

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DIAGNÓSTICO DEL PROCESO PARA IMPLEMENTAR EL
TELETRABAJO EN LA DIRECCIÓN DE SOPORTE
ADMINISTRATIVO DEL BANCO POPULAR Y DE
DESARROLLO COMUNAL PARA PROMOVER LA CALIDAD
DE VIDA EN LOS TRABAJADORES, ASÍ COMO IDENTIFICAR
LOS FACTORES QUE AYUDEN A OPTIMIZAR LOS
RECURSOS A PARTIR DEL PRIMER SEMESTRE DEL 2019**

TESIS DE GRADUACIÓN

PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN

GERENCIA

ALEJANDRA RIVERA GONZÁLEZ

TUTOR: LIC. FRANCISCO CASTRO ARAYA

SEDE CENTRAL

ABRIL, 2019

Agradecimientos

A Dios, por permitirme realizarme como profesional a mis 23 años, por darme la fuerza, la convicción, pero más aún, por enviar ángeles que me ayudarán a ver con claridad el camino que debía seguir.

A Josh, porque merece gran parte de esto. Gracias infinitas por ser un apoyo tan grande en este proceso, gracias por los miles de veces que se sentó conmigo para tranquilizarme, escucharme, enseñarme, guiarme.

A Marce, siempre con dulzura, siempre de forma incondicional a mi lado y alentando las muchas veces que creí tirar la toalla. A Karo, Jannis y Mari, los cinco fueron personas demasiado importantes en mi vida y en el proceso para cumplir esta meta. Gracias por ser esos amigos y colegas incondicionales.

Francisco Castro, gracias por todas las críticas fuertes que me sirvieron para crecer como profesional y como persona.

Marvin, Jhaudy y Andrés, gracias por quedarse conmigo trasnochando, escuchando o abrazándome cuando necesitaba desahogarme, gracias por confiar en mí, más de lo que yo misma podía.

A Ciro por estar conmigo, hacer que el estrés fuese más liviano, siempre ayudarme a creer en mí y quererme de la forma en la que solo vos sabés.

Dedicatoria

A mis papás, porque cada derrota me enseñó a verla como una oportunidad y que cada logro se debe celebrar como el acto más memorable y más grande. Por todos los sacrificios que han hecho para mantenerme en este camino, una vez una persona me dijo “la graduación de un hijo, es la graduación de toda la familia, porque todos aportan un granito de arena”, hoy me doy cuenta que es cierto y que este logro ellos lo merecen más que nadie en el mundo.

Dios hizo una visita inesperada para subir con un ángel, mi Nela, hasta su último momento nos demostró lo que es la lucha, perseverancia y ganas de superación. Sé que desde lo alto está conmigo y que todos le debemos esta graduación, este triunfo.

Resumen Ejecutivo

El Banco Popular es una institución de Derecho Público no estatal, con personería jurídica y patrimonio propio, con plena autonomía administrativa y funcional, su finalidad es promover el crecimiento económico y social de forma sostenible de personas, grandes empresas, instituciones, mipymes y organizaciones sociales del país.

La investigación planteada bajo el título de “Diagnóstico del proceso para implementar el teletrabajo en la Dirección de Soporte Administrativo del Banco Popular y de Desarrollo Comunal para promover la calidad de vida en los trabajadores, así como identificar los factores que ayuden a optimizar los recursos a partir del primer semestre del 2019”, el objetivo principal busca efectuar un análisis para implementar el teletrabajo y así apoyar a la institución a promover la calidad de vida de los trabajadores, y a su vez, identificar los factores que colaboren a optimizar de recursos de la entidad.

Para desarrollar la investigación, se utilizó un enfoque mixto y los instrumentos de medición aplicados para la recopilación de información corresponden a la encuesta, cuestionarios y la observación, las herramientas fueron elaboradas con base en los objetivos específicos que se definieron. Para fundamentar el presente estudio se tuvo la colaboración del Director de Soporte Administrativo, dos funcionarios del Banco Popular que laboran bajo la modalidad de teletrabajo por un plan piloto en el cual se encuentran, funcionarios de empresas privadas como 3M y Wmware que aportan la experiencia que poseen, ya que el contrato que suscribieron contaba con la cláusula de teletrabajo y se tiene el apoyo de una gestora de recursos humanos de la empresa Promerica Financiera que aportó toda la experiencia que ha tenido para implementar el teletrabajo dentro de la empresa para la cual trabaja.

Asimismo, el conocimiento del personal citado anteriormente, se complementó con la información a portada a través del primer informe de teletrabajo realizado por la Unidad Bienestar Servicios al Personal del Banco Popular, también se utilizó información del primer informe del estado del teletrabajo en Costa Rica 2018, las guías técnicas para la implementación del teletrabajo del Ministerio de Seguridad y Responsabilidad Social y la tesis de grado de la señora Ana González Bermejo.

La conclusión general de la investigación es que, el teletrabajo sería un gran aporte para la institución, inicialmente contribuye en aspectos económicos, es una forma de innovar de forma interna y que será de ayuda para que el Banco Popular vaya refrescando su imagen; el proyecto también va a beneficiar a los colaboradores, puesto que, aplicado de una forma consciente, es una manera de brindarle facilidades que contribuyan a mejorar su calidad de vida y esto ayudará a que el servicios al cliente, los trámites que realicen y las actividades que se desarrollen se ejecuten con eficiencia.

De igual forma, a través de la información de los expertos, se pueden identificar posibles siniestros en la implementación, por lo que dicha información contribuye a elaborar de planes de acción contra los riesgos, evitar posibles amenazas y trabajar en las debilidades encontradas. Asimismo, es importante que la administración tome en cuenta las fortalezas y oportunidades de la herramienta para dar inicio con la ejecución del teletrabajo y en la fase de realización se vayan mitigando lo posibles problemas que puedan surgir.

La recomendación más importante es la creación de un comité de teletrabajo, a partir de esto, dicho comité tendrá la responsabilidad de actualizar políticas, normativas, análisis de puestos, esquemas de evaluación y seguimiento de trabajo, dentro de sus funciones estarán el estudiar, examinar y controlar la operativa ejecutada, y a su vez fortaleciendo áreas, planeando de forma diferente, todo en pro del éxito del proyecto, con miras al beneficio de la institución, colaboradores y clientes.

Tabla de contenido

DECLARACIÓN JURADA	II
CARTA APROBACIÓN DEL TUTOR	III
CARTA SOLICITUD DE DEFENSA	IV
CARTA FILÓLOGO	V
AGRADECIMIENTOS	VI
DEDICATORIA	VII
RESUMEN EJECUTIVO	VIII
ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS	9
CAPÍTULO I: PROBLEMA	10
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	13
OBJETIVO GENERAL.....	13
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	13
ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	15
PROYECCIONES	19
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	21
RESEÑA HISTÓRICA DEL BANCO POPULAR Y DE DESARROLLO COMUNAL	21
MISIÓN	23
VISIÓN	23
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL GENERAL	24
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE ESTUDIO	25
TELETRABAJO	25
MODALIDADES DE TELETRABAJO	26
VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL TELETRABAJO	28
BENEFICIOS DEL TELETRABAJO PARA LA ORGANIZACIÓN	30
BENEFICIOS PARA LOS TRABAJADORES.....	31
CARACTERÍSTICAS DEL TELETRABAJO	32
CARACTERÍSTICAS DEL EMPLEADO	32
REQUERIMIENTOS PARA DESARROLLAR EL TELETRABAJO	33
HERRAMIENTAS DE COLABORACIÓN	35
VALORACIÓN DE PUESTOS TELETRABAJABLES	36
DEFINICIÓN DEL PERFIL DEL TELETRABAJADOR	36
RETOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO	37
MARCO NORMATIVO DEL TELETRABAJO EN COSTA RICA	38
INFORMES DE TELETRABAJO EN AMÉRICA LATINA	39

EL ESTADO DEL TELETRABAJO EN LA BANCA COLOMBIANA Y SUS EFECTOS EN LA VIDA FAMILIAR	39
EL ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO MIXTO EN EL SECTOR BANCARIO PERUANO. CASOS: BCP Y BBVA	42
DIFICULTADES Y OPORTUNIDADES PARA LOS TRABAJADORES Y EMPLEADORES EN EL SECTOR FINANCIERO	45
PRIMER INFORME ESTADO DEL TELETRABAJO EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE	49
ESTUDIO DE REGLAMENTOS INSTITUCIONALES DEL INSTITUTO MIXTO DE AYUDA SOCIAL (IMAS), EL DEL MINISTERIO DE CULTURA Y JUVENTUD (MCJ) Y EL DEL MINISTERIO DE SALUD	54
CASO DE TELETRABAJO APLICADO EN COSTA RICA	58
TELETRABAJO COMO UNA ALTERNATIVA DE MODERNIZACIÓN	58
Conclusiones y recomendaciones de la investigación teletrabajo como una alternativa de modernización.....	62
DESARROLLO DE CONCEPTOS	63
AVANCE TECNOLÓGICO.....	63
TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	64
ADMINISTRACIÓN.....	64
ORGANIZACIÓN.....	64
OBJETIVOS	65
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	65
RECURSO HUMANO	66
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	66
CONTROLAR	67
SUPERVISIÓN.....	67
EVALUACIÓN	68
EFFECTIVIDAD	68
FLEXIBILIDAD LABORAL	68
MOTIVACIÓN	69
CALIDAD DE VIDA	69
PRODUCTIVIDAD	70
RIESGO.....	70
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	71
ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	71
MÉTODO MIXTO.....	71
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	73
FUENTE DE INFORMACIÓN.....	74
FUENTE PRIMARIA	74
FUENTE SECUNDARIA	75
MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN	75
UNIDAD DE ANÁLISIS	78
OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS.....	78
PERCEPCIÓN DE LOS COLABORADORES	78
RIESGOS	79
FORTALEZAS Y DEBILIDADES	80
OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	80
INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN	81

OBSERVACIÓN	82
CUESTIONARIOS.....	82
Técnicas utilizadas.	83
PROCESO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	85
MÉTODO DE ANÁLISIS DE ESTUDIO.....	86
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	87
UNIDAD DE ANÁLISIS I: OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS	88
PRIMER INFORME SOBRE EL ESTADO DEL TELETRABAJO EN COSTA RICA.....	88
CENTRO INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO DEL TELETRABAJO	90
GUÍAS TÉCNICAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO, MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL.....	90
INFORME SOBRE TELETRABAJO ELABORADO POR LA UNIDAD BIENESTAR SERVICIOS AL PERSONAL, BANCO POPULAR.....	91
ENTREVISTA FUNCIONARIOS DEL BANCO POPULAR Y DE EMPRESAS PRIVADAS	93
MAE. Geovanny Méndez, Director Soporte Administrativo Banco Popular.	93
Entrevista señor Leonardo Acuña y señora Ana Cordero Banco Popular.	94
Entrevista Bach. Nathasa Marín, 3M y señor Farid Méndez, Wmware.	94
Entrevista Bach. Wendy Valverde, Promerica Financial Corporation.	94
UNIDAD DE ANÁLISIS II: PERCEPCIÓN.....	95
SITUACIÓN DE VIDA ACTUAL DE LOS COLABORADORES.....	95
PERCEPCIÓN DE LOS COLABORADORES DEL TELETRABAJO APLICADO EN EL BANCO POPULAR.	114
ENTREVISTA FUNCIONARIOS DEL BANCO POPULAR Y DE EMPRESAS PRIVADAS	119
Entrevista señor Leonardo Acuña y señora Ana Cordero, Banco Popular.	119
Entrevista Bach. Nathasa Marín, 3M – señor Farid Méndez, Wmware.	121
4.2 UNIDAD DE ANÁLISIS III: RIESGOS.....	124
ENTREVISTA FUNCIONARIOS DEL BANCO POPULAR Y DE EMPRESAS PRIVADAS	124
MAE. Entrevista Geovanny Méndez, Director Soporte Administrativo.	124
Entrevista señor Leonardo Acuña y señora Ana Cordero, Banco Popular.	124
Entrevista Bach. Nathasha Marín, 3M – señor Farid Méndez, Wmware.	125
Entrevista Bach. Wendy Valverde, Promerica Financial Corporation.	125
INFORME SOBRE TELETRABAJO ELABORADO POR LA UNIDAD BIENESTAR SERVICIOS AL PERSONAL, BANCO POPULAR.....	126
UNIDAD DE ANÁLISIS IV: FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	127
ENTREVISTA FUNCIONARIOS DEL BANCO POPULAR Y DE EMPRESAS PRIVADAS	127
MAE. Entrevista Geovanny Méndez, Directo Soporte Administrativo.	127
Entrevista señor Leonardo Acuña y señora Ana Cordero, Banco Popular.	127
Entrevista Bach. Nathasha Marín, 3M – señor Farid Méndez, Wmware.	128
Entrevista Bach. Wendy Valverde, Promerica Financial Corporation.	129
TESIS DE GRADO. ANA GONZÁLEZ BERMEJO, TELETRABAJO COMO NUEVO MÉTODO DEL EMPLEO PÚBLICO.	129
UNIDAD DE ANÁLISIS V: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	130
ENTREVISTA FUNCIONARIOS DEL BANCO POPULAR Y DE EMPRESAS PRIVADAS	130
MAE. Entrevista Geovanny Méndez, Directo Soporte Administrativo.	130

Bach. Entrevista Wendy Valverde, Promerica Financial Corporation	131
TESIS DE GRADO. ANA GONZÁLEZ BERMEJO, TELETRABAJO COMO NUEVO MÉTODO DEL EMPLEO PÚBLICO	131
OBSERVACIONES	132
MAE. ENTREVISTA GEOVANNY MÉNDEZ CARMONA, DIRECTOR SOPORTE ADMINISTRATIVO	132
ENTREVISTA SEÑOR LEONARDO ACUÑA	133
ENTREVISTA SEÑORA ANA CORDERO	133
ENTREVISTA BACH. NATHASA MARÍN	134
ENTREVISTA SEÑOR FARID MÉNDEZ	134
ENTREVISTA BACH. WENDY VALVERDE	135
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	136
CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN	136
RECOMENDACIONES PARA LA INVESTIGACIÓN	147
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	158
APÉNDICES	166
APÉNDICE A: ENCUESTA APLICADA A LOS FUNCIONARIOS DE LA DIRSA	166
APÉNDICE B. ENTREVISTA GEOVANNY MÉNDEZ, DIRECTOR DE SOPORTE ADMINISTRATIVO	174
APÉNDICE C. ENTREVISTA LEONARDO ACUÑA Y ANA CORDERO, BANCO POPULAR	177
APÉNDICE D. ENTREVISTA NATHASA MARÍN – 3M Y FARID MÉNDEZ WMWARE	180
APÉNDICE E. ENTREVISTA WENDY VALVERDE, PROMERICA FINANCIAL CORPORATION, TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	185

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Género de la población.....	96
Tabla 2. Gasto total diario por tarifa del tren	107
Tabla 3. Si su respuesta es bicicleta, ¿Inversión aproximada mensual por pago de parqueo?.....	107
Tabla 4. Si su respuesta es carpooling ¿Ofrece alguna ayuda económica a su compañero?.....	108
Tabla 5. ¿Utiliza uniforme?.....	113
Tabla 6. ¿Le gustaría horarios rotativos?	118
Tabla 7. Ahorro en servicios públicos por teletrabajo.....	152
Tabla 8. Ahorro en contratación de mobiliario	153
Tabla 9. Ahorro en contrato de uniformes por persona.....	154
Tabla 10. Ahorro en contrato de uniformes por modalidad propuesta.....	154

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Banco Popular y de Desarrollo	24
Figura 2. Estructura Organizacional Dirección Soporte Administrativo	25
Figura 3. Ventajas y desventajas del teletrabajo	29
Figura 4. Retos para la Implementación del Teletrabajo	37
Figura 5. Normativa del Teletrabajo en Costa Rica	38
Figura 6. Posibles ventajas / expectativas y desventajas / dificultades del teletrabajo	47
Figura 7. Ahorro potencial derivado del teletrabajo, Canadá	48
Figura 8. Actividades teletrabajables UNED	61
Figura 9. Software stats, cálculo realizado 03/11/201	77
Figura 10. Ahorro al país por combustible y horas improductivas por concepto de traslados	89
Figura 11. ¿Qué nos ahorramos con el teletrabajo?	91
Figura 12. Ahorros producidos por el teletrabajo en el Banco Popular	91
Figura 13. Ahorros producidos por el teletrabajo para los funcionarios del Banco Popular	92
Figura 14. Impacto del teletrabajo en la mitigación de la huella de carbono	92
Figura 15. Ahorro por concepto de teletrabajo en el Banco Popular	93
Figura 16. Indique su dependencia actual	97
Figura 17. ¿Cuál es su estado civil?	98
Figura 18. ¿Cuántas personas viven en su casa?	99
Figura 19. ¿Cuántos hijos tiene?	99
Figura 20. ¿En cuál de los siguientes rangos ubica la edad de sus hijos?	100
Figura 21. ¿El cuidado de sus hijos es por medio de?	101
Figura 22. ¿Cuál es el monto mensual por el cuidado de sus hijos?	102
Figura 23. ¿Cuál es el medio de transporte que utiliza para desplazarse al trabajo?	103
Figura 24. ¿Cuántos utiliza para llegar a su lugar de trabajo?	103
Figura 25. ¿Cuál es la inversión diaria en pasajes?	104
Figura 26. Si su respuesta es automóvil o motocicleta ¿Cuál es la inversión aproximada en gasolina por mes?	105
Figura 27. ¿Cuál es el monto mensual por pago de parqueo?	106
Figura 28. ¿Cuánto es el tiempo aproximado de la casa al trabajo?	109
Figura 29. ¿Cuánto es el tiempo aproximado del trabajo a la casa?	110
Figura 30. Para sus tiempos de alimentación, usted:	110
Figura 31. Si su respuesta es ambas, ¿Con qué frecuencia consume afuera?	111
Figura 32. Al consumir afuera, ¿Cuál es la inversión aproximada a la semana?	112
Figura 33. ¿Cuál es su inversión aproximada en vestimenta por semestre?	113
Figura 34. De sus funciones actuales, ¿Cuántas considera que se podrían ejecutar por medio de teletrabajo?	116
Figura 35. ¿Cuántos días podría hacer teletrabajo?	117
Figura 36. ¿Cada cuánto cree necesario hacer reuniones con todo el personal para presentar avances de funciones?	117

Figura 37. Considera que la implementación del teletrabajo dentro de la Dirección de Soporte Administrativo puede ser:	119
Figura 38. Fortalezas del teletrabajo en el sector público	129
Figura 39. Debilidades del teletrabajo en el sector público	130
Figura 40. Oportunidades del teletrabajo en el sector público	132
Figura 41. Amenazas del teletrabajo en el sector público	132
Figura 42. Pantalla principal pantalla principal	155
Figura 43. Mapeo de actividades teletrabajables	156
Figura 44. Análisis de Seguridad Física y Salud Ocupacional	157
Figura 45. Análisis de Aspectos de Tecnología y Seguridad Información	158

ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

SIGLAS	DESCRIPCIÓN
BPDC	Banco Popular y de Desarrollo Comunal
DIRSA	Dirección de Soporte Administrativo
MTSS	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
OIT	Organización Internacional del Trabajo
UBSP	Unidad Bienestar Servicios al Personal
DIRCH	Dirección de Capital Humano

CAPÍTULO I: PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El Banco Popular se funda en 1969 con el compromiso de dar protección económica y bienestar a las trabajadoras y a los trabajadores, mediante el fomento del ahorro, el otorgamiento de créditos y el financiamiento de proyectos de las organizaciones de desarrollo comunal. Desde su creación, se ha proyectado como la entidad financiera por excelencia de la clase trabajadora de Costa Rica, puesto que dicha labor le ha permitido satisfacer las necesidades de miles de personas, desde familias con proyectos de vivienda, hasta emprendedores, que logran posicionar sus negocios en un mercado competitivo.

Actualmente, esta entidad financiera cuenta con un proyecto para reforzar las oficinas centrales ubicadas continuo al edificio del Ministerio de Hacienda, lo cual provoca que la institución deba incurrir en una inversión en alquileres para trasladar a los funcionarios que actualmente se encuentran en el edificio metropolitano, mientras se realizan los trabajos de reforzamiento, según comenta Flores (2018).

Para efectos de la presente investigación y según los datos publicados en La Gaceta (2018), el viernes 23 de febrero, se adjudicó la Licitación Pública N°2017LN-000026-DCADM “ALQUILER DE UN EDIFICIO PARA UBICAR LA DIRECCIÓN DE SOPORTE ADMINISTRATIVO DEL BANCO POPULAR, SUS ÁREAS Y UNIDADES ADSCRITAS” y donde se establece un monto mensual por alquiler de \$15.942,40, que proyectado anualmente sería un total de \$573.926,40. Es importante destacar que arrendamiento corresponde a unas oficinas ubicadas en el cuarto piso del Mall San Pedro y donde se estará instalando la Dirección de Soporte Administrativo en el mes de setiembre del año 2018.

Adicional al monto de alquiler, si se consideran y anualizan gastos como servicios públicos, suministros de oficina, compra de mobiliario y equipo, así como pago de viáticos, limpieza de oficinas, aumento de los mecanismos de seguridad, gasto por concepto de remodelación, entre otros, se obtiene una cifra superior a los \$750.000, lo cual contrasta con la línea de austeridad y contención del gasto que promulga el Gobierno del señor Carlos Alvarado.

No lejos de ser un problema, el tema de los traslados comienza a generar una molestia para los funcionarios, ya que, como bien lo menciona Loría (2014), los volúmenes vehiculares en la Gran Área Metropolitana son sumamente altos, esto se combina con el desarrollo urbanístico focalizado en la zona central del país, que concentra a su vez las actividades laborales y necesidades de movilidad de la mayoría de la población, asimismo, están los servicios de transporte público que no puede optimizar su funcionalidad, mejorar las rutas o sincronizar los horarios de los buses por el rezago de la infraestructura.

Situación que provoca que todos los días los funcionarios pierdan hasta cuatro horas para ir y regresar del trabajo, lo que significa un 25% del promedio en su tiempo efectivo; para ilustrar: al casco central ingresan diariamente 255.000 vehículos particulares y más de un millón de personas que se movilizan en transporte público, lo cual induce que 1,800 autobuses circulen por el Gran Área Metropolitana (GAM), agravando la situación la carencia de rutas exclusivas para ellos, además los accidentes de tránsito son constantes y las esperas del oficial de tránsito son interminables como lo describe Woodbridge (2015).

Y como bien lo menciona Bolaños (2015): “El caos vial afecta el medio ambiente, el calentamiento global, fallas en los vehículos, gasto en combustible, llegada tardías a los trabajos, citas médicas, accidentes, asaltos, imprudencias, violencia, entre otros” (párr.4). Siendo así el panorama, se tiene la probabilidad que, las personas inicien sus jornadas laborales afectadas por el estrés de las llegadas tardías o el tiempo de más invertido en el desplazamiento hasta el trabajo, generando una afectación directa en el cansancio mental y el rendimiento que posea una persona al desarrollar su trabajo, es más, existe el peligro que un individuo sufra un accidente y se tenga que incurrir en pagos de incapacidades.

Bejarano, citado por Godínez (2017), comenta que existen varios factores que afectan a los trabajadores, por ejemplo, el embotellamiento causa presión en los trabajadores, lo cual reduce su rendimiento laboral y a su vez se convierte en una cadena, debido a que reduce el nivel de productividad y calidad en los trabajos de la empresa, afectando también las utilidades e imagen de la misma, por otro lado, los accidentes o percances implican en muchas ocasiones ausentismo, y como fue algo circunstancial probablemente las funciones que realiza ese trabajador se le cargarán a los demás colaboradores y, por ende, hay un deterioro en la productividad no va a ser la misma.

Como señala Chacón (2017), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) reveló que Costa Rica se encuentra a la cabeza de las naciones en las que los trabajadores laboraron más horas para el 2015, con un total de 2.230 horas por persona, cuando en países desarrollados como Alemania el promedio se reduce a 1.371.

Siguiendo con el comentario anterior, la elevada cantidad de correos electrónicos, la complejidad tecnológica, la globalización, exceso de tareas administrativas, poca flexibilidad para desarrollar funciones, con temas como: códigos de vestimenta, tiempos limitados de alimentación, atención constante de las centrales telefónicas, entre otros, provocan que los trabajadores comiencen a sentirse abrumados e impactar de forma negativa la satisfacción laboral y productividad de los mismos.

Adicional a esto, la economía de la institución se ve lesionada al tener que cubrir gastos de incapacidades y ausentismo conllevando a recargo de funciones, los trabajadores comienzan a ver una erogación mayor en los pasajes diarios, o bien, la gasolina diaria que consume el vehículo. También, está el riesgo que la persona pierda tiempo para descansar, compartir en familia o realizar sus actividades recreativas, creando una posibilidad, que la calidad laboral y humana se deteriore, a tal punto que pierda motivación y afecte el cumplimiento de los objetivos, generando pérdidas económicas a futuro.

Es por esto que el teletrabajo se visualiza como un paso para resolver o mejorar lo antes mencionado, sin embargo, como señala Llubere (2017), hace más de una década se iniciaron las acciones para aplicar el teletrabajo en el país, pero retos como la falta de un marco normativo que proteja a los trabajadores y las instituciones, la falta de acceso a internet y tecnología o la carencia de capacitaciones han provocado que no se obtengan resultados positivos para creer que las organizaciones podrían recibir beneficios al implementar el proyecto de teletrabajo.

Debido a las causas citadas anteriormente, es menester de la institución bancaria investigada coadyudar a la situación que enfrenta el país, y la sociedad en general, por lo cual, a través de la presente investigación se podrá dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los lineamientos relevantes que permiten la construcción de la propuesta de teletrabajo desde un enfoque que ayude a promover la calidad de vida de los trabajadores, así como identificar los factores que ayudarán a optimizar de recursos dentro de la Dirección de Soporte Administrativo del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, a partir del primer semestre del año 2019?

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Realizar un diagnóstico para implementar el teletrabajo en la Dirección de Soporte Administrativo del Banco Popular y de Desarrollo Comunal que ayude a promover la calidad de vida de los trabajadores, así como identificar factores que colaboren a optimizar de recursos de la entidad, a partir del primer semestre del año 2019.

Objetivos específicos

Identificar los factores que inciden en la optimización de recursos del Banco Popular con la implementación del teletrabajo

Determinar la percepción general de los colaboradores sobre la aplicación del trabajo móvil dentro de la organización y la relevancia que esto tendría con respecto a la motivación y satisfacción personal

Registrar los riesgos observados por parte de los colaboradores y representantes de la institución al hacer uso de esta modalidad de trabajo

Definir las fortalezas y debilidades que podrían obtenerse al implementar el trabajo a distancia

Recomendar acciones a seguir para el uso del teletrabajo dentro de la Dirección de Soporte Administrativo, de acuerdo a las variables obtenidas.

Justificación de la Investigación

De acuerdo con lo indicado por Lépiz (2015) actualmente el Gobierno se encuentra reuniendo esfuerzos para crear un estado más eficaz, eficiente y transparente para ser un país modelo a través de la generación de empleo basado en el uso de tecnología digitales, buscando además acciones que colaboren con el desarrollo inclusivo, construyendo así una infraestructura para teletrabajar y crear ciudades inteligentes.

Todo lo anterior en busca de mejorar la productividad de los funcionarios, promover la inserción y facilidad de acceso al mercado laboral a través del teletrabajo a los grupos vulnerables

(mujeres jefas de hogar, jóvenes, personas con discapacidad, personas de zonas alejadas), razón por la cual, el teletrabajo se vende como un plan de contingencia en acción.

Como lo señalan Balanta, García, López y Molano, (s. f.) el trabajo móvil puede tener beneficios como aumento en la productividad equivalente a mayor cantidad de ingresos y crecimiento del negocio, se reducen los costos fijos en planta física, mantenimiento, servicios públicos, se crea un equilibrio entre los espacios laborales y personales de los empleados que generan una mejor calidad de vida que se traduce en un incremento en la productividad.

Igualmente, se genera un ahorro en tiempos por desplazamientos entre hogar y oficina, así como ahorro en dinero derivado de la disminución de desplazamientos, tangibles en la reducción de costos de combustible o pagos de transporte público, mejora en los lazos familiares al tener mayor presencia en el hogar, entre otras cosas como menciona.

Entonces Manjarrés (citado por Vittorio Di Martino, 2014) define el teletrabajo como “Una forma de trabajo en la cual: a) el mismo se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando así al trabajador del contacto personal con colegas de trabajo que estén en esa oficina y, b) la nueva tecnología hace posible esta separación facilitando la comunicación”. (párr.2)

Es por esta razón que el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2015) en un esfuerzo por promover el teletrabajo en Costa Rica, divulga una guía para implementar esta modalidad en las instituciones públicas, donde el objetivo principal es “posicionar el teletrabajo como un medio que impulsa las acciones de modernización en las instituciones del Sector Público, así como la reducción de costos en diferentes rubros, el incremento en la productividad de los funcionarios, la reducción en el consumo de combustibles, promueve la inserción laboral, la protección del medio ambiente y el equilibrio entre la vida personal y laboral de los colaboradores”.

Situación que es vista como una oportunidad para realizar el presente proyecto, ya que, en una nota elaborada por Rodríguez (2018), se hace referencia al proceso de construcción de un nuevo edificio y la remodelación de las oficinas centrales, ubicada detrás de la catedral metropolitana, donde se estará realizando una inversión de \$88,8 millones, además se destina aproximadamente \$9,8 millones para conceptos de alquiler, ya que, es necesario para reubicar a los empleados.

Por lo tanto, la presente investigación busca conocer los factores que podrían colaborar para promover una mejor calidad de vida para los empleados, con brindarles una oportunidad para

compartir más con sus familias, invertir el tiempo en estudio, deporte, actividades sociales, entre otros. También si se ofrecen espacios de trabajo flexibles funciona como herramienta para que las personas puedan ser más proactivas al estar en un espacio laboral más cómodo, asimismo el personal incrementa la responsabilidad y el compromiso con la institución, lo que implicaría un posible aumento en la productividad, mejoras en los procesos y ganancias para la organización.

Asimismo, la entidad recibirá un doble beneficio, primero los alquileres se tasan por m² y de acuerdo al personal, si se elabora una propuesta donde los funcionarios utilicen estaciones intermitentes de trabajo ayudará a bajar los costos de alquiler, ya que el espacio puede ir reduciéndose, además, no se tendrá que destinar tanto dinero para la compra de insumos de oficina o pago de servicios públicos.

En segundo lugar, al ofrecer flexibilidad a los trabajadores para desarrollar sus tareas, generará un aporte, ya que, como señalan Oviedo & Vásquez (citado por Villalta 2000), la motivación se define como “la realización de aquellas cosas que satisfacen los impulsos y deseos individuales y que lleva a los empleados a actuar de la forma deseada” (p. 94), entonces, si se ofrecen beneficios al trabajador, se podría tener personal motivado, desempeñando sus funciones de una forma eficaz y eficiente que, a su vez, contribuye a la institución para que aumente las utilidades y administre con efectividad los recursos de la misma.

Finalmente, la información que se obtendrá es la llave para que las demás direcciones del Banco Popular de Desarrollo Comunal comiencen a evaluar la implementación del teletrabajo dentro de la estructura que poseen actualmente, asimismo, es un ejemplo para que las demás entidades valoren los beneficios que aporta el trabajo móvil y comience a ser un bien a la empresa, los colaboradores y el país mismo.

Antecedentes de la Investigación

El teletrabajo surge por primera vez en Estados Unidos, cuando el científico Jack Nilles realiza una investigación para utilizar los sistemas tecnológicos y el trabajo como una sola unidad, debido a la crisis petrolera y económica que enfrentaba ese país en el año 1973.

Como menciona Kcuno (citado por Nilles, 2014), el primer pensamiento del científico para reducir el tránsito de las personas en las calles, fue poder llevar el trabajo al trabajador y no el

trabajador al trabajo, a este concepto lo llamo telecommuting o en español telecomunicaciones, que, de paso, fue la base para comenzar a utilizar el teletrabajo en las organizaciones.

Según Rubinni & Mancuso (2010), en el año 1990, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) definió teletrabajo como el trabajo que se realizaría en un lugar fuera y lejos de la oficina central o de los lugares de producción de la empresa, igualmente, el trabajador no mantendría contacto personal con sus compañeros, sin embargo, contaría con las condiciones óptimas para comunicarse con ellos a través de la tecnología con la que cuenta la empresa.

En relación con lo anterior, la OIT comienza a impulsar a las organizaciones para que integre el teletrabajo, ya que, este sería el medio para garantizar un mejor estilo de vida, mejoras en la parte laboral y el camino para establecer los derechos que tendrían las personas que comenzarán a utilizar el teletrabajo, puesto que, Estados Unidos establecía objetivos orientados a reducción de uso de petróleo, aumento en la economía y productividad de las empresas; no obstante, ambas partes conservaban el objetivo de buscar flexibilidad de espacio, tiempo y trabajo, generando beneficios a la parte trabajadora y al patrono.

Posterior a esto, en Colombia, el teletrabajo comienza a tomar importancia pública según el artículo N°1 de la Ley N° 1221, por la cual se dictan y establecen normas para regular esta modalidad, promulgada por la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C, establece lo siguiente: “Artículo 1°. Objeto. La presente ley tiene por objeto promover y regular el Teletrabajo como un instrumento de generación de empleo y autoempleo mediante la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC)”.

Actualmente, el teletrabajo ha sido parte de la solución a los problemas que afectan a diferentes países, por ejemplo, en España según la Unión Sectorial de la Administración del Estado (2006), da inicio el Plan Concilia, que buscaba nuevas posibilidades para favorecer la conciliación y mejoras en la calidad del servicio a la ciudadanía, con el uso adecuado de las soluciones tecnológicas innovadoras para el desempeño del servicio público, contribuyendo así de una forma positiva la mejora en la calidad de vida personal y laboral, sin el quebranto de la productividad.

En términos nacionales, Costa Rica ha progresado en el entorno global de los negocios y la velocidad de las innovaciones en las tecnologías de información, lo cual conlleva consigo cambios en la estructura organizacional, que se adaptan a las necesidades económicas del medio en el cual

se encuentran y dentro de las transformaciones más significativas fue el comienzo del teletrabajo en las empresas.

Igualmente, al observar las situaciones que enfrenta el país, principalmente en temas relacionados con el transporte, medio ambiente y calidad de vida de los trabajadores, se ofrece la posibilidad a los colaboradores de realizar sus funciones desde la comodidad de su casa, presentando beneficios importantes como: descongestionamiento vehicular, la disminución de la contaminación ambiental, reducción de tiempo de traslado de la casa a la oficina y viceversa.

Con respecto a lo anterior, tanto empresas públicas como privadas tienen flexibilidad para aumentar la cobertura en el uso del teletrabajo, sin embargo, la empresa privada es el sector más fuerte en este aspecto, pues desde su introducción al país, ha utilizado esta modalidad como medio de trabajo, de acuerdo a experiencias y como describe Agüero, citado por Beaulieu, (2017) la firma IBM busca reducir los costos de alquiler de edificios, puesto que no necesitan lugares tan amplios para laborar, asimismo, el ahorro que se tiene en este y otros aspectos, se les reconoce a los trabajadores de manera económica para contar con personal motivado y que genere mayores rendimientos.

Siguiendo la línea de la nota anterior, se comprobó que, de 43 instituciones públicas, solo 12 son las que más incentivan el teletrabajo, entre ellas está el Instituto Costarricense de Electricidad, Ministerio de Educación Pública, Registro Nacional, entre otros. En cuanto a las 31 entidades restantes, se conoce que factores como el tema de los seguros de trabajo, incumplimiento con las tareas asignadas, crear pensamiento de discriminación por no ser todos los puestos que aplican para esta modalidad, uso del tiempo en casa para otras funciones no relacionadas con el trabajo, sedentarismo, falta de interacción con los colegas, dificultan la implementación de esta modalidad de trabajo.

Para el año 2008 y 2009, la Universidad Estatal a Distancia implementa un plan piloto, esto gracias al esfuerzo que estaba realizando el Gobierno para promover el teletrabajo dentro de las instituciones públicas, como resultado la Comisión Institucional de Teletrabajo, UNED (2009), presenta el informe de los resultados obtenidos y del cual se rescata que, es necesario comenzar a definir el perfil de competencias del teletrabajador para evaluar el desempeño, es indispensable capacitar tanto a las jefaturas como a los funcionarios sobre cómo completar o elaborar un plan de

trabajo, con el fin de que estén adaptados lo mejor posible a la realidad institucional y a los planes anuales operativos de la dependencia a la que se pertenece.

Aunado a lo anterior, es importante diseñar un instructivo que ofrezca la información básica indispensable sobre los criterios bajo los cuales serán evaluados, de forma tal que se utilice esta herramienta para el mejoramiento continuo en el ámbito personal y profesional de todas las personas que laboran en la institución.

Sin embargo, se puede apreciar en el análisis realizado Comisión Institucional de Teletrabajo, UNED (2009), que favorece una actitud abierta al aprendizaje, al desarrollo y al cambio como una forma de favorecer la actitud abierta de aprendizaje, desarrollo y mejora continua en la institución, así como orientar al funcionario para el cumplimiento de metas definidas en conjunto con la jefatura y el desarrollo de nuevas competencias que se adquieren por medio de la modalidad del trabajo, entre otras cosas.

Dado lo anterior, y al contar con la visión de las jefaturas, se buscó conocer la perspectiva de los funcionarios y de acuerdo a lo mencionado por Gallegos & Campos (2013), esta modalidad de trabajo funciona para mejorar la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, ahorro económico en rubros como combustible, transporte, peajes, vestuario y parqueos, en cuanto a las jefaturas, señalan que esta forma de trabajar, funciona para aumentar la productividad, mejora el clima organizacional, asimismo se tiene un ahorro económico en espacios de parqueo asignados y suministros de oficina, electricidad y espacios.

Por otro lado, también se han tenido resultados desfavorables que corresponden específicamente a temas de adaptación a los nuevos procedimientos de la empresa, obstáculos tecnológicos, desconocimiento del tema en general.

Siguiendo la misma línea, según comentan Núñez & Quirós (2017), en el 17° Congreso Internacional denominado La modernización del Estado realizado en Costa Rica en el año 2012, funcionó como base para que las organizaciones entendieran que el teletrabajo es la forma en la cual se puede contar con un Estado más eficiente y pueda brindar más oportunidad de empleo a la población en general, así como demás ventajas, además, se realizó en énfasis en que toda organización necesita contar con la educación formal, ya que es un tema que se encuentra en crecimiento y para obtener el mayor provecho de ello.

Finalmente, en el año 2015, se le instruye a las entidades públicas que, tomen las medidas necesarias para implementar el teletrabajo para solucionar aspectos antes mencionados, por lo tanto, la implementación del teletrabajo dentro de la Dirección de Soporte Administrativo, podrá demostrar la viabilidad para modernización de la organización, obtener posibles aumentos de productividad de los empleados y por ende mejorar e innovar en los servicios que ofrece el Banco, asimismo contribuir a reducir los costos de alquiler y servicios públicos y poder contar con un equilibrio entre la vida laboral y personal de los trabajadores contribuyendo a su vez con la protección del medio ambiente.

Proyecciones

El gobierno actual está realizando un esfuerzo para implementar acciones administrativas, decretos, directrices y proyectos de ley para mejorar la situación económica actual del país, lo que, a su vez, genera que instituciones como el Banco Popular adquieran compromisos mayores para disminuir los gastos, sin generar afectaciones a los funcionarios en temas como satisfacción personal y laboral dentro de las organizaciones.

Razón por la cual se analizó este proyecto de tesis, que a pesar de estar enfocado en una dirección de las trece (13) que forman la estructura organizacional de la entidad, es la base para lograr implementar el teletrabajo en toda la institución, con cuatro fines específicos, el primero es conocer aquellos factores que contribuirán a optimizar los recursos actuales, específicamente en temas como servicios públicos, alquiler, suministros de oficina, contratos de mensajería, limpieza, seguridad, entre otros elementos, ya que, una buena administración de métodos de trabajo, contribuye además a reducir los gastos y por ende continuar en la línea que predica el Gobierno Alvarado.

Por otro lado, y con la misma relevancia que lo citado anteriormente, es importante conocer la perspectiva de los colaboradores sobre la implementación del teletrabajo en relación con la calidad de vida, puesto que, para que las personas acepten nuevos proyectos, necesitan recibir un beneficio que les ayude a procesar de una mejor forma el cambio al que se enfrentarán, para el caso en estudio, el tema central es contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas, apoyar el crecimiento personal y profesional, así como identificar herramientas que puedan contribuir con

un posible aumento de productividad dentro del departamento. En tal sentido, recibir los comentarios desde la óptica de empleado resulta necesario para los planes de acción que se desarrollen en el proceso.

Aunado a esto, es importante, analizar los riesgos que traería consigo cambios dentro de los procesos organizacionales ya establecidos, puesto que, se debe contar con métodos para mitigar todo peligro al que pueda ser expuesta la institución. Adicionalmente, se podrán identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas generadas en la aplicación del trabajo móvil en la entidad, para tomar en cuenta todas aquellas pautas que ayuden a que la implementación del teletrabajo sea exitosa dentro de la Dirección de Soporte Administrativo y a su vez que funcione como un manual de proceso para las otras dependencias del Banco.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Reseña Histórica del Banco Popular y de Desarrollo Comunal

De acuerdo con la documentación oficial del Banco Popular (s.f), desde el año 1901 existía en Costa Rica una institución llamada el Monte de Piedad, el cual constituía una casa de empeño y tenía como misión ayudar a la gente pobre con préstamos sobre prendas, dicha institución se dedicaba a pignorar alhajas, así como otras prendas y era un legado de la sociedad agro-exportadora. Se fundó como parte del proceso de la coyuntura económica y social de los años sesenta, que buscaba el desarrollo de un banco de los trabajadores, para fomentar en ellos el ahorro, satisfacer sus necesidades de crédito, protegerlos de la usura y colocarlos en situación de participar directamente en el proceso desarrollo.

El Banco Popular y de Desarrollo Comunal como tal, fue creado el 11 de julio de 1969, mediante la Ley 4351. La tarea de poner en marcha el equipo fue encomendada al Lic. Gonzalo Méndez Carvajal, en su calidad de Director Ejecutivo, junto con 25 funcionarios más.

Para el año de 1970, se crea la primera sucursal en la provincia de Limón y continúa desarrollando presencia en el resto de las regiones del país. En 1973 se presenta la primera reforma a la Ley Orgánica del Banco, mediante la cual se asigna la dirección de la institución a una Junta Directiva Nacional y la administración a un Gerente y dos Subgerentes. Además, se constituyen Juntas Directivas y Gerencias Regionales.

En el año de 1986, se realizaron cambios importantes en la estructura del Banco Popular, donde se reformaron 13 artículos de la Ley Orgánica y se adicionaron tres, con el propósito de incorporar una nueva instancia, la Asamblea de Trabajadores, a la cual le corresponde actualmente, definir la orientación de la política general de la institución.

Para el año de 1992, la Asamblea Ordinaria de Trabajadores aprueba una serie de reformas para consolidar al Banco como una institución financiera de carácter social, con el objetivo fundamental de generar condiciones para el trabajador costarricense. El conjunto de orientaciones apunta hacia la transformación de la institución en un banco de desarrollo, capaz de canalizar el potencial de ahorro de la clase trabajadora, incorporando a la vez los instrumentos bancarios modernos, que garanticen la consolidación de entidad.

En el año de 1995, mediante la ley que reforma el Sistema Financiero Nacional, se permite al Banco Popular ofrecer servicios a sus clientes, los cuales, anteriormente, la ley no le permitía brindar, especialmente cuentas corrientes y operaciones en el área internacional.

El último hecho histórico de la institución es el acontecido en el año 2015, en el cual el Banco Popular realiza un cambio trascendental en la plataforma tecnológica, porque este cambio de sistemas no se dio en paralelo, sino que el Banco aprovechando los días feriados de la Semana Santa, sacó de funcionamiento los diferentes sistemas informáticos, para aventurarse en la instalación de uno nuevo, que promete brindar una ventaja competitiva.

Es importante aclarar que, el Banco Popular y de Desarrollo Comunal es una institución de Derecho Público no estatal, con personería jurídica y patrimonio propio, con plena autonomía administrativa y funcional, así lo indica el artículo 2 de su Ley Orgánica. (1969, p.1). Además, está sujeto a la fiscalización de la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF) y de la Contraloría General de la República (CGR). Para Fonrouge (citado por Escoto Leiva, 2001): “Los entes públicos no estatales son ‘órganos’ que colaboran en las funciones del Estado, pero segregados de la administración general”, son creados por ley, actúan según las normas del derecho público y tienen a su cargo la ejecución de cometidos públicos, cuya finalidad justifica su régimen particular”. (p.46)

Conforme con lo señalado en el artículo 47 de la Ley Orgánica del Banco, la entidad forma parte del Sistema Bancario Nacional y tiene las mismas atribuciones, responsabilidades y obligaciones que les corresponden a los bancos, de conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica del Banco Central, la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional y las demás leyes aplicables. Por tanto, debe mantener indicadores de desempeño y gestión de alta calidad y un efectivo nivel de seguridad en las transacciones que realizan sus clientes.

La entidad posee el 100% de las acciones de capital de las siguientes sociedades: Popular Sociedad de Fondos de Inversión. S.A., Popular Valores Puesto de Bolsa, S.A., Operadora de Planes de Pensiones Complementarias, S.A. y Popular Sociedad Agencia de Seguros, S.A. Estas subsidiarias en conjunto con el Banco Popular integran el Conglomerado Financiero Banco Popular.

Finalmente, el Banco Popular posee una alta orientación hacia la economía social, con la finalidad de fomentar el ahorro y satisfacer las necesidades de crédito de la clase trabajadora; de

esta forma, uno de sus objetivos es promover el crecimiento económico y social de forma sostenible de personas, grandes empresas, instituciones, mipymes y organizaciones sociales del país.

Misión

Somos un Conglomerado Financiero que ofrece productos y servicios accesibles, innovadores y de alta calidad; fomenta el ahorro, la inversión y la protección de la población trabajadora y demás habitantes del país en procura de su bienestar económico-financiero, social y ambiental, Garita (s.f).

Visión

Destacarnos en la sociedad costarricense como el principal Conglomerado Financiero que contribuye, con su modelo de negocios, al bienestar económico-financiero, social y ambiental de la población trabajadora y demás habitantes del país, Garita (s.f).

Estructura organizacional general

La estructura organizacional general del Banco Popular y de Desarrollo Comunal está compuesta por la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras, Junta Directiva Nacional, Gerencia General, Subgerencia General de Negocios y Operaciones, a continuación, se adjunta la información referente al organigrama del Banco, para ampliar el conocimiento sobre las direcciones, división, áreas y unidades que conforman el equipo de trabajo:

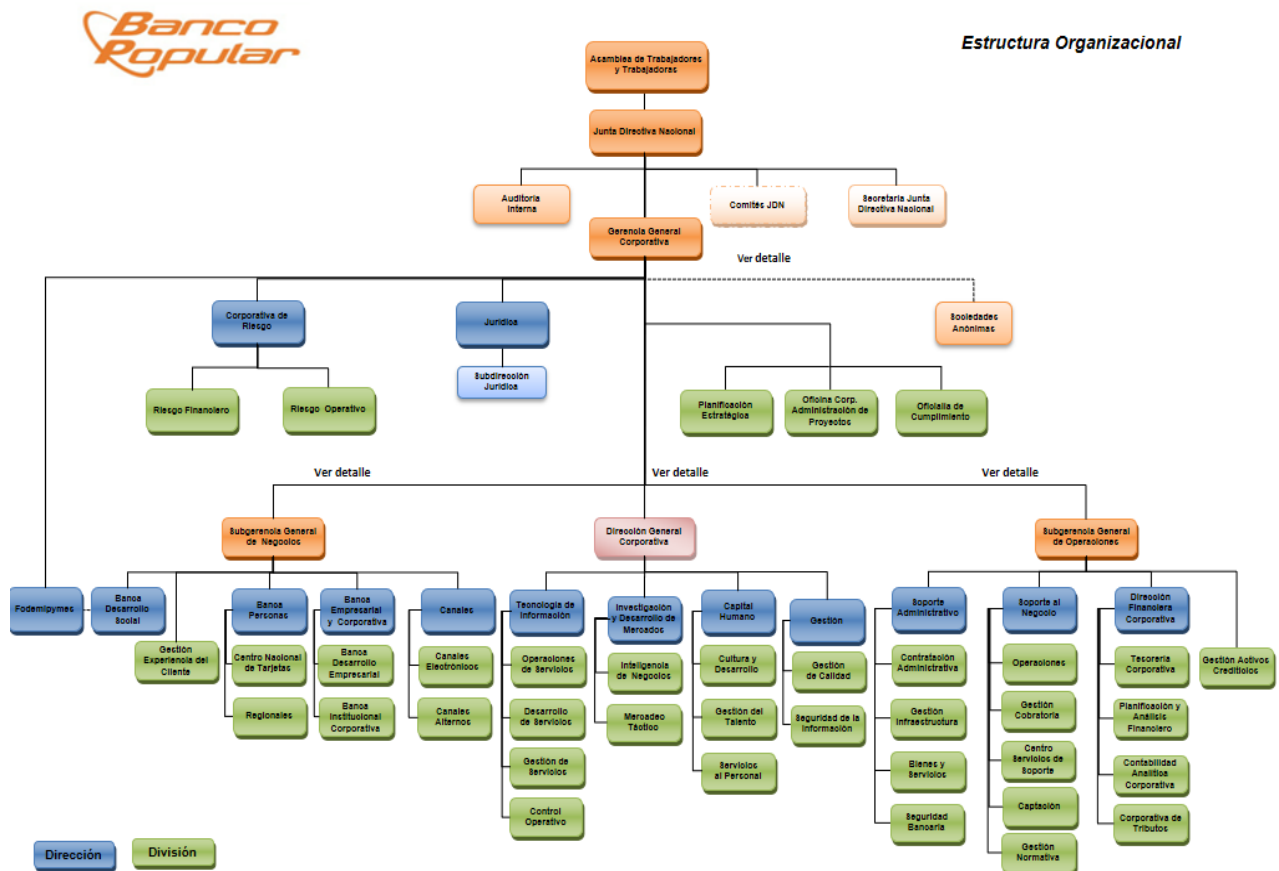


Figura 1. Organigrama Banco Popular y de Desarrollo

Fuente: Pagina oficial del Banco Popular y de Desarrollo Comunal (s.f)

Estructura organizacional de estudio

La Dirección de Soporte Administrativo pertenece directamente a la Subgerencia General de Operaciones, al respecto, se adjunta el organigrama de la dependencia, para conocer la unidad de estudio que será evaluada con esta investigación:

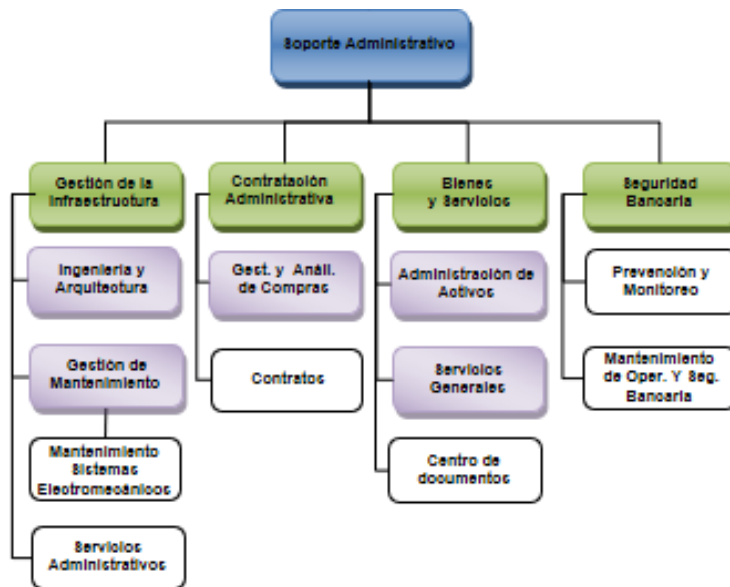


Figura 2. Estructura Organizacional Dirección Soporte Administrativo

Fuente: Página Oficial del Banco Popular y de Desarrollo Comunal (s.f)

Teletrabajo

De acuerdo con Núñez & Quirós (citados por El Centro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo, 2017), el teletrabajo se define como: “aquellas formas de trabajo no presencial mediante el uso de tecnologías digitales, donde la persona puede realizar las actividades desde su domicilio o un lugar que presente las condiciones para las actividades laborales; se señala, que en ocasiones se utiliza como sinónimo el término “Trabajo Virtual”. (p.300)

El Artículo 2 del Decreto “Promoción del teletrabajo en las instituciones públicas” No. 34704-MPMTSS, del 31 de julio de 2008 define teletrabajo como: “... toda modalidad de prestación de servicios de carácter no presencial, en virtud de la cual un funcionario público, puede desarrollar parte de su jornada laboral mediante el uso de medios telemáticos desde su propio domicilio u otro

lugar habilitado al efecto, siempre que las necesidades y naturaleza del servicio lo permitan, y en el marco de la política de conciliación de la vida personal, familiar y laboral de los funcionarios públicos”.(párr.12)

Modalidades de teletrabajo

Según la publicación el teletrabajo en Costa Rica, un estudio exploratorio sobre su implementación en el Gran Área Metropolitana, Núñez & Quirós (2017), de acuerdo con las características que se establecen en esta modalidad se puede clasificar de la siguiente forma:

1. El teletrabajo en función del lugar donde se realiza, bajo esta modalidad se pueden considerar las siguientes tipologías:

Trabajo en la casa o domicilio: el lugar de trabajo es el domicilio, lo cual se estipula en el contrato de trabajo, o también se da en casos bajo la modalidad de *freelance*.

Trabajo en oficinas remotas: se caracteriza por la realización de teletrabajo en una ubicación más cercana al hogar que al lugar de trabajo tradicional, el cual puede ser:

Teletrabajo en Telecentros: el trabajo se lleva a cabo en “instalaciones que están equipadas electrónicamente para el trabajo de oficina a distancia y no necesariamente están cercanas a la residencia del teletrabajador

Teletrabajo desde oficinas satélites: “unidades separadas dentro de una empresa, que están geográficamente alejadas de la organización central, pero que mantienen una constante comunicación electrónica”

Telecottages: es un tipo especial de telecentro que se encuentra en zonas rurales, que inicialmente fue constituido como una forma de general oportunidades a las regiones de difícil acceso en Escandinavia

Intranets, Telered de Pymes y de grandes empresas: Es un modelo de interconexión de empresas a través de una red de comunicaciones propia o apoyándose en Internet

Transnacional u “offshore”: “trabajo realizado todo el tiempo fuera de las instalaciones de la empresa. En este caso, las actividades laborales pueden realizarse fuera del país en el que se encuentra la sociedad matriz”

Oficinas virtuales: es una forma de organización de trabajo totalmente descentralizada en la que todo el personal de la empresa trabaja a distancia manteniendo una comunicación mediante las tecnologías digitales. La empresa no posee oficinas centrales físicas y usualmente suelen contar con trabajadores de diversos países

2. El teletrabajo en función del tiempo que insume se distingue al respecto tres formas específicas:

Telependuralismo (*part-time homebased teleworking*): una parte del trabajo es desarrollada dentro de la empresa y la otra es fuera de la oficina de la entidad

Teletrabajador primario: Son teletrabajadores a tiempo completo cuya única forma laboral es el teletrabajo. En algunas ocasiones puede que visiten la oficina, pero su domicilio es considerado el centro de sus actividades laborales, y en éste dispone de todos los equipos necesarios para realizarlo

Teletrabajadores sustanciales: el teletrabajo es regular y frecuente, empero, las oficinas centrales de la empresa se siguen considerando como el lugar de trabajo principal

3. Teletrabajo en función del enlace entre el trabajador y la empresa, esta modalidad destaca cuatro posibles formas de desarrollo:

Conectado o en línea: la persona teletrabajadora hace uso de las telecomunicaciones para conocer las especificaciones y requerimiento de las tareas por realizar, como también para elaborarlo y enviar el resultado de este

Desconectado o fuera de línea: la persona realiza una actividad informática sin ninguna conexión con la computadora central de la empresa, por lo cual no hay una conexión directa entre el trabajador y la misma. El empleador no puede ejercitar de forma continua y en tiempo real los poderes de dirección y control

Unidireccionalmente conectado: llamado también one way line. Bajo esta modalidad, el teletrabajador desarrolla su actividad mediante una conexión en sentido estricto entre su video-terminal y la computadora central, sin un control directo sobre el terminal externo y limitándose a enviar directamente los datos. La vinculación es unidireccional o en sentido único, pudiendo partir del empresario, o alternativamente, del trabajador

Interactivo o bidireccional: se permite un diálogo interactivo entre la computadora central y los terminales externos. Son posibles los controles en tiempo real por parte de la empresa. No implica necesariamente que el trabajador esté conectado todo el tiempo. (p.300).

La modernización en el tema permite que el Banco pueda ajustar a los procedimientos, la opción que mejor se adapte a las necesidades actuales de la organización, asimismo, permite a la institución utilizar esta modalidad, bajo diferentes esquemas, que en conjunto generen grandes beneficios.

Ventajas y desventajas del teletrabajo

De acuerdo lo señalado por Núñez & Quirós (2017), se presentan a continuación las ventajas y desventajas que podría presentar el teletrabajo para el trabajador, la empresa y la sociedad:

	Ventajas	Desventajas
Para el trabajador (a)	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de costos y tiempos por desplazamientos. • Menos gastos personales relacionados con el trabajo. • Aumento en la productividad. • Oferta laboral más amplia, diversa, motivada y calificada. • Posibilidad de combinar con tareas relativas al hogar y el cuidado de hijos. Así como la interacción con la vida familiar. • Aumento en las posibilidades de desarrollo personal. • Flexibilidad de horarios • Reducción del estrés y mejoras en la salud. • Fomenta la inserción laboral de personas residentes en zonas alejadas y en condiciones de desventaja. • Impulsa las acciones de modernización de la gestión. • Optimiza el uso de las tecnologías disponibles. • Reduce los gastos en servicios públicos (agua, energía, papelería). 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificil separación de la vida privada respecto trabajo. • Poca proclividad de los sindicatos. • Disminuye la posibilidad de trabajo colaborativo y las relaciones interpersonales entre los trabajadores de cada área. • Fomenta el sedentarismo. • Falta de legislación. • Dificultad para lograr solventar dudas y consultas relacionadas con los temas laborales. • Dificultades en el manejo y organización del tiempo.
Para la empresa o institución	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor aprovechamiento del espacio físico. • Impulsa una cultura organizacional de trabajo mediada por objetivos y resultados. • Posibilita la generación de nuevos entornos multiculturales y diversos. • Incrementa la productividad del empleado. • Reduce el absentismo por enfermedad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultades para la supervisión y el control del trabajo. • Puede favorecer una pérdida de la cultura organizacional. • Puede conllevar a una fragmentación del personal y a una eventual pérdida del sentido de identidad y pertenencia del personal con la organización. • Puede promover la pérdida de las jerarquías establecidas.
Para la sociedad	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuye con el descongestionamiento vial. • Disminuye el consumo de combustibles. • Favorece la reducción de los tiempos de respuesta en trámites. • Facilita y favorece la inclusión social de grupos vulnerables. • Puede favorecer el desarrollo de estrategias para afrontar problemas medioambientales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor dispersión social. • Aumento de gastos en infraestructura tecnológica. • Incremento de trabajos sin protección.

Figura 3. Ventajas y desventajas del teletrabajo

Fuente: El teletrabajo en Costa Rica, un estudio exploratorio sobre su implementación en el Gran Área Metropolitana, 2017

Es importante para el Banco Popular, reconocer los pros y los contras que podría presentarse internamente al optar por la implementación del teletrabajo dentro de las áreas administrativas y de negocio, puesto que, todo proyecto siempre tiene sus efectos positivos y negativos, sin embargo, si parte de lo que genera es positivo, la organización podría estar en un camino correcto para el aumento de productividad y reducción de gastos.

Beneficios del teletrabajo para la organización

Balanta, García, López y Molano, (s. f.) dividen los beneficios dentro de la organización de la siguiente manera:

a) Para el negocio: 1. Mayor productividad equivale a mayores ingresos y mayor crecimiento del negocio, 2. Costos predecibles asociados a la flexibilidad de la inversión en planta física, tecnología y recursos humanos que responderán a la demanda. A mayor demanda, crecimiento de la organización con inclusión de teletrabajadores; a menor demanda, escasos costos fijos, 3. Reducción de costos fijos en planta física, mantenimiento, servicios públicos, entre otros.

b) Para las operaciones: 1. Control y seguimiento permanente al desarrollo de las tareas programadas a través de las herramientas tecnológicas. 2. Procesos descentralizados pero interconectados.

c) Para el área de Recursos Humanos: 1. Mejoramiento de las condiciones del reclutamiento al poder contratar al personal más calificado sin importar su ubicación o disponibilidad de desplazamiento hacia la sede de la organización, 2. Mayor índice de retención del personal capacitado, 3. Equilibrio entre los espacios laborales y personales de los empleados que generan mayor calidad de vida que se traduce en mayor productividad.

d) Para el área de tecnología: 1. Reducción del costo en adquisición de hardware y software, 2. Política “*Bring Your Own Device -BYOD-*” que aprovecha los dispositivos de propiedad del trabajador y no aumenta costos para la organización, 3. Control total sobre

los escritorios virtuales y el flujo de la información, 4. Reducción del esfuerzo en mantenimiento de equipos y optimización de la capacidad de respuesta frente al crecimiento de la compañía.

e) Para los programas de responsabilidad social: 1. Reducción de la huella de carbono al evitar el desplazamiento de los trabajadores hacia la empresa, 2. Inclusión socio-laboral de población vulnerable gracias a las TIC: situación de discapacidad, aislamiento geográfico, cabezas de familia, 3. Aporte al mejoramiento de la movilidad de las ciudades y reducción del tráfico asociado a las jornadas de trabajo, 4. Aplicación de buenas prácticas laborales que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores y a su desarrollo, con la integración de los últimos avances de la tecnología y nuevas formas de trabajar. (p.15)

Beneficios para los trabajadores

Balanta, García, López y Molano, (s. f.) señalan que los colaboradores de las organizaciones reciben la posibilidad de trabajar en lugares distintos a su oficina como una oportunidad para mejorar su calidad de vida y aumentar su rendimiento. Entre los beneficios específicos para ellos se encuentran:

1. Ahorro en tiempos por desplazamientos entre hogar y oficina
2. Ahorro en dinero, derivados de la disminución de desplazamientos, tangibles en la reducción de costos de combustible o pagos de transporte público
3. Ahorro y mejoras significativas en la alimentación y la salud de los trabajadores, al consumir alimentos preparados en sus hogares
4. Mejoras en la salud al reducir el estrés derivado de los desplazamientos y los gastos asociados, además de oportunidades de incluir en la rutina diaria tiempo para el cuidado físico
5. Reducción de la huella de carbono y el impacto ambiental producido por cada trabajador durante los desplazamientos y el consumo de energía en las oficinas
6. Mejora en los lazos familiares y vecinales al tener mayor presencia física en el hogar y otros espacios de socialización

7. Optimización de las actividades personales gracias al desarrollo de habilidades para la gestión del tiempo y las tareas. (p. 14)

La entidad debe tener claros los beneficios que traerá consigo la implementación de esta modalidad, de esta forma, podrá crear una cultura desde las jefaturas hasta los subordinados, para tomar todo beneficio que esto genere.

Características del teletrabajo

Balanta, García, López y Molano, (s. f.) señalan que más allá de la definición, el teletrabajo se entiende a partir de sus características:

- a) Una actividad laboral que se lleva a cabo fuera de la organización en la cual se encuentran centralizados todos los procesos.
- b) La utilización de tecnologías para facilitar la comunicación entre las partes sin necesidad de estar en un lugar físico determinado para cumplir sus funciones.
- c) Un modelo organizacional diferente al tradicional que replantea las formas de comunicación interna de la organización y en consecuencia genera nuevos mecanismos de control y seguimiento a las tareas. (p.12)

Es importante que los funcionarios del Banco Popular tengan claridad de las características básicas del teletrabajo, de forma tal, que se pueda contar con una vista previa si resultaría efectivo o no, el uso de esta modalidad del trabajo.

Características del empleado

Según Cantú, Montelongo & Buereas, citado por Illegems y Verbeke (2003), hay una serie de características que ayudan a determinar el perfil viable para que un empleado labore bajo esta modalidad, a continuación, se mencionan:

1. Complejidad en el hogar: A mayor complejidad en la vida familiar, es el deseo de los empleados por la flexibilidad, y por consiguiente mayor el deseo por el teletrabajo, porque

les permite satisfacer tanto requerimientos laborales como no laborales. Sin embargo, es importante señalar que el teletrabajo y las actividades de casa no pueden ser combinadas literalmente hablando

2. Condiciones en el hogar: La adopción del teletrabajo de una forma regular es más fácil si se tiene un cuarto apartado de las funciones de la casa, donde se evita la interrupción por otros miembros de la casa

3. Género: No existe una generalización respecto a cuál género tiene una actitud más positiva hacia el teletrabajo, sin embargo, la mujer más que el hombre elige el teletrabajo para mantener su flexibilidad respecto al cuidado de hijos o personas de edad adulta

4. Sueldo. El sueldo de los empleados con teletrabajo varía considerablemente, pero en promedio ganan más que aquellos que trabajan en oficina debido a una combinación de factores. Primero, los empleados con mayores ingresos, fácilmente pueden tener un área propia dentro del hogar para esta actividad. Segundo, los empleos que encajan mejor con el teletrabajo, en promedio, son puestos mejor pagados

5. Educación. En este caso, también varía considerablemente, pero en promedio, los empleados con teletrabajo tienen una mayor educación, debido también a los dos factores mencionados en el punto anterior

6. Edad. El factor edad, varía dependiendo de cada individuo y varía por país. En algunos países generalmente, la aceptación del teletrabajo disminuye con la edad del empleado, sin embargo, es este grupo el que generalmente tiene las condiciones en su hogar para implementar el teletrabajo. Por otra parte, el grupo de jóvenes está menos propenso a iniciar el teletrabajo. Podríamos decir que la edad media es la más factible a desarrollarse en el teletrabajo. (p.17)

Requerimientos para desarrollar el teletrabajo

Según Castro (2009), existe una serie de condiciones técnicas y de espacio físico que son requeridas por las personas empleadas que realizan sus tareas profesionales bajo el esquema de teletrabajo. Dichas condiciones, que son descritas a continuación, les permiten completar adecuadamente sus labores.

1. Equipamiento tecnológico: Desde el punto de vista tecnológico y de comunicaciones es necesario contar con: a) conexión a Internet de banda ancha: dado que se labora desde una localidad remota, es necesario contar con una conexión de alta velocidad que permita el intercambio de datos, mensajería instantánea y videoconferencia de forma eficiente, b) Una computadora de escritorio o portátil: con la capacidad suficiente para permitirle a la persona teletrabajadora cumplir adecuadamente con las tareas que le sean asignadas. Es necesario que el equipo esté equipado con una tarjeta de red que le brinde la capacidad de aprovechar la conexión de banda ancha a Internet. También se recomienda contar con cámara web, tarjeta de sonido, parlantes y micrófono con la finalidad de poder realizar videoconferencias

2. Escáner, en caso de que el trabajo que se desempeña requiera la digitalización de documentos

3. Teléfono móvil, que puede ser un celular, celular IP o teléfono por software (soephone).

4. Una impresora, para los casos en los que se requiere tener respaldos impresos de los resultados obtenidos en la ejecución de las tareas asignadas

5. Espacio físico y ambiente: Existen también requerimientos mínimos de espacio físico, de equipo y mobiliario de oficina necesarios para convertirse en una persona candidata a teletrabajadora, entre ellos: a) un área independiente y accesible donde ubicar el puesto de trabajo. Dicha área debe tener adecuada iluminación y ventilación ya sea natural o artificial. Además, el nivel d ruido debe permitir desarrollar las actividades laborales sin molestar a quien está trabajando. b) poseer mobiliario y una silla ergonómica adecuada, c) condiciones eléctricas apropiadas que eviten el daño de los equipos electrónicos. (p.106)

Por otro lado, es también necesario realizar un análisis del ambiente familiar en donde se desenvuelve cada una de las posibles personas teletrabajadoras, a fin de evitar contratiempos como el aumento de la violencia familiar o la imposibilidad de realizar las tareas debido a condiciones inadecuadas. Este estudio debe ser llevado por especialistas en Psicología o Trabajo Social, siendo los más indicados los funcionarios de Recursos Humanos de la empresa. Es importante que las organizaciones sepan que tomar en cuenta en el momento de adoptar la modalidad de teletrabajo dentro de la organización.

Herramientas de colaboración

Castro (2009) señala que las herramientas de colaboración son comúnmente provistas por las empresas con la finalidad de que la persona teletrabajadora pueda interactuar con sus compañeros de trabajo y realizar intercambios de información, entre ellas se tienen las siguientes:

1. El correo electrónico, que posibilita el intercambio de información en formato digital. Permite mantener contacto entre dos o más personas, seguir el desarrollo de los trabajos, enviar informes y concertar citas, entre otras acciones
2. La mensajería instantánea, que permite la comunicación escrita en tiempo real entre dos más personas
3. La videoconferencia, que permite la comunicación simultánea y bidireccional de audio y video, lo que facilita mantener reuniones con grupos de personas situadas en lugares alejados entre sí. Adicionalmente, pueden ofrecerse facilidades telemáticas o de otro tipo, como el intercambio de informaciones gráficas, imágenes fijas y la transmisión de archivos
4. Los escritorios compartidos, que brindan la capacidad de que dos o más usuarios trabajen en un mismo equipo de cómputo, aunque se encuentren en sitios distintos. Por ejemplo, podrían editar un documento simultáneamente para mejorarlo colaborativamente
5. El calendario compartido, permite a los teletrabajadores y demás empleados programar y sincronizar sus actividades. Un empleado podría agregar una reunión ejecutiva en el calendario compartido con lo cual aparecerá en los calendarios de los demás empleados quienes estén sincronizados
6. Foros en donde pueden discutirse ideas, proyectos o colocarse diversos materiales digitales para que estén accesibles para los demás empleados de la empresa.
7. Sistemas empresariales, que funcionan vía web desde donde los teletrabajadores pueden obtener o enviar información a las bases de datos de la organización. (p.29)

La implementación del teletrabajo requiere de herramientas para organizar y controlar las funciones que van desarrollando los colaboradores, lo cita anteriormente, es una base para que, el Banco utilice lo existente y lo transforme en una ventaja.

Valoración de puestos teletrabajables

De acuerdo con el Sistema de Información Jurídica (2016), en el artículo 11, *Artículo 11, Decreto Ejecutivo N°. 39734-S*, señala que un puesto teletrabajable es aquel que cumple las siguientes condiciones:

1. Se pueden desarrollar fuera de la oficina sin afectar el normal desempeño de otros puestos y del servicio al usuario.
2. Están asociadas a objetivos claros y metas específicas que permiten la planificación, seguimiento y control.
3. La supervisión es indirecta y por resultados.
4. La comunicación se da fundamentalmente por medios telemáticos. (párr.29).

El Banco Popular cuenta con numerosos puestos de trabajo, sin embargo, solo algunos son realmente aplicables para teletrabajar, por lo cual, resulta importante realizar una valoración previa antes de asignar.

Definición del perfil del teletrabajador

Balanta, García, López y Molano, (s. f.), como todo proceso de selección, se sugiere partir de un perfil básico que ayude a determinar si el colaborador es competente para desarrollar las actividades a su cargo de forma efectiva y satisfactoria, trabajando desde un lugar diferente a las instalaciones de la organización con el uso de TIC. Algunos requisitos serían Junto a los criterios descritos en la etapa de planeación, es importante considerar algunos factores que pueden priorizar la selección de algunos trabajadores sobre otros para desarrollar trabajo a distancia:

1. **Interés y voluntad.** Se valorará que el trabajador esté interesado en practicar esta modalidad laboral
2. **Antigüedad en la organización.** En muchas experiencias este es un factor determinante para tener en cuenta a un trabajador en el programa de implementación del teletrabajo, toda

vez que es una persona que conoce muy bien sus funciones y se desenvuelve cabalmente en ellas, facilitando su adaptación al nuevo modelo

3. Condiciones excepcionales. La existencia de trabajadores con inconvenientes para el desplazamiento hacia la sede de la organización o con necesidades especiales derivadas de una discapacidad, ser cabeza de familia, mujeres en estado de lactancia y otras similares pueden convertirlos en candidatos potenciales para teletrabajar. (p.51)

De acuerdo con la valoración de puestos teletrabajables, la última etapa sería definir en conjunto el perfil del teletrabajador, así, la elección de los funcionarios más idóneos puede hacerse de una manera simple y sin necesidad de discriminar a ningún otro colaborador, pues se van a crear puestos estándares y que vayan en pro del aumento de productividad t ganancias dentro de la organización.

Retos para la implementación del teletrabajo

Balanta , H., García , S., Hernán , L., & Molano , A. (s.f.), señalan que hay una serie de aspectos que serán parte de los retos que las organizaciones deberán superar para una correcta implemenación del teletrabajo, a continuación se detalla la lista realizada:

	<p>CONTROL</p> <p>Es posible hacer seguimiento a los colaboradores por cumplimiento de tareas y no de horarios.</p>
	<p>PRODUCTIVIDAD</p> <p>Un trabajador concentrado en el logro de metas definidas y disfrutando de mayor balance entre su vida laboral y personal es más productivo.</p>
	<p>COSTOS</p> <p>Realizar inversiones iniciales en tecnología que retornen en el mediano plazo como reducciones en costos fijos.</p>
	<p>CULTURA ORGANIZACIONAL</p> <p>Se requiere gestionar el cambio de mentalidad de supervisores y colaboradores hacia una cultura más flexible, basada en la confianza, la orientación a resultados y el uso de la tecnología que hacen más competitiva a la organización en el mercado actual.</p>
	<p>POLÍTICAS</p> <p>La legislación colombiana ya regula el teletrabajo. Ajustar las políticas corporativas requiere una revisión en materia de horarios y cumplimiento.</p>
	<p>TECNOLÓGICO</p> <p>Las necesidades tecnológicas dependen de la proyección de cada organización, y aunque se requieren algunas inversiones y cambios en sistemas, estos se venían en productividad y optimización de los recursos tecnológicos de las organizaciones.</p>

Figura 4. Retos para la Implementación del Teletrabajo

Fuente: Libro Blanco. El ABC del Teletrabajo en Colombia

Marco Normativo del Teletrabajo en Costa Rica

Núñez Artavia , N., & Quirós Ramírez, A. (2017) señalan que la legislación laboral costarricense no prevé ninguna especificidad en cuanto a una regulación para el modelo laboral de teletrabajo, sin embargo, en el informe Hacia la Sociedad de la Información y el Conocimiento, Prosic 2007 y 2009, se realizó un análisis de esta situación, por lo cual a continuación se presentan los avances que se han dado en esta materia.

Año	Decreto o proyecto de ley
2008	Decreto 34704-MP-MTSS: Primer decreto sobre Teletrabajo en el sector público.
2009	Decreto 35434 "Implementación del Teletrabajo en Mujeres que se encuentren en estado de embarazo".
2012	Proyecto de ley 18549: Ley para la promoción, regulación e implementación del teletrabajo en Costa Rica. Proponente: José Joaquín Porras Contreras. Dictamen: Unánime negativo.
2013	Decreto 37695-MP-MTSS: Deroga el decreto del 2008. Proyecto de ley 19355: Ley para regular el teletrabajo. Proponentes: Otto Guevara Guth, José Aberto Alfaro Jiménez y Carmen Quesada Santamaría.
2014	Proyecto de ley 19422: 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. Proponente: Antonio Álvarez Desanti.
2015	Decreto N° 39225-MP-MTSS-MICITT dirigido al sector público.
2017	Decreto N°40121-MTSS-MOPT-MICITT: Aplicación general del 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.

Figura 5. Normativa del Teletrabajo en Costa Rica

Fuente: El Teletrabajo en Costa Rica, 2017

Núñez Artavia, N., & Quirós Ramírez, A. (2017) indican que:

De este marco normativo, resaltan algunos aspectos. En el decreto 34704-MP-MTSS, se declara de interés público las actividades para el fomento del Teletrabajo en el sector público y ya en el Decreto 39225 -MP-MTSS-MICITT del 2015, se establece como obligatorio el teletrabajo en instituciones públicas en las que es posible su implementación. A su vez, se nombra a un Equipo de Coordinación Técnica de Teletrabajo adscrito y dirigido por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) como la entidad que convocará a las instituciones, dependencias y organizaciones que estimen necesario para desarrollar los objetivos y las actividades que permitan aplicar el teletrabajo en las entidades públicas y la sociedad. A partir de este decreto se crea el Programa Nacional de Teletrabajo, el cual tiene cinco ejes fundamentales (CIDTT, 2017): 1. Red colaborativa para compartir experiencias y crear vínculos entre diferentes organizaciones, 2, normalización para generar insumos para crear la normativa que sustenta su aplicación en la sociedad, 3, Pobreza: este eje

consiste en crear condiciones para ofrecer oportunidades laborales a personas en condición de pobreza, 4. Modernización de las organizaciones por medio del trabajo virtual y aplicaciones tecnológicas en la ejecución de las actividades. (p.307)

Por otro lado, Núñez Artavia , N., & Quirós Ramírez, A. (2017) comentan que:

En enero del año 2017, se emite el decreto 40121 para practicar el teletrabajo como medida de contingencia debido a la situación emergente por la construcción del puente de la "Platina" ahora nombrado Alfredo González Flores. En lo que respecta a los proyectos de ley, el proyecto número 19355, presentado por Otto Guevara Guth, José Aberto 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 (Tics)". (Art 1)

Cuenta con cinco capítulos y trece artículos, y se destacan temas de deberes del Estado para promover, regular e implementar el teletrabajo en el contexto de la modernización, las condiciones laborales y obligaciones tanto del patrono como de la persona teletrabajadora. En enero del año 2017, los diputados del Movimiento Libertario solicitaron convocar este proyecto de ley debido a los cierres de rutas (Romero, 2017). Este proyecto se encuentra en comisión de Asuntos Económicos desde el 17 julio del 2016. (Asamblea Legislativa, s.f.)

Finalmente, el proyecto de ley 19422, elaborado por Antonio Álvarez Desanti, propone una adición de un nuevo capítulo referente al contrato de teletrabajo al título II del Código de trabajo, el cual consta de 14 artículos sobre el contrato de teletrabajo. Este proyecto de ley se encuentra en la comisión de Asuntos Jurídicos desde el 07 de julio del 2015 (Asamblea Legislativa, s.f.). (p.308)

Informes de Teletrabajo en América Latina

El estado del teletrabajo en la banca colombiana y sus efectos en la vida familiar

Jiménez, Gascón & Sainz (2009), en un estudio realizado al uso del teletrabajo en la banca colombiana y los efectos en la vida familiar, se obtienen las siguientes conclusiones:

1. Con relación a la posibilidad del ejercicio del teletrabajo, es moderada la disponibilidad de recursos tecnológicos para el desarrollo de tareas propias del trabajo a distancia, tanto de propiedad del empleado como del banco
2. Los presidentes y vicepresidentes consultados de los bancos colombianos encuentran que es incipiente en el sector bancario colombiano, a causa de la ausencia de una cultura empresarial y del trabajador sobre el desarrollo de tareas a distancia, debido a la baja responsabilidad del trabajador en la autoadministración de su tiempo laboral. Además, piensan que esta práctica laboral se concentra principalmente en las áreas comerciales de los bancos. Sin embargo, señalan los expertos que las nuevas áreas de tecnología igualmente vienen desarrollando sus tareas a distancia. En general, coinciden en que las demás áreas de la empresa bancaria podrían realizar sus tareas mediante el teletrabajo
3. Como una posible limitante del despliegue del teletrabajo en el sector bancario, se sigue dependiendo de una cultura del contacto visual y táctil, no sólo con los trabajadores, sino con el cliente
4. Respecto al tiempo que se dedica al ámbito familiar y personal en el ejercicio del teletrabajo, según los teletrabajadores y los presidentes y vicepresidentes de los bancos colombianos consultados, éste ha permitido dedicar moderadamente más tiempo a la dimensión personal y familiar. Esto supone una mayor dedicación del trabajador a los miembros de su núcleo familiar y del tiempo dedicado al descanso laboral. (p.19)

Por lo tanto, Jiménez, Gascón & Sainz (2009) destacan que, el teletrabajo en la banca colombiana, aunque de una forma incipiente, si se puede mejorar las relaciones familiares, laborales y personales del teletrabajador, sin embargo, se puede observar que, si es necesario fomentar esta cultura entre los colaboradores de la banca, ya que se encuentran varias situaciones importantes:

1. Contribuye a mejorar las condiciones de vida del empleado
2. Disminuir los costos de alimentación y transporte
3. Aumentar el tiempo de compañía con sus familiares; disminuir las tensiones internas en los grupos y dependencias de las compañías bancarias; y disminuir los costos estructurales de operación de los bancos, gracias al ahorro en edificaciones, muebles, mantenimiento, cafetería, seguridad, subsidios de transporte, entre otros. (p.20)

Entonces, manteniendo la línea del pensamiento de los expertos, se puede determinar que el sector de la empresa colombiana, como el bancario, sigue la tendencia marcada por la Sociedad de la Información y el Conocimiento que como mencionan Jiménez, Gascón & Sainz (citado por Castells, 2002):

Las firmas comerciales y, cada vez más, las organizaciones e instituciones se organizan en redes de geometría variable, cuyo entrelazamiento supera la distinción tradicional entre grandes empresas y empresas pequeñas, atravesando sectores y extendiéndose por agrupaciones geográficas diferentes de unidades económicas. En consecuencia, el proceso de trabajo cada vez se individualiza más, se desagrega la realización del trabajo y se reintegra su resultado mediante una multiplicidad de tareas interconectadas en emplazamientos diferentes, marcando la entrada en una nueva división del trabajo, basada en los atributos/capacidades de cada trabajador más que en la organización de tareas. (pag.21)

Finalmente, Jiménez, Gascón & Sainz, citado por Castells (2002) señalan lo siguiente:

El proceso de trabajo está en el núcleo de la estructura social. La transformación tecnológica y organizativa del trabajo y las relaciones de producción en la empresa red emergente y a su alrededor es la principal palanca mediante la cual el paradigma informacional y el proceso de globalización afectan a la sociedad en general. (pag.22)

En tal sentido, la presente investigación evidencia aspectos positivos, que ratifican tendencias registradas en las empresas de países desarrollados, por lo que, a pesar del desarrollo tecnológico de la banca colombiana, se han absorbido los impactos, y los trabajadores se han acostumbrado a la rutina de sus usos, sin percibir ciertamente los mayores cambios.

El análisis de la implementación del teletrabajo mixto en el sector bancario peruano. Casos: BCP y BBVA

De acuerdo con la investigación realizada por Silva, Carrasco & Vega (2018), donde se analizaba la posibilidad de implementar el teletrabajo mixto en el sector bancario de Perú, se logra llegar a las siguientes conclusiones:

- 1.** Es necesario comenzar la implementación por medio de un plan piloto, pues, es la fase neurálgica de la implementación, debido a que, permite ir determinando factores como el perfil adecuado, el nivel de adaptación de los involucrados (tanto líderes como teletrabajadores), probar el nivel de respuesta de la tecnología proporcionada y monitorear tanto aliciente como barreras
- 2.** Las empresas en estudio son conscientes de la digitalización de los procesos organizacionales a nivel global, y del cambio en las dinámicas e interacciones producto de la efectividad de las TICs. El teletrabajo es una herramienta más dentro del complejo cambio que significa esta nueva cultura digital
- 3.** También se determina que, el despliegue del teletrabajo acarrea naturalmente barreras operativas y de costos asociados, pero son los paradigmas culturales encriptados en la cultura organizacional los que requieren de soluciones más complejas y de largo alcance. La investigación comprueba que dichos fenómenos entorpecen la implementación del teletrabajo mixto hasta el punto de paralizarla indefinidamente en uno de los sujetos de estudio
- 4.** La investigación encuentra que los beneficios y potencialidades para el teletrabajador se dan de manera ágil, previo periodo de adaptación y contando con los recursos necesarios brindados por la compañía. Los alicientes para la empresa deberían darse al largo plazo, por lo menos los asociados a un factor cuantitativo/monetario. El tratar de concretar como tangibles aspectos cualitativos tales como “una mayor motivación” o una “mayor compromiso” son factor de cuestionamiento por algunos líderes que, si bien ven resultados en los niveles regulares, no pueden asegurar que se decante en necesariamente en un aumento en la productividad. Este punto puede servir para dar origen a futuras investigaciones al respecto

5. El primer reto cultural a quebrar dentro de las organizaciones del sector bancario para efectuar los procesos que conllevan a la implementación del Teletrabajo Mixto, el cual tiene en la confianza desarrollada entre el colaborador y su líder el núcleo de su sostenibilidad. Dicho fenómeno podría producir deterioro en esta relación y otros factores como inseguridad y rechazo frente a la herramienta, tanto de parte de los teletrabajadores como de sus líderes
6. En cuanto al tema de la conciliación familiar es el beneficio con mayor frecuencia de mención por los teletrabajadores de ambos bancos. El total de teletrabajadores entrevistados mencionan que siguen (o seguirían, si se les diera la opción) en la modalidad por este aspecto, no encontrando variación en las respuestas de estos desde una perspectiva de género. La investigación encuentra que, sin una eficiente organización por parte del teletrabajador dentro de su hogar frente a algunos distractores (familiares, mascotas, visitas, entre otros), esta variable podía representar más una barrera que un aliciente. (p.139)

Asimismo, dentro de la investigación realizada por Silva, et.al. (2018), se encuentran puntos negativos, por ejemplo, el proceso de comunicación posterior sobre los alcances de la herramienta no fue el adecuado debido a que la noción de los equipos implementadores, quienes argumentan que el teletrabajo ya es una política oficial o está en camino a serlo (sobre todo en el caso del BCP) contrasta con la percepción de la mayoría de teletrabajadores en ambos casos, quienes dudan al responder sobre en qué etapa se encuentra la modalidad, si es oficialmente una política o no dentro de la compañía, qué retroalimentación pudo recogerse de manera oficial sobre las experiencias piloto, y si se continuará el despliegue de manera masiva hacia el resto de la compañía en algún tiempo cercana.

Agregan Silva, et. al. (2018), que, en el caso del BBVA, la herramienta aún no se reconoce como oficial para la filial peruana, sin embargo, después de 2 años de la experiencia piloto los involucrados no tuvieron mayor conocimiento sobre qué sigue o que permitió encontrar como información sólida. Dentro del proyecto de investigación, los expertos recomiendan las siguientes acciones para que la implementación del teletrabajo tenga éxito dentro de las organizaciones, las cuales se citan a continuación:

1. Los Bancos cuentan con sistemas complejos y maduros de medición del desempeño, basados en un esquema de direccionamiento hacia los objetivos corporativos. Resulta fundamental que dicho esquema se aplique para el teletrabajo y fomente la autogestión, de tal manera de que se pueda romper con las dificultades. Un buen o mal manejo del liderazgo impactará en la cultura del trabajo en equipo por lo que es esencial concientizar y comprometer tanto a líderes como trabajadores en función de encontrar una sinergia y un orden de trabajo. Se debe optar por un tipo de Liderazgo adecuado, un perfil de colaboradores y una construcción de un tipo de equipo con dinámicas propicias para el desarrollo de este modelo de práctica laboral

2. También, se recomienda ir un paso más allá de las simples y cotidianas reuniones de inicio o información, e invitar a aquellos no familiarizados con la herramienta a probar sus beneficios

3. Por otro lado, se recomienda que los esfuerzos por desarrollar el teletrabajo no se limiten solo a la experiencia piloto, sino que encuentren mecanismos que permitan adaptarse a una nueva cultura digital cuyos beneficios están empezando a verse en su matriz. Enfrentar factores de tinte cultural como el liderazgo presencial o inclusive identificar aspectos de carácter generacional que impactan en la implementación son una buena oportunidad para ir estudiando fenómenos que podrían ser más representativos en un futuro. En ese sentido, se podría indagar sobre temas tales como la problemática en estas u otras empresas de la cultura de liderazgo presencialista y las barreras que impone frente a las nuevas dinámicas digitales de trabajo, o realizar una comparación en el nivel de adopción y eficiencia del teletrabajo entre empresas de diversos sectores, países inclusive, indagando en las particularidades y contrastes de estas, la factibilidad de la herramienta como canal de inserción laboral para personas consideradas dentro de poblaciones vulnerables en el contexto peruano, entre otros temas de investigación posibles

4. Es importante que los Bancos analicen aspectos tales como introducir el tema legal a mayor grado, dada la ausencia de un convenio en donde se señalen responsabilidades y derechos de dicha modalidad

5. Finalmente, los bancos deberían seguir apostando por la herramienta, no solo en búsqueda de beneficios (que los tiene, en potencia y supeditados a una buena gestión), sino también como la continuación de este proceso de cambio cultural que significa abrazar las

características de la nueva era digital, adecuarse a la virtualización de los espacios de interacción, y luchar contra los sesgos culturales que afectan la flexibilidad y apertura necesaria para poder interiorizar los cambios de la globalización moderna. Ambos casos de estudio representan empresas importantes del sector con propuestas de gestión del personal y el talento importantes, pero inclusive estas deben enfrentar factores culturales encriptados en la idiosincrasia sus colaboradores. (p.141)

Dificultades y oportunidades para los trabajadores y empleadores en el sector financiero

La Organización Internacional del Teletrabajo (2016), en un documento temático para el foro de diálogo mundial sobre las dificultades y oportunidades del teletrabajo y empleadores en los sectores de servicios de TIC y financieros presentan un breve panorama de algunos aspectos que ha desatado analistas en círculos universitarios del medio empresarial o interlocutores.

Continúa indicando la Organización Internacional del Teletrabajo (2016), que el primer punto es que los estudios confirman que el teletrabajo ofrece ventajas tanto para los empleadores y los trabajadores como para sus comunidades en general. Desde el punto de vista de las empresas, se considera ante todo que el teletrabajo es un medio que les permite ampliar la cartera de trabajadores calificados, reducir la propagación de enfermedades (al permitir que los trabajadores enfermos sigan trabajando fuera de su puesto habitual), reducir los costos, en lo que respecta a los gastos inmobiliarios derivados de tener que contar con espacio suficiente en las instalaciones de la empresa para acomodar a todos los trabajadores.

Por otro lado, también ayuda a aumentar la productividad, reducir el consumo de energía y la huella de carbono, dar cumplimiento a las disposiciones legislativas en materia de contratación de personas discapacitadas y de otros grupos vulnerables, reducir la tasa de rotación del personal y el absentismo, aumentar la motivación del personal, mejorar las estrategias de continuidad de la empresa, así como su capacidad para administrar las actividades que desarrollan en distintos husos horarios, e incrementar su adaptabilidad cultural.

Asimismo, la Organización Internacional del Teletrabajo (2016) indica que, en cuanto al punto de vista de los teletrabajadores, estos pueden beneficiarse de las siguientes formas:

1. Un mejor equilibrio entre la vida laboral y la vida privada.
2. Obtención de ahorros gracias a la reducción de los gastos derivados de necesidades tales como un vehículo, el aparcamiento o el transporte público, la ropa de trabajo, los alimentos y los seguros; la reducción en el tiempo de desplazamiento; así como otros ahorros considerables por no tener que hacer diariamente el trayecto del domicilio al lugar de trabajo y viceversa. No obstante, algunos sindicatos han señalado que a menudo los teletrabajadores, al no poder acogerse a ningún convenio colectivo que proteja sus derechos, están expuestos a numerosos riesgos, entre otros, la pérdida de autonomía cuando los empleadores tratan de aplicar nuevas modalidades de supervisión del trabajo; una creciente sensación de aislamiento y otros problemas de orden psicosocial; la falta de protección de las condiciones de trabajo debido a que no se realizan inspecciones del trabajo; y, en el caso de las mujeres que trabajan a domicilio, el riesgo de afrontar una doble carga de trabajo al tener que compaginar su actividad profesional con las responsabilidades familiares. (p.17)

También cita la Organización Internacional del Teletrabajo (2016) que, para la sociedad en general, las ventajas del teletrabajo se dejan ver en el ámbito económico, medioambiental y personal, y la utilización de las TIC presenta ventajas adicionales para algunos trabajadores, en particular, aquéllos con discapacidades físicas, y contribuye a crear una sociedad con menor consumo energético.

La organización antes señalada, elabora un cuadro de resumen con las posibles ventajas y expectativas que plantea el teletrabajo para las organizaciones, los trabajadores y la sociedad en su conjunto, es importante aclarar que la lista es meramente indicativa y no pretende recopilar exhaustivamente los resultados obtenidos en los estudios. No obstante, proporciona una idea clara de lo que las empresas y aquellos trabajadores que deseen embarcarse en el teletrabajo podrían esperar.

	Posibles ventajas/expectativas	Posibles desventajas/dificultades
Sociedad *	Favorable al medio ambiente Menor presión en la infraestructura Colaboración global Mayor preparación para casos de desastre Mayores facilidades para las personas con discapacidades	
Empleadores	Reducción de gastos generales Aumento de los márgenes de beneficio Menor rotación de personal Ampliación de la cantera de talentos Poco costoso, ventajoso	Generación de otros tipos de gasto (aunque en general inferiores) Mayores exigencias en materia de TIC Problemas de seguridad No aplicable a algunas tareas Cierta pérdida de control
Trabajadores	Menor costo/tiempo de desplazamiento Flexibilidad de opciones de vida Flexibilidad para el cuidado de personas a cargo Mayor autonomía Mayor satisfacción laboral Menor estrés Mayor conciliación de la vida laboral y privada	Difuminación de la separación entre vida laboral y privada/mayores posibilidades de conflicto entre ambas Trabajo en días festivos Dificultades para «desconectar» del trabajo Aislamiento social y profesional Pérdida de oportunidades laborales

* En relación con las posibles desventajas para la sociedad, algunos autores sugieren que el teletrabajo podría promover la dispersión urbana puesto que los asalariados en régimen de teletrabajo normalmente pueden permitirse vivir a mayor distancia de los locales de sus empleadores; otros autores sugieren que el trabajo a domicilio puede reforzar la división por género de las tareas domésticas, porque facilita la realización de tareas no remuneradas de prestación de cuidados.

Figura 6. Posibles ventajas / expectativas y desventajas / dificultades del teletrabajo

Fuente: Las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y financieros. Organización Internacional del Teletrabajo (2016).

Por otro lado, la Organización Internacional del Teletrabajo (2016) señala que:

Pese a que estas ventajas, desventajas y dificultades son aplicables al conjunto de la economía, algunas de las cuestiones que se plantean resultan especialmente decisivas para el sector de los servicios financieros. Algunos expertos señalan que permitir el trabajo a distancia aumenta la posibilidad de que los trabajadores utilicen sus propios dispositivos móviles para comunicarse a través de redes públicas sin garantías de seguridad, lo que aumenta la vulnerabilidad de las empresas a intrusiones no autorizadas. (p.18)

Razón por la cual, la Organización Internacional del Teletrabajo (2016) recomienda a las empresas que:

Controlen los dispositivos y programas que utilizan los trabajadores cuando no trabajan en los locales de la empresa, y se aseguren de que cuentan con sistemas de protección contra ataques potenciales de piratas informáticos. Además, proteger todos los dispositivos utilizados para el trabajo con una contraseña con el fin de garantizar la encriptación completa de todos los datos que entran y salen de los mismos, y hacer un inventario

actualizado y completo de dispositivos móviles que utilicen los teletrabajadores, los cuales han de llevar activada una unidad de rastreo por GPS. Además, todos los dispositivos que se utilicen para trabajar deberían disponer de una función de borrado remoto de datos en caso de pérdida o robo. (p.18)

Siguiendo la investigación realizada, se tiene que investigadores han tratado de calcular el valor monetario que se deriva de las posibles ventajas del teletrabajo, pero dado que estas últimas dependen de la zona geográfica considerada, no resulta posible extrapolar los datos de un país a otro, ni siquiera de una región a otra dentro de un mismo país.

No obstante, la OIT (2017) presenta los resultados del estudio realizado en Canadá, con el fin de ilustrar los posibles ahorros, estimados en el caso concreto en 53 000 millones de dólares canadienses al año, que las empresas, los trabajadores y la sociedad en general podrían obtener gracias al teletrabajo si se aprovechara plenamente su potencial mediante las tecnologías actuales, como se presenta a continuación:

Grupo	1 teletrabajador	250 teletrabajadores	Canadá (en millones de dólares)
Empleador	10 037	2 492 146	44 000
Trabajador	1 939	484 738	8 500
Sociedad	132	32 940	578
Total	12 108	3 009 824	53 078

Figura 7. Ahorro potencial derivado del teletrabajo, Canadá

Fuente: Las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y financieros. Organización Internacional del Teletrabajo (2016).

También, la Organización Internacional del Teletrabajo (2016) señala que:

Un estudio de características y metodología similares 26, efectuado para los Estados Unidos, en el que se suponía no obstante que los teletrabajadores trabajaban la mitad del tiempo a domicilio, se calculó que, si todos los trabajadores de los Estados Unidos que realizan tareas susceptibles de prestarse al teletrabajo se acogieran a este régimen a tiempo

parcial, los beneficios potenciales para el conjunto de la economía ascenderían a 645 000 millones de dólares de los Estados Unidos. Este estudio tuvo en cuenta la reducción de gastos de mantenimiento de la red vial como ventaja a escala comunitaria, pero excluyó la atención médica. (p.18)

Siguiendo con la investigación citada anteriormente se tiene que, otro riesgo para los trabajadores estriba en la posibilidad de que se intensifique su carga laboral, si no se prevé explícitamente y se respeta plenamente su derecho a desconectar los dispositivos móviles y no recibir comunicaciones de la empresa fuera de las horas de trabajo. La aparente flexibilidad de la que gozan los teletrabajadores para fijar sus propios horarios de trabajo de acuerdo con sus preferencias y/o sus propias necesidades puede convertirse fácilmente en una trampa, si se espera que éstos estén siempre disponibles para trabajar en todo momento. (p.18)

Primer Informe Estado del Teletrabajo en América Latina y el Caribe

Mello, Á. & Acuña A. (2017) comenta que en cada país se desarrollan diferentes agendas, programas y proyectos que buscan mejorar la cobertura y el acceso a internet, así como a facilitar el uso de dispositivos de usuarios finales. Por ello, a continuación, se comenta se considera oportuno señalar las iniciativas que se desarrollan en cada país:

Argentina:

El Plan Federal de Internet de Argentina fue lanzado en mayo de 2016 y busca promover el acceso a una Internet de calidad en todos los rincones del país, acortando la brecha de desarrollo y oportunidades entre los grandes centros urbanos y los pueblos. Su objetivo es conectar por fibra óptica a 1100 localidades mediante ARSAT, la empresa de telecomunicaciones del Estado. El plan busca universalizar la inclusión digital, reducir la brecha digital, potenciar economías regionales, mejorar la calidad y velocidad y crear trabajo de calidad. (p.12)

Bolivia:

La propuesta del Plan TIC tiene como objetivos promover el uso de las tecnologías de información y comunicación para mejorar las condiciones de vida. El plan considera incluir y potenciar esas tecnologías en la educación, la salud, la gestión gubernamental, así como en la actividad productiva y en la comunicación e información, para llegar a la vida diaria de todos los habitantes. El Plan de Implementación de Gobierno Electrónico busca alcanzar un gobierno electrónico con tres ejes: a) Gobierno soberano con la gente, b) Gobierno eficiente y seguro, y c) Gobierno abierto y participativo, que esté en línea con los objetivos centrales del país para la mejora de las condiciones de vida de sus habitantes para un desarrollo integral. (p.13)

Brasil:

El Programa Brasil Inteligente tiene como objetivo universalizar el acceso a Internet mediante la masificación del acceso a los servicios de conexión en banda ancha para i) acelerar el desarrollo económico y social, ii) promover la inclusión digital, iii) reducir las desigualdades sociales y regionales, iv) promover la generación de empleo y de renta, v) implementar los servicios de gobierno electrónico, vi) promover la capacitación de la población a través del uso de las TIC, y vii) aumentar la autonomía tecnológica y la competitividad de las empresas. Sus objetivos para 2019 incluyen aumentar los municipios cubiertos con redes de fibra óptica del 52% actual al 70%, y conectar 30.000 escuelas con banda ancha. Además, contempla incentivar la innovación por medio de la investigación y el desarrollo de las tecnologías 5G y la Internet de las cosas (IoT). (p.13)

Chile:

Chile Digital para Todos tiene como objetivo que el uso masivo de las tecnologías se transforme en un medio para ayudar a reducir las desigualdades, para abrir más y mejores oportunidades de desarrollo. Para ello, aborda temas como los derechos de las personas en temas de Internet y TIC, la conectividad universal a redes de alta velocidad y calidad, el uso y desarrollo de TIC para mejorar la calidad de vida, el desarrollo de la economía digital, y el uso de la tecnología para mejorar la educación e impulsar políticas públicas para el desarrollo digital en los distintos ámbitos de la economía. (p.14)

Colombia:

El Plan Vive Digital Colombia 2014-2018, considera entre sus objetivos convertir al país en un líder mundial en el desarrollo de aplicaciones sociales, utilizando las TIC para reducir la pobreza y generar empleo, junto con la exportación de esas aplicaciones. Un segundo objetivo tiene relación con la implementación de tecnología en el gobierno, que será complementado con el fomento a la capacitación de recursos humanos en temas TIC. Por último, el ecosistema digital planteado en el plan incluye desafíos en cuatro ámbitos: aplicaciones, usuarios, infraestructura y servicios. (p.14)

Costa Rica:

El Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones (PNDT) 2015-2021, procura “transformar a Costa Rica en una sociedad conectada, a partir de un enfoque inclusivo del acceso, uso y apropiación de las tecnologías de la información y las comunicaciones; de forma segura, responsable y productiva. El PNDT tiene tres pilares: i) inclusión digital, que incluye temas como las líneas de acceso universal, servicio universal y solidaridad, y alfabetización digital; ii) economía digital, que contempla las líneas de gobierno cercano y sostenibilidad ambiental; y iii) gobierno electrónico y transparente, que considera las líneas de radiodifusión digital, redes y espectro radioeléctrico y comercio electrónico. (p.14)

Ecuador:

El Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de Información tiene diversos programas para la masificación de las TIC, entre ellos el Plan Nacional de Desarrollo de Banda Ancha, que busca generar condiciones de uso del espectro radioeléctrico para adaptar nuevas formas en la industria que proporciona servicios inalámbricos, garantizando el uso eficiente del espectro y la sana competencia, para satisfacer la demanda de los servicios y promover la reducción de precios. Además, cuenta con el Programa de Acceso Universal a las Tecnologías de Información y Comunicación, que incluye iniciativas enfocadas en el alistamiento digital de la población para su desarrollo económico, social, cultural, solidario e inclusivo de la comunidad. (p.14)

Honduras:

La Agenda Digital Honduras 2014-2018: Conectividad, Eficiencia y Transparencia, persigue promover el desarrollo de las tecnologías de información y comunicación (TIC) como instrumento de apoyo para la transformación social, cultural y económica de Honduras, mediante un conjunto de iniciativas innovadoras y consistentes con las necesidades actuales y los recursos existentes”. Busca sentar las bases para el desarrollo y consolidación de una cultura que promueva la sociedad del conocimiento y la información, al llegar a niveles de desarrollo digital similares a los de países de ingresos medios. Sus principios guía son la equidad, la transparencia, la eficiencia, la seguridad y la privacidad, y contempla cuatro ejes. (p.14)

México:

La Estrategia Digital Nacional se guía por cinco principios: i) transformación gubernamental, ii) economía digital, iii) transformación del modelo educativo, iv) salud universal y efectiva, e v) innovación cívica y participación ciudadana. Entre sus objetivos se plantea que, al 2018, el país alcance un índice de digitalización igual al promedio de los países OCDE y se convierta en el líder latinoamericano. Para lograr estos objetivos, la estrategia cuenta con cinco herramientas: i) conectividad, ii) inclusión y habilidades digitales, iii) interoperabilidad e identidad digital, iv) marco jurídico, y v) datos abiertos. (p.15)

Panamá:

La Agenda Digital 2014-2019 Panamá 4.0 se inspira en las agendas digitales de la región, y en las metas acordadas a nivel internacional en el eLAC2018 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. Tiene como líneas estratégicas: i) políticas públicas, mediante transparencia, participación ciudadana, cambio normativo y accesibilidad, ii) transformación del gobierno, en donde se consideran las políticas de innovación, gestión del cambio y eficiencia, iii) innovación sectorial, buscando mayor competitividad a nivel país, colaboración y soporte, y iv) sinergias TIC, considerando sostenibilidad y desarrollo profesional, interoperabilidad, cooperación institucional, ahorro y eficiencia. (p.15)

Paraguay:

La Agenda Digital 2013-2018 Conecta Paraguay fue impulsada por la Secretaría Nacional de Tecnologías de la Información y la Comunicación (SENATICs). Sus 4 líneas estratégicas son: i) equidad e inclusión social, ii) gobierno electrónico, iii) infraestructura tecnológica, y iv) TIC en educación. (p.15)

Perú:

La Agenda Digital 2.0, tiene como objetivo general “permitir que la sociedad peruana acceda a los beneficios que brinda el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación en todos sus aspectos”. Tiene ocho objetivos: i) acceso inclusivo y participativo; ii) integrar, expandir y asegurar el desarrollo de competencias para el acceso y participación; iii) garantizar mejores oportunidades de uso y apropiación de las TIC que aseguren la inclusión social, el acceso a servicios sociales que permitan el ejercicio pleno de la ciudadanía y el desarrollo humano; iv) impulsar la investigación científica, el desarrollo tecnológico y la innovación; v) incrementar la productividad y competitividad a través de la innovación en la producción de bienes y servicios, con el desarrollo y aplicación ideas TIC; vi) desarrollar la industria nacional de TIC competitiva e innovadora y con presencia internacional; vii) promover una Administración Pública de calidad; y viii) lograr que los planteamientos de la Agenda se inserten en las políticas nacionales a fin de desarrollar la Sociedad de la Información y el Conocimiento. (p.15)

República Dominicana:

La Agenda Digital 2016-2020, a cargo de la Comisión Nacional para la Sociedad de la Información y el Conocimiento (CNSIC), institución presidida por el Instituto Dominicano de Telecomunicaciones (Indotel), se encuentra en elaboración. Sus lineamientos apuntan a convertir a las TIC en habilitadoras del desarrollo social y económico del país, al buscar integrarlas en todos los ámbitos del desarrollo, e impulsar el acceso, la utilización y apropiación de estas tecnologías por parte de la ciudadanía, en procura de unir a la sociedad civil, los sectores público y privado, y la academia. Contempla cinco ejes estratégicos: i) infraestructura y acceso, ii) gobierno electrónico y servicios digitales, iii) creación de capacidades, iv) desarrollo productivo e innovación, y v) entorno habilitador. (p.16)

Uruguay:

La Agenda Digital Uruguay 2011-2015, desarrollada por la Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y el Conocimiento (AGESIC), se enfoca en la generación de beneficios directos para la ciudadanía. Sus líneas estratégicas son: i) equidad e inclusión social, ii) participación ciudadana, iii) transformación del Estado, iv) impulso a la educación, innovación y generación de conocimiento, v) integración territorial, e vi) inserción internacional. Entre sus objetivos se encuentran el acceso (colectividad para la inclusión), la educación y la cultura, el gobierno electrónico, el desarrollo productivo, la salud y el medio ambiente (uso responsable de las TIC). (p.16)

Estudio de Reglamentos Institucionales del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), el del Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ) y el del Ministerio de Salud

Núñez Artavia , N., & Quirós Ramírez, A. (2017) indican que algunas entidades como el Instituto Mixto de Ayuda Social, el Ministerio de Cultura y Juventud y el Ministerio de Salud, dichos reglamentos establecen objetivos, alcances, la instancia responsable de la gestión de la modalidad de teletrabajo, los tipos de teletrabajo, las características de los puestos teletrabajables, entre otras.

Por lo tanto, para la presente investigación fue importante tomar como referencia lo que se presenta a continuación, los aspectos generales de estos reglamentos internos, la primera institución es el Instituto Mixto de Ayuda Social, donde se recopila lo siguiente:

La gestión del teletrabajo está a cargo del o la Gerente General, responsable de implementar y coordinar con las instancias institucionales las acciones para su puesta en marcha. Las personas que pueden teletrabajar son aquellas que ocupen puestos técnicos o profesionales que cuenten con las competencias, actividades teletrabajables y una serie de requisitos contemplados en el reglamento de dicha institución.

Los tipos de teletrabajo que se establecen son dos: teletrabajo domiciliario y teletrabajo móvil y las opciones que se ofrecen van desde un día a la semana fuera del IMAS, hasta los cinco días de la semana fuera de la institución, además del teletrabajo fuera del país, sujeto

a las características del puesto de cada trabajador. En cuanto a las características de las actividades teletrabajables, en el artículo 20 del *Reglamento para aplicar la modalidad de Teletrabajo en el Instituto Mixto de Ayuda Social*, se mencionan:

- a.** Están asociadas a objetivos claros y metas específicas que permitan la planificación, seguimiento, control y comunicación mediante las tecnologías de información y comunicación
- b.** La supervisión es indirecta y por resultados
- c.** Se pueden desarrollar fuera de la oficina sin afectar el funcionamiento normal de la dependencia a la cual pertenece la persona teletrabajadora
- d.** Se realizan mediante el uso de las tecnologías de la información y comunicación
- e.** Debe estar sustentada en un plan de trabajo
- f.** No genera nuevos derechos laborales al funcionario o la funcionaria.

Finalmente, algunos de los requisitos para hacer teletrabajo que solicita esta institución son: el estar nombrada en propiedad y contar con al menos dos años continuos de nombramiento a plazo fijo; debe desempeñar actividades teletrabajables, contar con la aprobación de la jefatura respectiva, tener un dictamen del médico de empresa en el que se determine que la persona no tiene contraindicaciones médicas, tener disposición a que se realicen inspecciones en el lugar definido para el trabajo por parte de Salud Ocupacional y el Área de Tecnología de Información (TI), contar con la conectividad y accesibilidad requeridas según los criterios técnicos, entre otros. (p.311)

Núñez Artavia , N., & Quirós Ramírez, A. (2017) también citan el reglamento del Ministerio de Cultura y Juventud, señalando lo siguiente:

La Coordinación y Administración del Programa de Teletrabajo en la institución corresponde a la Comisión Institucional de Teletrabajo, que es responsable de asesorar en

la planificación e implementación de acciones que impulsen el teletrabajo en las distintas unidades administrativas de la institución, de acuerdo con los objetivos y normativa establecida en el reglamento interno de la institución para la implementación del teletrabajo.

Las modalidades de teletrabajo que se pueden realizar en este Ministerio son: teletrabajo móvil, teletrabajo en el domicilio y teletrabajo en telecentros. Para que un puesto sea teletrabajable debe cumplir con al menos el 50% de las siguientes características, de acuerdo con el artículo 9 del *Reglamento del Programa de Teletrabajo del Ministerio de Cultura y Juventud y sus órganos desconcentrados*:

- a.** Se pueden desarrollar fuera de la oficina sin afectar el desempeño normal de otros puestos y del servicio al usuario
- b.** Están asociadas a objetivos claros y metas específicas que permiten la planificación, seguimiento y control
- c.** La supervisión es indirecta y por resultados
- d.** La comunicación puede darse fundamentalmente por medios telemáticos
- e.** Deben tener un carácter permanente y realizarse de manera periódica y habitual
- f.** La persona que haga teletrabajo debe estar disponible (accesible si se busca contactarla) y estar dispuesta a laborar mediante esta modalidad
- g.** Es de carácter voluntario para ambas partes
- h.** No genera un derecho adquirido a continuar desarrollando su trabajo bajo esta modalidad a favor del funcionario. (p.312)

Y, por último, Núñez Artavia , N., & Quirós Ramírez, A. (2017), comenta lo siguiente del Ministerio de Salud de Costa Rica:

En su reglamento interno para la aplicación del teletrabajo, se menciona que el objetivo de esta modalidad laboral es mejorar la calidad en el servicio al usuario, aumentar la

productividad, reducir costos y brindar mejor desarrollo laboral de los trabajadores de la institución. Quien coordinará la aplicación del teletrabajo es un representante de la Dirección General de Salud.

Los tipos de teletrabajo que se proponen son: teletrabajo móvil, teletrabajo a domicilio, y teletrabajo en telecentro. Un puesto se considera como apto para realizarse mediante esta modalidad si cumple al menos con el 50% de las siguientes características (art. 11):

- a.** Se puede desarrollar fuera de la oficina sin afectar el desempeño de otros puestos y del servicio al usuario
- b.** Están asociadas a objetivos claros y metas específicas que permiten la planificación, seguimiento y control
- c.** La supervisión es indirecta y por resultados
- d.** La comunicación se da fundamentalmente por medios telemáticos.

En los lineamientos para estandarizar el proceso de teletrabajo en esta institución se establece que las Jefaturas y las Direcciones serán los encargados de autorizar en cada Unidad o Dirección el teletrabajo de un colaborador. Esta persona, de ser considerada bajo un puesto teletrabajable, debe llenar un formulario de solicitud para teletrabajar (aunque esto no implica que se le otorgará este beneficio), en el cual se encuentran los requisitos mínimos establecidos por la Comisión de Teletrabajo de la institución para procurar un adecuado proceso. En dicho formulario se indican los datos personales de la persona que desea teletrabajar, el lugar exacto donde se va a desarrollar esta modalidad, las características del espacio físico (se recomienda evitar lugares de descanso) y las características del equipo tecnológico y de conectividad. Una vez otorgado el beneficio, el colaborador en conjunto con la jefatura firmarán *el Acuerdo de Teletrabajo*, lo cual junto con el formulario se hará llegar una copia a la Comisión de Teletrabajo y a la Dirección de Desarrollo Humano.

Las características mínimas del espacio físico son: escritorio, silla ergonómica, iluminación natural, iluminación artificial, ventilación natural, ventilación artificial,

basurero, espacio físico libre de una medida mínima de 2 metros cuadrados, el espacio físico libre de sustancias químicas o contaminantes.

En cuanto a los requerimientos tecnológicos mínimos se establece contar con un procesador Core i3 o similar, memoria RAM de 4GB, disco duro con 50 GB libres, un monitor de 15” y de 18,5” en el caso del sistema Regístrelo y revisión de planos, cámara web 640 x 480 pixeles, micrófono, parlantes, sistema operativo Windows 7 o similar (Mac, Linux), herramientas de ofimática, antivirus licenciado, acceso de internet de 2 Mbps libres en el caso del sistema *Regístrelo* y revisión de planos 3 Mbps. Finalmente, se debe aportar comprobante de pago de servicio de internet.

Se destaca que en estas instituciones hay un máximo de tres tipos de teletrabajo: móvil, en el domicilio y en el telecentro. Además, hay una serie de lineamientos para establecer si un puesto es teletrabajable o no, lo cual tiene que ver con el desarrollo de metas y objetivos específicos del puesto, la capacidad de no afectar otros puestos de trabajo, el uso de tecnologías digitales y la posibilidad de un control del trabajo realizado.

Se evidencia también la importancia de establecer los requerimientos mínimos de seguridad laboral que se deben tener en el lugar a realizarse las tareas, así como reglamentar lo referente al equipo, ya que no es obligación de la institución dotar del equipo necesario. (p.312)

Caso de Teletrabajo aplicado en Costa Rica

Oviedo Vega, A. (2017) comenta que la finalidad de la investigación es analizar desde la experiencia de implementación del teletrabajo en la UNED, si los puestos de archivistas pueden ser candidatos para esta modalidad.

Teletrabajo como una alternativa de modernización

Oviedo Vega, A. (2017) agrega que según el último Decreto de teletrabajo (No. 39.225) se define la modernización de la gestión como “La incorporación del teletrabajo y las videocomunicaciones dentro de la estrategia institucional, para promover un uso óptimo de la

tecnología, impulsar la simplificación y digitalización de trámites, reducir el consumo de energía, de espacio, papel y brindar servicios de calidad en tiempo real Art. 2, punto 5". (p.6)

En tal sentido, como comenta Oviedo Vega, A. (2017), que desde el punto de vista de la investigación el objetivo principal del teletrabajo es buscar la articulación del ambiente de trabajo de la organización y de sus trabajadores, basado en el uso intensivo de las TIC, logrando mejorar la calidad de vida del personal y su identificación con la organización.

Siguiendo con la idea anterior, para que una organización vaya modernizándose en su estilo de gestión es fundamental que realice un uso óptimo de las tecnologías de la información y comunicación. Actualmente, impulsar la simplificación y digitalización de trámites es prácticamente obligatorio para cualquier organización que desee estar en sintonía con lo que se exige en la era de la sociedad de la información.

Oviedo Vega, A. (2017) señala que, dentro de los aspectos medulares a tomar en consideración de la modalidad de teletrabajo, y bajo los principios de legalidad, es fundamental que cualquier organización que implemente el teletrabajo, tome en consideración los siguientes aspectos y que la una institución como la UNED ha ido madurando cada vez más:

a. Voluntario

Esta modalidad implica cambios de cultura, no solo en la organización, sino en las personas, por lo que no todas se sienten identificadas o atraídas por laborar desde su casa o desde otro lugar que no sean las oficinas de la empresa o institución.

Además, la persona que opte por teletrabajar, debe tomar en cuenta los lineamientos de la organización en cuanto a la provisión del equipo tecnológico y la conectividad, pues si estos no se proporcionan tendrán que ser asumidos por el colaborador. De manera que tendrá que valorar el costo-beneficio que conlleva teletrabajar; por ejemplo, como teletrabajador ve compensado el gasto de servicios públicos por uso del equipo tecnológico

personal y de conexión, versus los gastos que conlleva el traslado hasta la oficina, evitando, además, el estrés del congestionamiento vial y la pérdida de tiempo en los mismos. (p.8)

b. Contrato

La relación contractual que posee cada trabajador, se define a través de un contrato. En el sector público se acostumbra a realizar una acción de personal; en el sector privado se realizan contratos. Depende de la organización, se deberá decidir si se incorpora una cláusula en el contrato ya existente para que indique que la persona pasa a ser un teletrabajador; o bien, se puede optar, por generar un contrato específico sobre teletrabajo. En ese contrato se deben indicar:

1. Las obligaciones y responsabilidades entre las partes.
2. Las condiciones en las que se acoge a la modalidad: tipo y opción de teletrabajo, días, horario, jornada, dirección, fecha de inicio, vencimiento y la disponibilidad en caso de requerir de su presencia en alguno de los días de teletrabajo.
3. Los aspectos vinculados al equipo tecnológico, conexión, seguridad informática y a la confidencialidad de la información.
4. El seguimiento y evaluación a la realización de los objetivos y metas propuestas en el plan de trabajo.
5. Las condiciones del espacio en el cual va a teletrabajar, y cualquier aspecto que se requiera aclarar ante un posible accidente laboral. (Curso para teletrabajadores, UNED, 2017)

El teletrabajo permite y según lo establezca cada organización, que una persona que desee acogerse a esta modalidad lo pueda realizar parcial o totalmente y desde diferentes lugares. Es así como se definen las opciones y los tipos de teletrabajo.

La UNED tiene tipificados dos tipos de teletrabajo: el domiciliario y el móvil. En el primero se establece como único lugar de trabajo la dirección de la casa de habitación u

otro domicilio específico. El móvil, le permite a la persona teletrabajar desde diferentes lugares, sobre todo porque la naturaleza de sus funciones les implica traslados a diversos espacios, como por ejemplo un investigador.

Por otro lado, el teletrabajo puede ser parcial o total. Cuando se escoge de manera parcial se podrían considerar desde uno hasta cuatro días de la semana, o si se aplicara total, serían los cinco días de la semana. (p.9)

En el estudio presentado por Oviedo Vega, A. (2017), comenta que un elemento que permitirá establecer a la UNED la cantidad de días de teletrabajo de manera objetiva y transparente es el porcentaje de actividades teletrabajables que se realiza. Un ejemplo, es la tabla elaborada por la institución que se presenta a continuación:

Porcentaje de actividades teletrabajables	Días para teletrabajar
Del 0 al 20%	1 día
Del 21% al 40%	2 días
Del 41% al 60%	3 días
Del 61% al 90%	4 días
Del 90% al 100%	5 días

Figura 8. Actividades teletrabajables UNED

Fuente: Acuerdo de la Comisión de Teletrabajo de la UNED, 2016

c. Perfil de un teletrabajador

Se podrá describir como el perfil de un teletrabajador el compuesto tanto por las actividades que desarrolla, que sean estas teletrabajables, como por las competencias de personalidad que le permitirán trabajar a distancia y utilizando las tecnologías sin ningún contratiempo. Está demostrado, que no todas las personas tienen ni las condiciones ni las competencias para teletrabajar. Por lo tanto, se recomienda realizar en cada organización, un procedimiento de selección de las personas que deseen acogerse a esta modalidad.

Adicionalmente, es conveniente que la organización valide requisitos en cuanto a aspectos tecnológicos y de salud del trabajador. (P.10)

Conclusiones y recomendaciones de la investigación teletrabajo como una alternativa de modernización.

Oviedo Vega, A. (2017) señala las siguientes conclusiones y recomendaciones del estudio que realizó la UNED, sobre el puesto específico de archivística, que pese a ser un área determinada, funciona como lección para los futuros departamentos de esta institución, así como demás organizaciones que estén en busca de la implementación del teletrabajo:

La sociedad contemporánea exige cambios en los paradigmas laborales. Los esquemas laborales proponen cambios desde el mismo concepto de trabajo y hasta las estructuras de las instituciones y empresas. La implementación del teletrabajo en el departamento de un Archivo central podría responder a la modernización de la gestión de los mismos; no obstante, para que esta alternativa laboral pueda tener mayor impacto, se requiere tomar en consideración las acciones estratégicas de la organización en aras de obtener una gestión electrónica documental.

De lo contrario, las posibilidades de que un archivista pueda acogerse al teletrabajo son pocas o medias, dependiendo de cuáles funciones en especial realiza. En el caso específico de la Universidad Estatal a Distancia, los funcionarios del Archivo Central, así como los de los archivos especializados podrían acogerse a la modalidad de teletrabajo, dado que es una alternativa laboral ya oficializada desde hace dos años; sin embargo, podrán ser teletrabajadores siempre y cuando cumplan con los requisitos establecidos en el Reglamento de Teletrabajo y con ello, el análisis de sus funciones sean teletrabajables.

La cantidad de días dependerá del porcentaje de actividades teletrabajables que realice, por lo que podrá acogerse a esta modalidad de manera parcial. No obstante, y al estar en espera aún del proceso de digitalización de los documentos, las actividades que se puedan realizar serán pocas.

Como recomendación, se sugiere, para el Archivo central y los archivos especializados de la Institución; así como para cualquier archivo de alguna institución del país:

1. Analizar, de cada archivista, cuáles actividades pueden ser o no teletrabajables
2. Promover la digitalización de los archivos, con el fin de que más funciones puedan ser teletrabajables
3. Instar a las autoridades al uso de la firma digital y a establecer un proceso de gestión electrónica de documentos. (p. 15)

Desarrollo de Conceptos

Para la presente investigación, se desarrollarán una serie de conceptos para la mejor comprensión de los siguientes capítulos.

Avance tecnológico

Patrik Dixon, citado por Ramírez (2010), indica sobre el avance tecnológico lo siguiente:

Que más del (13%) por ciento de los negocios serán virtuales en la presente década. Las organizaciones tendrán sus empleados más esparcidos geográficamente que localizados en las sedes principales. Las estructuras administrativas de las organizaciones y empresas estarán cambiando rápidamente y muchas de las funciones de las compañías serán compartidas por asociados que trabajan con independencia mediante concesiones, franquicias, contratos, subcontratos y diversas modalidades de participación empresarial. Muchos de los administradores, gerentes de producto, vendedores de una empresa trabajan desde sus residencias. Cerca de 10 millones de americanos trabajan ahora tiempo completo o medio tiempo en sus casas, vinculados a empresas virtuales, usando el correo electrónico, para comunicarse con las demás personas de la organización y con los clientes. (p.247)

Todas las organizaciones están siendo inclusivas dentro del tema del avance tecnológico, la implementación del teletrabajo sería para el Banco Popular, una forma de aprovechar las actualizaciones y el progreso en este tema.

Tecnología de información y comunicación

De acuerdo con González, Arango, Vásquez y Ospina (2014), el concepto de tecnologías de información y comunicación se definen como lo siguiente:

Un conjunto de herramientas y procesos para acceder, recuperar, guardar, organizar, manipular, producir, intercambiar y presentar información por medios electrónicos. Esto incluye hardware, software y telecomunicaciones en la forma de computadores y programas tales como aplicaciones multimedia y sistemas de bases de datos. (p.2)

Con la idea de tomar provecho de las actualizaciones en este tema, la Dirección de Tecnología de Información del Banco Popular, brindará la ayuda para hacer uso de los sistemas y licencias, para acceder, guardar, organizar, entre otras funciones, la información por medios electrónicos.

Administración

Según Koontz, Weihrich & Canniece (2012), “Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz”. (p.4)

En el Banco Popular, cada Dirección cuenta con los objetivos de cumplimiento obligatorio y es con base en esto se logra obtener resultados positivos, utilizando la mezcla de eficiencia y eficacia en cada labor asignada a los colaboradores.

Organización

Según Koontz, Weihrich & Canniece (2012), se define organización como “Un grupo de personas que trabajan en conjunto para crear valor agregado” (p.4). El Banco Popular se caracteriza por ser una organización que busca el bienestar y el progreso de la clase trabajadora, lo que da un plus, para que se trabaje en la mejora continua de la institución, siempre buscando, el beneficio de los clientes por los cuales se trabaja.

Objetivos

Según Koontz, Weihrich & Canniece (2012), “Los objetivos o metas (ambos términos se usan indistintamente en esta obra) son los fines hacia los cuales se dirige la actividad; no sólo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización, la integración de personal (*staffing*), la dirección y el control”. (p.110)

El Banco Popular cuenta con una estructura amplia, sin embargo, este estudio se enfocará en la Dirección de Soporte Administrativo, ya que, como su nombre lo indica, es la dependencia que engloba la parte administrativa de la organización y cuenta con perfiles idóneos para comenzar con la aplicación del teletrabajo.

Cumplimiento de objetivos

Según Contreras (2013) para el cumplimiento de objetivos:

Es importante saber hacia dónde se dirigen los objetivos o las políticas de la empresa en el futuro, organizar y optimizar esas energías de tal manera que sea posible establecer decisiones y revisar al final los resultados obtenidos, contra lo que se había establecido, para poder determinar aquellos aspectos en los que no se lograron los objetivos propuestos y de esa forma realizar la respectiva retroalimentación que permita viabilizar mejor esas decisiones. (p.10)

Los objetivos forman la base por la cual funciona y labora la organización en general, cada dependencia cuenta con un objetivo diferente, que al final del día y al unir todo el material, crean los recursos que colaboran al funcionamiento adecuado de la institución.

Recurso humano

Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland (2012) mencionan lo siguiente:

Un recurso es un activo competitivo que una empresa controla o posee; si bien los recursos humanos constituyen una de las partes más importantes de la base de recursos de una empresa, los incluimos en la categoría intangible para destacar el papel que desempeñan las habilidades, talentos y conocimientos de los recursos humanos de una compañía. (p.96)

El recurso humano dentro de la organización, es el capital más importante y de más valor, por lo que, hacer una selección cuidadosa, capacitar, incentivar crecimiento personal y profesional, motivar a las personas, permite que los mismos realicen las funciones designadas de la mejor manera, contribuyendo así, al progreso de la institución.

Planeación estratégica

Según Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland (2012) es la “Dirección futura de la empresa, su propósito de negocios, sus metas de desempeño y su estrategia”. (p. 37)

Para los autores Koontz et al. (2012), “La planeación estratégica incluye la planeación de empresas con interés especial en traducir los planes en requisitos del cliente y operativos”. (p.116)

Dentro de la planeación estratégica del Banco, se encuentran los puntos donde se debe igualar o superar a la competencia a nivel financiero. La idea de implementar el teletrabajo dentro de la organización es una forma de generar mayores utilidades y generar un mayor ahorro a nivel país, además permite incluir sectores alejados, personas con discapacidad, entre otros, al sector laboral, creando así, una ayuda a la pobreza del país, por lo tanto, una planeación estratégica adecuada en el tema permite que le Banco se posiciones dentro de la competencia.

Controlar

Koontz et.al (2012) comenta que:

Controlar es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes. Incluye medir el desempeño respecto de las metas y los planes, mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregir las desviaciones. En suma, controlar facilita el cumplimiento de los planes. (p.31)

Para el éxito de esta modalidad de trabajo contar con parámetros controlables, permite que se cumplan con los objetivos establecidos y no se tenga esa pequeña línea de desviación hacia la meta, por lo tanto, resulta importante que las jefaturas conozcan y entiendan las tareas que debe controlar diariamente para obtener un provecho al teletrabajo.

Supervisión

Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland (2012) indican sobre la supervisión lo siguiente:

Se puede confiar en que los directivos que están directamente en la trinchera, que supervisan unidades operativas específicas, tengan un dominio más detallado de los asuntos y las opciones estratégicas para la unidad operativa particular bajo su supervisión, pues conocen las condiciones prevalecientes en el mercado y en la competencia, los requerimientos y expectativas de los clientes y todos los demás aspectos pertinentes que afectan las diversas opciones disponibles. (p.35)

La revisión periódica de las tareas que realicen los funcionarios que laboran bajo la modalidad de teletrabajo, permitirá estar al tanto de las metas establecidas de forma diaria y observar los posibles riesgos que surjan para los empleados e institución como tal.

Evaluación

Según Ramírez (2010), “Durante el desarrollo las actividades se deben ejercer una evaluación oportuna para introducir los ajustes o modificaciones que sean necesarias para que el trabajo quede conforme a lo previsto”. (p.159)

El Banco Popular para evaluar los procesos y tareas asignadas, debe calificarlas de manera objetiva, con el fin de que el estudio realizado funcione como retroalimentación para las personas que están perfeccionando y velando la ejecución del teletrabajo.

Efectividad

Koontz et. al (2012), “La efectividad es el logro de objetivos” (p.14). Es importante que la administración, antes de la asignación del teletrabajo, establezca parámetros adecuados para que los objetivos se cumplan con la efectividad necesaria para obtener grandes beneficios de la herramienta.

Flexibilidad laboral

Larios, J. (2013) señala que “Una legislación laboral flexible o flexibilizada es aquella que no impone trabas o normas estrictas en la relación empleador-trabajador o que permite que se puedan producir cambios o modificaciones en las condiciones de un contrato de trabajo de manera fácil y sin mayores limitaciones”. (p. 138)

Con la implementación del teletrabajo, se busca que, los trabajadores tengan más flexibilidad para hacer sus labores, por ejemplo: que no utilicen ropa formal, que no tengan que trasladarse hasta una oficina, facilidad para poder realizar actividades dentro del hogar y estar conectados con la oficina, entre otras cosas; esto con la intención de motivar a los trabajadores y obtener mayores niveles de productividad.

Motivación

Según Ramírez (2010), la motivación es el siguiente se puede determinar como:

El rendimiento en el trabajo, no es solamente materia de organización y racionalización sino también un problema de motivación del trabajador y de satisfacción y entusiasmo personal. Existen personas que se motivan por las oportunidades para concebir planes y dirigir su ejecución. Hay personas cuya motivación se estimula con la oportunidad de emular con otros para alcanzar el éxito mediante el esfuerzo y hay quienes aspiran a posiciones en las cuales se constituyen en el centro de atención de los demás. (p.172)

Un empleado motivado dentro de una organización permite que los niveles de productividad aumenten y por ende las utilidades que se puedan percibir a final del periodo, por lo tanto, dentro del Banco Popular se estimula el bienestar de los funcionarios, no solo para obtener ganancias, sino para que las personas que forman parte del equipo de trabajo, laboren en armonía y a gusto dentro de la institución.

Calidad de Vida

Ardila, citado por Levy y Anderson (1980), comenta que “Calidad de vida es una medida compuesta de bienestar físico, mental y social, tal como la percibe cada individuo y cada grupo, y de felicidad, satisfacción y recompensa”. (p. 7)

Mejorar la calidad de vida de los trabajadores, es una herramienta para la organización para mejorar la motivación y la eficacia de trabajo que ofrecen, ya que muchas veces estos factores se ven altamente lesionados por la cantidad de horas que deben invertir para llegar a sus lugares de trabajo, por el dinero que deben gastar en alimentación, transporte y vestimenta, por la falta de espacios de ocio, entre otras cosas.

Productividad

Alles (2002) comenta que la productividad es la habilidad de fijar objetivos por encima de lo normal y alcanzarlos exitosamente, además, no espera que los superiores fijen la meta, la persona la establece por sí misma, incluso, puede superar lo establecido. (párr. 256)

Por lo tanto, si se piensa en aumentos de productividad a través de la implementación del teletrabajo, se puede relacionar con incremento en las utilidades de la institución.

Riesgo

Lara (2005) señala que:

La palabra riesgo proviene del latín *risicare*, que significa atreverse o transitar por un sendero peligroso. En realidad, tiene un significado negativo, relacionado con peligro, daño, siniestro o pérdida. Sin embargo, el riesgo es parte inevitable de los procesos de toma de decisiones en general y de los procesos de inversión en particular. (p.13)

Es importante que, se realicen los estudios de los posibles riesgos a los que estará expuesta la institución, puesto que es importante conocerlos para tomar las medidas preventivas sobre los mismos y lograr mitigar los posibles peligros que se tendrán al implementar el teletrabajo.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se presentará la forma en la cual se va a desarrollar el estudio, las herramientas que serán utilizadas y que ayudarán a contar con un camino para el adecuado desarrollo de la investigación.

Enfoque de la Investigación

Como lo define Hernández, Fernández y Baptista (2014): “La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (p.4). A continuación, se amplía la información del enfoque seleccionado para la investigación, según Hernández et. al. (2014):

Método Mixto

De acuerdo con lo citado por Hernández et.al, citado Chen (2006), los métodos mixtos se definen como la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo por un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno, y señala que éstos pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales (“forma pura de los métodos mixtos”); o bien, que dichos métodos pueden ser adaptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con el alcance del estudio. (p. 534)

De acuerdo con lo anterior, se determina que la investigación se ajusta al enfoque mixto, puesto que se utilizará la parte cuantitativa, ya que, hay una parte del diagnóstico de las categorías de análisis que permiten obtener datos cuantificables como cantidades, valores datos numéricos, etc. Y la parte cualitativa permitirá la recolección de datos no estandarizados, ni predeterminados para conocer las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos de corte subjetivo).

Razón por la cual los enfoques cualitativos y cuantitativos serán combinados, sin embargo, siempre se dará más peso a uno de ellos, puesto que, se agrega valor al estudio en comparación con utilizar un único enfoque. Para la presente investigación, el método que predominará y dirigirá es el cualitativo, basándose en la investigación- acción que busca comprender y resolver problemáticas específicas de una colectividad vinculada a un ambiente. Asimismo, se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para proyectos y procesos, también pretende, propiciar el cambio social, transformar la realidad (social, educativa, económica, administrativa, etc.) y que las personas tomen conciencia de su papel en ese proceso de transformación.

Aunado a lo anterior, como cita Hernández et.al., algunas de las ventajas que ofrece este tipo de estudio son las siguientes:

1. Lograr una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno
2. Producir datos más “ricos” y variados mediante la multiplicidad de observaciones, ya que se consideran diversas fuentes y tipos de datos, contextos o ambientes y análisis
3. Permitir una mejor “exploración y explotación” de los datos
4. Mayor fidelidad de los instrumentos de recolección de los datos (certificando que sean adecuados y útiles, así como que se mejoren las herramientas disponibles)
5. Optimizar significados (facilitando mayor perspectiva de los datos, consolidando interpretaciones y la utilidad de los descubrimientos). (p.537)

En cuanto a la selección del paradigma dentro de un método mixto, se hace uso del enfoque que predomine en la investigación, en tal sentido, será el cualitativo, por lo tanto, se realiza bajo el paradigma naturalista, puesto que, el interés de la investigación es comprender e interpretar los datos que se compilen sobre la implementación del teletrabajo dentro de la Dirección de Soporte Administrativo. Como se indica en los objetivos del presente estudio, se pretende identificar aquellos factores que podrían ayudar a promover la calidad de vida de los trabajadores, así como la optimización de recursos de la entidad a través del uso de esta nueva modalidad de trabajo.

Diseño de la Investigación

Hernández et. al. (2014) indica que “El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema”. (p.128)

Al respecto, el enfoque mixto posee cuatro diseños generales: a) diseño concurrente, b) diseño secuencial, c) diseño de conversión, d) diseño de integración. Para el desarrollo de la presente investigación, se utilizará el diseño anidado o incrustado concurrente de modelo dominante (DIAC).

Como señala Hernández, et. al. (2014) en su explicación del método antes señalada es que: El diseño anidado concurrente colecta simultáneamente datos cuantitativos y cualitativos. Pero su diferencia con el diseño de triangulación concurrente reside en que un método predominante guía el proyecto (pudiendo ser éste cuantitativo o cualitativo). El método que posee menor prioridad es anidado o insertado dentro del que se considera central. Tal incrustación puede significar que el método secundario responda a diferentes preguntas de investigación respecto al método primario; ambas bases de datos nos pueden proporcionar distintas visiones del problema considerado. (p.559)

En este caso, el método cualitativo será el que guie el proyecto, bajo este esquema se realizará el diagnóstico y producción de conocimiento con respecto a la problemática que se defina en la investigación, para el presente trabajo, el planteamiento se basa en identificar los factores que pueden contribuir a mejorar la calidad de vida de los colaboradores y contribuir a hacer un uso óptimo de los recursos de la entidad.

Por lo tanto, el diseño seleccionado aporta las herramientas para planificar, identificar o comparar las hipótesis que se plantean en el desarrollo de la investigación, así como, permite la evaluación de los hechos para poder aportar recomendaciones que funcionen como la guía para la implementación del proyecto que se propone, asimismo, será la base para propiciar un cambio

social dentro del Banco Popular y comenzar a transformar la realidad que actualmente rodea a la institución como tal.

Y el método cuantitativo será el que proporcione un diagnóstico de variables desde la óptica de cantidades, valores, datos numéricos, etc. y las relaciones que existen con los datos cualitativos que se recopilen de las experiencias de los expertos.

Asimismo, el tiempo del método de estudio se realizará mediante la ejecución concurrente, que según Hernández et.al., “Se aplican ambos métodos de manera simultánea (los datos cuantitativos y cualitativos se recolectan y analizan más o menos en el mismo tiempo)”. (p.546)

Fuente de Información

De acuerdo con Bernal, citado por Cerda (1998), “Usualmente se habla de dos tipos de fuentes de recolección de información: las primarias y las secundarias” (p.191), las cuales se detallarán a continuación:

Fuente primaria

Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etcétera.

Para esta investigación, las fuentes primarias corresponden documentos y estudios elaboradas por las diferentes instituciones públicas que han implementado planes pilotos de teletrabajo en diferentes departamentos, también, se utilizarán informes elaborados por el Centro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo (CIDT). Por otro lado, también se tendrá el apoyo de la Unidad Bienestar Servicios al Personal del Banco Popular con estudios realizados sobre el tema y se tendrá el aporte a través de las entrevistas para conocer la perspectiva actual y futura de los colaboradores y del director de Dirección de Soporte Administrativo de la entidad.

Asimismo, se realizarán entrevistas a diferentes funcionarios de empresas transnacionales que se encuentran en el país, con la intención de conocer información del teletrabajo de personas que colaboraron con la implementación de esta modalidad dentro de la organización, o bien, son funcionarios que se les fue asignado el trabajo a distancia y cuentan con experiencia en el tema.

Fuente Secundaria

Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que solo los referencian. Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información son los libros, las revistas, los documentos escritos (en general, todo medio impreso), los documentales, los noticieros y los medios de información.

En este caso, se utilizarán los libros, revistas, notas periodísticas, tesis, videos que se relacionen con el teletrabajo y sus efectos, reportes de la Organización Internacional del Trabajo.

Muestra de la Investigación

Dentro de las fuentes de información se observan dos puntos importantes, relacionadas específicamente con la población y la muestra que tendrá el estudio, a continuación, se realiza una breve explicación de cada concepto, seguido de a utilizar:

Hernández et.al. , citado por Lepkowski, (2008b), señala lo siguiente: “Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. (p. 174)

La muestra se divide en cuantitativa y cualitativa. Para lo que corresponde, la Dirección de Soporte Administrativo está conformada por 130 funcionarios distribuidos entre División de Seguridad Bancaria, División Bienes y Servicios, División Gestión de la Infraestructura, División

de Contratación Administrativa, a los cuales será aplicada la encuesta de percepción de teletrabajo, por lo tanto, se puede definir que de esta población se tomarán los datos cualitativos.

Por otro lado, se cuenta con la participación de dos funcionarios de empresas privadas 3M y Wmware, laboran desde su ingreso a la institución bajo el esquema del teletrabajo, también se tiene el aporte de una colaboradora de recursos humanos que ha contribuido con la elaboración de la política, así como realizar la implementación formal de esta modalidad de trabajo dentro de Promerica Financiamiento, empresa para la cual trabaja. Además, se tiene el apoyo interno por parte de dos colaboradores que actualmente se encuentra en un plan piloto del teletrabajo en el Banco y la cooperación del directo de soporte administrativo de la institución.

De acuerdo con Hernández et.al (2014), “La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población”. (p.173)

Para el caso de la presente investigación, se utilizarán dos tipos de muestra, la primera será la no probabilística que como lo indica Hernández et. al. (2014) “La elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador”. (p.176)

Por lo que, para las muestras no probabilísticas, aplican aquellas que señalan por conveniencia que según Hernández et. al. (2014), “Están formadas por los casos disponibles y a los cuales se cuenta con acceso”. (p.390)

Dentro de la muestra no probabilística, se incluye la participación de los expertos, puesto que, son recursos disponibles que brindarán sustento a la investigación. Los colaboradores serán:

1. Geovanny Méndez Carmona, Director de Soporte Administrativo del Banco Popular
2. Wendy Valverde Zúñiga, Promerica Financiamiento Corporation, Recursos Humanos
3. Nathasha Marín González, 3M, Departamento de Compras

4. Farid Méndez Sandí, Wmware, Departamento de Cotizaciones
5. Leonardo Acuña, Banco Popular
6. Ana Cordero, Banco Popular

Y se hará uso de la muestra probabilística, que es descrita por Hernández et. al (2014) como “El subgrupo de la población en el que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos” (p. 175). En tal sentido, con un total de 130 funcionarios, se procedió a la determinación de la muestra necesaria, utilizando un porcentaje máximo de error de 6% y un grado de confiabilidad del 95%, dando como resultado la necesidad de una muestra de 90 respuestas, una vez aplicado el formulario digital se recibieron 90 respuestas, obteniendo la información necesaria para que las respuestas fuesen representativas dentro de la investigación.



Figura 9. Software stats, cálculo realizado 03/11/201

Fuente: Software Stats

Unidad de Análisis

Optimización de recursos

La optimización de recursos lo que busca esencialmente es que los medios materiales, técnicos y humanos con los que cuenta la empresa reflejen los mejores resultados posibles, el tema es no llevar a los funcionarios a realizar tareas forzosas o llevarlos al límite de exigencia, al contrario; es lograr usar aquellas actividades y habilidades que permitan uso racional de los activos y dinero de la institución.

También, la optimización de recursos va de la mano del ahorro, un concepto muy importante, relacionado con la permanencia del Banco en el mercado, utilizando los avances tecnológicos y habilidades humanas.

El primero objetivo pretende conocer desde la óptica de las jefaturas del Banco Popular, con el respaldo de los informes de entidades como el ICE, UNED, entre otros; así como los resultados que han tenido las empresas transnacionales, los factores que podrán ser optimizados a través de la implementación del teletrabajo en la dependencia en estudio. Ya que es un beneficio que recibirá la institución a corto plazo y como se ha mencionado en otras ocasiones permite seguir la línea de austeridad y contención del gasto que promulga el Gobierno actual.

Percepción de los colaboradores

Utilizar el teletrabajo como una nueva herramienta para la organización, hace necesario conocer la percepción de los colaboradores al respecto, ya que, con esta información, se logrará documentar el conocimiento que tiene las personas al escuchar noticias, comentarios de amistades, anuncios de radio, o bien, ver notas en redes sociales sobre el teletrabajo.

En muchos lugares, el uso de un nuevo sistema, el cambio de un procedimiento, la asignación de nuevas tareas, el cambio de papel dentro de la organización son temas frecuentes y que se implementan sin pensar en la afectación que podrían tener los funcionarios. Dentro de esta

investigación resulta importante conocer que perspectiva genera en las personas comenzar a trabajar desde esta nueva modalidad, ya que es muy diferente conocer a personas que hacen uso de esta herramienta, a ser parte de ella.

Por lo tanto, es importante contar con un acercamiento a las personas para conocer los puntos de vista, debido a que, para muchos el trabajo móvil es una forma de mejorar la calidad de vida actual, sin embargo, para otros podría ser visto de una forma negativa y con afectaciones tanto laborales como personales. La idea de documentar dichos pensamientos, es contar con los insumos necesarios, para capacitar al personal en el tema y que puedan ver esta situación como una oportunidad de seguir la línea de cambios en la que se encuentra el país actualmente, obtener ganancias a nivel personal, presentar trabajos de calidad y contribuir con la meta de la institución de reducción de gastos y uso racional de recursos.

Riesgos

El riesgo laboral es toda situación capaz de causar un peligro en el contexto del desarrollo de una actividad laboral, normalmente el efecto siempre es negativo sobre la persona u organización que lo sufre.

Para lo que respecta a esta investigación, los riesgos se pueden materializar en pérdidas económicas, baja producción y por ende disminución de calidad del trabajo presentado, filtro de información confidencial entre otras variables. El objetivo es identificar puntalmente aquello que podría generar un siniestro dentro de la organización tomando en cuenta el punto de vista de los expertos y desde la perspectiva de personas que laboran bajo esta modalidad, puesto que, han trabajado durante mucho tiempo bajo esta modalidad así que pueden compartir las experiencias vividas al respecto.

De esta forma, al identificar los peligros existentes, se podrá crear un plan de contingencia para mitigar los mismos y el uso del teletrabajo dentro de la Dirección de Soporte Administrativo, se logre implementar con el éxito esperado y subsanar todas aquellas situaciones que surjan en la ejecución del proyecto antes mencionado.

Fortalezas y debilidades

Conocer cuáles son las fortalezas que puede tener el proyecto, ayudará a generar una línea de equilibrio en el mismo, con respecto a las debilidades; esto significa que, se dará énfasis y se velará que los puntos fuertes que lleguen a determinarse, se mantenga constantes en la ejecución.

Asimismo, será la forma en la cual se logre sacar provecho, mientras se ajustan asuntos dentro del proceso, puesto que, mantener el teletrabajo vigente dentro del Banco, dependerá de los resultados que se obtengan del mismo.

Razón por la cual se habla de equilibrio, debido a que, mientras se trabaja en las mejoras de proyectos de acuerdo a las lecciones aprendidas en los meses de trabajo, se podrá conseguir beneficios para la institución a través de las fortalezas que se encontraron y convencieron a las jefaturas para comenzar a innovar en aspectos laborales.

Las debilidades que se identifiquen, necesitarán un análisis adecuado, para poder elaborar un plan de acción y que, aquellas operaciones que generen riesgo, puedan ser transformados en fortalezas que brindarán un plus a la institución, por lo tanto, conocer los puntos frágiles en las organizaciones que han utilizado esta modalidad, ayudará a tomar las lecciones aprendidas de las mismas, como base para mejorar la forma implementar y hacer uso del teletrabajo

Oportunidades y Amenazas

Para hablar en términos globales, las oportunidades que el Banco enfrenta a través de la implementación del teletrabajo son grandes, debido a que, se cuenta con muchas herramientas para crecer en cuanto a este proyecto y no se pueden dejar pasar, puesto que, asociado a los beneficios económicos que recibirá la institución y el posicionamiento competitivo que puede tener con respecto a las demás entidades financieras, también está colaborando con la mejora continua y progresiva en la que se encuentra el país, por lo que, se vela por el interés institucional y el de los

costarricenses, entonces este proyecto es una puerta para comenzar un proceso de evolución y mejora.

Por otro lado, las amenazas son todas aquellas situaciones negativas que provienen de personas o situaciones externas a la institución y que pueden ser controladas para que no se genere una afectación directa en el flujo de trabajo, sin embargo, es importante controlar y monitorear de forma periódica la ejecución del trabajo a distancia, así podrán resolverse los problemas que se presenten de una forma simultánea. Por ejemplo, si se cuenta con filtro de información, contar con un operador que reacción de forma casi inmediata y pueda recuperar, bloquear o eliminar todos los documentos que sean robados.

Asimismo, es importante contar con personal comprometido que se encuentre atento a cualquier inconveniente que pueda presentarse, de esta forma, se estará realizando controles cruzados entre los protocolos que establezca la institución y los reportes que puedan emitir los colaboradores al estar alerta en sus funciones o cualquier siniestro que pueda llegar a afectar en gran potencia. De esta forma, las amenazas lejos percibir las como algo que podría destruir a la entidad, debe observarse como una forma de fortalecer planes de acción, protocolos y operación misma, esto siempre los planes de contingencia a utilizar sean adecuados.

Instrumentos de Medición

Cuando se habla de instrumentos de medición, primero se debe tener el propósito de recolectar datos, como lo describe Hernández et.al (2014), “Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico”. (p.198)

Por otro lado, es necesario conocer el significado de medir, que según, Hernández et. al, citado por Stevens (1951), medir significa “Asignar números, símbolos o valores a las propiedades de objetos o eventos de acuerdo con reglas”. (p.199)

Finalmente, instrumentos de medición los define Hernández et. al, citado por Grinnell, Williams y Unrau (2009), “Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente”. (p.199)

Al respecto, en las investigaciones se dispone de múltiples tipos de instrumentos para medir las variables de interés y en algunos casos llegan a combinarse varias técnicas de recolección de los datos. A continuación, se describe brevemente las que se utilizarán dentro de este estudio:

Observación

Bernal (2010) detalla la observación como la “Técnica de investigación científica, es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada”. (p.257)

Dentro de la presente investigación, la observación se aplicará dentro de las entrevistas, puesto que, es muy importante evaluar temas como la personalidad, lenguaje no verbal, expresiones, ver la aceptación, grado de confiabilidad con respecto al tema.

El papel que tendrá el observador en la presente investigación, será el de forma activa, como lo indican Hernández et.al. “Esta persona participa en la mayoría de las actividades; sin embargo, no se mezcla completamente con los participantes, sigue siendo ante todo un observador”. (p.403)

Cuestionarios

Hernández et.al. (citado por Chasteauneuf, 2009) indican que “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, además debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis”. (p.217)

La aplicación de los cuestionarios se realizará de manera autoadministrado, que según Hernández et. al (2014), “Es la forma en la cual el cuestionario se proporciona directamente a los

participantes, quienes lo contestan, no hay intermediarios y las respuestas las marcan ellos”. (p.233). Y para que los funcionarios de la Dirección de Soporte Administrativo puedan responder, el envío se hará por medio de correo electrónico, de esta forma contestarán las preguntas y luego se recibirán para proceder con la tabulación.

También se utilizará la entrevista personal, que como lo definen Hernández et.al. “Implican que una persona calificada (entrevistador) aplique el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas. Asimismo, es importante aclarar que se hará de manera personal (cara a cara), para recolectar los insumos para realizar la observación a los participantes”. (p.233)

Los cuestionarios serán elaborados como guía para recabar información para la presente investigación, los mismos son la estructura a seguir para aplicar las preguntas planteadas en las diferentes técnicas para la recolección, las cuales se presentan a continuación:

Técnicas utilizadas.

Entrevista.

Bernal (2010) indica que la entrevista es “Una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio”. (p.194)

La fuente de información sobre la situación actual del Banco, como podría mejorar la situación de la institución y de los funcionarios, así como los beneficios directos que han tenido personas que laboran actualmente bajo esta modalidad y el beneficio de las organizaciones a las que pertenece estas personas y de forma global conocer los riesgos y beneficios de esta modalidad de trabajo. Para esta técnica, se hizo uso de las preguntas abiertas, para no limitar a los participantes con sus respuestas.

Asimismo, las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas, para la presente investigación se hará uso de la segunda estructura, puesto que, como señala Hernandez et.al (2014): “Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información”. (p. 403)

Encuesta.

Bernal (2010) define las encuestas de la siguiente forma “La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas”. (p.194)

Para lo que corresponden y por el objetivo que se busca mediante esta técnica, se elaboró el cuestionario con una mezcla de preguntas abiertas que serán de ayuda para conocer la percepción de los funcionarios y las preguntas cerradas para conocer las condiciones de vida actuales de manera muy general.

Para el caso de este trabajo, la encuesta se aplicará a los colaboradores de la Dirección de Soporte Administrativo y sus dependencias adscritas. Dentro de esta técnica se evaluará el ahorro económico que podrían tener las personas, si se llegará a implementar el teletrabajo, así como, conocer de manera general factores que también fomenten la mejora en la calidad de vida de los mismos.

Los instrumentos fueron seleccionados, debido a que, brindan la confiabilidad y validez que la presente investigación requieren. Esto puesto que, para la veracidad de la información se necesita que los datos sean estables y consistentes de parte de quienes están aportando los datos, además, de forma complementaria la validez aplicada a las pruebas a ejecutar significa que se debe contar con un juicio o estimación acerca de que tan bien una prueba mide lo que pretende medir en un determinado contexto, por lo tanto, una vez analizados los instrumentos disponibles para el método cuantitativo, se concluye que el cuestionarios, la encuesta y la observación reúnen las características necesarias para ofrecer seguridad y valor que requiere este proyecto.

Proceso para la Recolección de Datos

La recolección de datos se hará mediante las fuentes primarias, como entrevistas, cuestionarios, informes, datos, estudios realizados sobre el teletrabajo en instituciones públicas del país, asimismo, se utilizarán fuentes secundarias como libros, revistas, notas periodísticas, entre otros.

Para el caso de las entrevistas, se procederá a elaborar un cuestionario personalizado, para cada participante de la investigación, puesto que, de cada uno de ellos, se recolectará información diferente para poder integrar todas las variables encontradas en el análisis de esta investigación. Las preguntas se tendrán como guía de los principales temas a tratar y los cuales no pueden faltar, sin embargo, es una conversación abierta en la cual se puede obtener más información de la esperada que fundamente adecuadamente los objetivos de la investigación.

La encuesta se aplicará para recolectar información de los colaboradores directamente, el propósito es conocer el dinero que invierten en temas como alimentación, transporte y vestimenta, así como el tiempo para trasladarse a su lugar de trabajo y viceversa; a su vez, también se busca conocer la perspectiva de los mismos sobre el teletrabajo, la implementación en el Banco y como beneficiaria esto la calidad de vida que actualmente tienen.

El objetivo de investigar a personas de empresas transnacionales, radica en conocer su experiencia en la aplicación del teletrabajo dentro de la organización, cuáles han sido los riesgos que se han generado a través de la puesta en práctica de este proyecto, los beneficios adquiridos para la vida personal y para la entidad como tal. También recabar información con base en las lecciones aprendidas de forma tal que se puedan identificar las ventajas y desventajas que podrían producirse.

Como fuente primaria, también se investigó en informes, estudios y documentos derivados de los planes pilotos que han utilizado diferentes instituciones públicas a nivel país para conocer el aporte o riesgo que generará la implementación del teletrabajo dentro de la entidad; finalmente,

todo lo anterior será la base de datos que se complementará con los antecedentes e investigaciones que ha realizado la Unidad Bienestar Servicios al Personal.

Lo anterior, para poder fundamentar adecuadamente las conclusiones que se expongan sobre el diagnóstico realizado de la implementación del teletrabajo en la Dirección de Soporte Administrativo del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

Método de Análisis de Estudio

La recolección de datos del método mixto busca la descripción en forma minuciosa de eventos, hechos, situaciones, comportamientos, interacciones que se observan mediante un estudio dual que abarca el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos. En tal sentido, las entrevistas, encuestas, informes, documentos, provenientes de las fuentes primarias y las revistas, notas periodísticas, videos que se logren obtener de la fuente secundaria, serán las pautas necesarias para poder realizar las conclusiones y recomendaciones sobre el diagnóstico del proceso para implementar el teletrabajo en la Dirección de Soporte Administrativo del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

Por lo tanto, el análisis del estudio se hará con base en las unidades de análisis que recaba y estudia la información. Iniciando con la evaluación interna de los factores que podrían colaborar a optimizar los costos y reducir los gastos a través de la implementación del teletrabajo, posteriormente se detallará la percepción de los funcionarios con respecto a esta modalidad de trabajo y la relación que podría tener esto con la una mejor calidad de vida de los mismos; en este aspecto se valorará también la percepción de los colaboradores de empresas privadas que actualmente laboran bajo esta modalidad.

También se definirán las fortalezas y debilidades que aporta el trabajo móvil a una organización, a través de los diferentes informes de los planes pilotos aplicados en el país en diferentes instituciones públicas, todo lo anterior concluirá a través de las recomendaciones que se harán para que el uso del teletrabajo dentro de esta dependencia tenga el éxito deseado, lo anterior, con base en el análisis de toda la información recabada de las fuentes primarias y secundarias antes mencionadas.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo, se realiza el análisis a profundidad de los resultados que se obtienen a través de los instrumentos de medición citados anteriormente. Las entrevistas fueron divididas en dos poblaciones, una de ellas fue aplicada al Director de Soporte Administrativo y la jefatura de la Unidad Bienestar Servicios al Personal, puesto que, para reconocer los factores que ayudarán a optimizar los recursos de la institución ante la implementación del teletrabajo y los riesgos que puede sufrir la misma, es necesario contar con la visión de los expertos que se encuentran dentro de la institución. Posterior a conocer esta información, se entrevistó al personal de empresas transnacionales, para conocer los beneficios económicos que la institución ha tenido al hacer uso de esta modalidad de trabajo, así como las fortalezas y debilidades de la ejecución.

En cuanto a la percepción de los colaboradores con respecto al teletrabajo móvil, se aplicó una encuesta de 28 preguntas, para analizar cuál es la situación actual de los colaboradores en cuanto a tiempo que tarda de la casa al trabajo y viceversa, gastos relacionados con guarderías, pasajes de autobús, gasolina, parqueos, vestimenta entre otros aspectos, también se procuró evaluar, la percepción que tienen los trabajadores sobre la propuesta de implementar el teletrabajo en las funciones administrativas de la institución. Además, se contó con la colaboración de funcionarios de empresas transnacionales que brindaron su aporte a través de las entrevistas que fueron aplicadas, para conocer como ha sido la experiencia al utilizar la modalidad de trabajo antes mencionada.

Asimismo, se hizo la lectura completa del Primer Informe sobre el Estado del Teletrabajo en Costa Rica y, de esta forma, complementar y afinar los resultados obtenidos de los instrumentos de medición.

Es importante aclarar que la codificación de datos será abierta. Hernández et. al indican que este tipo de clasificación es donde se recopilan los datos para tener una descripción más

completa de estos, se resumen, se elimina la información irrelevante y se realiza análisis de forma complementaria, lo que se busca es entender mejor el material en estudio.

Unidad de análisis I: Optimización de Recursos

Para el análisis de esta unidad se utilizaron un total de seis fuentes, la primera fue del primer informe sobre el estado del teletrabajo en Costa Rica publicado en el 2017 e información recolectada del Centro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo Costa Rica y de las guías para la implementación del teletrabajo publicadas por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Asimismo, se recurrió al primer informe sobre el teletrabajo, elaborado por la Unidad Bienestar Servicios al Personal del Banco Popular en el 2018, se tuvo además la participación del Director de Soporte Administrativo, Geovanny Méndez Carmona y finalmente contribuyeron con el proyecto cinco funcionarios que actualmente realizan teletrabajo dentro de la institución o han ayudado con la implementación de dicha modalidad y se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

1. Dos personas laboran en empresas privadas bajo la modalidad de teletrabajo
2. Dos personas son funcionarios del Banco Popular y laboran bajo un plan piloto de teletrabajo
3. Una persona es asistente del departamento de recursos humanos de una empresa privada y ayudó a elaborar las políticas del teletrabajo de la empresa.

Primer informe sobre el estado del teletrabajo en Costa Rica

En el apartado 4.3 del primer informe de estado del teletrabajo se hace referencia a la optimización recursos generados a nivel país por concepto de kilómetros recorridos por mes, gasto en gasolina y las horas improductivas de cada trabajador por un tema de traslados desde sus hogares hasta el lugar de trabajo. Las estimaciones incluidas son a manera de referencia, dichos datos son obtenidos, debido a las medidas tomadas por el gobierno por motivo de los trabajos de construcción sobre el puente Alfredo González Flores, en la autopista General Cañas al inicio del 2017.

Los datos que suministra el cuadro adjunto corresponden a los datos que se analizaron a nivel país, indicando que, los 1200 funcionarios corresponden a los teletrabajadores incorporados en el decreto N°40121 referente al proyecto utilizado como medida de contingencia por la construcción del puente del Río Virilla.

En cuanto a los 1600 funcionarios corresponde a los teletrabajadores que fueron incluidos en el año 2017 y asumiendo que recorren una distancia similar a los que fueron incluidos en el plan de contingencia.

Cantidad de personas	Distancia promedio-Km			Combustible Consumo / mes			Horas al mes (f)
	Ida	Regreso	Total/día	Total/mes	Litros (d)	Valor (e)	
1	20	20	40	880	59	¢ 33.630	66
1.200 (a)	24.000	24.000	48.000	1.056 000	70.800	¢ 40.356.000	79.200
1.600 (b)	32.000	32.000	64.000	1.408 000	94.400	¢ 53.808.000	105.600
2.800 (c)	56.000	56.000	112.000	2.464 000	165.200	¢ 94.164.390	184.800

Notas:

- (a) Corresponde a los Teletrabajadores incorporados por el decreto N° 40121
 (b) Corresponde a los Teletrabajadores actuales y asume que recorren una distancia similar a los de contingencia(c) Corresponde al total de Teletrabajadores bajo los mismos supuestos del punto b.
 (d) Consumo promedio de un vehículo liviano 15 Km/ litro (e) Valor por litro de gasolina regular ¢570.

Figura 10. Ahorro al país por combustible y horas improductivas por concepto de traslados

Fuente: Primer Informe sobre el estado del teletrabajo en Costa Rica (2017)

Del cuadro anterior se tiene que con la incorporación de 1.200 funcionario al teletrabajo se evitaron desplazamientos por cerca de un millón de kilómetros, que representaron un ahorro de ¢40.356.000 por concepto de gasolina y 79.200 horas improductivas al mes. En esa misma línea, si se considera los 2800 teletrabajadores, y se toman los datos anteriores como base, se obtienen ahorros por consumo de combustible cercanos a ¢94.164.390 y de 187.800 un aproximado de horas improductivas.

Y proyectando los datos anteriores a la Dirección de Soporte Administrativo, estimando que, de los 130 colaboradores, se asigne teletrabajo a un 30%, representando esto un total de 39

personas y de acuerdo al cuadro anterior se tendría un ahorro de 1.560 kilómetros recorridos diarios, representando esto un total de 34.320 litros de combustible consumido y monetariamente representaría un aproximado de ₡1.311.570 , además se tiene un total de 2.574 horas improductivas por los traslados del hogar al trabajo y viceversa, en un estimado de que cada persona tarde 3 horas viajando.

Centro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo

En un informe presentado el 24 de agosto 2018 por el Centro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo, indicaron que, los ahorros que genera el teletrabajo para la empresa corresponden a un aproximado de 140 mil colones mensuales por concepto de espacio físico, energía y otros, de tal forma que 2000 personas teletrabajadoras generarían un ahorro de más de 200 millones de colones mensuales. En un tema a nivel país, también ayudaría a reducir el consumo de combustible, se estima que más de 1400 vehículos dejarían de circular diariamente con la aplicación del teletrabajo. Se dejaría de emitir aproximadamente 1900 toneladas de CO2 por año.

Guías técnicas para la implementación del teletrabajo, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

En un esfuerzo que realiza el gobierno para que instituciones públicas y privadas se acojan a la modalidad de teletrabajo, en el mes de junio se publicaron las guías técnicas para la ayuda a las mismas de este proceso. Dentro de las mismas se señalan algunos de los beneficios que pueden recibir las instituciones, una de ellas se realizó bajo el planteamiento de ¿Qué nos ahorramos con el teletrabajo?, los resultados, se presenta a continuación:

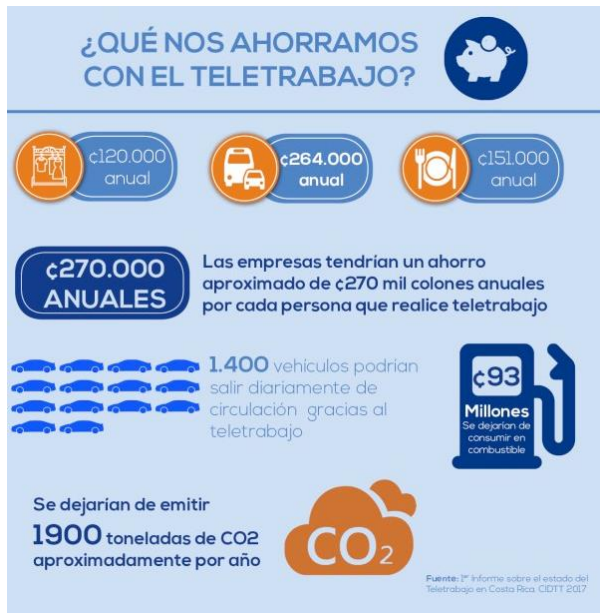


Figura 11. ¿Qué nos ahorramos con el teletrabajo?

Fuente: Guías técnicas para la implementación del teletrabajo, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2018)

Informe sobre teletrabajo elaborado por la Unidad Bienestar Servicios al Personal, Banco Popular

De acuerdo con los documentos facilitados por la jefatura de la Unidad Bienestar Servicios al personal se tiene que los principales ahorros que obtiene la institución al implementar esta modalidad es principalmente en servicios públicos como: agua, luz, teléfono e internet, asimismo en temas como papelería e impresiones. Dichos gastos fueron estimados y se presentan a continuación:

Rubro	Ahorro por día de teletrabajo
Servicios Públicos (agua, luz, teléfono e internet) Impresión y papelería	~3.600* (costo promedio diario por persona)

*Tomado de información brindada por la División Infraestructura y Proyectos y Activos

Figura 12. Ahorros producidos por el teletrabajo en el Banco Popular

Fuente: Informe del teletrabajo, Unidad Bienestar Servicios al Personal (2018).

Además, la UBSP realizó una estimación de los gastos por cada trabajador en temas como alimentación, vestuario y pasajes diarios, a continuación, se presenta el estimado:

Rubro	Ahorro por día de teletrabajo
<ul style="list-style-type: none"> Alimentación (al menos una merienda al día) ¢2.000 Vestuario (ropa menos ejecutiva) ¢ 1.000 (¢30mil al mes) Desplazamiento (pasaje diario) ¢2.000 	<p>¢5.000* (costo promedio diario por persona)</p>

Figura 13. Ahorros producidos por el teletrabajo para los funcionarios del Banco Popular

Fuente: Informe del teletrabajo, Unidad Bienestar Servicios al Personal (2018).

También, se realizó la estimación del aporte que generaría la aplicación del teletrabajo en el Banco Popular para el país, la estimación es la siguiente:



Figura 14. Impacto del teletrabajo en la mitigación de la huella de carbono

Fuente: Informe del teletrabajo, Unidad Bienestar Servicios al Personal (2018).

Finalmente, se presentó una propuesta en la cual se enviaba a un colaborador entre 2 y 3 días a realizar teletrabajo, y con respecto a los datos presentados anteriormente, este sería el aporte que generaría este proyecto a la organización:

Ubicación	Cantidad de Personal Habilitado	2016	2017	2018	TOTAL
Área de Investigación Tecnológica	5		25	27	52
Área de Presupuesto	6		47	80	127
Área de Seguimiento al Crédito	6		5		5
Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras	3		465	14	479
Dirección Banca Empresarial y Corporativa	28	14	10	15	98
Dirección Capital Humano	34	15	149	21	189
Dirección Financiera Corporativa	2	7	11	1	19
Dirección Gestión de Riesgo Corporativo	27		399	52	451
División de Seguridad	3			1	1
TOTAL	243	36	1111	211	1421
AHORRO	BANCO	FUNCIONARIO (A)			
2017	¢3.999.600,00 AL AÑO	¢5.555.000,00 AL AÑO			
2018	¢759.600,00	¢1.055.000,00			

Figura 15. Ahorro por concepto de teletrabajo en el Banco Popular

Fuente: Informe del teletrabajo, Unidad Bienestar Servicios al Personal (2018).

Entrevista funcionarios del Banco Popular y de empresas privadas

MAE. Geovanny Méndez, Director Soporte Administrativo Banco Popular.

Pregunta 5- ¿Qué factores podrían impactar el teletrabajo en la optimización de recursos y reducción de gastos para la organización?

Concretamente el teletrabajo proporciona beneficios tangibles y cuantificables tanto para el empleado como para el patrono. En el caso actual del Banco, podría representar un costo de oportunidad de un espacio físico, con la reciente adjudicación de las oficinas del Mall San Pedro, donde se encuentra instalada la Dirección de Soporte Administrativa y a pesar de que esta transado un contrato con condiciones bastante favorables, ya que se pagan \$10 u \$11 por metro cuadrado, y si se tiene que un recinto de trabajo ha de ser al menos 6 u 8 m², por 10 personas representan \$80 por mes, más temas relacionados con la comunicación, enlace de datos. También representa un ahorro en los gastos donde se tiene la mayor demanda, como iluminación, limpieza, mensajería, seguridad, mobiliario, consumo de requisición y serie de gastos incidentales alrededor de cada puesto de trabajo que el Banco puede economizar, parcialmente, pues no se va a realizar la asignación de teletrabajo por los 5 días de la semana.

De igual forma, se debe realizar un nuevo planteamiento con respecto a la disposición de las oficinas, puesto que, si en promedio se puede enviar a teletrabajar al 10% de los colaboradores, se redundaría en una merma de necesidad de espacio y el que se disponga ya no oficinas cerradas,

sino cubículos donde se habiliten puestos de comunicación para que cada trabajador llegue con su computadora, se conecte desde ahí y comience a trabajar, de forma tal que, no se tendrían espacios propios, sino que, se compartirían las estaciones de acuerdo con los días que alternen los colaboradores por estar bajo esquemas de trabajo móvil.

Entrevista señor Leonardo Acuña y señora Ana Cordero Banco Popular.

Pregunta 9 - ¿Desde el punto de vista de empleado, cree que genera un ahorro económico para la empresa el uso de teletrabajo móvil?

Leonardo Acuña - Creo que, si genera un ahorro la modalidad de trabajo móvil, debido a que, la empresa contaría con menos espacios físicos lo que con lleva a una disminución en infraestructura y demás gastos asociados a esto.

Ana Cordero- Sí, los principales ahorros que podría percibir el Banco es en temas de servicio públicos, requisición, pago de extras a los funcionarios.

Entrevista Bach. Nathasa Marín, 3M y señor Farid Méndez, WMware.

Pregunta 9 - ¿Desde el punto de vista de empleado, cree que genera un ahorro económico para la empresa el uso de teletrabajo móvil?

Nathasa Marín - Desde luego, la empresa ahorra dinero en el pago de servicios públicos, en mobiliario, esto sin mencionar el incremento en utilidades que causa que sus trabajadores sean más eficientes y productivos en su labor.

Farid Méndez - Creo que definitivamente la empresa si tiene ahorros económicos, considerando menos gastos en material de oficina, productos de uso personal (productos de baño).

Entrevista Bach. Wendy Valverde, Promerica Financial Corporation.

Pregunta 2- ¿Cuáles serían los factores que podría impactar el teletrabajo para la reducción de costos por ende optimizar los recursos?

Ayudaría en temas de servicios básicos como electricidad, agua, pago de alquiler, limpieza de las oficinas, un ahorro en cuanto infraestructura, ya que, al contar con personas teletrabajando, se puede pensar en menos estaciones de trabajo, reduciría el tema de compra de mobiliario.

Contribuiría a reducir el rubro de pago de parqueo, actualmente en el lugar donde se encuentra la empresa, se reservan espacios para los colaboradores. También se tienen ahorros en tema de horas extra, pago de viáticos, gasolina para los vehículos de gira, mantenimiento de estos vehículos. Además, se ahorraría en temas de uniformes (camisas que se les da a los funcionarios).

Unidad de análisis II: Percepción

El desarrollo de esta unidad consta de tres partes, la primera que corresponde al conocimiento de la situación actual de los colaboradores de la DIRSA, dicha información fue recabada por medio de las preguntas 1 a la 23 del cuestionario aplicado. La segunda parte, correspondiente a la visión que poseen los colaboradores con respecto a la aplicación del teletrabajo, se recolectó por medio de las preguntas 24 a la 28.

Finalmente, para la tercera etapa se tuvo la colaboración de funcionarios empresas privadas para conocer cuál es la percepción a través del uso del teletrabajo y el bienestar que ha aportado a la vida personal esta modalidad de trabajo, asimismo, el Banco ahora se encuentra en la ejecución de un plan piloto de teletrabajo en algunas áreas, por lo que, se conversó con dos de los colaboradores que se encuentran en el proyecto para conocer el punto de vista desde lo interno de la institución.

A continuación, se presentan las preguntas en el orden antes indicado, con los resultados obtenidos, para evaluar la información de esta unidad de análisis.

Situación de vida actual de los colaboradores

Pregunta 1- Género

Se recibieron un total de 90 respuestas, de las cuales 49 personas corresponden al género masculino, lo que representa un 54% y 41 personas indicaron que su género es femenino representando el 46% de la población.

La encuesta se realiza con el objetivo de determinar la distribución actual en cuanto a género de los colaboradores que forman parte de la Dirección de Soporte Administrativo; de acuerdo a los

datos obtenido, es más la cantidad de hombres, que mujeres. Asimismo, es una forma de introducir de forma sutil las preguntas de interés de la presente investigación.

Tabla 1. Género de la población

Género		
	Cantidad	Porcentaje
Femenino	41	46%
Masculino	49	54%
Total personal encuestado	90	100%

Fuente: Elaboración propia, con los resultados de las encuestas para conocer la situación actual de los colaboradores y la perspectiva que tienen sobre el teletrabajo

Pregunta 2 – Indique su dependencia actual

De las 90 personas que contestaron la encuesta, 29 indicaron estar en la División de Bienes y Servicios representando un 32% de la población, 23 personas indicaron estar en la División Gestión de la Infraestructura siendo así un 26% de los encuestados, 19 personas pertenecen a la División de Contratación Administrativa para un 21%, 15 personas indicaron pertenecer a la División de Seguridad Bancaria siendo un 17% de la población y 4 personas indicaron que la dependencia actual es la Dirección de Soporte Administrativo, siendo un 4% de la población.

Conocer la dependencia actual de las 90 personas que participaron en la entrevista, resulta importante, puesto que, se busca contar con la percepción de todas las dependencias que están adscritas a la DIRSA. En este caso, de la Dirección de Soporte Administrativo se obtuvo la participación de todos los colaboradores que forman parte de esta dependencia, la División de Bienes y Servicios la conforman un total de 35 funcionarios y se logró la colaboración 29 colaboradores, abarcando una muestra importante. En la División Gestión de la Infraestructura de los 50 colaboradores se contó con la percepción de 23 persona, de la División de Contratación Administrativa se tuvo la participación de 19 personas de un total de 20 colaboradores y finalmente en la División de Seguridad Bancaria se tiene la participación de 15 personas de 21 colaboradores que conforman la dependencia.

En conclusión, se tiene una muestra amplia de cada dependencia que conforma la DIRSA, para conocer la percepción de los colaboradores.

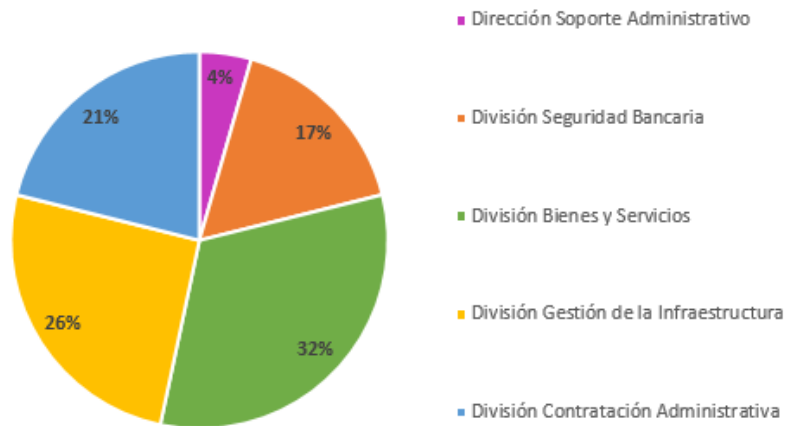


Figura 16. Indique su dependencia actual

Fuente: Encuesta para conocer la situación actual de los colaboradores y la perspectiva que tienen sobre el teletrabajo

Pregunta 3- ¿Cuál es su estado civil?

Con respecto al estado civil y de acuerdo con las 90 personas que contestaron el formulario, se tiene la siguiente distribución, 48 personas se encuentran casadas, lo cual representa un 53% de los encuestados, 32 personas están solteras para un 36% de los encuestados, 9 participantes viven en unión libre, lo cual representa el 10% y una persona está divorciada, representando el 1% de los encuestados.

El estado civil, es importante para el presente estudio, pues es un panorama para conocer la situación de vida actual de los colaboradores e ir realizando estudios para conocer si son personas aptas para dicha modalidad de trabajo y cuentan con las condiciones óptimas.

Como señala Castro (2009), una de las condiciones que deben ser valoradas para la asignación del teletrabajo es el espacio físico, ambiental y familiar en el cual se desarrolla el trabajador.

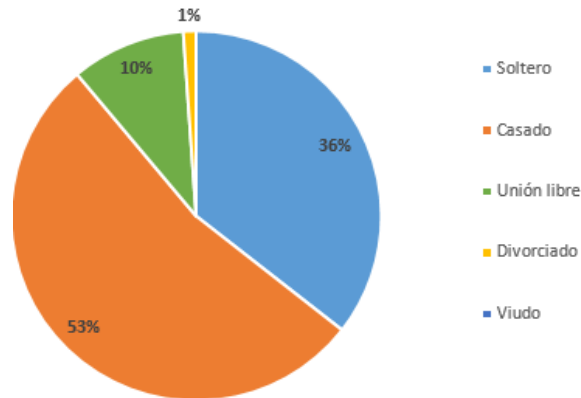


Figura 17. ¿Cuál es su estado civil?

Fuente: Encuesta para conocer la situación actual de los colaboradores y la perspectiva que tienen sobre el teletrabajo

Pregunta 4 - ¿Cuántas personas viven en su casa?

De los 90 participantes, 70 indicaron que en su casa viven entre 2 a 4 personas, representando el 78% de la población, 9 personas señalaron que hay entre 5 y 6 personas para un 10%, 9 personas viven solas lo que representa un 10% de los encuestados y 2 personas comparten con más de 5 personas, siendo un 2% de la población.

Como conclusión se puede determinar que la mayor parte de la población vive con 2 o 4 personas o viven solos, brindando esto, posibilidad de no contar con tantos distractores dentro del lugar que pueda ser elegido como espacio de trabajo, sin embargo, esto no quiere decir que, por vivir con más de 5 personas, no se pueden adaptar espacios adecuados en el lugar de trabajo.

Puesto que como señala Cantú, Montelongo & Buereas, citado por Illegems y Verbeke (2003), dentro de las condiciones del hogar, es más fácil si se tiene un cuarto apartado de las funciones de la casa, donde se evita la interrupción por otros miembros del hogar.

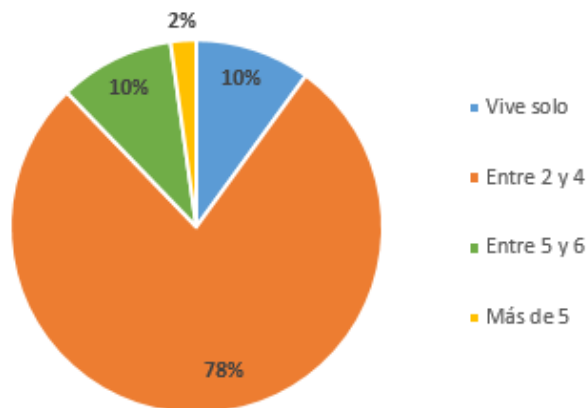


Figura 18.¿Cuántas personas viven en su casa?

Fuente: Encuesta para conocer la situación actual de los colaboradores y la perspectiva que tienen sobre el teletrabajo

Pregunta 5 - ¿Cuántos hijos tiene?

De las 90 personas, se determinó que 39 indicaron que tienen entre 1 y 2 hijos, lo que significa un 43% de los encuestados, 34 señalaron que no tienen hijos, siendo esto un 38% de los encuestados, 16 tienen entre 3 y 4 hijos para un 18% y 1 funcionario indicó que tiene 5 o más hijos siendo esto 1% de la población.

Una gran parte de la población es la que no tiene hijos o bien, tiene entre 1 o 2 hijos, solo el 19% de la población entre 3 o más de 5 hijos. Situación que no dificulta la asignación del teletrabajo, no obstante, la organización deberá velar por la correcta ejecución de esta modalidad y que se tenga una clara división entre la vida personal y laboral.

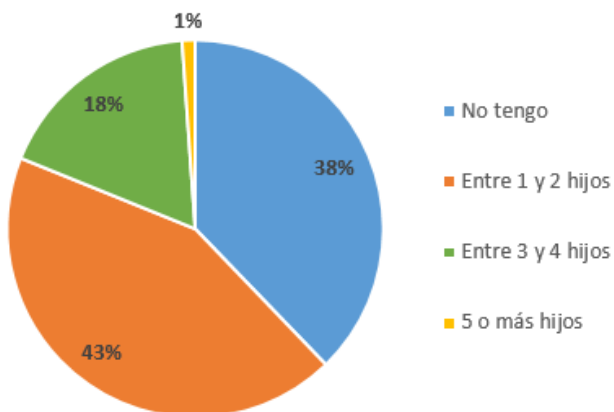


Figura 19.¿Cuántos hijos tiene?

Fuente: Encuesta para conocer la situación actual de los colaboradores y la perspectiva que tienen sobre el teletrabajo

Pregunta 6 - ¿En cuál los siguientes rangos ubica la edad de sus hijos?

Es importante aclarar que en la pregunta 6 se les permitió marcar más de una opción, en tal sentido se tiene que de las 56 personas que participaron en la encuesta, 30 de ellos tienen hijos mayores de 18 años, representando esto un 53.6%, 14 personas tienen hijos entre los 0 y 5 años, siendo esto un 25%, 13 personas tienen hijos entre 6 y 10 años para un 23.2%, 8 de los encuestados tiene hijos entre los 15 y 17 años para un 14.3% y 6 personas indicaron que tienen hijos entre los 11 y 14 años, lo que representa un 10.7% de los encuestados.

A las personas que indicaron que si tenían hijos se les consultó sobre las edades y como se visualiza en el grafico en su mayoría son niños de 6 años en adelante, por lo que, comprender la situación laboral de sus padres es más sencillo. Una minoría cuenta con niños entre los 0 y 5 años de edad, pero son escenarios de fácil control.

Los resultados funcionan para ir observando el panorama general de los colaboradores de la Dirección de Soporte Administrativo y la posibilidad de ir creando o eligiendo perfiles de para teletrabajar.

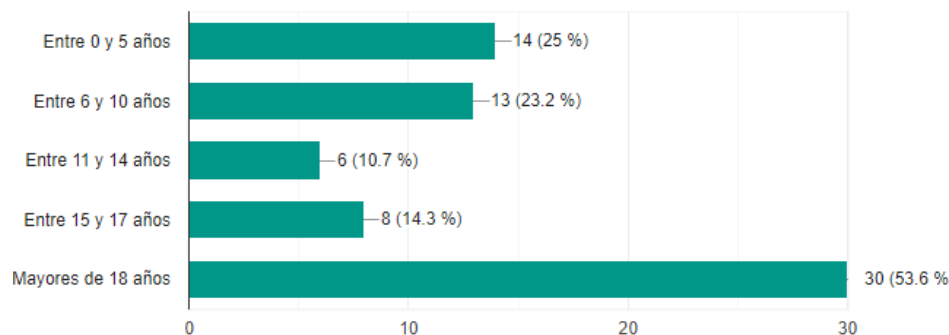


Figura 20. ¿En cuál de los siguientes rangos ubica la edad de sus hijos?

Fuente: Encuesta para conocer la situación actual de los colaboradores y la perspectiva que tienen sobre el teletrabajo

Pregunta 7- ¿El cuidado de sus hijos es por medio de?

De las 49 personas que contestaron esta respuesta, 31 personas comentan que el cuidado es por medio de un familiar, representando esto un 63% de los encuestados, 11 personas indican que sus hijos no requieren de cuidado, representando esto el 23%, 3 personas utilizan guardería siendo esto el 6% de los encuestados, 2 personas comentan que la empleada cuida a sus hijos,

representando el 4%, 1 persona señaló que cuenta con niñera, siendo esto el 2% y una persona indicó que el cuidado es por medio de un vecino, siendo esto un 2% de los encuestados.

De acuerdo a lo señalado anteriormente, sobre los funcionarios que tienen hijos pequeños, se determina que en su mayoría se encuentran en guarderías, son cuidados por un familiar o bien, no requieren cuidados, por lo que, la división entre vida laboral y persona, se puede realizar sin ningún inconveniente.

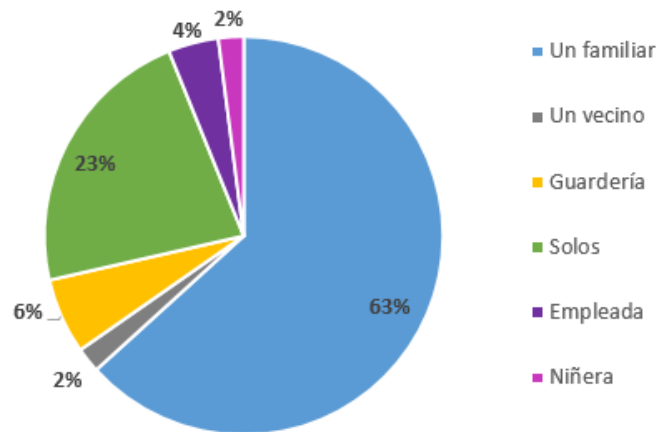


Figura 21. ¿El cuidado de sus hijos es por medio de?

Fuente: Encuesta para conocer la situación actual de los colaboradores y la perspectiva que tienen sobre el teletrabajo

Pregunta 8 - ¿Cuál es el monto mensual por el cuidado de sus hijos?

De las 40 personas que requieren cuidado por sus hijos, 19 de ellas comentan que el monto mensual es entre los ¢100.000 a ¢200.000 representando el 47% de los encuestados, 12 personas gastan menos de ¢100.000 por ciento tienen el 30%, 3 personas comentan que el gasto es entre ¢200.001 y ¢300.000 siendo esto el 7%, otras 3 personas señalan que el monto es más de ¢500.000, representando otro 8% de los encuestados, 2 personas gastan entre ¢300.001 a ¢400.000 siendo esto el 5% y una persona gasta entre ¢400.001 a ¢500.000 representando esto el 3% de los encuestados.

Con el teletrabajo no se pretende que los padres no utilicen el servicio de cuidado de los niños, puesto que, van a necesitarlo igualmente, sin son pequeños o requieren atención para temas de estudio o diversas situaciones. Esta modalidad de trabajo lo que permite, por ejemplo, es que las

horas cuidado sean reducidas, puesto que, la persona no tardaría dos horas intentando regresar a su hogar, sino que ya estaría ahí, significando esto un ahorro por concepto de horas.

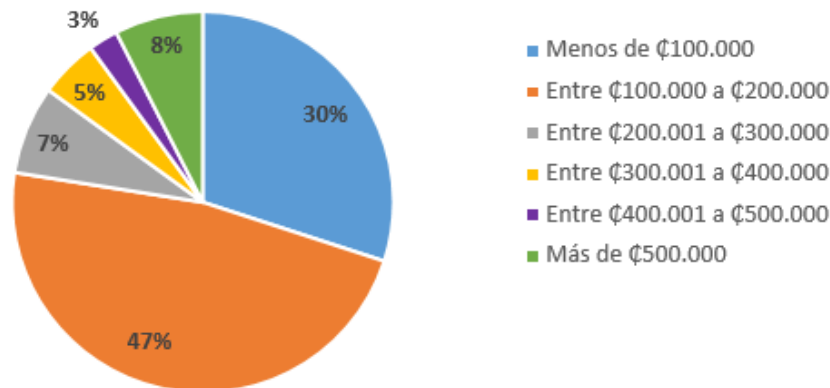


Figura 22. ¿Cuál es el monto mensual por el cuidado de sus hijos?

Fuente: Encuesta para conocer la situación actual de los colaboradores y la perspectiva que tienen sobre el teletrabajo

Pregunta 9- ¿Cuál es el medio de transporte que utiliza para desplazarse al trabajo?

En la pregunta 8 se les habilitó la opción múltiple, en tal sentido, la distribución es la siguiente: 72 personas utilizan el autobús, siendo esto un 80%, 28 personas indican que utilizan su vehículo propio representando esto el 31.1% de la población, 12 personas caminan hasta su lugar de trabajo lo que ocupa 13.3% de la población, 4 personas aplican carpooling siendo 4.4%, 3 personas utilizan la motocicleta para un total de 3.3% de los encuestados y 1 persona se transporta en bicicleta, siendo esto un 1.1%.

Con las respuestas representadas en el gráfico, se puede visualizar que, el trabajo a distancia contribuye a que el uso de diferentes medios de transporte se disminuya, pues las personas estarían entre 2 o 3 días laborando desde sus hogares. Esto ayudaría a disminuir la emisión de CO₂, mejoraría la calidad de vida de los trabajadores al no estar viajando y permitiría contar con aumento de productividad y por ende, mayores ingresos para la institución.

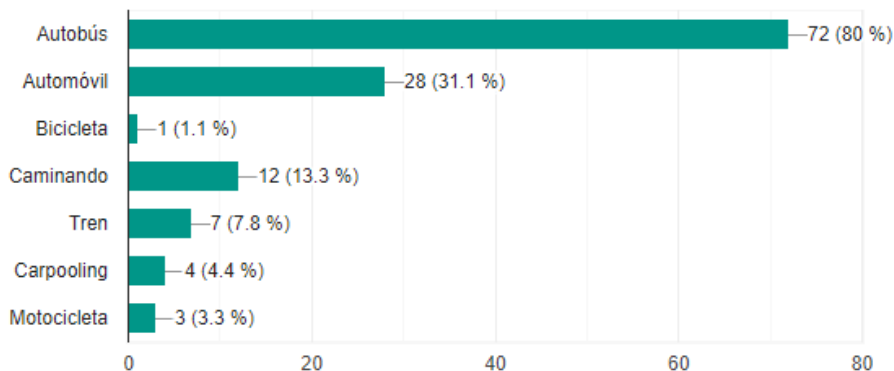


Figura 23. ¿Cuál es el medio de transporte que utiliza para desplazarse al trabajo?

Fuente: Encuesta para conocer la situación actual de los colaboradores y la perspectiva que tienen sobre el teletrabajo

Pregunta 10 - Si su respuesta es autobús, ¿Cuántos utiliza para llegar a su lugar de trabajo?

Un total de 72 personas contestaron esta pregunta, entre ellas 36 utilizan 2 autobuses lo que corresponde a un 50% de los encuestados, 25 utilizan solo 1 siendo esto un 35%, 8 personas utilizan 3 autobuses para un 11%, 2 personas utilizan más de 4 y corresponde a un 3%, finalmente 1 persona utiliza 4 autobuses siendo esto un 1% de la población encuestada.

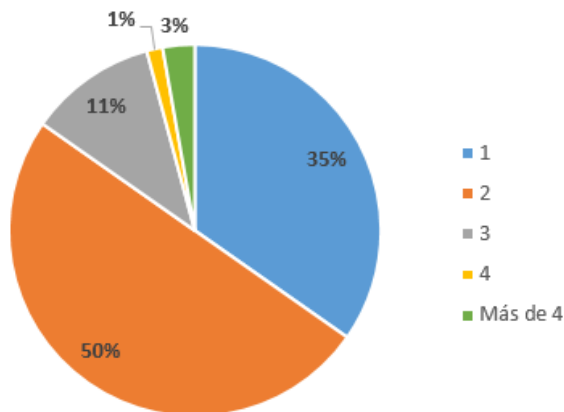


Figura 24. ¿Cuántos utiliza para llegar a su lugar de trabajo?

Fuente: Encuesta para conocer la situación actual de los colaboradores y la perspectiva que tienen sobre el teletrabajo

Pregunta 11 - ¿Cuál es la inversión diaria en pasajes?

De las 72 personas, 35 gastan aproximadamente entre ¢1.500 a ¢3.000 siendo un 48%, 33 personas invierten entre ¢500 y ¢1.000 para un 46% de los encuestados, 3 personas tienen un gasto entre los ¢2.500 y ¢3.500 representando un 3% y 1 persona gasta entre ¢4.000 y ¢5.000 siendo esto un 3% de los encuestados.

La pregunta N°10 y N°11 se encuentran ligadas, con las respuestas de las 72 personas, se puede determinar que, el trabajo móvil, contribuye a que los colaboradores ahorren por concepto de pasajes y dispongan más tiempo para poder realizar actividades de interés personal.

De forma tal que, tanto la institución, como los colaboradores estaría en una situación llamada “ganar-ganar”, debido a que, el colabora dispone de más dinero y tiempo, mientras que la entidad cuenta con colaboradores con actitud positiva y entrega a la hora de desempeñar las funciones.

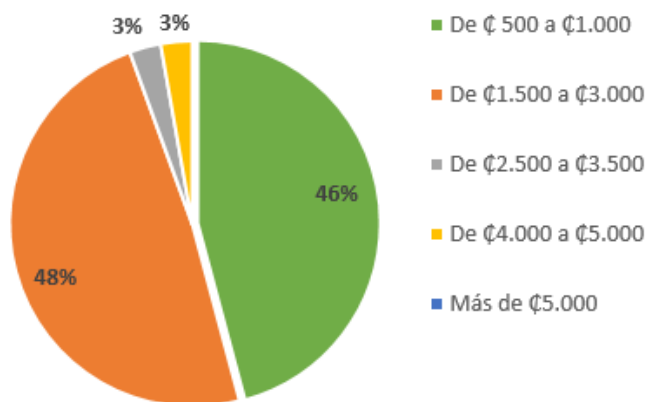


Figura 25. ¿Cuál es la inversión diaria en pasajes?

Fuente: Encuesta para conocer la situación actual de los colaboradores y la perspectiva que tienen sobre el teletrabajo

Pregunta 12- Si su respuesta es automóvil o motocicleta ¿Cuál es la inversión aproximada en gasolina por mes?

También se consultó a los colaboradores sobre la inversión en gasolina, de las 32 personas, 11 realizan una inversión entre los ¢20.000 y ¢40.000 que representa el 35% de la población encuestada, 10 personas al mes gastan entre ¢5.000 y ¢20.000 siendo esto un 31%, 5 personas gastan entre ¢40.001 a ¢60.000 representando un 16%, 3 personas invierten entre ¢60.001 y

₡80.000 representando el 9% de la población, 1 persona gasta entre ₡80.000 y ₡100.000 siendo esto un 3% y 2 personas consumen entre ₡100.001 y ₡120.000 representando un 6% de los encuestados.

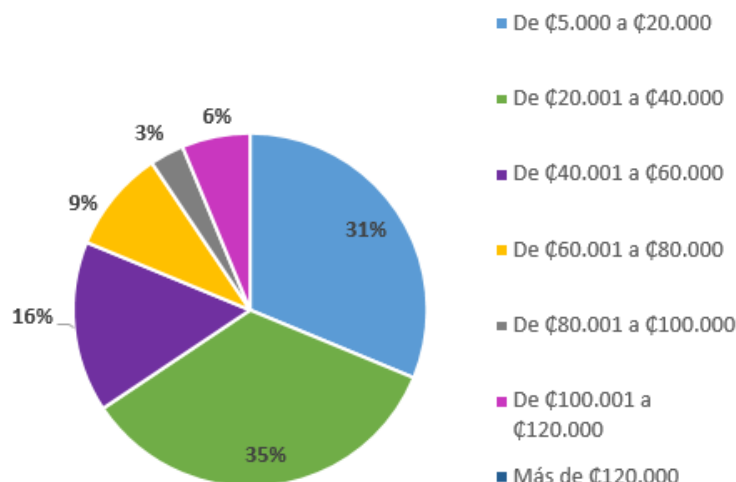


Figura 26. Si su respuesta es automóvil o motocicleta ¿Cuál es la inversión aproximada en gasolina por mes?

Fuente: Encuesta para conocer la situación actual de los colaboradores y la perspectiva que tienen sobre el teletrabajo

Pregunta 13 - ¿Cuál es el monto mensual por pago de parqueo?

Por el concepto de parqueo 32 personas contestaron el cuestionario y la distribución fue que para 10 personas es gratuito representando el 31%, 7 personas gastan entre ₡15.000 y ₡25.000 siendo esto un 25%, 6 personas comentan que el gasto es entre ₡25.001 y ₡35.000 representando el 19% de los encuestados, otras 6 personas señalan que la inversión es entre ₡35.000 y ₡45.000 siendo esto un 19% y finalmente 3 personas gastan más de ₡45.000 que corresponde al 6% de la población.

En este caso, la pregunta N°12 y N°13 se relacionan en cuanto a tema, y de acuerdo a lo representado en ambos gráficos, se determina que, el teletrabajo es una forma de ayudar a los colaboradores a mejorar su economía, reducir la congestión vial y por consiguiente se disminuye el consumo de combustible y emisión de CO₂.

Generando entonces, bienestar al personal por lograr percibir más dinero al mes, no generar desgaste al automóvil y no tener que estar viajando tantas horas al día, puesto que, es tiempo que pueden invertir para estudio, deporte, familia, descanso entre otros. Ayuda al país, puesto que, hace

un uso eficiente de los recursos ambientales disponibles y se brinda un aporte al no emitir gases contaminantes.

A su vez, beneficia a la institución, ya que, los colaboradores al contar con una satisfacción mayor, aumentan su productividad, calidad de trabajo, disposición y compromiso con la organización.

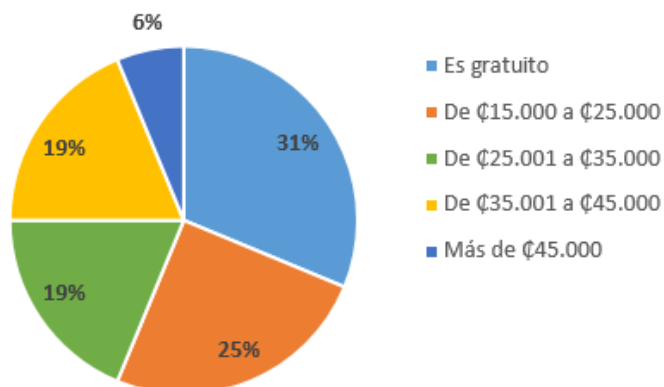


Figura 27. ¿Cuál es el monto mensual por pago de parqueo?

Fuente: Encuesta para conocer la situación actual de los colaboradores y la perspectiva que tienen sobre el teletrabajo

Pregunta 14 - ¿Cuál es el gasto total diario por tarifa de tren?

Un total de 7 personas utilizan el servicio de tren, 5 de ellas gastan entre ₡500 y ₡1.000 siendo esto un 71%, mientras que 2 personas señalan que la inversión es entre los ₡1.500 y ₡3.000 representando el 29% de los encuestados.

En cuanto al uso del tren como transporte, el trabajo a distancia, genera ahorros para los trabajadores, puesto que no estaría viajando los 5 días de la semana, mensualmente la persona podría estar percibiendo ₡12.000 colones, en caso de que se asignen 3 días de trabajo desde el hogar para los casos donde invierten ₡1.000 por día.

Y aproximadamente ₡24.000 al mes, para los colaboradores que invierten aproximadamente ₡2.000 colones por la tarifa del tren.

Tabla 2. Gasto total diario por tarifa del tren

¿Cuál es el gasto total diario por tarifa del tren?		
	Cantidad	Porcentaje
De ¢ 500 a ¢1.000	5	71%
De ¢1.500 a ¢3.000	2	29%
De ¢2.500 a ¢3.500	0	0%
De ¢4.000 a ¢5.000	0	0%
Más de ¢5.000	0	0%
Total personal encuestado	7	100%

Fuente: Elaboración propia, con los resultados de las encuestas para conocer la situación actual de los colaboradores y la perspectiva que tienen sobre el teletrabajo

Pregunta 15 - Si su respuesta es bicicleta ¿Cuál es la inversión aproximada mensual que paga por parqueo?

Actualmente solo una persona utiliza como medio de transporte la bicicleta y cuenta con la facilidad de que el parqueo es gratuito, pues el Banco actualmente está apoyando las buenas prácticas para contribuir con la reducción de la huella de carbono neutral.

Tabla 3. Si su respuesta es bicicleta, ¿Inversión aproximada mensual por pago de parqueo?

Si su respuesta es bicicleta ¿Cuál es la inversión aproximada mensual que paga por parqueo?		
	Cantidad	Porcentaje
Es gratuito	1	100%
Menos de ¢ 10.000	0	0%
De ¢ 10.001 a ¢ 15.000	0	0%
De ¢ 15.001 a ¢ 20.000	0	0%
Más de ¢ 20.000	0	0%
Total personal encuestado	1	100%

Fuente: Elaboración propia, con los resultados de las encuestas para conocer la situación actual de los colaboradores y la perspectiva que tienen sobre el teletrabajo

Pregunta 16 - Si su respuesta es carpooling, ¿Ofrece alguna ayuda económica a su compañero?

De las 8 personas que aplican carpooling, 6 de ellas ayudan a su compañero con algún aporte económico, representando el 67% de los encuestados y 2 personas no ofrecen ninguna ayuda económica siendo esto un 33%.

Con el tema de carpooling y teletrabajo, la idea de conocer la situación actual, es que, en caso de que la aplicación del trabajo móvil se concrete, se puedan ajustar horarios entre compañeros, para que circule únicamente un automóvil y no 5, con este se contribuye a la protección del ambiente, disminución de la huella de carbono neutral, y ayuda a disminuir la congestión vial.

Tabla 4. Si su respuesta es carpooling ¿Ofrece alguna ayuda económica a su compañero?

Si su respuesta es carpooling ¿Ofrece alguna ayuda económica a su compañero?		
	Cantidad	Porcentaje
Sí	6	67%
No	3	33%
Total personal encuestado	9	100%

Fuente: Elaboración propia, con los resultados de las encuestas para conocer la situación actual de los colaboradores y la perspectiva que tienen sobre el teletrabajo

Pregunta 17 - ¿Cuánto es el tiempo aproximado de la casa al trabajo?

Un total de 90 personas contestaron esta pregunta, 41 de ellas comentan que tardan entre 1 y 2 horas viajando de la casa al trabajo, siendo esto un 46%, 36 colaboradores señalaron que tardan entre 30 minutos y 1 hora representando un 40% y 13 personas tardan entre 2 y 3 horas correspondiente a un 14% de la población encuestada.

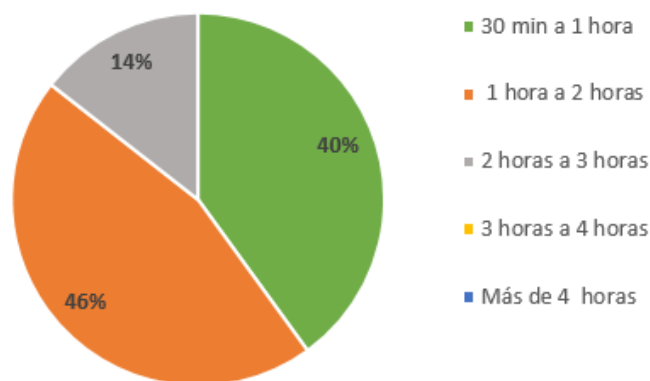


Figura 28. ¿Cuánto es el tiempo aproximado de la casa al trabajo?

Fuente: Encuesta para conocer la situación actual de los colaboradores y la perspectiva que tienen sobre el teletrabajo

Pregunta 18- ¿Cuánto es el tiempo aproximado del trabajo a la casa?

Asimismo, se consultó a las 90 personas por el tiempo que tardan del trabajo a la casa, 46 personas indican que tardan entre 1 y 2 horas y porcentualmente correspondería a 52%, 30 personas comentan que duran entre 30 minutos y 1 hora, siendo esto un 33%, finalmente 14 personas tardan entre 2 y 3 horas que es el 15%.

Las respuestas de las preguntas N°17 y N°18 crean el panorama actual de los colaboradores, brindando así, la posibilidad de realizar los estudios necesarios para que la implementación del teletrabajo en la Dirección de Soporte Administrativo se ejecute adecuadamente y sea una forma de favorecer a los colaboradores para que disminuyan el tiempo que disponen en viajes de sus hogares al trabajo y viceversa.

Que los mismos colaboradores conozcan su situación actual, permite que puedan apoyar más proyecto, de forma tal que se sientan motivados y comprometidos con la institución, recibiendo así ambas partes beneficios significativos, en cuanto a calidad de vida e incremento de ingresos por concepto de productividad para la institución.

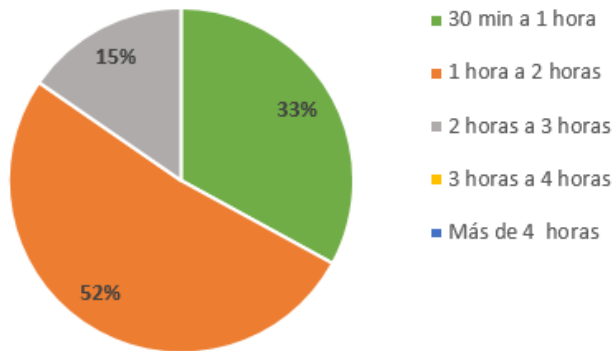


Figura 29.¿Cuánto es el tiempo aproximada del trabajo a la casa?

Fuente: Encuesta para conocer la situación actual de los colaboradores y la perspectiva que tienen sobre el teletrabajo

Pregunta 19 - Para sus tiempos de alimentación, usted:

También fue necesario conocer si los colaboradores consumen alimentos afuera, prepara en casa o utilizan ambas opciones, de las 90 personas encuestadas, 52 de ellas indicaron que utilizan ambas opciones, esto representa el 58%, 30 únicamente preparan los alimentos en la casa siendo esto un 33% y 8 personas solo consumen afuera, representando el 9% de los encuestados.

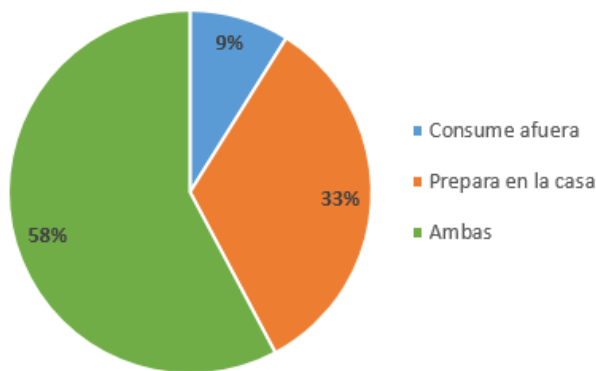


Figura 30.Para sus tiempos de alimentación, usted:

Fuente: Encuesta para conocer la situación actual de los colaboradores y la perspectiva que tienen sobre el teletrabajo

Pregunta 20 - Si su respuesta es ambas, ¿Con qué frecuencia consume afuera?

De 58 personas que contestaron esta pregunta, se tiene que 23 personas consumen afuera por lo menos una vez a la semana, lo cual corresponde a un 39.7%, 13 colaboradores por lo menos dos veces por semana siendo esto un 22.4%, 11 consumen afuera 3 veces por semana que

corresponde a un 19%, 4 personas consumen afuera 4 veces por semana siendo esto un 6.9% y 7 personas consumen afuera toda la semana que esto representa un 12.1% de los encuestados.

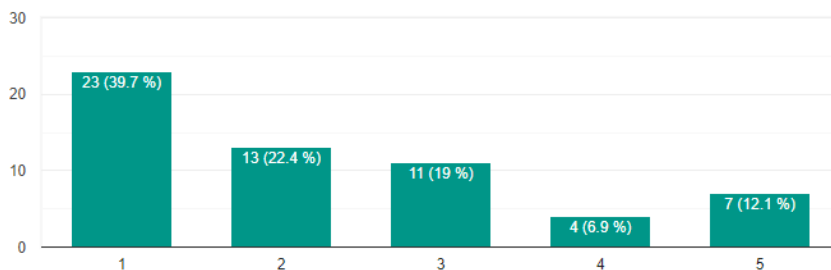


Figura 31. Si su respuesta es ambas, ¿Con qué frecuencia consume afuera?

Fuente: Encuesta para conocer la situación actual de los colaboradores y la perspectiva que tienen sobre el teletrabajo

Pregunta 21 - Al consumir afuera, ¿Cuál es la inversión aproximada a la semana?

De 61 respuestas obtenidas, se tiene la siguiente distribución 44 personas invierten entre €5.000 y €10.000 siendo esto un 72%, 9 personas gastan entre €10.500 y €15.000 correspondiente a un 15% de la población encuestada, 5 personas entre €15.500 y €20.000 para un 8% y 3 personas invierten más de €20.000 siendo esto un 5%.

En conclusión, de las preguntas N°19, N°20 y N°21, se puede visualizar que el trabajo a distancia es una forma en la cual, los colaboradores pueden ahorrar en cuanto a alimentación, puesto que, varias personas que contestaron la encuesta comentaban que, en muchas veces no preparan la comida y prefieren comprar puesto que, no les alcanza el tiempo para preparar los alimentos, se les dificulta el traslado de los mismos, entre otros factores.

Entonces, trabajar desde los hogares, permite que, visualicen ahorros mensuales y puedan alimentarse mejor, por dejar de consumir comidas rápidas y por preparar en sus hogares al gusto de cada persona, asimismo, contribuye a mejorar la salud de las personas al mejorar los hábitos alimenticios.

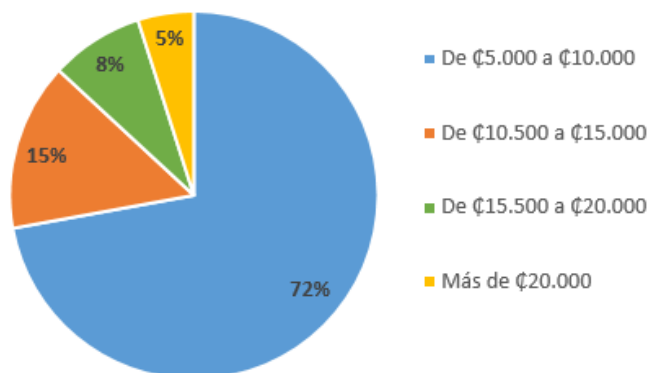


Figura 32. Al consumir afuera, ¿Cuál es la inversión aproximada a la semana?

Fuente: Encuesta para conocer la situación actual de los colaboradores y la perspectiva que tienen sobre el teletrabajo

Pregunta 22 - ¿Utiliza uniforme?

Se consultó a las 90 personas por el uso del uniforme, 65 colaboradores indicaron que no y representa un 72% de los encuestados, 25 de ellos si utilizan uniforme y corresponde al 28% de la población.

Para los 25 funcionarios que utilizan uniforme, en caso de que sea asignado el teletrabajo, se puede valorar la opción de brindarles este beneficio de forma anual y no semestral como habitualmente se realiza, puesto que, el desgaste del mismo, sería menos, al no asistir los 5 días a la semana a la oficina.

En cuanto a los funcionarios que no utilizan uniforme, sería un ahorro para los mismos, no tener que invertir mensual, bimensual, semestralmente o anual en vestimenta formal, el presupuesto designado para dicha situación podría replantearse, ya que, no estarían todos los días en la oficina.

Con dicha situación se cuenta con beneficios para los funcionarios, pues tienen un ahorro económico por este concepto y ayuda a la institución a plantear nuevamente las necesidades de contratación.

Tabla 5. ¿Utiliza uniforme?

¿Utiliza uniforme?		
	Cantidad	Porcentaje
Sí	25	28%
No	65	72%
Total personal encuestado	90	100%

Fuente: Elaboración propia, con los resultados de las encuestas para conocer la situación actual de los colaboradores y la perspectiva que tienen sobre el teletrabajo

Pregunta 23 - ¿Cuál es su inversión aproximada en vestimenta por semestre?

De las 66 personas contestaron esta pregunta, de las mismas 30 indicaron que invierten menos de ¢100.000 correspondiente al 45%, 17 entre ¢100.001 y ¢150.000 siendo esto un 26%, 9 colaboradores comentaron que la inversión es entre ¢150.001 y ¢200.000 para un 14%, 5 indicaron que el gasto es entre ¢200.0001y ¢300.000 para un 7%, finalmente otras 5 personas comentaron que el gasto es más de ¢300.000 y representa otro 8% de los encuestados.

Como se mencionó anteriormente, que el funcionario valore cual es el gasto por concepto de vestimenta formal, contribuye a que visualice los beneficios del teletrabajo y pueda el colaborador apoyar esta nueva modalidad del trabajo y comprometerse con la institución para la puesta en producción de dicha modalidad.

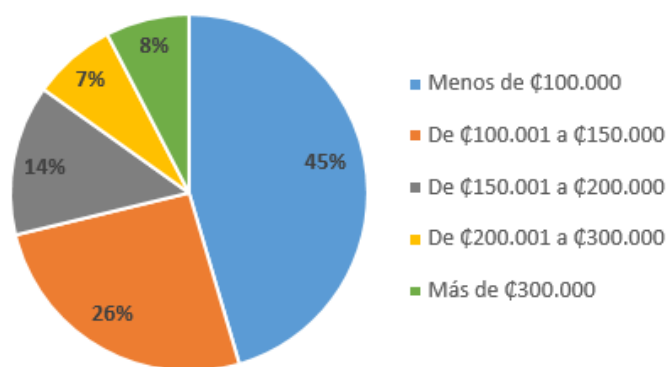


Figura 33. ¿Cuál es su inversión aproximada en vestimenta por semestre?

Fuente: Encuesta para conocer la situación actual de los colaboradores y la perspectiva que tienen sobre el teletrabajo

Percepción de los colaboradores del teletrabajo aplicado en el Banco Popular.

Pregunta 24 - Si hoy el Banco le ofrece teletrabajo, ¿cuáles serían los beneficios inmediatos que pueden impactar su vida personal y la productividad actual?

Dentro de las 90 personas que contestaron la encuesta, los resultados de percepción son los siguientes:

1. Se puede contar con un ahorro económico en pago de pasajes, alimentación, vestimenta, cosméticos, gasolina, parqueo y pago por cuidado de los hijos.
2. Se tendrá un ahorro en tiempo, ya que no se tendrá que desplazarse al trabajo y viceversa, lo que permite que el cansancio disminuya y el tiempo que se tendrá disponible se invierta en deporte, actividades recreativas, tiempo en familia que permite una mejora en las relaciones afectivas, entre otros aspectos.
3. También, algunas personas concluyeron que, el tiempo que no iba a ser invertido en traslado, podría utilizarse en tiempo hábil para finalizar labores pendientes.
4. Al trabajar desde el hogar, permite que las personas cuenten con menos distractores, están enfocados en sus labores y las desarrollan de forma rápida, así como desarrollen sus tareas en un ambiente más placentero (escuchar un poco de música, ropa cómoda, estirarse 5 minutos por cansancio, entre otros).
5. Además, es claro que el teletrabajo permite que los trabajadores mejoren la calidad de vida actual, puesto que, se trabaja en la salud mental y física de cada persona.
6. Los padres concluyen que tienen control sobre sus hijos
7. Asimismo, muchos concluyen que esta modalidad de trabajo permite mejorar el clima organizacional entre dependencia y los compañeros de las otras áreas con los cuales comparten el lugar.
8. Por otro lado, algunas de las respuestas coincidían que, el teletrabajo era una forma de aumentar la productividad y motivar a los funcionarios a realizar las tareas cada vez mejor.
9. También se tiene que, lejos de ser un beneficio solo para el empleado; la institución puede contar con un beneficio al contribuir con la disminución de costos como: electricidad, agua, papel, aire acondicionado, mantenimiento de equipo de cómputo, entre otros.
10. Finalmente, la mayoría concluye que, el trabajo móvil es una forma de contribuir al país para que reduzca la huella de carbono neutral.

Asimismo, la pregunta no solo obtuvo respuestas positivas, algunos opinaron lo siguiente:

1. Podría contribuir a disminuir tiempo de viaje de la casa al trabajo y viceversa, sin embargo, viajar no es algo que le moleste y puede realizarlo sin complicaciones.
2. Otros indicaron que viven cerca de la oficina, por lo cual, asistir, es una forma de salir de la casa y distraerse.
3. Algunos indicaron que no veían ningún beneficio directo en la vida personal y que no sabían en que aspectos podía contribuir el teletrabajo en la institución o vida personal.
4. También indicaron que, actualmente es un proyecto que tiene fuerza, no obstante, es limitado lo que podría realizarse debido a los sistemas y medios desactualizados.

Pregunta 25 - De sus funciones actuales, ¿Cuántas considera que se podrían ejecutar por medio de teletrabajo?

A través de la encuesta se instó a los colaboradores a realizar un mapeo de funciones para identificar cuáles pueden ser teletrabajables, de 90 respuestas, 29 indican que entre 1 y 3 tareas, representando un 32%, 28 tienen entre 3 y 6 correspondiente al 31%, 20 personas entre 7 y 9 funciones para un 22% y 13 de ellas tienen más de 10 correspondiente al 15%.

Como señala Balanta, García, López y Molano, (s. f.), una de las características del teletrabajo es que las actividades laborales se puedan llevar a cabo fuera de la organización en la cual se encuentran centralizados los procesos. Por lo que, se realizó esta pregunta para que el funcionario fuese visualizando aquellas tareas que pueden realizarse de manera digital y que no requieren la presencia física de los colaboradores.

También es una forma de contribuir con la Unidad Bienestar Servicios al Personal, puesto que, esta dependencia debe realizar los estudios necesarios de cada puesto de trabajo, entonces, incentivar a los colaboradores para que analicen sus funciones, contribuye para que los procesos de creación de perfiles, asignación de modalidad, entre otras cosas se agilicen.

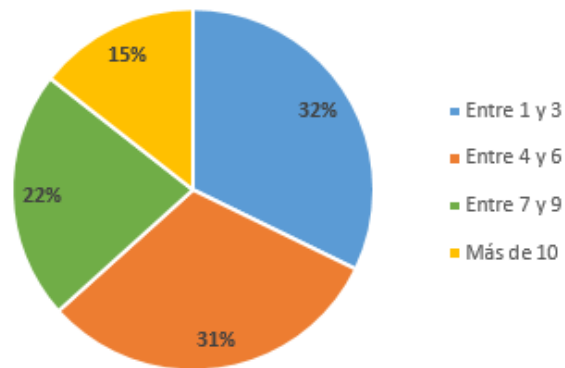


Figura 34. De sus funciones actuales, ¿Cuántas considera que se podrían ejecutar por medio de teletrabajo?

Fuente: Encuesta para conocer la situación actual de los colaboradores y la perspectiva que tienen sobre el teletrabajo

Pregunta 26 - ¿Cuántos días podría hacer teletrabajo?

De las 90 personas encuestadas, 40 de ellas podrían hacer 3 días por semana teletrabajo, representando esto un 44.4%, 28 indican que 2 días por semana siendo esto 31.1%, 14 colaboradores solo señalaron 1 día para un 15.6%, 5 de ellos optaron por los 5 días y representa un 5.6%, finalmente 3 podrían hacer 4 días y corresponde al 3.3% de los encuestados.

La administración es la encargada de tomar la decisión de cuantos días un colaborador podría teletrabajar, sin embargo, esta pregunta se elaboró con la intención de tomar una muestra de la percepción actual y la cantidad de días que podrían beneficiar a los colaboradores para que mejoren la calidad de vida y contribuya a el aumento de productividad y calidad de las tareas que desempeñan.

Para el caso de esta pregunta, el promedio de días podría rondar entre los 2 y 3 días. Que si se realiza un estudio en las diferentes empresas privadas o públicas que laboran bajo esta modalidad, se puede determinar que la cifra cita anteriormente, es el promedio en todas las instituciones.

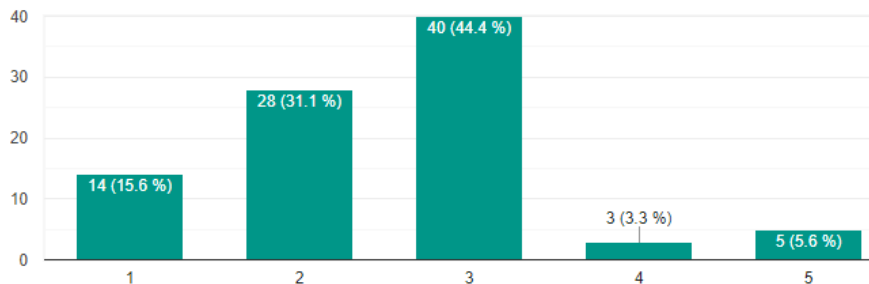


Figura 35.¿Cuántos días podría hacer teletrabajo?

Fuente: Encuesta para conocer la situación actual de los colaboradores y la perspectiva que tienen sobre el teletrabajo

Pregunta 27 - ¿Cada cuánto cree necesario hacer reuniones con todo el personal para presentar avances de funciones?

Al preguntar cada cuanto cree necesario hacer reuniones para realiza avances de las 90 personas encuestadas, 49 eligieron 1 vez por semana siendo esto 54%, 18 optan por dos veces por semana para un 20%, 14 indican que 1 vez cada quince días es suficiente y corresponde a un 16%, 9 señalaron que 1 vez al mes estaría bien siendo esto un 10% del total de encuestados.

Jiménez, Gascón & Sainz (2009), comenta que, las jefaturas se encuentran en la obligación de realizar revisiones periódicas de los avances laborales de los trabajadores, aunque se cuente con un sistema y que los mismos vayan agregando las tareas asignadas al día.

Es necesario que las jefaturas evalúen la calidad de los trabajos, si realmente se está produciendo la cantidad esperada y por supuesto, retroalimentar a los colaboradores con respecto a el trabajo que estén realizando. En este caso, el personal considera que lo mejor para la institución son revisión de metas de forma semanal.

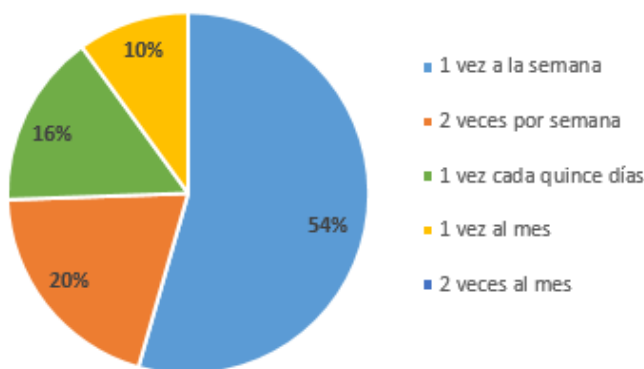


Figura 36.¿Cada cuánto cree necesario hacer reuniones con todo el personal para presentar avances de funciones?

Fuente: Encuesta para conocer la situación actual de los colaboradores y la perspectiva que tienen sobre el teletrabajo

Pregunta 28- ¿Le gustaría horarios rotativos?

En cuanto a horarios rotativos, de los 90 encuestados, 54 de ellos no están de acuerdo y abarcan un 60% de los encuestados y el 36 señalan que están de acuerdo siendo esto un 40%.

Núñez & Quirós (2017), comentan que una de las ventajas del teletrabajo es la posibilidad de contar con horarios rotativos, por ejemplo, que la persona trabaje desde su hogar de 7:00 am a 3:30 pm, o utilice el horario que más se adecue a sus necesidades siempre y cuando respeten la cantidad de horas diarias, sin embargo, para los funcionarios de la Dirección de Soporte Administrativo, la posibilidad de rotar horarios mientras trabajan de manera remota, no es de su interés, pues 54 personas señalan que no le gustaría contar con horarios rotativos, no obstante, 36 personas sí podrían rotar su horario.

Tabla 6. ¿Le gustaría horarios rotativos?

¿Les gustaría horarios rotativos?		
	Cantidad	Porcentaje
Sí	36	40%
No	54	60%
Total personal encuestado	90	100%

Fuente: Elaboración propia, con los resultados de las encuestas para conocer la situación actual de los colaboradores y la perspectiva que tienen sobre el teletrabajo

Pregunta 29 - Considera que la implementación del teletrabajo dentro de la Dirección de Soporte Administrativo puede ser:

La percepción del teletrabajo en la Dirección de Soporte Administrativo en las 90 encuestas determino que, 75 consideran que es beneficiosa para un 83% del total de encuestados, 13 personas no saben que beneficio tendría siendo esto un 15%, 1 persona cree que sería negativo y representa un 1%, finalmente 1 persona cree que es necesario realiza un estudio de factibilidad siendo esto un 1%.

Balanta, García, López y Molano, (s. f.), señalan que, son muchos los beneficios que puede percibir la institución si todos los funcionarios apoyan y contribuyen con la puesta en producción del proyecto antes mencionado y de acuerdo a lo indicado en las encuestas se puede determinar que, 75 colaboradores consideran que esta modalidad genera beneficios para la entidad.

En cuanto a las 15 personas restantes, que no observan beneficio alguno, son aquellas que no tienen claridad del proyecto, se resisten al cambio, entre otros factores que pueden contribuir a no contar con una respuesta positiva al respecto. Pero, al menos se cuenta con un gran porcentaje de apoyo de los funcionarios que forman parte de la Dirección de Soporte Administrativo.

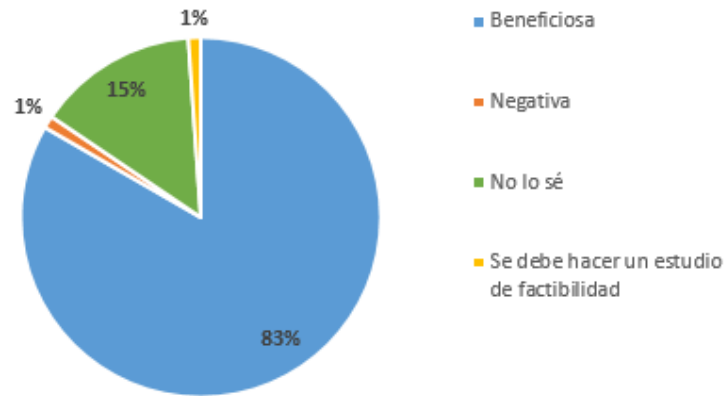


Figura 37. Considera que la implementación del teletrabajo dentro de la Dirección de Soporte Administrativo puede ser:

Fuente: Encuesta para conocer la situación actual de los colaboradores y la perspectiva que tienen sobre el teletrabajo

Entrevista funcionarios del Banco Popular y de empresas privadas

Entrevista señor Leonardo Acuña y señora Ana Cordero, Banco Popular.

Actualmente, el Banco ofreció a algunas dependencias comenzar con la práctica de uso de teletrabajo, esto es visto como un plan piloto para observar cómo se van comportando, jefaturas, personal y clientes con respecto a este proyecto.

En tal sentido, se consultó a estos funcionarios antes mencionados sobre la experiencia en esta modalidad de trabajo y se obtuvo el siguiente resultado:

Pregunta 4 - ¿Cómo ha sido su experiencia con esta modalidad de trabajo?

Leonardo Acuña - Mi experiencia ha sido muy satisfactoria, debido a que puedo ajustar mi tiempo y espacio disponible con las labores que debo desarrollar, asimismo, puedo tener una mejor productividad en el ámbito laboral.

Ana Cordero- Muy satisfactoria, evito el estrés del viaje.

Pregunta 5 - ¿Qué restricciones tiene por parte de la empresa para realizar teletrabajo? ¿Está de acuerdo con ellas? ¿O le gustaría algún cambio?

Leonardo Acuña - La única restricción que he tenido es la parte de poder visualizar los sistemas de video y con son necesarios para realizar mis labores, más que todo por parte de la parte de seguridad informática que es la que se encarga de dar estos accesos.

Ana Cordero - La principal restricción es cumplir con el horario de oficina estrictamente de 8:00 am a 4:30 pm, lo cual no representa problema alguno, sin embargo, podrían ser horarios un poco más flexibles.

Pregunta 6 - ¿Cree que realmente ayuda a mejorar su productividad?

Leonardo Acuña - Realmente si ayuda a mejorar mi productividad, puesto que, he comprobado que he tenido mejores resultados al realizar mi teletrabajo.

Ana Cordero - Sí en mi casa, tal cual lo requiere la institución, cuento con un espacio exclusivo para oficina, y estoy alejada de ruidos, entonces ayuda a que me concentre más al realizar las tareas.

Pregunta 7 - ¿Cuál es el ahorro económico que tiene como trabajador al realizar teletrabajo?

Leonardo Acuña -El ahorro económico que he obtenido es el gasto de gasolina y parqueo, ya que, viajo en vehículo propio, además del el desayuno, almuerzo y café del día que realizo teletrabajo.

Ana Cordero - Ahorro tiempo, entre 3 y 4 horas diarias y gasolina (¢10.000 por semana)

Pregunta 8 - ¿Ha tenido un beneficio personal al hacer uso de esta modalidad? ¿Cuáles ventajas y desventajas han observado?

Leonardo Acuña -Si he tenido beneficio personal.

Ventajas: - Más tiempo para compartir con mi hija pequeña, ya que no tengo que trasladarme desde Alajuela hasta San Pedro. – Menos estrés al no tener que viajar en las constantes presas. – La administración del tiempo, para realizar tareas pendientes en la casa.

Desventajas: - Que solo es un día. – Si se necesitara imprimir algún documento no se podría. Puede que no se reciba tanto apoyo por parte de los compañeros para concretar tareas, se debilita el trabajo en equipo.

Ana Cordero- Mayor tiempo con mi familia, el cual valoro mucho ahora que tengo una bebé y que requiere más atención.

Desventaja – Menor comunicación con la jefatura y compañeros.

Pregunta 12 - ¿Qué cambiaría del teletrabajo?

Leonardo Acuña -Lo único que cambiaría es que se pudiera implementar más días, esto debido a que en la dependencia donde me encuentro actualmente, solo dan esa opción, sin oportunidad de mayor aprovechamiento.

Ana Cordero- Valoraría que se pueda asignar equipo de cómputo portátil, que sería el utilizado en la oficina y para teletrabajar, debido a que, actualmente estoy utilizando recursos propios para trabajar desde casa y la institución me tienen una computadora de escritorio asignada en la oficina.

Entrevista Bach. Nathasa Marín, 3M – señor Farid Méndez, VMware.

Pregunta 4 - ¿Cómo ha sido su experiencia con esta modalidad de trabajo?

Nathasa Marín -Mi experiencia ha sido bastante buena, esta modalidad le brinda al colaborador cierta libertad, lo que hace que las personas se sientan más a gusto con su trabajo, ya que, por ejemplo; pueden estar trabajando y al mismo tiempo tienen más tiempo para pasar con sus seres queridos.

Farid Méndez - Me ha parecido en la mayor parte positiva ya que, en lo personal, me evita temas como presas, gastos en transporte, asimismo, me proporcionan las herramientas necesarias para poder realizar mi trabajo sin problema u obstáculo alguno.

Pregunta 5 - ¿Qué restricciones tiene por parte de la empresa para realizar teletrabajo? ¿Está de acuerdo con ellas? ¿O le gustaría algún cambio?

Nathasa Marín - Los lineamientos que usa la empresa son, por ejemplo: que el negocio para el que se labora se encuentre estable, que las métricas del equipo cumplan con lo establecido por 3M, se debe tener seis meses o más en un mismo puesto para poder gozar de este beneficio. Me parece que son lineamientos bastante acertados, que le permiten tanto al colaborador como a la empresa asegurar que la labor que se desempeña cumpla con los estándares de calidad esperados.

Farid Méndez- Con restricciones podría mencionar que el número de días de teletrabajo varían, puesto que, según el rendimiento de cada empleado siendo de 0 a 3 días máximo, martes y jueves siendo obligatorio asistir a la oficina para entrenamientos y reuniones. Estoy de acuerdo con ellas ya que me parece justo el método que utilizan, sin embargo, para algunos compañeros esto podría ser una limitante.

Pregunta 6 - ¿Cree que realmente ayuda a mejorar su productividad?

Nathasa Marín - Considero que sí, cuando se trabaja desde la casa, la productividad se incrementa, esto debido a que, las personas no deben pasar tantas horas desplazándose al lugar de trabajo, sino que pueden emplear ese tiempo en descansar más, esto ayuda a que los niveles de estrés bajen, además, la capacidad de concentración se prolonga por un mayor periodo.

Farid Méndez - Personalmente, siento que el teletrabajo juega un papel psicológico ya que puedo realizar mi trabajo desde un lugar donde me siento cómodo y reduce un poco el estrés del ambiente de trabajo lo cual me ayuda a ser más productivo, pero realmente es diferente para cada persona.

Pregunta 7 - ¿Cuál es el ahorro económico que tiene como trabajador al realizar teletrabajo?

Nathasa Marín- Creo que el mayor ahorro económico en mi caso es el combustible, debido a que, no se debe pasar tantas horas a la semana en el tráfico.

Farid Méndez - El tema de transporte es el más significativo, ya que vivo en Desamparados y trabajo en Heredia y la empresa no cuenta actualmente con servicio de transporte, otro tema sería el ahorro en almuerzo o gasto de comidas en general.

Pregunta 8 - ¿Ha tenido un beneficio personal al hacer uso de esta modalidad? ¿Cuáles ventajas y desventajas han observado?

Nathasa Marín - Claro, se puede descansar más, se sufre menos desgaste físico y mental causado por el tráfico.

Ventajas: - Mayor productividad. - Menores niveles de estrés, se tiene más tiempo para pasar con seres queridos o para realizar actividades de ocio.

Desventajas: - Si no se cuenta con un espacio apropiado para trabajar en el hogar, como, por ejemplo; con un buen mobiliario e iluminación puede ser un poco desgastante para el colaborador.

Farid Méndez – Si ha beneficiado en mi vida, ya que, me siento más motivado para trabajar, el hecho de no pensar en viajar por muchas horas hasta Heredia, me ha ayudado bastante.

Ventajas: - Hay un poco más de tiempo personal al ahorrarme viajar desde Heredia tomando en cuenta presas, también he encontrado una mejora en la forma en la que distribuyo mi tiempo durante el día para realizar las labores que son asignadas.

Desventajas: -Podría ser problemas con el internet lo cual me afectaría en productividad, pero no es un problema recurrente.

Pregunta 12 – ¿Qué cambiaría del teletrabajo?

Nathasa Marín - Tal vez el único elemento que agregaría sería que la empresa nos brinde algunas herramientas, como, por ejemplo; una estación para colocar la computadora portátil (docking station) o un monitor extra.

Farid Méndez - Con respecto a la modalidad que utiliza la empresa para la que trabajo pienso que es bastante justa y flexible, no encuentro un área de oportunidad que requiera un cambio en este momento.

4.2 Unidad de Análisis III: Riesgos

La recopilación de la información de los posibles riesgos que podrían presentarse con este nuevo proyecto, fue tomada de las entrevistas aplicadas los funcionarios del Banco Popular que se encuentran bajo la modalidad de plan piloto, los funcionarios de 3M y WMware que desde el ingreso a la institución hacen uso de trabajo móvil y se tomaron datos del primer informe sobre el teletrabajo en el Banco Popular que elaboró la Unidad Bienestar Servicios al Personal.

A continuación, se presentan las respuestas e información señalada anteriormente, para fundamentar la presente unidad de análisis:

Entrevista funcionarios del Banco Popular y de empresas privadas

MAE. Entrevista Geovanny Méndez, Director Soporte Administrativo.

Pregunta 9 - ¿Cuál es el principal riesgo que identifica al implementar el teletrabajo en el Banco?

El principal riesgo que podría generar el teletrabajo sería afectar la interacción personal ente funcionarios, que se pierda el apego de los funcionarios con la institución.

Este puede ser uno de los grandes retos para la organización lograr que no se pierdan las relaciones sociales que se entablan en las empresas. Es cierto que, al trabajar en casa, se pierden todas o parte de las relaciones que se desarrollan en el lugar de trabajo, y que tan útiles son para la integración social y el aprendizaje (aprendizaje que se realiza por "ósmosis", al preguntar a los compañeros las dudas profesionales o tecnológicas.

También existe un riesgo que, a través de la implementación de esta modalidad el Banco pierda la identidad corporativa de la institución.

Entrevista señor Leonardo Acuña y señora Ana Cordero, Banco Popular.

Pregunta 11- ¿Cuáles son los riesgos puede identificar para la empresa con el uso de esta modalidad de trabajo?

Leonardo Acuña - Creo que los riesgos que se pueden generar son a nivel de pérdida de información sensible de la empresa, aunque me parece que para la institución en lugar de existir un riesgo lo que existe es un beneficio, ya que, la persona es más proactiva, tiene más capacidad de innovar y sus rendimientos a nivel laboral son mejores. Con respecto al personal el único riesgo que puede existir es a nivel de salud ocupacional que suceda algo y nadie en la casa este para darse cuenta de lo que sucede, por lo demás creo que no existiría un riesgo mayor.

Ana- Para la empresa siempre existe un riesgo asociado con la estafa de un accidente por riesgo de trabajo o que algún agente que distractor se presente y altere la jornada del empleador y provoque que no se realicen las tareas en forma.

Entrevista Bach. Nathasha Marín, 3M – señor Farid Méndez, Wmware

Pregunta 11- ¿Cuáles son los riesgos puede identificar para la empresa?

Nathasha Marín - Un riesgo para la empresa puede ser que el colaborador utilice tiempo y recursos de la empresa para utilizarlos en labores externas a la empresa para la que se labora, en beneficio propio.

Farid Méndez- Como empresa, esta debe identificar al empleado que realmente tenga las cualidades y aptitudes para el teletrabajo ya que puede afectar en la productividad y calidad del trabajo ya que es una modalidad bastante independiente.

Entrevista Bach. Wendy Valverde, Promerica Financial Corporation.

Pregunta 3 - ¿Cuál es el principal riesgo que identifica al implementar el teletrabajo en las organizaciones?

Los principales riesgos que podría identificar del proyecto, corresponde a:

1. La pérdida de información o riesgo de fraude dentro de la institución.
2. Dependiendo de la forma en la cual maneje esta modalidad de trabajo las jefaturas, podría verse en riesgo el tema de liderazgo.
3. Que los funcionarios no sientan la necesidad de continuar creciendo profesional o laboralmente y entre en una zona de confort.

Informe sobre teletrabajo elaborado por la Unidad Bienestar Servicios al Personal, Banco Popular

De acuerdo con la información recolectada para confeccionar el primer informe del teletrabajo para los planteamientos iniciales dentro de la institución, la jefatura de la UBSP señala que los riesgos que visualiza de este proyecto serían:

- 1.** La pérdida, filtro o fraude de la información bancaria que se maneja, sin embargo, este riesgo siempre está presente, aun en la ejecución actual de los procedimientos desde lo interno de la organización.
- 2.** El teletrabajo debe llevar una serie de autorizaciones, comenzando por la jefatura inmediata, por lo tanto, se debe tener presente que el funcionario debe contar con un perfil idóneo y no debe ser asignado este beneficio por un tema de amistad o una mejor relación con determinados funcionarios, es como evitar lo que llamamos “argolla”.
- 3.** El tema de la barrera cultural por parte de los funcionarios y jefaturas. Hay un tema ligado al apego a la institución y la supervisión visual de los colaboradores, asimismo se deben eliminar paradigmas con respecto a este tema, como, por ejemplo: el no solicitar información a algún compañero que este teletrabajando, porque está lejos. Por lo que, se debe trabajar en el tema de los pensamientos erróneos.
- 4.** En relación con el tema anterior se encuentra la resistencia al cambio por parte de los colaboradores y por supuesto, de los clientes.
- 5.** Uno de los principales riesgos sería la falta de conocimiento o el manejo adecuado por parte de los funcionarios de las herramientas tecnológicas que se les facilite, que por querer optar por la facilidad de trabajo móvil se arriesguen a manipular aparatos, aplicaciones u otras cosas que son desconocidas para los mismos.
- 6.** La auto explotación en cuanto a trabajo por parte de los funcionarios que trabajen bajo esta modalidad.

Unidad de Análisis IV: Fortalezas y Debilidades

Entrevista funcionarios del Banco Popular y de empresas privadas

MAE. Entrevista Geovanny Méndez, Directo Soporte Administrativo.

Pregunta 8- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que visualiza en el Banco a través del uso de trabajo móvil?

Fortalezas – Podría mejorar la productividad de los colaboradores, permite contar con personal motivado y a su vez contribuye a la calidad de vida de los mismo.

Debilidades – Que realmente exista un pacto moral, entre patrono y trabajador, puesto que, el hecho de reportarse como presente en un esquema de tele presencia, no significa que se esté trabajando. - También, al crear un esquema de rendición de cuentas diferenciado, donde se deben establecer métricas objetivas donde se indique que, las labores asignadas deben presentarse en una cantidad determinada de horas para pasar un informe diario, situación que podría afectar al trabajador y provocar que el tema del teletrabajo se salga de control para las jefaturas. – La madurez, apego ético y facilidad que debe tener el trabajador, de someterse a una rendición de cuentas en esquemas diferenciadas. – En general, la cultura que poseen los costarricense de individualismo. – Igualmente la idea de compartir espacios de trabajo y dejar de interactuar con los compañeros podría afectar en la ejecución normal que llevan las dependencias en la institución. – Puede afectar la vanidad personal de los colaboradores.

Entrevista señor Leonardo Acuña y señora Ana Cordero, Banco Popular.

Pregunta 10 – ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que puede observar que tiene la organización, con respecto a la modalidad de teletrabajo?

Leonardo Acuña- Comenta que dentro de las fortalezas puede señalar las siguientes:

Fortalezas: - La flexibilidad del tiempo ya que uno administra su propio tiempo. – La reducción de costes de funcionamiento interno. – Hay una mayor confianza hacia los empleados. – Mayor productividad. – Al estar en un ambiente más aislado permite que el funcionario innove.

Debilidades: - Se debe brindar a los colaboradores una capacitación de forma general, para que todos entiendan que cosas aplica el teletrabajo y cuales están fuera de esta modalidad.

Ana Cordero: Como fortalezas diría que se encuentran:

Mayor productividad. – Calidad de vida para los trabajadores. –Se reduce los formalismos laborales.

Debilidad: - Que el colaborador realmente sepa diferenciar la vida personal de la laboral. –Las jefaturas deben ejercer mayores controles para lograr evidenciar la gestión que pueda estarse realizando por parte del teletrabajador.

Entrevista Bach. Nathasha Marín, 3M – señor Farid Méndez, WMware.

Pregunta 10- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que puede observar que tiene la organización, con respecto a la modalidad de teletrabajo?

Nathasa Marín - Algunas de las debilidades que se pueden dar es que:

Por ejemplo; cuando se les da tanta confianza a los colaboradores se puede causar, sino se toman las medidas pertinentes, que estos no desempeñen su labor y dediquen las horas laborales a realizar proyectos personales.

Como fortalezas están: un mejor clima organizacional, mayor producción y por lo tanto mayores utilidades.

Farid Méndez – Pienso que las fortalezas que tiene la empresa con la aplicación del teletrabajo es que:

Puede hacer al empleado más autosuficiente y más consiente en la forma en la que distribuye el tiempo día a día.

Debilidad- Puede ser el nivel de confort del empleado lo cual conllevaría a no cumplir de forma eficiente las tareas asignadas. A parte, el trabajador se puede enfocar en hacer un mínimo esfuerzo al no tener supervisión de forma directa.

Entrevista Bach. Wendy Valverde, Promerica Financial Corporation.

Pregunta 2 - ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que puede identificar dentro de la institución al implementar el trabajo móvil?

Debilidades -No siempre puede resultar bien, hay personas que pueden aprovecharse y no hacer nada durante el día, o bien, sacar mejor provecho, se más productivo y mejorar la calidad.

-Se debilita la integración de las personas dentro de la empresa

-Edades de los colaboradores y alcance en cuanto a personal que podría tener el proyecto

- El grado de avance tecnológico que tengan las instituciones.

Fortalezas – Impacto en la calidad de vida y bienestar de las personas. Ya que, hoy en día las empresas deben procurar crear un balance entre la el trabajo y la vida de las personas.

- Ahorro en consumos para la institución.

Tesis de grado. Ana González Bermejo, Teletrabajo como nuevo método del empleo público.

De acuerdo con la investigación realizada por González (2017), a continuación, se presentan los hallazgos en cuanto a fortalezas y debilidades del teletrabajo aplicado en el empleo público:

Fortalezas	La principal materia prima que tiene la administración es la información. La administración dispone de una gran cantidad de información acerca de sus ciudadanos y por lo tanto tiene muchas opciones de administrarla y distribuirla.
	Las funciones de cada trabajador están claramente definidas
	En la administración existen numerosas tareas administrativas medibles y tasables.
	Estructura jerárquica clara y definida con la asignación de un responsable por cada sección del departamento de coordinación
	Personal cualificado en su gran mayoría con una larga experiencia en el sector público.

Figura 38. Fortalezas del teletrabajo en el sector público

Fuente: Tesis de grado, Ana González Bermejo, Teletrabajo como nuevo método del empleo público (2017)

Debilidades	Modo de evaluar el desempeño de una forma tradicional basado en el control continuo por parte de los supervisores y no orientado a la evaluación por objetivos o resultados.
	Forma de concepción del trabajo antigua por parte de los trabajadores y los supervisores, los cuales pueden tener miedo a perder el control de los empleados si no acuden a la oficina.
	Problemas de motivación del personal debido al aislamiento del teletrabajador.
	Como la administración está en constante cambio debido a que se tiene que modificar según las necesidades existentes en su entorno, debemos realizar también un análisis externo que permita fijar las oportunidades de crecimiento y las amenazas que pueden presentarse en la administración.
	Dificultad de mejorar la productividad de los trabajadores si el mecanismo utilizado no se orienta a la consecución de objetivos.

Figura 39. Debilidades del teletrabajo en el sector público

Fuente: Tesis de grado, Ana González Bermejo, Teletrabajo como nuevo método del empleo público (2017).

Unidad de Análisis V: Oportunidades y amenazas

Para el análisis de las oportunidades y amenazas que puede genera el teletrabajo dentro de la institución, se recopiló información de la tesis de grado de Ana González Bermejo con el tema: El teletrabajo como nuevo método en el empleo público.

Entrevista funcionarios del Banco Popular y de empresas privadas

MAE. Entrevista Geovanny Méndez, Directo Soporte Administrativo.

Como comentario adicional de la pregunta N°8 sobre las fortalezas y debilidades de la implementación del teletrabajo, el director Geovanny Méndez comenta sobre una oportunidad visible de este proyecto.

Ante todo, se debe ver con una perspectiva a nivel país, ya que, Costa Rica tiene una red vial absolutamente colapsada y cada día se inyectan más vehículos a la red, si el Banco a través de esquemas de teletrabajo, contribuye a reducir el ingreso de vehículos a las calles, contribuiría al

marco de bienestar general, puesto que, hay menos contaminación, menos estrés en la carretera, más facilidad de desplazamientos de todas las personas.

Finalmente, como amenaza que tiene la institución es la lucha que deberá tener por encontrarse y posicionarse en una industria financiera donde la competencia ya innovó e implementó el teletrabajo dentro de sus labores diarias. Esto en razón que, el avance de las demás entidades en este aspecto, no sea un factor para que el resultado de la implementación dentro del Banco Popular sea negativo y lleve el proyecto al fracaso, además se encuentra la amenaza de la imagen de la institución de frente a una situación como la antes mencionada.

Bach. Entrevista Wendy Valverde, Promerica Financial Corporation.

Como comentario adicional de la pregunta N°2 sobre las fortalezas y debilidades, Wendy Valverde agrega que el proyecto brinda tres oportunidades grandes referentes a:

- Contribuir a disminuir la contaminación y uso de recursos del planeta.
- Tema de presas, que es a nivel país, entonces solo con que el sector público implemente el teletrabajo, las calles podría estar menos congestionadas.
- Poder competir con otras empresas para obtener el mejor talento.

Y como amenaza para el proyecto agrega que, la burocracia a nivel país para las instituciones públicas, podría generar afectaciones directas para la implementación del proyecto.

Tesis de grado. Ana González Bermejo, Teletrabajo como nuevo método del empleo público

De acuerdo con la tesis de grado de González (2017), a continuación, se presenta la información sobre las oportunidades y amenazas identificadas en la investigación sobre el teletrabajo como nuevo método del empleo público.

Oportunidades	Aumento de la proporción de gente que usa las ventanillas online fomentándolas y creando canales de comunicación con la ciudadanía mucho más rápidos e interactivos. De esta forma se podría reducir considerablemente las colas en los puestos de información de las administraciones públicas, ya que se podría formular toda clase de preguntas vía online.
---------------	--

	Elaborar un ejemplo de teletrabajo que sirva de guía para la implantación de dicho sistema en el resto de organizaciones públicas.
	Rápida evolución de las tecnologías las cuales permiten cada vez implantar mecanismos más sofisticados para establecer una conexión entre los teletrabajadores y la administración.
	Incremento de la regularización del teletrabajo en las administraciones públicas con Decretos y Leyes que facilitan la implantación de dicha modalidad.

Figura 40. Oportunidades del teletrabajo en el sector público

Fuente: Tesis de grado, Ana González Bermejo, Teletrabajo como nuevo método del empleo público (2017)

Amenazas	Resistencia al cambio por parte de diversos colectivos externos como supervisores, sindicatos, trabajadores que no se puedan beneficiar etc.
	Ciclos políticos. Puede existir una inestabilidad en la prestación del teletrabajo si cambian de gobierno y cambian la modalidad a una presencial.

Figura 41. Amenazas del teletrabajo en el sector público

Fuente: Tesis de grado, Ana González Bermejo, Teletrabajo como nuevo método del empleo público (2017).

Observaciones

MAE. Entrevista Geovanny Méndez Carmona, Director Soporte Administrativo

De acuerdo con la entrevista personal aplicada, la cual tardo aproximadamente hora y treinta minutos, se puede destacar lo siguiente:

1. La persona estaba tranquila, sin preocupaciones, apuros o estrés
2. Se percibió las ganas de colaborar
3. Es una persona extrovertida, entonces fue fácil contar con un hilo conductor durante toda la entrevista

4. A pesar de ser una jefatura, no se percibió alguna limitante en su comentario o que ocultara algún tipo de información., fue transparente en sus comentarios
5. Conocía bastante del tema, lo que permitió tener ideas claras, concisas y que dieran un aporte grande la investigación
6. Al mencionar el tema, se notó el entusiasmo por el mismo
7. La entrevista se desarrolló sin contratiempos, distractores u obstáculos.

Entrevista señor Leonardo Acuña

La entrevista tardo aproximadamente una hora y se pudo contemplar lo siguiente:

1. El colaborador se mostró anuente en externar la experiencia que ha tenido a través del plan piloto
2. No se notó alguna preocupación o que se creara un ambiente hostil por las preguntas aplicadas
3. Su personalidad es extrovertida, entonces no se tuvo problemas de comunicación, las ideas o las experiencias al respecto
4. El aporte fue grande, debido a que, comento sin limitaciones la experiencia que hasta ahora tiene al hacer uso de esta modalidad
5. No se tuvo obstáculo alguno para el desarrollo de la misma.

Entrevista señora Ana Cordero

Se dispuso alrededor de cuarenta y cinco minutos para el desarrollo de la entrevista, y se puedo observar lo siguiente:

1. La persona tenía toda la disposición de colaborar con la investigación
2. La personalidad de esta persona es un poco introvertida, entonces sus respuestas fueron cortas, pero sustanciosas para lo que se pretende a través del estudio
3. Fue muy directa para dar las respuestas, no redundo, sino que iba al grano
4. Ella en general es una persona de pocas palabras, sin embargo, la información que proporcionó fue muy importante dentro de la investigación.

5. Por el tiempo que disponía la persona fue bastante rápida, pero no se tuvo obstáculo alguno para recopilar la información que se necesitaba.

Entrevista Bach. Nathasa Marín

La entrevista duro aproximadamente una hora, y se percibió lo siguiente:

1. Esta entrevista fue bastante entretenida, fue una persona agradable y fue muy fácil entablar una conversación
2. No se observó alguna incomodidad con las preguntas que se iban desarrollando
3. La persona cuenta con bastante experiencia en el tema de teletrabajo, por lo que, fue realmente fácil identificar los factores que se solicitaban en cada consulta
4. No se limitó a contar la verdad de la situación que viven las personas que teletrabajan.
5. La entrevista fluyó de forma natural, sin interrupciones u obstáculo alguno.

Entrevista señor Farid Méndez

Esta entrevista ocupó treinta minutos, entonces se debía ser muy puntual en cada pregunta, se logró observar lo siguiente:

1. La persona quería colaborar, a pesar del tiempo tan limitado
2. Es una persona extrovertida, entonces el tiempo dispuesto se pudo aprovechar, ya que, toda la entrevista tuvo un hilo conductor que permitió tener la celeridad para recolectar toda la información requerida
3. No se limitó al hablar sobre la realidad del teletrabajo
4. La entrevista se pudo culminar sin ningún obstáculo, fue fácil llevar a cabo la conversación
5. La información realmente da soporte a la presente investigación.

Entrevista Bach. Wendy Valverde

Se dispuso de una hora con treinta minutos para la presente entrevista y se logró observar lo siguiente:

1. Es una persona bastante extravertida
2. Mientras se entrevistaba su actitud fue tranquila, serena
3. No se observó limitación al contestar
4. Comento todo el proceso que ha tenido la empresa para implementar el teletrabajo, no oculto los pros, ni los contras
5. No se le noto impaciente
6. La entrevista fluyó sin obstáculos
7. La experiencia y el desarrollo que ha tenido la empresa ayudó a recopilar información requerida. Además, fue de soporte para las recomendaciones de la investigación, ya que la implementación en esta empresa fue desde 0, tal y como se encuentra el proyecto en el Banco Popular.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones de la Investigación

La globalización, la era digital y los nuevos esquemas de trabajo han provocado que las organizaciones realicen esfuerzos extra para ajustarse a los requerimientos que exige la sociedad y el país mismo; aunado a esto, se encuentra la situación económica y ambiental que exige aún más el progreso continuo tanto en instituciones públicas como privadas.

Con respecto al tema de investigación, es importante recalcar que el Banco Popular es una entidad de Derecho Público no estatal que capta el 1% de todos los trabajadores del país, situación que provoca que sea fuente de críticas cuando han fallado sus servicios o con la poca innovación tecnológica que observan los usuarios, empresas y población en general.

Razón por la cual, se comenzó a estudiar las publicaciones del Gobiernos sobre el tema del teletrabajo, donde se visualizan decretos o proyectos de ley que buscan implementar de forma legal el trabajo móvil en el sector público y año tras año se han realizado mejoras a través de las lecciones aprendidas de los diferentes planes pilotos que se han desarrollado.

La última publicación que se realizó fue por parte del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en el mes de junio del 2018 y fue para sumarse a la ayuda para el fortalecimiento de las capacidades laborales, modernización en la organización del trabajo y la flexibilización, que forman parte de los retos del nuevo entorno laboral donde el teletrabajo contribuye con esfuerzos nacionales para reducir el tránsito vehicular, disminuir la huella de carbono, apoyar los procesos de digitalización y eficiencia de las organizaciones.

Con la presente investigación, se visualizó una oportunidad de mejora para que el Banco Popular apoyara puntos específicos como lo es el tema de contaminación ambiental, disminución de la huella carbono, apoyo al plan de gobierno para disminuir gastos y hacer uso eficiente de los recursos actuales de cada entidad, así como realizar un esfuerzo para contribuir a mejorar la calidad de vida de los trabajadores en un ámbito laboral y personal.

Los cinco ejes fundamentales para desarrollar este proyecto son los factores que inciden a optimizar los recursos a través de la implementación del teletrabajo, la percepción y el impacto que podría tener el trabajo móvil en los colaboradores, los riesgos visibles a los cuales se podría

enfrentar la organización, así como las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tendría la entidad a través de la aplicación de trabajo remoto.

Referente a la optimización de recursos, se logró determinar que la implementación del teletrabajo puede generar una reducción de costos fijos en planta física y mantenimiento. Es importante recalcar que la institución actualmente se encuentra ejecutando un proyecto que consiste en desocupar las oficinas centrales para remodelarlas y en el proceso es necesario reubicar al personal en diferentes edificios.

Para ejemplificar la situación, solo en el alquiler del espacio para albergar a la DIRSA se invierte un total de \$15.942.40 por mes, por un total de 1504 m², si se supone que de los 130 funcionarios que responde a esta dependencia, por lo menos al 30% de la población se les asigna la modalidad de teletrabajo, los costos por un tema de espacio físico podría ser reducidos, pues en cada departamento se puede adaptar estaciones de trabajo compartidos, donde se le facilite al colaborador temas como conexión, mobiliario, insumos y estos ocupan ese lugar los días que llegan a la oficina, para alternar con las personas que en ese momento se encuentran trabajando de forma remota.

De igual forma, se puede replantear los metros cuadrados utilizados por cada departamento y el espacio que sobre por el reajuste sea utilizado por otra dependencia, de forma tal que se realice un uso óptimo de espacio y los contratos de alquiler puedan ser disminuidos para contribuir con los ahorros para la institución.

Ahora bien, se encuentra el tema de la reducción de costos en el pago de servicios públicos, que según los estudios en el Banco actualmente por agua, luz, internet, papelería se invierte aproximadamente ¢3.600 por día, si se plantea el inicio del proyecto con 39 funcionarios que laboren de manera remota, al mes la institución puede percibir un ahorro aproximado a los ¢396.000 y proyectado anualmente sería un estimado de ¢950.400 aplicando solo en la DIRSA.

Por otro lado, al reducir de forma progresiva el personal que va laboral de forma presencial, es posible realizar un replanteamiento de las necesidades que motivaron las contrataciones de mensajería, limpieza, seguridad, compra de mobiliario, suministros de oficina, uniformes, entre otros, para analizar qué puntos dentro de estos pueden ser optimizados para generar un ahorro para la institución, sin genera daños o perjuicios al contratista.

Incluso la institución puede mejorar la distribución de los permisos para horas extra que se asignan a los funcionarios, puesto que una persona teletrabajando dispone de una mayor concentración para ejecutar las tareas asignadas, entonces podría ser evaluado la aplicación de horas extras en relación a esta modalidad de trabajo.

Siguiendo la línea de uso óptimo de recursos, hay una situación que el Banco puede manejar mejor y corresponde a las horas improductivas de viaje, ligado a esto se encuentra el cansancio que produce la congestión vial, las llegadas tardías que esto puede generar y la necesidad de los colaboradores de salir 2 horas antes de su casa y tardas 2 horas llegando a sus hogares, puede ser eliminado a través del teletrabajo, entonces el funcionario puede aprovechar ese espacio y hacerlo efectivo en trabajo.

Finalmente, es posible que el Banco Popular pueda percibir ahorros a nivel económico y por parte de uso de recursos disponibles, tomando en cuenta que el planteamiento inicial puede ser de 39 funcionarios, sin embargo, de acuerdo al perfeccionamiento del proyecto la cantidad puede aumentar. Asimismo, a largo plazo, puede proyectarse la inclusión de todos los departamentos de la institución, de acuerdo a la etapa de madurez del proyecto y con la consienta de contribuir a la contención del gasto y uso óptimo del recurso de la institución para poder invertir en el negocio bancario y robustecer las utilidades.

Otro ahorro y no precisamente económico, es el referente al tema ambiental, el gobierno ha estimado que, si el sector público logra enviar a trabajar desde la casa por lo menos a 50% de los colaboradores, se evitaría el tránsito de 1400 automóviles, provocando esto una reducción cercana de 1900 toneladas de CO₂ por año. A parte del beneficio ambiental, esta modalidad contribuye a disminuir el descongestionamiento vial, factor que beneficia a todas las partes y por su puesto favorecerá la disminuir la huella de carbono neutral.

Por otro lado, la percepción de los funcionarios sobre el teletrabajo aplicado en la operativa de las dependencias del Banco, tienen un peso importante. Una vez realizado el análisis, se cuenta con resultados positivos, gracias a la cantidad de información que se encuentra en periódicos, revistas, redes sociales, noticias, entre otros, sobre la aplicación del trabajo remoto, situación que contribuye, puesto que, los colaboradores lejos de ver este tipo de innovación como una amenaza, lo visualizan como una herramienta para mejorar rendimiento dentro de la organización y mejora de la calidad de vida.

Los primeros resultados fueron identificados por medio de los resultados de las 90 encuestas que fueron aplicadas a los colaboradores de la DIRSA, dentro de los datos más relevantes se tiene que, la mayor parte de funcionarios, se encuentra casado o soltero y viven aproximadamente con 2 o 4 personas, creando esto un aspecto positivo para asignación del teletrabajo, pues el tema de las adaptaciones no se hace tan complicado al ser pocas personas con las que conviven, también se consultó por la cantidad de hijos; en tal sentido la mayoría de encuestados indicaron que tiene entre uno o dos hijos, o bien, no tienen.

Otro dato importante, es la edad de los hijos, en su mayoría son mayores de 18 años, sin embargo, gran parte de los funcionarios señalan que las edades son entre los 0 y 10 años, por lo tanto, los padres con niños pequeños, requieren de contratar a personas para que cuiden de los niños, en tal sentido, se recopiló que, el costo que representa para el 77% de los encuestado es entre los ¢50.000 a ¢200.000, y un 23% incurre en un gasto entre los ¢200.0001 y más de ¢500.000. En relación al tema del teletrabajo, esto no significa que la persona cuidará de sus hijos al mismo tiempo que trabajo, sino que es una forma de reducir las horas de cuidado, no pagar transporte para trasladarlos, entre otros rubros que pueden contribuir a mejorar la economía de los padres.

Ahora bien, en cuanto al tema de medio de transporte, los más utilizados corresponden al autobús y automóvil, el tren y la motocicleta entran en un tercer plano, debido a que es una pequeña población. Si se toma como referencia las personas que viajan en autobús, se tiene que 85% de los encuestados toma alrededor de 1 o 2 autobuses. El 15% que tiene una situación más compleja, ya que, el uso de autobús ronda entre 3 – 4 o más de 4, que a pesar de ser pocas las personas, serían las más beneficiadas en caso de la implementación del trabajo móvil.

En cuanto al gasto por concepto de autobús, se obtuvo como resultado que, el 48% invierten aproximadamente entre ¢1.500 y ¢3.000. y 45% entre ¢500 y ¢1.000, lo que representa 93% de la población encuestada. Si se realiza un promedio y se determina que una persona invierta ¢1.500 colones diariamente, a la semana se proyecta en ¢7.500, representando mensualmente un total de ¢30.000 colones. Otro aspecto a valorar es la inversión de las personas que viajan en automóvil o motocicleta, la inversión en promedio por combustible es de ¢20.000 al mes aproximadamente y para esta población el gasto incluye además el pago de parqueo, peajes, etc.

Otro dato importante, es el tiempo que tardan las personas viajando de sus hogares hasta el trabajo y viceversa, del total de respuesta de los encuestados se determinó que se invierten

aproximadamente dos horas viajando. Entonces, si se analiza la situación de los colaboradores en un panorama de tiempo invertido en viajes, dinero en pago de transporte, alimentación, vestimenta, y factores como cansancio físico o estrés, la idea de trabajar desde la casa, es una forma de que la administración, ayude a que el personal vaya mejorando gradualmente la calidad de vida.

También, se tiene información sobre los periodos de alimentación, de la encuesta se recopiló que, más del 50% de las personas indicó que preparan en casa y consumen afuera, siendo la segunda opción entre 1 y 2 días por semana, representando una inversión semanal promedio de ¢7.500. También se consultó sobre el uso de uniforme, y de los 90 encuestados, el 72 no utiliza, y en promedio gastan entre ¢150.000 por concepto de vestimenta y aunque la población es pequeña, pero es importante señalar que el 28% utiliza uniforme y este es proporcionado de forma semestral a los funcionarios, generando esto una inversión que debe realizar la institución.

La segunda parte del análisis se enfocó en determinar cuáles son los aspectos que podrían favorecer al colaborador en caso de que el la DIRSA implemente el teletrabajo, Dentro de los datos más relevantes, se observa que, la asignación de trabajo móvil puede contribuir a reducir el estrés que produce la congestión vial o los traslados, consecuentemente se reduce el tiempo de viaje, que puede ser invertido en actividades de interés personal, como: mejorar los lazos familiares al tener mayor presencia en el hogar, realizar actividades recreativas, deporte, estudiar, descansar, etc.

Por lo tanto, se puede determinar que hay factores que contribuyen para que las personas mejoren la calidad de vida, por ende, mejorar la calidad y cantidad de trabajo realizado por día, que posteriormente es transformado en mayores utilidades para la institución.

En otro plano, se encuentra el ahorro económico que puede percibir cada trabajador en aspectos como pasajes, alimentación, vestimenta, cosméticos, combustible, parqueo, pago por guarderías o cuidado de los hijos, entre otros casos. Las respuestas también indican que, trabajar desde la casa, ayuda a que las personas tengan más flexibilidad para trabajar, de tal forma que, al crear dentro de los hogares un espacio únicamente para laborar, pueden ambientarlo para crear un área tranquila, además pueden escuchar música al gusto, o bien, tener espacio para estiramiento o recreación que permita distraerse un poco de las tareas que realiza para retomar sin estrés y cumplir con la jornada que se le asigna.

Sin embargo, esta modalidad no es vista como un beneficio por todos, para algunos colaboradores el tema de desplazamientos no afecta, otros consideran que trabajar desde la casa

puede ser contraproducente, debido que, la interacción constante con los compañeros es importante para ellos; también está el factor de los puestos que por sus características no son teletrabajables, generando esto malestar en las personas que se ven afectadas y por consiguiente entorpecer el clima organizacional por completo. También, señalan que, a pesar de ser un proyecto con beneficios, la tecnología, equipo y procesos desactualizados podrían traer consigo desventajas para la institución y que la implementación de esta modalidad no se realice de manera adecuada.

En otro ámbito, se consultó sobre la cantidad de tareas que realizan actualmente y que pudiesen aplicar por medio del teletrabajo, de lo cual se obtuvo en su mayoría entre 4 y 6 funciones. Así como los días que consideraban adecuados, de esta pregunta se concluye que sería beneficioso entre 2 y 3 días.

Dentro de las muchas cosas que deben considerarse para el uso de esta modalidad de trabajo, son las reuniones entre jefaturas y funcionarios, al preguntar más del 50% de las personas señalaron que es necesario hacer una reunión semanal si la mayoría de los funcionarios realizan teletrabajo, así como se tiene la desaprobación de los horarios rotativos. Finalmente, un total de 83 personas coinciden que el teletrabajo es beneficioso para el Banco, por lo tanto, al tener una aprobación de la mayor parte de las personas que conforman la DIRSA, se puede tener como indicador que el proceso de implementación puede ser adaptado con mayor facilidad a la naturaleza del negocio.

Ligado a el tema de la implementación, se encuentra los riesgos a los que se ve expuesta la organización, de acuerdo de las entrevistas realizadas a los expertos se determinó que, uno de los aspectos vulnerables es el tema filtro, fraude o pérdida de información, fraude situación a la que está expuesta la administración con o sin uso del trabajo móvil, sin embargo, es uno de los aspectos a considerar para elaborar los parámetros de seguridad de la información que va requerir la herramienta.

Otro aspecto a considerar y que requiere supervisión es que las relaciones interpersonales con compañeros o familiares se vean afectada y en el peor de los casos que esta se pierda, esto debido a que, la personalidad del costarricense es un poco individualista, entonces, podría limitarse a solo permanecer en el espacio aislado que fue seleccionado para laborar de forma remota e ir perdiendo interés por la relación que tiene con el núcleo de personas que lo rodea en el hogar y en el lugar de trabajo, por lo que lejos de ser un beneficio institucional, es un siniestro para la institución.

También hay un peligro con respecto a la barrera cultural y la resistencia al cambio por parte de los funcionarios, puesto que, un pensamiento negativo con respecto al proyecto de parte de un grupo pequeño de personas, puede que ayude a crear limitaciones en el proceso de implementación. Dentro de esta situación, se puede mencionar a las jefaturas mismas que, pueden pensar que al implementar el teletrabajo el liderazgo puede verse afectado y limitar la asignación de esta modalidad por un mito que tiene respecto a esta nueva forma de trabajar.

Los riesgos también pueden afectar al colaborador directamente, los tres datos más relevantes corresponden a la salud ocupacional del trabajador, puesto que, si es un tema de difícil control dentro de la institución, en lugares donde no hay supervisión alguna puede existir riesgos mayores, pues los colaboradores puede que no respeten las normas de laborar en un escritorio, con una silla y luz adecuada, entre otros factores, sino que trabaja acostado, en el comedor, o cualquier otro lugar que afecte su integridad.

Por otro lado, está el tema de la auto explotación que los trabajadores pueden provocar, puesto que, hay una posibilidad que, se extiendan las jornadas laborales, o bien, no se separen del computador por estar pendientes de correos, actualizaciones, etc., por lo que es recomendable establecer metas para que la persona sepa en qué momento puede desligarse del trabajo, sin que esto signifique no está haciendo bien las cosas o que está dejando de realizar tareas.

Finalmente, se debe prevenir que el tiempo laboral que se asigne de forma remota, no sea utilizado por los colaboradores para actividades de interés personal, es por eso, que los parámetros de control, así como las metas diarias que vayan a ser asignadas, se realicen mediante un sistema efectivo y eficiente, que permita a la administración vigilar estas situaciones y en caso de que se observe un incumplimiento proceder a tomar las acciones preventivas necesarias.

Además, hay un riesgo que debe ser mitigado todos los días y es el de la pérdida de la imagen corporativa. El Banco Popular al ser una institución tan antigua, provoca que sus funcionarios y clientes mismos se vuelvan muy exigentes con el tema de resultados, en tal sentido, si estos ven en esquemas flexibles a los trabajadores, puede afectar por consiguiente la imagen institucional, ya sea, para bien que sería un punto a favor, o para mal, induciendo problemas para la entidad como tal.

Y como último riesgo identificado como significativo para el inicio del proceso es relacionado a aspectos tecnológicos , pues se tiene el peligro de que, los funcionarios asuman tener

conocimiento en el uso de las herramientas que se asignen para la correcta ejecución del teletrabajo móvil, sin realmente conocer la funcionalidad de los mismos, por lo tanto, estarían asumiendo responsabilidad sin tener una amplia destreza en el uso de tecnología y esto podría generar consigo pérdidas a la organización y hasta existe la posibilidad de poner en riesgo la efectividad de la implementación del proyecto.

Por último, se encuentra la evaluación de los fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, debido a que, no es un tema solo de riesgos, también deben ser evaluados todos los factores internos y externos que se encontrarán inmersos en la implementación del teletrabajo, pues, en toda organización el éxito o fracaso de un proyecto propuesto, depende en gran parte de las evaluaciones y planes previos que se realicen.

Las fortalezas de este esquema de trabajo pueden ser muchas, sin embargo, dentro de las que pueden dar soporte a la implementación propuesta según los expertos corresponde a la posibilidad de que los colaboradores aumenten la productividad lo que equivale a mayor cantidad de ingresos y crecimiento del negocio. Además, se cuenta con el beneficio del ahorro que puede generar para la institución la aplicación de trabajo remoto y, por ende, se estaría optimizando el uso de los recursos disponibles.

Otro aspecto que favorece a la institución es la cantidad de tareas medibles y tasables con las que cuenta cada puesto, que permite que la evaluación para el cumplimiento de metas se pueda ejecutar sin mayor dificultad, asimismo, la ventaja en los puestos del Banco Popular es que las categorías cuentan con un estándar de perfil y tareas, la variación aplica para el departamento en el cual labora, por lo tanto, resulta beneficioso analizar cuales puestos pueden teletrabajar.

Esta modalidad permite que el trabajador cuenta con flexibilidad laboral, por lo que, otorgarles confianza para no tener supervisión directa, permite mayor comodidad para realizar las tareas, puede que favorezca la calidad de trabajo que presente y este pueda innovar o mejorar procesos al contar con esa libertad.

Es posible motivar a los empleados para que sean autosuficientes a la hora de realizar su trabajo y en la medida de lo posible puedan tomar decisiones, sin la necesidad de siempre preguntarle a la jefatura, esto sin poner en riesgo la ejecución normal de las labores. Es importante mencionar que el clima organizacional, también podría mejorar de aplicarse esta modalidad de trabajo, puesto que los funcionarios no estarían los 5 días de la semana en la oficina, permitiendo

mejorar las relaciones entre compañeros y jefaturas. Igualmente permite que las personas mejoren la calidad de vida personal y laboral sin quebranto de la productividad.

En cuanto a los factores que carecen de fuerza y a los cuales se les debe dedicar un poco más de trabajo, se relaciona con el compromiso moral que existe entre el patrono y el colaborador al no tener supervisión directa o permanecer algunos días a la semana lejos de la institución, la madurez para que los funcionarios entiendan que el teletrabajo es solo una modalidad y que no significa que se dejará de trabajar o el tiempo se invertirá en otros aspectos.

Por otro lado, el tema de supervisión diferenciada puede crear conflictos al verse como un tema molesto, debido a que, se podría observar exceso de confianza o demasiado control, igualmente hay un tema de por medio ligado a lo anterior, que corresponden a la capacidad de las personas teletrabajadoras de dividir la vida personal de la laboral.

Asimismo, existe una problemática correspondiente a la vanidad de los colaboradores, puesto que, una ventaja del teletrabajo es que pueden estar desde su casa y no utilizar los requerimientos de etiqueta que solicitan en la institución, por lo tanto, puede ocurrir que las personas pierdan el interés por arreglarse y tener un cuidado personal adecuado.

Razón por la cual, la institución debe valorar la situación para que no se salga de control, puesto que, aunque se labore de forma remota, en ocasiones será necesario de la presencia de los colaboradores o jefaturas en reuniones virtuales y la apariencia personal debe mantenerse bajo una línea casual, puesto que se debe tomar en cuenta que siempre va permanecer la imagen financiera que posee el Banco, a pesar de la innovación tecnología que se realice a la hora de ejecutar las tareas.

Hay un aspecto relacionado directamente con la jefatura relacionado con la aprobación de las personas y días que van a teletrabajar, puesto que, la asignación de esta modalidad debe realizarse bajo un parámetro de perfil, puesto y rendimiento laboral que se ha visto a través de los años laborados en la institución, de tal modo que los demás de mayor afinidad con los colaboradores no debe ser un factor que influya para esta situación.

Otros aspectos a fortalecer es el tema de las capacitaciones que se basa en dos aspectos importantes, el primero corresponde a las jefaturas, trabajadores móviles y presenciales, debido a que, es importante que toda la población de la organización comprenda como se va a ejecutar el trabajo a través del uso de esta modalidad, que se permite, que esta fuera del alcance del proyecto,

entre otras cosas, de esta forma evitar el mal uso de la herramienta, algún mito, o actitud negativa que sea contraproducente para la implementación de esta modalidad de trabajo.

También es importante que, los métodos de evaluación, políticas, normativas, instructivos, etc., sean actualizados de acuerdo a los requerimientos actuales del mercado, para continuar en la línea de innovación e inclusión de la tecnología a los procedimientos de la institución. Lo anterior, para que la implementación se realice de forma paralela con la actualización de todo documento que norme el actuar de los colaboradores en la institución.

Otro aspecto a considerar es la oportunidad que tiene el Banco para aprovechar la implementación de esta modalidad en la Dirección de Soporte Administrativo, pues puede ser la base para crear instructivos para las demás dependencias y, además, funcione como guía para otras instituciones públicas y privadas. Otro elemento del cual se puede tomar ventaja dentro de la entidad es el rápido avance tecnológico, puesto que, esto puede ser utilizado para implantar mecanismos sofisticados de atención, contribuir con la creación de conexiones entre el trabajador, la administración y los clientes de manera accesible para ayudar con el proceso de innovación que busca la institución.

Esta implementación permite además que el Banco compita con otras instituciones por el mejor talento, lo cual favorece a la institución puesto que logra tomar fuerza del mercado, contará con personal capacitado y podría recibir beneficios económicos al tener personal más productivo.

Y relacionado con un tema ambiental, se encuentra la reducción de vehículos que pueden ingresar al Gran Área Metropolitana, disminuyendo la congestión vial, la producción de gases y por ende la contaminación ambiental generada por los automóviles. Al respecto, los trabajadores estarán más días laborando en la casa, lo cual permite que concienticen con respecto al reciclaje y al uso racional de los recursos disponibles.

Finalmente, se encuentran aquellos aspectos que necesariamente necesitan un plan de contingencias para que no repercuta en el Banco Popular, uno de ellos es la fuerza que debe tener al realizar una implementación como la que se menciona, esto debido a que, otras organizaciones tanto públicas como privadas que se encuentran en el negocio bancario ya ejecutan esta modalidad de trabajo y ofrecen a sus clientes internos y externos beneficios bajo esta herramienta, entonces al incluir el teletrabajo, se debe velar que no se ponga en debilita la imagen de la institución, ni se pierda la posición actual dentro del mercado financiero.

Por otro lado, se encuentra la resistencia al cambio de diversos colectivos externos que supervisan las acciones del Banco, tienen servicios de la institución o alguna relación con la misma y que no visualizan a una institución tan longeva laborando bajo la modalidad de trabajo móvil, por lo que puede ser una barrera para que la entidad no evolucione en estos aspectos.

También se encuentra la burocracia a nivel país para las instituciones públicas, que a pesar que el Banco es una entidad patrimonio propio, con plena autonomía administrativa y funcional, la regulación aplicada es la misma que las organizaciones estatales. Y la amenaza más importante se encuentra ligada a los constantes cambios en la política, pues el progreso, guía, aceptación y colaboración misma, se encuentra supeditado a las decisiones que el gobierno tome con respecto a la modalidad del teletrabajo, por ende, la situación de este esquema dentro de la entidad va depender de lo citado anteriormente.

Con respecto a lo anterior y al realizar un adecuado análisis, se concluye que, el Banco Popular cuenta con las herramientas para colaborar con la implementación del teletrabajo en la Dirección de Soporte Administrativo, asimismo tiene la disposición de un porcentaje alto de trabajadores que desean aprender y comprometerse con este proyecto, dado que, pueden mejorar la calidad de vida y disfrutar de ahorros a nivel económico. Y de manera simultánea, la institución podría contar con empleados más productivos y que brinden una rápida atención y de calidad a los clientes tanto internos como externos, a su vez, se tendría un uso racional de recursos que también, generaría ahorros a la entidad.

Sin embargo, hay trabajo por realizar para que al poner en práctica esta modalidad se puedan contrarrestar adecuadamente los riesgos, debilidades y amenazas, a su vez se logre obtener resultados positivos para que la institución comience a hacer un uso racional de los recursos, generar ahorros, ayude a disminuir la contaminación ambiental, así como lo propone el Gobierno Alvarado. Y no siendo menos importante poder contribuir para que los funcionarios mejoren las satisfacción personal y laboral desde un lugar de trabajo que brinda oportunidad de crecimiento y flexibilidad para desempeñar sus labores.

Recomendaciones para la Investigación

De acuerdo con la investigación realizada, se determina que el Banco Popular tiene la posibilidad para adecuar los puestos de trabajo. La implementación de este proyecto contribuye a que la institución de un giro a los procesos internos con la inclusión de las nuevas tecnologías, debido a que, al pasar los años, se encuentra rezagada en cuando de innovación se habla, por lo que, el teletrabajo es una manera de posicionar en el mercado bancario nuevamente a esta institución al refrescar su imagen.

Y, puesto que la entidad cuenta con herramientas para que este proyecto sea un éxito, se debe hacer un esfuerzo en temas que brinden soporte y así obtener éxito en poco tiempo. Por lo que, se recomienda a la Unidad Bienestar Servicios al Personal, actualmente dependencia encargada de promover esta modalidad de trabajo, crear un comité de teletrabajo, lo más adecuado es que una persona o un equipo de al menos cinco personas lidere el programa en la institución, para que se encargue de aspectos de gestión del programa, con el objetivo de que abarque temas como el desarrollo de perfiles del puesto, tareas aptas, capacitaciones, formularios a solicitar, entre otras gestiones.

De igual forma, se sugiere a la UBSP que, dentro del comité cuente con el aporte de una o dos personas que laboren en la Dirección de Tecnología de Información, esto con la intención de crear parámetros de seguridad que permitan la protección de la información que va a compartirse a través de los equipos de los funcionarios y evitar el filtro, fraude o falsificación de documentos, contribuyan con la creación de sistemas para medir metas, comunicación, documentos que serán adjuntados a la nube, etc., asimismo, es indispensable que se cree un perfil tecnológico que contribuya a conocer herramientas tecnológicas de la empresa, que las personas conozca las actividades que se van a realizar a distancia e identificar soluciones y requerimientos básicos para el desarrollo de dichas actividades.

Posterior a esto, se propone a la Junta Directiva y a la alta gerencia del Banco Popular incluir el proyecto dentro del plan estratégico, para que, el comité de teletrabajo, tenga los objetivos claros y un enmarque estratégico de implementación sobre el alcance que tendrá a largo plazo el trabajo móvil en la institución, puesto que es importante que se contextualice dentro de las acciones para modernizar, el aporte que generará en la vida de los trabajadores y los beneficios a nivel país va a generar.

También, se sugiere a la UBSP gestionar lo necesario con la División Gestión de la Calidad ajustar normativa interna y crear una política institucional que incluya todos los aspectos relacionados con el teletrabajo, por ejemplo: las reglas, los pasos a seguir, como estará normado, cuantos días máximo se puede teletrabajar, condiciones a cumplir, entre otros; para que, previo a la aplicación formal del trabajo móvil, toda la organización o en este caso los funcionarios y jefaturas de la Dirección de Soporte Administrativos, encuentren en la intranet del Banco, todos los factores que necesarios para la correcta ejecución, aplicación de lo que se establezca en los reglamentos que modifiquen las dependencias antes señaladas.

Además, previo a la asignación formal se aconseja a la Dirección de Capital Humano realizar una adenda al contrato de todos los funcionarios que sean seleccionados para la aplicación del trabajo móvil, de forma tal que el procedimiento para que todo el proceso se realice de forma legal y a futuro la administración no cuente con riesgos en este sentido.

Del mismo modo que, para el cumplimiento del proyecto en forma, se recomienda a la UBSP que, una vez creado el comité, se instruya la elaboración de una guía de salud ocupacional y los riesgos laborales que puede sufrir el empleado, puesto que, para la ejecución del teletrabajo a distancia, sin riesgo, se deben exigir ciertas normas básicas, tales como uso de silla ergonómica, espacio con luz natural, uso de fluorescentes, espacio destinado únicamente para trabajar, entre otras cosas, para que la aplicación del teletrabajo no sea contraproducente para la persona; igualmente, para la construcción de este documento se puede utilizar como apoyo las recomendaciones que incluye el documento técnico del INS, puesto que, ellos son expertos en tema y la experiencia más lecciones aprendizas pueden ser la base para el Banco tenga éxito en dicha implementación.

Por otro lado, se sugiere a la Unidad Bienestar Servicios al Personal, que previo a la asignación de esta modalidad, se deben identificar con claridad las áreas y puestos donde el teletrabajo sea aplicable. Una de las ventajas que posee el Banco Popular es que, las categorías son bastante estándar, cambia la parte técnica de cada dependencia, sin embargo, en funciones son similares, por lo que hacer este análisis es sencillo, además, el tema de asignación de días, puede estar supeditado al rendimiento de cada funcionario, el cual se puede distribuir entre bajo – 1 día, bueno - 2 días y excelente -3 días, de esta forma, tendrán el beneficio condicionado a la entrega puntual de las tareas asignadas.

Aunado a esto, se propone a la administración que, en consenso con la Junta Directiva, Dirección de Capital Humano y la Unidad Bienestar Servicios al Personal, crear esquemas de evaluación y seguimiento de trabajo que brinde sostenibilidad en el tiempo. Lo anterior para que mitigar aspectos como: pérdida de tiempo en labores no relacionadas con el puesto de trabajo, tiempo improductivo, entre otros. Asimismo, es recomendable que junto con la División de Calidad se establezca un lineamiento para medir la productividad de los colaboradores y poder cuantificar si resulta rentable en temas de producción para la institución, ya que, no es solo un tema de beneficios económicos que se reciban a través de la aplicación de esta modalidad, también es importante contar con resultados tangibles y que además contribuyan al cumplimiento de metas.

Siguiendo la misma línea, se aconseja a la jefatura de la Dirección de Soporte Administrativo, así como las jefaturas de las áreas adscritas, manejar el tema de clima organizacional y desarrollo del talento humano en torno a ambientes virtuales, puesto que, es transcendental que se promueva espacios de encuentro o esparcimiento entre las personas que teletrabajan y las que trabajan de manera presencial. Razón por la cual, dentro de las normas que puede seguir, es que por lo menos una vez al mes se realice una reunión mensual y si la misma cae un día de teletrabajo para cierto grupo de empleados, tengan la opción de cambiarlo, pero que sea necesario la presencia física de la persona en la organización.

De esta manera, se deben promover reuniones dentro de los equipos de trabajo, para presentar los avances de las tareas que sean asignadas, así como actividades de esparcimiento dentro de los equipos, de forma tal, que las relaciones interpersonales entre funcionarios no se lesionen o se pierda por completo y genere consecuencias graves para la organización.

Los encargados de este proyecto, ya sea la Unidad Bienestar Servicios al Personal o el Director de Soporte Administrativo, deben procurar que las jefaturas de las dependencias adscritas mantengan las mismas oportunidades de desarrollo laboral en cuanto a temas de capacitación, formación, permisos, reuniones y ascensos entre personas que teletrabajan y las presenciales, se debe procurar mantener un equilibrio en la toma de decisiones con los aspectos antes mencionados.

También es importante que, los encargados de promover el teletrabajo dentro del Banco Popular desarrollen competencias virtuales entre los funcionarios que laboren de forma remota; lo anterior para que logren trabajar de forma autónoma, tengan capacidad para tomar decisiones ante circunstancias que sucedan cuando están lejos de la empresa y jefaturas, que logren adaptarse al

cambio, que sea personal orientado a dar resultados, que sean disciplinados, se autorregulen, que aprendan planear y gestionar adecuadamente el tiempo, que sean personas con un perfil adecuado que logre hacer una división entre la vida personal y la laboral.

Es recomendable que, la UBSP antes de sacar a producción la implementación del trabajo a distancia, identifique las necesidades que posea la institución en materia tecnológica para, para que busquen las formas de mitigar esta situación en caso de que se encuentren hallazgos de faltante de equipos, tecnología, entre otros aspectos. De manera que beneficie al empleado sin que este tenga que realizar inversiones grandes de equipo, o bien, que la institución no deba realizar desembolsos millonarios, pues de ser así, no se podría visualizar los beneficios para la institución y los colaboradores, y se tendría que supeditar la asignación de esta modalidad con respecto a las adaptaciones tecnológicas que cada persona tenga laboral y personalmente.

Además, con respecto a temas tecnológicos, se aconseja a los encargados de la puesta en producción del teletrabajo, brindar capacitación a todo el personal que teletrabaje. Lo anterior para que, los colaboradores conozcan el adecuado uso de la infraestructura y herramientas tecnológicas que utilizarán, además debe tener claro las actividades que tendrá que desarrollar a través de estas y se debe realizar un seguimiento continuo para brindar el apoyo, en casos de siniestros que pongan en riesgo la actividad que ejecutan.

Como este es un tema que no permite discriminación y es de conocimiento que la mayor parte de la población del Banco Popular es bastante longeva, los temas relacionados con la tecnología, requieren un poco más de dedicación; por lo tanto, se sugiere a la UBSP o equipo asignado para ejecutar temas relacionados con el trabajo móvil que, una vez identificados los puestos y personas que trabajarán de forma remota, se capacite sobre el uso de los sistemas, herramientas asignada y la forma en la cual serán evaluado el cumplimiento de metas, asimismo, los primeros días de aplicación de esta modalidad se sugiere realizar la cantidad de pruebas necesarias para evitar que el uso inadecuado de los equipos genere consecuencias como estrés a los empleados, bajos niveles de productividad, por ende, incumpliendo de metas y pérdidas económicas.

Asociado a esto, se recomienda a la Dirección de Tecnología y a la Dirección de Capital Humana, crear perfiles tecnológicos y competitivos dentro de la institución. El mercado laboral y la competencia en la actualidad es bastante fuerte, entonces, si se comienza a capacitar a los

empleados en estos temas, el Banco será una institución de interés y, por ende, será atraído personal calificado, que cuente con las características idóneas, que lleven a la organización a posicionarse en el mercado laboral.

Finalmente, previo a implementar esta modalidad de trabajo, se aconseja a la Junta Directiva y a la alta Gerencia, crear un presupuesto para que todo el personal reciba charlas y capacitaciones que promuevan el manejo del cambio organizacional al que se enfrentarán. Igualmente, es una forma en la cual se podrá manejar los paradigmas laborales con respecto a este tema tan amplio, también, debe ser visto, como la forma en la cual, se podrán definir los roles de cada persona tanto de aquella que va a teletrabajar, así como la que laborará de forma presencial, ya que actualmente hay muchos mitos que pueden generar resistencia al cambio y, por ende, genere desventajas en la aplicación del proyecto, por lo tanto, un colaborador informado, será el soporte final que reciba la organización para que el proyecto fluya de manera positiva.

De esta forma, el adecuado aprendizaje que los funcionarios puedan recibir con respecto al teletrabajo, más la comunicación efectiva entre estos y las jefaturas, contribuye al fortalecimiento del apego de las personas con la institución, que crezca el sentimiento de responsabilidad para que los servicios que se prestan sean de calidad y funcione a su vez, puesto que, lejos de ser un factor para perder la imagen del Banco, se presente a los clientes con una versión renovada, comprometida con el bienestar social y el de sus colaboradores.

Alcances

Actualmente la Dirección de Soporte Administrativo está conformada por 130 colaboradores; para dar inicio al proyecto de teletrabajo, la idea es iniciar con un plan piloto donde se envíe a teletrabajar al menos el 30% de la población, representando esto un total de 39 funcionarios.

Asimismo, la distribución de personas debe realizarse dentro de las 5 dependencias que conforman la DIRSA, la propuesta es que laboren al menos 8 días al mes de forma remota, esto para obtener los siguientes ahorros:

Tabla 7. Ahorro en servicios públicos por teletrabajo

Ahorro	Banco	Funcionario
Mensual x 8 días al mes	¢28.800	¢40.000
Anual por persona	¢345.600	¢480.000
Por 39 personas de la DIRSA anuales	¢13.478.400	¢18.720.000

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, la oficina de la Dirección de Soporte Administrativo se encuentra en el Mall San Pedro, donde el costo por m² es de \$9,05 incluyendo la cuota condominal, entonces proyectando que, la División de Infraestructura asigna un total de 3 m² por cada estación de trabajo, si se estima que 39 funcionarios van a laborar de manera intermitente.

Lo anterior generaría un ahorro total de \$1.058,85 realizando la conversión con un tipo de cambio de 607, el monto que estaría ahorrando la institución es de ¢642,721.95 mensuales por 39 colaboradores. Este espacio puede eliminarse de la contratación, o bien, utilizarlo para trasladar alguna oficina que cumpla con las medidas disponibles, entonces a mediano plazo, los alquileres que actualmente tiene el Banco, pueden ser evaluados, para hacer uso eficiente del espacio, e ir reacomodando oficinas, de acuerdo al modelo de trabajo móvil.

La idea principal es que, se elimine las estaciones individuales o propias y se comience a hacer uso de espacios de trabajo, donde se brinda a los funcionarios, suministros, escritorio, impresora, conexión a internet y sistema eléctrico, de forma tal que se coordinen los días teletrabajables y pueda utilizarse de manera compartida.

Proyectando lo anterior a los ahorros que percibiría el Banco, con el entendido que por una estación de trabajo estándar de la marca Euromobilia de 1.50m x 1.80 m con paredes tiene un costo de \$1.558,89 y cada silla ergonómica con un valor de \$98.85, con un tipo de cambio de 607 el costo en colones sería de ¢946.246,23 y ¢60.001,95.

Tabla 8. Ahorro en contratación de mobiliario

Dependencia	Cantidad de colaboradores actuales	Cantidad de colaboradores en teletrabajo	Ahorro por mobiliario
Dirección Soporte Administrativo	4	2	₪ 2.012.496,36
División Contratación Administrativa	20	9	₪ 9.056.233,62
División de Seguridad Bancaria	21	8	₪ 8.049.985,44
División de Bienes y Servicios	35	10	₪10.062.481,80
División Seguridad Bancaria	50	10	₪10.062.481,80

Fuente: Elaboración propia

En el caso de requerir cambios en las oficinas de mobiliario, el ahorro únicamente en la Dirección de Soporte Administrativo es de ₪39.243.679,02, pues, no es un cambio de urgencia en este momento, pero son situaciones que la institución debe prever.

Igualmente, cuando se comience a trabajar en espacios de trabajo, donde se va a reducir el uso de mobiliario, se puede pensar en utilizarlo en otras dependencias, donde el cambio del mismo ya es necesario, o se dañó por el tema de traslado, o bien, si es mobiliario que quedará guardado durante largos periodos, se pueden realizar subastas, para recuperar la inversión inicial realizada.

Por otro lado, por concepto de uniformes, en el entendido que, al realizar la encuesta a 90 personas, solo 25 de ellas utiliza uniforme, en un promedio de que 10 personas cuenten con perfil para teletrabajar, la contratación podría ser solicitada de forma anual y no semestral para la entrega de uniformes.

Actualmente para un hombre el uniforme conformado por camisa, corbata, saco y pantalón tiene un valor de \$49.358,41 y para mujer con una blusa, chaleco, pantalón, enagua y pañoleta tiene un costo de \$51.217,26, semestralmente se realiza la entrega de dos juegos por persona. Si en la Dirección de Soporte Administrativo se aprueba el teletrabajo se puede promover la entrega anual de dos uniformes, pues el desgaste del mismo será menor, el ahorro por persona se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Tabla 9. Ahorro en contrato de uniformes por persona

Uniforme	Modalidad actual	Modalidad propuesta
Hombre	\$197.433,64	\$98.716,82
Mujer	\$204.869,04	\$102.434,52

Fuente: Elaboración propia

En la proyección realizada en la Dirección de Soporte Administrativo, sería de la siguiente forma:

Tabla 10. Ahorro en contrato de uniformes por modalidad propuesta

Uniforme	Modalidad actual	Modalidad propuesta
Por 5 Hombres	\$987.168,20	\$493.584,10
Por 5 Mujeres	\$1.024.345,20	\$512.172,60

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en cuanto a la previsión tecnológica, mediante la Licitación Pública 2017LN-000013-DCADM “Compra de equipo de cómputo”, se adquirieron 350 computadoras portátiles. En el año 2018 fueron entregadas 34 portátiles para el personal que requería de una actualización de equipo, por lo tanto, aún quedan disponibles 316 computadores, para dar inicio con el plan piloto en la Dirección de Soporte Administrativo.

Valoración del teletrabajo en la Dirección de Soporte Administrativo

Para control de marcas, asignación de tareas y calificación de las mismas, la principal herramienta que podría utilizar la administración, en este caso la Unidad Bienestar Servicios al Personal, por lo que, en apoyo de las recomendaciones para el control y seguimiento de objetivos podría utilizarse la siguiente propuesta:



Figura 42. Pantalla principal pantalla principal

Fuente: Elaboración Propia

La imagen anterior, lo que representa es un espacio en la intranet donde el funcionario pueda registrar sus marcas de entrada y salida una que inicie y cierre sesión mientras esta teletrabajando, de forma tal, que la jefatura cuente con el control diario de que la persona está cumpliendo con su jornada laboral establecida en el contrato de trabajo.

También una herramienta donde la jefatura pueda registrar las tareas diarias que el colaborador deberá cumplir y el tiempo promedio en el cual deberá culminarla y remitirla por el mismo medio, dentro de este apartado se les habilita a ambas partes un espacio para que lleven el control de las tareas que deberán ir desarrollando.

En el control de asignaciones se habilita la posibilidad para que, el funcionario una vez finalizada la asignación, la remita para revisión y calificación de trabajo realizado, esto con la intención de que la jefatura realice evaluaciones de forma mensual para contar con la supervisión necesario y poder verificar que el colaborador cumple con el perfil esperado y labora de una manera eficiente, de forma remota.

Igualmente, se habilita la posibilidad de que, la jefatura realice comentario u observaciones para que el colaborador, mejore lo presentado. Estas herramientas serán el soporte de la administración y jefaturas para otorgarle más días de teletrabajo al funcionario o eliminar el

beneficio para el mismo, por lo que resulta importante el criterio racional por parte de los representantes de la institución.

En cuanto al mapeo de actividades teletrabajables, se puede solicitar a las jefaturas de las dependencias que conforman la Dirección de Soporte Administrativo llenar un formulario donde analicen si existen actividades que cumple con las características de trabajo a distancia como la que se presenta a continuación:

N°	Actividades del puesto	¿Se pueden desarrollar fuera de la oficina sin afectar el normal desempeño del proceso y clientes?	¿Es realizada por medio de las TICs (Tecnologías de Información)	¿Puede ser evaluada con indicadores?	¿Los equipos que requiere para el desarrollo de la actividades, son compartidos?	La supervisión es indirecta (No requiere presencia física en el puesto de trabajo)?	Aplica

Figura 43.Mapeo de actividades teletrabajables

Fuente: Elaboración propia

A. FACTOR COMPLEMENTARIO A LAS ACTIVIDADES TELETRABAJABLES

En el siguiente factor de gestión, indique según su valoración, con "NO" o "Si", el cumplimiento del criterio.

FACTOR GESTIÓN	Valoración
¿La necesidad de estar presente en la oficina puede preverse con anterioridad?	

B. RESULTADO DEL ANÁLISIS

De acuerdo con todos los factores evaluados, en el apartado C, calcule el indicador de porcentaje de actividades teletrabajables, sumando las veces que la columna "Aplica" registra un sí (actividad cumple con los 5 criterios) y dividiendo ese total, por la cantidad de actividades valoradas, multiplicado por 100.

[Total de cantidad que registran un "Si" en la columna Aplica]

Indicador= _____ * 100

[Total de actividades asignadas al puesto]

Ejemplo: (15/20)*100

Indicador: 75%

Además, cuando se menciona los temas de salud ocupacional, la administración puede hacer consulta de aspectos básicos, pero necesario para que el teletrabajador, no sufra lesiones a corto plazo, por realizar acciones contraproducentes, por lo tanto, se elabora el siguiente formulario:

Nombre del Puesto (de acuerdo al manual de Puestos): _____.

Nombre del Colaborador:_____

Análisis de Seguridad Física y Salud Ocupacional

En esta tabla encontrará los aspectos que deben ser evaluados con respecto a Seguridad Física y Salud Ocupacional.

Debe adjuntar las fotografías que evidencien el cumplimiento de lo solicitado.

#	Requisito	Sí	No	Observaciones
1.	¿El sitio es un lugar aislado de otras habitaciones de la casa?			<Se cuenta con un espacio exclusivo para el teletrabajo>
2.	¿Se cuenta con una mesa con capacidad para tener distribuidos los componentes de la computadora y accesorios?			<Se cuenta con un escritorio exclusivo para teletrabajo>
3.	¿La silla cuenta con descansabrazos y apoyo en la región lumbar?			<Se cuenta con una silla ergonómica>
1.	¿La silla permite apoyar los pies firmemente en el suelo?			<Se cuenta con una silla ergonómica>
1.	¿Las herramientas de uso constante (ie: teléfono) se encuentran accesibles sin necesidad de torsión o extensión del cuerpo?			<La mesa cuenta con el espacio suficiente se tiene el teléfono en el escritorio>.
2.	¿El sitio cuenta con iluminación adecuada (natural o artificial)?			<El área de teletrabajo tiene iluminación natural y artificial.>
3.	¿El sitio cuenta con ventilación adecuada (natural o artificial)?			<El área tiene acceso a ventilación natural>.
4.	¿El sitio se encuentra aislado de fuentes de ruido (máquinas pesadas, talleres industriales)?			<La casa está ubicada en un barrio que no cuenta con este tipo de fuentes de ruido>.

Figura 44. Análisis de Seguridad Física y Salud Ocupacional

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, para realizar la evaluación de aspectos de tecnología y seguridad para la aplicación de trabajo móvil y de acuerdo a las recomendaciones aportadas, se realiza el siguiente formulario para dar soporte a lo anterior:

Fecha de la Evaluación: _____

Nombre del Puesto (de acuerdo al manual de Puestos): _____.

Nombre del Colaborador: _____

Análisis de Aspectos de Tecnología y Seguridad Información

En esta tabla encontrará los rubros que deben ser evaluados con respecto a los aspectos de tecnología y Seguridad de la Información para desarrollar el Teletrabajo.

Debe adjuntar los soportes necesarios (pruebas de rendimiento, conectividad, configuraciones, etc.) que evidencien el cumplimiento de lo solicitado

#	Requisito	Sí	N	Observaciones
1.	¿Cuenta con laptop o computadora de escritorio asignada por el Banco?			<Indicar tipo (portátil o Desktop), nombre PC, modelo y Placa>
2.	¿Se almacena, procesa y/o accede a información confidencial en el equipo?			<En caso de utilizar información confidencial, indicar de forma general que tipos de información utiliza>
3.	¿El equipo cuenta con sistema operativo Windows 7 o superior instalado?			<Indicar Sistema Operativo>
4.	¿El equipo cuenta con antivirus instalado?			<Indicar cual antivirus>
5.	¿El disco duro del equipo se encuentra cifrado?			<Indicar si está cifrado>
6.	¿El equipo tiene los puertos USB bloqueados?			<Indicar si están bloqueados>
7.	¿El equipo no tiene carpetas compartidas?			<Indicar si el equipo tiene carpetas compartidas>
8.	¿El usuario tiene privilegios limitados de administrador local del equipo?			<Indicar nivel de privilegio estándar o administrador local>
9.	¿Tiene configurado el cliente Checkpoint o Cisco VPN?			<Indicar cual cliente está Instalado>
10.	¿Posee telefonía fija en su casa de habitación?			<Indicar Número de teléfono: XXXX-XXXX >
11.	¿Tiene conexión a internet en su casa de habitación de al menos 2 mb de velocidad?			<Adjuntar prueba de conectividad y Recibo de pago con velocidad>
12.	¿Tiene configurado el cliente Checkpoint o Cisco VPN?			<Indicar cual está Instalado>
13.	¿La máquina cuenta con procesador de al menos 2.3 Gbz de velocidad?			<Indicar velocidad Procesador>
14.	¿La máquina cuenta con 4 Gb de memoria RAM como mínimo?			<Indicar Cantidad de RAM>

Figura 45. análisis de Aspectos de Tecnología y Seguridad Información

Fuente: Elaboración propia

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agüero, S. (2017). *Teletrabajo seduce a empresas de tecnología*. La República.net. Costa Rica. Recuperado de: <https://www.larepublica.net/noticia/teletrabajo-seduce-a-empresas-de-tecnologia>
- Alles, M. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: El Diccionario*. Buenos Aires Argentina: Editorial Garnica
- Mello, A. & Acuña, A. (2019). *Primer Estado del Teletrabajo en América Latina y el Caribe*. América Latina y el Caribe. Academia Internacional del Teletrabajo para América Latina y el Caribe. Recuperado de: <https://cidtt.org/wp-content/uploads/2018/03/Estado-del-Teletrabajo-en-Am%C3%A9rica-Latina.pdf>
- Balanta , H., García , S., Hernán , L., & Molano , A. (s.f.). *Libro en Blanco. El ABC del Teletrabajo en Colombia*. Ministerio de Tecnologías de Comunicación y las Comunicaciones. Colombia. Recuperado de: http://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-8228_archivo_pdf_libro_blanco.pdf
- Bejarano, M. (2017). *Congestionamiento afecta la productividad laboral*. *El nuevo diario.com*. Managua, Nicaragua. Recuperado de: <https://www.elnuevodiario.com.ni/economia/432121-congestionamiento-afecta-productividad-laboral/>
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educación
- Bermúdez Restrepo, H. (2011). *La inducción general en la empresa, entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico*. Universidad Autónoma de Estados de Morelos. México, México.
- Blocher, E., Stout, D., Cokins, G. & Chen Kung (2008). *Administración de Costos, un enfoque estratégica*. México D.F: McGraw Hill.

- Bolaños, J. (2015). *Caos Vial, un problema en crecimiento*. Cambio Político. Costa Rica. Recuperado de: <https://cambiopolitico.com/caos-vial-un-problema-en-crecimiento/65948/>
- Cantú, N., Montelango, K. & Bueras, R. (2007). *Requerimientos para la implementación del teletrabajo en México*. Tesis para optar por el grado de licenciatura con énfasis en Recursos Humanos. Monterrey, México.
- Castillo Aponte, J. (2012). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. ECOE EDICIONES. Bogotá, Colombia.
- Castro Mattei, A. (2009). *Propuesta para un modelo de teletrabajo en la Universidad de Costa Rica*. Trabajo final de graduación para optar por el Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de magíster en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia. San José, Costa Rica.
- Centro Internacional del Teletrabajo. (2018). *El teletrabajo en Costa Rica*. Centro Internacional del Teletrabajo. Costa Rica. Recuperado de: http://www.asamblea.go.cr/ga/pro_des/EI%20Teletrabajo%20en%20costa%20Rica.pdf
- Chacón, K. (2017). *Identifique las tareas que afectan su productividad*. El Financiero. Costa Rica. Recuperado de: <https://www.elfinancierocr.com/gerencia/identifique-las-tareas-que-afectan-su-productividad/A7VG35MINVCWHKDRWGXCLC6EBE/story/>
- Cubillo , M., & Llubere, J. (2012). *La Modernización del Estado: El Teletrabajo en la Sociedad del Conocimiento*”. Centro de Investigación y Capacitación en la Administración Pública. Costa Rica. Recuperado de <http://www.cicap.ucr.ac.cr/web/4628-2/>
- Flores, B (2018). *Banco Popular reforzará oficinas centrales y construirá nuevo edificio*. La República.net. Costa Rica. Recuperado de: <https://www.larepublica.net/noticia/banco-popular-remozara-oficinas-centrales-y-construira-nuevo-edificio>

Fong García, J. (s.f.). *La medición de la personalidad en psicología laboral*. México: Grupo Universal Laboral

Gaceta. (2018). La *Gaceta*. Imprenta Nacional de Costa Rica. Costa Rica. Recuperado de: http://www.imprentanacional.go.cr/pub/2018/02/23/COMP_23_02_2018.pdf

Gallegos, C., & Campos, D. (2013). Teletrabajo: medio ambiente, economía, calidad de vida. *Club de Investigación Tecnológica. Universidad Internacional a Distancia. Costa Rica*. Recuperado de: <https://www.uned.ac.cr/viplan/teletrabajo/recursos/documentos-e-investigaciones>

González, A. (2017). *Tesis de grado. Teletrabajo como nuevo método en el empleo público*. Recuperado de: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/86463/GONZ%C3%81LEZ%20-%20EL%20TELETRABAJO%20COMO%20NUEVO%20M%C3%89TODO%20EN%20EL%20EMPLEO%20P%C3%9ABLICO%3a%20PROPUESTA%20DE%20PLAN%20PILOTO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hernández Sampieri R, Fernández Collado, C & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F: McGraw Hill.

Jiménez, Gascón & Sainz. (2009). *EL ESTADO DEL TELETRABAJO EN LA BANCA COLOMBIANA Y SUS EFECTOS EN LA VIDA FAMILIAR*. Monterrey, México. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/1995/199520478042/>

Jiménez, K. C. (2017). *Identifique las tareas que afectan su productividad*. El Financiero . Costa Rica. Recuperado de: <https://www.elfinancierocr.com/gerencia/identifique-las-tareas-que-afectan-su-productividad/A7VG35MINVCWHKDRWGXCLC6EBE/story/>

Kcuno, A. (2014). *Teletrabajo: Un lugar diferente para trabajar*. Universidad Internacional a Distancia. Costa Rica. Recuperado de: <https://www.uned.ac.cr/acontecer/a-diario/gestion-universitaria/2207-teletrabajo-una-oportunidad-diferente-de-laborar>

Koontz, H., Wehrich, H & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw Hill

Lara Haro, A. (2005). *Medición y control de riesgos financieros*. Limusa, Noriega Ediciones. México.
Recuperado de:
<https://books.google.co.cr/books?id=PrQ-vTEWLqoC&pg=PA13&dq=qu%C3%A9+significa+el+riesgo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjmofWmgdVbAhUi0FkKHATRBFQQ6AEILDAB#v=onepage&q=qu%C3%A9%20significa%20el%20riesgo&f=false>

Larios Pino, J. (2013). *Flexibilidad Laboral*. Universidad Simón Bolívar. Barranquilla, Colombia.
Recuperado de: <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/justicia/article/view/1020>

Lépiz, J. (2015). *Teletrabajo tiene una meta: mitad de empleados públicos para el 2018*. Gobierno.Cr. Costa Rica. Recuperado de: <http://gobierno.cr/mas-de-150-000-empleados-publicos-haran-teletrabajo/#more-7747>

Llubere, J. & Camacho, A. H. (2017). *Primer informe sobre el estado del teletrabajo en Costa Rica*. Centro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo Costa Rica. Recuperado de: <http://ciidtt.org/sites/default/files/2017-04/PrimerInformeTeletrabajo.pdf>

Loría, L. G. (2014). *Implicaciones en infraestructura y transporte. Estado de la Nación . Costa Rica*.
Recuperado de:
https://estadonacion.or.cr/files/biblioteca_virtual/021/ordenamiento/Loria_Infraestructura_y_movilidad.pdf

Manjarrés, P. (2018). *¿Qué es el teletrabajo*. TASA. Costa Rica. Recuperado de: <https://www.tasa.com.co/que-es-el-teletrabajo/>

- Marín, R. (2017). *Ticos perciben que el congestionamiento vial se agravará en el futuro*. Noticias Universidad de Costa Rica. Costa Rica. Recuperado de:
<https://www.ucr.ac.cr/noticias/2017/02/01/ticos-perciben-que-congestionamiento-vial-se-agravara-en-el-futuro.html>
- Mejía, R. (2006). *Administración de riesgos*. Un enfoque empresarial. Colombia: Universidad EAFIT.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2018). *Teletrabajo*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Costa Rica. Recuperado de: <http://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/teletrabajo.html>
- Núñez Artavia , N., & Quirós Ramírez, A. (2017). *Programa Institucional sociedad de la Información y el Conocimiento*. Programa Institucional Sociedad de la Información y el Conocimiento. Costa Rica. Recuperado de: http://www.prosic.ucr.ac.cr/sites/default/files/recursos/informe_2017.pdf
- Oviedo Vega, A. (2017). *El teletrabajo: una estrategia de modernización para los Archivos*. Uned. Costa Rica. Recuperado de:
https://www.uned.ac.cr/actividades/images/sellar/memoria/Adriana_Oviedo_-_UNED.pdf
- Oviedo Vega, A., & Vásquez Flores, N. (2014). *El teletrabajo: una estrategia de motivación*. *Revista Nacional de Administración, UNED*. Costa Rica.
Recuperado de <https://investiga.uned.ac.cr/revistas/index.php/rna/article/view/744>
- Ramírez, C. (2010) *Fundamentos de Administración*. ECOE EDICIONES. Recuperado de:
<http://site.ebrary.com/lib/bibliouiasp/reader.action?docID=10466901>
- Rodríguez, Ó. (2018). *Popular destina \$89 millones para proceso de remodelación y construcción de edificios*. *La Nación*. Costa Rica. Recuperado de:
<https://www.nacion.com/economia/banca/popular-destinara-89-millones-para-proceso-de/RUN33WGOKNGAHIYFXDMOAATP3A/story/>

Rubbini , N. I., & Manuso , G. (2010). ¿El teletrabajo necesita una nueva metáfora? *Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología, La Plata. Buenos Aires, Argentina*. Recuperado de: <https://www.aacademica.org/000-027/335.pdf>

Silvia, W., Carrasco, J. & Vega, J. (2018). *Tesis de grado. EL ANALISIS DE LA IMPLEMENTACION DEL TELETRABAJO MIXTO EN EL SECTOR BANCARIO PERUANO. CASOS: BCP Y BBVA*. Recuperado de:
http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/12319/SILVA_TARRILLO_CARRASCO_MALPARTIDA_VEGA_RUBIO.pdf?sequence=6&isAllowed=y

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (1969). *Ley Orgánica del Banco Popular y de Desarrollo Comunal*. Procuraduría General de la República. Costa Rica. Recuperado de:
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param2=NRTC&nValor1=1&nValor2=35582&strTipM=TC

Sistema Costarricense de Información Jurídica (2008). *Promoción del Teletrabajo en las Instituciones Públicas*. Procuraduría General de la República. Costa Rica. Recuperado de:
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=63782&strTipM=TC

Unidad Bienestar Servicios al Personas. (2018). Informe del Teletrabajo. Intranet Banco Popular y de Desarrollo Comunal. Costa Rica.

Unión Sectorial de la administración del Estado. (2006). *Manual para la Implementación de programas piloto de teletrabajo en la administración general del estado*. Unión Sectorial de la administración del Estado. Madrid Recuperado de:
http://www.csit.es/hospedasw/arbol_csit/admon_estado/historico/09.10teletrabajoYmanual.pdf

Vázquez, L. (2016). *Personajes 2016: Las presas, el pan de cada día*. *La Nación*. Costa Rica. Recuperado de: <https://www.nacion.com/el-pais/servicios/personajes-2016-las-presas-el-pan-nuestro-de-cada-dia/4KB4UNAMS5DRDEBI7IIHDZDSPE/story/>

Woodbridge, J. (2015). Atrapados en el caos vial. *La Nación* . Costa Rica. Recuperado de <https://www.nacion.com/opinion/foros/atrapados-en-el-caos-vial/DH5GXWORJVBEVLPGSRF7WC2NPM/story/>

APÉNDICES

Apéndice A: Encuesta aplicada a los funcionarios de la DIRSA

Encuesta para conocer la situación actual de los colaboradores y la perspectiva que tienen sobre el teletrabajo

La siguiente encuesta es realizada con fines académicos para el proyecto final de graduación en la Universidad Internacional de las Américas, el cual se titula: “implementación del teletrabajo dentro de la Dirección de Soporte Administrativo” y dentro de los factores a evaluar se encuentran los gastos de transporte, alimentación, vestimenta, así como la percepción del teletrabajo por parte de los colaboradores de dicha dependencia.

Los resultados obtenidos en este estudio, serán totalmente confidenciales y se utilizarán únicamente con fines académicos.

Instrucciones: A continuación, se realizará un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, por favor indicar solo la información que se le solicita, agradezco su gentil colaboración.

1. ¿Cuál es su género?

() Femenino

() Masculino

2. Indique su dependencia actual

() Dirección Soporte Administrativo

() División Bienes y Servicios

() División Seguridad Bancaria

() División Contratación Administrativa

() División Gestión de la Infraestructura

3. ¿Cuál es su estado civil?

- Soltero
- Casado
- Unión libre
- Divorciado
- Viudo

4. ¿Cuántas personas viven en su casa?

- Vive solo
- De 2 a 4
- De 5 a 6
- 7 o más

5. ¿Cuántos hijos tiene?

- No tengo hijos
- Entre 1 y 2
- Entre 3 y 4
- 5 o más hijos

Si su respuesta es no hijos, por favor pasar a la pregunta N°9

6. ¿En cuál de los siguientes rangos ubica la edad de sus hijos?

- Entre 0 y 5 años
- Entre 6 y 10 años
- Entre 11 y 14 años
- Entre 15 y 17 años
- Mayores de 18 años

7. El cuidado de sus hijos es por medio de:

- Un familiar
- Un vecino
- Guardería
- Otro. (Por favor, especifique)

8. ¿Cuál es el monto mensual para el cuidado de sus hijos?

- Menos de 100.000
- Entre 100.000 a 200.000
- Entre 200.001 a 300.000
- Entre 300.001 a 400.000
- Entre 400.001 a 500.000
- Más de 500.000

9. ¿Cuál medio de transporte utiliza para desplazarse al trabajo?

*Opción múltiple

- Autobús
- Automóvil
- Bicicleta
- Caminando
- Tren
- Carpooling

Autobús

10. Si utiliza autobús, ¿Cuántos utiliza para llegar a su lugar de trabajo?

- 1
- 2
- 3
- 4
- Más de 4

11. ¿Cuál es la inversión diaria en pasajes para llegar hasta su trabajo?

- De ¢ 500 a ¢1.000
- De ¢1.500 a ¢3.000
- De ¢2.500 a ¢3.500
- De ¢4.000 a ¢5.000
- Más de ¢5.000

Automóvil

12. Si su respuesta es automóvil, ¿Cuál es la inversión aproximada en gasolina por mes?

- De ¢5.000 a ¢20.000
- De ¢20.001 a ¢40.000
- De ¢40.001 a ¢60.000
- De ¢60.001 a ¢80.000
- De ¢80.001 a ¢100.000
- De ¢100.001 a ¢120.000
- Más de ¢120.000

13. ¿Cuál es el monto mensual por pago de paqueo?

- Es gratuito
- Corre por cuenta de la institución
- La institución cuenta con un convenio y es un precio especial
- De ¢15.000 a ¢25.000
- De ¢25.001 a ¢35.000
- De ¢35.001 a ¢45.000
- Más de ¢45.000

Tren

14. Si su respuesta es tren, ¿Cuál es la inversión diaria en pasajes?

- De ¢ 500 a ¢1.000
- De ¢1.500 a ¢3.000
- De ¢2.500 a ¢3.500
- De ¢4.000 a ¢5.000
- Más de ¢5.000

Bicicleta

15. Si su respuesta es bicicleta, ¿Cuál es el monto aproximado a pagar por el parqueo al mes?

- Es gratuito
- Menos de ¢ 10.000
- De ¢ 10.001 a ¢ 15.000
- De ¢ 15.001 a ¢ 20.000
- Más de ¢ 20.000

Carpooling

16. Si su respuesta es carpooling, ¿Ofrece alguna ayuda económica a su compañero?

- Sí
- No

Independientemente del medio de transporte que utiliza para desplazarse al trabajo, conteste:

17. ¿Cuánto es el tiempo aproximado de la casa al trabajo?

- 30 min a 1 hora
- 1 hora a 2 horas
- 2 horas a 3 horas

- 3 horas a 4 horas
- Más de 4 horas

18. ¿Cuál es el tiempo aproximado del trabajo a la casa?

- 30 min a 1 hora
- 1 hora a 2 horas
- 2 horas a 3 horas
- 3 horas a 4 horas
- Más de 4 horas

19. Para sus tiempos de alimentación, usted:

- Consume afuera
- Prepara en la casa
- Ambas

Nota: Si su respuesta es que prepara el almuerzo en la casa, pasar a la pregunta N°21

20. Si su respuesta es ambas, ¿Con qué frecuencia consume afuera?

1 DIA A LA SEMANA - ----- 5 DIAS A LA SEMANA

21. Si con consume afuera ¿Cuál es la inversión aproximada por semana?

- De ¢5.000 a ¢10.000
- De ¢10.500 a ¢15.000
- De ¢15.500 a ¢20.000
- Más de ¢20.000

22. ¿Utiliza uniforme?

Sí

No

Nota: Si su respuesta es sí, por favor, pasar a la pregunta N°23

23. ¿Cuál es su inversión aproximada en vestimenta por semestre?

Menos de C100.000

De C100.000 a C150.000

De C150.001 a C200.000

De C200.001 a C300.000

Más de C300.000

24. Si hoy el Banco le ofrece teletrabajo, ¿cuáles serían los beneficios inmediatos que pueden impactar su vida persona y la productividad actual?

*Respuesta abierta

25. De sus funciones actuales, ¿Cuántas considera que se podrían ejecutar por medio de teletrabajo?

Entre 1 y 3

Entre 4 y 6

Entre 7 y 9

Más de 10

26. ¿Cuántos días podría hacer teletrabajo?

1 día

2 días

3 días

4 días

27. ¿Cada cuánto cree necesario hacer reuniones con todo el personal para presentar avances de funciones?

- 1 vez a la semana
- 2 veces a la semana
- 1 vez cada quince días
- 1 vez al mes
- 2 veces al mes

28. ¿Le gustaría rotativos?

- Sí
- No

29. ¿Considera que la implementación del teletrabajo dentro de la Dirección de Soporte Administrativo puede ser?

- Beneficiosa
- Negativa
- No lo sé
- Otro (por favor, especifique)

Apéndice B. Entrevista Geovanny Méndez, Director de Soporte Administrativo

Pregunta 1- ¿Cómo define teletrabajo?

Esquema diferenciado de manejo de la relación de empleo en donde el patrono y el trabajador consienten que las prestaciones de empleo que se tienen con ese trabajador, no se proporcionen total o parcialmente en el lugar físico que tradicionalmente que ha dispuesto el patrono, sino que se da el desplazamiento de ese lugar físico hacia otro lugar donde las parte de común acuerdo establecen, siendo este normalmente la casa del trabajador, o en un espacio que tenga acceso o facilidad para trabajar.

Pregunta 2 - De acuerdo al concepto anterior, ¿Cómo visualiza la DIRSA trabajando bajo esta modalidad?

Si se establece una estructura, bajo algunos criterios específicos, de forma conservadora se podría pensar que hasta un 50% de quienes trabajan en la Dirección eventualmente podrían entrar en esquemas teletrabajables. En un tema de ventajas y ahorros se podría de hablar de ganancias para ambas partes.

Pregunta 3 - ¿También consideraría a las jefaturas para este proyecto?

En cuanto a teletrabajo para jefaturas, es un tema a considerar, puesto que el rol de supervisión hacia equipos de trabajo sería como la variable a cubrir. Pero en las áreas al existir más de un jefe, entonces podrían crearse esquemas de supervisión diferenciada en donde el titular pudiera teletrabajar en determinadas condiciones, sin embargo, es esencial a un rol de jefatura o liderazgo la supervisión de trabajo de los colaboradores y eso si está claro que no puede hacerse a distancia.

Hay algunos puestos en donde se supervisa por resultados, pero hay algunos que aun así hay cierto orden y disciplina intrínseco a la presencia física.

Pregunta 4- Con la experiencia que posee como Director, ¿Cree que todos los funcionarios tienen el perfil adecuado para ofrecerles este beneficio?

Definitivamente no, alrededor del teletrabajo hay todo un tema ético, de madurez, responsabilidad y compromiso y esto es un trato, en donde sencillamente, lo que cambia es el lugar físico donde se van a ejecutar las funciones.

El Banco en lo particular, ser el que dispone un lugar como el Mall San Pedro para laborar hay facilidades para concentrarse, hay condiciones fisicoambientales apropiadas, serie de facilidades de comunicación, espacios para ingesta alimenticia en horarios establecidos y de una forma controlada, entre otros factores.

¿Pregunta 5- Qué factores podrían impactar el teletrabajo en la optimización de recursos y reducción de gastos para la organización?

Concretamente el teletrabajo proporciona beneficios tangibles y cuantificables tanto para el empleado como para el patrono.

En el caso actual del Banco, podría representar un costo de oportunidad de un espacio físico y si se piensa en las oficinas en el Mall San Pedro, y que esta transado un contrato con condiciones bastante favorables para el Banco ya que se pagan \$10 u \$11 por metro cuadrado, y si se tiene que un recinto de trabajo ha de ser al menos 6 u 8 metros cuadrados, por 10 personas representan \$80 por mes, más la comunicación y enlace de datos, la mayor demanda de iluminación, limpieza, y serie de gastos incidentales alrededor de cada puesto de trabajo que el Banco puede economizar, parcialmente, ya que no se va a estar teletrabajando continuamente.

Entonces, ahí están reflejados los principales puntos de ahorro, desde el punto que no se tendría que disponer de una estructura física que no tendría que disponerse para ese trabajador.

La disposición de oficinas debe ser diferente, ya que, si en promedio se tiene que, un 10% de los trabajadores va a estar bajo esquemas de teletrabajo, se redundaría en una merma de necesidad de espacio y el que se disponga ya no oficinas cerradas, sino cubículos donde se habiliten puestos de comunicación para que cada trabajador llegue con su computadora, se conecte desde ahí y comience a trabajar.

Pregunta 8- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que visualiza en el Banco a través del uso de trabajo móvil?

Fortalezas – Podría mejorar la productividad de los colaboradores, permite contar con personal motivado y a su vez contribuye a la calidad de vida de los mismo, se aprovecharían las nuevas tecnologías que ha adquirido el Banco a través de contrataciones, brinda una posibilidad de inclusión laboral de personas con discapacidad, se moderniza las gestiones del Banco.

Debilidades – Que realmente exista un pacto moral, entre patrono y trabajador, puesto que, el hecho de reportarse como presente en un esquema de tele presencia, no significa que se esté trabajando. - También, al crear un esquema de rendición de cuentas diferenciado, donde se deben establecer métricas objetivas donde se indique que, las labores asignadas deben presentarse en una cantidad determinada de horas para pasar un informe diario, situación que podría afectar al trabajador y provocar que el tema del teletrabajo se salga de control para las jefaturas. – La madures, apego ético y facilidad que debe tener el trabajador, de someterse a una rendición de cuentas en esquemas diferenciadas. – En general la cultura que poseen los costarricense de individualismo. – Igualmente la idea de compartir espacios de trabajo y dejar de interactuar con los compañeros podría afectar en la ejecución normal que llevan las dependencias en la institución. – Puede afectar la vanidad personal de los colaboradores. –La lucha que deberá tener el Banco por encontrarse en una industria financiera y debe trabajar en el tema de la apariencia de la institución como tal.

Y como una oportunidad que ofrece el proyecto es que se debe ver con una perspectiva a nivel país, ya que, Costa Rica tiene una red vial absolutamente colapsada y cada día se inyectan más vehículos a la red, si el Banco a través de esquemas de teletrabajo, contribuye a reducir el ingreso de vehículos a las calles, contribuiría al marco de bienestar general, puesto que, hay menos contaminación, menos estrés en la carretera, más facilidad de desplazamientos de todas las personas.

Finalmente, como amenaza que tiene la institución es la lucha que deberá tener por encontrarse y posicionarse en una industria financiera donde la competencia ya innovo e implemento el teletrabajo dentro de sus labores diarias. Esto en razón que, el avance de las demás entidades en este aspecto, no sea un factor para que el resultado de la implementación dentro del Banco Popular sea negativo y lleve el proyecto al fracaso, además se encuentra la amenaza de la imagen de la institución de frente a una situación como la antes mencionada.

Pregunta 9 - ¿Cuál es el principal riesgo que identifica al implementar el teletrabajo en el Banco?

El principal riesgo que podría generar el teletrabajo sería no afectar la interacción personal ente funcionarios, que no se pierda el apego de los funcionarios con la institución.

Este puede ser uno de los grandes retos para la organización lograr que no se pierdan las relaciones sociales que se entablan en las empresas. Es cierto que, al trabajar en casa, se pierden todas o parte de las relaciones que se desarrollan en el lugar de trabajo, y que tan útiles son para la integración

social y el aprendizaje (aprendizaje que se realiza por "ósmosis", al preguntar a los compañeros las dudas profesionales o tecnológicas.

También existe un riesgo que, a través de la implementación de esta modalidad el Banco pierda la identidad corporativa que la representa.

Apéndice C. Entrevista Leonardo Acuña y Ana Cordero, Banco Popular

Pregunta 1- ¿Cómo fue la negociación que tuvo su jefatura para el tema del teletrabajo?

Leonardo Acuña- Con la negociación no hubo mucho problema, ya que, se hizo la propuesta en mi unidad consultando quienes estaban dispuestos a realizar teletrabajo. La jefatura estaba con toda la disposición de implementar el teletrabajo por lo que la negociación fue sencilla.

Ana Cordero - Se realizó la lista de funciones para definir cuáles son teletrabajables y cuáles no, considerando que la mayoría lo son, se dio la autorización sin problema.

Pregunta 2 - ¿Cuántos días teletrabaja?

Leonardo Acuña-Un día a la semana.

Ana Cordero- Tres por semana

Pregunta 3 - ¿Los horarios son flexibles?

Leonardo Acuña -Si se cuenta con horarios flexibles, ya que si se solicita a la jefatura el cambio de horario esta anuente a permitirlo.

Ana Cordero - No, cuento con el mismo horario laborar

Pregunta 4 - ¿Cómo ha sido su experiencia con esta modalidad de trabajo?

Leonardo Acuña - Mi experiencia ha sido muy satisfactoria, debido a que, puedo ajustar mi tiempo y espacio disponible con las labores que debo desarrollar, asimismo, puedo tener una mejor productividad en el ámbito laboral.

Ana Cordero- Muy satisfactoria, evito el estrés del viaje.

Pregunta 5 - ¿Qué restricciones tiene por parte de la empresa para realizar teletrabajo? ¿Está de acuerdo con ellas? ¿O le gustaría algún cambio?

Leonardo Acuña - La única restricción que he tenido es la parte de poder visualizar los sistemas de video y con son necesarios para realizar mis labores, más que todo por parte de la parte de seguridad informática que es la que se encarga de dar estos accesos.

Ana Cordero - La principal restricción es cumplir con el horario de oficina estrictamente de 8:00 am a 4:30 pm, lo cual no representa problema alguno, sin embargo, podrían ser horarios un poco más flexibles.

Pregunta 6 - ¿Cree que realmente ayuda a mejorar su productividad?

Leonardo Acuña - Realmente si ayuda a mejorar mi productividad, puesto que, he comprobado que he tenido mejores resultados al realizar mi teletrabajo.

Ana Cordero - Sí en mi casa, tal cual lo requiere la institución, cuento con un espacio exclusivo para oficina, y estoy alejada de ruidos, entonces ayuda a que me concentre más al realizar las tareas.

Pregunta 7 - ¿Cuál es el ahorro económico que tiene como trabajador al realizar teletrabajo?

Leonardo Acuña -El ahorro económico que he obtenido es el gasto de gasolina y parqueo, ya que, viajo en vehículo propio, además del el desayuno, almuerzo y café del día que realizo teletrabajo.

Ana Cordero - Ahorro tiempo, entre 3 y 4 horas diarias y gasolina (¢10.000 por semana)

Pregunta 8 - ¿Ha tenido un beneficio personal al hacer uso de esta modalidad? ¿Cuáles ventajas y desventajas han observado?

Leonardo Acuña -Si he tenido beneficio personal.

Ventajas: - Más tiempo para compartir con mi hija pequeña, ya que no tengo que trasladarme desde Alajuela hasta San Pedro. – Menos estrés al no tener que viajar en las constantes presas. – La administración del tiempo, para realizar tareas pendientes en la casa.

Desventajas: - Que solo es un día. – Si se necesitara imprimir algún documento no se podría. Puede que no se reciba tanto apoyo por parte de los compañeros para concretar tareas, se debilita el trabajo en equipo.

Ana Cordero- Mayor tiempo con mi familia, el cual valoro mucho ahora que tengo una bebé y que requiere más atención.

Desventaja – Menor comunicación con la jefatura y compañeros.

Pregunta 9- ¿Desde el punto de vista de empleado, cree que genera un ahorro económico para la empresa el uso de teletrabajo móvil?

Leonardo Acuña-Creo que si genera un ahorro el uso del teletrabajo móvil ya que la empresa contaría con menos espacios físicos lo que con lleva a una disminución en infraestructura y demás gastos.

Ana Cordero - Sí permite que el funcionario se acomode a sus labores, lo que puede resumirse en mejorar la productividad.

Pregunta 10- ¿Cuáles son los riesgos puede identificar para la empresa? ¿Cuáles son los riesgos para su persona?

Leonardo Acuña - Creo que los riesgos que se pueden generar son a nivel de pérdida de información sensible de la empresa, aunque me parece que para la empresa en lugar de existir un riesgo lo que existe es un beneficio ya que la persona es más proactiva, tiene más capacidad de innovar y sus rendimientos a nivel laboral son mejores. Con respecto al personal el único riesgo que puede existir es a nivel de salud ocupacional que suceda algo y nadie en la casa este para darse cuenta de lo que sucede, por lo demás creo que no existiría un riesgo mayor.

Ana Cordero - Para la empresa siempre existe un riesgo asociado con la estafa de un accidente por riesgo de trabajo o que algún agente que distractor se presente y altere la jornada del empleador y provoque que no se realicen las tareas en forma.

Pregunta 11- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del proyecto?

Leonardo Acuña- Fortalezas: - La flexibilidad del tiempo ya que uno administra su propio tiempo.
 – La reducción de costes de funcionamiento interno. – Hay una mayor confianza hacia los empleados. – Mayor productividad. – Al estar en un ambiente más aislado permite que el funcionario innove.

Debilidades: - Se debe brindar a los colaboradores una capacitación de forma general, para que todos entiendan que cosas aplica el teletrabajo y cuales están fuera de esta modalidad.

Ana Cordero: Como fortalezas diría que - Mayor productividad. – Calidad de vida para los trabajadores. –Se reduce los formalismos laborales.

Debilidad: - Que el colaborador realmente sepa diferenciar la vida personal de la laboral. –Las jefaturas deben ejercer mayores controles para lograr evidenciar la gestión que pueda estarse realizando por parte del teletrabajador.

Pregunta 12- ¿Qué cambiaría del teletrabajo?

Leonardo Acuña -Lo único que cambiaría es que se pudiera implementar más días, esto debido a que en la dependencia donde me encuentro actualmente, solo dan esa opción, sin oportunidad de mayor aprovechamiento.

Ana Cordero- Valoraría que se pueda asignar equipo de cómputo portátil, que sería el utilizado en la oficina y para teletrabajar, debido a que, actualmente estoy utilizando recursos propios para trabajar desde casa y la institución me tienen una computadora de escritorio asignada en la oficina.

Pregunta 13- ¿Qué acciones recomendaría a otras empresas para que puedan tener un 100% de efectividad éxito en este modelo de trabajo?

Leonardo Acuña -Las acciones que recomendaría como primera instancia es traten de implementar el teletrabajo, ya que esto le va a traer mejores beneficios tanto en lo personal como laboral de los funcionarios, debido a que la persona es más productiva lo cual genera mayores rendimientos y además al no asistir a la oficina tendrá una economía en sus gastos. También la buena comunicación que se debe tener con la jefatura para que esta clase de implementaciones puedan avanzar y mejorar con el paso del tiempo.

Ana Cordero- Dotar únicamente de un equipo de cómputo portátil para teletrabajar y no una de escritorio para enlazarse externamente. Asignar el trabajo por metas medibles, que permitan un mayor control del trabajo a realizar.

Apéndice D. Entrevista Nathasa Marín – 3M y Farid Méndez WMware

Pregunta 1- ¿Cómo fue la negociación que tuvo su jefatura para el tema del teletrabajo?

Nathasa Marín - El teletrabajo es una de las políticas de la empresa, cuando el colaborador y el negocio para el que se labora cuenta con todos los requisitos establecidos en la política, el colaborador puede solicitarle una reunión al supervisor directo para comunicar que se tiene el deseo de gozar de este derecho que la empresa brinda, el supervisor se encarga de validar que todos los

requisitos se cumplan y comunicarle al colaborador si se le fue otorgado o no. Cuando se otorga el teletrabajo se negocia la cantidad y cuáles días se estaría trabajando desde la casa.

Farid Méndez - La empresa para la que trabajo (VMware) tiene como cultura darle la oportunidad a cada empleado poder realizar teletrabajo si así lo desea, también se toman en cuenta temas como métricas y dominio en el área.

Pregunta 2- ¿Cuántos días teletrabaja?

Nathasa Marín - Por el momento solo uno, debido a que el negocio para el que laboro actualmente requiere que salga del país con frecuencia y por lo tanto se requiere que me desplace a la oficina cuando se agendan reuniones presenciales. La cantidad de días puede variar según el negocio y el tiempo que se lleve laborando para la empresa.

Farid Méndez - Tengo 3 días de teletrabajo

Pregunta 3- ¿Los horarios son flexibles?

Nathasa Marín -Sí, en 3M se cuenta con horarios flexibles, esta es otra política de la empresa. 3M cuenta con este beneficio con el propósito de que sus colaboradores puedan balancear sus vidas personales con el trabajo y de este modo poder brindar un mejor ambiente laboral.

Los horarios son definidos con el supervisor directo cuando se requiera. Como, por ejemplo, si se es estudiante universitario la empresa brinda este beneficio para que el colaborador pueda acomodar su horario de oficina con el del estudio.

Farid Méndez- El horario de la cuenta para la que trabajo sería de 7 a 4, lunes a viernes

Pregunta 4- ¿Cómo ha sido su experiencia con esta modalidad de trabajo?

Nathasa Marín -Mi experiencia ha sido bastante buena, esta modalidad le brinda al colaborador cierta libertad, lo que hace que las personas se sientan más a gusto con su trabajo, ya que, por ejemplo; pueden estar trabajando y al mismo tiempo tienen más tiempo para pasar con sus seres queridos.

Farid Méndez - Me ha parecido en la mayor parte positiva ya que, en lo personal, me evita temas como presas, gastos en transporte, asimismo, me proporcionan las herramientas necesarias para poder realizar mi trabajo sin problema u obstáculo alguno.

Pregunta 5 - ¿Qué restricciones tiene por parte de la empresa para realizar teletrabajo? ¿Está de acuerdo con ellas? ¿O le gustaría algún cambio?

Nathasa Marín - Los lineamientos que usa la empresa son, por ejemplo: que el negocio para el que se labora se encuentre estable, que las métricas del equipo cumplan con lo establecido por 3M, se debe tener seis meses o más en un mismo puesto para poder gozar de este beneficio. Me parece que son lineamientos bastante acertados, que le permiten tanto al colaborador como a la empresa asegurar que la labor que se desempeña cumpla con los estándares de calidad esperados.

Farid Méndez- Con restricciones podría mencionar que el número de días de teletrabajo varían, puesto que, según el rendimiento de cada empleado siendo de 0 a 3 días máximo, martes y jueves siendo obligatorio asistir a la oficina para entrenamientos y reuniones. Estoy de acuerdo con ellas ya que me parece justo el método que utilizan, sin embargo, para algunos compañeros esto podría ser una limitante.

Pregunta 6 - ¿Cree que realmente ayuda a mejorar su productividad?

Nathasa Marín - Considero que sí, cuando se trabaja desde la casa, la productividad se incrementa, esto debido a que, las personas no deben pasar tantas horas desplazándose al lugar de trabajo, sino que pueden emplear ese tiempo en descansar más, esto ayuda a que los niveles de estrés bajen, además, la capacidad de concentración se prolonga por un mayor periodo.

Farid Méndez - Personalmente, siento que el teletrabajo juega un papel psicológico ya que puedo realizar mi trabajo desde un lugar donde me siento cómodo y reduce un poco el estrés del ambiente de trabajo lo cual me ayuda a ser más productivo, pero realmente es diferente para cada persona.

Pregunta 7- ¿Cuál es el ahorro económico que tiene como trabajador al realizar teletrabajo?

Nathasa Marín- Creo que el mayor ahorro económico en mi caso es el combustible, debido a que, no se debe pasar tantas horas a la semana en el tráfico.

Farid Méndez - El tema de transporte es el más significativo, ya que vivo en Desamparados y trabajo en Heredia y la empresa no cuenta actualmente con servicio de transporte, otro tema sería el ahorro en almuerzo o gasto de comidas en general.

Pregunta 8 - ¿Ha tenido un beneficio personal al hacer uso de esta modalidad? ¿Cuáles ventajas y desventajas han observado?

Nathasa Marín - Claro, se puede descansar más, se sufre menos desgaste físico y mental causado por el tráfico.

Ventajas: - Mayor productividad. - Menores niveles de estrés, se tiene más tiempo para pasar con seres queridos o para realizar actividades de ocio.

Desventajas: - Si no se cuenta con un espacio apropiado para trabajar en el hogar, como, por ejemplo; con un buen mobiliario e iluminación puede ser un poco desgastante para el colaborador.

Farid Méndez – Si ha beneficiado en mi vida, ya que, me siento más motivado para trabajar, el hecho de no pensar en viajar por muchas horas hasta Heredia, me ha ayudado bastante.

Ventajas: - Hay un poco más de tiempo personal al ahorrarme viajar desde Heredia tomando en cuenta presas, también he encontrado una mejora en la forma en la que distribuyo mi tiempo durante el día para realizar las labores que son asignadas.

Desventajas: -Podría ser problemas con el internet lo cual me afectaría en productividad, pero no es un problema recurrente.

Pregunta 9- ¿Desde el punto de vista de empleado, cree que genera un ahorro económico para la empresa el uso de teletrabajo móvil?

Nathasa Marín - Desde luego, la empresa ahorra dinero en el pago de servicios públicos, en mobiliario, esto sin mencionar el incremento en utilidades que causa que sus trabajadores sean más eficientes y productivos en su labor.

Farid Méndez- Creo que definitivamente la empresa si tiene ahorros económicos, considerando menos gastos en material de oficina, productos de uso personal (productos de baño).

Pregunta 10- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del proyecto?

Nathasa Marín - Algunas de las debilidades que se pueden dar es que, por ejemplo; cuando se les da tanta confianza a los colaboradores se puede causar, sino se toman las medidas pertinentes, que estos no desempeñen su labor y dediquen las horas laborales a realizar proyectos personales.

Como fortalezas están: un mejor clima organizacional, mayor producción y por lo tanto mayores utilidades.

Farid Méndez – Pienso que las fortalezas que tiene la empresa con la aplicación del teletrabajo es hacer al empleador más autosuficiente y más consiente en la forma en la que distribuye el tiempo día a día.

Debilidad- Puede ser el nivel de confort del empleado lo cual conllevaría a no cumplir de forma eficiente las tareas asignadas. A parte, el trabajador se puede enfocar en hacer un mínimo esfuerzo al no tener supervisión de forma directa.

Pregunta 11- ¿Cuáles son los riesgos puede identificar para la empresa? ¿Cuáles son los riesgos para su persona?

Nathasha Marín - Un riesgo para la empresa puede ser que el colaborador utilice tiempo y recursos de la empresa para utilizarlos en labores externas a la empresa para la que se labora, en beneficio propio.

Farid Méndez- Como empresa, esta debe identificar al empleado que realmente tenga las cualidades y aptitudes para el teletrabajo ya que puede afectar en la productividad y calidad del trabajo ya que es una modalidad bastante independiente.

Pregunta 12- ¿Qué cambiaría del teletrabajo?

Nathasa Marín - Tal vez el único elemento que agregaría sería que la empresa nos brinde algunas herramientas, como, por ejemplo; una estación para colocar la computadora portátil (docking station) o un monitor extra.

Farid Méndez - Con respecto a la modalidad que utiliza la empresa para la que trabajo pienso que es bastante justa y flexible, no encuentro un área de oportunidad que requiera un cambio en este momento.

Pregunta 13- ¿Qué acciones recomendaría a otras empresas para que puedan tener un 100% de efectividad éxito en este modelo de trabajo?

Nathasa Marín -Considero que cada empresa debe implementar formas de poder medir la productividad de cada empleado, para poder valorar qué tan efectivos son cuando realizan teletrabajo. Además, tener la posibilidad de brindarle al colaborador las herramientas necesarias para hacer que su productividad sea la misma o sea mayor que cuando se encuentran laborando desde el centro de trabajo.

Farid Méndez - La comunicación es clave para cualquier tipo de relación y acuerdo, en este caso entre el empleador y el empleado. También la empresa debe procurar brindarle al empleado las herramientas y conocimiento necesario para que se pueda realizar su trabajo en este modo que realmente es más independiente.

Apéndice E. Entrevista Wendy Valverde, Promerica Financial Corporation, Tecnología de Información

Pregunta 1- ¿Qué factores valoró la empresa para comenzar con la implementación del teletrabajo?

Es una empresa de tecnología, por lo tanto, un aspecto que podría hacerla más competitiva de frente a las otras instituciones es el tema de teletrabajo.

Asimismo, antes de realizar una sustitución patronal de otra empresa, está ya venía con la modalidad de teletrabajo, entonces se comenzó a realizar una fusión en este tema.

Pregunta 2- ¿Cuáles serían los factores que podría impactar el teletrabajo para la reducción de costos por ende optimizar los recursos?

Ayudaría en temas de servicios básicos como electricidad, agua, pago de alquiler, limpieza de las oficinas, un ahorro en cuanto infraestructura, ya que, al contar con personas teletrabajando, se puede pensar en menos estaciones de trabajo, reduciría el tema de compra de mobiliario.

Contribuiría a reducir el rubro de pago de parqueo, actualmente en el lugar donde se encuentra la empresa, se reservan espacios para los colaboradores. También se tienen ahorros en tema de horas extra, pago de viáticos, gasolina para los vehículos de gira, mantenimiento de estos vehículos. Además, se ahorraría en temas de uniformes (camisas que se les da a los funcionarios).

Pregunta 3 - ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que puede identificar dentro de la institución al implementar el trabajo móvil?

Debilidades

-No siempre puede resultar bien, hay personas que pueden aprovecharse y no hacer nada durante el día, o bien, sacar mejor provecho, se más productivo y mejorar la calidad

- Se debilita la integración de las personas dentro de la empresa
- Edades de los colaboradores y alcance en cuanto a personal que podría tener el proyecto
- El grado de avance tecnológico que tengan las instituciones.

Fortalezas

– Impacto en la calidad de vida y bienestar de las personas. Ya que, hoy en día las empresas deben procurar crear un balance entre la el trabajo y la vida de las personas.

-Ahorro en consumos para la institución.

Aunado a lo anterior, creo que el proyecto también tiene oportunidades y amenazas. Dentro de las oportunidades hay tres aspectos fuertes relacionados con el aporte a disminuir la contaminación y uso de recursos del planeta. El tema de presas, que es a nivel país, entonces solo con que el sector público implemente el teletrabajo, las calles podría estar menos congestionadas, también permite que la organización pueda competir con otras empresas para obtener el mejor talento.

Y como amenaza para el proyecto agrega que, la burocracia a nivel país para las instituciones públicas o privadas, podría generar afectaciones directas para la implementación del proyecto.

Pregunta 4- ¿Cuál es el principal riesgo que identifica al implementar el teletrabajo en el Banco?

1. La principal fuente de riesgo, es perdida de información o riesgo de fraude dentro de la institución.
2. La pérdida de liderazgo por parte de las jefaturas
3. Que los funcionarios no sientan la necesidad de continuar creciendo profesional o laboralmente y entre en una zona de confort.