de Jefatura inmediata **Firma de aprobación del funcionario**

Nota: El presente formulario tiene la finalidades los siguientes puntos:

A. Establecer con claridad cual es el producto u objetio final acordado, cumpliendo con las caracteristicas básicas de un objetivo de trabajo tales como: concretos, medibles, alcanzables, realistas y limitados en tiempo. Este deberá ser realizado por el trabajador y deberá estar dentro de sus funciones

B. Establecer entre el funcionario y su jefe inmediato el plan de trabajo, estableciendo las funciones que realizará desde un punto remoto por medio del Teletrabajo las cuales responderán al objetivo acordado.

C. Este acuerdo entre jefatura y subordinado conformará el plan de trabajo a realizar y será el instrumento por el cual se evaluará el trabajo asigando, formará parte del control interno por medio del cual la jefatura podrá tomar decisiones respcto al desempeño, modificación de objetivos o tareas, cancelación o continuidad del desarollo del Teletrabajo para cada funcionario en específico.

UTN- Sede Regional de San Carlos Plan Piloto Teletrabajo	**Formulario para inspección del Teletrabajador**	**Código :**	FM-03 T-UTN SC
		Versión:	1

Funcionario:_____
Puesto:_____
Jefe inmediato:_____
Fecha de inspección:_____
Hora:_____

Nota: el presente formulario tiene como objetivo determinar si el Teletrabajador mantiene las condiciones establecidas en el formualario de solicitud de ingreso a Teletrabajo y en el addendun del contrato de trabajo.

Sí	No	Equipo y herramietas de trabajo
☐	☐	Mantiene su equipo y herramientas de trabajo en lugar establecido para Teletral
☐	☐	Mantiene su equipo y herramientas de trabajo limpio y ordenado
☐	☐	Su equipo y herramientas de trabajo se encuentran libres de daños que impidan su adecuadc
☐	☐	Su equipo de comunicación se encontraba encendido y funcionando correctamente

Comentarios:_____
_____

Sí	No	Espacio físico
☐	☐	Aposento con dimensiones adecuadas
☐	☐	Orden
☐	☐	Limpieza e higiene
☐	☐	Elementos distractores
☐	☐	Iluminación adecuada
☐	☐	Escritorio en buen estado
☐	☐	Silla de trabajo en buen estado que brinde ergonomía
☐	☐	Existe algun factor de riesgo para la salud

Comentarios:_____
_____

Sí	No	Presentación personal
☐	☐	El trabajador muestra aseo personal
☐	☐	Su vestimenta es adecuada para trabajar

Comentarios:_____
_____

Otros comentarios u obervasiones:_____
_____
_____
_____

☐ Estoy de acuerdo con lo detallado en la presente inspección, la cual será de conocimiento para mi jefe inmediato.

_____ _____

Firma del inspector **Firma del funcionario**

Normbre:_____

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

En el presente apartado, se expondrán las conclusiones obtenidas a partir del análisis de los resultados de la investigación. Se divide en los tres objetivos específicos definidos para esta investigación, con el fin de dar respuesta a cada uno.

Primer objetivo

Existe un vacío legal a nivel nacional en cuanto a instrumentos legales que sirvan de marco regulatorio para el teletrabajo

Únicamente existen decretos ejecutivos y proyectos de ley que han sido desestimados o se encuentran aún en discusión. Esta situación es contradictoria al interés del gobierno por implementar esta modalidad laboral en el sector público. Los tres decretos ejecutivos entre el 2008 y 2015 no han tenido el respaldo en materia legal que refuerce la iniciativa en el país por abordar el teletrabajo. Así mismo, la Reforma Procesal Laboral vigente desde mediados del 2017, no contempló regulaciones para el teletrabajo, pudiendo ser una apropiada oportunidad para dar fundamento legal al tema.

Por lo anterior, las empresas y organizaciones donde se ponga en práctica esta modalidad laboral deben crear sus propias políticas o reglamentos de manera clara, específica y concisa, para evitar implicaciones legales a causa de alguna distorsión en la sana relación obrero-patronal, además de una serie de instrumentos necesarios para la buena gestión de un programa institucional o empresarial de teletrabajo.

Es un tema de interés para el país

Tres decretos ejecutivos y cuatro proyectos de ley en un lapso de 7 años con el objetivo de promover y regular el teletrabajo así lo demuestran, pero también varios proyectos de ley presentados en la Asamblea Legislativa, algunos de ellos desestimados y otros aún en discusión, evidencia cómo el gobierno central ha realizado esfuerzos por incorporar esta práctica en el sector público y privado del país, con la intención de aprovechar sus beneficios tangibles en ahorro y maximización de recursos. Esto en el mediano y largo plazo vendría a apoyar fuertemente la optimización de las finanzas públicas y la reactivación de la economía nacional, dado su evolutivo deterioro en los últimos años.

Con el último Decreto Ejecutivo N°39225, el gobierno creó el Equipo de Coordinación Técnica, las guías para la aplicación de teletrabajo en el sector público y privado, reforzando la intención de brindar mayor facilidad para que esta modalidad laboral sea implementada.

El anteproyecto del Programa de Teletrabajo presentado en agosto del 2017 por parte de la Dirección de Gestión del Desarrollo Humano de la UTN, el cual pretende regular esta modalidad laboral en la institución, no ha tenido el seguimiento necesario que permita abordar el tema de manera integral, formal y precisa. Por tanto, se concluye que la elaboración de ese documento no logró la aceptación esperada por las máximas autoridades de la institución y, en cambio, no se percibe como un tema de interés prioritario en sus planes de acción al corto plazo, contrario al interés del gobierno por lograr su implementación en gran parte del sector público.

La falta de normativa es uno de los mayores impedimentos para un programa de teletrabajo, según la opinión de la población estudiada

Es importante que al momento de implementarse un programa de teletrabajo se cuente con este instrumento, con el fin de brindar la regulación para el desarrollo esta modalidad laboral. En el anteproyecto realizado por la Dirección General de Desarrollo Humano, existe una propuesta de reglamento, retomada en la presente investigación y a la cual se agregaron otros aspectos importantes y necesarios, que debe contener ese instrumento de regulación.

Segundo objetivo

Aproximadamente el 50% de los puestos de trabajo en estudio son susceptibles a la adopción de teletrabajo como modalidad laboral

A pesar del resultado anterior, para algunos casos se imposibilita debido a la falta de equipos de cómputo personal y mobiliario de oficina en sus hogares. El resultado final del análisis de puesto indicó que de los 57 puestos que conforman la población de estudio, 27 pueden realizar teletrabajo, a saber:

1. Asistente de Docencia
2. Asistente de Decanato
3. Encargada de Control de Bienes e Inventarios
4. Encargado de TI

5. Asistente Técnico de la Dirección Administrativa
6. Encargada de Archivo Periférico
7. Enlace Empresarial
8. Encargado de Salud Ocupacional y Gestión Ambiental
9. Encargada de Mercadeo y Comunicación
10. Contabilidad
11. Coordinador Regional de Desarrollo Humano
12. Director de Vida Estudiantil
13. Director de Extensión y Acción Social
14. Director de Investigación
15. Director de Docencia
16. Director Administrativo
17. Intérprete de personas sordas
18. Coordinador de TCU
19. Director de Carrera AGRH
20. Director de Carrera COEX
21. Director de Carrera IGA
22. Director de Carrera COFI
23. Director de Carrera ILE
24. Director de Carrera ISW
25. Director de Carrera AA
26. Director de Carrera ISOA
27. Director de Carrera ASA

Sin embargo, al realizar un cruce de información respecto a los posibles impedimentos para desarrollar esta modalidad en el puesto, se determina que de los 27 solo 14 puestos tienen posibilidad de optar inmediatamente por esta forma de trabajo, pues los restantes 13 puestos visualizan como un impedimento esa carencia de equipos personales para el desarrollo de las tareas por medio de teletrabajo. Los puestos que pueden iniciar en el plan piloto, según los resultados de la presente investigación, son los siguientes:

1. Encargado de TI
2. Asistente Técnico de la Dirección Administrativa
3. Director de Investigación

4. Director de Docencia
5. Director Administrativo
6. Coordinador de TCU
7. Director de Carrera AGRH
8. Director de Carrera IGA
9. Director de Carrera COFI
10. Director de Carrera ILE
11. Director de Carrera ISW
12. Director de Carrera AA
13. Director de Carrera ISOA
14. Director de Carrera ASA

Dicha situación no distorsiona el objetivo de la presente investigación, pues las condiciones de la población susceptible podrían variar al momento de la ejecución del programa formalmente, o bien, la institución puede tomar decisiones que beneficien a estos funcionarios, que a nivel organizativo y funcional pueden realizar teletrabajo.

Ninguno de los puestos investigados son teletrabajables en un 100% de la jornada

La mayoría de los puestos son teletrabajables de un 25% a un 75% de la jornada laboral máximo. Esto se debe principalmente a que dentro de las funciones se tiene que brindar un servicio directo a los clientes internos y externos de la UTN Sede Regional de San Carlos, por ende, requieren cierto porcentaje de permanencia física en la oficina o lugar de trabajo en el cumplimiento de sus labores. Además, la estructura organizativa y funcional (procesos) de la institución en algunos puestos aumenta esa dificultad de teletrabajar, por requerir de coordinaciones presenciales para diversas actividades o tramitología que requiere de documentos físicos para gestionarse. Dado lo anterior, el tipo de teletrabajo que se puede aplicar en la UTN Sede Regional de San Carlos en el plan piloto sería parcial, pues en ningún caso podría teletrabajar el 100% de su jornada laboral.

Se cuenta con un 30% de población con amplio conocimiento respecto al tema que podría servir de apoyo cuando se implemente el programa de teletrabajo

Dada la experiencia adquirida laborando bajo esta modalidad en otras instituciones o empresas, estos funcionarios podrían enriquecer el desarrollo del

programa en la sede, facilitando sus conocimientos y aplicándolos al contexto de la universidad. El restante porcentaje de la población, aunque no han realizado teletrabajo, tiene conocimiento entre básico y medio del tema, pero ven con entusiasmo su incorporación en la sede y la institución en general. De ahí la importancia en el impacto que ese 30% de la población pueda ejercer sobre los demás funcionarios en el proceso de sensibilización.

La población en general tiene muchas expectativas respecto al beneficio integral que puede percibir las personas involucradas y la institución en la adopción de esta modalidad, sin mediar aspectos de género, edades, tipo de nombramiento ni la antigüedad de las y los funcionarios. Independientemente de las condiciones de las y los funcionarios antes mencionadas, gran parte de la población se muestra muy anuente y expectante.

La falta de digitalización en la mayoría de los procesos institucionales dificulta en gran manera la adopción de esta modalidad laboral

Existe en la institución la necesidad evidente y manifiesta para realizar trámites en físico, firma de documentos o aprobaciones físicas. Esto limita en gran medida todo esfuerzo por incorporar el teletrabajo en la universidad, pues exige la permanencia física e impide la descentralización de ciertas tareas dentro la actividad laboral. Este factor tuvo mucha influencia al determinar el porcentaje en que los puestos pueden ser realizados por medio de esta modalidad laboral y tiene un vínculo con la falta de cultura organizacional en la institución, la cual beneficie un sistema de trabajo más digitalizado o remoto y menos presencial.

Existe un desconocimiento general por parte de las y los funcionarios respecto a la estructura organizacional de la UTN

Gran parte de la población en estudio desconoce cuáles son las líneas de mando, coordinación y comunicación que existen entre el área a la cual pertenecen y los demás departamentos que conforman la organización, según está establecido en el organigrama de la institución, pues algunos de las y los encuestados no indicaron de forma correcta con cuáles áreas requerían de coordinaciones específicas, de cuáles áreas o direcciones dependen jerárquicamente o con cuáles unidades existe una comunicación continua. A esto se le suman ciertos aspectos que no se contemplan en la estructura orgánica, como

algunas líneas de coordinación y comunicación que realmente existen entre diferentes áreas, pero no se visualiza en la figura del organigrama.

La mayor parte de las jefaturas se muestran anuentes a la implementación de un plan piloto o programa de teletrabajo, sin embargo, las máximas autoridades universitarias no lo ven implementado a corto plazo

Por un lado, a pesar de ser un tema que tiene un enlace fuerte con los intereses de la institución, en relación con su filosofía, misión y visión, la vinculación de esta modalidad laboral en la universidad no se proyecta en el corto plazo, o al menos no se encuentra dentro de las prioridades para la universidad, a pesar de haber iniciado en una primera instancia la investigación respecto al teletrabajo en la universidad y su posible incorporación. Por otro lado, una minoría de las jefaturas que formaron parte de la población estudiada mostró escepticismo y una postura opuesta a esta modalidad, lo cual puede obstruir los intentos de la sede por llevar a cabo el plan piloto de teletrabajo y el programa como tal.

Tercer objetivo

Falta de cultura organizacional que dificulta el desarrollo del teletrabajo en algunos puestos

Durante la recolección de datos, muchos de las y los funcionarios externaron que la cultura organizacional no promueven la adaptación a modelos de trabajo modernos, donde medie la digitalización de procesos. El tema no solo involucra la población administrativa, sino también estudiantil para aquellos puestos que tienen contacto directo por atención a estudiantes. Si bien esto distorsiona la orientación que pueda tener la UTN Sede Regional de San Carlos hacia la adopción del teletrabajo, no la limita para desarrollar planes de acción que impacten esta realidad.

Beneficio para la Sede Regional San Carlos

Tomando en cuenta las condiciones actuales en cuanto a la falta de infraestructura, el teletrabajo brindaría una opción para darle un uso más eficiente a este recurso. La mayoría de las y los encuestados visualizan ese beneficio, pues es una realidad que vive la sede en la actualidad. La adopción de esta modalidad permitiría un uso de manera planificada de los espacios físicos y los equipos de trabajo con que

cuentan las y los funcionarios para realizar sus funciones, optimizando el uso de los recursos.

Importancia de la intervención del ECTT

Como se establece en el decreto ejecutivo vigente, no se puede obviar la intervención del ECTT cuando la modalidad del teletrabajo sea implementada, debido a la obligatoriedad que se indica, además de la necesidad de coordinación con este equipo, que orienta y guía el actuar de la institución para implementar este plan piloto y posteriormente el programa de teletrabajo.

De forma general, se concluye que el teletrabajo es una necesidad para el país. Es una modalidad laboral que ha tenido protagonismo principalmente en el sector privado, pero ha dado pasos importantes en el sector público, demostrando sus beneficios en cuanto al ahorro de recursos, satisfacción laboral, inclusión social y su aporte en la protección del medio ambiente. A raíz de lo anterior, se creó el Equipo de Coordinación Técnica del MTSS, quien da el acompañamiento necesario de forma integral a las instituciones públicas cuando se deciden incorporar e implementar el teletrabajo como modalidad laboral.

Sustentado en el interés del Gobierno Central por fomentar el teletrabajo en el sector público, mediante los decretos ejecutivos y proyectos de ley vigentes, el plan piloto de teletrabajo propuesto en la presente investigación, una vez ejecutado, pone de manifiesto el aporte de la UTN a dicho interés gubernamental, pues actualmente es la única institución de educación universitaria que no ha adoptado esta modalidad laboral.

El Decreto Ejecutivo N° 39225 establece la necesidad de implementación del teletrabajo, fundamentada en este decreto. La UTN como institución pública adquiere el compromiso de concentrar sus esfuerzos por adoptar esta modalidad laboral, impulsando la modernización en la gestión de sus procesos, respaldada también con los resultados de esta investigación, donde se determinó que:

1- El plan piloto de teletrabajo es viable de implementar en la Sede Regional San Carlos, en términos de aplicabilidad a ciertos puestos de trabajo (los 14 puestos de trabajo que pueden iniciar la ejecución de teletrabajo de forma inmediata).

2- Existen condiciones a nivel organizacional sujetas a mejoras para que un posible programa de teletrabajo tenga mejores resultados, pero no impiden que el plan piloto de lleve a cabo.

3- Se proyectan beneficios muy tangibles con la adopción de esta modalidad laboral en temas de un uso más eficiente de recursos institucionales y recursos económicos de las y los trabajadores, mejora en la calidad de vida de las y los funcionarios y aumento en la motivación laboral.

La propuesta de plan piloto que resulta de la presente investigación es opcional para la institución, pues puede sufrir modificaciones que la administración considere pertinentes y necesarias a la hora de ejecutarse, esperando que pueda llevarse a cabo en el corto o mediano plazo, una vez que se cuente con las autorizaciones formales y requeridas por parte del Consejo Universitario y las demás Direcciones de departamentos involucrados. Se espera que su aplicación brinde resultados que puedan sustentar la toma de decisiones posteriores a este, midiendo la viabilidad de un futuro programa de teletrabajo.

Otro aspecto importante a considerar es que la presente investigación sirve como precedente para futuras investigaciones sobre teletrabajo dentro en la UTN, con posible enfoque financiero, ambiental, de tecnologías de información, salud ocupacional y en control de calidad, donde se pueda demostrar con datos numéricos, u otros, esos beneficios tangibles e intangibles percibidos gracias a un programa de teletrabajo en una institución o empresa.

Recomendaciones metodológicas para futuras investigaciones similares

A raíz del desarrollo de la presente investigación, se determina que se puede mejorar aspectos en el instrumento de recolección de datos (cuestionario), en cuanto a la redacción de las preguntas, para mejorar la comprensión de cada una de las preguntas, evitar la confusión de los participantes de la investigación, a tal punto que pueda ser un instrumento autoaplicable.

También, se concluye que es beneficioso para una futura investigación, realizar una campaña de conceptualización previa a la recolección de datos (aplicación de los instrumentos) a lo interno de la organización, para generar una mayor comprensión de la temática que se está investigando, con el fin de que la población en estudio cuente con

un mayor criterio, así se generarían datos de mayor importancia y evitar el sesgo de la información.

Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones se desarrollaron a partir del análisis realizado a la información obtenida, respondiendo a los objetivos planteados y en relación con la teoría que sustenta esta investigación. Adicionalmente, es importante destacar que por medio de estas recomendaciones, se expone nuestro criterio como investigadores.

A continuación, se enlistan las recomendaciones formuladas:

- Dar un seguimiento activo respecto a la evolución del proyecto de Ley N° 21141 en la Asamblea Legislativa, pues en el momento cuando se apruebe dicho proyecto de ley y entre en vigencia, sería el marco regulatorio del teletrabajo en el país, tanto en las empresas privadas como en instituciones públicas y todas las gestiones institucionales deben estar acorde con las ordenanzas ahí establecidas.
- Contar con el reglamento del Programa de Teletrabajo en la UTN revisado por las autoridades competentes, y aprobado por el Consejo Universitario, al momento de dar inicio con la puesta en marcha de dicho programa en la institución, con el fin de que genere claridad y confianza entre las y los participantes y las jefaturas correspondientes. Además, al tener este reglamento, se estaría eliminando uno de los mayores impedimentos que la población en estudio indicó en sus respuestas.
- Confeccionar perfiles de puestos específicos para los existentes en la institución, pues los perfiles de clases de puestos son genéricos y generales. La intención primordial de esta recomendación es tener claridad de lo que engloba cada puesto de trabajo; funciones, responsabilidades, competencias, entre otros. Para el teletrabajo, se hace indispensable conocer las competencias requeridas en cada puesto de trabajo dado que la naturaleza de esta modalidad como tal exige ciertas características para el ocupante del puesto que optimicen su desempeño y garanticen cumplimiento de los requisitos para poder llevar a cabo sus funciones desde un punto remoto, basado en metas u objetivos y con cierta flexibilidad que requiere la ejecución de funciones sin supervisión constante.
- Realizar un análisis organizacional por medio de instrumentos de consulta y recolección de datos, para actualizar el organigrama, pues en la realidad existen

aspectos funcionales y organizacionales que no se contemplan en el organigrama actual. Un organigrama desempeña un papel informativo dentro de una organización, presenta todos los elementos de autoridad, los niveles de jerarquía, comunicación y la relación entre los diferentes departamentos y el organigrama vigente no está actualizado, lo cual genera confusión a las y los colaboradores.

- Dentro del plan de renovación de equipos de cómputo institucional por obsolescencia o equipos que deben darse de baja por un daño, realizar las gestiones necesarias para adquirir computadoras portátiles que permitan al funcionario realizar trabajo desde su casa de habitación con el equipo de la institución, donde se almacena los programas e información necesaria para el desarrollo de las diferentes actividades laborales. Esta medida, además de facilitar la incorporación del teletrabajo, también abre la posibilidad de realizarlo a los puestos de trabajo descartados por el impedimento de falta de equipo personal necesario.
- Se requiere de una mayor apertura institucional para contar con procesos más digitalizados y expeditos, con menos trámites personales y papeleos innecesarios (digitalización de procesos). Para esto, se deberán realizar modificaciones a los procedimientos y reglamentos actuales, lo cual beneficiaría para que muchos funcionarios puedan realizar sus labores por medio de teletrabajo y que fueron excluidos como puestos no susceptibles a teletrabajar, según los resultados de la presente investigación.
- Confeccionar un programa de capacitación que cuente con charlas de sensibilización, promoción y formación técnica enfocados al teletrabajo promoviendo un ambiente propicio para la inclusión de esta modalidad laboral, impactando positivamente en la población administrativa, principalmente sobre aquellos funcionarios que se mostraron escépticos y con poca anuencia a este cambio.
- Crear perfiles de competencias necesarias para teletrabajar, las cuales deben cumplir como requisito fundamental las y los funcionarios que aspiren a laborar por esta modalidad.
- Para el presente plan piloto de teletrabajo, se recomienda como máximo un día laboral para desempeñarse por medio del teletrabajo, siendo esta modalidad de tipo parcial. La clasificación que se le daría al teletrabajo a desarrollarse en el plan piloto, según el lugar donde se llevaría a cabo, sería en domicilio.

- Solicitar el apoyo y seguimiento del ECTT adscrito al MTSS, para que guíe y oriente al momento de formularse y ejecutarse el Programa de Teletrabajo.
- Realizar durante la prueba piloto un análisis con relación a las variaciones en los costos asociados a la implementación del teletrabajo, en factores como arrendamientos, consumo de servicios públicos, uso de equipo y herramientas de trabajo, entre otros, con el fin de proyectar en números la rentabilidad de su aplicación.
- El plan piloto puede iniciar con los puestos que son susceptibles a teletrabajar, según los resultados de la investigación. Sin embargo, una vez analizadas y ejecutadas las recomendaciones respecto a las modificaciones a nivel organizacional que respondan a las necesidades actuales que de ser solventadas permitirían la ejecución del plan piloto de forma óptima, se recomienda revisar nuevamente las condiciones e impedimentos que manifestaron las y los participantes de la presente investigación, pues al realizarse estos cambios que se recomiendan, las realidades cambiarían y puede favorecer aquellos funcionarios que habían sido excluidos del plan piloto originalmente, por aspectos organizacionales, funcionales o falta de condiciones y equipos necesarios para laborar por medio del teletrabajo.
- Desarrollar otras investigaciones, a nivel de sede o institución, que permitan obtener resultados desde otros enfoques, en aspectos como la reducción de costos institucionales y personales, la disminución del impacto ambiental, el aumento de la satisfacción laboral, la optimización de procesos y recursos por medio de las TIC y la productividad o eficiencia generada como organización.

- Se recomienda que para futuras investigaciones que tengan similitud a la metodología utilizada en la presente investigación, mejorar aspectos en el instrumento de recolección de datos (cuestionario), en cuanto a la redacción de las preguntas, para evitar la confusión de los participantes de la investigación, a tal punto que sea un instrumento autoaplicable.

- Es beneficioso realizar una campaña previa a la recolección de datos (aplicación de los instrumentos) dentro de la organización, para generar una mayor comprensión de la temática a investigar, con el fin de que la población en estudio cuente con un mayor criterio y así generar datos de mayor importancia y evitar el sesgo de la información.

Referencias

Alfaro, M., y Salas L., (2016). "El Teletrabajo en la Universidad Nacional de Costa Rica: Un reto de innovación institucional a partir del cambio cultural en el sector académico". Academia Internacional del Teletrabajo. Recuperado de: http://twsolutions.com.pe/pdf/academicpapers. El 22 noviembre del 2017

Alles, M. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias (segunda edición). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.

Araya, R., Núñez, M. (2016). Informe de Proyecto de Ley "Ley para regular el Teletrabajo". Expediente N° 19.355. Recuperado de http://proyectos. conare.ac.cr/asamblea/19355%20STI.htm

Argüelles M. (2011). Ley y Decreto. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. México. Recuperado de http://repository.uaeh.edu.mx

Avendaño, M. (2015). Gobierno emite tercer decreto en siete años para implementar Teletrabajo en instituciones públicas. *Política Económica.* Diario La Nación, Costa Rica. Recuperado de: https://www.nacion.com/economia/politica-economica/gobierno-emite-tercer-decreto-en-siete-anos-para-implementar-teletrabajo-en-instituciones-

Avendaño, M. (2017). 800 trabajadores públicos hacen ya Teletrabajo en Costa Rica. Diario Digital El Financiero. Recuperado de: http://www.elfinancierocr. com/economia-y-politica/trabajadores-publicos-Teletrabajo-Costa-Rica_0_1017498248.html

Benavides A., Barrantes I., (10 de enero de 2006). Carta DAJ-AE-048-03. Rodney Fernández Segura, Director de Operaciones, Desarrollo Fintec de Costa Rica. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Blanco, N., Alvarado, M. (2005). An Attitudinal Scale in Relation to the Scientific-Social Research Process. Revista de Ciencias Sociales, 11(3), 537-546. Recuperado en 28 de abril de 2018, de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182005000300011&lng=es&tlng=en

Browarski, G. (2015). Curso de Ordenamiento Territorial, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. Mendoza, Argentina. Recuperado de: http://awsassets.wwfar.panda.org/downloads/modulo_2_marco_legal_ot_magyp. pdf

Buira, J. (2012). El Teletrabajo: entre el mito y la realidad. Barcelona, España: Editorial UOC. Recuperado de: http://www.ebrary.com

Castillo, J. (2017). Implementación de la figura del Teletrabajo en el sector público de Costa Rica: avances y desafíos. Universidad Politécnica de Nicaragua. Recuperado de:http://portalderevistas.upoli.edu.ni/index.php/cuaderno-juridico-y-politico/article/view/552/732 el 24 noviembre del 2017

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración, Séptima edición. México: Mc Graw Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos. (10a. Ed.) McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de http://www.ebooks7-24.com

Colegio24hs (2004). *La formación de la opinión pública*. Recuperado de: https://ebookcentral.proquest.com

Consejo Nacional de Rectores (2015). Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal 2016-2020. Oficina de Planificación de la Educación Superior. San José, Costa Rica. Recuperado de http://siesue.conare.ac.cr/ images/documentos/planes_2016_2020.pdf

CRHoy Noticiero (31 de octubre de 2013). El Ius Variandi y los derechos adquiridos por el trabajador. Comentario del Lic. Alfonso Carro. Recuperado de https://www.crhoy.com/archivo/el-ius-variandi-y-los- derechos-adquiridos-por-el-trabajador/

Decreto No. 36946-MTSS. Diario Oficial La Gaceta de Costa Rica. San José, Costa Rica, 25 de enero de 2012.

Decreto Ejecutivo N° 37695-MP-MTSS. Diario Oficial La Gaceta de Costa Rica. San José, Costa Rica, 11 de febrero de 2013.

Decreto Ejecutivo N° 39225-MP-MTSS-MICITT. Diario Oficial La Gaceta de Costa Rica. San José, Costa Rica, 20 de agosto de 2015.

Decreto Ejecutivo N° 41427-MOPT. Diario Oficial La Gaceta de Costa Rica. San José, Costa Rica, 7 de noviembre de 2018.

Delgado, A. (2010). Fundamentos para la aplicación del Teletrabajo en el empleo público de Costa Rica. Dirección General de Servicio Civil. Recuperado de: http://unpan1. un.org/ intradoc/groups/public/documents/icap/unpan042656.pdf

Díaz, F., Fuertes, F., (2004). Psicología de las organizaciones. Barcelona, España: Editorial UOC. Recuperado de: ProQuest ebrary el de 22 Octubre 2017.

Diccionario de la Real Academia Española, información electrónica, recuperada de la página webhttp://dle.rae.es/?id=ARVyDUr el 28 de octubre de 2017.

Dolan, Valle, Jackson, Schuler. (2010). La Gestión de los Recursos Humanos. México DF, McGraw - Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.

Expediente N° 18549. Ley para la promoción, regulación e implementación del teletrabajo en Costa Rica. Asamblea Legislativa de Costa Rica. Recuperado de: http://www.asamblea.go.cr/Centro_de_Informacion/Consultas_SIL/Pginas/Detalle%20Proyectos%20de%20Ley.aspx?Numero_Proyecto=18549

Expediente N° 19355. Ley para Regular el Teletrabajo. Asamblea Legislativa de Costa Rica. Recuperado de: http://www.asamblea.go.cr/Centro_de_Informacion/Consultas_SIL/Pginas/Detalle%20Proyectos%20de%20Ley.aspx?Numero_Proyecto=19355

Expediente N° 19422. Adición de un nuevo capítulo xii referente al contrato de teletrabajo, al título ii del código de trabajo ley n°2 de 23 de agosto de 1943 y sus reformas. Asamblea Legislativa de Costa Rica. Recuperado de: http://www.asamblea.go.cr/Centro_de_Informacion/Consultas_SIL/Pginas/Detalle%20Proyectos%20de%20Ley.aspx?Numero_Proyecto=19422

Expediente N° 21141. Ley para Regular el Teletrabajo. Asamblea Legislativa de Costa Rica. Recuperado de: http://www.asamblea.go.cr/Centro_de_Informacion/Consultas_SIL/Pginas/Detalle%20Proyectos%20de%20Ley.aspx?Numero_Proyecto=21141

Fernández M. (2004). Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicios. Recuperado de: https://ebookcentral.proquest.com

García, M. (2006). Asamblea Legislativa de Costa Rica, estructura y funciones. Centro de Información y Gestión Documental, Área de Investigación y Gestión Documental, Departamento de Servicios Técnicos. San José, Costa Rica.

Guízar M., R, (2013). Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones, México D.F., Mc Graw Hill.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C y Baptista Lucio, M. (2010). Metodología de la investigación (5a. ed.). México, D.F. McGraw-Hill Interamericana.

Hernández, M. (2014). Administración de empresas (2a. ed.). Madrid, España. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptist, M. (2014) Metodología de la investigación (6a. ed.). México, D.F., MX: McGraw-Hill Interamericana. [Archivo de html]. Recuperado de https://site.ebrary.com/lib/biblioutnsp/reader.action?docID=10915209&ppg=34#

Ley N° 2. Código de Trabajo. Congreso Constitucional de la República, San José Costa Rica, 23 de agosto de 1943. Recuperado de: https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/ELECTRONIC/44102/114440/F1189960168/CRI44102.pdf

Ley N° 6162. Personalidad Jurídica al Consejo Nacional de Rectores (CONARE). Diario Oficial La Gaceta de Costa Rica, San José, Costa Rica, 4 de enero de 1978.

Ley N° 8638 Ley Orgánica de la Universidad Técnica Nacional. Diario Oficial La Gaceta de Costa Rica, San José, Costa Rica, 14 de mayo del 2008.

López, I., (s.f.). El imperio del Derecho. Recuperado de: https://sc.jalisco.gob.mx/sites/sc.jalisco.gob.mx/files/el_imperio_del_derecho_ponencia_0.pdf

Martínez, Á., & Pérez, M., & de Luis Carnicer, P., & Vela, M. (2006). Teletrabajo y flexibilidad: efecto moderador sobre los resultados de la empresa. Recuperado de: http://www.redalyc.org/html/807/80702909/

Martínez, M. E. (2006). El impacto de las tendencias tecnológicas y organizacionales en el trabajo administrativo. Recuperado de: https://ebookcentral.proquest.com

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica. (2015). Guía para implementar el Teletrabajo en las Instituciones Públicas. Diario Oficial La Gaceta de Costa Rica, San José, Costa Rica, 21 de octubre de 2015.

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica. (2018). Guía Técnica para la Implementación de Teletrabajo en las Empresas. Recuperado de: https://presidencia.go.cr/comunicados/2018/07/mtss-presenta-guias-tecnicas-para-la-implementacion-del-teletrabajo/

MinTIC., Ministerio de Trabajo., Colombia Digital. (2012). *Libro Blanco. El ABC del Teletrabajo en Colombia*. [Pdf] Versión 3.0. Colombia. Recuperado de: http://http://www.Teletrabajo.gov.co/622/articles-8228_archivo_pdf_libro_blanco.pdf

Mozas, M. (2006). Economía social y nuevas tecnologías: introducción. Madrid, España: Red CIRIEC. Recuperado de: http://www.ebrary.com

Navarrete, L. (2014). Derecho adquirido y expectativa. Recuperado de http://www.elempleo.com/cr/noticias/investigacion-laboral/derecho-adquirido-y-expectativa-6342.

Noticias Financieras. (27 de enero de 2014). Nuevo estudio revela que Teletrabajo cubre apenas al 1,9% de empleados en Costa Rica. Recuperado de: https://search.proquest. com/docview/1491723612?accountid=162647

Orlando, C., (2015). Análisis de Impacto del Teletrabajo en los resultados de gestión de las organizaciones. Estudio de caso en un área de una organización financiera en Bogotá (Tesis para optar por el grado de Maestría). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.

Pérez, C., y Gálvez, A. (2007). Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. *Athenea Digital. Revista de Pensamiento e Investigación Social, 15*, 57-79

Plan Institucional de Desarrollo Estratégico 2011-2021. Universidad Técnica Nacional, Alajuela, Costa Rica. Recuperado de http://utn.ac.cr/sites/default/files/attachments/Documento%20de%20Planificacio%CC%81n%20Estrate%CC%81gica%20version%202011-2021.pdf el 31 de octubre de 2017.

Rojas, M. (2009). Los organigramas. Recuperado de: https://ebookcentral.proquest.com

Real Academia Española. (2002). Normativa. En el Diccionario de la lengua española (23ªed.). Recuperado de: http://dle.rae.es/?id=QcpSlwx

Robbins S., Judge T., (2009). Comportamiento organizacional. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V

Rodríguez, L. (2015). La percepción de los Representantes Sindicales acerca del Teletrabajo implementado como modalidad laboral en el sector Público Costarricense. Tesis de Maestría. Recuperado de: http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream

Sanín, J., & Salanova, M. (2014). Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios. *Universitas Psychologica, 13* (1). Recuperado de: http://www.redalyc.org/html/647/64730432009/

Sala Constitucional de la Corte Suprema de Justicia de Costa Rica. (2010). Voto número 01549-2010. San José, Costa Rica.

Sistema Nacional de Información Jurídica, Decreto Ejecutivo Nº 34704-MP-MTSS. Del 31 julio del 2008. Recuperado de: http://www.pgrweb.go.cr/scij/

Universidad Estatal a Distancia. Historia del Teletrabajo. Programa de Teletrabajo. Recuperando de: https://www.uned.ac.cr/viplan/Teletrabajo/ que-es-Teletrabajo/historia el 22 de Octubre del 2017

Universidad Estatal a Distancia. Informe Plan Piloto de Teletrabajo Universidad Estatal a Distancia Costa Rica. Recuperado de: https://www.uned.ac.cr/viplan/images/Teletrabajo/Textos/Informe_Plan_Piloto_de_Teletrabajo_UNED_2009.pdf el 22 noviembre del 2017.

Universidad Técnica Nacional (2017) Anteproyecto del Programa de Teletrabajo, Dirección de Gestión de Desarrollo Humano, Universidad Técnica Nacional, Alajuela, Costa Rica.

Universidad Técnica Nacional (28 de noviembre de 2017) Resolución R-115-2017, Directriz para el Fortalecimiento de la Gestión Académica de las Carreras y Programas, Alajuela, Costa Rica.

Universidad Técnica Nacional de Costa Rica. (s.f.). En Wikipedia. Recuperado de https:// es.wikipedia.org/wiki/Universidad_T%C3%A9cnica_Nacional_de_Costa_Rica el 3 de junio de 2017

Vargas, L. (1994). Sobre el concepto de percepción. Alteridades, 4 (8), 47-53. Recuperado de: http://www.redalyc.org/pdf/747/74711353004.pdf

Vázquez, M. (2006). Educación: ¿postura o actitud? Recuperado de: https://ebookcentral.proquest.com

Verano, D., Suárez, H., Sosa, S., (2014). El Teletrabajo y la mejora de la movilidad en las ciudades. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. 20,* 41-46.

Vindas, L. (2014). *Nuevo estudio indica que el teletrabajo cubre apenas al 1,9% de empleados en Costa Rica.* El Financiero. párr. 6 . Recuperado de: www.elfinancierocr.com/negocios/nuevo-estudio-revela-que-teletrabajo-cubre-apenas-al-19-de-empleados-en-costa-rica/XC6S63VWLJEOHKUQHSCVIFP3J4/story/

Zavala, G. (s.f.). Comportamiento de las diferentes Generaciones. Recuperado de http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Maestria/MTE/Hibridos/comunic_y_nt_ete16-mte03/unidad_4/Lectura%201_U4_MTEB001.pdf

Zelaya, J. (2006). Clasificación de puestos. 1era reimp de la primera ed. San José, Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a Distancia.

Apéndices

Tabla 27

Marco lógico de la investigación

Objetivos	Variables	Verificadores / Indicadores	Hipótesis / Supuestos	Instrumentos y Técnicas	Resultados
Objetivo general: elaborar un estudio para el diseño de plan piloto de implementación de teletrabajo en la Universidad Técnica Nacional, Sede Regional de San Carlos, para el año 2018.			Sí es viable la aplicación del teletrabajo como modalidad laboral en la Universidad Técnica Nacional, Sede Regional de San Carlos en algunos de los puestos de trabajo.		
Objetivo específico 1: analizar la legislación nacional vigente que afecte el teletrabajo en Costa Rica, por medio de una revisión bibliográfica, para comprender el contexto legal actual en el país.	Legalidades	Sistematización o consolidación de materia jurídica documentado	Sí es viable legalmente la aplicación del teletrabajo en la Universidad Técnica Nacional, Sede Regional de San Carlos.	Revisiones bibliográficas	Viabilidad legal documentada
Objetivo específico 2: identificar los diferentes puestos de trabajo de la Universidad Técnica Nacional, Sede Regional de San Carlos, susceptibles a laborar por teletrabajo, por medio de	Organigrama Perfil del puesto de trabajo. Tipos de medios telemáticos y ofimáticos	Número de personas entrevistadas Cantidad de puestos analizados Clasificación de los	Sí existen puestos en la Universidad Técnica Nacional, Sede Regional de San Carlos, susceptibles a la aplicación de teletrabajo.	Filtro y selección de población meta Encuestas Entrevistas Observación	Puestos susceptibles a teletrabajar

herramientas de consulta, para determinar la viabilidad de cada uno.	Opinión Actitud	puestos		directa	
Objetivo específico 3: formular una propuesta de plan piloto para la aplicación del teletrabajo en la Universidad Técnica Nacional, Sede Regional de San Carlos en los puestos viables para laborar por medio de teletrabajo.	Plan piloto	Propuesta formulada	Sí se puede diseñar una propuesta de plan piloto para la aplicación de teletrabajo en la Sede Regional de San Carlos.	Revisiones bibliográficas de modelos referidos a teletrabajo	Documento de la propuesta

Nota: Elaboración propia

Tabla 28

Tabla de variables de la investigación

Objetivo general: elaborar un estudio para el diseño de plan piloto de implementación de teletrabajo en la Universidad Técnica Nacional, Sede Regional de San Carlos, para el año 2018

Objetivos Específicos	Categoría de Análisis	Variables	Definición Conceptual	Subvariables	Definición Conceptual	Instrumentalización	Operacionalización
Analizar la legislación nacional vigente que afecte el teletrabajo en Costa Rica, por medio de una revisión bibliográfica, para comprender el contexto legal actual en el país.	Normativa	Legalidades	Presencia de un sistema de leyes que debe ser cumplido y que otorga la aprobación a determinadas acciones, actos o circunstancias, y como contrapartida desaprueba a otras tantas que afectan las normas establecidas y vigentes. (RAE)	Decretos Ejecutivos	"Decisión de una autoridad sobre la materia en que tiene competencia. Suele tratarse de un acto administrativo llevado a cabo por el Poder Ejecutivo, con contenido normativo y reglamentario y jerarquía inferior a las leyes." (Argüelles, 2011)		Revisiones bibliográficas de materia legal para realizar una sistematización
				Políticas	"Líneas de acción que proporcionan marcos flexibles para demarcar las áreas en que debe desarrollarse la acción administrativa." (Chiavenato, 2006).		

				Leyes	"Precepto dictado por una autoridad competente. Manda o prohíbe algo en consonancia con la justicia y para bien de la sociedad en su conjunto." (Argüelles, 2011, p. 4).		
Identificar los diferentes puestos de trabajo de la Universidad Técnica Nacional, Sede Regional de San Carlos, susceptibles a laborar por teletrabajo, por medio de herramientas de consulta, para determinar la viabilidad de cada uno.	Análisis de puestos	Organigrama	Representación gráfica de la estructura formal de la empresa. (Lerner, 2011, p. 56).	Líneas de coordinación	Tiene por objeto interrelacionar las actividades que realizan diversas unidades de la institución o entre unidades del mismo nivel jerárquico o entre unidades del Gobierno Central y otros organismos públicos. (Vallarino, A., 2009, p. 22.)	Sí No Con un mínimo porcentual de aceptación del 80%	Análisis de la estructura orgánica de la sede respecto a la realidad cotidiana. Análisis de las respuestas brindadas por los encuestados y entrevistados. Preguntas del cuestionario: 1, 19, 20 y 21.
				Líneas de mando	"Es el número de subordinados que reportan directamente a un administrador determinado". (Pollo, M., 2008, p. 11)	Respuestas abiertas	
				Comunicación	"Proceso por el que los individuos interaccionan		

			entre sí, mediante símbolos que representan información, ideas, actitudes y emociones, con el fin de influirse mutuamente". (Llacuna y Pujol, 2004, p. 1)		
Perfil del puesto de trabajo.	Documento donde se definen las características que deberán reunir las personas que los ocupen para que puedan desempeñar eficaz y eficientemente las funciones y tareas incluidas en los mismos, trabajando de una forma segura y estando satisfechos". Pereda y Berrocal (s.f., p. 20)	Tareas	"Cada uno de los diferentes componentes que integran un puesto y que exigen a quien lo ocupa, la dedicación de tiempo y la posesión de determinados conocimientos, actitudes, destrezas y habilidades." (Zelaya J. 2006, p. 11).	de 0% a 25% de 26% a 50% de 51% a 75% de 76% a 100% Muy de acuerdo De acuerdo Ni en acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo Con un mínimo porcentual de aceptación del 80%	Análisis del Manual de puestos de la institución, respecto a la realidad institucional. Análisis de las respuestas brindadas por los encuestados y entrevistados. Preguntas del cuestionario: 22, 23, 24 y 25. Preguntas de la entrevista: 2, 5 y 6.

				Respuestas abiertas	
		Responsabilidades	"Obligación de un servidor a responder por la ejecución de las funciones que le asignen." (Zelaya J. 2006, p. 11).		
		Permanencia física	Necesidad de la presencia física del ocupante del puesto para la ejecución efectiva de todas las funciones que realiza.		
Medios y herramientas telemáticas y ofimáticas.	Equipos de hardware y software necesarios para el desarrollo eficiente de las actividades laborales y de comunicación dentro del puesto.	Equipo de computo	"Se refiere a los mecanismos y al material de computación que está adjunto a él". (aceproject.com, 2018)	Sí No Con un mínimo porcentual de aceptación del 80%	Revisiones bibliográficas de Planes Pilotos aplicados de forma exitosa, para determinar los requerimientos tecnológicos para realizar teletrabajo.
		Equipo de comunicación	Hardware y software utilizado para la comunicación.		

					Respuestas abiertas.	Análisis del perfil del puesto, para determinar la dependencia de tecnología para el desarrollo de las funciones. Preguntas del cuestionario: 26, 27, 28 y 29.
Percepción	Opinión	"Juicio o valoración que se forma una persona respecto de algo o de alguien." (RAE)	Impacto	"Efecto producido en la opinión pública por un acontecimiento, una disposición de la autoridad, una noticia, una catástrofe, etc." (RAE)	Muy de acuerdo De acuerdo Ni en acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo Con un mínimo porcentual de aceptación del 80% Respuestas abiertas	Análisis de las respuestas proporcionadas por los encuestados y entrevistados. Preguntas del cuestionario: 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12. 13, 14, 15 y 17. Preguntas de la entrevista: 1, 7 y 8.

				Vivencias	"Hecho de vivir o experimentar algo." (RAE)	Sí No Con un mínimo porcentual de aceptación del 80% Respuestas abiertas	Análisis de las respuestas proporcionadas por los encuestados y entrevistados. Preguntas del cuestionario: 2, 3, 4 y 5. Preguntas de la entrevista: 4.
Formular una propuesta de plan piloto para la aplicación del teletrabajo en la Universidad Técnica Nacional, Sede Regional de San Carlos en los puestos viables para laborar por medio de teletrabajo.	Apertura al cambio.	Actitud	"Es una tendencia o predisposición adquirida y relativamente duradera a evaluar de determinado modo a una persona, suceso o situación y actuar en consonancia con dicha evaluación" (Blanco & Alvarado, 2005, párr. 11)	Disposición	"Acción y resultado de colocar o de preparar una cosa de manera ordenada y conveniente para un fin determinado. Aptitud o capacidad que se tiene para una cosa determinada." (RAE)	Muy de acuerdo De acuerdo Ni en acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo Con un mínimo porcentual de aceptación del 80%	Análisis de las respuestas proporcionadas por los encuestados y entrevistados. Preguntas del cuestionario: 16 y 18.
		Plan Piloto	"Ensayo o experimentación	Etapas	Período de tiempo delimitado y		Análisis de información de

	que se realiza en investigaciones con el fin de determinar ciertos aspectos relevantes. Es una recreación previa a un posible escenario".	contrapuesto siempre con un momento anterior y con otro posterior". (RAE)	otros Planes Pilotos de teletrabajo exitosos y la Guía de implementación del MTSS

Nota: Elaboración propia

Instrumentos de recolección de datos

A continuación, se muestran los borradores de los instrumentos que se utilizarán para la recolección de datos necesarios para la investigación. Es un cuestionario que se administrará a la muestra seleccionada y una guía de entrevista, la cual se aplicará a las jefaturas de los puestos entrevistados.

Cuestionario

Nombre del encuestado: _____

OBJETIVO

El presente cuestionario forma parte de la investigación llamada *"Estudio para el diseño de un plan piloto de implementación de teletrabajo como modalidad laboral en la Universidad Técnica Nacional, Sede Regional de San Carlos, para el año 2018".*

Tiene como objetivo medir el conocimiento y la percepción actual del colaborador administrativo de la Universidad Técnica Nacional, en su Sede Regional de San Carlos, en cuanto al teletrabajo, para analizar la opinión y apertura de las y los colaboradores a una modalidad laboral como esta.

Los datos acá suministrados serán utilizados única y exclusivamente para fines investigativos y se utilizarán con altos grados de confidencialidad.

Agradecemos de antemano su valiosa colaboración.

PREGUNTAS

Edad	Género		Masculino		Femenino

1. **Información general del puesto que ocupa:**

Categoría: _____
Condición (interino o propiedad): _____
Jornada (tiempo completo / medio tiempo): _____
Horario laboral: _____
Fecha de ingreso a la institución: _____
Supervisión recibida (jefatura inmediata): _____
Supervisión ejercida (subordinados): _____

2. **¿Sabía usted que existe el teletrabajo como modalidad laboral?**

( ) Sí ( ) No

Si su respuesta es "No", diríjase a la pregunta número 3.

3. **En su historial profesional, ¿Ha realizado teletrabajo en algún momento?**

( ) Sí ( ) No

Si su respuesta es No, diríjase a la pregunta 5

4. **De acuerdo con su experiencia realizando teletrabajo, califique esta modalidad laboral con la siguiente escala.**

( ) Excelente ( ) Muy buena ( ) Buena ( )Regular ( )Mala

5. **¿Conoce alguna institución pública o privada que implemente el teletrabajo como modalidad laboral?**

( ) Sí ( ) No

Si su respuesta es sí, mencione al menos 1.

_____

6. **¿Considera que el teletrabajo puede contribuir a una mejora en la calidad de vida de las y los trabajadores?**

( ) Muy de acuerdo
( ) De acuerdo
( ) Ni en acuerdo ni en desacuerdo
( ) En desacuerdo
( ) Muy en desacuerdo

7. **¿Considera que el teletrabajo contribuir a los esfuerzos por reducir el impacto ambiental?**

( ) Muy de acuerdo
( ) De acuerdo
( ) Ni en acuerdo ni en desacuerdo
( ) En desacuerdo
( ) Muy en desacuerdo

8. **¿Se vincula el teletrabajo con la filosofía, misión y visión de la universidad?**

( ) Muy de acuerdo
( ) De acuerdo
( ) Ni en acuerdo ni en desacuerdo
( ) En desacuerdo
( ) Muy en desacuerdo

9. **¿Puede el teletrabajo contribuir a un uso más eficiente de los recursos con los que dispone la universidad?**

( ) Muy de acuerdo
( ) De acuerdo
( ) Ni en acuerdo ni en desacuerdo
( ) En desacuerdo
( )Muy en desacuerdo

10. ¿Considera usted que el teletrabajo puede traer beneficios para la institución?

( ) Sí ( ) No

Si su respuesta es sí, mencione mínimo 3 beneficios

_____

_____

_____

11. ¿Considera usted que el teletrabajo puede traer beneficios para el teletrabajador?

( ) Sí ( ) No

Si su respuesta es sí, mencione mínimo 3 beneficios

_____

_____

_____

12. ¿Considera usted que el teletrabajo puede traer beneficios para la sociedad?

( ) Sí ( ) No

Si su respuesta es sí, mencione mínimo 3 beneficios

_____

_____

_____

13. De las siguientes opciones, ¿cuáles considera como posibles impedimentos para la implementación del teletrabajo en su puesto? (puede seleccionar más de una opción).

( ) La falta de ambiente organizacional para laborar por esta modalidad.
( ) Desconocimiento conceptual de lo que es teletrabajo.
( ) Falta de una normativa que regule la aplicación de teletrabajo
( ) Temor por parte de las y los colaboradores de la institución por desconocimiento de las ventajas y desventajas de un programa de teletrabajo.
( ) Falta de asistencia y apoyo técnico para el desarrollo del programa.
( ) Mala ejecución de un posible programa de teletrabajo.
( ) Falta de equipos y herramientas personales necesarias para laborar mediante la modalidad de teletrabajo.
( ) Poca capacitación en manejo de tecnologías de información y comunicación (TIC).
( ) Otros (indique):_____

14. ¿Cuánto dura en promedio en desplazarse desde su hogar hasta su oficina?

( ) De 0 a 10 minutos
( ) De 11 a 20 minutos
( ) De 21 a 30 minutos
( ) De 31 a 40 minutos
( ) Más de 41 minutos

15. ¿Cuánta distancia (kilómetros) se desplaza usted desde su hogar hasta su oficina?

( ) De 0 a 5 kilómetros
( ) De 6 a 10 kilómetros
( ) De 11 a 15 kilómetros
( ) De 16 a 20 kilómetros
( ) Más de 20 kilómetros

16. ¿Estaría dispuesto a que se implemente el teletrabajo en su puesto de trabajo?

( ) Muy de acuerdo
( ) De acuerdo
( ) Ni en acuerdo ni en desacuerdo
( ) En desacuerdo
( )Muy en desacuerdo

17. ¿En relación con su puesto, considera que la implementación del teletrabajo puede ayudar a la eficiencia y a la productividad?

( ) Muy de acuerdo
( ) De acuerdo
( ) Ni en acuerdo ni en desacuerdo
( ) En desacuerdo
( )Muy en desacuerdo

18. ¿Estaría dispuesto a que su evaluación de desempeño y supervisión sea mediante el modelo de administración por objetivos?

( ) Muy de acuerdo
( ) De acuerdo
( ) Ni en acuerdo ni en desacuerdo
( ) En desacuerdo
( )Muy en desacuerdo

19. ¿A cuál departamento le reporta directamente su jefatura?

Indique:_____

20. ¿Tiene dependencia algún departamento de esta sede u otra sede o centro de los resultados del departamento para el cual usted labora?

( ) SÍ Indique:_____
( ) No

21. ¿Tiene coordinación el departamento al cual usted pertenece con algún otro de esta sede o de otra sede o centro para el logro de los objetivos departamentales?

( ) SÍ Indique:_____
( ) No

22. Según la siguiente escala, califique en qué porcentaje su puesto de trabajo se puede realizar por medio del teletrabajo

( ) de 0% a 25%
( ) de 26% a 50%
( ) de 51% a 75%
( ) de 76% a 100%

23. Complete el siguiente cuadro indicando cuántas son sus funciones principales en el puesto que desempeña, la cantidad de horas que invierte a la semana en cada una de ellas y el porcentaje de dependencia de esas funciones a las TIC. (Puede agregar más filas al cuadro).

Funciones Principales	Cant. de horas semanales	Estimación del % dependencia de TIC
		( ) de 0% a 25% ( ) de 26% a 50% ( ) de 51% a 75% ( ) de 76% a 100%
		( ) de 0% a 25% ( ) de 26% a 50% ( ) de 51% a 75% ( ) de 76% a 100%
		( ) de 0% a 25% ( ) de 26% a 50% ( ) de 51% a 75% ( ) de 76% a 100%
		( ) de 0% a 25% ( ) de 26% a 50% ( ) de 51% a 75% ( ) de 76% a 100%
		( ) de 0% a 25% ( ) de 26% a 50% ( ) de 51% a 75% ( ) de 76% a 100%

24. En su puesto de trabajo y según sus funciones, ¿requiere de su presencia física? califique según la escala el porcentaje de la necesidad de presencia física para que se realicen las funciones de su puesto.

( ) de 0% a 25%
( ) de 26% a 50%
( ) de 51% a 75%
( ) de 76% a 100%

25. **¿Considera usted que realizar sus funciones por medio de teletrabajo puede afectar a sus compañeros de trabajo o el logro de los objetivos de su departamento?**

( ) Muy de acuerdo
( ) De acuerdo
( ) Ni en acuerdo ni en desacuerdo
( ) En desacuerdo
( )Muy en desacuerdo

26. **¿Qué medios de comunicación se utilizan con mayor frecuencia en su puesto de trabajo? Ordene del 1 a 6 según la mayor frecuencia de uso para cada uno, donde 1 es la menor frecuencia y 6 la mayor.**

Medio	Frecuencia de uso
Cartas, constancias, memorándum de forma impresa.	
Solicitudes de trabajo	
Correos electrónicos	
Llamadas telefónicas	
Chats internos	
Otros:_____	

27. **¿Considera usted que es necesario su presencia física para que se lleve a cabo la comunicación de manera efectiva?** Si su respuesta es sí, califique del 1 al 5 la necesidad de la presencia, donde 1 es la menor y 5 la mayor.

( ) Sí.
( ) No
Calificación:_____

28. **Considerando una posible implementación de teletrabajo en esta institución, ¿cuenta usted con las siguientes condiciones necesarias para realizarlo? (marque con una x su respuesta)**

Condiciones necesarias para el desarrollo del teletrabajo	Si	No
Espacio físico adecuado (iluminación, ventilación, temperatura, ruido, entre otros)		
Mobiliario de oficina (Escritorio, silla ergonómica)		
Equipo de cómputo		
Equipo de comunicación (teléfono, cámara web)		
Acceso a internet con un ancho de banda de mínimo 3 Mbps		

29. De las siguientes herramientas ofimáticas, ¿cuáles utiliza en la realización de sus funciones diarias? (puede seleccionar varias)

( ) Computadora
( ) Impresora multifuncional
( ) Teléfono de oficina
( ) Teléfono móvil
( ) Fax
( ) Software especializado
( ) Otros, mencione:_____

Muchas gracias por su amabilidad y por el tiempo dedicado a contestar este cuestionario.

Guía de Entrevista

La presente guía de entrevista forma parte de la investigación llamada *"Estudio para el diseño de un plan piloto de implementación de teletrabajo como modalidad laboral en la Universidad Técnica Nacional, Sede Regional de San Carlos, para el año 2018".*

Tiene como objetivo validar la información suministrada por el personal administrativo de la Universidad Técnica Nacional, en su Sede Regional de San Carlos, mediante el cuestionario aplicado. Luego de una revisión de los datos recolectados de cada uno de los cuestionarios, se visitarán a las jefaturas directas de los puestos que se consideren con mayor viabilidad, en cuanto a una posible modalidad de teletrabajo.

Los datos acá suministrados serán empleados única y exclusivamente para fines investigativos y se utilizarán con altos grados de confidencialidad.

Agradecemos de antemano su valiosa colaboración.

Nombre del entrevistado:

1. **¿Cuáles de los puestos a su cargo considera que son susceptibles a la adopción de teletrabajo y por qué? (en caso de que respuesta sea "ninguno", se finaliza la entrevista).**
2. **¿Nos puede validar la información suministrada por su (s) subordinado (os) en el cuestionario que se aplicó a cada uno?**
3. **¿Estaría en la disposición de permitir que esos puestos implementen el teletrabajo?**
4. **¿Podría evaluar el trabajo realizado de su personal a cargo, mediante un modelo de Administración por Objetivos?**
5. **De implementarse el teletrabajo en esta institución, ¿cuántos días considera apropiados para que sus subordinados realicen sus funciones bajo esta modalidad?**
6. **¿Podría traer beneficios para el personal a su cargo realizar teletrabajo? ¿Cuáles?**
7. **¿Considera usted que una posible implementación de teletrabajo en la Sede Regional de San Carlos, podría beneficiar o perjudicar los resultados del departamento y por ende de la institución?**
8. **Como jefatura de este departamento, ¿visualiza algún impedimento(s) para que sus subordinados implementen el teletrabajo? ¿Cuáles?**

Muchas gracias por su colaboración.

Tabla 29

Comparación de funciones según Manual Descriptivo de Clases de Puestos vs funciones del ocupante: Auxiliar Operativo 1

Nombre del puesto	Funciones descritas por el ocupante	Función con la que se relaciona	Coincidencia		Porcentaje de equivalencia	Funciones según Manual Descriptivo de Clases de Puestos
			Sí	No		
Recepción	Trámite de boletas de transporte	1	X		100%	1- Mantiene controles actualizados sobre las labores bajo su responsabilidad y vela porque las actividades se cumplan de acuerdo con los planes establecidos.
	Atención de la central telefónica y al público	2	X			2- Colabora en labores varias administrativas que no requieren adiestramiento previo, tales como recepción de mensajes, anotaciones y registros, mensajería y brinda información general al público que visita la institución.
	Envío, recepción y entrega de documentos	3	X			3- Distribuye la correspondencia interna y externa y realiza trámites bancarios menores u otros en oficinas públicas y privadas.

Nota: Elaboración propia

Tabla 30

Comparación de funciones según Manual Descriptivo de Clases de Puestos vs funciones del ocupante: Asistente Administrativo 2

Nombre del puesto	Funciones descritas por el ocupante	Función con la que se relaciona	Coincidencia		Porcentaje de equivalencia	Funciones según Manual Descriptivo de Clases de Puestos
			Sí	No		
Asistente de Investigación	Archivo	2, 3, 9, 10, 19, 20	X		87.5%	1- Redacta y digita trabajos, tales como: cartas, actas, decretos, resoluciones, presupuestos, informes, mensajes, cuadros numéricos, circulares, boletines, memorandos y otros documentos similares.
	Coordinación con investigadores			X		
	Coordinación y logística de actividades	4	X			2- Recibe, registra, clasifica, sella, lee y distribuye la correspondencia que llega diariamente a la dependencia.

	Cumplimiento de metas de proyectos (información)	8	X		
	Colaboración en la biblioteca	22	X		3- Utiliza programas o recursos computadorizados para digitar sus trabajos así como mantener actualizados archivos en disco.
	Giras de seguimiento de proyectos o reuniones	12	X		
	Atención de consultas y al público	11, 13	X		4- Prepara la agenda de reuniones, citas, compromisos y otras actividades de la oficina y controla su ejecución.
	Atención de visitas a reuniones	4	X		
Asistente de Vida Estudiantil	Archivo	9, 10, 19, 20	X	100%	5- Coordina y participa con la jefatura en la confección de programas de cursos, horarios de estudio y distribución de aulas, trámites de reconocimiento y graduación.
	Asistencia a encargados de subáreas	15, 16, 18	X		
	Asistencia administrativa del área	15, 16, 17, 18	X		
Asistente de Docencia	Consolidar, publicar y seguimiento de oferta académica	5, 7, 8	X	100%	6- Digita y reproduce el material didáctico y evaluaciones que el personal académico y de apoyo le solicite de acuerdo con los mecanismos que establezca cada dependencia.
	Distribución de aulas de la sede	5, 7	X		
	Organización de actos de graduación	5, 7	X		7- Asiste en labores relacionadas con los procesos de admisión, prematricula, matrícula, confección de horarios, distribución de aulas, graduaciones, registro de notas, toma de fotografías para la elaboración de carnés, reconocimiento de estudios y algunos aspectos relacionados con el trámite de las solicitudes de beca.
	Archivo	9, 10, 19, 20	X		
	Atención a consultas	11, 13	X		
	Confección y entrega de	1, 3, 9, 12, 14, 16, 20	X		

	documentos				
Asistente Extensión y Acción Social	Atención telefónica y al público de consulta y de matrícula	11, 13	X	100%	8- Participa en la confección de cuestionarios o boletas, manuales de instrucción, gráficos y cuadros estadísticos y otros instrumentos técnicos similares, utilizados en el desarrollo del trabajo, así como en los procesos de evaluación de la información recolectada y reportarla al superior.
	Archivo	9, 10, 19, 20	X		
	Trámites administrativos relacionados a los docentes	5, 6, 15, 17, 18, 20	X		
Asistente Administrativo de las Carreras AGRH-ISOA	Archivo	1, 3, 9, 10, 12, 14, 16, 19, 20	X	100%	9- Recibe, registra, controla, distribuye y archiva correspondencia y documentación variada.
	Atención a estudiantes	11, 13	X		10- Organiza y mantiene actualizados los archivos de la dependencia.
	Soporte a los directores	2, 4, 5, 6, 7, 8, 15, 17, 18, 21	X		11- Atiende al público, resuelve sus consultas o lo pone en contacto con las oficinas y funcionarios correspondientes.
Asistente Administrativo de las Carreras COFI-ILE	Logística de actividades	4	X	100%	12- Asiste a sesiones de trabajo, prepara sus actas e informes, transcribe acuerdos y hace las comunicaciones respectivas.
	Participación en reuniones	4	X		
	Elaboración de documentos varios	1, 3, 12, 14, 16	X		13- Atiende los teléfonos, recibe, anota y distribuye los mensajes, resuelve consultas del público relacionadas con las actividades de la dependencia.
	Archivo	9, 10, 19, 20	X		
	Gestiones en Software especializado	3, 22	X		16- Coteja y verifica datos diversos en cuadros, reportes, informes, libros de control, requisiciones, formularios, actas, y otros documentos.
	Atención Funcionarios y cliente externo	11, 13	X		

Asistente Administrativo de las Carreras ASA-COEX-AA	Elaboración de documentos varios	14	X	100%	17- Mantiene informado a su jefe, sobre todos los asuntos que se tramitan en la dependencia.
	Logística de actividades	4	X		
	Archivo	9, 10, 19, 20	X		18- Tramita asuntos variados que incluyen: gastos de viaje, movimientos de personal, requisiciones, solicitudes, facturas, pagos, cobros y otros similares.
	Trámites administrativos	2, 5, 6, 7, 8, 15, 17, 18, 21	X		
	Atención a estudiantes	11, 13	X		19- Mantiene controles sobre: expedientes, decretos, acuerdos, asistencia, compras, pagos, correspondencia, documentos recibidos y enviados y otros similares.
	Participación en reuniones	4	X		
Asistente Administrativo de las Carreras IGA-ISW	Archivo	9, 10, 19, 20	X	100%	20- Recibe y revisa documentos variados, recoge las firmas que correspondan y hace entrega de los mismos a los interesados o procede a darles trámite y lleva los controles pertinentes.
	Atención a estudiantes (solicitudes de programas y planes)	11, 13	X		
	Servicio al cliente externo e interno	11, 13	X		21- Realiza las labores administrativas que se derivan de su función.
	Programación académica	5, 7	X		22- Ejecuta otras labores propias del cargo.
	Ingreso de planes docentes al sistema	3, 5, 6, 7	X		
	Inventario de activos	3, 15, 16, 19	X		
	Labores administrativas	2, 5, 6, 7, 8, 15, 17, 18, 21	X		
Asistente de Registro	Atención de solicitudes propias del departamento	5, 7, 8, 15, 16, 17, 18, 21	X	100%	

Seguimiento a solicitudes realizadas por estudiantes	5, 7, 11, 13	X	
Recepción y trámite de actas de notas	7	X	
Archivo	9, 10, 19, 20	X	
Confección de documentos con valor legal	7	X	
Atención telefónica y al público de consultas	11, 13	X	

Nota: Elaboración propia

Tabla 31

Comparación de funciones según Manual Descriptivo de Clases de Puestos vs funciones del ocupante: Asistente Administrativo 3

Nombre del puesto	Funciones descritas por el ocupante	Función con la que se relaciona	Coincidencia		Porcentaje de equivalencia	Funciones según Manual Descriptivo de Clases de Puestos
			Sí	No		
Asistente de Decanato	Redacción y entrega de oficios	2, 5	X		100%	1- Vela por la correcta tramitación, en el orden, de todos los asuntos que se presentan a consideración de las Direcciones Ejecutivas de los Centros Universitarios de Vicerrectoría, Decanatos, Consejos de Sede, Vicerrectorías, Rectoría, Consejo Universitario o Asamblea Universitaria.
	Toma de minutas, actas y su respectiva redacción	2, 3	X			2- Redacta y digita cartas, notas, mensajes, circulares, reportes, constancias, informes, convocatorias y otros documentos similares.
	Archivo	5, 9	X			3- Asiste a sesiones de trabajo, prepara sus resúmenes, actas o

			informes y hace las comunicaciones respectivas.
Coordinación de actividades del Decanato	1, 6, 8	X	4- Administra la agenda ejecutiva y lleva el control de los archivos de las dependencias indicadas
Confección de solicitudes de compra	5, 7, 10	X	5- Recibe y revisa documentos variados, recoge las firmas que correspondan, hace entrega de los mismos a los interesados, procede a darles trámite y lleva los controles pertinentes.
Agenda del Decanato	4	X	6- Coordina las actividades de sus superiores con otros funcionarios y oficinas de la institución y de otras instituciones del sector público y privado, nacional e internacional.
			7- Tramita asuntos variados que incluyen: gastos de viaje, vales de caja chica, solicitudes de facturas, pagos, cobros y otros similares.
			8- Mantiene informado a sus superiores sobre los asuntos que se tramitan en la oficina.
			9- Mantiene controles sobre: decretos, acuerdos, resoluciones, existencias, pagos, compras, correspondencia, documentos recibidos y enviados y otros similares.
			10- Hace los pedidos de materiales y útiles de oficina, los distribuye y lleva los controles correspondientes.

Nota: Elaboración propia

Tabla 32

Comparación de funciones según Manual Descriptivo de Clases de Puestos vs funciones del ocupante: Asistente de Laboratorios

Nombre del puesto	Funciones descritas por el ocupante	Función con la que se relaciona	Coincidencia		Porcentaje de equivalencia	Funciones según Manual Descriptivo de Clases de Puestos
			Sí	No		
Asistente de Laboratorios de Cómputo	Instalación de software en laboratorios	1, 8, 9	X		80%	1- Administra un laboratorio institucional, brinda mantenimiento, vela por el uso adecuado y asigna los equipos disponibles; imparte lecciones prácticas para cursos regulares y de capacitación técnica.

	Soporte de TI a toda la sede			X	2- Organiza y coordina un laboratorio que sirve de apoyo a la docencia y las prácticas dirigidas, y supervisa el uso adecuado del mobiliario, materiales y equipo disponible.
	Atención a usuarios	4	X		3- Controla el equipo disponible en un laboratorio, mantiene registros e inventarios de estos y controla su buen uso por parte de profesores, estudiantes y administrativos.
	Confección de plantillas para mejoras del área	5	X		4- Asiste y brinda apoyo a los Directores de Carrera, docentes y estudiantes, en el manejo y funcionamiento del laboratorio a su cargo o en la ejecución de prácticas docentes y demás actividades que se programen.
	Tutorías y mentorías	1, 4	X		5- Aplica, diseña e implementa controles y registros relacionados con el uso del laboratorio, horarios, reservaciones, inventarios de equipo, mobiliario, materiales y otros.
Asistente de Laboratorios de Cómputo	Instalación de software en laboratorios	1, 8, 9	X	75%	6- Controla y registra el ingreso y salida de profesores, estudiantes y administrativos, y verifica que se mantenga el orden y la limpieza y el cuidado y respeto durante el tiempo que se mantengan en el laboratorio.
	Soporte de TI a toda la sede			X	7- Hace entrega del laboratorio, equipo, mobiliario y materiales a los usuarios, y comprueba, al finalizar las prácticas o el uso de este, que el equipo y mobiliario se encuentre en buenas condiciones de funcionamiento.
	Atención a usuarios	1, 4	X		8- Verifica y controla de manera permanente el estado, condición y funcionamiento del mobiliario, maquinaria, equipo y la disponibilidad de materiales, y reporta oportunamente a su jefatura cualquier situación que afecte el normal funcionamiento del laboratorio.
	Actualización de inventarios	3, 8, 11, 13	X		9- Desarrolla y ejecuta planes de mantenimiento preventivo del mobiliario, equipo, maquinaria y materiales asignados al laboratorio.
Asistente de Laboratorios de Ciencias Básicas	Asistencia de laboratorios	1, 2, 7, 10	X	100%	10- Mantiene una adecuada programación del uso del laboratorio, responsables, fechas, horarios, tiempos, recursos, grupos, carreras, cursos, docentes, nombres y

			cantidad de usuarios, y otros datos de interés.
Vigilancia de equipos de laboratorio	1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 11, 13	X	11- Controla y registra el ingreso o salida del laboratorio del equipo, recursos, materiales y otros activos o bienes institucionales.
Limpieza de equipos de laboratorio	1, 3, 6, 9	X	12 Asiste y participa en las reuniones de trabajo a las que sea convocado, relacionadas con la universidad, las carreras a las que brinda asistencia técnica, el laboratorio a su cargo o en general con sus actividades laborales diarias.
Apoyo a los estudiantes	1, 4	X	13 Elaborar informes, reportes, cuadros, oficios y otros documentos propios de sus actividades de trabajo.
Labores administrativas	1, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 14	X	14- Ejecuta otras tareas propias del cargo.

Nota: Elaboración propia

Tabla 33

Comparación de funciones según Manual Descriptivo de Clases de Puestos vs funciones del ocupante: Técnico

Nombre del puesto	Funciones descritas por el ocupante	Función con la que se relaciona	Coincidencia		Porcentaje de equivalencia	Funciones según Manual Descriptivo de Clases de Puestos
			Sí	No		
Encargada de Control de Bienes e Inventarios	Asignación y traslado de activos en el sistema y en forma física	9, 10, 16	X		100%	1- Ejecuta labores técnicas de alguna dificultad o asiste a personal de mayor nivel en la ejecución de investigaciones, extensión, docencia, proyectos, análisis, programas, actividades administrativas y otras labores relacionadas con el campo de actividad.
	Elaboración y chequeo de inventarios	1, 14, 15	X			2- Colabora en la determinación de criterios normativos, preparación de planes y programas de trabajo, organización e instalación de nuevos servicios, simplificación de procedimientos operativos y administrativos y en el establecimiento

					de las necesidades de útiles, equipo y mobiliario para la ejecución de las labores.
	Archivo	15, 20	X		3- Controla los trámites de recepción y despacho de materiales, propone mejoras en los métodos y procedimientos de trabajo, participa en la recepción y envío de documentos relacionados con su actividad.
	Reclasificaciones de activos	1, 2, 16	X		4- Coordina y realiza actividades técnicas relacionadas con la operación de computadoras, informática y sistemas complementarios conexos al servidor principal.
Técnico del Área de Gestión del Desarrollo Humano	Control de asistencias de funcionarios	1, 2	X	100%	5- Ejecuta en computadoras operaciones y procedimientos preestablecidos para el desarrollo de programas o sistemas informáticos.
	Atención a funcionarios	17	X		6- Brinda servicios de instalación de software y hardware, mantenimiento, y soporte técnico del equipo informático en oficinas administrativas y laboratorios.
	Archivo	15, 20	X		7- Investiga sobre cotizaciones de órdenes de compra y precios, calidad y especificaciones de artículos diversos para efectos de licitaciones y compras por caja chica, así como la realización de compras de repuestos para equipos móviles y estacionarios, materiales variados, herramientas, útiles de oficina y otros artículos.
Encargado de TI	Instalación de servicios y programas en servidores	1, 2, 4, 5, 6	X	100%	8- Realiza las gestiones necesarias ante instituciones públicas y empresas privadas, para la agilización de los trámites de las licitaciones adjudicadas y efectúa los trámites necesarios para el oportuno desalmacenaje de mercaderías
	Actualización de Sistemas Operativos	4, 5, 6	X		9- Recibe, registra, almacena y entrega repuestos, maderas, útiles de oficina, equipos y otros materiales, verificando el estado y condición de estos, tanto en el momento de su despacho como en el de su recibo.

	Monitoreo de red y dispositivos de red	4, 5, 6	X		10- Organiza, controla y realiza la identificación y ubicación de los artículos en estantes y otros sitios de bodega y participa en la ejecución de inventarios.
	Creación de informes y reportes	13	X		11- Coordina y supervisa la compra, recepción, control, registro, almacenamiento y despacho de repuestos, maderas, equipos, herramientas, combustibles, artículos de oficina y otros materiales.
	Mantenimiento correctivo	6, 19	X		12- Estudia expedientes para obtener información variada y verifica el cumplimiento de las disposiciones reglamentarias relacionadas con su actividad.
Asistente Técnico de la Dirección Administrativa	Coordinación y logística de giras	1, 14, 15, 16	X	100%	13- Redacta cartas, informes, sentencias, notas, mensajes, anuncios y otros documentos similares, relacionados con la actividad que lleva a cabo.
	Archivo	15, 20	X		14- Desarrolla e implementa procedimientos, instrumentos y formularios de control que aseguren la calidad de los procesos de trabajo y de los productos finales elaborados.
	Confección y entrega de documentos del área	13	X		15- Lleva controles variados sobre las diferentes actividades que tiene bajo su responsabilidad.
	Revisión de libros de bitácora	20	X		16- Comprueba la correcta aplicación de normas, disposiciones, leyes y reglamentos que rigen las diferentes actividades que desarrolla.
	Apoyo en solicitudes de compra	7, 16, 17	X		17- Atiende y resuelve consultas que le presentan sus superiores, compañeros y público en general, relacionadas con la actividad a su cargo.
	Confección de informes de servicios operativos (horas extra, mantenimientos, consumos y rendimientos)	13	X		18- Realiza labores variadas de oficina que surgen como consecuencia de la actividad que lleva a cabo.
Analista de Contratación Administrativa.	Análisis de contrataciones administrativas	7, 8, 12, 16	X	100%	19- Ejecuta labores técnicas y especializadas propias del área de mantenimiento y reparación de equipo y maquinaria agrícola.

Confección de carteles	13	X	20- Ejecuta otras tareas propias del cargo.
Control de almacén de materiales de la sede	3, 9, 10, 11, 14, 15	X	

Nota: Elaboración propia

Tabla 34

Comparación de funciones según Manual Descriptivo de Clases de Puestos vs funciones del ocupante: Técnico Profesional 1

Nombre del puesto	Funciones descritas por el ocupante	Función con la que se relaciona	Coincidencia		Porcentaje de equivalencia	Funciones según Manual Descriptivo de Clases de Puestos
			Sí	No		
Encargada de Archivo	Atención de consultas	16	X		100%	1- Ejecuta labores técnico profesionales relacionadas con investigaciones, proyectos, estudios y análisis en diversos campos de actividad.
	Coordinación de capacitaciones	7, 15	X			2- Participa en estudios e investigaciones; integra comisiones de trabajo interinstitucionales y prepara ponencias sobre materia relacionada con su puesto de trabajo.
	Levantamiento de inventarios de documentos	11	X			3- Realiza estudios técnico-jurídicos en materia de reclamos, actas, resoluciones, consultas y otros asuntos administrativos y judiciales que se le encomienden; estudia expedientes, leyes, reglamentos y otras fuentes para obtener datos y fundamentar sus recomendaciones; participa en la redacción de proyectos de leyes, reglamentos y otros instrumentos afines; estudia y tramita sanciones disciplinarias; atiende las consultas verbales o escritas que le plantean otros Departamentos o administrados.
	Investigación para la implementación del sistema para gestión de	1, 2, 3, 4, 15	X			4- Participa en la ejecución de investigaciones; colabora en la preparación de cuestionarios, formularios, instructivos y procesamiento de la información; elabora

	documentos electrónicos				y analiza información de cuadros, gráficos y otros instrumentos; participa en el mejoramiento y adaptación de métodos y procedimientos de trabajo; establece métodos para levantar registros y manejar información.
	Actualización de controles del área	8, 11, 15	X		5- Realiza actividades de apoyo en la gestión académica de la Universidad, administración de laboratorios, procesos de asistencia técnica a empresas y otras labores docentes similares.
Encargada de Tesorería	Atención de clientes internos y externos	16	X	100%	6- Ejecuta labores técnico profesionales en el campo de la Administración de Recursos Humanos en áreas funcionales como: reclutamiento y selección de personal, diseño y análisis de puestos, administración de salarios, relaciones laborales, documentación, trámite y registro, capacitación, salud, seguridad e higiene ocupacional, auditoría de recursos humanos; aplica la normativa vigente a su campo de actividad, atiende consultas diversas que plantea el público en general.
	Confección de cierres de caja	14	X		
	Archivo	11, 17	X		
Enlace Empresarial	Redacción y elaboración de programas de capacitación	7, 10	X	100%	7- Colabora en la formulación y ejecución de programas de capacitación comunitaria, redacción de proyectos, instrucción, informes técnicos, normas, procedimientos y otros documentos atinentes a su área de actividad.
	Seguimiento a propuestas de programas técnicos	7, 13	X		
	Logística en programas técnicos abiertos	13	X		8- Diseña sistemas de gestión de la calidad, confeccionando y aprobando manuales de procedimientos, instructivos, formatos, seguimiento y control de los mismos.
	Coordinación y logística para el diseño y divulgación de publicidad	15	X		9- Analiza y controla la correcta ejecución de los diferentes procesos de trabajo y participa en el diseño, organización y mantenimiento de las bases de datos que se requieren para alimentar los sistemas de información de una unidad.
	Divulgación de publicidad por diferentes	19, 20	X		

	medios				
Asistente Técnico de Registro	Atención de solicitudes propias del departamento	12	X	100%	10- Ejecuta actividades técnicas tendientes a elaborar planes y programas en materia de planificación institucional, académica, social y económica; colabora en la determinación y recomendación de políticas, en el análisis para evaluar proyectos en ejecución y proponer modificaciones y ajustes.
	Seguimiento a solicitudes realizadas por estudiantes	12	X		
	Recepción y trámite de actas de notas	19, 20	X		
	Archivo	11, 17	X		11- Organiza y administra sistemas de trabajo que le brinden a la universidad la seguridad e integración documental a través de la constitución del archivo institucional.
	Confección de documentos con valor legal	7, 19, 20	X		12- Participa en los procesos de admisión y matrícula de estudiantes de nuevo ingreso y regulares, registro y control de estudiantes y actividades relacionadas con el área de vida estudiantil.
Encargado de Salud Ocupacional y Gestión Ambiental	Hacer reportes de inspecciones	5, 9	X	100%	
	Actualización de planes y procedimientos	1, 2, 3, 4, 8, 10, 15	X		13- Colabora en la dirección, supervisión, ejecución y evaluación de programas de extensión comunitaria, asistencia técnica, gestión tecnológica y tecnología educativa.
	Seguimiento manejo de residuos	9, 17, 18	X		14- Desarrolla procesos administrativos, contables y financieros relacionados con la formulación, registro, control, análisis y evaluación del presupuesto institucional y el control de bienes institucionales.
	Inspecciones físicas de condiciones de seguridad.	5, 9, 17, 18	X		
	Seguimiento a temas de atención de emergencias.	5, 17, 18	X		15- Asiste a reuniones con superiores y compañeros, con el fin de coordinar actividades, mejorar métodos y procedimientos de trabajo, actualizar conocimientos, analizar problemas que se presentan en el desarrollo de las labores y proponer cambios, ajustes y soluciones diversas.
	Capacitaciones y respuestas a consultas	7, 15, 16	X		

Técnico Profesional del Área de Gestión del Desarrollo Humano	Ejecución de la planilla	6, 9, 17, 18	X		100%	16- Atiende y resuelve consultas que le presentan sus superiores, compañeros y público en general, relacionadas con la actividad a su cargo.
	Archivo	17	X			17- Lleva controles variados sobre las diferentes actividades que tiene bajo su responsabilidad.
	Emisión de constancias (varias)	7, 19, 20	X			18- Comprueba la correcta aplicación de normas, disposiciones, leyes y reglamentos que rigen las diferentes actividades que desarrolla.
	Atención de funcionarios	16	X			19- Realiza las labores administrativas que se derivan de su función.
	Estudios (vacaciones, categorías, recalificación de puestos, anualidades)	6, 7	X			20- Ejecuta otras tareas propias del cargo.

Nota: Elaboración propia

Tabla 35

Comparación de funciones según Manual Descriptivo de Clases de Puestos vs funciones del ocupante: Técnico Profesional 2

Nombre del puesto	Funciones descritas por el ocupante	Función con la que se relaciona	Coincidencia		Porcentaje de equivalencia	Funciones según Manual Descriptivo de Clases de Puestos
			Sí	No		
Encargada de Registro	Elaboración de procedimientos del área y seguimiento de reglamentos	1, 2, 3, 4, 7	X		100%	1- Dirige, coordina y ejecuta labores técnicas y administrativas, relacionadas con investigaciones, proyectos, procesos institucionales de trabajo, laboratorios, estudios y análisis en diversos campos de actividad.
	Elaboración de nueva normativa	2, 3, 4, 7	X			2- Realiza investigaciones de carácter legal, establece los procedimientos de trabajo y hace las recomendaciones pertinentes.
	Firma de documentos con valor legal	8, 9	X			3- Coordina procesos de trabajo técnicos profesionales propios de las áreas de informática, control de activos, programas de investigación y extensión, centros de documentación,

			laboratorios, contabilidad, recursos humanos, proveeduría, registro estudiantil y otras áreas administrativas o académicas.
Supervisión y control de procesos del área	3, 5, 6, 7	X	4- Participa en la redacción de proyectos, informes técnicos, normas, procedimientos y otros documentos atinentes a su área de actividad.
			5- Atiende y resuelve consultas que le presentan sus superiores, compañeros y público en general, relacionadas con la actividad a su cargo.
			6- Lleva controles variados sobre las diferentes actividades que tiene bajo su responsabilidad.
			7- Comprueba la correcta aplicación de normas, disposiciones, leyes y reglamentos que rigen las diferentes actividades que desarrolla.
			8- Revisa y corrige documentos variados, producto de la labor que realiza y vela por su correcto trámite.
			9- Realiza las labores administrativas que se derivan de su función.

Nota: Elaboración propia

Tabla 36

Comparación de funciones según Manual Descriptivo de Clases de Puestos vs funciones del ocupante: Profesional 1

Nombre del puesto	Funciones descritas por el ocupante	Función con la que se relaciona	Coincidencia		Porcentaje de equivalencia	Funciones según Manual Descriptivo de Clases de Puestos
			Sí	No		
Encargado de Biblioteca	Capacitación a comunidad universitaria	1, 5	X		100%	1- Ejecuta labores de investigación, proyectos, estudios, servicios, asesorías, capacitación y análisis, en diversos campos de actividad.
	Actualización de base de datos	2, 3, 4	X			2- Recopila y estudia información, redacta documentos, propone el diseño de sistemas de información y da mantenimiento a los ya existentes.

Atención a usuarios de la biblioteca	5, 6	X	3- Realiza estudios técnicos de diversa naturaleza e investigaciones sobre mercado laboral, procesos contables, recursos humanos, educación comunitaria, admisión y matrícula, registro estudiantil, administración, bibliotecología, planificación, orientación, psicología, desarrollo humano, investigación y extensión, proveeduría, editorial universitaria, relaciones públicas y comunicación, presupuesto y finanzas, sistemas informáticos y administración de finca; analiza resultados, presenta conclusiones y recomendaciones técnicas.
Difusión de productos y servicios de la biblioteca	4	X	4- Ejecuta procesos de trabajo a nivel asistencial y profesional propios de las áreas de: contabilidad, proyectos e investigación, administración de finca, recursos humanos, registro, planificación, bibliotecología, informática, mercadeo, administración, psicología, orientación, actividades deportivo culturales, extensión, proveeduría, editorial, relaciones públicas, finanzas, y comunicación; entre otras.
Atención de consultas vía correo electrónico y llamadas	5, 6	X	5- Provee ayuda técnica y brinda asesoría a otros funcionarios, usuarios y público en general, en materia propia de su competencia.
Ordenamiento físico de la biblioteca	4, 8, 9	X	6- Atiende y resuelve consultas que le presentan sus superiores, compañeros y público en general, relacionadas con las actividades de su cargo y el quehacer universitario.
Presentación de informes	2, 3, 7	X	7- Redacta, revisa y firma informes técnicos, oficios, proyectos, normas, procedimientos, notas y otros documentos que surgen como consecuencia de las actividades que realiza.
			8- Realiza las labores administrativas que se derivan de su función.
			9- Ejecuta otras tareas propias del cargo.

Nota: Elaboración propia

Tabla 37

Comparación de funciones según Manual Descriptivo de Clases de Puestos vs funciones del ocupante: Profesional 2

Nombre del puesto	Funciones descritas por el ocupante	Función con la que se relaciona	Coincidencia		Porcentaje de equivalencia	Funciones según Manual Descriptivo de Clases de Puestos
			Sí	No		
Orientadora	Creación de informes de atenciones brindadas	2, 9	X		100%	1- Ejecuta labores variadas, tales como: investigaciones, proyectos, estudios, servicios, asesorías, capacitación y análisis, en diversos campos de actividad.
	Creación de informes de adecuaciones curriculares	2, 9	X			
	Creación de plantillas e informes cuatrimestrales	2, 9	X			2- Diseña y ejecuta investigaciones, proyectos, estudios, análisis y otras actividades propias del área de actividad del puesto, con el fin de implantar mejoras en los procesos de trabajo, atender requerimientos de los usuarios o resolver problemas diversos, en procura del logro de los objetivos y la misión universitaria.
	Atención presencial con estudiantes	6	X			
	Seguimiento y Creación de Bolsa de empleo	11	X			
	Coordinación y logística de actividades	3, 4, 5,	X			3- Planea, organiza, supervisa, coordina y controla labores de investigación, producción, acción social, actividades culturales, deportivas, artísticas, académicas, financieras, mercadeo, orientación, sistemas de información, agropecuarias, bibliotecología, diseño gráfico, formulación y evaluación de proyectos, recursos humanos, administración general, servicios operativos, extensión, vida estudiantil, tecnologías educativas, cooperación internacional, mercadeo,
Trabajadora Social	Elaboración de planilla de beneficios estudiantiles	3, 4, 8, 9	X		100%	

	Atención de consultas a estudiantes	6	X		relaciones públicas y comunicación institucional, presupuesto, psicología, calidad, diseño curricular, trabajo social, informática, pedagogía, contabilidad, arte y comunicación visual, agronomía, entre otras.
	Elaboración de informes sociales	2, 9	X		4- Ejecuta procesos de trabajo a nivel profesional propios de las áreas de: servicios operativos, administración financiera, investigación, vida estudiantil, recursos humanos, tecnología educativa, diseño gráfico, registro, proyectos, cooperación externa, administración, mercadeo, comunicación, bibliotecología, presupuesto, psicología, control de calidad, diseño curricular, academia, proveeduría, trabajo social, actividades deportivo culturales, extensión, capacitación y formación pedagógica, contabilidad, ingeniería agrícola, arte y comunicación visual e informática, entre otras.
	Elaboración de oficios	9, 13	X		
	Revisión y actualización de expedientes	10	X		
	Supervisión de constancias de becas	10	X		5- Asiste a reuniones, talleres y sesiones diversas de trabajo con superiores, compañeros y otros, con el fin de coordinar actividades, mejorar métodos y procedimientos de trabajo, analizar y resolver problemas que se presentan en el desarrollo de las labores, evaluar programas, actualizar conocimientos, definir situaciones y proponer cambios, ajustes y soluciones diversas.
	Emitir reportes de estudiantes becados	2, 9	X		
Promotor Recreacionista	Planeación de actividades de recreación	5	X	100%	6- Atiende y resuelve consultas que, por diversos medios, le presentan sus superiores, compañeros y público en general, con el fin de orientarlos sobre los trámites, servicios y otros aspectos de interés para la universidad y unidad para la cual labora.
	Planeación de talleres de recreación	5	X		
	Ejecución de talleres de recreación	1, 2, 4, 12, 14	X		
	Realizar labores administrativas	13, 14	X		7- Coordina las actividades que realiza con compañeros de trabajo y funcionarios de otras Dependencias, con el fin de lograr la integración de esfuerzos, consensuar intereses y trabajar en equipo para la consecución de objetivos organizacionales comunes.
Promotor Deportivo	Desarrollo de talleres	1, 2, 4, 12, 14	X	100%	

	Coordinación de grupos de representación	5, 7	X		8- Comprueba la correcta aplicación de normas, disposiciones, leyes y reglamentos que regulan su campo de actividad.
	Labores administrativas	13, 14	X		9- Redacta, revisa y firma informes técnicos, memorandos, proyectos, normas, procedimientos, notas y otros documentos que surgen como consecuencia de las actividades que realiza, presentando las recomendaciones pertinentes.
Encargada de Mercadeo y Comunicación	Respuesta y atención de correos electrónicos.	6, 11	X	100%%	
	Respuesta y atención del Facebook.	6, 11	X		10- Revisa, corrige y firma documentos variados, producto de la labor que realiza y vela por su correcto trámite.
	Preparación de informes.	2, 9	X		11- Da seguimiento a los diferentes trabajos bajo su responsabilidad y vela porque estos se cumplan de acuerdo con los programas, fechas y plazos establecidos.
	Control de estadísticas de diferentes datos.	2, 9, 11	X		12- Imparte conferencias, charlas, capacitación u otras actividades similares, sobre temas relacionados con su campo de actividad o formación.
	Elaboración y confección de afiches, invitaciones	9, 10	X		13- Realiza las labores administrativas que se derivan de su función.
	Elaboración de Solicitudes a la Proveeduría	13, 14	X		14- Ejecuta otras tareas propias del cargo.

Nota: Elaboración propia

Tabla 38

Comparación de funciones según Manual Descriptivo de Clases de Puestos vs funciones del ocupante: Profesional 3

Nombre del puesto	Funciones descritas por el ocupante	Función con la que se relaciona	Coincidencia		Porcentaje de equivalencia	Funciones según Manual Descriptivo de Clases de Puestos
			Sí	No		
Contabilidad	Proceso de conciliación Contabilidad-Presupuesto	1, 2,	X		100%	1- Ejecuta labores variadas, tales como: investigaciones, proyectos, estudios, servicios, asesorías, capacitación y análisis, en diversos campos de actividad; con el fin de realizar diagnósticos para la toma de decisiones, mejorar procedimientos y métodos de trabajo.
	Control de proceso de diferidos	1, 2,	X			2- Coordina procesos de trabajo a nivel profesional propios de las áreas de: orientación, psicopedagogía, cultura y academia, vida estudiantil, gestión y diseño curricular, control de bienes, investigación y extensión, bibliotecología, informática, contraloría de servicios, producción didáctica, administración, tesorería, presupuesto, agroindustria, contabilidad, finanzas y registro; entre otras.
	Arqueos de caja chica	8, 9	X			
Coordinador de Infraestructura	Análisis de ofertas	1, 8, 10, 11, 12	X		100%	3- Diseña y supervisa investigaciones, proyectos, estudios, análisis, asesorías y otras actividades, propias del campo de actividad del puesto que desempeña.
	Redacción de informes de contratación	7, 9, 16	X			4- Participa y asesora a personal de mayor nivel en la formulación y ejecución de políticas, planes y normas propias de su campo de actividad.
	Redacción de carteles de contratación	9, 16	X			5- Atiende y resuelve consultas que le presentan sus superiores, compañeros y público en general, con el fin de brindar la asesoría correspondiente en la materia propia de su especialidad.
	Elaboración de órdenes de compra	6, 16	X			6- Coordina las actividades que realiza con otros funcionarios y oficinas de la Dependencia en donde labora e instituciones públicas o privadas, según corresponda, con el fin de integrar esfuerzos, consensuar

					criterios y buscar soluciones tendientes a favorecer el logro de los objetivos organizacionales.
	Redacción de contratos con proveedores	9, 16	X		7- Prepara informes sobre las actividades realizadas y presenta las recomendaciones pertinentes.
	Recepción de ofertas y visitas al sitio	6, 18	X		8- Comprueba la correcta aplicación de normas, disposiciones, leyes y reglamentos que regulan su campo de actividad.
Coordinador Regional de Desarrollo Humano	Programación académica	1, 2, 3, 6, 8, 11, 12, 17	X	100%	9- Redacta, revisa y firma informes, proyectos, reglamentos, oficios, normas, procedimientos, notas y otros instrumentos técnicos y documentos similares que surgen como consecuencia de las actividades que realiza.
	Revisión de planilla	9, 14, 16	X		10- Participa en la definición y aplicación de controles en las actividades de su área de trabajo para que estas se cumplan de acuerdo con los programas, fechas y plazos establecidos; con el fin de disminuir la probabilidad de cometer errores que atenten contra la imagen institucional, o bien, que signifiquen pérdidas cuantiosas para la Universidad.
	Revisión de estudios (vacaciones, categorías, recalificación de puestos, anualidades)	9, 14, 16	X		
	Control de relación de puestos	2, 6, 8, 10	X		11- Analiza sistemas, instrumentos, métodos, procedimientos y registros, proponiendo los ajustes o cambios pertinentes.
	Atención de solicitudes de la DGDH	4, 5, 13, 15	X		12- Participa en la elaboración de propuestas de directrices, decretos, proyectos de ley, instrucciones y criterios técnicos en materia propia de su área de actividad, mediante la revisión de la normativa vigente, con el fin de lograr la estandarización de las normas y la adecuada prestación del servicio.
	Atención a funcionarios	4, 5, 13, 15	X		
	Reuniones	17, 18	X		13- Brinda respuesta oportuna a diversos trámites que presentan los usuarios, analizando la información aportada y la normativa aplicable, con el fin de determinar la procedencia de la solicitud respectiva.
Encargada de Presupuesto	Preparar las modificaciones	1, 2, 3, 6, 7, 8, 9, 12, 16	X	100%	14- Supervisa, coordina y controla labores de una Unidad o de personal profesional, técnico, asistencial y

presupuestarias			administrativo.
Trabajar en formulación presupuestaria	1, 2, 3, 6, 8, 10, 11, 12, 16	X	15- Atiende y resuelve consultas generales planteadas por los usuarios en diversos medios, suministrando la información requerida sobre los diferentes asuntos relacionados con su actividad, con el fin de brindar el servicio y la orientación correspondientes.
Aprobación y revisión de vales	8, 16	X	16- Elabora, revisa y firma documentos diversos propios de la labor que ejecuta, tales como: oficios, memorandos, informes y otros, procurando que los mismos contengan la información clara y necesaria que fundamentan las propuestas en cada caso.
Aprobación y revisión de solicitudes de compra	8, 16	X	17- Asiste a reuniones con superiores y compañeros, con el fin de mejorar métodos y procedimientos de trabajo, analiza y resuelve problemas que se presentan en el desarrollo de las labores, evalúa programas, propone cambios, ajustes y soluciones diversas.
Atención de consultas y asesoría	4, 5, 13, 15	X	18- Ejecuta otras labores relacionadas con su formación y la especialidad del puesto.

Nota: Elaboración propia

Tabla 39

Comparación de funciones según Manual Descriptivo de Clases de Puestos vs funciones del ocupante: Jefe de Unidad Administrativa 1

Nombre del puesto	Funciones descritas por el ocupante	Función con la que se relaciona	Coincidencia		Porcentaje de equivalencia	Funciones según Manual Descriptivo de Clases de Puestos
			Sí	No		
Director de Vida Estudiantil	Coordinación con diferentes subáreas y dependencias de la institución	1, 2, 7, 14	X		100%	1- Planea, dirige, coordina, organiza y supervisa la programación y desarrollo de las actividades técnicas y administrativas que se desarrollan en la Unidad a su cargo.

	Elaboración de informes y estadísticas	12, 15	X		2- Dirige, supervisa y evalúa la implementación de sistemas de trabajo, procedimientos, métodos y control para la realización de las actividades y solución de los problemas.
	Reuniones con personal a cargo	11, 13	X		3- Elabora el plan estratégico, operativo y presupuestario de la dependencia a su cargo.
	Revisión de presupuesto del área	8, 14	X		4- Asigna, orienta y supervisa las labores encomendadas a sus colaboradores, velando porque estas se desarrollen con apego a las normas técnicas y jurídicas vigentes y aplicables a su campo de actividad.
	Monitoreo de planes de mejoras, SEVRI	8, 14	X		5- Controla y evalúa al personal de nivel profesional, técnico, asistencial y auxiliar de la unidad a su cargo.
	Respuesta a solicitudes y resoluciones	10, 12	X		6- Programa, coordina, supervisa y evalúa el desarrollo de proyectos e investigaciones especializadas concernientes a un área profesional específica o bien, de carácter interdisciplinario.
	Respuesta a oficios	10, 12	X		7- Coordina las actividades de la dependencia a su cargo con otras instituciones, oficinas o instancias administrativas, según corresponda, para obtener información, integrar esfuerzos, tomar decisiones u otras actividades similares que contribuyan a lograr los objetivos organizacionales de la sede regional o del centro universitario.
Director de Extensión y Acción Social	Planificación estratégica de la Dirección	1, 3	X	100%	8- Establece y mantiene un sistema de seguimiento de los asuntos bajo su responsabilidad, para asegurar la oportuna, adecuada y eficaz resolución de estos.
	Seguimiento de proyectos	6, 8, 9, 14	X		9- Organiza, coordina y supervisa la preparación de material divulgativo e informes sobre las actividades que se realizan, con el fin de informar a los funcionarios y público en general sobre el quehacer y los servicios que se brindan.
	Solicitudes de nombramientos	7, 15	X		10- Atiende y resuelve consultas que le presentan sus superiores, colaboradores, compañeros y público en general; asimismo, brinda asesoría en materia de su especialidad.
	Funciones de gestión administrativa y	2, 4, 5, 7, 10, 11, 12,	X		11- Asiste a reuniones con superiores o con sus colaboradores, con el fin de coordinar actividades, mejorar

	empresarial	13, 15			métodos y procedimientos de trabajo, analizar y resolver problemas que se presentan en el desarrollo de las labores, evaluar programas, actualizar conocimientos, definir situaciones y proponer cambios, ajustes y soluciones diversas.
Director de Investigación	Seguimiento de proyectos de investigación	6, 8, 14	X	100%	12- Redacta, revisa y firma informes, proyectos, reglamentos, instructivos, manuales, memorandos, circulares, cartas, mensajes y otros instrumentos técnicos y documentos similares que surgen como consecuencia de las actividades que realiza.
	Ejecución presupuestaria	6, 8, 14	X		
	Seguimiento de metas y objetivos	6, 8, 14	X		13- Convoca y coordina reuniones de trabajo con diferentes fines y objetivos, comunica y da seguimiento a las recomendaciones y acuerdos.
	Redacción y revisión de artículos científicos, publicaciones e informes	12, 15	X		14- Mantiene controles sobre los diferentes trabajos que se realizan en la dependencia y vela porque se cumplan de acuerdo con los programas, fechas y plazos establecidos.
	Coordinación con biblioteca de la sede	1, 2, 7, 14	X		15- Realiza las labores administrativas que se derivan de su función.

Nota: Elaboración propia

Tabla 40

Comparación de funciones según Manual Descriptivo de Clases de Puestos vs funciones del ocupante: Director 1

Nombre del puesto	Funciones descritas por el ocupante	Función con la que se relaciona	Coincidencia		Porcentaje de equivalencia	Funciones según Manual Descriptivo de Clases de Puestos
			Sí	No		
Director de Docencia	Gestión estratégica de la Dirección	1, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11	X		100%	1- Planea, dirige, organiza, coordina y supervisa las actividades profesionales, técnicas y administrativas

				propias de los procesos de trabajo con trascendencia institucional a nivel de una sede o centro universitario.
Reuniones de coordinación	2, 10, 11	X		2- Establece mecanismos de coordinación y articulación entre las diferentes unidades o miembros del personal para la ejecución del trabajo de la dirección o programa universitario.
Ejecución de procesos (compras, oferta académica, presupuesto)	3, 7	X		3- Asigna, supervisa y evalúa las labores asignadas a sus colaboradores, con el fin de procurar que los servicios que se ofrecen a los usuarios reúnan las características de oportunidad y calidad requeridas.
Participación en comisiones institucionales	10	X		4- Participa en la preparación del plan estratégico de una sede o centro universitario, con base en los requerimientos, las prioridades establecidas y los planteamientos externados por los usuarios, con el fin de propiciar la realización de las actividades de acuerdo con la visión y misión de la institución, y favorecer la imagen institucional.
Atención de consultas, redacción y firma de documentos	12, 13, 15, 16	X		5- Define metas y objetivos de la dirección a su cargo, con los responsables de cada unidad y formula, controla y evalúa el plan presupuestario, operativo y estratégico.
Dirigir, coordinar y supervisar las áreas de recepción conserjería, seguridad, transportes, construcción y mantenimiento, gestión ambiental y salud ocupacional	1, 2, 3, 5, 6, 7, 11, 14	X	100%	6- Evalúa el cumplimiento de las metas asignadas a los funcionarios bajo su cargo, valorando el rendimiento y su contribución al logro de los objetivos, con el fin de determinar la idoneidad de los funcionarios, la racionalidad de los procesos, las variables que inciden de manera negativa en el buen desempeño, y tomar las decisiones necesarias para mejorar los servicios y el desempeño institucional.
Dirigir, coordinar y supervisar los proyectos de infraestructura nuevos de la sede.	1, 8, 9, 10	X		7- Planea y evalúa las políticas, planes y programas bajo su responsabilidad y propone los cambios, ajustes y soluciones que correspondan.

Director Administrativo	Coordinar y participar en comisiones de la Universidad	10	X	8- Formula, gerencia y evalúa proyectos estratégicos de interés institucional que trascienden en el ámbito de la sede o centro universitario, con el fin de implementar mejoras en los servicios o brindar soluciones que atañen a la población universitaria.
	Dirigir y coordinar los procesos de apoyo a la academia y vida estudiantil	2, 3, 11	X	9- Coordina y negocia asuntos de diverso interés, con altas autoridades políticas y personeros de empresas públicas y privadas, tanto a nivel nacional como internacional, con el fin de definir estrategias, integrar esfuerzos y tomar acuerdos, que favorezcan el desarrollo de la sede o centro universitario en sus diversos campos.
	Recibir y revisar las solicitudes de compras	12, 14	X	10- Coordina y participa en actividades o integra comisiones con funcionarios de la universidad u otras dependencias, con la finalidad de resolver problemas o mejorar procedimientos, aclarar la aplicación de regulaciones y dar cumplimiento a las disposiciones técnicas, administrativas y legales que regulan su campo de actividad.
	Aprobar los vales de caja chica	12, 14	X	11- Coordina las actividades que se desarrollan en la dirección que dirige con los funcionarios de otras dependencias internas o externas en procura del trabajo y el consenso del equipo, con el fin de contribuir al logro de los objetivos organizacionales de la sede o centro universitario.
	Administrar el préstamo o alquiler de aulas	1, 2, 8, 9, 11	X	12- Atiende y resuelve consultas verbales y escritas que le presentan sus superiores, colaboradores, dependencias universitarias y público en general, relacionadas con el quehacer de las actividades propias de la dirección a su cargo.
	Elaborar y ejecutar el control interno de la dirección	1, 3, 4, 5, 6, 7, 14	X	13- Asesora a las máximas autoridades en aspectos propios de su competencia, con el fin de facilitar la toma de decisiones y la definición de políticas de

			trascendencia e impacto a nivel de la sede o centro universitario.
Administrar la ejecución del presupuesto	1, 11, 12, 13, 14, 15	X	14- Cumple y hace cumplir las normas establecidas por la Constitución Política, las leyes y sus disposiciones reglamentarias, y todas las demás regulaciones que al efecto hayan emitido los Órganos Superiores de Control Interno y Externo, con el fin de lograr que la dirección a su cargo rija su accionar por el principio de legalidad que debe prevalecer en la acción pública.
			15- Redacta y revisa informes, reglamentos, instructivos, memorandos, circulares, cartas, mensajes y otros instrumentos técnicos y documentos similares que surgen como consecuencia de las labores que realiza.
			16- Brinda información a la comunidad universitaria sobre asuntos propios de su área de trabajo.

Nota: Elaboración propia

Tabla 41

Comparación de funciones según Manual Descriptivo de Clases de Puestos vs funciones del ocupante: Profesor 1

Nombre del puesto	Funciones descritas por el ocupante	Función con la que se relaciona	Coincidencia		Porcentaje de equivalencia	Funciones según Manual Descriptivo de Clases de Puestos
			Sí	No		
Coordinador de Ciencias Básicas, Matemáticas y Estadística	Visitas a profesores, análisis de desempeño, revisión de logros y avances	1, 5	X		100%	1- Coadyuva en los procesos de evaluación y seguimiento académico de los objetivos programados por las unidades académicas, programas de capacitación o de asistencia técnica.

	Coordinar aplicación de exámenes	4, 5	X		2- Define criterios y elabora instrumentos, recomendaciones y estrategias para el diseño, rediseño y evaluación curricular, coordina acciones con otras unidades involucradas con estos procesos de trabajo y participa en el seguimiento de los cambios e innovaciones propuestas.
	Programación de cursos de siguientes cuatrimestres	2, 5	X		
	Análisis de cursos, actualizaciones, nuevos programas	1, 2	X		
	Seguimiento de rendimiento de curso, estadísticas de éxito académico	1, 2	X		3- Elabora informes sobre los procesos de docencia, investigación, extensión, acción social, vinculación y producción realizados, así como todos aquellos que, en el ámbito de su competencia, le sean requeridos.
Coordinador de Formación Humanística	Revisión y atención de correos	5	X	100%	
	Confección de oficios	5	X		
	Tramites varios (solicitudes de compra, viáticos, presupuesto, revisión de marcas, etc.)	4, 5	X		4- Planea, organiza, dirige, coordina, ejecuta, controla y evalúa las actividades que se desarrollan en una unidad que cumple simultáneamente funciones de producción y que contribuye con el proceso de enseñanza aprendizaje de la Universidad.
	Revisión de archivo	5	X		
Interprete de Personas Sordas	Apoyo en clases presenciales	1	X	100%	5- Ejecuta otras actividades propias del área de gestión académica-administrativa.
	Apoyo con trabajos extraclase	1	X		
	Preparación con material de clases	2, 4	X		
	Preparación de informes	3	X		

Nota: Elaboración propia

Tabla 42

Comparación de funciones según Manual Descriptivo de Clases de Puestos vs funciones del ocupante: Profesor 2

Nombre del puesto	Funciones descritas por el ocupante	Función con la que se relaciona	Coincidencia		Porcentaje de equivalencia	Funciones según Manual Descriptivo de Clases de Puestos
			Sí	No		
Coordinadora de TCU	Atención de necesidades de colaboradores de TCU	7	X		100%	1- Coadyuva en los procesos de evaluación y seguimiento académico de los objetivos programados por las unidades académicas, programas de capacitación o de asistencia técnica.
	Sistematización de información	3, 5	X			2- Participa en comisiones, consejos u otros órganos colegiados institucionales, para desarrollar temas específicos y prepara trabajos solicitados en el seno de estas.
	Respuesta a solicitudes de Encargado del Depto., VEAS, Directores de Carrera	1, 5, 7, 8	X			3- Define criterios y elabora instrumentos, recomendaciones y estrategias para el diseño, rediseño y evaluación curricular, coordina acciones con otras unidades involucradas con estos procesos de trabajo y participa en el seguimiento de los cambios e innovaciones propuestas.
	Giras	4, 6, 8,	X			4- Facilita la vinculación con el sector socio-productivo y académico.
	Reunión con aliados de los proyectos	2, 4, 6, 8	X			5- Elabora informes sobre los procesos de docencia, investigación, extensión, acción social, vinculación y producción realizados, así como todos aquellos que, en el ámbito de su competencia, le sean requeridos.
						6- Participa activamente en sesiones de trabajo, reuniones, consejos y comisiones institucionales.
						7- Planea, organiza, dirige, coordina, ejecuta, controla y evalúa las actividades que se desarrollan en una unidad que cumple simultáneamente funciones de producción y que contribuye con el proceso de enseñanza aprendizaje de la Universidad.

8- Ejecuta otras actividades propias del área de gestión académica-administrativa.

Nota: Elaboración propia

Tabla 43

Comparación de funciones según Manual Descriptivo de Clases de Puestos vs funciones del ocupante: Profesor 3

Nombre del puesto	Funciones descritas por el ocupante	Función con la que se relaciona	Coincidencia		Porcentaje de equivalencia	Funciones según Manual Descriptivo de Clases de Puestos
			Sí	No		
Coordinadora Cultural y Deportivo	Programación	1, 6	X		100%	1- Coadyuva en los procesos de evaluación y seguimiento académico de los objetivos programados por las unidades académicas, programas de capacitación o de asistencia técnica.
	Informes	4	X			2- Participa en comisiones, consejos u otros órganos colegiados institucionales, para desarrollar temas específicos y prepara trabajos solicitados en el seno de estas.
	Reuniones	2, 5	X			3- Define criterios y elabora instrumentos, recomendaciones y estrategias para el diseño, rediseño y evaluación curricular, coordina acciones con otras unidades involucradas con estos procesos de trabajo y participa en el seguimiento de los cambios e innovaciones propuestas.
	Atención docente	7	X			
	Proyectos	1, 6	X			
Coordinador de Administración y Contabilidad	Análisis y revisión de material de los cursos	3	X		100%	4- Elabora informes sobre los procesos de docencia, investigación, extensión, acción social, vinculación y producción realizados, así como todos aquellos que, en el ámbito de su competencia, le sean requeridos.
	Seguimiento a evaluación docente	1, 3	X			
	Atención de correspondencia y correos electrónicos	7	X			
	Programación y seguimiento de cursos,	1, 3	X			

	revisión de declaraciones juradas de horarios				
	Atención a estudiantes	7	X		5- Participa activamente en sesiones de trabajo, reuniones, consejos y comisiones institucionales.
Promotor Cultural	Atención de consultas vía correo electrónico, llamadas y mensajes	7	X	100%	6- Planea, organiza, dirige, coordina, ejecuta, controla y evalúa las actividades que se desarrollan en una unidad que cumple simultáneamente funciones de producción y que contribuye con el proceso de enseñanza aprendizaje de la Universidad.
	Coordinación de ensayos de grupos artísticos	6	X		
	Coordinación de eventos culturales	6	X		7- Ejecuta otras actividades propias del área de gestión académica-administrativa.

Nota: Elaboración propia

Tabla 44

Comparación de funciones según Manual Descriptivo de Clases de Puestos vs funciones del ocupante: Director de Carrera

Nombre del puesto	Funciones descritas por el ocupante	Función con la que se relaciona	Coincidencia		Porcentaje de equivalencia	Funciones según Manual Descriptivo de Clases de Puestos
			Sí	No		
Director de Carrera Administración y Gestión de Recursos Humanos	Organización, planificación, dirección, control y seguimiento de las labores de la dirección de carrera.	1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 11, 13	X		100%	1- Planea, programa, dirige, coordina, ejecuta y supervisa las actividades académicas, que permitan el correcto y efectivo desarrollo del programa de la carrera a su cargo.
Director de Carrera Ingeniería en Gestión Ambiental	Análisis de malla curricular y su pertinencia	1, 2, 6, 8	X		100%	2- Actualiza periódicamente el contenido curricular de la carrera, para lo que debe estar al día en los avances tecnológicos y profesionales del área, compararlo contra el perfil de salida de los egresados, las necesidades del mercado laboral y promover los ajustes necesarios.
	Atención de estudiantes	12, 13	X			
	Atención de clientes externos	12, 13	X			
	Control de equipos y herramientas a cargo	13	X			
	Labores administrativas	5, 7, 9, 10, 11, 13	X			3- Coordina, supervisa y ejecuta actividades de apoyo y control docente, tales como: elaborar la

Director de Carrera Contabilidad y Finanzas	Atención a estudiantes (gestión estudiantil)	12, 13	X	100%	oferta académica trimestral, participar en el proceso de selección de profesores y asistentes, evaluar el desempeño de los profesores, autorizar reconocimientos, equiparaciones, exámenes por suficiencia y otros.
	Programación de cursos y seguimiento del cumplimiento y labores docentes	1, 2, 6, 8	X		
	Labores administrativas (gestiones de documentación)	5, 7, 10, 13	X		
	Autoevaluación	1, 2	X		4- Imparte cursos del plan de estudios de la carrera a su cargo, así como cursos libres y de extensión propios de su área de especialidad.
	Extensión e investigación	1, 4	X		
	Reuniones (varias)	9, 11	X		
Director de Carrera Inglés como Lengua Extranjera.	Programación de los cursos	3, 13	X	100%	5- Elabora el anteproyecto de presupuesto según las necesidades materiales y equipamiento de la carrera.
	Atención a estudiantes	12, 13	X		6- Gestiona la correcta y uniforme aplicación de las normas educativas vigentes, para el logro de los fines y objetivos institucionales.
	Envío de oficios	10	X		
	Reuniones varias	9, 11	X		7- Participa en la elaboración del Plan Estratégico de la institución y da seguimiento al Plan Anual Operativo
	Responder correos	12, 13	X		
	Atención de llamadas	12, 13	X		8- Forma parte de comisiones académicas que se establecen para promover el aprovechamiento del aprendizaje de los estudiantes.
Director de Carrera Ingeniería del Software	Labores administrativas	5, 7, 10, 13	X	100%	9- Convoca y dirige los Consejos de Carrera, con el fin de coordinar actividades, mejorar métodos y procedimientos, analiza y resuelve problemas que se presentan en el desarrollo de las labores.
	Atención a estudiantes y profesores	12, 13	X		
	Reuniones	9, 11	X		
Director de Carrera Administración Aduanera	Atención a estudiantes y seguimiento	12, 13	X	100%	
	Supervisión a profesores	1, 3	X		
	Preparación de oferta académica	3, 13	X		10- Redacta y firma oficios, informes, circulares y documentos variados relativos a la carrera a su

	Programa PIDE y PAO	7	X		cargo.
	Proceso de acreditación	1, 2	X		
	Reuniones varias	9, 11	X		11- Participa en comisiones, consejos u otros órganos colegiados institucionales, para desarrollar temas específicos y prepara trabajos solicitados en el seno de estas.
	Labores administrativas	5, 7, 10, 13	X		
Director de Carrera Ingeniería en Salud Ocupacional y Ambiente	Programación de cursos	3, 13	X	100%	12- Atiende y resuelve consultas variadas que le plantean sus superiores, compañeros de trabajo, personal docente, estudiantes y público en general, sobre aspectos propios de la carrera a su cargo o de la institución en general.
	Programación de presupuestos	5, 13	X		
	Supervisión de docentes	1, 3	X		
	Labores administrativas	7, 9, 10, 11, 13	X		
	Atención de estudiantes	12, 13	X		
	Análisis de la malla curricular	1, 2, 6, 8	X		
Director de Carrera Asistencia Administrativa	Atención a estudiantes	12, 13	X	100%	13- Realiza las demás actividades académicas correspondientes al proceso sustantivo de la institución y las índole profesional, técnico y administrativo que se derivan de su función.
	Programación de oferta académica	3, 13	X		
	Labores administrativas	5, 7, 9, 10, 13	X		
	Reuniones	9, 11	X		
Director de Carrera Comercio Exterior	Atención a Estudiantes	12, 13	X	100%	
	Atención y seguimiento profesores	12, 13	X		
	Labores administrativas	5, 7, 9, 10, 11, 13	X		
	Coordinación general de carrera	1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10	X		

Nota: Elaboración propia.