

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS**  
**VICERRECTORÍA ACADÉMICA**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

**Análisis del modelo de teletrabajo utilizado por los trabajadores de la empresa Loymark, durante el primer cuatrimestre del 2018**

**MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN GERENCIA**

**NOMBRE DEL ESTUDIANTE**  
**Victoria Daniela Ramírez Ruíz**

**NOMBRE DEL TUTOR DE LA INVESTIGACIÓN**  
**Fernando Ramírez Cartagena**

**SEDE Central**  
**Julio, 2018**

## **Agradecimientos**

Primeramente, agradezco a mi compañera de trabajo Yulissa Espinoza Muñoz, por todos sus consejos, por toda la escucha, por el gran apoyo y sostén que fue para mí antes todas las circunstancias que se presentaron.

A mi compañera de universidad Katherine González Blanco, quien vivió este proceso conmigo y me ayudó cuando las dudas más sencillas se presentaron. Le agradezco su disponibilidad para escuchar mis largos audios y responder siempre de forma genuina y especial.

A la empresa Loymark por permitirme realizar toda la investigación dentro de su organización, por haberme visto crecer en toda mi formación profesional. Además, les agradezco por haberme dado un trabajo, el cual me ayudó a completar toda mi formación académica superior.

Al director de la carrera de Comercio Internacional, el Licenciado Fernando Ramírez Cartagena, quien me brindó muchos consejos y siempre tuvo la disponibilidad para responder todas mis consultas por mínimas que fuesen.

A la Universidad Internacional de las Américas por haberme brindado todas las herramientas y ayudarme a generar un criterio propio y personal como investigadora y profesional.

## **Dedicatoria**

Deseo dedicarle esta investigación a Dios por brindarme, salud, fuerza y perseverancia; gracias a ello logré superar todos los obstáculos que se presentaron durante todo este proceso de crecimiento en mi vida.

A mi madre, por haber sido ese ejemplo de fortaleza, por siempre aconsejarme que siguiera adelante y porque a pesar de los obstáculos nunca se ha rendido ante nada, por ser ese gran ejemplo para mi vida.

A Michael Guerra Méndez por haber estado presente en todo el proceso en la elaboración de la investigación, brindando apoyo, consejo y escucha en los momentos más difíciles.

## Contenido

CAPÍTULO I - INTRODUCTORIO .....	2
Planteamiento del Problema de Investigación .....	2
Objetivos de la Investigación .....	3
Objetivo general .....	3
Objetivos específicos .....	3
Justificación de la Investigación .....	4
Antecedentes de la Investigación .....	5
Proyecciones de la Investigación .....	8
CAPÍTULO II - MARCO DE REFERENCIA .....	9
Historia de Loymark.....	9
Misión.....	10
Visión.....	10
Estructura Organizativa .....	10
Administración .....	11
Funciones de la administración .....	12
Planeación.....	13
Organización.....	16
Integración de personal.....	17
Dirección .....	23
Control.....	24
Internet .....	25
Tecnología.....	26
Innovación .....	26
Innovación en tecnología.....	27
Tecnología de la información .....	27
Seguridad de la información .....	29

Globalización .....	29
Trabajo .....	30
Teletrabajo.....	31
Teletrabajo a Nivel Mundial .....	36
El Teletrabajo en Costa Rica.....	37
El Teletrabajo en Loymark.....	43
<b>CAPÍTULO III - MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>47</b>
Enfoque de la Investigación .....	47
Diseño de la Investigación .....	48
Fuentes de Información.....	48
Muestra .....	48
Fuentes primarias.....	49
Fuentes secundarias .....	49
Unidades de Análisis de la Investigación.....	49
Reglamentación .....	49
Ventajas y desventajas.....	50
Acciones de mejora .....	50
Instrumento de la Investigación .....	50
Cuestionario.....	50
Entrevista.....	51
Proceso para la Recolección y Análisis de Datos .....	51
<b>CAPÍTULO IV - ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>52</b>
Unidad de Análisis 1: Reglamentación .....	53
Categoría 1: Conocimiento de la reglamentación.....	54
Categoría 2: Faltantes en el reglamento .....	57
Categoría 3: Claridad.....	59
Categoría 4: Control .....	60

Categoría 5: Cumplimiento de tareas .....	62
Unidad de Análisis 2: Ventajas y Desventajas.....	64
Categoría 1: Falta de compromiso.....	65
Categoría 2: Ahorro en costos .....	67
Categoría 3: Calidad de vida .....	69
Categoría 4: No hay desventajas .....	70
Categoría 5: Descanso .....	72
Categoría 6: Productividad .....	73
Categoría 7: Ahorro en servicios .....	74
Categoría 8: Transportes.....	76
Categoría 9: Tiempo en familia.....	78
Categoría 10: Motivación .....	79
Categoría 11: Menor comunicación .....	81
Categoría 12: Desunión .....	83
Categoría 13: Falta de claridad con tareas.....	85
Categoría 14: Herramientas .....	87
Unidad de Análisis 3: Acciones de mejora .....	90
Categoría 1: Más tiempo de teletrabajo.....	91
Categoría 2: Días de restricción.....	93
Categoría 3: Trabajar desde otros lugares .....	94
Categoría 4: Trabajar por proyectos .....	96
Categoría 5: Subsidios .....	97
Categoría 6: Horario .....	99
Categoría 7: Bonos .....	101
Categoría 8: Correos que motiven .....	102
Categoría 9: Salud ocupacional .....	103
Categoría 10: Implementos ergonómicos .....	104

Categoría 11: Capacitación para incrementar las habilidades comunicativas .....	106
Categoría 12: Actividades .....	107
Interpretación de Datos .....	109
<b>CAPÍTULO V - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>112</b>
Conclusiones de la Investigación .....	112
Recomendaciones de la Investigación.....	116
Referencias .....	122
Apéndice.....	130
Apéndice A: Cuestionario .....	130
Apéndice B: Guía de implementación del teletrabajo .....	131
Apéndice C: Decreto N° 39225-MP-MTSS-MICITT .....	132
Apéndice D: Reglamento de Teletrabajo utilizado por la empresa Loymark .....	139

## **Tablas**

<b>Tabla 1.Unidades y Categorías de Análisis .....</b>	<b>52</b>
--	-----------

## Resumen Ejecutivo

La presente investigación se desarrolló con el fin de definir cómo es el modelo de teletrabajo utilizado por la empresa Loymark, con el fin de detallar la perspectiva y las opiniones que tienen los colaboradores de este sistema. Asimismo, recabar información que ayude al mejoramiento de este modelo, por medio de la identificación de los beneficios y desventajas para la organización en cuanto al del teletrabajo.

Al ser una investigación cualitativa se recopiló la información de forma no numérica, con el fin de analizar los factores más importantes que afectan la vida de los colaboradores y de la empresa al utilizar el teletrabajo. Para ello, se buscó la obtención de posibles mejoras a través de las sugerencias de los colaboradores y se determinaron las áreas donde existe mayor afectación negativa.

Sumado a ello, para realizar el estudio se entrevistaron únicamente a aquellos colaboradores que utilizan la modalidad del teletrabajo en la compañía y quienes tuvieran la disposición y disponibilidad para responder todas las consultas, siendo estos en total nueve colaboradores de la organización.

Finalmente, como conclusiones finales, se determinó en aspectos positivos que el teletrabajo brinda grandes aportes a la motivación de los colaboradores gracias a varios factores, entre los más destacados, el aprovechamiento del tiempo cuando no se transportan a la organización y el ahorro en costos.

Asimismo, como parte de las conclusiones, fue posible determinar aspectos negativos como los grandes vacíos generados a nivel comunicativo entre todos los miembros de la organización, quienes tienen inconvenientes para completar sus tareas y la falta de consecuencias aplicadas a quienes no cumplen con sus deberes mientras realizan teletrabajo.

## **CAPÍTULO I - INTRODUCTORIO**

### **Planteamiento del Problema de Investigación**

Durante los últimos años la tecnología alrededor del mundo ha tenido un rápido crecimiento, por lo cual las personas han estado buscando distintas formas de aprovecharla. En este sentido, ninguna empresa quiere quedarse atrás, pues esto podría conllevar a un estancamiento al competir en el mercado. Prácticamente todas las industrias luchan por sacarle el mayor provecho posible a la tecnología con el fin de obtener mayores rendimientos en las organizaciones.

Por lo anterior, surge la modalidad del teletrabajo, donde los empleados de las organizaciones ya no están obligados a trasladarse hasta el edificio físico de la organización para cumplir sus funciones, sino que gracias al internet pueden trabajar desde sus hogares y así no tienen que invertir tiempo y dinero en sus traslados. Esto, resulta una opción muy atractiva para ambas partes, tanto para el patrono como para el empleado, ya que en el caso del patrono este se ve beneficiado al no tener que incurrir en gastos como consumo de electricidad en el edificio, desgaste de sus instalaciones, entre otros y en el caso del empleado, este se beneficia con el ahorro de tiempo al no tener que transportarse, estar más relajado aumentando su motivación y pasar más tiempo con su familia.

A pesar de que esta modalidad del teletrabajo suena muy atractiva, es importante manejarla adecuadamente. Hoy en día, simplemente por la prisa de sentirse tecnológicos e incluso por querer estar a la moda, muchas empresas han estado utilizando este modelo de trabajo en sus organizaciones sin tan siquiera realizar una investigación adecuada sobre los impactos que se podrían generar al implementar el teletrabajo, ya sean negativos o positivos.

El teletrabajo es una innovadora modalidad, sin embargo, la falta de planificación en la implementación produce un descontrol y un desaprovechamiento de los beneficios que podría

generar el teletrabajo, así como también pérdidas en la rentabilidad y en el rendimiento de la organización, ya que esto conlleva a una subutilización del recurso humano, y posteriormente, una falta en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

En todo caso, la investigación es completamente factible, ya que la empresa en la que se realizará el estudio está dispuesta a brindar toda la información necesaria y está dispuesta a colaborar con lo que se necesite, ya que ellos mismos reconocen que tienen un pequeño vacío en relación con este tema, lo cual les gustaría abarcar un poco más, y entender cómo está afectando este modelo de trabajo en su negocio.

Una vez descrito lo anterior, se hace necesario establecer la pregunta a la cual se busca dar respuesta con la presente investigación, la cual queda delimitada de la siguiente forma: ¿Cómo es el sistema de teletrabajo que utiliza la empresa Loymark actualmente?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo general**

Analizar el modelo de teletrabajo utilizado por los trabajadores de la empresa Loymark, durante el primer cuatrimestre del 2018.

### **Objetivos específicos**

- Describir la aplicación del reglamento interno de teletrabajo utilizado por la empresa Loymark.
- Definir las ventajas y/o desventajas del sistema de teletrabajo utilizado por la empresa.
- Determinar las acciones a tomar para mejorar el sistema de teletrabajo de la empresa.

## **Justificación de la Investigación**

Hoy en día miles de empresas alrededor del mundo utilizan la modalidad del teletrabajo, todas están compitiendo y tratando de no quedarse atrás. Consecuentemente, se deben establecer medidas para utilizar el teletrabajo adecuada y controladamente, para no caer en una ineficiencia empresarial que pueda perjudicar la futura continuidad del negocio. Por tal motivo, esta investigación funciona para todas esas empresas, en el sentido de que sirve como guía para encontrar la forma adecuada de controlar a los empleados que realizan teletrabajo y así mantener una alta eficiencia como organización moderna y tecnológica, lo cual se ve reflejado en el siguiente extracto de Salas (2013):

Desde una perspectiva menos técnica, Gobierno Digital recomienda como primer paso la conformación de una comisión interna y luego diseño de instrumentos (un addendum al contrato que incluya criterios para identificar las áreas, puestos y funciones tele trabajables e instrumentos de medición) y como tercer paso la evaluación (p.24).

La investigación es de relevancia social debido a que es un tema que viene en crecimiento. La realidad es que cada día más empresas buscan aplicar esta opción de trabajo, por lo cual será bueno para ellas tener una guía que muestre cómo supervisarlos de forma adecuada para que sus negocios no se vean perjudicados y puedan sacar mayores provechos de este modo de trabajo. De manera que, encontrar formas adecuadas de vigilar el teletrabajo vendría a resolver algunos problemas relacionados con la falta de seguimiento de las funciones que realizan los colaboradores de la organización mientras están de teletrabajo, lo cual evita retrasos en la entrega de proyectos e incluso mejora el desempeño de los trabajadores.

Al respecto, Avendaño (2016) menciona que en sí el teletrabajo es muy amplio y puede adaptarse a muchos tipos de puestos, ya que incluso dentro de la parte pública y privada se han realizado muchos tipos de estudios y se ha tratado de ponerlo en práctica de la mejor forma, principalmente para lograr su mayor aprovechamiento. De igual forma, el país ha firmado varios decretos que ayudan a su regulación por parte del Estado y garantizan un aumento en su

utilización en todo el país con el fin de ayudar disminuir la cantidad de vehículos circulando por las calles; además, el Estado tiene en sus planes continuar regulando este ámbito laboral.

Al mismo tiempo se pretende que este estudio sea una herramienta que ayude al mejoramiento del sistema a través del análisis de la información, donde se mostrarán las implicaciones, tanto positivas como negativas, que surgen por estar utilizando esta modalidad sin tener un control riguroso. Además de brindar opciones para el mejoramiento, las cuales puedan ser implementadas en todas las organizaciones que utilicen el teletrabajo.

Así las cosas, la información se obtendrá de primera mano, pues la empresa está dispuesta a facilitar todo el apoyo. Sumado a ello, los empleados serán quienes brinden los datos para sustentar el estudio, esto debido a que la empresa muestra un gran interés en conocer los resultados de esta investigación para mejorar sus propios controles internos e impulsar mejores prácticas en la utilización de esta modalidad.

### **Antecedentes de la Investigación**

La empresa Loymark lleva muchos años en el mercado brindando soluciones tecnológicas para gestionar las relaciones entre las marcas y las personas dentro del entorno digital. Es aquí donde la empresa se considera adecuada para utilizar la modalidad del teletrabajo, ya que sus empleados en su mayor parte son programadores y no requieren ser visualizados por los clientes finales de la compañía. Esto les permite mayor flexibilización en cuanto la forma en que el personal realiza sus funciones.

Ahora bien, esta organización tiene aproximadamente cuatro años de estar utilizando dicha modalidad, sin embargo, no se ha realizado un control para saber si los empleados la han utilizado correctamente, si están siguiendo los reglamentos, o bien, nunca han verificado los beneficios que se podrían estarse recibiendo al utilizar esta opción; por ejemplo, saber si los empleados están más felices con la empresa por causa de tener este beneficio o si les da lo

mismo. Igualmente, la empresa desconoce cómo medir a sus empleados, para asegurarse de que realmente ellos están realizando sus labores durante el uso de esta modalidad.

Tomando en cuenta lo anterior, en la investigación se pretende mostrar cómo funciona un buen sistema de teletrabajo. Por lo tanto, como antecedentes, se procede a mencionar los siguientes trabajos de investigación, los cuales no son iguales a la presente investigación, pero sí presentan varias características de similitud y por tal razón son tomados como referencia de lo que ya se ha investigado acerca de este tema.

Gallo (2015), en su tesis para optar por el grado de licenciatura realizó un análisis de la viabilidad que tendría la implementación del teletrabajo para la empresa GBM Costa Rica, donde llevó a cabo una investigación cualitativa y entrevistó a una muestra de los colaboradores de la empresa para sustentar su investigación. El nombre de su tesis es “Análisis de la viabilidad en la implementación del Teletrabajo en la compañía GBM Costa Rica para el período de Junio a Diciembre 2015”. Pues bien, con esta investigación se logró determinar que la empresa sí tenía la viabilidad para implementarlo, ya que contaba con la tecnología necesaria y los empleados estaban dispuestos a trabajar por objetivos, lo cual reforzaría su compromiso. Finalmente, la principal recomendación a rescatar es que la empresa debía crear normas para definir claramente el teletrabajo, principalmente para controlarlo.

Por su parte, Monge (2016) desarrolló en su investigación, llamada “Prototipo funcional para el análisis y evaluación de puestos de teletrabajo para el Instituto Costarricense de Electricidad (I.C.E.)”, un modelo aplicable a la empresa que analiza y evalúa los puestos de teletrabajo. Para ello, implementó un software, el cual cumpliera con dichas disposiciones. Finalmente, se concluyó que a través del análisis para elaborar el prototipo, fue posible visualizar las necesidades que tenía la unidad gestora del teletrabajo, y esto fue determinante para identificar los requerimientos del prototipo, y así se obtuvo el panorama que permitió realizar la programación del software.

En otro estudio, Castro (2009) manifiesta en su tesis para obtener el posgrado en administración, que pretende brindar una propuesta para que exista el uso del teletrabajo en la Universidad de Costa Rica. Esta investigación se llama “Propuesta para un modelo de teletrabajo en la Universidad de Costa Rica”, en la cual su objetivo general fue proponer dicho modelo a partir de un análisis cuantitativo. En este análisis evaluó las principales características que necesitan tener los empleados para poder realizar teletrabajo, y utilizando esta información como respaldo, brindó una propuesta para establecer el teletrabajo en la universidad, mostrando así las condiciones pertinentes, como las técnicas, las físicas, las económicas, entre otras.

Lovato y Simbaña (2013) investigaron en Ecuador cómo el teletrabajo genera un impacto importante en el manejo de una organización. En su investigación llamada “El teletrabajo como generación de plazas de empleo y el mejoramiento de las condiciones de vida de la población en el Ecuador” se enfocaron en la parte cualitativa y le realizaron una entrevista a la directora del Ministerio de Inclusión Económica y Social, donde principalmente se mostró que el teletrabajo es un modelo de generación de oportunidades. Asimismo, con esta investigación concluyeron que el teletrabajo es una herramienta efectiva que ayuda a disminuir el número de personas desocupadas, y a su vez, da apoyo al crecimiento de las industrias.

Finalmente, Ardilla (2015), presentó el impacto que genera la utilización de teletrabajo en un proceso integral de crédito en una empresa ubicada en Colombia, mostrando los resultados que se obtendrían en este proceso al utilizarse esta modalidad, para lo cual utilizó una investigación mixta mezclando aspectos cualitativos y cuantitativos. Su investigación se llama “Análisis de Impacto del Teletrabajo en los resultados de la Gestión de las Organizaciones”, en la cual analizó el comportamiento de dos tipos de empleados: el teletrabajador y el trabajador convencional. Finalmente, en su trabajo demostró que los Teletrabajadores obtuvieron mejores resultados en evaluaciones relacionadas a aspectos laborales básicos como el ausentismo, el desempeño y la motivación. También, concluyó que el desarrollo en el área de la tecnología ha aportado grandes beneficios en el campo del teletrabajo en el país colombiano. A su vez, este proyecta implica un gran avance para todos los sectores capaces de implementar esta técnica, ya que la aplicación de este sistema de empleo genera beneficios, tales como el ahorro en activos fijos como planta o edificio, ya que el colaborador puede ejercer su función desde su hogar.

### **Proyecciones de la Investigación**

Como primer punto se pretende realizar una revisión del reglamento de teletrabajo que la empresa brinda a los empleados, con el fin de señalar los aspectos positivos y negativos e identificar posibles vacíos. Para esto se utilizará lo que menciona la legislación de Costa Rica, así como ejemplos de ideas que regulan hoy en día el teletrabajo en otras empresas.

Ahora bien, para el siguiente apartado se definirán las ventajas y desventajas que genera la utilización del modelo de teletrabajo, con el fin de aprovechar las ventajas y encontrar formas de mitigar las desventajas. Esto se realizará principalmente con la información recolectada a través de las encuestas, así como también con la información investigada en el capítulo dos, con lo cual se le dará el sustento a los resultados obtenidos.

En relación con el tercer objetivo, este se enfocará en encontrar nuevas alternativas de mejora para el teletrabajo de la empresa Loymark, por medio de la opinión de quienes utilizan esta modalidad de trabajo, así mismo también a través de la recolección de recomendaciones académicas brindadas por expertos en el tema, las cuales se han utilizado para resolver las incógnitas presentes al utilizar esta modalidad, esto con el fin de implementar en la empresa las que más convengan.

## **CAPÍTULO II - MARCO DE REFERENCIA**

### **Historia de Loymark**

La Sr. María del Carmen Beltrán, asistente de presidencia de la empresa Loymark, a través de una breve entrevista, brindó la historia de Loymark, con fecha del 15 de junio de 2018.

Alrededor de los años ochenta se crea la empresa RC Directo Centro América, la cual brinda servicios de técnicas de comunicación directa, medios para interactuar (impresos/Internet), implementación y medición de campañas, compra de medios, investigación de mercados, entre otros servicios de mercadeo y telemercadeo; esta, fue oficialmente registrada en 1986. Posterior a eso, realiza una alianza con la empresa RAPP Collins Worldwide, con el fin de mejorar y expandir los servicios brindados.

Dentro de la empresa RAPP Collins Worldwide se creó un departamento tecnológico llamado Infoworks, a través del cual se inició el proceso de modernización, ya que en esta área se tratan todos los temas relacionados con la digitalización. Posteriormente, con el aumento del uso de las altas tecnologías surge la necesidad de especializarse más en esta área, por lo cual se decide convertir este departamento en la empresa llamada CIS Tecnología.

La empresa Loymark en los años noventa tuvo oficinas en México y en Centroamérica, pero gracias a los avances tecnológicos y a la aparición de la nube, se dieron cuenta que la parte física y de infraestructura no era necesaria en estas regiones y todo se concentró en Costa Rica, aunque aún brindan servicios en estos países. Es importante mencionar que CIS Tecnología siempre ha formado parte de Grupo Garnier, el cual es un Conglomerado Estratégico de Empresas especializado en inversiones en agencias de comunicaciones y servicios de mercadeo en Latinoamérica, y hoy en día se mantienen siendo parte de este grupo.

Legalmente, la empresa en Costa Rica se encuentra registrada con el nombre de CIS tecnología S.A., sin embargo, se vio en la necesidad de crear un nuevo nombre de fantasía en el 2016 debido a que CIS Solutions (su antiguo nombre de fantasía) era un término utilizado en otros ámbitos y generaba confusión, por esta razón hoy en día utilizan el nombre de Loymark.

Actualmente, la empresa tiene más de 20 años de experiencia, son una empresa especializada en gestionar la relación entre personas y marcas, tanto en el cambiante entorno digital como en el mundo real. Ayudan a sus clientes a generar ventas incrementales, maximizar sus procesos de adquisición, retención y crecimiento de consumidores, apoyados en tecnología, aprovechando el Big data y ejecutando campañas de comunicación efectivas.

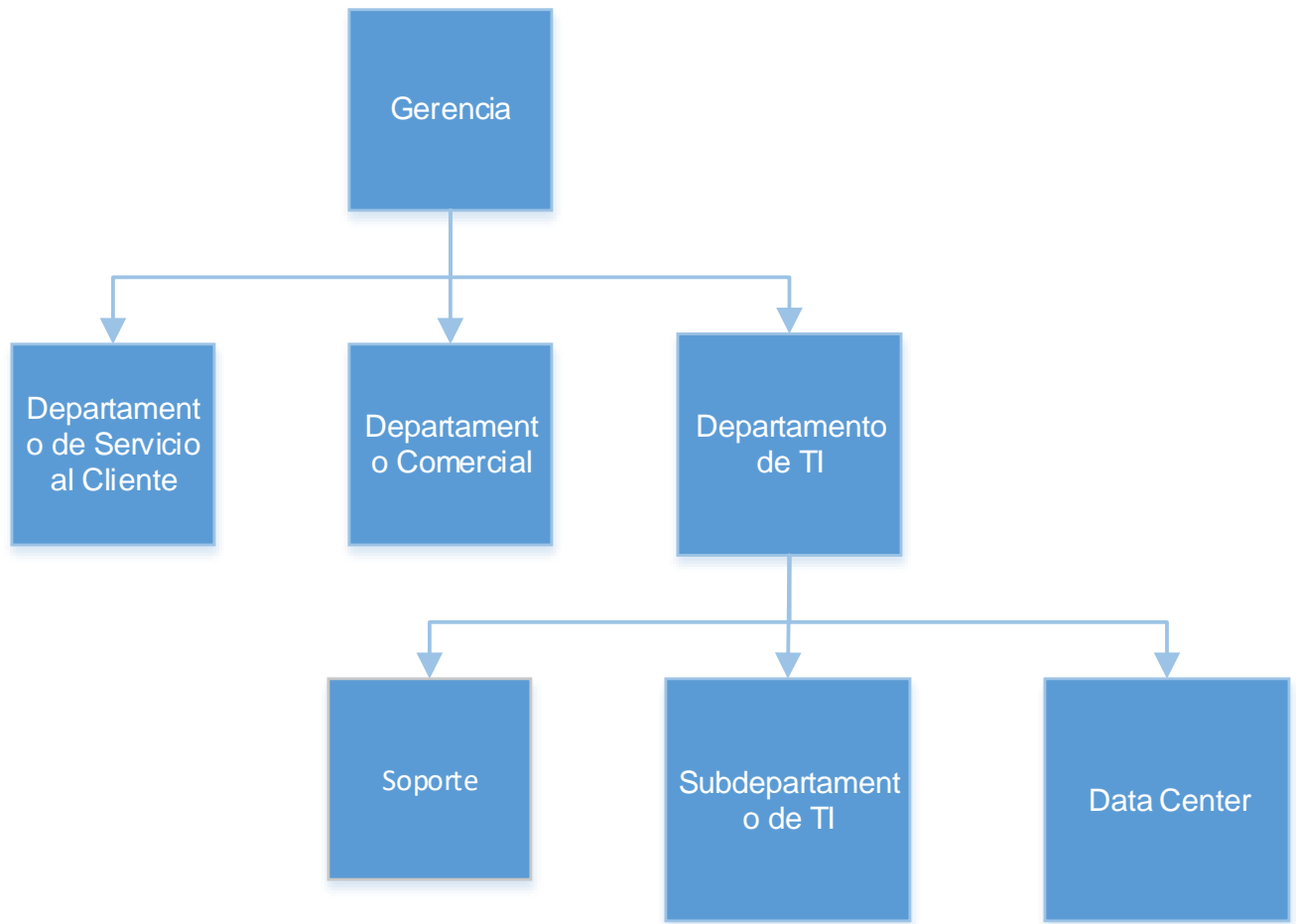
### **Misión**

Crear una conexión en dos vías de forma humana permanente, con lo cual podemos generar un cambio en los clientes, otorgándoles el poder de ser ÚNICOS para la marca.

### **Visión**

Proveer a su empresa el poder de que cada cliente sea único, teniendo una forma de comunicación omnicanal para los clientes, permitiendo personalizar su experiencia en todo momento, eliminando las barreras entre lo físico y lo digital.

### **Estructura organizativa**



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la presente investigación junio 2018.

### **Administración**

Para los autores Koontz, Weihrich y Cannice (2012), la administración es “el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos que trabajan juntos en grupo, cumplen metas específicas de manera eficiente” (p. 4).

La administración requiere varios factores, como la participación de un ser vivo, la ejecución de funciones y los objetivos que se desean cumplir. Es aquí donde se plantea una definición más amplia, donde de acuerdo con Ramírez (2010) la administración “Es una actividad humana por medio de la cual las personas procuran obtener unos resultados. Esa actividad humana se desarrolla al ejecutar los procesos de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (p. 5).

En el día a día de cualquier organización e incluso en la vida de cualquier ser vivo, la administración está siempre presente. Lo anterior, no es un concepto ajeno a la empresa Loymark, quienes de forma recurrente realizan toda clase de tareas para lograr sus objetivos y llegar hasta donde la empresa lo desea, y para esto es necesaria la implementación de la administración.

Por su parte, Sánchez (2014) plantea varios argumentos en lo que al concepto de administración se refiere. Como primer punto indica que la administración tiene un propósito y este debe estar expresado en una meta y debe ser medible. Como segundo punto menciona que esta hace que sucedan cosas, y en este punto explica cómo los gerentes no están para ganar popularidad, sino para hacer que las cosas se muevan. Su tercer punto es que la administración es una actividad, no una persona o un grupo de personas y aquí menciona que la administración es una acción como el correr o nadar. Por último, su cuarto argumento es que la administración se logra por los esfuerzos, con los esfuerzos y mediante los esfuerzos de otros, además manifiesta que para administrar se debe dejar atrás el concepto de hacer todo uno mismo (p. 11).

Todas las características mencionadas anteriormente son manifiestos que cualquier administrador debe comprender. Para la empresa Loymark esto no debe pasar desapercibido, ya que en cualquier organización estos detalles son fáciles de confundir u olvidar, y en muchas ocasiones estas son causas de muchos problemas donde nadie nota o entiende cuáles son los orígenes de estos, y muchas veces las respuestas están en dichas características. Por ejemplo, es muy común que se creen objetivos de forma errónea sin métricas para evaluarlos, y es mucho más común que se olvide que administrar es una actividad, y no necesariamente porque exista una administración, signifique que se está administrando.

## **Funciones de la administración**

Koontz, Weihrich y Cannice (2012), con respecto a las funciones de la administración, indican que “al estudiar administración es necesario desglosarla en cinco funciones gerenciales —planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar— alrededor de las cuales el conocimiento que subyacen esas funciones puede organizarse” (p. 4).

En la organización Loymark, al ser una empresa pequeña comparada con las organizaciones que tienen más de 20 años en el mercado o con las multinacionales, todas las funciones en muchas ocasiones recaen bajo un solo funcionario, sin embargo, esto no significa que la empresa no lo realice o que lo realice de forma errónea. Sería más adecuado decir que la empresa cumple con estas funciones, pero a una menor escala.

## **Planeación**

Torres y Torres (2014), citando a Ackoff (1997), definieron el concepto de planificación como “el proceso por medio del cual se decide por anticipado, es decir, algo que se hace antes de efectuar las acciones de ejecución del proyecto” (p. 6).

Sumado a lo anterior, según Rojas y Medina (2011), la planificación es:

La etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio, logrando una predicción lo más probable del futuro para generar planes que puedan garantizar el éxito (Rojas y Medina, p. 14).

No todas las actividades que realiza la empresa Loymark conllevan una planeación, muchas solamente se controlan con el día a día. No obstante, en el caso del ingreso de proyectos nuevos sí se aplica este concepto, ya que se reúnen con el cliente y establecen los parámetros

sobre lo que van a trabajar para que el proyecto tenga éxito. Posterior a eso, se asignan los recursos, se definen y realizan las tareas.

### **Objetivos.**

Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland III (2012), definen los objetivos de la siguiente forma: “Los objetivos son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr” (p. 28).

Adicional a la definición anterior Koontz, Weihrich y Cannice (2012) indican que los objetivos “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).

Pues bien, sin un punto final claro hacia dónde llegar, la administración pierde su sentido, así como también la creación de una organización. La mayoría de empresas son creadas con un objetivo, lo cual es la esencia de su existencia, ya sea este generar dinero o simplemente ayudar a otros. Sin estos objetivos las organizaciones no existirían, ya que a través de ellos se marca el inicio de las acciones a seguir o a tomar.

### **Proceso.**

Según Maldonado (2011) el proceso es un conjunto de acciones que se realizan para la obtención de un fin, desde la creación de un objetivo hasta la ejecución de una actividad interna. Así como también es un grupo de recursos y acciones que se relacionan para transformar elementos de entrada y salida, estos recursos pueden ser personas, finanzas instalaciones, entre otros (p. 2).

Cualquier organización presenta algún tipo de proceso, lo cual es necesario para cumplir con los objetivos. En muchos casos los procesos no están documentados, pero los empleados los van cumpliendo muchas veces hasta sin darse cuenta. No obstante, lo contraproducente de estos casos es que cuando estos empleados dejan la organización tales procesos podrían perderse y perjudicar la actividad de la empresa. Además, en el tema del teletrabajo en específico, esto afecta directamente. Por ello, es necesario que existan procesos y que de preferencia estén correctamente documentados para que la actividad del teletrabajo pueda ser realizada de la mejor forma posible.

### **Indicador.**

Para el señor Maldonado (2011) un indicador “es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad” (p. 2).

Según lo anterior, sin los indicadores el hecho de crear objetivos no tiene sentido, ya que entonces estos no serían medibles ni verificables, todos los objetivos necesitan tener indicadores para que sean válidos, las organizaciones deben entender y establecer indicadores por cada periodo u actividad y cuando se trata de teletrabajo debe existir alguna forma de darle seguimiento a los trabajos que realizan los empleados.

### **Proyecto.**

Prieto (2009) presenta varias definiciones de lo que es un proyecto, citando a otros autores, entre estas definiciones está la siguiente donde citó a la ONU e indicó que un proyecto “es un conjunto de antecedentes y elementos de juicio que permiten estimar la conveniencia de asignar recursos a la producción de determinados bienes y servicios” (p. 35).

La empresa Loymark gestiona una cantidad del trabajo que realizan a través de proyectos, principalmente categorizados por clientes. Los proyectos deben ser claros y tener

un líder a cargo para que este gestione las actividades necesarias y así cumplir con la finalidad de los mismos, cada proyecto es individual y requiere un número de horas específico para ser completados, así como también fases y fecha límite de entrega.

## **Organización**

Según Campos (1996), citado por Aramburo y Rivera (2010), indican que “organización puede expresar el proceso o la función de organizar, es decir, la que se encarga de diseñar la estructura organizativa y de lograr que se desarrolle una actividad (acción) de forma eficiente y eficaz respecto de los objetivos pretendidos” (p. 15).

Loymark es una empresa compuesta principalmente por tres departamentos: servicio al cliente, comercial y TI (tecnología de la información). Su departamento de TI se subdivide en el área de soporte, el *data center* y una subsección de soporte técnico. Su estructura organizacional está claramente definida y es de conocimiento por todos los empleados. También, cuenta con dos departamentos de coordinación separados de la estructura organizacional de la empresa, los cuales son: Recursos Humanos y Contabilidad, ambos se señalan con una línea punteada en el organigrama.

### **Cultura organizacional.**

Al respecto, Correa (2009) determina lo siguiente sobre la cultura organización:

La cultura es el patrón general de conducta, creencias y valores que sus miembros comparten. Se le puede inferir de lo que la gente dice, hace y piensa en el contexto de una organización. Implica la adquisición y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta en el transcurso del tiempo, lo que significa que la misma es estable y no cambia rápidamente (p.14).

Todas las empresas poseen una cultura única, y ella afecta directamente el funcionamiento de la compañía, pues está directamente relacionada con los empleados quienes

ejercen las actividades diarias. Una cultura no es ni negativa ni positiva, simplemente es el cómo procede la empresa ante ciertas situaciones y cómo se convive en la rutina diaria. En el caso de la empresa Loymark la cultura está muy definida por el tipo de empleado; en su mayoría son programadores, con un perfil reservado, amable y discreto, lo cual genera un ambiente serio para trabajar, sin embargo, podría considerarse un poco frío.

### **Organización virtual.**

Aramburu y Hernández (2010), mencionando a Hedberg, Dahlgren, Hansson y Olve, (1997), consideran que una organización virtual es la “Organización en la que las personas y los recursos no tienen por qué coincidir ni en el tiempo ni en el espacio” (p. 109).

Pues bien, hacia este rumbo se mueven muchas organizaciones, y existen ya miles de formas para aplicar la organización virtual, principalmente en el área de servicios. Por tal motivo, para la empresa Loymark es esencial conocer y aplicar este estilo de organización. Además, es una forma de organización que podría ser considerada para el futuro, al considerar también que ellos se mueven a través de la tecnología.

### **Integración de personal**

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) mencionan lo siguiente sobre la integración de personal:

La función gerencial de integración de personal o staffing se define como cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia y, por lo tanto, eficacia (p. 248).

Dentro de la organización existe una estructura claramente definida, donde el departamento de recursos humanos se encarga de cumplir con esta función. Ellos realizan todos los procesos pertinentes como la búsqueda, selección e inducción del personal para que las posiciones solicitadas por la empresa sean ocupadas por personal capacitado y con la debida experiencia del puesto.

### **Recursos humanos.**

Flores (2014), citando a De Cenzo (2001), definen el concepto de la administración de recursos humanos:

Como las actividades esenciales de la personas para lograr los objetivos de la organización, consiste en contratar sus servicios, desarrollar sus habilidades y motivarlas para alcanzar altos niveles de desempeño, además de asegurar de que siguen manteniendo su compromiso con la organización (p. 3).

Todos los empleados requieren de una guía que permita la ejecución de sus actividades. Además de realizar el proceso de búsqueda selección y contratación del personal, el área de recursos humanos es uno de los órganos más importantes de las empresas, pues brindan apoyo en la parte legal, en las inducciones del personal y su formación. También, son un acompañamiento constante, lo cual es esencial para el cumplimiento de los objetivos gerenciales.

### **Relación laboral.**

Tejedo y Prada (2013) establecieron que “la relación laboral es aquella en la que un trabajador presta sus servicios voluntariamente, por cuenta ajena y dentro del ámbito de organización y dirección de un empresario, a cambio de una remuneración” (p. 7).

Hoy en día para que la empresa pueda cumplir con sus actividades diarias es necesario tener la ayuda y el compromiso de sus colaboradores, sin ellos la organización no podría cumplir

con sus actividades. Por esta razón, es necesario establecer una relación clara con el colaborador, para que este tenga claro cuáles son sus responsabilidades en la empresa y qué es lo que recibirá a cambio; al estar ambas partes de acuerdo con lo establecido, la relación laboral es efectiva.

### **Contrato laboral.**

Tejedo Prada (2013) definieron el contrato laboral de la siguiente manera:

El contrato de trabajo es el acuerdo por el que un trabajador y un empresario manifiestan su voluntad de intercambiar los servicios que presta el primero por la retribución que entrega el segundo, dando lugar así al nacimiento de la relación laboral (p. 7).

A pesar de que en muchas ocasiones las empresas no emplean sus contratos de forma escrita y firmada por ambas partes, siempre existe acuerdo verbal respaldado por la ley. Desde el momento en que el empleado reciba las instrucciones para iniciar sus actividades ya está existiendo un contrato verbal, sin embargo, lo más sano siempre será mantenerlo por escrito con la correspondiente firma de ambas partes, de esta forma podrían evitarse futuros malentendidos.

### **Sanción.**

Flores (2014), citando a Mondy y Noe (2004), indica que la definición de una política disciplinaria es “el estado de autocontrol y de conducta ordenada de los empleados. Indica el grado real de trabajo en equipo en una organización”, pero justamente cuando no se cumple con esa norma preestablecida se aplica una acción disciplinaria conocida como sanción, la cual es generada a causa de un comportamiento equivocado por parte del empleado (p. 84).

De modo que, cada organización puede definir cuál política disciplinaria poseer y decide cómo actuar ante un comportamiento inadecuado por parte de un empleado. También, debe tomar en cuenta la parte legal establecida por el país, ya que esas leyes deben ser

conocidas y aplicadas correctamente y se debe velar por no incumplir con la ley del país al momento de aplicar una sanción. La empresa Loymark deberá realizar una comprobación a nivel legal antes de aplicar una sanción, no obstante, esto no debe ser razón para no aplicar la sanción en caso de ser necesario y principalmente si existe algún incumplimiento durante el uso del teletrabajo.

### **Reglamento interno.**

Como lo indica Díaz (2011), la definición del “reglamento interno de trabajo es el conjunto de normas que determinan las condiciones a que deben sujetarse el patrono y sus trabajadores en la prestación del servicio” (p. 359).

Por su parte, Guerrero (2014) menciona que un reglamento es una “colección ordenada de reglas o preceptos, que por la autoridad competente se da para la ejecución de una ley o para el régimen de una corporación, una dependencia o un servicio” (p. 73).

Todos los empleados de la empresa pueden regirse por un mismo reglamento general y a su vez pueden tener reglamentos adaptados a sus áreas de trabajo. Lo importante es que los colaboradores tenga conocimiento de este para que puedan seguirlo. Además, la empresa Loymark debe asegurarse que todos los empleados reciban los respectivos reglamentos y de preferencia mantener un comprobante de recibido de cada colaborador.

### **Aptitud.**

Según Aran (2014) la “Aptitud hace referencia a las capacidades, la preparación y la experiencia que posees, dicho de otro modo, y como la palabra indica, que a priori eres “apto” (p. 91).

Debido al tipo de la organización todos los empleados de la empresa Loymark deben poseer la aptitud del puesto para el que fueron contratados, ya que en caso contrario las tareas no podrán ser desempeñadas. Ellos deben tener los conocimientos en informática y tener títulos u certificados que lo comprueben y la experiencia comprobable.

### **Actitud.**

Aran (2014) menciona que la “actitud se refiere a un estado de ánimo expresado, a una predisposición o motivación para actuar de una determinada manera” (p. 92).

De forma que, para la empresa Loymark la actitud con la que cada empleado se presenta a trabajar cada día es muy importante, ya que sus estados de ánimo se verán reflejados en las actividades que se realicen durante el día. Por esta razón, se debe observar siempre con qué actitud los empleados realizan sus labores cuando estos se encuentren en la oficina, para así también poder definir si el colaborador podría o no realizar teletrabajo.

### **Salud ocupacional.**

Para Heno (2009) “La salud ocupacional es eminentemente preventiva y busca, a través de actividades de promoción, educación, prevención y control de los factores de riesgo ambiental, evitar la ocurrencia de accidentes de trabajo y de enfermedades profesionales” (p. 34).

Es importante que todas las empresas apliquen los conceptos de salud ocupacional, ya que de esta forma puede evitar incidentes indeseados que perjudiquen la continuidad del negocio. Por lo tanto, es necesario que se establezcan normas a seguir, las cuales ayuden a controlar mejor este tipo de situaciones, y principalmente cuando los colaboradores se

encuentran en teletrabajo, porque la empresa tiene menos alcance sobre ellos para velar por su seguridad. Loymark debe tomar en cuenta que aunque sus colaboradores no se encuentran en sus instalaciones cuando realizan teletrabajo, ellos como compañía siguen siendo responsables por su seguridad, ya que se encuentran en horas laborales y se mantiene la relación laboral.

### **Riesgos.**

Fernández y Munier (2014) indican que “en general se puede definir el riesgo como un evento de naturaleza incierta que, de ocurrir puede tener consecuencias adversas para lograr un objetivo dado. Sin embargo, hay otras definiciones que alegan que el riesgo puede considerar también impactos positivos” (p. 9).

Los riesgos están presentes en cualquier actividad que la empresa realice y son inevitables, lo importante es identificar todos los posibles riesgos para crear mecanismos que ayuden a disminuir esos riesgos al máximo posible. En el momento en que los empleados de Loymark realizan teletrabajo se generan muchos riesgos y la empresa debe saber cómo afrontarlos en caso de que sucedan.

### **Los factores de riesgo en el trabajo.**

Vértice (2011) indica que “los factores de riesgo se definen como aquellas situaciones o condiciones de trabajo que pueden perjudicar la salud del trabajador” (p. 15).

Sin importar si el colaborador está en las instalaciones de la empresa o en su hogar, siempre es importante identificar los factores de riesgo y tener en cuenta que al estar hablando de dos lugares físicos diferentes esto genera riesgos diferentes. Por tal motivo, Loymark debe realizar un análisis específico de los factores de riesgo que tienen los empleados cuando se encuentran en teletrabajo.

## **Riesgo laboral.**

Según Vértice (2011) el “riesgo laboral es la posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado del trabajo” (p. 16).

De modo que, cualquier empleado de Loymark que se encuentre realizando teletrabajo corre riesgos laborales, los cuales deben ser tomados en cuenta por la empresa, ya que si alguno de estos riesgos llega a hacerse presente, la empresa debe tomar una acción inmediata, la cual generará un costo para la organización y afectará la ejecución de las actividades diarias de la empresa.

## **Dirección**

Ramírez (2010), quien está referenciando a la Real academia Española, indica lo siguiente:

La dirección es un rumbo o camino que un cuerpo sigue en su movimiento. También significa consejo, enseñanza y perceptor con que se encamina a otro hacia algún destino.” Así mismo también menciona que la “dirección de empresas hace referencia al conjunto de acciones que indican el camino o el rumbo que debe seguir la empresa y también al conjunto de enseñanzas y de preceptos que orientan y conducen a los grupos humanos que trabajan en ella. (p. 23).

Para la organización es de suma importancia no perder de vista hacia a dónde se dirigen, principalmente con la gran cantidad de cambios que este tipo de negocio sufre día con día, ya que está inmerso en la tecnología y esta área no para de cambiar. Asimismo, sus líderes se encuentran día a día trabajando para guiar a la compañía hacia la dirección correcta y sus colaboradores depositan su confianza en ellos.

## **Evaluación del desempeño.**

Flores (2014) indica que “la evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y mejorar el rendimiento de los trabajadores en una empresa” (p. 75).

Por lo general, los empleados no realizan una tarea de forma incorrecta intencionalmente, sin embargo, es importante que sean evaluados de la forma más objetiva posible, para así conocer de qué forma se están realizando las tareas y si es la forma más adecuada de hacerlo. Además, las evaluaciones ayudan a brindar retroalimentación al colaborador, lo cual si se realiza correctamente, puede hacer sentir al empleado un miembro importante para la organización.

## **Motivación.**

Sánchez (2014) indica lo siguiente sobre la motivación:

Motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular o comprometido. Las metas de la organización son inalcanzables a menos que exista el compromiso permanente de sus miembros (p. 98).

Tener un empleado desmotivado podría ser casi igual que no tener a ese empleado, ya que este podría realizar sus funciones de forma negligente o incorrecta, además este no le brindaría importancia a los objetivos de la organización ni tampoco se pondría la camiseta. Cuando un empleado realiza teletrabajo obtiene cierto nivel de motivación, ya que por lo general los empleados gustan más de este modo de trabajo. También, se debe considerar que un empleado totalmente desmotivado al realizar teletrabajo podría no trabajar correctamente y empeorar la situación de la empresa.

## **Control**

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) indican que:

El control es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren, y se relaciona estrechamente con la función de planear; de hecho, algunos autores sobre administración consideran que estas funciones no pueden separarse, aunque es sensato distinguirlas conceptualmente (p. 496).

Toda organización está obligada a tener aunque sea un grado mínimo de control, el cual el mismo sistema la va a obligar a adquirir, ya que existen muchos riesgos que atentan contra el cumplimiento de los objetivos y solo a través de mantener algún tipo de control es posible lograr la meta planteada para cualquier organización. En este sentido, Loymark tiene distintos tipos de control y cada uno de ellos contribuye para que la ejecución de las tareas se realice de la mejor forma posible.

### **Internet**

Redondo (2009) citando a (Federal Networking Council, Consejo Federal de la Red de Estados Unidos) define el concepto de internet como “un organismo dinámico que puede contemplarse desde multitud de perspectivas. Es un marco para numerosos servicios y un medio para la creatividad y la innovación. Y lo más importante, es de esperar que evolucione” (p. 14).

Adicionalmente, Redondo (2009), citando a (Federal Networking Council, Consejo Federal de la Red de Estados Unidos), también indica que el internet:

- Está relacionado lógicamente por un único espacio de direcciones global basado en el protocolo de Internet (IP) o en sus extensiones.
- Es capaz de soportar comunicaciones usando el conjunto de protocolos TCP/IP o sus extensiones u otros protocolos compatibles con IP
- Emplea, provee, o hace accesible, privada o públicamente, servicios de alto nivel en capas de comunicaciones y otras infraestructuras relacionadas aquí descritas. (p.14)

El internet es de vital importancia para el trabajo que lleva a cabo la empresa Loymark. Sin acceso a internet la empresa no podría cumplir con sus actividades y la esencia del negocio se vería interrumpida, ya que la mayoría de sus empleados son programadores y estos requieren del internet para poder realizar sus actividades diarias y entregar sus proyectos a tiempo.

## **Tecnología**

Según Cegarra (2012), al referirse a la tecnología, dice que “la Tecnología se puede definir como el conjunto de conocimientos propios de un arte industrial, que permite la creación de artefactos o procesos para producirlos” (p. 19).

Sumado a ello, para el Instituto Andaluz de Tecnología (IAT, (2012) la tecnología se define como “el conjunto de recursos técnicos propios de una actividad que pueden ser utilizados de forma sistemática para el diseño, desarrollo, fabricación y comercialización de productos o para la prestación de servicios” (p. 14).

Para la empresa Loymark la tecnología representa una parte esencial de su modelo de negocio. Además, se encuentra estrechamente relacionada al teletrabajo, ya que sin ella ni tan siquiera existiría esta modalidad de trabajo tal y como la conocemos hoy. También, la tecnología puede ayudar a que en un futuro se desarrollen incluso más formas de trabajar que permitan el mejoramiento de los sistemas actuales de la compañía.

## **Innovación**

IAT (2012) indica que “la innovación es la actividad cuyo resultado es la obtención de nuevos productos, procesos o servicios, o mejoras sustancialmente significativas de los ya existentes” (p. 13).

En la actualidad, los negocios son visualizados como un tipo de carrera, donde quien innova primero gana, la innovación no puede ser dejada a un lado, ya que esto podría representar una gran desventaja ante los competidores, quienes también se encuentran buscando formas de innovar en sus empresas para lograr ser más eficientes en sus procesos. Además, es también gracias a la innovación que el teletrabajo se ha hecho presente en el día a día de muchas empresas, permitiéndoles ser más eficientes en diversas áreas.

### **Innovación en tecnología**

Según IAT (2012) la innovación en tecnología es la “actividad de generación y puesta a punto de nuevas tecnologías en el mercado que, una vez consolidadas, comienzan a emplearse por otros procesos innovadores asociados a productos y servicios” (p. 13).

Si bien es cierto el uso del teletrabajo representa un uso de la innovación en tecnología para la empresa Loymark, siempre es importante ver más allá, pues existe un sinnúmero de cosas nuevas que la empresa podría implementar, ya sea para mejorar el uso del teletrabajo o bien para cualquier actividad que la empresa esté desempeñando en este momento. Por lo tanto, siempre debe estar abierto a la idea de seguir continuamente innovando.

### **Tecnología de la información**

Redondo (2009) mencionando a Peppard (1993), indica que la tecnología de la información se define de la siguiente manera:

Es el mecanismo que permite facilitar el tratamiento y el flujo de información en una empresa y entre empresas, abarcando la información que el negocio crea, los usos y tiendas, así como las tecnologías utilizadas en el tratamiento físico para producir un producto o proporcionar un servicio (p. 870).

Sumado a lo anterior, Aguilar y Sanz (2015) menciona que “el concepto de Tecnología de la información engloba Internet, los terminales y los servicios que ofrecen las redes (correo

electrónico, motores de búsqueda, comercio electrónico, etc.) luego hablar de Internet, TIC y comunicación social es hablar de lo mismo” (p. 870).

El teletrabajo está estrechamente relacionado con la tecnología de la información, ya que se requiere de la transición de la información a través de las herramientas tecnológicas para poder hacer efectivo el uso de esta modalidad de trabajo. A su vez, la tecnología de la información es una extensión del concepto de tecnología, por lo tanto, tampoco para de innovarse. Además, es importante no quedarse atrás en ningún aspecto tecnológico, principalmente en este.

### **Tecnología de la información y la comunicación.**

Redondo (2009), citando a Poon (1993), define el concepto de tecnología de la información y la comunicación de la siguiente manera:

Es el término colectivo dado a los más recientes acontecimientos en el modo (electrónico) y los mecanismos (ordenadores y tecnologías de comunicación) utilizados para la adquisición, el tratamiento, el análisis, el almacenaje, la recuperación, la diseminación, y la aplicación de la información (p. 34).

Pues bien, continuando con la definición anterior, Redondo (2009), citando a McFarlan y McKenney (1990), también indica lo siguiente:

La TIC es el conjunto de tecnologías que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de informaciones contenidas en señales de naturaleza acústica (sonidos), óptica (imágenes) o electromagnética (datos alfanuméricos). También se puede afirmar que la tecnología de los sistemas de información (o tecnología de la información) abarca las tecnologías de ordenadores, telecomunicaciones y automatización de oficinas (pp. 31-35).

La empresa Loymark cuenta con todos los equipos adecuados que permiten la comunicación a largas distancias entre sus empleados. Igualmente, establece en los términos del uso del teletrabajo que si se presenta alguna situación donde el empleado pierda

comunicación con la empresa, este tiene 1 hora hábil para presentarse en las oficinas de la empresa y continuar con sus funciones.

### **Seguridad de la información**

Para Fernández y Piattini (2012), mencionando al Consejo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 1992), “La seguridad de los sistemas de información tiene por objetivo proteger los intereses de los que cuentan con sistemas de información contra los perjuicios imputables a defectos de disponibilidad, de confidencialidad y de integridad” (p. 93).

De manera que, para cualquier organización es de vital importancia cuidar sus datos, ya que estos podrían ser utilizados por la competencia y afectaría al negocio. Además el cuidado de la información va más allá de solo proteger lo que genera dentro de la compañía, también es importante cuidar que a la empresa no ingresen *malwares* que puedan poner en riesgo los equipos de la compañía. Esto debe ser altamente valorado al momento de realizar teletrabajo, ya que al estar conectado de forma remota hay una alta posibilidad de que estos siniestros ocurran.

### **Globalización**

Según Lombana *et al.*, (2016), quienes mencionan a Lunde (2000), el concepto de globalización se describe de la siguiente manera:

Un continuo proceso de cambio dinámico impulsado por la innovación tecnológica y de mercados más abiertos, que está creando retos complejos a las instituciones multilaterales. Para muchos, el creciente papel del sector privado pone en peligro la hegemonía de los sectores público: nacional e internacional. Por ejemplo, las ONG y las empresas privadas están realizando muchas tareas que eran encargadas a las agencias de ayuda bilaterales o multilaterales (p. 11).

Dentro del modelo de negocio en tecnología es de vital importancia entender cómo funciona la globalización, principalmente para determinar los factores que podrían afectarle directa o indirectamente. De esta forma, es posible mantenerse atento a las situaciones que puedan presentarse, ya que dichos factores podrían afectar de manera positiva o negativa, y no se debe dejar ir la posibilidad de aprovechar una oportunidad generada por la globalización o de prepararse para la aparición de una futura amenaza.

## **Trabajo**

Vértice (2011), comenta que “el trabajo nace cuando el ser humano precisa satisfacer una serie de necesidades, en un principio básicas, ahora cada vez más extensas, para proporcionar el mantenimiento de su grupo y el desarrollo de la sociedad” (p. 11).

Además, Vértice (2011), lo define como una “actividad social organizada, que a través de recursos de naturaleza diferente, trabajadores, materia prima, energía, tecnología, organización, etc. permite alcanzar unos objetivos y satisfacer unas necesidades” (p. 12).

Por su parte, según Agulló, Silveria, Álvaro, Blanch, Durán, Garrido y Rodríguez (2006), citando a la Academia de la Lengua Española, el trabajo es “la aplicación de esfuerzo físico o mental a un propósito”. Los autores hacen énfasis en que la definición de trabajo no está obligatoriamente ligada a la idea de obtener dinero ni un contrato por realizar la actividad de trabajar, sin embargo, aclaran que existen muchas formas de interpretar este concepto, y por lo tanto existen muchas definiciones diferentes (p. 134).

Aunque el concepto de trabajo no siempre incluye los detalles de la remuneración o que no siempre existe un contrato físico, estos aspectos están constantemente presentes en cualquier empresa, debido a que se manifiestan de forma diaria con el fin de lograr los objetivos de la organización, en Loymark el trabajo que se realiza es relevante para la sociedad, principalmente

por está apoyando el desarrollo de la tecnología y a impulsar la economía del país. En este sentido, el teletrabajo le permite una mejor ejecución de estas acciones.

### **Teletrabajo**

Buira (2012) indica que el teletrabajo “es aquella forma de trabajo que se realiza en un lugar alejado de las oficinas centrales o centros de trabajo habituales, y que implica la utilización de equipos informáticos y de telecomunicaciones como herramientas primordiales para el cumplimiento de las actividades” (p. 22).

En la actualidad, la empresa Loymark brinda a sus empleados la opción de trabajar con la modalidad del teletrabajo, y casi todos sus empleados hacen uso del beneficio al menos una vez por semana. Esto le permite a la empresa no quedarse atrás en cuanto a lo que se refiere al avance tecnología y al aprovechamiento de las nuevas formas de administrar, sin embargo, como todo en una organización, siempre existen áreas de mejora.

### **Teletrabajador.**

Alles (2011) brinda la definición de teletrabajador como el “trabajador en relación de dependencia (de una organización) que realiza sus tareas a distancia utilizando las telecomunicaciones” (p. 387).

Dentro de la organización se debe considerar un perfil de empleado que esté capacitado para poder realizar teletrabajo, así como también que el tipo de trabajo que realiza tenga las características necesarias que permitan el cambio de trabajar desde la oficina a trabajar desde su domicilio. Todo esto debe estar claro para la organización y también para los colaboradores.

### **Elementos del teletrabajo.**

Es importante entender cuáles son los requerimientos mínimos necesarios para el establecimiento y la manutención de un modelo de teletrabajo, para lo cual la Universidad Abierta Interamericana (2009) indica que se debe contar con un lugar de trabajo, una buena distribución del tiempo y un uso intensivo de las tecnologías de información (pp. 90-91).

Además, Alles (2010) enlista elementos como: un espacio físico adecuado, potencia eléctrica, calefacción, aire acondicionado y ventilación, buena iluminación y tranquilidad. Luego, añadiendo un poco más, menciona que las capacidades para poder ser un teletrabajador son: capacidad para trabajar y combinar el tiempo libre, para planificar y organizar, tener compromiso, una buena comunicación productividad y mucha responsabilidad (p. 98).

### **Modalidades del teletrabajo.**

Las modalidades del teletrabajo dependen principalmente del lugar donde este se realiza, debido a que es posible realizarlo desde el hogar, desde un telecentro, o bien, desde una oficina satélite.

Al respecto, Salazar (2009) indica que el que se realiza desde el domicilio puede variar según los tiempos destinados para la actividad, con el fin de evitar el aislamiento. Además, existe el que se lleva a cabo en tiempo completo, el cual contempla principalmente a las personas que trabajan siempre desde sus hogares, como quienes trabajan por servicios profesionales o *free lances*. También existe el mixto, el cual se refiere a la combinación de ambos (p. 24).

Las oficinas satélites según Salazar (2009) se definen de la siguiente manera:

Son lugares de trabajo que pertenecen a la misma empresa, pero son independientes de la sede corporativa. En estas oficinas satélites para teletrabajo situadas en puntos estratégicos, no tienen por qué ubicarse, de

modo fijo, unos departamentos concretos. En ellas prima no la organización funcional, sino la geográfica. Se abren para que acudan a trabajar a ellas los trabajadores que viven más cerca, con independencia del puesto de trabajo que ocupen o de las tareas que desempeñen. (p. 24).

En este momento la empresa Loymark cuenta con ciertas oficinas satélites debido a que maneja algunos proyectos desde otros países. No obstante, estos colaboradores no siempre son parte de su planilla, debido a que la empresa brinda servicios de subcontratación y a su vez también subcontrata otros servicios.

Pues bien, continuando con la definición de las modalidades de teletrabajo, Salazar (2009) indica que los telecentros son lugares compartidos por varias empresas donde en realidad se agrupan las oficinas satélites con el fin de prestar servicios según la cercanía de los lugareños. Además, señala que los telecentros deben tener las mismas capacidades y equipos que las instalaciones principales de la compañía (p. 25).

La empresa tiene la posibilidad de implementar este modelo de trabajo en caso de que la necesidad del negocio lo amerite, aunque sería importante que se realice una evaluación de todo el entorno antes de tomar una decisión de este calibre.

Otra modalidad de teletrabajo según Salazar (2009) son las telecabañas, las cuales son centros de teleservicios asociados, generalmente, a instalaciones en haciendas, pueblos pequeños, en síntesis, zonas rurales. Con este sistema se busca retener a la población autóctona y atraer incluso a población más preparada, que suele servir en los grandes centros urbanos (p. 25).

Sin duda, es importante conocer todas las modalidades que existen con el fin de valorar cuáles podrían ser de beneficio para la empresa Loymark, y de esta forma sacar un mejor provecho de las diversas aplicaciones del teletrabajo existentes en el mercado, las cuales podrían estar siendo utilizadas por la competencia.

Finalmente, Salazar (2009) define los móviles o nómadas como los que siempre se encuentran cambiando de locación según la necesidad del trabajo, por lo tanto, se transportan de su domicilio, a telecentros o a telecabañas, así como también a las oficinas de los clientes según la situación en la que se encuentre (p. 25).

Esta modalidad está relacionada con la conveniencia, y es también uno de los máximos niveles de aprovechamiento de la tecnología móvil. En muchas ocasiones surge la necesidad de transportarse a la oficina de un cliente, y finalmente en algunos casos se termina laborando desde ese sitio, lo cual convierte a cualquier trabajador en un teletrabajador móvil o nómada (p. 25).

### **Ventajas y desventajas del teletrabajo.**

Existen diversas opiniones sobre las afectaciones que el teletrabajo tiene para las organizaciones, debido a que cualquier acción que se aplique tiene aspectos positivos y negativos según el enfoque que se le dé y las circunstancias en las que se presenten estas situaciones.

En este sentido, Rosen (2014) menciona riesgos del teletrabajo en varias categorías, como la calidad del aire en interior, para lo cual indica que muchos hogares carecen de sistemas de ventilación. También habla de los riesgos de incendio, ya que en ocasiones los domicilios carece del equipamiento eléctrico suficiente para mantener conectados todos los artefactos de oficina, tales como impresoras, computadores y teléfonos. A su vez menciona los riesgos ergonómicos, ya que en los hogares se utilizan las sillas y las mesas estándar que no tienen las adaptaciones adecuadas para ser utilizados durante muchas horas. Adicionalmente, habla los problemas de iluminación en los hogares, y el estrés profesional debido a la privación del trabajador de tener contacto con otros compañeros.

Asimismo, Flores (2014) brinda las siguientes ventajas y desventajas que genera el teletrabajo:

Ventajas del teletrabajo para la empresa:

- Menos problemas de convivencia entre empleados.
- Mayor productividad debido a la implantación del trabajo por objetivos.
- Menor costo por puesto. Menor infraestructura necesaria.
- Más acceso a profesionales de alto nivel.
- Eliminación del control de horario.
- Mejora de plazos de entrega.
- Posibilidad de modificar horarios de trabajo.
- Eliminación del absentismo laboral.
- Implementación de las nuevas tecnologías de la información, ya que la empresa que contrata teletrabajadores está obligada a disponer de equipos adecuados para poder realizar un trabajo ágil.
- Reducción de costos: la creación de un puesto de teletrabajo resulta 50% más barato que un puesto presencial.
- Facilidad de expansión geográfica. Crecimiento sin cambios estructurales.
- Mejor aprovechamiento de los puestos de trabajo, que pueden ser compartidos por distintos trabajadores.

Desventajas del teletrabajo para el trabajador

- Falta de ambiente profesional.
- Inseguridad laboral.
- Favorecimiento de la explotación.
- Dificultades de concentración.

Desventajas del teletrabajo para la empresa

- Hay un punto de rendimiento decreciente empleando a teletrabajadores, donde el coste de un control de calidad es mayor que el valor que esos teletrabajadores aportan, ya que la supervisión del trabajador desde casa es menor.
- Suele haber pérdida de jerarquías.
- Las compensaciones monetarias pueden exceder del coste total del trabajador a tiempo completo en la oficina.
- Se pueden crear conflictos derivados de la lealtad de los teletrabajadores cuando accedan a los bancos de datos de la compañía. (pp. 147-148).

Por lo tanto, es importante evaluar todos los factores que generan afectación en el cumplimiento de los objetivos de la organización, principalmente cuando afecta las utilidades del negocio, ya que tal y como se mencionó una de las desventajas del teletrabajo es la baja en la productividad laboral.

## Teletrabajo Nivel Mundial

Según Pérez (2011), Europa desde 1997 ha venido trabajando en varias recomendaciones políticas donde se incluyó el tema del teletrabajo. Luego en 1998 las entidades de la dirección general de empleo, asuntos sociales y dirección de la sociedad lazaron el primer proyecto piloto, el cual abarcaba tres distintas formas del teletrabajo, mezclando oficina y domicilio, otro de misiones oficiales y el de trabajar en otro edificio (p. 371).

Con el tiempo Europa continuó trabajando en temas de teletrabajo y es aquí donde, según Gudín (2008), en Bruselas se firma al Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo el 16 de julio del 2002, el cual fue suscrito por representantes de CES, UNICE / UEAPME y CEEP. Ahora bien, aunque este acuerdo no brinda vías legislativas sirve como referencia en caso de conflictos para orientar resoluciones (p. 174).

Asimismo, Mella (2017) menciona que a pesar de que en Europa se estableció el acuerdo marco europeo de teletrabajo, en España solo unas pocas empresas de tecnología se animaron a utilizar esta modalidad, el resto no quiso utilizarlo ignorando las recomendaciones de los acuerdos interconfederales que hablaban sobre las ventajas de utilizar el teletrabajo. Por lo tanto, cinco años después de su regulación en el 2012, se tomaron medidas importantes para reformar el mercado, y aunque aún no es claro si las cosas han cambiado o no, el país continua trabajando en ello (p. 13).

En Norteamérica el tema de teletrabajo tampoco se quedó atrás, inclusive Llamosa (2015) menciona que “el término teletrabajo fue utilizado por vez primera en los Estados Unidos, en el año 1973 por Jack Nilles”, donde debido a la crisis petrolera de la época este concepto empieza a plantearse como una solución a problemas de energía (p. 29).

Además, la Rosen (2012) indica que “el teletrabajo está extendido sobre todo en los Estados Unidos, donde integra a 8 millones de trabajadores y un 6,5 % de la población activa”

y que en otras partes del mundo, como el Reino Unido, Alemania o Irlanda, es posible encontrar grandes cantidades de teletrabajadores (p. 13).

En México el teletrabajo se regula solamente en los artículos 311 y 330 de la ley federal del teletrabajo en el título sector “trabajos especiales” donde especifica que se realiza para un patrono desde el domicilio y que no es siempre necesario utilizar la informática o los medios de comunicación (Flores, 2014, p. 149).

Sin embargo, según Flores (2014) el teletrabajo sin regulación trae muchas consecuencias debido a que es necesario que exista una regulación específica en detalles laborales, lugar físico, gastos de vivienda, accidentes, entre otros, y menciona que en países como: Argentina, Austria, Alemania, Italia, Marruecos, Perú y Uruguay, ya existe una buena regulación legal. Sumado a ello, especifica que en países bajos como: Noruega, Polonia, Portugal y Suiza existe una regulación segmentada en ciertas industrias solamente, y que en: Bolivia, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Guinea Ecuatorial, Francia, Guatemala, Haití, Honduras, Nicaragua, Panamá, Uruguay, España y Venezuela, dentro de sus códigos es posible encontrar una sección para el teletrabajo (p. 201).

### **El teletrabajo en Costa Rica**

Dentro del Código de Trabajo de Costa Rica aún no se estipula cuál debe ser el manejo adecuado que se le debe dar a los colaboradores que utilicen esta modalidad. Sin embargo, el MTSS cuenta con algunos recursos de guía para brindar la posibilidad de implantarlo. Por ejemplo, existe el decreto 39225, el cual regula el teletrabajo en el sector público y este a su vez puede ser utilizado por las empresas privadas como referencia.

El MTSS es una de las instituciones más importantes para Costa Rica, esta institución tiene como función:

Fiscalizar y garantizar la adecuada aplicación y cumplimiento de la legislación laboral, incluyendo lo relativo a la salud ocupacional, a través de intervenciones novedosas que agreguen valor a la producción, por medio de la promoción de una nueva cultura laboral, más acorde con el cambiante entorno socioeconómico.

Es importante entender que cada país posee diferentes formas de regular este modo de trabajo, es por esta razón que la legislación debe ser considerada y esta debe ser claramente definida. Por tales razones, a continuación se acotarán algunas declaraciones sobre la posición que Costa Rica tiene sobre el teletrabajo según el decreto 39225, publicado en La Gaceta número 204 el 21 de octubre del 2015.

Para Costa Rica, según el decreto N° 39225 (2015) la definición de teletrabajo es la siguiente:

Es toda modalidad de prestación de servicios de carácter no presencial, en virtud de la cual un funcionario público, puede desarrollar parte de su jornada laboral mediante el uso de medios telemáticos desde sus propio domicilio, u otro lugar habilitado al efecto, siempre que las necesidades y naturaleza del servicio lo permitan, y en el marco de la política de conciliación de la vida personal, familiar y laboral de los funcionarios públicos (p. 3).

En este mismo decreto de ley N° 39225 (2015) se define también a un teletrabajador como el “Servidor público autorizado por la institución participante para aplicar el teletrabajo”. Cada colaborador en el sector público es sometido a una revisión previa para verificar que es apto para realizar teletrabajo (p. 3).

De modo que, es saludable para las organizaciones someter a una revisión previa a los colaboradores antes de brindarles el beneficio, debido a que de esta forma se puede definir si la persona está realmente capacitada para realizar el teletrabajo y si realmente esto generaría consecuencias positivas para la organización.

El decreto de ley N° 39225 (2015) establece que los derechos y deberes de los colaboradores deben ser respetados sin importar que se encuentren realizando teletrabajo. Por tal motivo, se exponen varias aclaraciones que permitan a quienes incorporen esta modalidad tener un panorama claro de cuáles son las directrices que dicta la ley. A continuación, se mencionarán las aclaraciones más importantes del decreto y las de mayor interés para esta investigación.

Como primer punto el decreto de ley N° 39225 (2015) aclara que:

Cuando el teletrabajo no forma parte de la descripción inicial de las funciones del puesto, la institución participante por medio de la Jefatura respectiva o la Autoridad que determine la Institución, deberá suscribir conjuntamente con el servidor un acuerdo voluntario, en el que se establecerá la información con las condiciones necesarias para la realización de sus funciones bajo esta modalidad de trabajo (p. 5).

Debido a que siempre es de vital importancia mantener los términos claros entre el empleado y el patrono, la creación de una aclaratoria sobre el contrato laboral con el empleado, es una buena práctica para evitar malos entendidos. De esta forma, se crea una garantía de que lo que se acuerda entre ambas partes será lo que recibirán, lo cual permite que la utilización del teletrabajo no tenga inconvenientes.

La jornada laboral es el tiempo en que cualquier colaborador estará brindando los servicios a una compañía. En este sentido, el decreto establece que el teletrabajador deberá continuar con la jornada que tenía al momento de ser contratados por la institución, además indica que el horario del teletrabajador tiene la posibilidad de ser flexible, con la condición de que sea previamente acordado con su jefatura y no afecte el normal desarrollo de las actividades y procesos de trabajo (Decreto de ley N° 39225, 2015, p. 5).

De acuerdo con lo anterior la empresa tiene la posibilidad de negociar con su colaborador, si desea que el horario laboral se modifique un poco. Sin embargo, no podrá añadirle más horas laborales de las que establece la ley, sin importar que el empleado no esté

gastando tiempos en transporte. De igual forma, en caso de que el empleado trabaje más tiempo de lo establecido, estas deberán ser tomadas como parte del horario extraordinario y deberá ser remunerado como tal, siempre y cuando se llegue a un acuerdo mutuo entre ambas partes.

Con respecto a las formas de evaluación de los funcionarios mientras realizan teletrabajo, el decreto indica que “Los criterios de medición, evaluación y control del teletrabajador serán previamente determinados entre el funcionario y la Jefatura en el acuerdo a suscribir, procurando el cumplimiento de los objetivos y metas de la dependencia” (Decreto de ley N° 39225, 2015, p. 5).

La empresa tiene la potestad de indicar cómo le dará seguimiento a los empleados mientras están realizando teletrabajo, esto le permite establecer los controles que considere necesarios según las necesidades de cada puesto de trabajo, así mismo de esta forma podrá garantizarse que aunque el trabajo se realice desde un lugar distinto a la oficina este contará con la misma calidad y rapidez que si se realiza desde las instalaciones de la compañía.

El decreto de ley N° 39225 (2015) menciona lo siguiente en caso de existir alguna inconformidad con el uso de esta modalidad:

La incorporación a la modalidad del teletrabajo es voluntaria por parte del servidor. La institución tiene la potestad para otorgar y revocar la modalidad de teletrabajo, cuando así lo considere conveniente y con fundamento en las políticas y lineamientos emitidos al efecto. El teletrabajador, siempre y cuando se siga un procedimiento elaborado al efecto, tiene el derecho para solicitar la restitución a su condición laboral habitual (p. 5).

Ahora bien, debido a que no todos los empleados tienen las mismas características, siempre existe la posibilidad de que un colaborador no sea capaz de desempeñarse adecuadamente cuando realiza teletrabajo. Por tal motivo, la empresa tiene la posibilidad de quitarle la modalidad al colaborador siempre y cuando tenga los procedimientos correctamente señalados para realizar la acción de una forma objetiva, de lo contrario podría caer en un problema legal con el empleado.

Sobre el equipo necesario para poder realizar teletrabajo el decreto de ley N° 39225 (2015), menciona que:

Corresponderá a cada institución participante, determinar las medidas necesarias para garantizar el equipamiento de trabajo, definir el ámbito de responsabilidades, y la estimación de costos, previo al inicio de los programas de teletrabajo. La obligación que recae en la institución en el suministro de equipo de trabajo, sólo podrá ser dispensada cuando voluntariamente el teletrabajador ofrezca equipo y herramientas de su propiedad para el cumplimiento de las funciones asignadas, situación que deberá quedar debidamente consignada en el acuerdo suscrito por las partes (p. 5).

La empresa tiene ambas posibilidades en este ámbito, puede brindarle el equipo al empleado para que este sea capaz de realizar sus tareas de forma remota, o bien, puede indicarle al empleado que la posibilidad de hacer teletrabajo está abierta para él, pero que no se le brindará el equipo, por lo tanto deberá ofrecer el suyo propio de forma voluntaria para disfrutar del beneficio. En este tema, lo que la empresa no puede hacer es obligar a su empleado a comprar o prestar equipos propios para realizar el teletrabajo.

Con respecto a la protección virtual mientras se realiza teletrabajo, el decreto de ley N° 39225 (2015) indica que:

La institución participante tendrá bajo su responsabilidad el diseño y adopción de medidas y procedimientos obligatorios, especialmente en materia de disposición y uso de software, referentes al control y protección de datos públicos obtenidos en el procesamiento de información oficial en la prestación del servicio por parte del teletrabajador (p. 6).

Es importante establecer controles que ayuden a la protección de los datos de la empresa, ya que la posibilidad de que los equipos sean infectados por un virus, o bien, que los datos sean robados de forma virtual, es un poco más alta cuando los empleados realizan teletrabajo debido a que podrían establecerse conexiones de internet inseguras con altas posibilidades de ser interceptadas por criminales virtuales.

En relación con el cuidado de los equipos que la empresa le brinde a sus empleados para que estos puedan realizar teletrabajo, el decreto de ley N° 39225 (2015) señala que:

Salvo que se encuentre previamente consignado en la normativa interna de cada institución, las disposiciones sobre el uso, custodia y mantenimiento de los equipos, así como la protección de datos, se darán a conocer por escrito a cada teletrabajador. De igual manera se procederá con la información que deba conocer cada teletrabajador respecto al régimen de responsabilidades y sanciones en casos eventuales de incumplimiento (p. 6).

Si algo sucede con el equipo que la empresa le brinda a sus colaboradores, debe existir un procedimiento preestablecido por la empresa que permita determinar responsabilidades entre ambas partes. De esta forma, estarán claros en cuáles escenarios es responsabilidad del patrono y cuáles otros es responsabilidad del empleado.

Con respecto a las cuestiones relacionadas con seguridad y salud el decreto de ley N° 39225 (2015) establece que:

A la institución participante le corresponde verificar la correcta aplicación de las condiciones de salud y seguridad ocupacional, por lo que representantes de la institución podrán tener acceso al lugar o centros de teletrabajo, dentro de los límites de la legislación vigente aplicable. En caso de que las actividades se realicen desde la casa de habitación, el trabajador debe acondicionar un espacio físico bajo la normativa de salud y seguridad ocupacional establecida y permitir el acceso para las inspecciones de las condiciones ergonómicas, de seguridad e higiene del puesto de trabajo previa notificación y consentimiento del servidor (p. 6).

La ley es clara en que siempre y cuando la intimidad del colaborador no sea violentada, la empresa puede dirigirse al lugar donde el empleado realiza teletrabajo y verificar que las condiciones del lugar sean las adecuadas. Sin embargo, al momento de brindar esta modalidad a sus empleados la empresa debe ser clara con ellos e indicarles sobre esta posibilidad, además debe indicarle claramente cuáles son las condiciones específicas con las que deben de contar.

El MTSS brinda en su guía básica para la aplicación del teletrabajo las siguientes disposiciones mínimas que el contrato de teletrabajo debe tener:

- La jornada y el horario de la persona teletrabajadora.
- El lugar o lugares de ejecución del teletrabajo y los días que se labora en teletrabajo.
- La forma de comunicación entre la persona teletrabajadora y la parte empleadora.
- El salario, el cual no podrá ser inferior al percibido por otros trabajadores en el mismo puesto dentro de la empresa o Institución. Asimismo, deben establecerse las fechas y la forma de pago del salario.
- Los criterios de medición, evaluación y control de la persona teletrabajadora, los cuales deberán ser equivalentes a los establecidos en el centro de trabajo para el mismo tipo de trabajo.
- Disposiciones sobre la parte encargada de proporcionar el equipo tecnológico para la ejecución del teletrabajo, para ello las partes quedan en libertad de establecer a cuál le corresponde esta obligación.
- Disposiciones sobre el uso del equipo tecnológico asignado a la persona teletrabajadora, cuando se haya acordado que la parte empleadora dotará del mismo.
- Disposiciones sobre el manejo de datos e información de la parte patronal.
- Responsabilidades y obligaciones de ambas partes.
- Disposiciones sobre visitas de la parte empleadora, previamente programadas al domicilio de la persona teletrabajadora o del lugar donde ejecuta el teletrabajo; las cuales no podrán violentar la intimidad y privacidad de la persona teletrabajadora.
- Disposiciones sobre condiciones de salud ocupacional e higiene en el lugar de teletrabajo.
- Plazo del contrato.

La importancia de estas disposiciones radica en el hecho de querer tener todos los términos claros, de esta forma existe un mejor desempeño y es posible disfrutar de los beneficios que genera esta modalidad de trabajos para la compañía si verse envuelto en malos entendidos e inclusive evitando denuncias que le podrían costar dinero a la empresa.

### **El Teletrabajo en Loymark**

La empresa Loymark brinda los horarios de teletrabajo de forma mensual a través de un archivo que está dividido en tres categorías de puesto; la categoría de desarrollo abarca a casi todos los empleados, la categoría de soporte RM es para un colaborador de TI llamado Rony Montoya, y la categoría de soporte PL hace referencia a Pablo Montoya.

Pues bien, este horario es generado por el jefe del departamento de TI y aplica para todos los que están bajo su cargo, quienes son casi todos los empleados, ya que los únicos que no siguen este horario son los altos mandos, los únicos dos miembros del departamento comercial y los miembros del departamento de servicio al cliente, el cual está conformado por ocho colaboradores.

También, es importante aclarar que la empresa Loymark pertenece a grupo Garnier ya antes mencionado, lo cual es de relevancia porque su departamento de recursos humanos y su departamento de contabilidad son parte de grupo, pero no son parte de la empresa de estudio, sin embargo, ambos departamentos colaboran con estos servicios a esta empresa.

Así las cosas, Loymark le brinda a los empleados el equipo necesario para realizar teletrabajo, y les establece los términos del uso del teletrabajo a través de un reglamento interno, el cual es brindado al empleado cuando inicia a laborar para la compañía.

A continuación, se explicarán las cláusulas que contiene el reglamento actual del teletrabajo utilizado por la empresa Loymark.

Los requisitos para poder obtener teletrabajo son: tener más de tres meses de laborar para la empresa, no haber sido amonestado por incumplimientos de horario y desempeño, haber mostrado un nivel alto de competencias como autodisciplina, manejo del tiempo, iniciativa y flexibilidad, y ser capaz de interactuar en espacios sociales reducidos (Loymark, 2016, pp. 1-7).

El reglamento establece que el superior inmediato será quien decida a quién brindarle teletrabajo, y que solo un 30 % de la población total de la empresa puede teletrabajar. También establece que el teletrabajo se asigna por un periodo de seis meses y queda a disposición de la empresa si extiende o no este periodo. A su vez, según el reglamento, se concederá únicamente

un día de teletrabajo durante esos 6 meses y se podrá extender a 2 días por semana como máximo por semana (Loymark, 2016, pp. 1-7).

El reglamento establece que el colaborador está obligado a informar dónde realizará el teletrabajo, también debe respetar el horario asignado y siempre debe estar localizado para permitir un adecuado intercambio de información. Esta modalidad no puede afectar el desempeño de las actividades de otros puestos de trabajo, además los funcionarios que cuenten con esta modalidad deben entender que las necesidades de la empresa son siempre prioridad, y que las expectativas de desempeños son las mismas que si estuvieran en la oficina (Loymark, 2016, pp. 1-7).

El reglamento aclara que los requerimientos mínimos son: equipo de cómputo, acceso a internet y comunicación telefónica. También, establece que las herramientas como Skype, WhatsApp u otra herramienta de mensajería deberá permanecer siempre en modo disponible; asimismo, el tiempo de respuesta máximo es de 5 minutos en estos medios, y en el correo electrónico es de 15 minutos. Además, el colaborador es responsable de que su equipo no se vea afectado por ningún tipo de malware (Loymark, 2016, pp. 1-7).

Con respecto a la disponibilidad, el reglamento aclara que si el jefe inmediato requiere de su presencia física en la oficina, el colaborador debe presentarse en el tiempo requerido según la distancia en que se encuentra. De igual forma si hay reuniones, capacitación o actividades el día de teletrabajo es cancelado y no es sustituible (Loymark, 2016, pp. 1-7).

El reglamento indica que el espacio físico debe ofrecer las condiciones mínimas con respecto a espacio, ergonomía y seguridad. Además el reglamento aclara que ese lugar no debe ser utilizado para reuniones de la empresa o con clientes, y aclara que todos los gastos deben ser pagados por el trabajador (Loymark, 2016, pp. 1-7).

Sumado a lo anterior, el reglamento aclara que si sucede algún tipo de situación que implica el cumplimiento de las tareas, entonces el trabajador debe trasladarse a las instalaciones de la empresa. También, se aclara que el medio de comunicación primario es el correo electrónico, y el segundo los sistemas de mensajería de texto (Loymark, 2016, pp. 1-7).

El reglamento aclara que los horarios de teletrabajo son asignados por la empresa y que los recursos de la empresa no pueden ser utilizados por otras personas, amigos o familiares del teletrabajador. El reglamento establece que el colaborador cuenta con los mismos derechos y deberes como si estuviera en la oficina. Finalmente, este reglamento aclara los cuatro pasos a seguir para asignar esta modalidad de trabajo a un colaborador: primero la selección de las personas, seguido de la respuesta del colaborador, la medición de los resultados que estará a cargo de la jefatura inmediata, y la comunicación en caso de perder el beneficio al cumplir los seis meses de prueba (Loymark, 2016, pp. 1-7).

## **CAPÍTULO III - MARCO METODOLÓGICO**

### **Enfoque de la Investigación**

Se pretende realizar un estudio basado en una lógica y en un proceso inductivo, explorando y describiendo los efectos que el teletrabajo genera en un grupo de individuos; por lo tanto, se entrevistarán a las personas con el fin de analizar todas sus respuestas y sacar las conclusiones que permitirán el análisis del fenómeno estudiado y generar una perspectiva teórica.

La investigación recolectará los datos de forma no estandarizada; esta recolección pretende obtener los puntos de vista y el sentir de los participantes, así como también sus emociones, experiencias, significados entre otros aspectos un poco más subjetivos. Además, se considerarán las interacciones que tienen los individuos de forma individual y grupal, a través de preguntas un poco más abiertas y la obtención de expresiones a través de los distintos tipos de lenguaje, concentrándose así en las vivencias de los participantes.

La intención es fundamentar la investigación en una perspectiva interpretativa enfocada en el entendimiento de lo que significan las acciones de los participantes, utilizando técnicas como la observación, las entrevistas abiertas, la revisión de documentos, los registros de vida y la evaluación de experiencias personales. Estas técnicas serán utilizadas de forma flexible de acuerdo con los requerimientos de la situación, para producir datos en forma de notas extensas, diagramas, mapas o “cuadros humanos”, y así generar descripciones bastante detalladas.

Dicho esto, se muestra cómo la investigación tendrá un enfoque cualitativo y esto se podrá ver fundamentando en lo que menciona Hernández (2014), quien además de las características mencionadas anteriormente, también indica que el estudio con este enfoque utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación (p. 7).

## **Diseño de la Investigación**

El diseño de la investigación muestra la forma en que se abarcará el proceso de la investigación en general. En este caso se pretende explorar, describir y comprender las experiencias de los participantes, por lo tanto la investigación tendrá un diseño fenomenológico, el cual se enfocará principalmente en describir las experiencias de los individuos. De manera que, este diseño tendrá una fenomenología empírica.

## **Fuentes de Información**

### **Muestra**

Según Hernández (2014) la muestra en las investigaciones cualitativas se define como un “grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia” (p. 384).

Por lo general, las empresas cuentan con un gran número de empleados, y por cuestiones de tiempo y dinero no es posible entrevistarlos a todos. Así pues, se procede a seleccionar solamente a un grupo más manejable para sustentar la investigación, el cual puede ser menor, pero debe ser sustancioso para la investigación o mejor dicho debe ser un grupo pertinente.

Al respecto, Gómez (2009) indica lo siguiente sobre las muestras no probabilísticas:

Las muestras no probabilísticas, suponen un procedimiento de selección informal, donde la elección de una unidad de análisis no depende de la probabilidad de ser elegido, sino de la decisión del investigador, al diseñar el trabajo de campo (p. 108).

Para efectos de esta investigación la muestra será no probabilística, ya que será seleccionada a conveniencia. La entrevista se aplicará a los colaboradores de la empresa que posean el beneficio de utilizar el teletrabajo y que estén dispuestos a colaborar con la investigación. De igual forma, se consultará a la mayor parte de los colaboradores de la compañía.

### **Fuentes primarias**

La principal fuente de información primaria para la investigación es la entrevista que se le aplicará a todos los empleados de la compañía durante sus horas laborales. A través de ella se obtendrán datos para sustentar la investigación, y dichos datos serán analizados con el fin de apoyar las conclusiones que se brinden sobre la investigación.

### **Fuentes secundarias**

Para esta investigación se utilizará la fuente secundaria al consultar las teorías, conceptos y reglamentos ya preestablecidos en los procedimientos de la literatura. Así como los periódicos y algunos blogs confiables, con el fin de obtener las bases necesarias que puedan ser utilizadas en la investigación.

## **Unidades de Análisis de la Investigación**

### **Reglamentación**

Se indica como la primera unidad de la investigación la reglamentación, ya que es el factor cambiante del primer objetivo. Esta, según Chávez (2015), se define como un conjunto de señalamientos que deben seguir tanto el patrono como el trabajador, y contiene información

sobre los horarios, los tiempos en los que se debe laborar, las medidas de prevención que se deben tomar, entre otros (pp. 127-128).

### **Ventajas y desventajas**

Otra unidad de la investigación son las ventajas y las desventajas, donde en este caso según el diccionario de la Real Academia Española (2014) se define como: “Excelencia o condición favorable que alguien o algo tiene”, en el caso de la ventaja; y según este mismo diccionario, desventaja se define como “Mengua o perjuicio que se nota por comparación de dos cosas, personas o situaciones”.

### **Acciones de mejora**

Luego, como tercera unidad, están las acciones de mejora para el teletrabajo, donde estas acciones de igual forma se definen en la Real Academia Española (2014) como el “Resultado de hacer”; y en este caso con el fin de mejoramiento, lo cual, según también la Real Academia Española, se define como la “Acción y efecto de mejorar”.

## **Instrumento de la Investigación**

Un instrumento de investigación es una herramienta que se utiliza para la recopilación de los datos de las personas o sobre el tema que se está investigando en un momento determinado. Además, ayuda a saber cuánto conocimiento se tiene sobre ese tema y si se necesita algún tipo de recomendación para informar más sobre el asunto o si se puede brindar algún consejo para desarrollar mejor la investigación que se llevó a cabo.

### **Cuestionario**

Para esta investigación el instrumento que se decide utilizar es el cuestionario, el cual según Hernández (2014), citando a Chasteauneuf (2009), “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p. 210).

## **Entrevista**

Continuando con lo anterior, donde se establece que el cuestionario será el instrumento a utilizar, la entrevista será la técnica a emplear para la investigación. En este sentido, para Gómez (2009) esta “es un instrumento cualitativo de recolección de datos, que usa un cuestionario previamente elaborado con preguntas abiertas, pensado para darle orden y no olvidar ningún aspecto importante. Es administrado personalmente por un entrevistador a una persona en forma individual” (p. 131).

Por lo tanto, la entrevista será la técnica a utilizar para la investigación, la cual será aprobada por los representantes de la empresa y será aplicada a todos los empleados de la compañía mientras realizan sus labores cotidianas de forma personal e individual, donde el entrevistador se sentará al lado de cada colaborador para tener una entrevista personal tipo charla con cada uno de ellos.

## **Proceso para la Recolección y Análisis de Datos**

Este proceso inicia a partir de la recolección de datos con las fuentes secundarias, los cuales serán los cimientos principales de la investigación y darán pie al inicio de la investigación. Una vez recolectados estos datos se procederá con la recolección de la información primaria, la cual provendrá de cada uno de los empleados que trabajan para la compañía y los cuales cuentan con el beneficio de tener teletrabajo. Esta encuesta se realizará durante la jornada laboral de los empleados y se le aplicará el mismo cuestionario a todos, sin importar el nivel o la jerarquía de los puestos.

## CAPÍTULO IV - ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se mostrará la información que se recolectó a través de los sujetos de estudio, quienes tuvieron la disponibilidad para responder las preguntas de la entrevista realizada durante sus horas laborales. El capítulo se desenvuelve de la siguiente manera: primero una tabla que explica de forma resumida cuáles son las unidades de análisis que responden a los objetivos planteados de esta investigación y cuáles fueron las categorías de análisis correspondientes según la información obtenida.

Más adelante, se procede a brindar un análisis detallado de cada una de las categorías ya mencionadas, con el fin de describirlas y entenderlas a mayor profundidad, utilizando también la información obtenida del capítulo II. Posteriormente, se realizará una interpretación final con el fin de darle respuesta al problema de investigación.

**Tabla 1. Unidades y Categorías de Análisis**

Unidad	Categorías
Reglamentación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento de la reglamentación</li> <li>2. Faltantes en el reglamento</li> <li>3. Claridad</li> <li>4. Control</li> <li>5. Cumplimiento de tareas</li> </ol>
Ventajas y desventajas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de compromiso de los compañeros</li> <li>2. Ahorro en costos</li> <li>3. Calidad de vida</li> <li>4. No hay desventajas</li> <li>5. Descanso</li> <li>6. Productividad</li> <li>7. Ahorro en servicios</li> <li>8. Transportes</li> <li>9. Tiempo en familia</li> <li>10. Motivación</li> <li>11. Menor comunicación</li> <li>12. Desunión</li> </ol>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>13. Falta de claridad con tareas</li> <li>14. Problemas con las herramientas</li> </ul>
Acciones de mejora	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Más tiempo de teletrabajo</li> <li>2. Días de restricción</li> <li>3. Trabajar desde otros lugares</li> <li>4. Trabajar por proyectos</li> <li>5. Subsidios en luz o internet</li> <li>6. Horario</li> <li>7. Bonos</li> <li>8. Correos que motiven</li> <li>9. Salud ocupacional</li> <li>10. Implementos ergonómicos</li> <li>11. Capacitación para incrementar las habilidades comunicativas</li> <li>12. Actividades</li> </ul>

### **Unidad de Análisis 1: Reglamentación**

Como primera unidad de análisis se encuentra la reglamentación, la cual se refiere a los lineamientos que brinda la compañía a sus empleados con el fin de que exista un marco a seguir. Todas las organizaciones tienen reglas, las cuales deben ser acatadas por todos sus colaboradores y estas le permiten a la compañía realizar sus funciones diarias. También, le permite a los empleados tener a su disposición una forma de consultar qué se debe hacer en caso de que suceda algún siniestro en específico. Es importante verificar cuánto conocimiento tienen los miembros de una organización sobre estas cláusulas que los regulan y a su vez verificar que no existan vacíos o faltantes en ella.

Los reglamentos según Casa (2008) son básicamente un conjunto de reglas y preceptos, los cuales para la empresa Loymark representan una herramienta de control, ya que sin ellas no tendría la potestad de solicitar resultados o de realizar reclamos cuando una situación no deseada se presente con algún colaborador. Sumado a ello, son una herramienta para los empleados, ya que tienen la posibilidad de apegarse a los reglamentos cuando ocurran situaciones disconformes relacionadas con la realización de los trabajos para la compañía. (p. 252).

Por lo anterior, la investigación tiene una parte enfocada a la reglamentación, y es a través de las entrevistas aplicadas a los colaboradores de la compañía que se obtuvieron varias categorías desplegadas de esta unidad de análisis, las cuales contabilizan un total de cinco categorías para la parte de reglamentación:

1. Conocimiento de la reglamentación
2. Faltantes en el reglamento
3. Claridad
4. Control
5. Cumplimiento de tareas

A continuación, se procederá a realizar una descripción y un análisis de cada una de las categorías extraídas de las respuestas brindadas por los empleados de la empresa Loymark.

### **Categoría 1: Conocimiento de la reglamentación**

Según lo indicado en las entrevistas aplicadas a los empleados que han utilizado la modalidad de teletrabajo, se logró extraer la presente categoría, en la cual los entrevistados señalan las cláusulas que más recuerdan del reglamento de teletrabajo que la empresa Loymark les brinda antes de autorizarles tener teletrabajo. Lo anterior, se demuestra con las siguientes frases de los entrevistados:

- *“Es solamente un documento que nos habían hecho firmar al inicio, como un reglamento interno, sobre el teletrabajo, pero leyes nacionales no. Decía que uno tiene que contestar por Skype entre 5 y 20 minutos, no se puede desplazar a otro lugar fuera de la casa, tiene que estar ubicable, no debe de estar a más de una hora de la ubicación de la empresa de distancia, si hay un problema que me impide conectarme desde la casa tengo que desplazarme a esa hora a la oficina, tengo que cumplir con el horario de 8 a 5:30 cuando esté en teletrabajo, que tengo que tener el internet y los instrumentos necesarios en la casa como computadora, modem, etcétera, que me permita trabajar*

*cómodo y un lugar apropiado, por ejemplo sin niños, sin ruido, etcétera, para poder concentrarme en el trabajo” (Entrevistado 1).*

- *“Conozco que uno tiene que cumplir el horario, que es a las 8, que es de ocho a cinco y media, se hay que, por ejemplo, si tengo una, si algo pasa y no puedo hacer teletrabajo, entonces tengo que venir aquí a la oficina, después tengo que tener una disponibilidad de, o sea si me mandan un mensaje o algo por Skype tengo unos 15 o 20 minutos para responder, que es como lo que yo debería de estar disponible para cualquier persona que me envía el mensaje, bueno que el teletrabajo se da acá, bueno para los que primero ingresan tienen que son tres meses para poder darle 2 o 3 días de teletrabajo y eso es lo que me acuerdo ahorita” (Entrevistado 2).*
- *“Ok, que tiene que establecer un lugar adecuado poder trabajar, que tiene contestar casi inmediato cuando le escriben vía por Skype o por correo, el horario, tiene que cumplir un horario específico y ya no me acuerdo que más” (Entrevistado 3).*
- *“Di honestamente apenas lo que me acuerdo de un documento que habían pasado hace tiempo, pero bueno uno tiene que tener una buena conexión, tiene que estar siempre conectado, creo que son cinco minutos que le dan a uno de respuesta de tiempo de respuesta. A bueno que si tiene una reunión tiene que regresar, tiene que venir a la oficina, igual si tiene algún otro inconveniente, no sé qué la máquina virtual se desconectó, ya no la puso conectar y todo eso. Si tiene una avería tiene que venir a la oficina si no logra contactar rápido con la persona que se pueda arreglar” (Entrevistado 4).*
- *“Recuerdo que si se va la luz hay que devolverse a trabajar aquí, también sé que es un beneficio que se les da a las personas que tienen más de un año o más de seis meses de trabajar aquí por ahí anda el asunto. Bueno obviamente es tener una computadora, un internet estable, si hay alguna reunión con algún cliente el teletrabajo se cancela, si algo fallara o por algún problema mayor tuviera que venir, toca. Habla de estar como en la casa también no puede estar en cualquier lado, más que todo eso es” (Entrevistado 5).*
- *“Si, lo conozco bien, ok trae las condiciones, es que yo fui la que la redacte, tema de los horarios, el tema de las condiciones, que es uno el que tiene que proveer el internet, que la empresa no va a asumir esos costos, que el tema de ergonomía, bueno a lo que recuerdo ahorita que era también responsabilidad de uno” (Entrevistado 6).*
- *“Que se tiene que trabajar desde la casa, ciertos horarios que deben ser de ocho a cinco, bueno el tema que implementaron hace poco que es el mobility pass que uno tiene que llenar un formulario o solicitarlo al jefe inmediato para trabajar donde usted quiera, y nada más eso” (Entrevistado 7).*

- *“Bueno la regulación la pasaron al puro inicio, son como las reglas, entonces por ejemplo, lo que me acuerdo ahorita, es que uno tiene que... si se presenta algún problema, por ejemplo, ya sea con la red o algo, uno tiene que venirse inmediatamente al trabajo, uno siempre tiene que estar disponible digamos lo que es en el chat, tengo que estar en todo momento disponible, si hay una reunión con clientes es mejor que ese día yo esté aquí, a no ser que se llegue a un acuerdo, por ejemplo, que se pueda hacer vía Skype, pero lo ideal es que ese día uno esté aquí. Digamos si hay, ese no recuerdo si está, pero digamos yo en mi caso que sí tengo un día donde hay entrega, por ejemplo, en producción, eh yo prefiero estar aquí haciendo pruebas por cualquier cosa. Y bueno habían varias pero no tengo en mente todas, aah bueno, por ejemplo, el lugar que tiene que ser un lugar adecuado para poder trabajar este por cosas, pero sé que hay más pero ahorita no las recuerdo” (Entrevistado 8).*
- *“Di maso menos, digamos ahorita tengo en mente el horario de entrada de ocho a cinco y media, hay un tiempo ahí de respuestas, puede ser los medios de comunicación Skype, el correo de la empresa. Esa es la establecida, pero que yo recuerdo, obviamente pues también hay comunicación por whatsapp. Las horas que ya te dije que es diferente a cuando se está aquí, que tenemos el horario flexible, ya es de 8 a 5 y 30, después lo otro es en caso de que no tengas electricidad, que no tengas internet, que la compu falle u otra cosa de ese tipo tenés que venir a presentarte aquí al trabajo, después otro que conozco es que en reuniones tener que venir si hay una reunión establecida tenés que venir, son de las cosas que ahorita manejo en mente” (Entrevistado 9).*

### **Análisis.**

La reglamentación puede ser utilizada en muchos escenarios, por ejemplo, en casos cuando existen preguntas sobre cómo proceder ante cierta situación, y como herramienta de guía para actuar de la mejor manera posible. Sin embargo, en algunas ocasiones sucede que es un poco difícil recordar todas y cada una de las cláusulas que contiene el reglamento, por lo que es importante entender que cada entrevistado tiene una noción de lo que dice el reglamento, aunque siempre existirán ciertos puntos que no son recordados debido a que en ocasiones son poco utilizados o se les resta importancia.

Continuando con lo anterior, esos detalles recordados por los entrevistados son el conocimiento del reglamento que tiene cada uno de ellos. Al respecto, Alles (2011) define el concepto de conocimientos como un “Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina” (p. 107).

Estos conocimientos son evidenciados en todas las entrevistas, ya que los colaboradores están al tanto de la existencia de este reglamento y lo han leído; además de indicarlo también lo evidencian, mencionando varias de las cláusulas ubicables en la reglamentación de la compañía, lo cual quiere decir que son capaces de cumplir con los lineamientos y esto da una alta probabilidad de que los estén siguiendo.

## **Categoría 2: Faltantes en el reglamento**

Esta categoría muestra los posibles vacíos que podrían estarse presentando en el reglamento de teletrabajo que utiliza la empresa Loymark, según la opinión de todos los entrevistados, quienes en algunos casos indicaron que lo consideraban claro y completo; además, otros mencionaron algunas características que les gustaría estuvieran indicadas dentro del reglamento. Esto lo realizaron a través de las siguientes manifestaciones.

- *“Tal vez lo que es la asignación de los días, porque son muy aleatorios, digamos un día me toca viernes, otro día no y así, no se lo asigna una compañera y a veces hay criterio, deberían tomar más en consideración más la restricción vehicular, si uno tiene vehículo, para que sea un beneficio mayor”* (Entrevistado 1).
- *“Creo que ninguna, es que hay una que me puede echar la soga al cuello, una es la banda, el nivel de servicio de internet, que haya un mínimo de internet para poder trabajar”* (Entrevistado 3).
- *“Lo que hace falta es que en caso de que se vaya el internet, qué hacer en esos casos, bueno allí dice algo de la casa, aunque no sé si eso lo dice la verdad”* (Entrevistado 7).
- *“Las consecuencias de no trabajar, porque ahorita se dice que es lo que tenés que hacer para tener teletrabajo, pero no se está diciendo qué consecuencias, o sea, sí una, pero no dice cómo lo va a aplicar, no dice cómo lo va a hacer”* (Entrevistado 9).

## **Análisis.**

Es claro que cada individuo tiene distintas formas de visualizar su entorno, ya en este tema relacionado, las opiniones estuvieron algo diferenciadas. Se podría decir que varios de los colaboradores consideran que el reglamento está bastante completo, aunque ninguno dijo que fuese un reglamento perfecto. Por lo tanto, es posible rescatar algunas mejoras que la compañía podría considerar incorporarlas en el futuro.

Debido a que una de las finalidades más importantes de la investigación es encontrar los faltantes o vacíos que podría tener el reglamento de teletrabajo brindado por la empresa Loymark a sus colaboradores, es importante definir lo que faltante significa, y según Silva y Duran (2010) es una carencia o privación de alguna cosa, y justamente esto es lo que se busca obtener por parte de los colaboradores quienes mencionaron algunas pautas (p. 129).

Continuando con lo anterior y recabando en lo que los entrevistados mencionaron, a algunos de ellos les parece que al reglamento le hace falta ser más detallado en relación con las disposiciones del internet (cuanta capacidad de banda ancha solicita la empresa). Además algunos de ellos no están claros de cuáles son las consecuencias por incumplir con sus funciones durante el teletrabajo. También, como último faltante les gustaría que el reglamento indicara específicamente cuáles días fijos a la semana tendrían teletrabajo. Sin embargo, es importante aclarar que esta última disposición presentaría una contradicción a las disposiciones de la empresa, ya que la compañía por medio del correo electrónico les asigna los días de teletrabajo, lo que pasa es que lo hacen de forma rotativa y a los colaboradores les gustaría que fuesen de forma fija, es decir que se diga que todos los lunes sean de teletrabajo, y no que el día este constantemente cambiando.

Añadiendo un poco más de argumentos, a pesar del deseo de algunos colaboradores de obtener los días fijos de teletrabajo, la compañía debe analizar la conveniencia de esta acción, debido a que los días son rotativos por diversas razones. Primero para que los clientes puedan visitar la empresa cuando a ellos mejor les convenga; segundo, para que se puedan agendar tomando en cuenta los días feriados con el fin de evitar que existan días de teletrabajo seguidos, entre otras razones que la empresa debe valorar antes de tomar una decisión en relación con la asignación de los días.

### Categoría 3: Claridad

La claridad hace referencia a qué se entiende acerca de lo que dice el reglamento, y a que no existen ambigüedades que causen confusiones en los colaboradores de la compañía, quienes al leer el reglamento consideran lo siguiente:

- *“Creo que está claro, tal vez en un inicio pensé que como controlaban talvez que la, que como las personas están cumpliendo con el horario en sí. Pero me imagino que se basan como en el cumplimiento de tareas”* (Entrevistado 2).
- *“No, no, o sea creo que lo que está es como lo primordial, si en este momento que piense que falta algo de aclarar o algo no lo creo. A grandes rasgos creo que está lo que tiene que estar, tal vez si uno se pone muy detallista pues sí se pueden encontrar cosas a como esta”* (Entrevistado 5).
- *“La vez anterior a este último Johan había vuelto a mandar otra vez las reglas, a bueno porque al principio hubo mucha confusión, porque de hecho yo fui una de las personas que se confundió en que, por ejemplo, eeh yo hubo un día que me equivoque, digamos el lunes era teletrabajo, yo el fin de semana no me fije y como casi nunca hay los lunes entonces yo vine, y yo di por un hecho de que yo podía, y ya que vine hasta aquí, me tienen que dar otro día de teletrabajo verdad, entonces hasta después vino la aclaración que ya eso es di responsabilidad de uno, di si uno se le pasó el día salado, si hay como talvez que por accidente pueden pasar y que no hemos contemplado, en ese momento sí paso eso, yo asumí que sí se me pasó por accidente, yo podía escoger otro día como para pagar el teletrabajo pero en realidad no es así, uno tiene que estar pendiente del día, si no salado. Pero así como que falte ahorita algo, que yo sienta que este faltando ahorita, no”* (Entrevistado 8).
- *“No creo que falte nada, para mí todo está claro”* (Entrevistado 9).

#### **Análisis.**

Es importante entender que cuando no se tiene claridad podrían generarse actuaciones erróneas sin intención por parte de las personas. En este sentido, Gan y Berbel (2012) indican que “muchos de los problemas y conflictos en las relaciones de trabajo surgen de la falta de

claridad (o de toma de conciencia) en torno a las responsabilidades y resultados”. Lo anterior, es lo que el reglamento utilizado por la empresa Loymark tiene como objetivo evitar.

Ahora bien, como un aspecto positivo para la compañía se podría indicar que los empleados sienten que existe claridad con respecto a todas las normas que deben seguir cuando realizan teletrabajo. Por lo tanto, a los empleados no les genera dudas utilizarlo y sienten que lo pueden seguir de forma adecuada ya que para ninguno de ellos el reglamento de teletrabajo presenta ambigüedad, aunque también esto es la consecuencia de haber realizado cambios en las versiones antiguas del reglamento, ya que la empresa poco a poco también ha ido aclarando algunas cláusulas del reglamento que generan confusión. De modo que, siempre es importante estar atento a cualquier posible nueva ambigüedad que pueda prestarse para actuaciones erróneas.

#### **Categoría 4: Control**

El control es vital para cualquier organización, y en cualquier proceso que se realiza siempre en cierto momento surge la necesidad de que exista algún tipo de control. Inclusive algunos de los colaboradores mencionaron un poco sobre esas situaciones, donde la existencia de un control se vuelve inevitable para la organización sin importar el tipo de puesto, o el tipo de tarea que se está realizando, siendo los ejemplos siguientes los que dieron pie al surgimiento de esta categoría.

- *“Creo que la manera sería como, generar un control, como que la máquinas estén conectadas a un servidor, entonces me imagino que desde ahí podrían tomar como, qué sé yo en que momento una persona comenzó a hacer teletrabajo, cuando se desconectó” (Entrevistado 2).*
- *“Es que sería como en casos muy extremos, digamos a uno se le averíe la computadora y pierda lo que está trabajando, digamos a mí me pasa mucho que yo tengo que estar como... yo no tengo tan buena conexión entonces tengo que estar pasando archivos, entonces digamos por ese tema se complica un montón, entonces eso es algo que en teletrabajo no se puede controlar y no está considerado en que sucede en ese caso,*

*porque si vengo acá ven que estaba trabajando pero si estoy en la casa y se me pierde lo que trabajé no hay respaldo de que trabajé en ello” (Entrevistado 4).*

- *“...muchas veces en el caso mío que tengo gente a cargo, este a veces quedo a ciegas, entonces no hay una consecuencia, pero debería existir algo que me permita a mí ver que realmente están trabajando” (Entrevistado 6).*

### **Análisis.**

Si bien es cierto en muchas ocasiones es difícil controlarlo todo, siempre es importante tratar de tomar acciones de la mayor parte posible de lo que sucede en la organización. Al respecto, varios autores como Mantilla (2013) definen el control como un proceso ejecutado por los altos jerarcas y con una estructura hecha de forma razonable con el cumplimiento de los objetivos de la organización, por lo tanto deben estar siempre atentos a todo aquello que podría salirse de las manos y que podría generar inconvenientes al momento de administrar a la organización (p. 15).

Como se pudo comprobar los colaboradores también manifestaron su preocupación ante lo que sucedería si pierden la información en la que estuvieron trabajando durante un día completo, ya que cuando se encuentran en la oficina, tienen el respaldo de que sus supervisores los observaron trabajando. Por ejemplo, si un fallo técnico sucede en la oficina y se pierde parte de un proyecto las consecuencias no son las mismas a que si esto pasa mientras realizan teletrabajo, ya que el empleado no tiene como comprobar que realmente invirtió su tiempo trabajando, debido a que no generó resultados. A pesar de ser un posible riesgo presente al encontrarse en la oficina, es preocupante para ellos como este riesgo se incrementa un poco más al realizar teletrabajo, debido a que sienten que la consecuencia es mayor.

Un vacío muy importante y que no se debe dejar de lado, son las consecuencias de lo que sucedería si no se cumple con las labores mientras se realiza teletrabajo, si el control que se establece no presenta efectos al no cumplirse, entonces deja de ser un control de utilidad

para la organización, y finalmente el reglamento perdería credibilidad. Asimismo, sí existen casos donde por confusión se ha caído en un incumplimiento de labores, pero esto no ha tenido consecuencia alguna como amonestaciones o llamadas de atención por escrito. Por lo tanto, la mayoría de los empleados ama el teletrabajo, porque siente que no debe rendirle cuentas a nadie y esto en algunos casos podría generar improductividad para la organización.

### **Categoría 5: Cumplimiento de tareas**

Esta categoría nace de la incógnita de cómo puede la organización vigilar que sus colaboradores estuviesen realmente trabajando para la compañía mientras se encontraban realizando teletrabajo, ya que varios de ellos opinan que no es necesario un control muy estricto. En su lugar, indicaron que el cumplimiento de tareas sería el mejor método y esto lo indicaron a través de las siguientes manifestaciones:

- *“Es que la regulación debe ser como, bueno es que como se encuentra ahorita no es muy buena, debería ser como por tareas, definir tareas diarias, se está trabajando maso menos así, pero no es tan, como no es como una directriz”* (Entrevistado 3).
- *“Yo siento que, el teletrabajo al igual que venir acá, ya todos estamos lo suficientemente grandes como para que los jefes estén detrás de uno viendo que estás haciendo, cada uno es consciente de lo que tiene que hacer, cuándo tiene que entregarlo de a quién tiene que rendirle cuentas. Entonces eso es como que andar controlando quién está haciendo cada cosa en teletrabajo o quién está haciendo cada cosa acá, es como un trabajo innecesario, me parece que ya uno es lo suficientemente grande como para cumplir con lo que le toca”* (Entrevistado 5).
- *“Creo que, debería empezar por el tema de los procesos a nivel general, no solamente de teletrabajo sino también del trabajo, al faltar tanto el tema de procesos ese también se ve reflejado sobre el teletrabajo”* (Entrevistado 6).
- *“Como Loymark trabaja bajo una premisa de objetivos y de proyectos, entonces creo que no hay que regular nada, cada persona que está digamos o la iniciativa de Loymark es bajo ser un empleado de confianza, entonces bajo los objetivos y todo esto creo que estamos bien”* (Entrevistado 7).

- *“Es que yo no sé, digamos si nos monitorean con alguna aplicación, aunque creo que no es permitido, creo que la regulación aquí en el caso mío que tengo mucho tiempo de trabajar aquí es, ok, si vas al día con tu trabajo si no te atrasas me parece que esa es una manera de medirme que verdaderamente estés trabajando, que si te preguntan tal cosa, responder al momento, y si es tal vez un reporte no sé establecer un reporte que se entrega en 20 min, pues verdaderamente no sé, entregarlo, pero no es una cosa que deba de mejorarse si no. El teletrabajo debería tener también el mismo horario flexible”* (Entrevistado 8).

### **Análisis.**

El trabajo a través del cumplimiento de tareas es para muchas compañías una novedad, debido a que están acostumbradas medir el rendimiento de los empleados a través de las horas laboradas y no a través de los resultados obtenidos por su labor, y se puede llegar a pensar que es más complejo implementar esta metodología, donde no importa a qué hora el colaborador comenzó a trabajar siempre y cuando entregue todas sus asignaciones a tiempo.

Antes bien, es importante tener claro que trabajar por objetivos, según François (2016), es el “resultado de la delegación en el conjunto de las actividades de un puesto o de una unidad de trabajo. Por eso, contribuye a crear unas relaciones jerárquicas favorables a la movilización de los equipos” (p. 26), y que existen una serie gestiones que se deben llevar a cabo para lograrlo adecuadamente.

Debido a lo anterior es que el señor Chaparro (2015) brinda algunas pautas necesarias para lograr una buena administración por objetivos; como por ejemplo, mantener los objetivos claros, orientar los esfuerzos de la organización hacia una misma dirección, utilizar los sistemas de recompensas, mantenerlos a todos motivados, crear un sistema medible y donde las actividades sean fácilmente registrables, desarrollar una cultura en todos los colaboradores que esté enfocada hacia los resultados y asegurarse que todas responsabilidades estén siempre claras, entre otras (p. 26).

A pesar de que requiere cierto nivel de esfuerzo para la compañía, esta es una de las recomendaciones que los empleados han hecho con mayor determinación. Muchos de ellos al momento de responder la entrevista ni siquiera pensaron en esta respuesta, es algo que tienen totalmente claro que la empresa debería implementar para darle un mejor seguimiento a sus colaboradores.

## **Unidad de Análisis 2: Ventajas y Desventajas**

Toda decisión en una compañía genera alguna consecuencia, ya sea positiva o negativa o incluso podría ser ambas. De manera que, como segunda unidad de análisis están las ventajas y desventajas que podría generar la utilización del teletrabajo, tanto para los empleados como en algunos ámbitos de la compañía, ya que se deben determinar con el fin de buscar soluciones a las desventajas, o bien, tenerlas siempre en cuenta, y para aprovechar las ventajas que el teletrabajo genera.

Existen varias ventajas y desventajas ya establecidas por algunos catedráticos, por ejemplo, Flores (2014) menciona la flexibilidad, el aumento de la productividad, el incremento de las oportunidades laborales, la disminución del estrés, el ahorro en desplazamientos, entre otras ventajas; y también indica que algunas desventajas como son las dificultades de concentración, la pérdida de jerarquías, la inseguridad laboral, la posibilidad de explotación, el posible decrecimiento en el rendimiento del empleado donde el costo de controlarlos sea mayor a lo aportan a la compañía, entre otros (p. 148).

Pues bien, debido a lo anterior se procedió a indagar a través de las entrevistas cuáles son las ventajas y desventajas que genera el uso de la modalidad de teletrabajo para los trabajadores de la empresa Loymark, donde gracias a sus respuestas fue posible recabar un total de 15 categorías, las cuales se describen a continuación:

1. Falta de compromiso
2. Ahorro en costos

3. Calidad de vida
4. No hay desventajas
5. Descanso
6. Productividad
7. Ahorro en servicios
8. Transportes
9. Tiempo en familia
10. Motivación
11. Menor comunicación
12. Desunión
13. Falta de claridad con tareas
14. Herramientas

### **Categoría 1: Falta de compromiso**

Esta categoría se refiere al desinterés que en ocasiones un colaborador podría mostrar al momento de estar realizando teletrabajo, debido al sentir que no tiene un supervisor sobre él observando lo que hace mientras se encuentra en la comodidad de su hogar. De forma que, una de las respuestas obtenidas en las entrevistas desplegó esta categoría como una de las desventajas del teletrabajo en las siguientes frases.

- *“O sea en sí no debería de haber desventajas, porque se supone que la tecnología debería darnos las herramientas para que no haya ningún problema, pero siento que mucho de los compañeros casi el 90% no está preparado para tener teletrabajo, muchos siempre tienen la excusa de mejor mañana cuando lo veamos en la oficina, cuando nos sentemos, entonces siento aquí que la gente todavía no está capacitada para afrontar que, abrí el Skype, báñate para que estés preparado a abrir el Skype y hablar frente a frente si hay que hacerlo, siento que esa sería como la desventaja, más que todo un tema*

*de personal, que no hay una capacitación para el tema de teletrabajo, pero capacitación, no sé si me explico para alimentar esos skills de poder llevar una reunión o hacer un trabajo desde la casa, siempre hay peros. E incluso a mí me para en el proceso de proyectos que a veces he tenido mis encontronazos con mis compañeros de decir, es un día de trabajo y debería de ser un día igual a venir a la oficina” (Entrevistado 6).*

- *“Aunque el cara a cara a veces hace falta, aunque allí está cuanta madurez ya tenemos, habría que analizar nosotros como Loymark en qué nivel de madurez ya estamos porque no sé si hará falta que a nivel de comunicación, por ejemplo, no haga falta madurez, de que tal vez yo estoy sintiendo de que me haga falta el cara a cara, pero hay otra empresa ya que alcanzó el nivel de madurez, tal que ellos dicen no pero es que eso no es necesario, vea todas la herramientas que usted tiene a su disposición, no sé, se me ocurre, pero digamos este a nosotros habría que ver” (Entrevistado 8).*

### **Análisis.**

Debido a la sensibilidad del tema y a que para muchos colaboradores es difícil aceptar cuando está fallando en un área específica, casi ninguno de los entrevistados brindó esta desventaja, la cual sí podría estarse manifestando tal y como se menciona, muchos colaboradores indican que realizarán las discusiones al día siguiente (cuando ya no estén en teletrabajo) lo que evidencia que podrían no estar comprometidos a realizar esa acción mientras están en sus hogares.

Alusivo a esto el señor Eggers (2012), mencionando a Lencioni (2002), indica que una competencia que debe tener el administrador para afrontar la falta de compromiso es llamar a los diálogos y a las discusiones donde la opinión de todos sea tomada en cuenta, de esta forma todos se sienten parte e involucrados con los objetivos y las metas a seguir (p. 104).

En este sentido, Candel (2016) define el compromiso como aquella obligación que se asume en relación con algún asunto o causa, así mismo dentro del ámbito organización esta definición implica dedicación día a día y lealtad de pensamiento y actuación, este debe estar presente en las características de los colaboradores de la organización para lograr el objetivo en común (p. 174).

El señor Carpio (2017) en su artículo llamado “Las 9 malas prácticas que los trabajadores deben evitar”, indica como novena práctica, la falta de compromiso que afecta el ambiente y los resultados organizacionales. Este artículo indica también que esto se puede eliminar a través del desarrollo de una cultura de calidad y productividad, lo cual exige un liderazgo transformacional y la participación de todos para construir la empresa del mañana

Finalmente, Allen (2011) indica que el compromiso organizacional hace referencia al compromiso agrupado de los colaboradores de una organización en relación con los objetivos, la visión y la estrategia que esta ha definido, cómo se identifican con dichos conceptos, y qué consistencia tiene este compromiso con respecto al futuro (p. 103).

En el teletrabajo la falta de compromiso de los colaboradores sería una debilidad muy grande para esta modalidad, debido a que si existe mucha falta de compromiso por las tareas que se deben realizar en la compañía, mientras se realiza teletrabajo, esto podría empeorar. El compromiso del empleado hacia la compañía debe estar siempre presente para que la utilización de teletrabajo sea de provecho para ambas partes.

El compromiso debe ser un aspecto obligatorio y exigido por la organización antes de brindarle la posibilidad de teletrabajo a uno de sus empleados, sin él podría perderse la meta de la organización, ya que al existir falta de compromiso los objetivos no serán cumplidos, o bien, se demorará mucho más tiempo en ellos, lo cual hace perder eficiencia a la compañía. Por ende, la organización debe saber identificar cuáles de sus colaboradores tiene falta de compromiso cuando realizan teletrabajo y abordarlos de manera cuidadosa para recuperar su motivación.

## **Categoría 2: Ahorro en costos**

Muchos de los entrevistados están de acuerdo en que al hablar de beneficios, la parte que involucra el dinero está de una u otra forma presente. De manera que, de acuerdo con las siguientes frases expresadas por los entrevistados, es que surge esta categoría, la cual se refiere principalmente a las distintas formas en que los colaboradores economizan dinero.

- *“bueno, también se ahorra en combustible, se ahorra el dinero que uno gasta en combustible e incluso para almuerzos a veces uno con la comida de la casa no tiene que estar comiendo afuera, entonces también por ahí va el asunto”* (Entrevistado 2).
- *“el ahorrarse en comida en gasolina, pasajes inclusive”* (Entrevistado 5).
- *“puede tener ventajas de ahorros”* (Entrevistado 7).
- *“La ventajas, yo tengo ventajas económicas puesto que sí me ha dado, por ejemplo, que veces me toca bueno lo pases y a veces pagar taxi, y bueno si vengo tarde ni modo tengo que pagar taxi desde algún lado”* (Entrevistado 8).
- *“de ahorrarse en combustible, que usted se levanta, desayuna y enciende la compu todo eso es súper ventaja”* y *“sería bueno 3 días para más ventajas tuyas en cuanto a economía y ahorro”* (Entrevistado 9).

### **Análisis.**

El teletrabajo contribuye a que los colaboradores no incurran en gastos adicionales, como los de alimentación y los de combustible; este es uno de los factores que representa un aumento en el gran grado de satisfacción de los empleados que realizan teletrabajo, ya que tienen la posibilidad de destinar el dinero sobrante en cualquier otro aspecto que quieran.

Inclusive, Marcuse (2009) indica que el ahorro es la parte de un sueldo o de una renta que no se destina inmediatamente al consumo y que en efecto, lo ahorrado puede destinarse a

diversas actividades, como un plan de pensiones o una reserva para emergencias, para un fondo que podría ser utilizado para la compra futura de un bien (p. 39).

Por lo tanto, el hecho de que los empleados tengan la posibilidad de ahorrar una parte de su salario y destinarla en otras causas, genera para ellos una gran ventaja en el uso de la modalidad de teletrabajo, ya sea al no pagar la gasolina de unos cuantos días, o bien, los almuerzos. Ellos son conscientes de la cantidad de ahorros en total que tienen y dicen gustarles mucho este aspecto.

### **Categoría 3: Calidad de vida**

Para muchos de los colaboradores existen ciertos aspectos que valoran y aprecian más que un salario extremadamente alto, es por esta razón que las siguientes opiniones de los colaboradores dieron pie a la creación de esta categoría, ya que ellos indicaron lo siguiente.

- *“me ahorro estrés porque no vengo en presas ni salgo en presas, ni cuando hay aguaceros en invierno no me mojo ni nada, y la ventaja más grande es que uno en el almuerzo puede comer tranquilo, tiene más tiempo no hay distracciones ni nada, y que cuando ya son las cinco y media uno cierra y ya está en la casa”* (Entrevistado 1).
- *“es mejor calidad de vida para los empleados, creo que no ha habido ningún problema con el teletrabajo que implique pensar en quitarlo”* (Entrevistado 4).
- *“Ventajas muchas, calidad de vida”* (Entrevistado 5).
- *“pienso que la gran ventaja que tenemos ahí es darle un poco más de calidad de vida”* (Entrevistado 7).

### **Análisis.**

En relación con la calidad de vida, según Miró (2009), esta se define en distintas dimensiones, entre ellas el bienestar físico, la satisfacción subjetiva y el bienestar psicológico, por lo tanto, es posible indicar que una buena calidad de vida podría generar motivación en las personas, en sus familias y en todos los que conviven junto a ella (p. 12).

Por su parte, Dapuetto (2013) indica que una buena calidad de vida existe cuando las esperanzas y las expectativas de la persona están complementadas y satisfechas por la experiencia, lo que muestra que se afectada por un conjunto de factores y estos al ser positivos permiten la generación total de una buena calidad de vida (p. 33).

Sumado a lo anterior, Alles (2011) se adentra un poco más en la definición y la lleva a un nivel más detallado, indicando así que la calidad de vida laboral hace referencia al entorno laboral de los empleados, lo cual quiere decir que si ellos tienen un entorno favorable para realizar sus actividades laborales, para ellos estos factores son de índole variada, ya que puede ir desde las comodidades en su entorno hasta la parte fraternal con sus jefes y compañeros (p. 70).

Por lo tanto, es evidente que gracias al teletrabajo los empleados tienen una sensación de mejoramiento en su calidad de vida, debido a que el realizar teletrabajo genera en ellos un entorno de comodidad y relajación, como algunos de ellos mencionaron en algunas de las entrevistas. De esta forma, la calidad de vida es una de las ventajas que genera para los empleados la utilización de teletrabajo.

#### **Categoría 4: No hay desventajas**

Esta categoría hace referencia al hecho de que para algunos colaboradores la utilización del teletrabajo no tiene ningún aspecto negativo, y esto lo mostraron a través de las siguientes manifestaciones.

- *“No hay desventajas, porque más bien uno hace los trabajos más rápido”* (Entrevistado 1).
- *“O sea en sí no debería de haber desventajas, porque se supone que la tecnología debería darnos las herramientas para que no haya ningún problema”* (Entrevistado 6).
- *“Para mí no tiene ninguna desventaja”* (Entrevistado 7).
- *“Yo no le veo ninguna desventaja, mucha ventaja el hecho de no salir de la casa”* (Entrevistado 7).

### **Análisis.**

Algunos colaboradores se mostraron totalmente convencidos de que la utilización del teletrabajo no genera ninguna desventaja bajo ningún escenario, no se generan desventajas para ellos, ni para la empresa y tampoco para los compañeros de trabajo debido a que para ellos el teletrabajo solamente trae cosas positivas a la organización y a sus vidas

Según el diccionario de la universidad de Oxford University Press (2018), una desventaja se define como la circunstancia de ser peor o estar peor en una situación en comparación a otras de la misma naturaleza, o bien, también lo define como una situación menos favorable en la que una persona se encuentra con respecto a otra cuando se compara.

A pesar de que los colaboradores manifiesten que no existen desventajas, esto puede estar relacionado únicamente a una perspectiva personal de ellos, ya que no están valorando otros factores a su alrededor, como los efectos de poca socialización que el teletrabajo genera y el cual a través de la comunicación se desarrollará con mayor detalles. Sin embargo, la parte positiva es que los colaboradores se encuentran un cien por ciento satisfechos con el teletrabajo y no le ven absolutamente nada negativo en este modelo de trabajo.

## Categoría 5: Descanso

La quinta categoría hace referencia a la sensación que los empleados sienten durante y después de la utilización del modelo de teletrabajo, ellos lo expresaron a través de los siguientes cometarios brindados durante las conversaciones.

- *“Bueno las ventajas es, bueno primero que ahí uno puede dormir un poquito más”* (Entrevistado 2).
- *“Ventajas, que no tengo que levantarme más temprano, que todo el tiempo para alistar a mis niños para llevarlos al kínder, o sea se descansa un poquito más que cuando estoy en la casa un día normal que tengo que levantarme a las 5 y 30 para poderlos alistar y venirme para el trabajo”* (Entrevistado 3).
- *“el descanso también, se le hace a uno la semana más corta y uno está mejor para trabajar”* (Entrevistado 4).
- *“inclusive puedes dormir un poco más, el tiempo que gastas en presas podés aprovecharlo durmiendo o haciendo cualquier cosa que querrás, qué sé yo, como ejercicio”* (Entrevistado 5).
- *“La parte positiva es el descanso, porque uno abre la computadora y la cierra y está en la casa”; “el tema de teletrabajo y el poder muchas veces descansar, eso a mí, o sea le doy un 100%, y me refiero a descansar en tema de traslado, eso a mí me encanta”* (Entrevistado 6).
- *“incluso me ahorra energías, entonces, por ejemplo, yo después de un día de tener teletrabajo tengo más energías para trabajar al día siguiente”* (Entrevistado 8).

### Análisis.

Es gracias a la utilización del teletrabajo que los empleados se sienten más descansados, debido a que el empleado se encuentra en la comodidad de su casa, sin la tensión de sentirse observado por sus superiores y también debido a que no tienen la necesidad de despertar más temprano para trasladarse a su lugar de trabajo, si no que tienen la posibilidad de utilizar ese

tiempo de transporte en unas cuantas horas más de sueños, y a su vez, al terminar la jornada se ahorran las energías que implica el estarse movilizándolo a través de la ciudad.

Santibáñez y Sanchez (2015) indican que el descanso tiene que ver con la utilización del tiempo libre de un colaborador, después de que termina su jornada laboral, en cosas que no sean parte de su trabajo, con el fin de restaurar sus energías físicas, y el teletrabajo le permite a los colaboradores incrementar un poco más sus tiempos de descanso (p. 132).

El descanso permite a los colaboradores sentirse mejor al momento de volver a iniciar sus actividades laborales, lo cual ayuda a aumentar la motivación, generando así empleados más felices en la organización, e incrementando la productividad de la organización. Por ende, el descanso representa también una de las ventajas más influyentes en la utilización de modelo de teletrabajo.

### **Categoría 6: Productividad**

Esta categoría hace referencia a que los colaboradores se desempeñan de una mejor forma para la organización gracias al teletrabajo, esto lo manifestaron a través de las siguientes frases.

- *“más bien uno hace los trabajos más rápido porque está como en la casa, relajado, se concentra más y allí es como más productivo. Las ventajas son esas, que al estar uno en la casa y no está la gente distrayéndolo, llamándolo por ejemplo, entonces uno está más concentrado, y como sabe que está allí en un área relax, uno tal vez hace un trabajo más rápido y para tener más tiempo libre”* (Entrevistado 1).
- *“siento que las personas están cumpliendo bien con el teletrabajo”* (Entrevistado 2).
- *“En los tiempos ahorrados uno puede estudiar”* (Entrevistado 4).
- *“Pues es algo que se debe mantener puesto que la gente rinde más”* (Entrevistado 5).

- *“digamos en el caso mío, yo tardo tanto viajando que incluso eso es un factor de cansancio que me desgasta toda la semana, entonces yo sí siento hasta más energía”* (Entrevistado 8).

### **Análisis.**

Para los colaboradores el teletrabajo genera mayor productividad en ellos, ya sea debido a que tienen más energía o a que al estar solos, sin interrupciones de otros colegas, esto hace que estén más concentrados y generen mejores resultados. Aunque esta es una ventaja que al mismo tiempo podría ser desventaja, ya que no todos los colaboradores son más productivos en sus casas, también existen los que muestran mejores resultados trabajando desde la oficina.

En relación con esto, para el autor Silvestre (2011), la productividad es la relación que hay entre los bienes y servicios producidos y los recursos invertidos en su producción, y que desde un punto de vista microeconómico la productividad es una forma de medir la eficiencia empresarial (p. 285).

Lo anterior, nos indica que a pesar del hecho de que los colaboradores se sienten más productivos, esta productividad debería ser comprobada a través de un cálculo, tomando el salario que se les brindan a ellos mientras realizan teletrabajo y dividiéndolo entre los resultados obtenidos durante el teletrabajo transformados en ingresos monetarios para la organización.

### **Categoría 7: Ahorro en servicios**

La categoría de ahorro en servicios está enfocada en una ventaja generada por el uso del teletrabajo en la empresa donde trabajan todos los entrevistados, quienes manifestaron un poco de este ámbito a través de los siguientes comentarios.

- *“le ahorra a la empresa, energía, servicios, verdad que uno no está yendo al baño, no está gastando energía porque se puede apagar las computadoras, se puede apagar la luz del área donde uno está, si la empresa fuera más inteligente organizaría tener menos escritorios, porque ya se podría venir solo la mitad y trabajar en la mitad de escritorios y otro día la otra mitad así no tendrían que invertir más en mobiliario y en área de trabajo, alquiler de espacio de trabajo”* (Entrevistado 1).
- *“la empresa puede tener ahorros energéticos, no gastar el doble digamos, tener aquí aires acondicionados, tener luz, este un empleado digamos en las oficinas hace el mismo trabajo que lo puede hacer desde su casa, gastando su propia electricidad digamos de cada persona, que igual para no gastar el doble, al no trasladarse en persona y todo eso”* (Entrevistado 7).
- *“hay empresas donde ya ellos vieron que les funciona tanto, por ejemplo, ahorro de electricidad, ahorro incluso con el agua, el solo hecho de que tanta gente no está yendo a los baños aquí para ellos implica un ahorro, agua, en electricidad, en papel higiénico todo eso se suma a eso, entonces las empresas dicen diay todo ahora tecnológicamente esta ya tan dispuesto que para qué los necesitamos tener aquí siempre. Entonces que vengan un día a la semana, que es cuando sí se requiere que esté como para llevar status, hacer reuniones, eso lo vemos en empresas que yo he visto que ya lo aplican, ya eso llegó a un nivel casi casi donde se desentiende, o sea las instalaciones casi no son necesarias”* (Entrevistado 8).

### **Análisis.**

Es claro que para la organización una de las más grandes razones por las cuales brindarle a los empleados el beneficio del teletrabajo, radica en los ahorros de costos empresariales que tiene al hacerlo, ya que estos ahorros van desde el gastar menos agua, menos electricidad e inclusive menos desgaste de los implementos físicos de la organización, como los escritorios, estructuras, sillas, entre otros.

Inclusive Olivera y Tello (2010) indican que la “implementación del teletrabajo en una empresa, podría representar una reducción de un 30 % en costos de infraestructura” lo que significa que en definitiva la utilización del teletrabajo genera un ventaja muy importante para la continuidad del negocio y para el logro de sus metas y objetivos, ya que esto le permite lucrar de una forma más efectiva (p. 7).

También, es interesante analizar cómo los empleados de la organización son conscientes de que el teletrabajo ayuda a generar rendimientos positivos para la empresa y resaltan que la empresa podría inclusive sacar mucho más provecho a esta modalidad de trabajo; dentro de estos pensamientos es posible encontrar otros factores que los empleados visualizan como mejoras para la organización.

### **Categoría 8: Transportes**

Bajo esta categoría muchos de los colaboradores se refirieron principalmente al desplazamiento que deben realizar para llegar a las instalaciones de la empresa y cómo el teletrabajo les beneficia al no tener que trasladarse. Esto lo indicaron a través de los siguientes comentarios.

- *“me ahorro estrés porque no vengo en presas ni salgo en presas, ni cuando hay aguaceros en invierno no me mojo ni nada”* (Entrevistado 1).
- *“que se evitan las presas, bueno el hecho de tener que desplazarse no tener que venir hasta aquí ya es una gran ventaja para uno, y más para las personas que viven largo que les cuesta más llegar”* (Entrevistado 2).
- *“Y como ventaja más que nada el transporte, no tener que transportarse es una salvada, y también cuando uno no sé, está enfermo y casualmente le toco un día de teletrabajo entonces no tiene que talvez perder ese día transportándose otra vez a la casa”* (Entrevistado 4).
- *“El no tener que desplazarse acá, el ahorrarse tiempo en presas”* (Entrevistado 5).
- *“El traslado para mí es el que más, o sea el mejor de todos, o sea yo creo que tiene muchas ventajas obviamente, o sea vos estás en la casa bien que mal, pero el tema del traslado como yo vivo tan largo para mí es lo mejor”* (Entrevistado 6).

- “*En tema de transporte, la contaminación también de trasladarse uno aquí en vehículo y todo eso*” (Entrevistado 7).
- “*mucha ventaja el hecho de no salir de la casa, de ahorrarse presa*” (Entrevistado 9).

### **Análisis.**

En Costa Rica es de popular conocimiento que las vías y la movilización en la capital es una pesadilla para la mayoría de los habitantes, y entre más vehículos circulan por las carreteras el congestionamiento empeora y genera una serie de muchas otras consecuencias a todos los habitantes, entre ella es estrés, la disminución de productividad del país, la contaminación, por mencionar algunas.

Inclusive, según Salas (2013) mencionó en su artículo “Conéctese al teletrabajo”, la utilización del teletrabajo es una opción atractiva, indica que la caída de puentes en la capital y la saturación vial provocada por lo trabajo en la circunvalación incentivaron a algunas empresas a promover el trabajo remoto; esto demuestra cómo el teletrabajo en definitiva ha venido a solucionar una problemática a nivel nacional (p. 24).

Candel (2016) define transporte como aquella operación que consiste en llevar una cosa desde un lugar a otro, e indica que dentro del ámbito productivo este concepto afecta al lugar en que se ofrece el bien y en el ámbito de telecomunicación asume intermediación del sistema de datos, como traslado de datos (p. 499).

Al no tener que trasladarse los empleados se sienten más motivados, debido a que en el país movilizarse utilizando cualquier vehículo puede resultar tedioso por causa de las grandes cantidades de vehículos circulando por las calles, lo que causa en las personas una alta cantidad de estrés y cansancio, lo cual con el tiempo puede verse reflejado en los rendimientos laborales de todos los empleados.

Por tales motivos, la utilización del teletrabajo genera también una gran ventaja para quienes lo utilizan, ya que al tener la posibilidad de que al menos una o dos veces por semana puedan optar por no trasladarse hasta las oficinas les genera un alto nivel de satisfacción e inclusive se sienten altamente agradecidos con la organización por brindarles este beneficio.

### **Categoría 9: Tiempo en familia**

Esta categoría hace referencia a que cuando los colaboradores terminan su jornada ya están en sus casas, por lo tanto sus familias los visualizan por más tiempo. Esto lo manifiestan con los siguientes argumentos:

- *“y que cuando ya son las cinco y media uno cierra y ya está en la casa”* (Entrevistado 1).
- *“digamos salir de la casa es también como un desahogo del hogar, todos los días a veces se me dificulta con los niños, como está papá en la casa, a veces uno está en una llamada y el chiquito a veces “papi papi” hay que tener ese control”* (Entrevistado 3).
- *“a mí me estresa el teletrabajo por el tema de tener que estar pendiente de Skype y porque mi mamá es una que piensa que no estoy haciendo nada y me manda a hacer cosas”* (Entrevistado 4).

### **Análisis.**

Cuando los empleados se encuentran realizando teletrabajo es inevitable que se hallen compartiendo mucho más tiempo con sus familias, aunque es de vital importancia mantener una línea clara entre el tiempo para laborar y el tiempo para dedicarle a la familia, ya que en muchos casos esto se puede confundir y las familias terminan asumiendo que el tiempo de teletrabajo es como un tiempo libre para pasarla juntos.

Es importante que la familia no es solo la que se define por la consanguinidad, si no también son los individuos con quienes se convive, tal y como Candel (2016) lo menciona definiendo familia como un conjunto estructurado o un grupo esencia de individuos que ocupan un ambito comun y comparten intereses (p. 189).

Paradójicamente, el pasar más tiempo con las familias mientras se realiza teletrabajo puede resultar como una ventaja y una desventaja al mismo tiempo, según el enfoque que se le dé. Por un lado, es una ventaja para las familias y la parte social del colaborador, lo cual resulta motivador para este, y por el otro lado podría convertirse en un distractor para la realización de los proyectos laborales. De manera que, es de vital importancia tratar siempre de mantener un equilibrio y asegurarse de que todos los colaboradores entiendan que el teletrabajo, a pesar de implicar esa sensación de más tiempo en familia, no debe ser considerado de esa forma, debe estar claro que el teletrabajo es para trabajar del mismo modo en que se trabaja en la oficina.

### **Categoría 10: Motivación**

Debido a la sensación de satisfacción que el teletrabajo genera en los colaboradores, todos están de acuerdo en que al recibir este beneficio se sienten mucho más motivados. Esto lo manifestaron a través de las siguientes expresiones.

- *“si uno sabe que le están dando la ventaja, por lo menos cumplir”* (Entrevistado 2).
- *“es uno de los pluses que tiene la empresa en sí para motivar hacia el empleado”* (Entrevistado 3).
- *“disfruto de los beneficios de estar en la casa”* (Entrevistado 4).

- *“Sí, siento que es un beneficio, cuando lo no teníamos, di era como, di o sea cuando uno no tiene algo uno se acostumbra a no tenerlo, pero cuando lo tenés se vuelve algo como esencial como necesario”* (Entrevistado 5).
- *“o sea, ciertamente si es un punto que motiva mucho”; “yo después de un día de tener teletrabajo tengo más energías para trabajar al día siguiente y más motivación que si no lo tuviera, o sea el factor motivacional es muy bueno”* (Entrevistado 8).
- *“el hecho de tener un beneficio de teletrabajo me meto duro con los bretes de la empresa para sacarlos, es como un plus que te motiva”* (Entrevistado 8).

### **Análisis.**

La motivación ayuda a que los empleados se pongan la camiseta de la compañía y trabajen de forma más eficiente y productiva, porque al sentirse felices en su lugar de trabajo se produce un mayor compromiso con el cumplimiento de las tareas y se toma más en serio la importancia de sacar los proyectos de forma más rápida, debido a que se tiene ese pensamiento de que si la empresa está bien, entonces ellos como individuos también están bien.

Para Candell (2016) la motivación se trata de aquella fuerza íntima, conjunto de estímulos que predispone y mueve a la persona a ejecutar una acción concreta y predefinida. Por lo tanto, es una herramienta de la que todas las organizaciones pueden sacar provecho de una forma sana con el fin de lograr sus objetivos (p. 317).

En este sentido, Alles (2011) indica que la motivación es la razón, causa o motivo para hacer algo, ya sea trabajar, cambiar de empleo o de carrera y que las motivaciones son un poco complejas debido a que pueden obedecer a diversas causas. Además, abarcan muchas otras razones o motivos más allá de los aspectos económicos que implica toda relación laboral (p. 286).

Definitivamente, la motivación tienden a aumentar en todos los colaboradores de la organización cuando realizan teletrabajo, todos se sienten un poco más felices y lo atribuyen al hecho de que la organización les brinda el beneficio del teletrabajo. Por tales motivos, la motivación es una de las ventajas que más aportan peso a las razones por las cuales mantener esta modalidad de trabajo.

### **Categoría 11: Menor comunicación**

Esta categoría se deriva de los distintos inconvenientes que tienen los empleados para cumplir de lleno con todas sus obligaciones laborales mientras realizan teletrabajo. A través de los siguientes enunciados ellos resaltan los problemas comunicativos como uno de los mayores obstáculos para que el teletrabajo sea desarrollado a la perfección, todo queda altamente evidenciado con las siguientes expresiones:

- *“Ok, que hay menos comunicación entre las personas”* (Entrevistado 1).
- *“Siento que incluso se ve afecto para compartir conocimiento, si Pablo sabe algo que yo no sé, entonces di yo le puedo ir a preguntar a él directamente, aunque yo sé que en teletrabajo podría, pero o sea si es presencial, es mucho mejor, más claro”* (Entrevistado 2).
- *“No sería bueno tener teletrabajo todos los días porque uno no tiene la comunicación con los compañeros y se perdería toda la cuestión laboral con los compañeros”; “Dependiendo de qué punto, porque cuando uno está trabajando aquí en la oficina tiene la facilidad de si ocupa algo muy rápido de un compañero puede ir a consultarlo directamente, con respecto al teletrabajo ya uno tiene que consultar vía Skype o esperar que él tenga su tiempo libre para poder despejar la duda que uno tiene y es mucho más complicado redactar toda una consulta a hacerla personalmente” y “La comunicación aquí es un poquito complicada, hay días en los que yo necesito tener comunicación con mi jefe directo, pero talvez esta full con otros temas, entonces tengo que esperar mucho tiempo, a diferencia de la oficina que nada más levanto la mano y me dice un momento y ya ese mismo salgo de la duda, es mucho más rápido”* (Entrevistado 3).

- *“La comunicación no es tan fluida, porque Skype suele fallar mucho, y yo a veces me doy cuenta como de pura casualidad de que lo vi por Skype o por teléfono, por culpa del correo, como que se pega y no manda las cosas”; “La comunicación escrita siempre es complicada porque no tenemos la entonación entonces no sabemos con qué sentimiento lo está diciendo la persona, entonces para mí eso no afecta el teletrabajo, o sea el clima laboral puede ser el mismo aquí que haciendo teletrabajo. Igual uno puede llamar, de hecho yo creo que es un aspecto positivo en cierta forma” (Entrevistado 4).*
- *“yo diría que es el tema de la comunicación, siento que todavía hay gente, lo mismo verdad capacitarse para que aprendan a comunicarse”; “pero aquí en el rol mío yo necesito mucho el tema de comunicación, si a mí la empresa me asegura que los compañeros van a levantar ese skill de comunicación, este yo sería feliz con teletrabajo, pero hoy por hoy prefiero venir aquí aun sabiendo que me estoy sacrificando yo con tal de comunicarme con los compañeros, ese es el problema que tengo” (Entrevistado 6).*
- *“En desventajas, yo siento que tal vez que no es lo mismo y nunca va a ser lo mismo el trato cara a cara, o sea si bien yo puedo comunicarme vía Skype y mandar imágenes o mandar videos, el hecho de tenerte cara a cara, porque incluso a veces hasta uno manda un mensaje y te pueden malinterpretar, digamos ahí está el ¿Jessica qué le pasa? Y uno no pero, o sea simplemente lo que estoy diciendo es algo sencillo, no era para que se hiciera un burumbúm (expresando desorden y conflictos), pero eso es un hecho que siempre se va a dar independientemente de la empresa, el cara a cara no se puede sustituir con nada a no ser bueno que lo tengas en el mismo Skype ahí en video pero no se usa muy seguido.”; “con el teletrabajo si yo tengo consultas lo que hago es mandarlo al correo, pero como no me tienen cara a cara puede que ese correo no... digamos si hay otras urgencias di mis dudas las van a dejar para el final del día o quién sabe cuándo, pero cuando yo estoy aquí, por ejemplo, yo me levanto, yo me acerco a Paola y le digo necesito que me aclare algo, entonces de un solo me hace la aclaración y punto, es más rápido, pero con el teletrabajo, digo si tengo las siguientes consultas “papapa”(refiriéndose a la resolución rápida) pero puede que me contesten rápido o hasta el final del día o muy tarde” (Entrevistado 8).*

### **Análisis.**

A pesar de todos los beneficios que el teletrabajo le brinda a la organización, es inevitable ignorar que para el caso de la empresa Loymark la comunicación es una de las mayores barreras que se presenta al intentar ser una empresa más eficiente realizando teletrabajo. Además, en este punto se evidencia que en muchos casos los colaboradores no reciben rápidas respuestas de parte de sus colegas y que para todos ellos es difícil expresarse de manera

clara y efectiva por medio de los implementos comunicativos como Skype, el correo y el teléfono.

La comunicación siempre se encuentra presente en las organizaciones debido a la convivencia que todos los individuos presentan mientras se trata de cumplir con las funciones diarias. Al respecto, Candel (2016) define a la comunicación como aquella correspondencia, documento, diálogo, texto que resulta consecuencia entrar en contacto con otro u otros y representa la totalidad de medios particulares que posibilitan o sirven para la culminación de relaciones de reciprocidad (p. 92).

Asimismo, este concepto se moviliza a través de la compañía, y en relación con ello Allen (2016) menciona de forma más específica que la comunicación interna es aquella que circula dentro de un ámbito determinado en este caso una organización, y que puede ser asumida en distintas formas: escrita u oral (p. 104).

La empresa realmente debe preocuparse por el aspecto comunicativo dentro de la organización, debido a que son muchas las manifestaciones de los colaboradores que muestran conflictos en esta área. En una empresa donde hay mala comunicación se pueden desencadenar muchos otros conflictos que afectan a todas las partes, perjudicando de forma más grave a los clientes, quienes podrían no obtener sus productos finales, o bien, tener retrasos en la obtención de los mismos, generando una muy mala imagen para la organización en general.

### **Categoría 12: Desunión**

A pesar de que el teletrabajo es una opción tan atractiva, en ella también podrían presentarse aprietos, tal y como lo mencionan algunos colaboradores a través de los siguientes enunciados.

- *“hay desunión de grupos, porque como uno ve menos a la gente”* (Entrevistado 1).
- *“Creo que el clima laboral sí se ve afectado, porque el hecho de estar aquí, uno por lo menos interactúa con los demás”* (Entrevistado 2).
- *“Una que me dice mucho mi mamá, la socialización, es como lo principal, digamos usted sabe que yo soy una persona introvertida, digamos yo casi no hablo ni nada, y mi mamá me reclama mucho eso, -usted con teletrabajo mucho menos que convive con nadie”* (Entrevistado 4).
- *“Yo siento que al ser dos días de teletrabajo pues sí afecta pero no tanto, creo que vería muchísimo más grave si fuera toda la semana de teletrabajo porque allí sí estaríamos hablando de un aislamiento total, no interactúas con tus compañeros, solo virtualmente, entonces es un poco más crítico”* (Entrevistado 5).
- *“ahora parte de cuando se dio el tema de teletrabajo se hacía como rotativo y yo me acuerdo en esa época cuando solo lo implementamos con el equipo de aquí, se cayó completamente el clima entre ellos, o sea toda la parte de la gestión de equipos que yo había venido manejando se cayó completamente, entonces ahí fue donde se decidió que todos iba a tener un mismo día de teletrabajo, que la gente necesita contacto, necesita saber quién es Gera, quién es Ronny , entonces digamos que eso fue un pero que hizo que se cayera el clima laboral, ahora no está pasando”* (Entrevistado 6).
- *“es un instintito natural del ser humano el estar siempre en contacto con los demás, porque así somos creados, entonces a partir de esa premisa que somos creados a partir de un núcleo familiar y todo lo demás y el tema de la integración, entonces siempre es importante mantener el contacto”* (Entrevistado 7).
- *“Tal vez nos individualiza un poquillo”* (Entrevistado 9).

### **Análisis.**

El hecho de no interactuar en persona con otros compañeros podría generar una separación total entre los compañeros de trabajo, debido a que el trato en persona produce un

cierto nivel de fraternización. En este sentido, la convivencia, los reconocimientos faciales, de voz y de personalidad, permiten una identificación de cada individuo con quien se labora. Sin todos estos factores se podría generar la sensación de tratar temas laborales con desconocidos, impidiendo que se tenga confianza entre ellos y que no exista una ayuda mutua cuando alguien tenga algún tipo de problema.

Adicional a lo anterior, Aguilera (2008) también dice que un ambiente incomunicado genera desunión y competencia interna, y que con ello el trabajo en equipo no encuentra las condiciones para desarrollarse y las personas dejan de compartir la información necesaria para aportar innovación y ayudar con el desarrollo de la empresa. Además, expresa que los efectos de esta situación son la pérdida de productividad, de control, de competitividad (p. 22).

La organización debe cuidar siempre que las relaciones entre los colaboradores sean amenas, y que todos se complementen al momento de realizar las funciones diarias, principalmente porque cada puesto depende de otro para que a través de sus procesos poco a poco se vaya cumpliendo con los proyectos. Por tal motivo, es que entre ellos la convivencia debe fluir de forma natural. De modo que, a pesar de que se cuente con toda la estructura para que todos los colaboradores realicen teletrabajo de forma diaria, esto a un largo plazo podría generar algunos inconvenientes con respecto a las relaciones entre ellos.

### **Categoría 13: Falta de claridad con tareas**

En algunas ocasiones las funciones a realizar durante el teletrabajo no están claras, y por lo tanto esto impide que el teletrabajo sea realizado de forma eficaz. Esto lo declararon los entrevistados a través de las siguientes palabras.

- *“Tal vez la falta de claridad con tareas que haya que hacer, que hay que llamar por Skype, que no es lo mismo que hacer una reunión presencial, qué sé yo una pizarra o algo así, eeh tal vez un tema de las llamadas, bueno que aquí todo es por Skype, si talvez lo podemos ver, si talvez, como una herramienta donde esté todo el grupo de trabajo y*

*qué sé yo, si tengo dudas o algo así qué sé yo, hay una aplicación, entonces yo mande una duda que tengo ahí entonces los demás del equipo lo ven, entonces qué sé yo puedan ver ahí la duda que tengo”* (Entrevistado 2).

- *“esperar que el compañero tenga su tiempo libre para poder despejar la duda que uno tiene y es mucho más complicado redactar toda una consulta a hacerla personalmente”* (Entrevistado 3).
- *“si hay otras urgencias, di mis dudas las van a dejar para el final del día o quién sabe cuándo, pero cuando yo estoy aquí, por ejemplo, yo me levanto, yo me acerco a Paola y le digo necesito que me aclare algo, entonces de un solo me hace la aclaración y punto, es más rápido”* (Entrevistado 8).

### **Análisis.**

Es solo en unos cuantos casos donde se menciona la presencia de incertidumbre e relación al trabajo que se debe realizar mientras los colaboradores se encuentran en teletrabajo, sin embargo, sí existe cierto grado de desconocimiento, el cual es evacuado de una mejor forma cuando los empleados están en las oficinas, generando así una desventaja clara en la utilización del trabajo, debido a que esto crea la posibilidad de atrasarse con la entrega de proyectos mientras se espera por la aclaración de las consultas con respecto a lo que se tiene que hacer.

Estos inconvenientes relacionados al entendimiento de los procesos generan disturbios en las estructuras de la organización. Al respecto, Pozo y Oliva (2012) hablan sobre el estrés que se genera cuando la función o tarea atribuida al trabajador es ambigua (por falta de claridad en el cometido a realizar), y por esta razón es necesario delimitar clara y concretamente los roles o funciones a desarrollar por los operarios en las empresas (p. 152).

Por lo tanto, es de vital importancia asegurarse que todos los colaboradores sepan específicamente cuáles son las tareas que deben realizar mientras se encuentran en sus domicilios sin sus supervisores al alcance de forma rápida, para así evitar retrasos y que el

cumplimiento de los proyectos se realice de forma eficiente. Si los colaboradores no tienen claro qué es lo que deben hacer, eso produce en ellos inseguridad o abre la posibilidad para que se distraigan con otros temas no relacionados a la empresa, mostrando así deficiencias en la aplicación del teletrabajo.

#### **Categoría 14: Herramientas**

Esta categoría muestra cómo, al realizar teletrabajo, a los empleados se les presentan inconvenientes ajenos a sus capacidades, debido a que algunos ellos indican no tener todo lo necesario para realizar teletrabajo. Esto, lo evidencian a través de las siguientes frases.

- *“Con respecto al equipo yo no tengo inconveniente, porque desde antes yo tenía el equipo, siempre lo ando para arriba. Como yo programo en aplicación móvil, siempre tengo que trabajar en esta computadora”* (Entrevistado 3).
- *“Mejorando el tema de las máquinas virtuales, las máquinas virtuales son un desastre, normalmente se pegan, no me levantan los programas que yo ocupo que diseños que son súper pesados, no tengo la capacidad, no tengo toda la capacidad que yo necesito. Es más, por la cuestión de que tiene que agarrar los archivos que tiene aquí.”* (Entrevistado 4)
- *“Como desventaja, a veces siento que uno puede tener mejores recursos acá que en la casa, un mejor equipo, un mejor internet acá que en la casa”; Probablemente brindándoles un equipo a cada empleado de manera que haya como un estándar que todos tengan la misma computadora, o al menos no la misma algo muy similar y puedan bretrear (refiriéndose a trabajar) en las mismas condiciones, uno no debería comprar una computadora para trabajar en la empresa, uno debería comprarse una computadora si yo fuera a para trabajar aparte, si fuera yo a hacer cosas aparte de la empresa yo digo si voy a cubrir mi gasto, mi inversión de una computadora, me parece egoísta que si por A o por B yo no tuviera una computadora en la casa no podría hacerlo porque no tengo, si el teletrabajo es parte de la empresa, la empresa debería darme una computadora para que yo pueda realizar teletrabajo* (Entrevistado 5).
- *“Eeh creo que viene siendo más un tema de infraestructura, aquí hay mucha gente que necesita conectarse a máquinas virtuales, y aquí las máquinas virtuales dan asco,*

*entonces muchos a veces tardan y no es por una conexión de la casa, si no es por una conexión de acá, en momento que se quieren conectar, creo que la parte de soporte es la que tiene que tener una mejora. Yo te puedo poner ejemplos, Raquel aquí tarda haciendo sus cosas pero en la casa de ella cuando ella quiere conectarse, o sea es tres veces, a veces la tengo por teléfono y me dice –Pao es que todavía estoy esperando que descargue. Y no es la conexión de ella. Entonces es un tema que hay que mejorar la infraestructura” (Entrevistado 6).*

- *“Es que digamos ya a nosotros nos dan todo lo que nosotros digamos necesitamos, de hecho en el documento que nos dan al inicio nos hablan del equipo que uno debe de tener, las condiciones técnicas que uno debe de tener porque ese es prácticamente como un contrato, entonces si ellos ven que mi máquina, digamos, no cumple técnicamente ciertas condiciones ya había como, o no me lo dan. A mí no me dan la máquina, yo la proporciono, no sé si este talvez lo que yo sí he visto, a mí no me pasa pero que sí yo he visto en otros compañeros es que se utiliza mucho dispositivos que son para la empresa, por ejemplo, el celular que usan el mismo de ellos para muchas comunicación con la gente de aquí y que uno sí escucha pusha (refiriéndose a algo insatisfactorio) por lo menos deberían de darme una línea aparte o un teléfono aparte que yo lo desgaste que digamos no sé si aplica para esto, pero digamos en mi caso yo utilizo mi teléfono para pruebas entonces se desgasta mucho, entonces no tengo un equipo que me proporcionen a mí, de que sea de la empresa para hacer digamos esas pruebas cuando estoy en teletrabajo, sino que utilizo lo que sea mío, que me proporcion un equipo para pruebas, por ejemplo, yo tengo que hacer pruebas digamos tanto en dispositivos Android como en iOS, entonces yo me la juego con mi equipo, pero si ese día yo estoy de teletrabajo en mi casa y resulta ese día yo tengo que hacer pruebas en dispositivos yo digo ok, hoy no voy a poder hacer pruebas en iOS porque no tengo ningún teléfono a mi disposición que sea un iPhone, en mi casa solo en Android, entonces que es lo me toca a mí, si no es urgente, ok entonces las pruebas finales las realizaré mañana, ya eso por allí es feílllo, pero yo no puedo hacer nada ahí, no me están dando nada aquí para que me digan tome cuando tenga teletrabajo llévese este y así evitamos riesgos de que usted atrase o algo así no lo tengo” (Entrevistado 8).*
- *“Tal vez un apoyo a nivel de darte una computadora, que sea de la empresa pero que vos la tengas, que sea de buena potencia buena memoria RAM, todo eso y un apoyo económico en lo que es el internet” (Entrevistado 9).*

### **Análisis.**

Sin los implementos de trabajo adecuados para los colaboradores, es difícil cumplir con sus deberes de forma eficiente. A su vez, se debe analizar por qué la empresa no le brinda a todos sus colaboradores el equipo, al ser el teletrabajo un beneficio, la compañía no está

obligada a comprar equipos adicionales que a su vez corren el riesgo de ser dañados cuando se encuentran fuera de las instalaciones. Sin embargo, a pesar de esa aclaración, es evidente que algunos de los colaboradores resienten el hecho de que la compañía no les brinde los equipos. Además, para empeorar un poco la situación, la máquina virtual parece no funcionar de la mejor manera, lo cual genera más disconformidad en los empleados al momento de realizar teletrabajo.

Los colaboradores se refirieron principalmente a la parte material, donde según Candel, (2016), el equipamiento es el conjunto de equipos, dispositivos o aparatos necesarios que forman parte de la infraestructura, y estos resultan propiedad plena o circunstancial del usuario. Además, cada colaborador tiene responsabilidad de estos equipos y debe cuidarlos para que duren la mayor cantidad de tiempo y puedan seguir siendo utilizados (p. 493).

Asimismo, Candel (2016) también inicia que el hardware conocido como “soporte físico”, se trata dentro del ámbito de ordenador, el cual es aquel equipamiento material que acredita el conjunto de dispositivos y equipos del sistema. En la compañía a algunos colaboradores se les brinda el equipo necesario para poder realizar teletrabajo, esto dependiendo del tipo de puesto que se desempeña (p. 223).

Es posible la generación de un ambiente de tensión cuando a algunos colaboradores se les brinda el equipo y otros deben utilizar máquinas virtuales, las cuales indican, no son muy ágiles. Sin embargo, en los colaboradores que sí tienen el equipo, se evidencia que tienen razones de peso para tenerlos, como el hecho de que deben programar y esto es posible solo en un equipo. La empresa debe siempre hacerle ver a sus colaboradores que cada uno, según el tipo de puesto, tiene cualidades y necesidades diferentes.

De igual forma, sin importar a quiénes la empresa les brinda el equipo y a quiénes no, lo importan es analizar dónde se encuentran las fallas relacionadas a los que no se les brinda el equipo. Además, es de vital importancia verificar que la máquinas virtuales funcionen correctamente, debido a que esto sería un factor negativo para el teletrabajo, pues al no tener

los recursos necesarios, los empleados no podrán cumplir con sus funciones mientras se encuentran en sus hogares.

### **Unidad de Análisis 3: Acciones de mejora**

La última unidad de análisis de la investigación describe principalmente las cosas que la empresa podría hacer para optimizar su modelo de teletrabajo. Tiene como objetivo recolectar, según la opinión de los colaboradores, todas las posibles gestiones que la empresa podría hacer para brindarles un mejor sistema de teletrabajo, que sea más completo y este más adaptado al tipo de organización.

Una acción de mejora es un movimiento realizado con el fin de mejorar un producto o proceso, esto también puede ser ubicado bajo el concepto “mejora continua”, lo cual, según Cervera (2015) citando a la ISO 9000:2000, se define como una actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir un requisito, aunque para esta aplicación se omite un poco la palabra recurrente debido a que se establecerán acciones concretas para este periodo, pero siempre queda abierta la opción de la empresa para continuar consultando por nuevas mejoras después de que las que convengan sean implementadas (p. 30).

El autor Alvarado (2009) indica que las gerencias están cambiando y que en el pasado el trabajo era más controlable debido a que los trabajos eran repetidos y, con poco procesamiento, el desempeño también se podría medir fácilmente y simplemente se premiaba con una recompensa. Hoy en día, el desempeño crítico consiste en pensar en mejores formas de lograr que el trabajo se haga y que se debe iniciar con acciones de mejora, creando nuevos servicios, métodos y estrategias (p. 8).

En muy pocas ocasiones todas las actividades de una organización se pueden considerar perfectas y una de las tareas de un administrador es encontrar las razones que impiden esa perfección. Por lo tanto, a través de la información fue posible encontrar la siguiente lista de

categorías derivadas de esta unidad de análisis, las cuales se analizarán una a una en la próxima sección de la investigación:

1. Más tiempo de teletrabajo
2. Días de restricción
3. Trabajar desde otros lugares
4. Menos control
5. Trabajar por proyectos
6. Subsidios en luz o internet
7. Flexibilidad en el horario
8. Bonos
9. Correos que motiven
10. Salud ocupacional
11. Implementos ergonómicos
12. Capacitación para incrementar las habilidades comunicativas
13. Actividades

### **Categoría 1: Más tiempo de teletrabajo**

En la empresa Loymark hoy en día a los colaboradores se les asignan dos días de teletrabajo durante la semana, los cuales en pocas ocasiones están seguidos, y cuando la semana tiene un día feriado, uno de los días de teletrabajo se cancela, para lo cual algunos colaboradores brindaron los siguientes comentarios solicitando un cambio con esta metodología de asignación:

- *“Dándome un día más”; “Me hace falta un día más, pero considero que está bien, porque al inicio sí había mucho control”* (Entrevistado 1).
- *“Aunque, sí me gustaría tener todos los días de teletrabajo, porque así no tendría que pagar alquiler”* (Entrevistado 2).
- *“No deberían dar más días, hasta que se mejore la forma en que están dando el teletrabajo”* (Entrevistado 6).
- *“Sí, deberían ser más días, porque la empresa puede tener ahorros”; “puede ser tres días desde la casa y venir uno, algo así puede ser” y “Sería bueno tener todos los días de teletrabajo, pero podríamos tener un día a la semana o cada quince días para reunirse”* (Entrevistado 7).
- *“Si, tres días, para que también no nos individualicemos, no nos esparzamos mucho, sí sería bueno 3 días para más ventajas tuyas en cuanto a economía y ahorro, pero digamos que siempre se vea uno con los compañeros”* (Entrevistado 9).

### **Análisis.**

En definitiva el teletrabajo brinda mucha satisfacción en los colaboradores, y genera diversos tipos de ahorros en los costos de todas las partes involucradas. Inclusive a nivel económico del país, el teletrabajo genera un impacto positivo y por lo tanto los gobiernos están también incentivando a que más organizaciones se animen a brindar teletrabajo y a que incrementen el número de días en que lo brindan.

Los autores Bellón *et al.* (2011) dicen que la relación entre la productividad y el teletrabajo parece tener proporcionalidad directa y asegura que esta aseveración lleva implícita la reducción de tiempos de traslado, los efectos de sustitución, transportes, comunicaciones y una aproximación a los costes sociales de las congestiones de tráfico (p. 187).

Muchos colaboradores manifestaron la solicitud clara y determinada de obtener más días de teletrabajo, algunos con el sentir que este mensaje sería enviado a la alta gerencia para que su expectativa sea cumplida. Sin embargo, la entrevistada 9, quien es una de las supervisoras, señaló que ellos no se encuentran preparados para más días de teletrabajo, debido a que sus habilidades comunicativas y su nivel de compromiso aún no es el suficiente.

A pesar de las muchas ventajas que brinda el teletrabajo es importante no caer en un abismo de poca producción, escondido bajo el modelo de teletrabajo. Por lo tanto, el aumentar el número de días teletrabajo trae consigo el gran riesgo de que la organización sea menos productiva por culpa de los retrasos al momento de entregar proyectos, o bien, por perder el control sobre sus colaboradores. Por lo tanto, es de vital importancia mantener un equilibrio y evaluar todos los efectos que produciría esta acción.

## **Categoría 2: Días de restricción**

Uno de los propósitos del teletrabajo es reducir el congestionamiento vial que sufre el país hoy en día, y cuando los trabajadores utilizan esta modalidad se evitan el estrés que genera el encontrarse en las calles. Asimismo, el factor de la restricción vehicular, la cual tiene el mismo propósito que el teletrabajo para los que tienen automóvil propio, es un dilema lidiar con ella, ya que se encuentran acostumbrados a utilizarlo y cuando hay restricción se ven obligados a encontrar alternativas para solucionar esta temática. Por lo tanto, este tema brindó la siguiente sugerencia, la cual dio pie a la creación de esta categoría:

- *“deberían tomar más en consideración, más, la restricción vehicular, si uno tiene vehículo, para que sea un beneficio mayor”; “asignándome los días de restricción vehicular fijos”* (Entrevistado 1).

### **Análisis.**

La sugerencia del colaborador es una solución a varios conflictos asociados a los gastos, transportes, estrés y contaminación, debido a que al implementarla se produciría un impacto inmediato en todos estos factores, ayudaría a incrementar la motivación de los colaboradores y la huella ecológica del país.

El Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT), establece los días de restricciones según la terminación de las placas vehiculares, e indica que esta restricción aplica dentro del área conformada por el Bulevar de circunvalación, la Radial La Uruca y la carretera La Uruca-Calle Blancos, lo que produce que distintos autos con diferentes números de placas no puedan circular dentro de esta zona.

Al respecto, Morandé y Doña (2011) resaltaron este tema al mencionar que “en el largo plazo la restricción vehicular es ineficiente y tiende a generar inversión redundante en el parque automotriz”. Esto vendría a evitar que los usuarios acostumbrados a viajar en automóvil se compren un segundo vehículo para cubrir el día de restricción vehicular (p. 199).

Aunque brindarle a los colaboradores el día de teletrabajo donde la terminación de su placa tiene restricción suena muy beneficioso para todos, existe un aspecto negativo en esta acción, debido a que no todos los empleados tienen las mismas terminaciones en el número de placa, por lo tanto todos tendrían días de teletrabajo, provocando futuros conflictos en el clima laboral. Pues, ya como se mencionó antes en una de las entrevistas, en el pasado el día de teletrabajo se asignaba diferente para empleado y esto en su momento provocó roces entre los colaboradores, quienes necesitaban encontrarse en persona o cara a cara en algún momento porque no podían. Además, no todos los colaboradores tienen automóvil, muchos de ellos también se movilizan a través de otros medios de transporte con los cuales no se ven afectados por la restricción vehicular.

### **Categoría 3: Trabajar desde otros lugares**

El reglamento de teletrabajo de la empresa Loymark establece que los colaboradores deben ubicarse en todo momento en sus hogares mientras realizan teletrabajo. Esta categoría nace porque uno de los entrevistados manifestó lo siguiente con respecto a esto:

- *“permitiéndome también que trabaje desde otros lugares, no solamente desde la casa, porque al final lo que se ocupa es estar ahí sentado y tener conexión a internet buena, no importa si uno está en la playa o en la montaña lo que sea, mientras esté conectado”* (Entrevistado 1).

### **Análisis.**

De forma simultánea en este momento la empresa brindó a los empleados la posibilidad de tener un día de teletrabajo desde cualquier locación de su preferencia. Este beneficio adicional puede ser solicitado al supervisor y puede ser utilizado una vez al mes, lo cual muestra que la empresa ya se encuentra un paso adelante en este aspecto. Ahora bien, según lo que indica el colaborador se debe verificar la viabilidad de que todos los días de teletrabajo sean totalmente libres de ser ejercidos desde cualquier locación.

Esta metodología es conocida como teletrabajo móvil, según Mañas (2014), la cual se define como los tipos de trabajo que están “equipados con un teléfono móvil, un ordenador portátil y una conexión a Internet 4G, su trabajo es independiente del lugar dónde se lleva a cabo”. Por lo tanto, no tiene tanta relevancia al lugar en donde se efectúen las funciones, siempre y cuando se posean todos los implementos necesarios; de esta forma, las organizaciones pueden utilizar sin problema el teletrabajo móvil (p. 47).

Llamosas (2015) también indica que la clave para esta forma de trabajo está en la constante comunicación con la empresa, de modo que donde sea que se encuentra se pueda realizar una actividad preceptiva, como si estuviese dentro de la propia empresa. La comunicación debe ser fluida y sencilla para todos los colaboradores sin importar la distancia en la que se encuentren (p. 33).

Sin embargo, siempre es importante mantener las reglas claras, debido a que esto podría generar futuros inconvenientes. Por ejemplo, puede que se dé una situación donde el colaborador escoge una cafetería como lugar para laborar y que en ella exista mucho ruido alrededor, lo cual impide una clara comunicación entre el colaborador y su supervisor, impidiendo así el cumplimiento de los objetivos mientras se realiza teletrabajo. Por lo tanto, se deben siempre establecer reglamentos a seguir que impidan que estas situaciones se den.

#### **Categoría 4: Trabajar por proyectos**

La categoría hace referencia a que el trabajo sea asignado por proyectos, los cuales tengan una fecha límite para ser entregados sin importar en cuál momento sean desarrollados por el colaboradores. Al respecto de esta categoría los empleados indican lo siguiente:

- *“trabajar por proyectos de teletrabajo.”; “Sería solamente que si ya se trabajara por proyectos, uno ya no tendría un teletrabajo en horario de estar en la casa conectado de ocho a cinco y media, si no que yo podría de la casa conectarme, no sé, de 8 a 10 y después de 1 a 3 y después de 4 a 5 y 30. No está ahí sentado las ochos horas, o estar pendiente del Skype, si no que ya uno di se conecta por ratitos y en la casa pues está haciendo otras cosas, o hasta ejercicio o haciendo otras actividades sin dejar de lado el trabajo” (Entrevistado 1).*
- *“Creo que, debería empezar por el tema de los procesos a nivel general, no solamente de teletrabajo sino también del trabajo, al faltar tanto el tema de procesos ese también se ve reflejado sobre el teletrabajo” (Entrevistado 6).*
- *“Como se está trabajando ahorita, como son empleados de confianza, al momento está bien porque son empleados de confianza, la metodología es que mientras que termine los trabajos o los objetivos que se planean en la semana puede destinar su tiempo en cualquier otra cosa, pero simplemente cumpliendo con los objetivos que tenemos planificados para la semana” (Entrevistado 7).*

## **Análisis.**

Por un lado, uno de los colaboradores solicita que la empresa implemente la modalidad de trabajar por objetivos; por otro lado, el entrevistado 7 manifiesta que ya la empresa lo ha aplicado. Lo cierto es que este es un cambio muy reciente que la empresa ha venido implementando, y para ello ha reunido por partes a los equipos de trabajo para brindarles la comunicación de este cambio.

La organización por proyectos es el modelo que Loymark ha venido empleando en la organización. Al respecto, Pardo (2017) indica que el trabajar por proyectos es un resultado diario y normal de cualquier organización, debido a que aunque no esté determinado así, las tareas siempre son definidas y reconocibles. También, añade que las organizaciones que dicen trabajar así logran obtener un cambio en sus resultados finales, los cuales se identifican como un resultado exclusivo y por eso hablan de proyectos (p. 27).

En definitiva, el teletrabajo en esta empresa es mejor si va ligado al cumplimiento de objetivos, principalmente por ser una empresa que trabaja bajo el esquema de entrega de proyectos, Esta implementación es algo nueva para la organización, por lo tanto debe preocuparse por hacer este cambio correctamente. Sumado a ello, necesitan conocer cuánto tiempo toma realmente completar cada actividad para que la asignación de las fechas de entrega esté acorde con las horas de trabajo que cada colaborador debe cumplir según lo establecido por la ley. Además, debe asegurarse de exigir la entrega de todos los proyectos a tiempo y en caso de que eso no sucede tomar las medidas disciplinarias correspondientes, y para ello todas las cláusulas deben estar muy claras y detalladas al momento de asignar las responsabilidades de cada una de las partes.

## **Categoría 5: Subsidios**

Esta categoría hace referencia a que la empresa aporte a los empleados dinero para ayudarse con los gastos de sus hogares mientras se encuentran realizando teletrabajo. De modo

que, esta sección surge por las siguientes manifestaciones obtenidas durante el proceso de entrevistas:

- *“Es que no sé si eso se aplicaría, en muchas compañías lo que hacen es dar subsidios, con tener un subsidio para tener una mejor calidad de servicio de internet, porque digamos yo podría pero me sale muchísimo más caro poner más de 8 megas. Como para poner 15 o más”* (Entrevistado 3).
- *“Siento que solo eso, yo siento que uno no puede ser tan egoísta de decir no es teletrabajo denme un almuerzo subsidiado de teletrabajo”* (Entrevistado 5).
- *“No, hasta el momento está bien, prácticamente sería muy importante si el día de mañana, digamos si nos quedamos este que puedan, digamos si nos quedamos fijo trabajando en la casa, sería más extremo, sería algo bueno que Loymark podría pagarle a uno la factura de internet digamos un cincuenta por cierto. Un beneficio de ese calibre, puede ser de internet y luz”* (Entrevistado 7).
- *“Un apoyo con el internet, sería bueno digamos que talvez no te van a dar la compu pero un apoyo con el internet, o que te den la compu o el teléfono, no se algo ahí”* (Entrevistado 9).

### **Análisis.**

Si bien es cierto la organización tiene un ahorro en algunos de sus costos al brindarle teletrabajo sus colaboradores, debido a que cuando ellos están en sus hogares, no hacen uso de las instalaciones y por lo tanto no las desgasta, así mismo los costos en las facturas relacionadas a los servicios públicos también disminuyen. Pues, justamente esa es la observación de algunos colaboradores quienes consideran que al darse esta situación la organización podría transferir un poco de ese ahorro en costos a pagar una parte de los gastos que cada uno tiene en su casa.

Para Córdova (2017) un subsidio es un apoyo de carácter económico, pero le atribuye cualidades de que es dirigido a las actividades productivas de los participantes, por espacios

temporales y que es una clase de subvención, lo cual indica que legalmente es un acto de beneficencia (p. 102).

Hoy en día la organización brinda a los colaboradores un subsidio en el almuerzo, el cual hace que este tenga un valor menor a los almuerzos del mercado. Este beneficio se ha estado brindado desde hace solo un par de meses atrás, y existe una alta posibilidad de que esto haya generado en los colaboradores la idea de obtener también subsidios con el pago de internet, celular, y electricidad.

En realidad, existen muchos aspectos a evaluar con respecto a este punto, debido a que una de las razones por las cuales brindarles teletrabajo a los colaboradores es por ahorro, lo cual se perdería al brindar subsidios de estos calibres. Además, el tomar acciones de este modo podrían producir una reacción contraria a lo que se quiere obtener del teletrabajo, lo cual sería que para la organización termine siendo muchísimo más caro tener a sus empleados en los hogares que en las oficinas.

Además, la empresa ya establece de forma clara y concisa en su reglamento para el uso de la modalidad de teletrabajo que cada colaborador es responsable de pagar los gastos generados de trabajar desde su domicilio, por lo tanto cuando cada colaborador firma el recibido de este reglamento y acepta realizar teletrabajo, está aceptando que estos costos deben siempre correr por su propia cuenta.

### **Categoría 6: Horario**

En este caso la categoría de horarios hace referencia a la jornada que deben cumplir los colaboradores mientras se encuentran en teletrabajo, debido a que todos tienen la misma hora de entrada y de salida, y esta debe ser reportada al superior al momento de iniciar la actividad laboral. Esta categoría nace de los siguientes comentarios brindado por los colaboradores:

- *“Sería solamente que si ya se trabajara por proyectos, uno ya no tendría un teletrabajo en horario de estar en la casa conectado de ocho a cinco y media, si no que yo podría de la casa conectarme no se de 8 a 10 y después de 1 a 3 y después de 4 a 5 y 30. No está ahí sentado las ochos horas, o estar pendiente del Skype, si no que ya uno di se conecta por ratitos y en la casa pues está haciendo otras cosas, o hasta ejercicio o haciendo otras actividades sin dejar de lado el trabajo”* (Entrevistado 1).
- *“Una flexibilidad en el horario que se mantiene en la oficina, eso que quiere decir que uno pueda conectarse más temprano para poder salir y tener horas libres en la tarde para poder hacer un mandado, pero actualmente uno tiene horario específico que talvez se dificulte a tiempo para hacer el mandado si uno puede salir mucho más temprano y tener más chance de ir a hacer el mandado desde la casa, porque uno aquí desde la casa ya se le hace tarde hacer ese tipo de mandado como ir a un banco que cierra 3 4 de la tarde”* (Entrevistado 2).
- *“No sé si aplique, pero siento que el hacer rotativo los días no es como lo mejor, siento que ya sea porque en la mañana vos tenés una actividad rutinaria, ya sea a las 5 o a las 6, o para citas o cosas así, el hecho de que sea rotativo no me parece que sea la mejor práctica, preferiría que se defina como siempre el mismo día. O tener la libertad de decir ok, son dos días de teletrabajo, que la empresa me asigne uno y que el otro yo pueda escogerlo. Exceptuando también qué sé yo que los viernes no aplique o que lo lunes no aplique. Son los días que la mayoría de la gente optaría por verdad, a la gran mayoría le gustaría tener un lunes de teletrabajo o un viernes de teletrabajo, entonces para evitar que todo el mundo escoja esos días se elimina lunes y viernes y usted puede escoger martes miércoles o jueves, escoja un día”* (Entrevistado 5).
- *“lo que a mí me gustaría es que el horario flexible se aplique al teletrabajo, di usted sabe lo que es salir a las 4 y 30 estando en la casa, yo entré hoy a las 7, no entraría a las 8, porque eso es establecido, la ley. Yo entraría más temprano”* (Entrevistado 9).

### **Análisis.**

La empresa Loymark asigna el horario de forma variable, cada semana los días de teletrabajo se cambian. Además, cuando los colaboradores están en la oficina tienen tres opciones de horarios que cambian según las entradas y las salidas, todos cumpliendo ocho horas, pero algunos entandando una hora o dos horas más tardes y saliendo igual, una hora o dos horas más tarde. Cuando los colaboradores hacen teletrabajo pierden esta flexibilidad y todos deben ingresar a las 8 a.m. y salir a las 5: 30 p.m.

La flexibilidad de horario es muy sencilla de aplicar y brinda mucha motivación en los empleados. Al respecto, Hidalgo e Hidalgo (2012) la define como el que no establece una hora de ingreso y egreso estrictas, si no que permite una variación entre 30 y 60 min., y otra mayor. Esto con el fin ser una empresa más atractiva para el mercado laboral, y lo mejor de esto es que no afecta el desenvolvimiento normal de las rutinas de la empresa (p. 140).

La compañía establece los horarios de teletrabajo fijos para que todos los colaboradores puedan responderse las consultas entre ellos, sin la excusa de que aún no han ingresado a laborar, aunque el mantener la misma flexibilidad de horarios que tienen en la compañía no generaría un impacto tan significativo en la relación laboral. Por lo tanto, es una posible mejora que le podrían dar al sistema de teletrabajo con el fin de que los colaboradores se sientan más satisfechos con la organización.

### **Categoría 7: Bonos**

Debido a que cuando los trabajadores se encuentran en sus hogares no tienen visibilidad de las cosas positivas que la empresa hace para mantenerlos motivados, como la manutención del edificio limpio, la compra de escritorios nuevos, entre otros, se les consultó a los colaboradores sobre cuál sería una alternativa para mantenerlos motivados en sus hogares. Al respecto, uno de los colaboradores indicó lo siguiente:

- *“Es que eso sería aplicar otros beneficios no relacionados al teletrabajo, como por ejemplo bonos”* (Entrevistado 4).

### **Análisis.**

La organización no cuenta con ningún programa de bonificaciones, ni premiaciones de ninguna índole, pero sí buscan otras formas de motivar a los colaboradores por medio de las

premiaciones a los empleados que cumplen 5, 10 y 50 años de trabajar para la organización. Así como también el beneficio de médico de la empresa y la soda subsidiada para dar el almuerzo a un precio menor.

Este incentivo en específico es utilizado por muchas empresas. Al respecto, Candel (2016), lo define como aquella gratificación, deducción o descuento que implica el cumplimiento de alguna condición específica, lo cual requiere de una característica estandarizada que permita su aplicación a un grupo de colaboradores con las mismas posibilidades de recibirlo (p. 57).

Los sistemas de bonificación pueden ser armas de doble filo en la organización, debido a que así a como pueden ayudar a incrementar la productividad y el desempeños de forma individual de los colaboradores, también puede traerse abajo el clima laboral de la empresa, debido a la competencia que la obtención de bonificación podría generar y a la disconformidad al no recibirla. Además, en la organización cada colaborador realiza tareas diferentes y en tiempos distintos según la exigencia de cada proyecto, por lo tanto es muy probable que la aplicación de bonificación no pueda ser viable para la empresa.

### **Categoría 8: Correos que motiven**

Al igual que la categoría anterior, esta nace tras la consulta relacionada a cómo motivar a los colaboradores mientras se encuentran en teletrabajo, debido a que durante ese tiempo la empresa no los tiene en persona en la compañía, por lo tanto no tendría la posibilidad de sonreírle, o bien, darle una palmeada en la espalda cuando se realiza un buen trabajo. En relación con esto, uno de los colaboradores indicó lo siguiente:

- *“Siento que a nivel laboral, la motivación muchas veces, al menos hablando de mi persona, pasa por un correo di que te motive, que haces algo bien y un correo, ya que a veces estando acá alguien se te acerca y te dice no, eso está bien hecho o gracias por*

*eso, a veces un correo de agradecimiento o cosas así creo que ayudan, a veces no todo es económico, un bien hecho a veces vale bastante” (Entrevistado 5).*

### **Análisis**

La indicación de este colaborador es una muy buena práctica, lo cual genera una serie de sentimientos positivos en los colaboradores, por lo tanto también podría existir un aumento de la lealtad hacia la empresa y a su vez una mejora en el desempeño. Es importante entender la fuerza que se puede generar al tener colaboradores felices y dispuestos a laborar para la empresa.

El escuchar lo que indican los colaboradores es de vital importancia, ya que ellos son quienes desempeñan las acciones para que la empresa continúe funcionando. En este sentido, Bottos (2008), indica que para evitar la falta de motivación se debe procurar implementar los incentivos en torno a las propuestas que parten de los teletrabajadores (p. 186).

Es una práctica sencilla, la cual no genera un gasto de dinero para la organización, y aun así a muchas jefaturas se les pasa por alto. En ocasiones, un simple “gracias por tu trabajo” o un “bien hecho hoy”, puede generar un impacto muy positivo en la actitud de un colaborador y esto sería de mucha utilidad cuando ellos se encuentran en teletrabajo, debido a que un suministro muy importante para el teletrabajo es buena disponibilidad para trabajar del empleado.

### **Categoría 9: Salud ocupacional**

Con respecto a esta categoría los colaboradores indicaron que mientras se realiza teletrabajo existe una faltante en relación con la protección de la salud ocupacional. Esto lo expresó un colaborador a través de las siguientes palabras:

- *“No define bien algunos detalles de salud ocupacional, la empresa falla a nivel general, también hay otros temas, aquí no existe teclado ni mouse ni nada ergonómico y nosotros digamos a todos nos falla el tema del túnel carpal, pero igual cómo hace la empresa para saber, aunque ofrezca eso, en la casa la gente tiene que hacerse responsable de la parte ergonómica verdad”* (Entrevistado 6).

### **Análisis.**

Las empresas son responsables de sus colaboradores cuando estos se encuentran laborando para la organización, sin importar si físicamente se encuentran en la empresa o no, por lo tanto debe velar por la seguridad de todos durante las horas laborales. Este es un aspecto que muchas veces se escapa al momento de implementar un modelo de teletrabajo, pero siempre debería ser tomado en cuenta.

Para estar claro con la terminología Álvarez (2009), citando la Organización Mundial de la Salud (OMS) y a la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la definen como “el proceso vital humano no solo limitado a la prevención y control de los accidentes y las enfermedades ocupacionales dentro y fuera de su labor, sino enfatizado en el reconocimiento y control de los agentes de riesgo en su entorno biosicosocial” (p. 19).

Por lo tanto, la organización debe considerar prontamente la posibilidad de brindar esta mejora a su sistema de teletrabajo, debido a que en caso de suceder cualquier incidente es probable que sus conciencias sean muy altas. Además, siempre es bueno encontrar formas para mitigar este tipo de riesgos, y un método óptimo para hacerlo sería incorporar una sección que hable específicamente de la salud ocupacional, en la cual se mencionen las limitantes de hasta dónde llega la responsabilidad de la organización y también mencionar los derechos de los trabajadores.

### **Categoría 10: Implementos ergonómicos**

Esta es una de las sugerencias de mejora que brindó uno de los entrevistados. De modo que, a través del siguiente comentario surgió esta categoría:

- *“Es que tipos de beneficios hay muchos, mucha gente le gusta, que no tiene nada que ver con el teletrabajo verdad, mucha gente le gusta que el médico, otros es por salarios, otros que exoneración de la plata del almuerzo, pero si no está aquí, que te regalen una silla, para que en la casa tengas silla ergonómico, a mí me gustaría que si estás en la casa me den como regalo algo ergonómico, que es como una regalía al fin y al cabo, ahora estoy hablando de beneficios superfluos, ya en si el teletrabajo yo si lo veo como un beneficio”* (Entrevistado 6).

### **Análisis.**

En relación con esta categoría, uno de los entrevistados indicó que una buena forma de mejorar las condiciones de teletrabajo es a través de la utilización de implementos ergonómicos como sillas, mouses, teclados y escritorios, los cuales pueden ser brindados por la empresa como parte de los recursos otorgados a los colaboradores.

Con el fin de establecer un entendimiento claro de lo que esta categoría significa, Flores (2014) comenta que la ergonomía es una tecnología de aplicación práctica fundamentada en la investigación científica con el fin de mejorar la integración de los hombres con respecto al uso de las máquinas. Además, indica que ergos en griego se refiere a trabajo y nomos a leyes, y profundiza un poco más el concepto a través de la ergonomía informática, la cual es el conjunto de implicaciones provocadas por el uso de la informática (p. 150).

Al respecto, Rosen (2012) brinda una serie de riesgos relacionados al uso de la modalidad de teletrabajo, entre ellos menciona los riesgos ergonómicos, debido a que los empleados en sus hogares utilizan las sillas, mesas, entre otros, para trabajar, pero que los trabajos que requieren computadoras en el entorno doméstico no permiten el ajuste que exige el trabajo intensivo. También, indica que la falta de espacios horizontales obliga a la inclinación en exceso y por lo tanto se opta por una mala postura, por alargar los brazos más de lo necesario

entre otras malas posturas que favorecen lesiones traumáticas acumuladas. Sumado a ello, añade que el trabajo en ambientes con condiciones de climatización desigual favorece las lesiones musculares y óseas (p. 14).

A pesar de la solicitud del colaborador con respecto a la obtención de implementos ergonómicos por parte de la empresa, la organización no utiliza estos implementos en sus propias instalaciones aun. Por lo tanto, brindarle estos artefactos a cada colaborador no parece ser una posibilidad para la organización. Por otra parte, sí podría exigir a sus colaboradores que posean estos artefactos como parte de uno de los requisitos para la utilización del teletrabajo, debido a que es parte de su responsabilidad el velar por la seguridad de todos sus colaboradores, sin embargo, debe empezar por mejorar este aspecto en sus propias instalaciones antes de solicitárselo a sus colaboradores.

### **Categoría 11: Capacitación para incrementar las habilidades comunicativas**

Para la realización de los trabajos es esencial la emisión y recepción de la información entre los colaboradores, y cuando se encuentra laborando desde sus hogares esta necesidad se vuelve aún más significativa. Por lo tanto, uno de los entrevistados solicitó que sus compañeros mejoren sus capacidades comunicativas a través de la siguiente expresión:

- *“Casi el 90% no está preparado para tener teletrabajo, muchos siempre tienen la excusa de mejor mañana cuando lo veamos en la oficina, cuando nos sentemos, entonces siento aquí que la gente todavía no está capacitada para afrontar que, abrí el Skype, báñate para que estés preparado a abrir el Skype y hablar frente a frente si hay que hacerlo, siento que esa sería como la desventaja, más que todo un tema de personal, que no hay una capacitación para el tema de teletrabajo, pero capacitación, no sé si me explico para alimentar esos skills de poder llevar una reunión o hacer un trabajo desde la casa, siempre hay peros, e incluso a mí me para en el proceso de proyectos que a veces he tenido mis encontronazos con mis compañeros de decir, es un día de trabajo y debería de ser un día igual a venir a la oficina.”; “debería capacitar a la gente” (Entrevistado 6).*

## **Análisis.**

Según relata el entrevistado, los problemas de comunicación están presentes en la organización, y la frase “*mejor mañana cuando lo veamos en la oficina*” es muy utilizada de diversas formas; esto evidencia que en algunas ocasiones no se sienten capacitados para resolver las cosas desde sus hogares, aún teniendo todas las herramientas comunicativas a su disposición.

El autor Torres (2015) indica que las habilidades comunicativas son el dominio que se tiene de la comunicación para transmitir opiniones, sentimientos, órdenes, entre otros. Además, dice que dominar estas habilidades implica saber cómo utilizar el lenguaje e interpretar de forma correcta todas las señales del interlocutor. En teletrabajo existe un nivel de limitación principalmente relacionado a la comunicación no verbal, por lo tanto es necesario fortalecer la comunicación no verbal de los colaboradores (p. 64).

Asimismo, Franco (2017) relata que “La comunicación en la empresa permite alinear los objetivos empresariales con las líneas de acción, a fin de lograr una precisa consecución de resultados que revierta en una mejora de la productividad y proyecte una excelente imagen de la empresa”, por lo tanto bajo ningún motivo debe ser dejada de lado (p. 53).

Esta es una de las mejoras que la empresa podría aplicar a través de cursos, reuniones, ejercicios y charlas impartidas por profesionales en la materia, lo cual a su vez incrementaría la motivación de los colaboradores si se les brinda algún tipo de certificado de cumplimiento que ayude a incrementar el currículo de cada colaborador. Esto, sería una mejora al sistema de teletrabajo que le permitiría a ambas obtener una ganancia.

## **Categoría 12: Actividades**

Esta categoría hace referencia a las acciones de mejora que podría tomar la empresa para mejorar la motivación de los colaboradores mientras realizan teletrabajo. Al respecto, algunos entrevistados sugirieron que la empresa realice actividades recreativas; esto lo indicaron a través de las siguientes manifestaciones:

- *“Puede ser una vez a la semana de actividades de clima, como foros abiertos, temas de investigación, talvez con un tema de participación de venir a explotar ciertas investigaciones en grupos, actividades sociales más que nada, como lo hacemos acá de refrigerio y cosas así”* (Entrevistado 7).
- *“Además de la fiesta de cumpleaños al mes, que no se hace todos los meses, con una actividad, una hora o dos horas hacer algo ahí, no todo el tiempo lo mismo, ok, no todo el mundo le gusta el futbol pero un día hacer ahí una megenguita de futbol, otro día con juegos tradicionales, brincar en sacos, un picnic que se hagan actividades, no sé una parrillita otro día, no sé, por ejemplo, ahora pusieron esas pantallas para los partidos, no sé ver una película y armar un cine ahí improvisado, no sé eso es lo que se me ocurre”* (Entrevistado 9).

### **Análisis.**

Hoy en día la organización realiza una actividad para celebrar a los cumpleaños del mes, donde les brinda a los colaboradores algún tipo de alimento y se les canta. Una de las mejoras que los colaboradores mencionaron es mantener esta actividad de manera constante, e inclusive añadir otras actividades, deportivas, educativas y de convivencia.

Al establecer el tipo de actividades es sumamente difícil que todos los colaboradores estén de acuerdo con respecto a lo que desean. Inclusive Jiménez y Muro (2009) mencionan que unos de los problemas que afrontan las actividades motivacionales es que generalmente se omite algo fundamental: identificar lo que realmente motiva a las personas de manera individual y colectiva, debido a que todos somos diferentes y queremos cosas diferentes (p. 89).

Las actividades ajenas a la parte laboral utilizadas para mejorar la motivación del personal, son muy utilizadas por diversas empresas alrededor del mundo. Si se logra que la actividad sea de disfrute para la mayoría de los empleados, estas generan lealtad en los colaboradores y hacen que el trabajo sea realizado de forma más positiva. Asimismo, ayuda a que los empleados tengan una mejor relación entre sí, por lo tanto, la obtención de buenos resultados se vuelve cada vez más común.

### **Interpretación de Datos**

Para toda organización es de vital importancia mantener la mayor parte de las áreas empresariales bajo control, aunque a través de la información de los entrevistados se hallaron diversas formas de control que la empresa ha ido incorporando, como el establecimiento del trabajo por objetivos, y así como algunas partes del reglamento donde se encuentra claramente establecido que cada colaborador debe responder a las solicitudes de los demás en un lapso de 5 minutos como máximo. También, en una de sus cláusulas indica que si la electricidad o el internet se pierden en el domicilio, el colaborador cuenta con 30 minutos, aproximadamente, para movilizarse hasta las instalaciones y continuar con sus labores.

Sumado a ello, se encontró que en su mayoría los empleados tienen conocimiento de las cláusulas más importantes del reglamento y a su vez las tienen presentes, lo cual permite una alta posibilidad de cumplimiento. Esto, permite que la empresa y el empleado tengan como respaldarse en todo momento en caso de darse alguna situación. Sin embargo, es elemental considerar aquellos aspectos que hace falta determinar o aclarar en la reglamentación, como las condiciones exactas que el lugar de trabajo debe tener, y cómo realizar la verificación de que se estén cumpliendo con todos estándares de seguridad y adaptación en el lugar donde se realiza el teletrabajo.

Otro factor importante relacionado a la reglamentación y lo localizado en las entrevistas, es la parte de sanciones. El reglamento se ha mostrado claro ante las cláusulas que cada colaborador debe cumplir. No obstante, es muy escaso en cuanto a lo relacionado con las

consecuencias por no cumplir con dichas cláusulas, y principalmente cómo se podrían aplicar estas. Por lo tanto, cuando sí existe algún tipo de incumplimiento, al final no se toma ningún tipo de acción correctiva y esto genera que los incidentes se repitan una y otra vez, lo cual afecta la terminación de los proyectos y crea desventajas a la utilización del teletrabajo, debido a que no se le saca el máximo provecho.

La investigación permitió identificar diversos aspectos relacionados con el teletrabajo, los cuales generan ventajas y desventajas, algunos de estos aspectos generaban ambas cosas, debido a que están sujetos a las circunstancias. Tal es el caso del tiempo en familia, para algunos es una ventaja, debido a la inexistencia de los tiempos gastados en transporte es posible la dedicación de más horas junto a la familia. Sin embargo, las familias suelen malinterpretar el tiempo en que el colaborador está en su hogar y pretenden muchas veces hacer uso de esos tiempos tentando al colaborador a ceder ante la solicitud de realización de actividades hogareñas.

Asimismo, una de las desventajas más importantes evidenciadas en la investigación fue la comunicación. Durante las entrevistas los colaboradores intentaron siempre mostrar los aspectos positivos del teletrabajo. Sin embargo, de forma indirecta muchos resaltaron los problemas que tienen al trabajar con otros colegas mientras están de teletrabajo, debido a que con el cara a cara sienten que les entienden mejor. Esta problemática afecta directamente el cumplimiento de las tareas y el desempeño de todos en la organización, ya que muchos prefieren esperar al día siguiente cuando ya no hay teletrabajo para continuar con la tarea pendiente.

A pesar de que existen claras desventajas en relación con el teletrabajo, lo cierto es que esta modalidad posee un número muy superior de ventajas, las cuales generan grandes valores para todas las partes involucradas. Las ventajas van desde la reducción del estrés, mayor felicidad en el colaborador, hasta los muchos ahorros en costos que genera la utilización de este tipo de trabajo.

El teletrabajo es un beneficio inclusive a nivel mundial, por los aportes generados a la reducción de contaminantes en el medio ambiente. Además de generar ahorro en costos gubernamentales de forma indirecta, ya que también al circular menos vehículos en las calles estos se desgastan menos. A su vez, le incrementa al país su producto interno bruto, ya que también es posible que empresas del extranjero inviertan en el país, contratando personal que use el teletrabajo el 100 % de sus horas laborales.

Otro aspecto evidenciado en la investigación son todas las mejoras que podría tener la modalidad de teletrabajo utilizado por la empresa Loymark, aunque algunas de las mejoras no son aplicables. Esto evidenció que los colaboradores no siempre toman en cuenta el panorama completo; por ejemplo, muchos de ellos expresaron querer más días de teletrabajo sin tomar en consideración lo que esto generaría para la organización y cómo les podría afectar a ellos mismos, al encontrarse en un posible asilamiento en el hogar sin darse cuenta. En muchas ocasiones las personas solicitan cosas sin pensar en las consecuencias que esto generaría, ya que al tener teletrabajo de forma diaria surgirían o se agravarían los problemas presentes en el hogar. O bien, brindar el teletrabajo en días diferentes a cada colaborador, lo que en un largo plazo generaría afectaciones negativas en el clima laboral por la posible falta de contacto entre ellos.

A pesar de que algunas solicitudes de mejora no son aplicables, otros colaboradores brindaron muy buenas opciones de mejora, como la mejora en las habilidades comunicativas de todos y las posibles actividades de motivación que la empresa podría realizar. También, trajeron a la luz la idea de que la empresa les brinde mejores equipos de trabajo a todos los colaboradores por igual, y que se preocupe por incentivarlos cuando realizan teletrabajo a través de mensaje positivos por un trabajo bien hecho.

En general, el estudio brindó una amplia gama de las opiniones que los trabajadores tienen sobre la modalidad de teletrabajo utilizada por la empresa, y en su mayoría indicaron que existe un buen manejo de este sistema. Además, estuvieron de acuerdo en que la empresa debe continuar brindándoles teletrabajo y que siempre se pueden encontrar formas de cómo mejorar. También, les pareció que la reglamentación está clara y es adecuada a la situación de

la empresa, que el teletrabajo le genera mucho valor a la organización y para ellos son pocas las acciones de mejora.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones de la Investigación**

El reglamento es entregado a todos los colaboradores al momento de ingresar a laborar para la empresa, la mayoría tiene un alto nivel de conocimiento de lo que el reglamento dice, y recuerdan los aspectos más relevantes de la reglamentación.

Se presenta algunos vacíos relacionados con su contenido, principalmente lo relacionado con la salud ocupacional de los colaboradores y los detalles en relación con las sanciones y acciones correctivas en caso de incumplimientos.

Colaboradores consideran que la reglamentación sí es clara. Para ellos todos los puntos son fáciles de entender, y por lo tanto, pueden cumplir con la mayoría de cláusulas del reglamento.

Dentro del reglamento de teletrabajo no se establecen medidas de control específicas, lo cual impide a las jefaturas verificar si sus colaboradores se encuentran trabajando en cosas de la empresa mientras realizan teletrabajo.

El trabajar por objetivos no está claramente estipulado dentro del reglamento, debido a que la empresa se encuentra aplicando esta metodología de trabajo y la reglamentación requiere de una actualización.

La falta de compromiso es un aspecto crítico que afecta el cumplimiento de los objetivos mientras se realiza teletrabajo.

A través del ahorro en costos que el teletrabajo genera a los colaboradores se incrementan los niveles de satisfacción, y este factor hace que los colaboradores quieran más días de teletrabajo.

El teletrabajo brinda calidad de vida a los colaboradores, debido a la comodidad que genera en ellos utilizar esta modalidad, y la satisfacción que tienen al utilizarla.

Algunos colaboradores están tan contentos con la aplicación del teletrabajo en la empresa, que para ellos el teletrabajo no genera ningún tipo de desventaja.

El teletrabajo le brinda más tiempo de descanso a través de más horas de sueño y menos tiempo transportándose, lo cual genera empleados más eficientes al momento de realizar sus tareas laborales.

Gracias a que durante el tiempo de teletrabajo los colaboradores se encuentran sin sus compañeros ni sus supervisores haciéndoles consultas, ellos se sienten más productivos.

El teletrabajo le brinda a la compañía ahorros en electricidad, agua e infraestructura, debido a la ausencia de los colaboradores en las instalaciones.

El teletrabajo reduce los tiempos de transporte de todos los colaboradores, beneficiando a quienes viven en las zonas más alejadas, y también incrementando los niveles de motivación de todos los colaboradores.

El teletrabajo genera más tiempo en familia para los colaboradores, lo cual puede ser visualizado como una ventaja del teletrabajo, y a su vez, como una desventaja según las circunstancias de esta situación.

Todos los colaboradores que utilizan la modalidad de teletrabajo indican que para ellos se genera un mayor nivel de motivación.

El principal obstáculo que se genera al utilizar la modalidad de teletrabajo es la incapacidad para comunicarse adecuadamente con otros colaboradores.

Con respecto al clima laboral de la compañía, el uso de la modalidad de teletrabajo puede provocar desunión, principalmente si se incrementa la cantidad de días semanales en que se puede usar el teletrabajo.

Durante la utilización del teletrabajo existe una falta de claridad con las tareas, lo cual impide el cumplimiento de estas y afecta la pronta entrega de los proyectos.

Las herramientas brindadas a los colaboradores para que realicen teletrabajo, en ocasiones, presentan deficiencias. Además, para los colaboradores existe una desigualdad al momento de brindar los equipos, lo que genera un poco de tensión alrededor de este tema.

A pesar de la solicitud de los colaboradores no es conveniente para la organización brindar más días de teletrabajo, porque se reflejan conductas que muestran inconvenientes relacionados a la falta de compromiso y a la falta de comunicación.

Asignar días de teletrabajo los mismos días en que los colaboradores tienen restricción vehicular no es viable para la compañía, debido a la posible afectación del clima laboral.

Es posible permitir que los colaboradores trabajen desde cualquier lugar, siempre y cuando las reglas estén claras y no existan afectaciones negativas a los procesos laborales.

El teletrabajo se puede controlar de una mejor forma si se trabaja por proyectos, aunque se debe estar seguro de las horas que toma realizar cada tarea para asignarlas según lo que establece la ley.

El pagar una parte de la factura electrónica o de internet a los empleados mientras realizan teletrabajo es una sugerencia de varios colaboradores con poca posibilidad de ser implementada, debido a que se perdería el sentido de ahorro que el teletrabajo genera para la empresa.

El mantener la flexibilidad de horarios mientras los colaboradores realizan teletrabajo es una buena mejora que no presentaría una afectación negativa al sistema de trabajo que la empresa maneja hoy en día.

Debido a los diversos tipos de puestos que la empresa tiene y al modelo de negocio que utiliza, crear sistemas de bonificación para motivar a los empleados mientras realizan teletrabajo traería más conflictos que mejoras en la empresa.

Mientras los colaboradores realizan teletrabajo sus jefaturas no deben descuidar la parte motivacional. A través de los correos electrónicos es posible brindarles a los empleados mensajes positivos que mantengan la buena actitud del colaborador para trabajar.

La modalidad de teletrabajo presenta deficiencias en todos los temas relacionados con la salud ocupacional; no está claro cómo se manejarían situaciones de riesgo que puedan ocurrir en el domicilio de los colaboradores mientras realizan teletrabajo.

El brindar implementos ergonómicos reglados por la empresa no es una obligación de esta. Sin embargo, sí puede exigir que los colaboradores tengan la más adecuada adaptación de su lugar de trabajo en el domicilio.

Brindar capacitaciones para mejorar las habilidades comunicativas antes de dar teletrabajo es una de las mejores prácticas que la empresa puede establecer, pues genera motivación y ganancia para ambas partes.

Se debe tratar de que las actividades motivacionales sean de agrado para la mayor parte de los colaboradores, solo así tendrán un efecto real y positivo para la organización.

### **Recomendaciones de la Investigación**

La compañía debe realizar una revisión de todo el reglamento y añadirle cláusulas relacionadas con la salud ocupacional de forma más específica, como indicar qué tipo de iluminación debe tener, o bien, a qué altura debe estar el colaborador de su escritorio para que sea adecuado.

Se le recomienda a la empresa establecer acciones correctivas en caso de incumplimientos, para que sean de conocimiento en toda la organización y principalmente ponerlas en práctica. Las jefaturas desconocen que pueden quitar el beneficio del teletrabajo si el colaborador no cumple con sus tareas y en algunas ocasiones no se sienten seguras de tomar estas medidas.

Se le recomienda a la organización continuar con la claridad y simplicidad de las cláusulas en el reglamento, así la empresa evita confusiones y el reglamento genera una utilidad para todos los que lo utilicen.

Se le recomienda a la empresa asegurarse de recordarle a los colaboradores la existencia del reglamento de teletrabajo y que deben siempre tener en cuenta todas las cláusulas, porque en algunas ocasiones y principalmente con quienes tienen muchos años de trabajar para la compañía, hay ciertos detalles del reglamento que se tienden a olvidar o a pasar por alto.

La organización debe añadir formas para realizar controles de vigilancia, como la visita con aviso a los hogares de los colaboradores y las videollamadas con el fin de verificar que el colaborador se encuentre en un lugar apropiado para realizar teletrabajo, ya que la empresa tiene la potestad para solicitar visitas domiciliarias siempre y cuando avise al colaborador con anticipación para no afectar su privacidad.

Se le sugiere a la organización solicitar fotografías del área de trabajo con el fin de asegurar que tenga las condiciones adecuadas, las cuales debe establecer y comunicar con anterioridad a través de una modificación en la reglamentación.

Se le recomienda a la organización aclarar dentro del reglamento que mientras se realiza teletrabajo la metodología de evaluación es revisada a través de los objetivos cumplidos. Además, se debe indicar cómo se entregan estos objetivos y quiénes pueden exigir buenos resultados de los mismos.

Se le recomienda a la organización quitarle el beneficio de teletrabajo a quien no demuestre compromiso para trabajar con un buen desempeño desde su domicilio, es necesario aplicar esta consecuencia.

Se le recomienda a la empresa no quitar o disminuir los días de teletrabajo, debido a que esto generaría una afectación directa a la motivación del colaborador, quien resentirá la pérdida del beneficio en diversos aspectos, como el incremento en sus costos, esto de forma general.

Es posible para la compañía aprovechar el incremento de energía que el teletrabajo genera en los colaboradores. Por lo tanto, la empresa debe verificar si cabe la posibilidad de agregar una tarea adicional a los colaboradores, así mismo manteniendo el cuidado de no sobrecargar la capacidad de cada colaborador.

Se recomienda que la empresa le asigne a los colaboradores aquellas tareas que no requieran de otros para completarlas mientras realizan teletrabajo, de esta forma se le sacará más provecho a los tiempos en que los colaboradores se concentran más desde sus hogares.

La compañía puede procurar enviar a la mayor cantidad de empleados posibles a teletrabajo para que más áreas y departamentos permanezcan con las luces y los equipos apagados en las instalaciones, lo cual permite ahorrar más en costos.

Se le recomienda a la organización mantener la misma cantidad de días de teletrabajo brindados a los colaboradores, para que continúen liberando el estrés que genera el transportarse a la compañía durante esos dos días por semana.

Se recomienda a la empresa pedirles a los trabajadores vigilar la línea entre el tiempo en familia y el tiempo para trabajar mientras se encuentran de teletrabajo, y siempre aclarar a los familiares que aunque se encuentran en casa deben realizar sus tareas laborales.

Se le recomienda a la compañía aprovechar estos niveles de motivación que genera el teletrabajo, a través del recordatorio de este beneficio, y de igual forma asignándoles las tareas mientras están de teletrabajo, aunque estas presenten niveles de dificultad altos.

Se le recomienda a la organización realizar actividades comunicativas con sus colaboradores, que ayuden a romper los obstáculos para resolver los problemas de manera virtual.

Se recomienda a la compañía realizar actividades de clima laboral cuando los empleados se encuentran en la compañía. Por lo tanto, no debe brindar más días de teletrabajo, ya que el tiempo en el que todos los empleados están juntos es muy importante para el clima organizacional.

La organización debe ser clara con respecto a las tareas asignadas a los colaboradores, principalmente cuando se encuentran realizando teletrabajo, ya que en ese momento se pierde un poco el contacto con la jefatura. Por lo tanto, se le recomienda a las jefaturas ser lo más claras posibles al momento de asignar el trabajo a sus colaboradores.

Es de vital importancia que la empresa mejore las máquinas virtuales que utiliza al momento de brindar teletrabajo a sus colaboradores. De esta forma, los empleados no se sentirán diferentes en relación con los que la empresa les brinda el equipo.

Se le recomienda a la empresa no incrementar el número de días en que brinda teletrabajo, hasta que no se cambie la cultura organizacional y que todos estén acostumbrados a cumplir con sus tareas en casa del mismo modo en que lo harían desde la oficina.

Se le recomienda a la empresa que no brinde los días de teletrabajo en relación con la restricción de la placa vehicular, debido a la afectación que se generaría en el clima laboral y

al hecho de que no todos los colaboradores poseen vehículo propio. Por lo tanto, no se estaría aprovechando el beneficio en iguales condiciones.

Se le recomienda a la empresa permitir que el colaborador trabaje desde un lugar distinto al de su domicilio. Sin embargo, debe mantener claras las condiciones que ese nuevo lugar de trabajo debe tener, y solicitar al colaborador evidencia de esto.

Se recomienda a la empresa establecer las tareas en lista y que cada tarea tenga asignados los tiempos reales en que estas deban ser completadas. De esta forma, en el día de teletrabajo se podrá asignar un número de tareas que cumplan exactamente con lo requerido por la jornada laboral.

Se le recomienda a la compañía hacerle ver a los colaboradores que el teletrabajo es un beneficio establecido para ahorrar costos para ambas partes (el empleado y la empresa) y que si se dan subsidios se pierde el objetivo de dar teletrabajo para la organización.

Se le recomienda a la empresa mantener la flexibilidad de horarios cuando los colaboradores se encuentren realizando teletrabajo, debido a que esto no afecta las funciones rutinarias de la compañía.

Se le recomienda a la empresa no establecer un sistema de bonificación, debido al modelo de negocio y la afectación que esto genera en el clima organizacional de la empresa.

Se le recomienda a la empresa velar porque las jefaturas siempre motiven a los colaboradores cuando un trabajo está bien hecho, principalmente cuando la tarea es cumplida cuando realizan teletrabajo.

Se le recomienda a la empresa exigir a los colaboradores condiciones apropiadas para realizar el teletrabajo desde sus domicilios, apegándose a los temas relacionados con la salud ocupacional en el teletrabajo.

Se le recomienda a la empresa que brinde consejos de ergonomía a los colaboradores para que estos puedan aplicarlo en sus hogares, como realizar estiramientos diarios, sentarse en una posición adecuada, entre otros.

Se le recomienda a la organización capacitar a los colaboradores antes de brindar el beneficio del teletrabajo, a través de charlas corporativas y capacitaciones constantes.

Se le recomienda a la empresa consultar con todos sus colaboradores qué tipo de actividades motivaciones son de su preferencia y aplicar aquellas en la que la mayoría esté de acuerdo para que surtan un efecto real y positivo en la organización.

### Referencias

- Ackoff, R. (1997). *Un concepto de planeación de empresas*. Mexico: Limusa Noriega editores.
- Aguilar, M., y Sanz, J. (2015). *Estudios sobre el Código Penal reformado (Leyes Orgánicas 1/2015 y 2/2015)*. Madrid: Dykinson.
- Aguilera, J. (2008). *Gerencia integral de comunicaciones: claves para estructurar los nuevos departamentos de comunicación*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Agulló, E., Silveria, T., Álvaro, J. L., Blanch, J., Durán, Á., Garrido, A., y Rodríguez, J. (2006). *Sociopsicología del trabajo*. Barcelona: Editorial UOC.
- Alles, M. (2011). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alvarado, J. (2009). *La acción gerencial*. El Cid Editor | apuntes.
- Álvarez, F. (2009). *Salud ocupacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Amor, L. (2005). *Trabajo autónomo: esta es nuestra filosofía*. Valencia: Red CIRIEC.
- Aramburu, N., y Hernáez, O. R. (2010). *Organización de empresas*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Aramburu, N., y Rivera, O. (2010). *Organización de empresas*. Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto.
- Aran, G. (2014). *Comunicación persuasiva en las entrevistas de trabajo*. Barcelona: Editorial UOC.
- Ardilla, C. (2015). *Análisis de impacto del teletrabajo en los resultados de gestión de las organizaciones*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Avedaño, M. (24 de Agosto de 2016). *El Financiero*. Obtenido de [www.elfinancierocr.com/](http://www.elfinancierocr.com/): <https://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/800-trabajadores-publicos-ya-hacen-teletrabajo-en-costa-rica/NP6D4OX62FCVXOK4AUPB3IZ2LI/story/>
- Barrantes, M. G. (2011). *Elementos de Estadística Descriptiva*. San José: EUNED.
- Bellón, T.; Buqueras, I.; Cano, Y.; Chinchilla, N.; Gallardo, C.; Laguna, P.; Sempere, A. (2011). *Horarios y sociedad: una visión multidisciplinar*. Madrid: Dykinson.

- Bottos, A. (2008). *Teletrabajo: su protección en el derecho laboral*. Buenos Aires: Ediciones Cathedra Jurídica.
- Buira, J. (2012). *El teletrabajo: entre el mito y la realidad*. Barcelona: Editorial UOC.
- Campos, E. (1996). *Organización de empresas*. Madrid: Piramide.
- Candel, V. (2016). *Diccionario de tecnología, economía y empresa*. Albacete: Grupo Altabán S.l.
- Carpio, Jose. (21 de Julio de 2017). Nueve prácticas que los trabajadores deben evitar. *El Financiero*, pág. 10.
- Casa, E. (2008). *Diccionario de administración y contabilidad de empresa: contabilidad financiera y de gestión (contabilidad externa e interna)*. Barcelona: J.M. BOSCH EDITOR.
- Castro, L. (2009). *Propuesta para un modelo de teletrabajo en la Universidad de Costa Rica*. San José: Universidad de Costa Rica.
- Cegarra, J. (2012). *La tecnología*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Cervera, J. (2015). *La transición a las nuevas ISO 9000:2000 y su implantación: un plan sencillo y práctico con ejemplos*. Ediciones Díaz de Santos.
- Chaparro, F. (2015). *Dirección por objetivos*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.
- Chávez, C. (2015). *Diccionario de recursos humanos: técnicas organizacionales y teorías administrativas*. Editorial Brujas.
- Cipriano, A. (2014). *Administración estratégica*. DF Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Companys, R. y Subías, A. (1999). *Planificación y rentabilidad de proyectos industriales*. Alfaomega.
- Córdova, P. (2017). *Subsidio para el empleo: derecho del trabajador*. Ciudad de Mexico: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Correa, F. (2009). *Administración*. El Cid Editor.

- Correa, F. (2009). *Administración*. El Cid Editor.
- Dapuetto, J. (2013). *Calidad de vida: Marco conceptual, operacionalización y aplicaciones clínicas*. Montevideo: Universidad de la República.
- De la Cruz, I. (2015). *Gestión del equipo de trabajo del almacén*. España: Ministerio de Educación de España.
- Díaz, V. (2011). *Administración de personal y liquidación de nómina: aspectos prácticos y jurídicos (4a. ed.)*. Puerto Colombia: Universidad del Norte, 2011.
- Doménech, J. L. (2009). *Huella ecológica y desarrollo sostenible*. España: AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación.
- Eggers, M. (2012). *Teoría de las organizaciones*. Buenos Aires: Editorial Maipue.
- Estrella, M. y Vázquez, A. (2014). *Desarrollo sustentable: un nuevo mañana*. DF Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Fernández, C. y Piattini, M. (2012). *Modelo para el gobierno de las TIC basado en las normas ISO*. Madrid: AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación.
- Fernández, M. y Munier, N. (2014). *Bases para la gestión de riesgos en proyectos*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.
- Flores, L. (2014). *Derecho informático*. Tlilhuaca: Grupo Editorial Patria.
- Flores, R. (2014). *Administración de recursos humanos*. Tlalnepantla MX: Digital UNID.
- Franco, M. (2017). *Comunicación en las relaciones profesionales: UF0520*. Madrid: Editorial CEP.
- François, C. (2016). *Motivar y animar equipos en trabajo social: guía muy práctica*. Madrid: Narcea Ediciones.
- Futuro, F. (2008). *Fundación Futuro*. Obtenido de <http://www.fundacionfuturo.cl>: [http://www.fundacionfuturo.cl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=38&Itemid=53](http://www.fundacionfuturo.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=38&Itemid=53)

- Gallo, T. G. (2017). *Análisis de la viabilidad en la implementación del Teletrabajo en la compañía GBM Costa Rica para el periodo de Junio a Diciembre 2015*. San José, Costa Rica: Universidad Internacional de las Américas.
- Gan, F. y Berbel, G. (2012). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: Editorial UOC.
- Gómez, M. (2009). *Introducción a la metodología de la investigación científica (2a. ed.)*. Argentina: Editorial Brujas.
- Gómez, M. (2011). *Elementos de Estadística Descriptiva*. EUNED.
- Gracia, T. (2013). *El cuestionario como instrumento de la investigación/evaluación*. Almendralejo: Centro Universitario Santa Ana.
- Gudín, F. (2008). *La administración de justicia digitalizada: una necesidad inaplazable*. Barcelona: Ediciones Experiencia.
- Guerrero, J. (2014). *Contabilidad I*. Mexico DF: Grupo Editorial Patria.
- Hedberg, B., Dahlgren, G., Hansson, J., & Olve, N.-G. (1997). *Virtual Organizations and beyond: Discover Imaginary Systems*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Henao, F. (2009). *Salud ocupacional: conceptos básicos (2a. ed.)*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Hernández, S. (2014). *Metodología de la investigación*. MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hidalgo, B., & Hidalgo, A. (2012). *Remuneraciones inteligentes: una mirada sencilla para atraer, retener y motivar al talento*. Buenos Aires- México - Santiago - Monte Video: Ediciones Granica.
- Instituto, Andaluz de Tecnología (IAT). (2012). *La respuesta está en la innovación*. Madrid: AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación.
- Jimenez, H. y Muro, F. (2009). *Desarrollo organizacional y humano*. El Cid Editor | apuntes.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Mexico D.F: McGrawHill.

- Llamosas, A. (2015). *Relaciones laborales y nuevas tecnologías de la información y de la comunicación: una relación fructífera no exenta de dificultades*. Madrid: Dykinson.
- Llamosas, A. (2015). *Relaciones laborales y nuevas tecnologías de la información y de la comunicación: una relación fructífera no exenta de dificultades*. Madrid: Dykinson.
- Lombana, J.; Rozas, S.; Corredor, C.; Silva, H.; Andres, C.; Mauricio, O. (2016). *Negocios internacionales: fundamentos y estrategias (2a. ed.)*. Barranquilla: Ecoe Ediciones.
- López, E. y Alonzo, J. (2014). *Indicadores de economía ecológica para alcanzar la sustentabilidad. Ejemplo de Caso: América Latina*. La Habana: Editorial Universitaria.
- Lovato, C. y Simbaña, A. (2013). *El teletrabajo como generación de plazas de empleo y el mejoramiento de las condiciones de vida de la población en el Ecuador*. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana.
- Loymark. (2016). *Normas y procedimientos en teletrabajo*. San José: Dirección de Recursos Humanos.
- Maldonado, J. (2011). *Gestión de procesos (o gestión por procesos)*. EUMED.
- Mañas, L. (2014). *Cuaderno del alumno: venta On-Line (Transversal: UF0032)*. Madrid: Editorial CEP, S.L.
- Mantilla, S. (2013). *Auditoría del control interno (3a. ed.)*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Marcuse, R. (2009). *Diccionario de términos financieros y bancarios (5a. ed.)*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Mella, L. (2017). *El teletrabajo en España: aspectos teórico-prácticos de interés*. Madrid: Wolters Kluwer España.
- Ministerio de Obras Públicas y Transportes. (2018). *mopt Ministerio de Obras Públicas y Transportes*. Obtenido de [http://www.mopt.go.cr: http://www.mopt.go.cr/wps/portal/Home/informacionrelevante/restriccion!/ut/p/z1/nZDBC0JAEIafxqszaZp2c4m0EjRJtL2Ehq2CuqKWr5\\_UJU0qmtsM3zf8M0AhBFpGt4xFbcbLKO\\_7I1VPG9fE2W6OtmnpKhqKR4i0tyTnoElwAlRvhYZu28raQVlBfNBffByUgcSTiIxoOtI\\_\\_uum7z4dIe8XPIBPESeAQYYtUJbz-Pl](http://www.mopt.go.cr: http://www.mopt.go.cr/wps/portal/Home/informacionrelevante/restriccion!/ut/p/z1/nZDBC0JAEIafxqszaZp2c4m0EjRJtL2Ehq2CuqKWr5_UJU0qmtsM3zf8M0AhBFpGt4xFbcbLKO_7I1VPG9fE2W6OtmnpKhqKR4i0tyTnoElwAlRvhYZu28raQVlBfNBffByUgcSTiIxoOtI__uum7z4dIe8XPIBPESeAQYYtUJbz-Pl)

- Miró, E., Cano, M. d. y Buela, G. (2009). *Sueño y calidad de vida*. Jaén: Red Revista Colombiana de Psicología.
- Monge, M. (2016). *Prototipo funcional para el análisis y evaluación de puestos de teletrabajo para el*. San José: Universidad Internacional de las Américas.
- Morandé, F. y Doña, J. (2011). *Libre competencia y regulación: estudios de casos*. Santiago: Editorial Universitaria de Chile.
- MTSS. (2018). *El Ministerio de trabajo y seguridad social*. Obtenido de <http://www.mtss.go.cr>: <http://www.mtss.go.cr/elministerio/>
- Olivera, N. y Tello, C. (2010). *Inclusión social y teletrabajo ¿Sociedad de la información o sociedad de control? Derecho y Ciencias Sociales. No. 3, 2010*. Red Instituto de Cultura Jurídica y Maestría en Sociología Jurídica.
- Oxford University Press. (2018 ). *Spanish Oxford living dictionaries*. Obtenido de <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/desventaja>
- Pardo, J. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. Madrid: AENOR.
- Pérez, G. (2011). *Intervención sociocomunitaria*. Madrid: UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- PNUD, O. d. (2009). *Manual de seguimiento y evaluación de resultados*. New York: PNUD.
- Pozo, J. y Oliva, J. (2012). *Prevención de riesgos laborales en oficinas y despachos*. Málaga: Editorial Publicaciones Vértice.
- Prieto, J. (2009). *Proyectos: enfoque gerencial (3a. ed.)*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Quispe, A. (2013). *El uso de la encuesta en las ciencias sociales*. Ediciones Díaz de Santos.
- Ramírez, C. (2010). *Fundamentos de administración*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Real Academia Española*. (Octubre de 2014). Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=DY1KCgL>
- Real Academia Española*. (2014). Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=Onnnuzk>
- Redondo, R. (2009). *Negocio electrónico*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

- Reynolds, J. (2013). *e-Business: una perspectiva de gestión*. Barcelona: Editorial UOC.
- Rojas, M. y Medina, L. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y casos*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Rosen, J. (2012). *Capítulo 99 Oficinas y comercio minorista. En: enciclopedia de la OIT*. INSHT (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo).
- Salas, D. (27 de octubre de 2013). Conéctese al teletrabajo. *El financiero*, pág. 24.
- Salas, D. (2013). Soluciones tecnológicas se convierten en puente para enfrentar congestión vial. *El financiero*, 24.
- Salazar, O. (2009). *Impacto de la oficina virtual en el área de servicios*. El Cid Editor | apuntes.
- Sánchez, M. (2014). *Administración*. Mexico D.F: Grupo Editorial Patria.
- Sánchez, M. (2014). *Administración I*. México: Grupo Editorial Patria.
- Santibáñez, I. y Sanchez, J. (2015). *Jornada laboral, flexibilidad humana en el trabajo y análisis del trabajo pesado*. Buenos Aires: Ediciones Díaz de Santos.
- Silva, G. y Duran, R. (2010). *Diccionario escolar McGraw-Hill de la lengua española*. Naucalpan de Juárez: McGraw-Hill Interamericana.
- Silvestre, J. (2011). *La economía de la empresa*. México DF: Mc Graw Hill.
- Tejedo, J. y Prada, M. Á. (2013). *Gestión de Recursos Humanos*. Macmillan Iberia, S.A.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica*. México, D.F.: The McGraw-Hill.
- Torres, J. C. (2015). *Técnicas de recepción y comunicación*. Madrid: Editorial CEP, S.
- Torres, Z. y Torres, H. (2014). *Administración de proyectos*. México: Editorial Patria.
- Universidad Abierta Interamericana. (2009). *Anuario de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*. Buenos Aires: Cathedra Jurídica.
- Vértice, E. (2011). *Prevención de riesgos laborales*. Málaga: Editorial Publicaciones Vértice.

WordPress. (2008). *Definición de Recolección de Datos*. Obtenido de <http://definicion.de/http://definicion.de/recoleccion-de-datos/>

## Apéndice

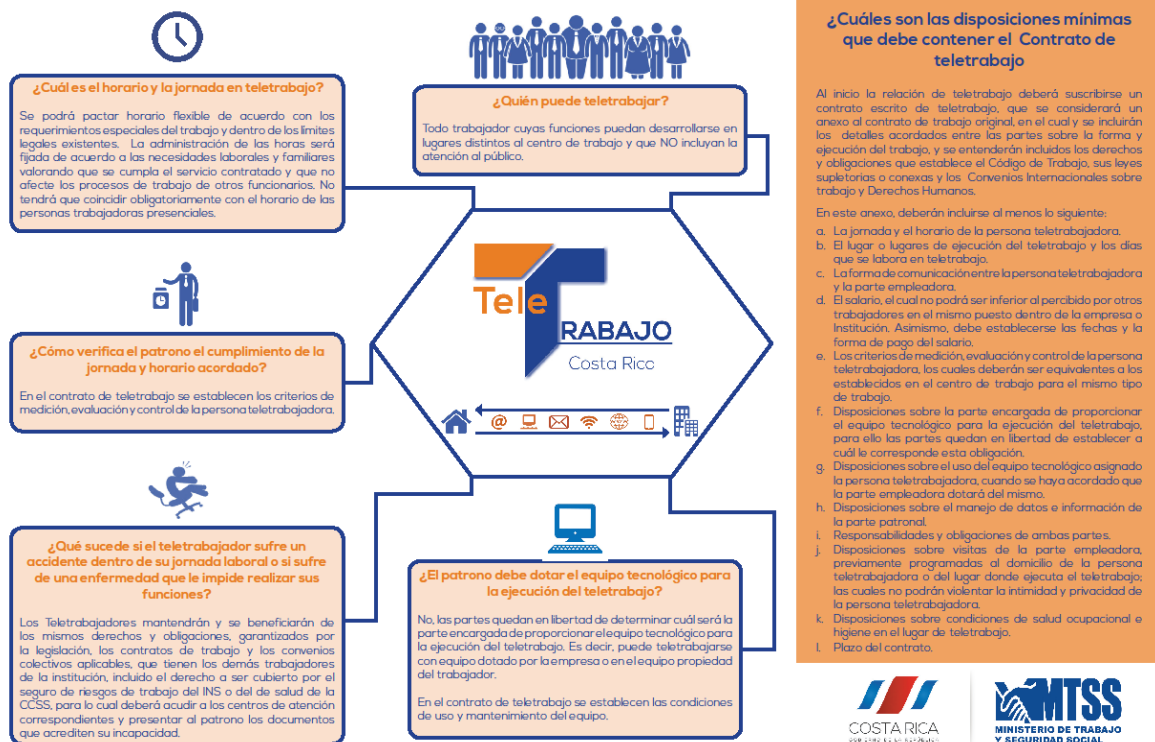
### Apéndice A: Cuestionario

#### Cuestionario según las unidades de análisis

1. ¿Qué conoce sobre la reglamentación del teletrabajo de la empresa?
2. ¿Cuáles considera usted podrían ser las cláusulas faltantes en el reglamento de teletrabajo?
3. ¿Cómo cree usted que Loymark podría mejorar la forma de regular el teletrabajo?
4. ¿Para usted cuáles son las desventajas y ventajas de utilizar el teletrabajo?
5. ¿Considera usted que la empresa debe mantener el teletrabajo?
6. ¿Según su experiencia de qué forma el teletrabajo afecta el clima laboral de la compañía?
7. ¿Cómo puede Loymark brindarle a usted mejores condiciones de teletrabajo?

8. ¿En cuáles factores relacionados al uso de la modalidad de teletrabajo considera usted que Loymark está fallando?
  
9. ¿Qué podría hacer la empresa para mantener la motivación de los empleados mientras realizan teletrabajo?

## Apéndice B: Guía de implementación del teletrabajo



**Apéndice C: Decreto N° 39225-MP-MTSS-MICITT****DECRETOS****LA GACETA N. 204 / 21 OCTUBRE 2015****DECRETO N° 39225-MP-MTSS-MICITT**

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

EL MINISTRO DE LA PRESIDENCIA

Y EL MINISTRO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL

Y EL MINISTRO DE CIENCIA, TECNOLOGIA Y

TELECOMUNICACIONES

Con fundamento en los artículos 140, incisos 3) y 18) y 146 de la Constitución Política, los artículos 25.1) y 27.1) de la Ley General de la Administración Pública (N° 6227 de 2 de mayo de 1978), 3.c) y 19 de la Ley de Planificación Nacional (N° 5525 de 2 de mayo de 1974) y en la Ley de Protección al Ciudadano de Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos (N° 8220 de 4 de marzo del 2002).

*Considerando:*

I.—Que en Costa Rica el Teletrabajo se regula en el Sector Público por medio del Decreto N° 37695-MP-MTSS, publicado en la Gaceta N° 98 del 23 de mayo del 2013.

II.—Que desde la puesta en vigencia del Decreto indicado se han dado cambios organizacionales y tecnológicos que hacen necesario actualizar la normativa que regula esta forma de trabajo.

III.—En el Congreso Internacional “TELEWORK 2012” celebrado en Costa Rica en agosto del 2012, se redactó el documento denominado “Declaración de San José: “La Modernización del Estado: El Teletrabajo en la Sociedad del Conocimiento” dentro del cual se plasmó la recomendación de los participantes, de emitir un nuevo Decreto para el sector público junto con nueva normativa general que regule el Teletrabajo.

IV.—Que la Ley N° 8279 del 02 de mayo del 2002, mediante la cual se promueve y regula el Sistema Nacional para la Calidad, contempla entre sus objetivos principales, el orientar, ordenar y articular la participación de la Administración Pública y el sector privado en las actividades de evaluación de la conformidad y de promoción de la calidad, lo cual ha generado dentro del sector público costarricense una cultura de mejoramiento continuo en la prestación de servicios, en la búsqueda no sólo de un reconocimiento en el ámbito nacional e internacional, sino además de la eficiencia y eficacia de tales servicios, demostrables a través de índices de productividad en la consecución de resultados.

V.—Que el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 “Alberto Cañas Escalante”, establece tres pilares fundamentales, que servirán de marco orientador en el quehacer del Gobierno de la República, a saber: 1- Impulsar el crecimiento económico y generar empleo de calidad. 2- Combate a la pobreza y reducción de la desigualdad. 3- Un Gobierno abierto, transparente, eficiente, en lucha frontal contra la corrupción. Dentro de la propuesta de Empleo Público se establece que se realizarán los esfuerzos necesarios para avanzar en materia de empleo público que permea a toda la institucionalidad, en la cual confluyan y participen los diferentes actores

sociales, se identifiquen acciones y posibles escenarios a ejecutar, construir plataformas de información y comunicación y se busquen soluciones a corto, mediano y largo plazo en la materia y que, sobre todo, permitan contar con un Estado más eficiente, eficaz, transparente.

VI.—Que la Estrategia Nacional de Empleo y Producción tiene como principal objetivo ampliar las oportunidades para que las mujeres y los hombres consigan un trabajo decente y productivo, por medio de un esfuerzo combinado de la política económica y social, y de los sectores público y privado, que fomente el crecimiento inclusivo y la reducción de la pobreza y la desigualdad.

VII.—Que la Ley Nacional de Emergencias y Prevención de Riesgos, N° 8488, indica que la política de gestión del riesgo nacional debe de ejecutarse en forma transversal incluyendo las Instituciones del Estado Costarricense; para lo cual debe articular los instrumentos, los programas y los recursos públicos en acciones ordinarias y extraordinarias, institucionales y sectoriales, orientadas a evitar la ocurrencia de los desastres y la atención de las emergencias en todas sus fases, para lo cual el Teletrabajo y las Videocomunicaciones se convierten en medios para mantener la continuidad de los servicios públicos.

VIII.—Que el teletrabajo es una modalidad de organización de la prestación laboral, basada en el uso óptimo de las tecnologías de la información y comunicaciones, donde el teletrabajo se ha beneficiado por la evolución del concepto de las Comunicaciones Unificadas, que implica la integración de aplicaciones de Telefonía Digital, aplicaciones de Colaboración y Sistemas de Videocomunicaciones, que brindan las herramientas facilitadoras en los procesos de interacción de las personas en las diferentes modalidades de teletrabajo.

IX.—Que a partir de la promulgación del Decreto Ejecutivo N° 37695-MP-MTSS, se ha impulsado la promoción, sensibilización e implementación de programas piloto de Teletrabajo en las instituciones del sector público cuyos resultados han sido de una valoración altamente positiva, tanto para la institución como para los servidores participantes en dichos planes y los responsables de las unidades en las que éstos laboran, hace que resulte conveniente, no sólo hacer extensivo, sino fortalecer el programa de Teletrabajo a nivel del sector público costarricense. Que este Decreto fue revisado en el seno del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y se determinó la necesidad de hacer unos cambios para permitir mayor fluidez de la implementación del teletrabajo en las Instituciones Públicas, dentro de dichos cambios se elimina la Comisión Nacional de Teletrabajo para sustituirla por un equipo de coordinación técnica adscrito y dirigido por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, de manera que este Ministerio podrá convocar a las Instituciones, Dependencias u organizaciones que considere necesarios para la implementación y desarrollo del teletrabajo.

X.—Que la transformación y modernización del Estado, impone la necesidad de combinar la tecnología con esquemas más eficientes de trabajo, que aprovechen al máximo los recursos y mejoren la productividad y calidad de los servicios que se prestan a los ciudadanos, de forma tal que se contribuya adicionalmente con la reducción significativa del gasto público.

XI.—Que la implementación del Teletrabajo como organización innovadora del trabajo, aumenta la posibilidad de inclusión laboral de grupos vulnerables como las personas con discapacidad, las mujeres jefes de familia, los jóvenes y adultos mayores activos laboralmente, entre otros, los cuales por alguna razón no pueden estar lejos de sus lugares de domicilio por tiempo prolongado. **Por tanto,**

DECRETAN:

## **APLICACIÓN DEL TELETRABAJO EN LAS INSTITUCIONES**

**PÚBLICAS**

DECRETAN:

## APLICACIÓN DEL TELETRABAJO EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS

Artículo 1°—**Objeto:** El presente Decreto tiene por objeto promover y regular el Teletrabajo en las Instituciones del Estado, como instrumento para impulsar la modernización, reducir los costos, incrementar la productividad, reducir el consumo de combustibles, favorecer la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, promover la inserción laboral, el desarrollo laboral en los territorios, contribuir con la protección del medio ambiente, así como apoyar las políticas públicas en materia de empleo mediante la utilización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC's).

Artículo 2°—**Definiciones:**

1. **Teletrabajo:** Es la prestación de servicios de carácter no presencial fuera de las instalaciones del patrono, en virtud de la cual un trabajador puede desarrollar su jornada laboral desde su propio domicilio, centro que se destine para tal fin, o en trabajos de campo, mediante el uso de medios telemáticos.
2. **Teletrabajador:** Servidor público autorizado por la institución participante para aplicar el teletrabajo.
3. **Equipo de Coordinación Técnica:** Es la instancia designada por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social para coordinar las acciones técnicas que permitan cumplir con los objetivos y actividades establecidas en este decreto.
4. **Institución participante:** Institución del sector público, que cumpla con las condiciones y requerimientos necesarios para la implementación del teletrabajo, mediante la observación de los lineamientos, procedimientos y políticas determinadas por el Equipo de Coordinación Técnica.
5. **Modernización de la Gestión:** Es la incorporación del teletrabajo y las video comunicaciones 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.
6. **Tecnologías Digitales:** Conjunto de servicios, redes, software y dispositivos que tienen como fin el mejoramiento de la calidad de vida de las personas dentro un entorno y que se integran a un sistema de información interconectado por medio de las telecomunicaciones.
7. **Telecentro:** Es un espacio físico acondicionado con las tecnologías digitales e infraestructura que le permite a los teletrabajadores realizar sus actividades y facilita el desarrollo de ambientes colaborativos que promueven el conocimiento para innovar esquemas laborales de alto desempeño.
8. **Trabajo Decente:** La OIT lo define como “Trabajo productivo, en el cual se protegen los derechos, lo cual engendra ingresos adecuados con una protección social apropiada. Significa también un trabajo suficiente, en el sentido de que todos deberían tener pleno acceso a las oportunidades de obtención de ingresos.”
9. **Sistemas de Colaboración:** se refiere al uso de programas informáticos, que brindan herramientas de comunicación en chat, voz, video, además de compartir y modificar documentos, a grupos de usuarios remotos y/o que se encuentran geográficamente distantes, al estar conectadas al sistema de colaboración a través de una red.
10. **Video comunicaciones:** Conjunto de tecnologías que permiten la comunicación de video de alta calidad, audio y datos entre dos o más puntos geográficamente distantes en

tiempo real, soportadas en plataformas de las Comunicaciones Unificadas, que integra salas de videoconferencia, sistemas portátiles de video comunicación, computadoras y dispositivos móviles.

Artículo 3°—**Coordinación Técnica:** Para el cumplimiento del presente Decreto se conformará un Equipo de Coordinación Técnica de Teletrabajo adscrito y dirigido por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, El Equipo convocará a las Instituciones, Dependencias y Organizaciones que estime necesarias para desarrollar los objetivos y actividades que permitan aplicar el Teletrabajo en las instituciones públicas y la sociedad. Las instituciones brindarán su colaboración al Equipo de Coordinación Técnica en lo que sea materia de su competencia.

Artículo 4°—**Competencias y obligaciones del Equipo de Coordinación Técnica de Teletrabajo:** El Equipo de Coordinación Técnica tendrá las siguientes competencias y obligaciones:

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

Artículo 5°—**Promoción de las Video comunicaciones:** El Equipo de Coordinación Técnica fomentará la implementación y el uso de las video comunicaciones, como parte de las acciones que permitan cumplir con los objetivos de este decreto. Para tal efecto, propondrá las recomendaciones técnicas y operativas a las instituciones del Estado y organizaciones participantes de los programas de Teletrabajo, las cuales deberán colaborar en lo que sea de su competencia para el logro de los objetivos de este Decreto.

Artículo 6°—**Telecentros:** El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social evaluará y recomendará la utilización de telecentros en aquellas localidades donde existan las condiciones idóneas para que los teletrabajadores puedan desarrollar sus actividades, en cuyo caso coordinará con las instancias correspondientes el procedimiento y la normativa de uso de esos servicios.

Artículo 7°—**Condiciones laborales:** El teletrabajo modificará única y exclusivamente la organización y la forma en que se efectúa el trabajo, sin afectar las condiciones de la relación de servicio del funcionario, quien mantiene los mismos derechos, beneficios y obligaciones de aquellos servidores que desarrollen sus funciones en las instalaciones de cada institución del sector público, de conformidad con la normativa aplicable a cada relación de servicio establecida con la Administración, las cuales para efectos del presente Decreto, se ajustarán a las siguientes reglas generales:

- a) Cuando el teletrabajo no forma parte de la descripción inicial de las funciones del puesto, la institución participante por medio de la Jefatura respectiva o la Autoridad que determine la Institución, deberá suscribir conjuntamente con el servidor un acuerdo voluntario, en el que se establecerá la información con las condiciones necesarias para la realización de sus funciones bajo esta modalidad de trabajo.
- b) El teletrabajador, deberá mantener la jornada inicialmente contratada con la institución.
- c) El horario del teletrabajador podrá ser flexible, siempre y cuando sea previamente acordado con su jefatura y no afecte el normal desarrollo de las actividades y procesos de trabajo en su institución.
- d) Los criterios de medición, evaluación y control del teletrabajador serán previamente determinados entre el funcionario y la Jefatura en el acuerdo a suscribir, procurando el cumplimiento de los objetivos y metas de la Dependencia.
- e) La incorporación a la modalidad del teletrabajo es voluntaria por parte del servidor. La institución tiene la potestad para otorgar y revocar la modalidad de teletrabajo, cuando así lo considere conveniente y con fundamento en las políticas y lineamientos emitidos al efecto. El teletrabajador, siempre y cuando se siga un procedimiento elaborado al efecto, tiene el derecho para solicitar la restitución a su condición laboral habitual.
- f) Corresponderá a cada institución participante, determinar las medidas necesarias para garantizar el equipamiento de trabajo, definir el ámbito de responsabilidades, y la estimación de costos, previo al inicio de los programas de teletrabajo. La obligación que recae en la institución en el suministro de equipo de trabajo, sólo podrá ser dispensada cuando voluntariamente el teletrabajador ofrezca equipo y herramientas de su propiedad para el cumplimiento de las funciones asignadas, situación que deberá quedar debidamente consignada en el acuerdo suscrito por las partes.
- g) La institución participante tendrá bajo su responsabilidad el diseño y adopción de medidas y procedimientos obligatorios, especialmente en materia de disposición y uso de software, referentes al control y protección de datos públicos obtenidos en el procesamiento de información oficial en la prestación del servicio por parte del teletrabajador.
- h) Salvo que se encuentre previamente consignado en la normativa interna de cada institución, las disposiciones sobre el uso, custodia y mantenimiento de los equipos, así como la protección de datos, se darán a conocer por escrito a cada teletrabajador. De igual manera se procederá con la información que deba conocer cada teletrabajador respecto al régimen de responsabilidades y sanciones en casos eventuales de incumplimiento.
- i) Los teletrabajadores tienen el mismo acceso a la formación y a las oportunidades de desarrollo de la carrera administrativa y profesional que sus homólogos que laboran en las instalaciones de su institución.
- j) Los teletrabajadores tienen los mismos derechos colectivos que el resto de servidores de la institución para la que labora.
- k) A la institución participante le corresponde verificar la correcta aplicación de las condiciones de salud y seguridad ocupacional, por lo que representantes de la institución

podrán tener acceso al lugar o centros de teletrabajo, dentro de los límites de la legislación vigente aplicable. En caso de que las actividades se realicen desde la casa de habitación, el trabajador debe acondicionar un espacio físico bajo la normativa de salud y seguridad ocupacional establecida y permitir el acceso para las inspecciones de las condiciones ergonómicas, de seguridad e higiene del puesto de trabajo previa notificación y consentimiento del servidor.

l) Los teletrabajadores estarán cubiertos por el seguro social y por la póliza de riesgos de trabajo.

**Artículo 8°—Condiciones para la implementación de la modalidad del teletrabajo:** El presente decreto es de aplicación obligatoria para las instituciones del sector público en las que por su naturaleza sea posible la aplicación del teletrabajo, corresponderá a sus jerarcas desarrollar programas de teletrabajo en el contexto de su estrategia de modernización de la gestión. La implementación de dichos programas, se hará por medio de las guías que establezca el Equipo de Coordinación Técnica, para lo cual el diseño de los programas deberá contemplar como mínimo, los siguientes componentes:

- a) Conformación de una Comisión Institucional de Teletrabajo, la cual será considerada como órgano responsable de la implementación del programa de teletrabajo a lo interno de la institución. Además, la comisión interna será el órgano interlocutor oficial con el Equipo de Coordinación Técnica designado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- b) Objetivos del Programa de Teletrabajo, los cuales deben responder prioritariamente a la modernización de la gestión, al aumento y medición de la productividad, incorporación y aprovechamiento de las tecnologías de la información y comunicación, mejoramiento en la prestación de servicios a la ciudadanía, una mayor eficiencia en el uso de los fondos públicos y disminución del gasto público mediante la reducción en el consumo de combustible, energía eléctrica, alquileres y otros.
- c) Definición de las áreas y puestos teletrabajables, según los lineamientos que dicte al efecto la Comisión Interinstitucional.
- d) Determinación del órgano responsable del programa, así como la elaboración de herramientas y sistemas de control y medición de la productividad, costos, entre otras variables de gestión.
- e) Determinación de las aplicaciones y sistemas informáticos que le permitan a las personas teletrabajar haciendo uso de herramientas colaborativas.
- f) Capacitación y formación de los funcionarios de las instituciones participantes.

**Artículo 9°—Capacitación:** El Equipo de Coordinación Técnica será el órgano responsable de planificar y coordinar la capacitación que requieren las instituciones para implementar y desarrollar los programas de Teletrabajo. Los jerarcas de las instituciones del Estado facilitarán la participación de sus funcionarios en los eventos de capacitación que programe el Equipo de Coordinación Técnica, y tomarán las provisiones presupuestarias correspondientes según las capacidades de cada institución. Así mismo, le indicará al Equipo de Coordinación Técnica el enlace institucional que nombre para la coordinación respectiva.

**Artículo 10.—Sistemas de control y evaluación:** Las Comisiones Institucionales de Teletrabajo, deberán desarrollar sistemas de control, medición y evaluación de los diferentes programas impulsados, conforme a los criterios previamente establecidos, siendo obligación de las instituciones remitir los resultados al Equipo de Coordinación Técnica en los plazos y por los medios que ésta establezca.

**Artículo 11.—Informes:** Las instituciones deberán remitir de forma semestral un informe de gestión al Equipo de Coordinación Técnica, según los estándares que al efecto ésta determine.

Artículo 12.—**Investigación y Análisis:** El Equipo de Coordinación Técnica, con fundamento en los informes, reportes y experiencias en la implementación de los programas de teletrabajo, deberá realizar investigaciones y propuestas que permitan: ampliar esta modalidad laboral a la sociedad bajo los principios del Trabajo Decente, recomendar mejoras a los programas vigentes, analizar los efectos en el consumo de energía y ahorro de combustible, así como en la productividad y la modernización de la gestión en el sector público, el grado de uso de las tecnologías digitales, evaluar el impacto en sectores vulnerables de la población, ajustar la normativa y reglamentación del teletrabajo.


Artículo 13.—**Derogación:** Deróguese el Decreto Ejecutivo N° 37695-MP-MTSS de Promoción del teletrabajo en las instituciones públicas, publicado en el diario oficial *La Gaceta* N° 98 del 23 de mayo de 2013.

Artículo 14.—Vigencia. Rige a partir de su publicación.

Dado en la Presidencia de la República.—San José, a los catorce días del mes de septiembre del año dos mil quince.

LUIS GUILLERMO SOLIS RIVERA.—El Ministro de la Presidencia, Sergio Iván Alfaro Salas.—El Ministro de Trabajo y Seguridad Social, Víctor Morales Mora.—El Ministro de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones, Marcelo Jenkins Coronas.—1 vez.—O. C. N° 23786.—Solicitud N° 9608.—(D39225 - IN2015066702).

## Apéndice D: Reglamento de Teletrabajo utilizado por la empresa Loymark

	<b>Normas y Procedimientos</b>			Página:	
	<b>MODALIDAD TELETRABAJO</b>			1	
<b>Emitido por:</b> Dirección de RRHH	<b>Revisado por:</b> Asesoría Legal	<b>Aprobado por:</b> Gerencia General	<b>Fecha de aprobación:</b> Enero 2016	<b>Versión:</b> 1	

### I. PROPÓSITO

Esta disposición pretende establecer la modalidad de teletrabajo entre CIS Tecnología S.A. (en adelante la EMPRESA) y sus funcionarios, así como las actividades necesarias para su planificación, administración y control.

### II. ALCANCE

La presente disposición es de aplicación para aquellos funcionarios de la EMPRESA, que por la naturaleza de sus funciones puedan contar con esta modalidad de trabajo.

### III. DEFINICIÓN

**Teletrabajo:** Modalidad de trabajo de carácter presencial, donde un funcionario desarrolla parte de sus funciones laborales, mediante el uso de recursos tecnológicos, desde su propio domicilio u otro lugar habilitado para este efecto, siempre que la naturaleza de sus labores lo permitan.

**Teletrabajador:** Funcionario que desempeña parte de sus labores en algún lugar fuera de la ubicación física de las oficinas de la empresa donde trabaja.


### IV. NORMAS

#### 1. Funcionarios sujetos a la modalidad de teletrabajo

Todo funcionario de la EMPRESA podrá optar por teletrabajo, siempre que cumpla de manera idónea con los requisitos establecidos por la empresa. Esta condición, la otorgará la empresa por escrito independientemente de su lugar de residencia, condición socioeconómica, familiar, situación de discapacidad, edad, género o cualquier otra variable que pudiese limitar el acceso a esta modalidad de trabajo.

#### 1.1. Requisitos

- 1.1.1. El funcionario deberá tener como mínimo tres meses de laborar para la empresa.
- 1.1.2. El funcionario no podrá haber sido amonestado por incumplimiento de horario o desempeño.
- 1.1.3. El funcionario deberá haber demostrado mediante la ejecución ordinaria de sus tareas, un nivel alto de las competencias de: autodisciplina, manejo efectivo del tiempo, iniciativa y flexibilidad.
- 1.1.4. El funcionario deberá ser capaz de interactuar en espacios sociales reducidos.

	<b>Normas y Procedimientos</b>			<b>Página:</b>
	<b>MODALIDAD TELETRABAJO</b>			<b>2</b>
<b>Emitido por:</b> Dirección de RRHH	<b>Revisado por:</b> Asesoría Legal	<b>Aprobado por:</b> Gerencia General	<b>Fecha de aprobación:</b> Enero 2016	<b>Versión:</b> 1

## 2. Selección de los funcionarios

El funcionario responsable de hacer la selección de un teletrabajador es el superior inmediato y deberá informar a la Gerencia General de la empresa de su decisión, quien finalmente dará el visto bueno para su ejecución.

Podrán trabajar con la modalidad de teletrabajo un máximo del 30% de la población total de la empresa.

## 3. Periodicidad

La modalidad de teletrabajo podrá ser desempeñada por un periodo de seis meses, el cual podrá ser extendido por un periodo igual o menor a discreción de la empresa, según los resultados obtenidos en el proceso de medición y evaluación de resultados descritos en este documento.

## 4. Cantidad de días

Durante el primer periodo solamente se concederá 1 día por semana y luego de ese periodo y la revisión de resultados se podrán conceder hasta un máximo de 2 días por semana.

## 5. Requisitos para ejecutar la modalidad de teletrabajo

### 5.1. Funcionales


La modalidad de teletrabajo se ejecuta fuera del centro habitual del trabajo del funcionario, por lo tanto el teletrabajador está obligado a informar a su superior inmediato el sitio donde lo realizará.

Dentro del horario de trabajo establecido con el superior inmediato, el teletrabajador estará totalmente localizable para permitir un adecuado intercambio de información y recibir las instrucciones correspondientes o ejecutar tareas urgentes.

La modalidad de teletrabajo no puede afectar el normal desempeño de las actividades de otros puestos de trabajo.

Los funcionarios que cuenten con esta modalidad deberán entender que las necesidades de la empresa continúan siendo la prioridad y que las expectativas de desempeño son las mismas que si se estuviera trabajando en una modalidad de trabajo tradicional.

El espacio físico en donde se desempeñe el teletrabajador debe ofrecer las condiciones mínimas con respecto a espacio, ergonomía y seguridad indispensables y recomendados para el cumplimiento idóneo de la modalidad de teletrabajo.

	<b>Normas y Procedimientos</b>			Página: 3
	<b>MODALIDAD TELETRABAJO</b>			
<b>Emitido por:</b> Dirección de RRHH	<b>Revisado por:</b> Asesoría Legal	<b>Aprobado por:</b> Gerencia General	<b>Fecha de aprobación:</b> Enero 2016	<b>Versión:</b> 1

El lugar fuera de la EMPRESA en donde el funcionario realice teletrabajo, no deberá ser utilizado para reuniones de la empresa o con clientes.

Los gastos que amerite el desempeño de las tareas en la modalidad de teletrabajo, tales como luz, agua, remodelaciones al espacio físico, conexión a internet, telefonía y cualquier otro serán suplidos en su totalidad por el teletrabajador.

## 5.2. Técnicos

La modalidad de teletrabajo requiere de recursos tecnológicos mínimos, los cuales el funcionario debe cubrir por su cuenta, estos son:

Equipo de cómputo  
Acceso a internet  
Comunicación telefónica

En casos específicos donde el computador es suministrado por la EMPRESA, el funcionario deberá cumplir con los lineamientos de seguridad y responsabilidad establecidos por la empresa y notificar en forma inmediata a su superior inmediato cualquier tipo de falla que se presente en el equipo, en especial si la misma le imposibilita el cumplimiento de sus funciones.


SKYPE, WhatsApp o cualquier otra herramienta de mensajería instantánea aprobada, deberá permanecer en su respectivo modo "disponible". El tiempo de respuesta por medio de estas vías, deberá ser como máximo de 5 minutos.

Las respuestas de correos electrónicos deberán ser de un máximo de 15 minutos, a partir de la hora de recibido dentro del horario regular de trabajo del teletrabajador.

Un número telefónico celular o de casa deberá estar disponible durante el horario de trabajo del teletrabajador.

### 5.2.1. Uso de la plataforma de IT

- 5.2.1.1. Solamente los usuarios provistos a cada uno de los funcionarios están permitidos para ser conectados a sus respectivos equipos virtuales.
- 5.2.1.2. Trabajar remotamente presenta ciertos riesgos de seguridad que deberán ser identificados con el propósito de proteger los recursos de información de la EMPRESA. Esto será aplicable mientras un funcionario esté llevando a cabo teletrabajo.
- 5.2.1.3. Existen requerimientos que pertenecen a todos los sistemas, ya sean éstos propiedad personal o facilitada por la empresa, y los requerimientos cubren todas las formas de

	<b>Normas y Procedimientos</b>			Página: 4	
	<b>MODALIDAD TELETRABAJO</b>				
<b>Emitted por:</b> Dirección de RRHH	<b>Revisado por:</b> Asesoría Legal	<b>Aprobado por:</b> Gerencia General	<b>Fecha de aprobación:</b> Enero 2016	<b>Versión:</b> 1	

acceso remoto, incluyendo oficinas en las casas o el espacio destinado para el teletrabajo. Por esta razón cuando un equipo de la empresa sea utilizado fuera de la EMPRESA, el superior inmediato del teletrabajador deberá asegurarse de que éste sea consciente de las implicaciones y responsabilidades sobre el mismo.

- 5.2.1.4. El teletrabajador deberá atender todas las indicaciones y medidas de seguridad para el equipo y la información almacenada en éste, ya sea propio o brindado por la empresa. Estas medidas mínimas son; protección contra intrusos, accesos restringidos, manejo de la información almacenada y contar con Firewall personal *(software o hardware que comprueba la información procedente de Internet o de una red, realizando un bloqueo o permitiendo el paso de ésta al equipo, en función de la configuración del firewall)*

## 6. Disponibilidad

El superior inmediato podrá requerir la presencia física del teletrabajador en cualquier momento, al lugar en que se le necesite de acuerdo con sus funciones laborales. Para tales efectos, se tomará en consideración el tiempo normal de desplazamiento del lugar en que realice las labores de teletrabajo hasta el punto en que se le requiera.

De igual manera deberá cumplir con las reuniones, capacitaciones y actividades programadas por la EMPRESA, si éstas se dieran en días de teletrabajo asignado, sin que este tiempo se remunere de forma extraordinaria o deba reponerse de alguna otra forma por parte de la empresa.

En caso de que el teletrabajador no cuente en algún momento con cualquiera de los requisitos mínimos establecidos en el punto 5.2 de este documento, deberá desplazarse a un lugar donde pueda seguir ejerciendo sus funciones. Si no lograra solventar este inconveniente, deberá informarlo a su superior inmediato y desplazarse inmediatamente hacia su lugar de trabajo en las oficinas de la EMPRESA.

El funcionario que realice teletrabajo estará sujeto a los sistemas de medición y desempeño que se tengan implementados en la empresa.


Lo anterior, no le acarrea ninguna remuneración ordinaria ni extraordinaria por parte de la EMPRESA, incluyendo pero no limitado al costo del transporte.

## 7. Medios de comunicación

Se establece como medio de comunicación primario entre el teletrabajador y su superior inmediato el correo electrónico y como secundario el teléfono mediante un mensaje de texto.

Esto se deberá utilizar en casos como los señalados en el punto 6 para informar el lugar en donde se realiza el teletrabajo o en caso de existir inconvenientes de comunicación u otros que imposibiliten la ejecución del teletrabajo.

## 8. Responsabilidades y derechos

	<b>Normas y Procedimientos</b>			Página: 6	
	<b>MODALIDAD TELETRABAJO</b>				
<b>Emitido por:</b> Dirección de RRHH	<b>Revisado por:</b> Asesoría Legal	<b>Aprobado por:</b> Gerencia General	<b>Fecha de aprobación:</b> Enero 2016	<b>Versión:</b> 1	

## 8.2. Derechos

El teletrabajador cuenta con los mismos derechos y obligaciones que tiene cualquier trabajador de la empresa.

La modalidad de teletrabajo no implicará ningún detrimento de las oportunidades de formación, capacitación, promoción ni ningún derecho de los funcionarios.

El teletrabajador está protegido por la póliza de riesgos de trabajo, siempre y cuando el accidente laboral esté relacionado con el lugar establecido para el teletrabajo, durante el horario que se espera que el funcionario esté trabajando y ejerciendo las labores propias de su cargo.

La modalidad de teletrabajo no acarrea derechos adquiridos, de forma tal que la empresa puede dar por terminada esta modalidad en el momento en que lo considere conveniente sin que medie previo aviso.

## V. PROCEDIMIENTOS

### 1. Selección de los funcionarios

La Gerencia junto con las Jefaturas se reunirán una vez cada seis meses, a inicios y mitad de año, para definir los funcionarios que cumplen con los requerimientos indicados en este documento. Y lo podrán hacer en el momento en que se presente alguna situación especial que pueda ser considerada dentro de esta modalidad.


El superior inmediato del funcionario seleccionado se reunirá con éste y le comunicará verbalmente de la decisión y de forma posterior deberá remitirle el correo electrónico con lo dispuesto en el punto 8.1.1. de este documento.

### 2. Respuesta del teletrabajador

Siguiendo con lo estipulado en este documento en cuanto a las responsabilidades del teletrabajador, éste deberá proporcionar la información requerida en el punto 5.2 de este documento, mediante respuesta al correo electrónico remitido por su superior inmediato en un plazo no mayor de dos días hábiles.

### 3. Medición y evaluación de resultados

La medición y evaluación de resultados estará a cargo del superior inmediato del teletrabajador y deberá emitir un reporte al finalizar el periodo de seis meses, en el cual deberá incluir los resultados logrados mediante la implementación de esta modalidad como disminución de tiempos de respuesta, nuevas propuestas de negocio u otras relevantes, además de las áreas de mejora detectadas.

	<b>Normas y Procedimientos</b>			Página: 7
	<b>MODALIDAD TELETRABAJO</b>			
<b>Emitido por:</b> Dirección de RRHH	<b>Revisado por:</b> Asesoría Legal	<b>Aprobado por:</b> Gerencia General	<b>Fecha de aprobación:</b> Enero 2016	<b>Versión:</b> 1

Este informe también indicará si el funcionario puede continuar con la modalidad de teletrabajo o si esto no es posible ya sea por los resultados de su desempeño o por que no es conveniente para los resultados del negocio.

4. Información al funcionario de la continuidad, suspensión o terminación de la modalidad.

Una vez concluido el plazo determinado de seis meses y efectuada la evaluación, cualquiera que sea la decisión que en conjunto tomen la Gerencia y el superior inmediato del funcionario, sea que continúe o se concluya con la modalidad, esto se le comunicará por escrito al funcionario mediante correo electrónico.

Durante el periodo de teletrabajo, esta modalidad podrá suspenderse, ya sea por incumplimiento por parte del funcionario de alguna de las disposiciones incluidas en este documento o por otra razón no atribuible al funcionario. si esto ocurriese la empresa le notificará a éste por escrito mediante correo electrónico. En esta notificación se le informará la fecha en la que la modalidad se suspende.