

Teletrabajo Internacional y cambio cultural en la UNED: consideraciones desde la experiencia¹.

María Martha Durán-Rodríguez²

Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

Resumen

La Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica (UNED) asume desde 2008 el Teletrabajo como una estrategia para el favorecimiento de la modernización de su gestión; en 2015 se estableció el Teletrabajo Internacional (TTI) como una de sus modalidades. En esta ponencia se parte de esta transformación implica cambios importantes sostenidos por una cultura organizacional congruente, una *e-cultura*. Se propone que al sumar teletrabajo, e-cultura e internacionalización, se obtiene una fórmula compleja pero productiva. Con investigación documental, entrevistas y la presentación del caso propio, se clarifican conceptos básicos y se realiza un breve recorrido histórico del proceso de implementación del teletrabajo internacional en la UNED. A partir de esto se valoran criterios institucionales y las implicaciones en las personas que lo ejercen para definir avances, limitaciones y propuestas de solución y/o atención. Se concluye que la implementación del TTI en la UNED es una experiencia pionera en la región centroamericana y se valora como positivo para la institución dado su impacto directo en la calidad de vida personal y laboral. Sin embargo, es posible considerar elementos de e-cultura y atención de aspectos psicosociales de las personas teletrabajadoras para lograr mejoras en la efectividad organizacional, la productividad y el ambiente organizacional en general.

Palabras clave: teletrabajo, teletrabajo internacional, e-cultura, innovación, UNED.

¹ Una primera versión de este artículo se presentó en el Congreso Mundial de Educación a Distancia, en mayo 2017 en Bogotá, Colombia, con el título “El teletrabajo internacional como estrategia innovadora en la gestión de la UNED en Costa Rica”.

² Psicóloga con especialidad en Trabajo y Organizaciones, doctora en Educación. Teletrabajadora internacional en el Sistema de Estudios de Posgrado de la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica. Dirección electrónica: mduranr@uned.ac.cr

Abstract

This paper presents the experience in the implementation of International Telework (TTI) at the Distance State University of Costa Rica (UNED). Based on documentary research, interviews and personal experience, basic concepts are clarified, and a brief historical walk-through of the implementation process is carried out to date and both institutional as well as personal criteria. Part of this transformation involves important changes sustained by a congruent organizational culture, an e-culture. It is proposed that by adding telework, e-culture and internationalization, a complex but productive formula is obtained. It is concluded that the TTI is positive for the institution and has a direct impact on the quality of life both personal and work quality. However, it is possible to consider elements of organizational e-culture to achieve further improvements.

Key words: teleworking, international teleworking, e-culture, innovation, UNED

Introducción.

La tecnología es parte de nuestra vida cotidiana, influye directa e indirectamente en el ámbito personal, familiar, laboral, educativo e incluso en la salud. Genera niveles incrementales de autonomía espacial, temporal y cognitiva que impulsan y modifican los hábitos de las personas y crea nuevas costumbres y estilos de vida. Impulsa y es influenciada por procesos de cambio cada vez más acelerados que la constituyen en motor de crisis mundial, en el sentido de cambio de época, al replantear gradualmente las bases de construcción del entramado social, político y cultural.

En las empresas e instituciones, el papel de la tecnología cobra aún mayor relevancia por el impacto en los procesos, servicios y productos³, y demanda cambios en la cultura organizacional. La planificación de estos ajustes necesarios es un factor de éxito en la gestión al incorporar el componente tecnológico alineado a la estrategia organizacional.

³ Por ejemplo, la tendencia hacia la inmaterialización de los procesos laborales (negocios y oficinas virtuales, comunicaciones en red) que de alguna manera cambian las relaciones laborales tradicionales donde existía un lugar físico específico y personas que interactuaban presencialmente en ese espacio.

Por esto es necesario definir *e-cultura organizacional*, y discutir acerca de las oportunidades y barreras que la vinculan al Teletrabajo Internacional en la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica (UNED).

La UNED es una institución innovadora desde su gestación en 1976-1977. Fue creada con el fin de ofrecer servicios alternativos de educación superior pública a personas que no podían asistir a centros universitarios de forma presencial por limitaciones geográficas, económicas, sociales o físicas. El soporte en nuevas tecnologías, el bajo costo y la calidad académica permitieron darle vida a un proyecto educativo único en la educación superior de Costa Rica y Centroamérica desde un paradigma académico solidario.

Durante sus 40 años este modelo ha sido muy exitoso. La Institución ha crecido no solo en sus índices de matrícula (más de 31.000 estudiantes matriculados en 2016 según Guzmán, 2017), sino en el número de personas trabajadoras (aproximadamente 2.100 personas) distribuidos en los 44 centros universitarios que abarcan 34 zonas del país.

Este crecimiento institucional aunado a las transformaciones del entorno potenciados por el desarrollo tecnológico y el incremento en la población económicamente activa, son condiciones para el surgimiento de nuevas modalidades de trabajo. En esta línea, dentro de las acciones estratégicas de modernización estatal, el Gobierno de la República ha promovido desde 2008 la implementación del Teletrabajo (TT) en las instituciones estatales y empresas privadas del país, a las que la UNED se suma desde ese mismo año y lo formaliza en 2015, incluyendo dentro de las modalidades el Teletrabajo Internacional (TTI).

La modernización de la gestión basada en el uso intensivo de TIC implica cambios en la estructura y dinámica organizacional (en cuanto a la cultura organizacional, los procesos y sistemas) y en la estrategia organizacional (integración de actores y grupos de interés y descentralización, principalmente). Estos cambios deben ser orientados por la calidad como criterio principal, visualizándose en la mejora de los servicios, mayor eficiencia en el uso de los recursos, reducción de costos operativos, entre otros.

En este marco y frente al teletrabajo (TT), surge la interrogante de que si a la fórmula TT + cultura organizacional + internacionalización, al complejizarse en sus componentes, requiere de una perspectiva diferente y consideraciones adicionales a partir de la consolidación de una e-cultura.

Con estas reflexiones iniciales y con el fin de participar en el *XVII Congreso Internacional Innovación y Tecnología en Educación a Distancia*, el presente artículo se integra al eje “Gestión y políticas educativas en la educación a distancia” y aporta una experiencia significativa vinculada a modelos universitarios y políticas institucionales que responden al contexto actual. Su objetivo es presentar la experiencia de incorporación del Teletrabajo en la UNED, focalizando en el Teletrabajo Internacional como una forma innovadora en la gestión institucional que se sustenta en la necesaria e-cultura organizacional que debe fortalecerse. Se realiza mediante investigación documental, entrevistas y la presentación del caso propio.

El artículo se estructura en cuatro apartados: en el primero se presentan los supuestos y conceptos básicos, desde un abordaje sistémico; posteriormente se realiza un breve recuento histórico del proceso de implementación del teletrabajo en la UNED, hasta la actualidad para poder entender el Teletrabajo Internacional como una propuesta innovadora. Por último, se identifican, a partir de la experiencia, logros y desafíos para cuya atención se brindan algunas propuestas.

1. Supuestos y conceptos básicos

El punto de partida de este documento es sistémico, con perspectiva psicosocial. Así, se entiende que el Trabajo, como fenómeno, está en constante evolución debido a múltiples influencias, sea de factores sociales, económicos, tecnológicos, político-jurídicos y/o culturales que lo condicionan. Además, entran en juego las percepciones y valoraciones subjetivas que realizan las personas que desarrollan la actividad laboral y que influyen en sus aspiraciones y estilo de vida. Así, la empresa o institución, el contexto y las personas

trabajadoras están interrelacionados, influyéndose mutuamente en tanto subsistemas en constante interacción, parte de un sistema mayor.

El contexto actual, la Sociedad de la Información y el Conocimiento (SIC), tiene gran impacto en la administración de conocimientos y en la búsqueda de nuevas formas de trabajo que integran la tecnología como objeto y sujeto (está frente a nosotros como un producto terminado para ser usado, pero también -y, sobre todo- es una forma de concebir, de imaginar, de resolver.... es un sistema de conocimiento y un sistema cultural) fomentando la creación de conocimiento organizacional (Nonaka, 1995)⁴, todo lo cual requiere de nuevos procesos y la participación activa de sus miembros.

Así, la tecnología brinda soluciones, pero también abre nuevas problemáticas que han modificado la forma en la que se dirige una empresa o institución que, más que una decisión tecnológica implica el desarrollo de una **e-cultura organizacional** que facilite el uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC) para captar, potenciar y transmitir conocimiento de forma ágil y oportuna.

Entendemos que la **Cultura Organizacional** describe el conjunto de elementos de cohesión social que guían el comportamiento de las personas en la organización al proporcionar sentido, dirección y movilización, a partir de dos elementos clave: la percepción y el aprendizaje. En 1988 Edgar Schein la definió como

“el conjunto de supuestos básicos (patrones de pensamiento, creencias, valores y sentimientos) aprendidos y compartidos por un grupo. Estos supuestos se validan al resolver satisfactoriamente problemas de adaptación externa (al entorno) e integración (interna al grupo), siendo enseñado a nuevos miembros de la organización como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas” (p. 30).

Para comprender su complejidad deben considerarse tres componentes: el tecnológico (herramientas y materiales), el sociológico (las relaciones sociales) y el ideológico (creencias, mitos y valores): el sistema de valores compartido (lo que es importante) y creencias (cómo

⁴ Entendido como la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, disseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas.

son las cosas) permiten definir las normas de comportamiento (la forma en que deben hacerse las cosas dentro de la empresa/institución), que se refleja en las formas de comunicación, estilos de liderazgo, formas de resolver situaciones y problemas, entre otros. La Cultura Organizacional posibilita, entonces, que las personas de la organización puedan comprender las acciones, objetos, acontecimientos y situaciones que se presenten, a la vez que proporciona indicadores suficientes para hacer que sus comportamientos tengan pleno significado y sentido.

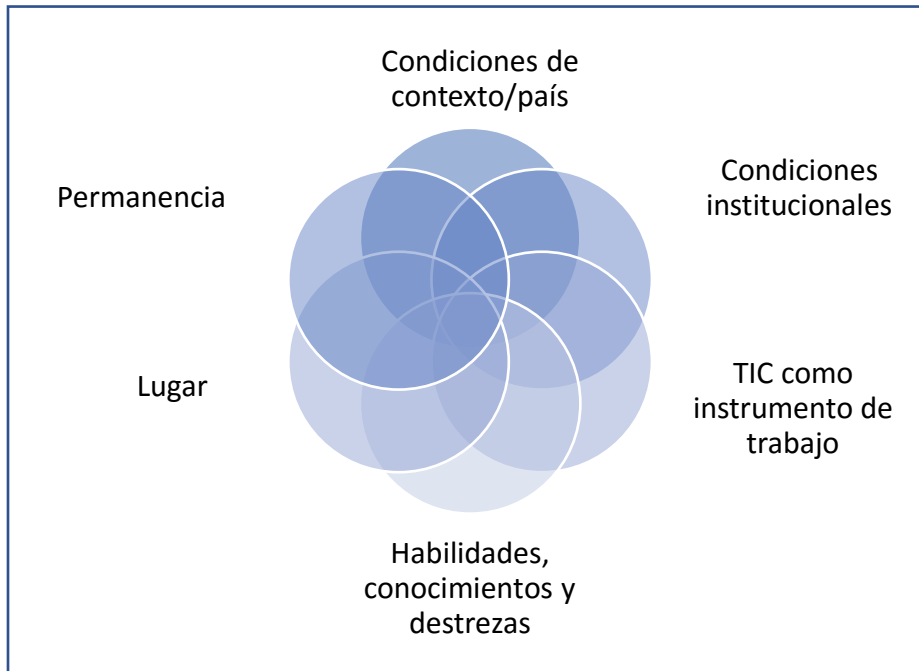
Por otra parte, el **Teletrabajo** como modelo de gestión institucional tiene sus raíces en investigaciones sobre trabajo a distancia en los años 70, época de la crisis del petróleo. Su principal impulsor, Jack Nilles, lideraba un grupo de investigadores de la Universidad de California del Sur, Estados Unidos con el objetivo de aplicar tecnologías informáticas para incrementar la productividad y rentabilidad al reducir costos (Ushakova, 2015).

Esta lógica ha permitido su vertiginosa incorporación a nivel mundial como

una solución a gran variedad de problemas individuales, organizacionales y sociales [que] no sólo se aliviaría el tráfico de las ciudades, la polución y se reduciría el gasto de recursos naturales, sino que también crearía nuevas oportunidades para la ocupación de personas discapacitadas y otros grupos desfavorecidos [...] e incluso mejoraría la calidad de vida de los/as teletrabajadores/as incrementando su satisfacción laboral y reduciendo el estrés (Pérez y Galvez, 2009, p. 58)

Con el auge de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) la tendencia hacia la inmediatez, la ruptura de fronteras, desmaterialización y la deslocalización de los procesos laborales, el trabajo descentralizado que depende de las TIC (el teletrabajo) se ha potenciado de manera tal que las funciones pueden realizarse en diferentes lugares y momentos (espacio y tiempo) de manera habitual (permanencia), siempre y cuando se tenga una infraestructura tecnológica que lo permita (condiciones país, institucionales y personales), y los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias (ver figura 1).

Figura 1. Componentes de Teletrabajo



Fuente: elaboración propia basado en Daniels, 2001 (citado por Robles y Arias, 2015)

De esta forma, el Teletrabajo permite a las personas ejercer sus funciones y tareas desde cualquier lugar, más allá de una oficina o de las instalaciones universitarias, con una vinculación directa y permanente con el lugar de trabajo⁵. Así, se transforma la característica

⁵ Incluso se ha acuñado el término **teletrabajo inteligente** (*smart working*) para referirse al desarrollo de las tareas de forma remota y desde lugares no tradicionales, adaptados a las necesidades de la persona teletrabajadora (oficinas compartidas, cafeterías, aeropuertos, por ejemplo) o cualquier espacio que cuente con acceso a internet para estar conectados y cumplir con los objetivos de trabajo. Sin embargo, y para evitar conflictos en las relaciones laborales, es importante la regulación específica sobre el tema en el marco de la política institucional que incluyan no solo los considerados para el TT sino también aspectos referidos a los espacios laborales, la seguridad y confidencialidad de la información, la propiedad intelectual de la empresa, al igual que las limitaciones que tiene la persona trabajadora en esta modalidad.

principal de formas de trabajo tradicionales: la presencialidad de quien trabaja, que pasa de ser física a realizarse en línea, en la red.

Todo esto implica modificaciones en la comprensión y manejo de la Cultura Organizacional: el componente tecnológico de la ha cobrado mayor relevancia en las últimas décadas, por lo que el análisis de las ideas, conocimientos, usos y costumbres de una persona o grupo en relación a la tecnología electrónica y sus avances permite valorar su integración como elemento clave y orientador de la acción institucional: desde la definición de lo que es importante en relación a la tecnología (valores) –uso de tecnología de punta, actualización permanente, investigación y desarrollo entre otros-; como son o deben ser las cosas (creencias) que determinarán la forma en que se hacen las cosas dentro de la organización (normas de comportamiento y procedimientos) para guiar las actividades de los miembros de la organización. Esto desde la coherencia y consistencia brindada por los líderes de la organización, el conocimiento y análisis del entorno, y el convencimiento real del aporte de las herramientas tecnológicas en el desarrollo de la gestión empresarial como forma de facilitar el compromiso colectivo y la estabilidad del sistema. Además, tiene impacto en la efectividad organizacional (hacer bien lo que es importante): hacer las cosas que hay que hacer -elecciones estratégicas- y hacer bien las cosas que se hacen -lograr los objetivos-, y en la satisfacción con el trabajo y el compromiso con la institución y la tarea.

2. Teletrabajo en la UNED

Costa Rica es el país centroamericano que más ha avanzado en teletrabajo pues se cuenta con las condiciones materiales y sociales adecuadas para su puesta en práctica (Formoso, 2016).

De acuerdo con el Centro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo (CIDTT, 2017, citado por Nuñez y Quirós, 2017), se cuenta con poca información respecto al teletrabajo en el sector privado costarricense; sin embargo, se menciona que en donde más se utiliza es en el sector de las TIC y en organizaciones medianas a grandes. En cuanto al

sector público, a febrero de 2017 se identifican 43 instituciones públicas que utilizan esta modalidad de trabajo y el gobierno costarricense aspira a alcanzar un total de 4.000 trabajadores públicos realizando teletrabajo al finalizar la actual administración (Nuñez y Quirós, 2017).

Alfaro y Salas (2016) señalan que las universidades en Costa Rica se han incorporado al Teletrabajo, mencionando a la Universidad de Costa Rica, la Universidad Nacional y a la Universidad Estatal a Distancia como ejemplos. Destacan a la UNED como “una de las pioneras en incorporarse a este tipo de iniciativa [...] a nivel de educación superior parece [...] ser la primera que lo hace” (p. 2).

La UNED ha asumido la implementación de esta modalidad de trabajo a distancia como una de las acciones estratégicas de modernización que la institución desarrolla en diferentes áreas. Para Oviedo (A. Oviedo, comunicación personal, 7 de abril, 2017) el teletrabajo en la UNED tiene como propósito el incorporar nuevos paradigmas en la gestión del trabajo basados en resultados y el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) para incrementar la calidad en el trabajo y la productividad en general, la eficiencia y la competitividad, en un ambiente laboral que estimule el alto desempeño.

Esto se logra al simplificarse trámites y procesos, agilizar la capacidad de respuesta mediante el acceso a servicios en línea, reducir costos operativos y fortalecer una cultura acorde con los nuevos desafíos que plantea el entorno organizacional. Además, facilita las contrataciones de personal en y desde cualquier zona del país, potenciando la identificación y compromiso del personal con la institución gracias al mejoramiento en la calidad de vida laboral.

La historia del Teletrabajo en la UNED inicia con el nuevo siglo cuando se presentan las primeras solicitudes para la revisión del horario de trabajo de la Institución⁶ y se integra con las acciones estatales para la implementación de medidas para el fomento de la inclusión digital, la promoción del teletrabajo, trabajo móvil y otras formas de trabajo por medio de

⁶ Una presentación amplia de la historia se puede encontrar en Durán, 2017.

redes electrónicas, incluyendo los grupos más vulnerables a través del equipamiento apropiado (*software* y servicios digitales) (Programa de Teletrabajo UNED, 2017).

Gracias a la conformación de una comisión interdisciplinaria que impulsa un Plan Piloto de “modalidad de trabajo en casa” entre setiembre 2008 y marzo 2009 y dos decretos ejecutivos impulsan el desarrollo del teletrabajo (el No. 34704, “*Promoción del Teletrabajo en las Instituciones Públicas*”, del 31 de julio del 2008 y el 12 de agosto del 2009 se suma el No. 35434, “*Implementación del teletrabajo en mujeres que se encuentren en estado de embarazo que presten servicios en instituciones públicas y empresas públicas del Estado y todas las empresas del sector privado*”), se ponen en evidencia importantes ventajas del Teletrabajo en la UNED y permite identificar que no todos los puestos son teletrabajables y no todas las personas pueden teletrabajar, fortaleciéndose así los perfiles propuestos para las personas interesadas en optar por esta modalidad (Comisión Institucional Teletrabajo UNED, 2009).

El 1 de julio del **2012** se aprobó la creación del Programa del Teletrabajo en la UNED (PTT-UNED) a cargo de la compañera Adriana Oviedo, a quien se le solicita la conceptualización y diseño del Programa. Se conforma, además, la Comisión Institucional de Teletrabajo integrada por el Vicerrector de Planificación, representantes de la Dirección de Tecnología y Comunicación, el Centro de Salud Ocupacional y el Servicio Médico, la Oficina de Recursos Humanos, el Programa de Gobierno Digital, la Oficina Jurídica, coordinada por la responsable del Programa de Teletrabajo. El compromiso del Gobierno con la Declaración de San José llamada “La modernización del Estado: el Teletrabajo en la Sociedad del Conocimiento” y el decreto ejecutivo No. 37695 “*Promoción del Teletrabajo en las Instituciones Públicas*” (el cual deroga el decreto No. 34704 del 2008) del 11 de febrero del 2013, fortalecen al nuevo Programa y a la Comisión Institucional.

Entre 2012 y 2013 se presentaron otras situaciones en el contexto nacional e institucional que propiciaron la implementación del teletrabajo aun previo a la aprobación del Reglamento y que se constituyeron en pruebas para la ejecución: el Plan de Contingencia

por cierre de la ruta 1 (vía nacional principal) y trabajos de reforzamiento de uno de los edificios del campus universitario (Programa Teletrabajo, 2017).

En estas condiciones -y con estas experiencias- se desarrollan en la UNED el Reglamento de Teletrabajo (aprobado en febrero 2015), la Carta Constitutiva de Teletrabajo y un Instrumento de Priorización para Teletrabajo. Además, se hicieron cursos virtuales y presenciales tanto para jefaturas como para personas teletrabajadoras, para los cuales se diseñaron y realizaron materiales didácticos específicos, integrados en la página web institucional.

Una vez aprobada la normativa, se elaboró el *Manual de Procedimiento para la incorporación a la modalidad de Teletrabajo*, se definió la estrategia a seguir partiendo de una campaña de sensibilización a nivel institucional sobre el tema y el 7 de abril del 2015 se hizo la primera convocatoria abierta a toda la comunidad universitaria para las personas que deseaban incorporarse a la modalidad de teletrabajo. Dado que 151 personas se interesaron, y luego de analizar la capacidad de respuesta de cada dependencia, la Comisión Institucional de Teletrabajo toma la decisión de ir trabajando con grupos de 25 candidatos por trimestre. El orden se tomaría de la lista generada por el Instrumento de Priorización, el cual permitió ordenar según diversas variables (tecnológicas, laborales, demográficas, psicológicas, médicas y de salud ocupacional) a quienes tenían mejores condiciones para teletrabajar.

En los artículos 8 y 12 del Reglamento de Teletrabajo (UNED, 2015) se define que los tipos de teletrabajo en la UNED son dos: teletrabajo domiciliario y teletrabajo móvil, pudiendo ser estos permanentes o no permanentes, y se brindan siete opciones según la cantidad de días teletrabajables, las funciones y la responsabilidad de atención al público y/o estudiantes. Se contemplan así de 1 a 5 días laborales fuera de las instalaciones UNED (T1 a T5), Teletrabajo en el Extranjero (T6) y casos de análisis particular (T7)

Al entender el Teletrabajo como una forma de trabajar a distancia, el lugar desde donde éste se ejecute no limita su desempeño y calidad por lo que puede ser inclusive en otro país, como se establece en el artículo 36 del capítulo V del Reglamento de Teletrabajo (2015). La UNED abre así otra puerta a la internacionalización a partir de la ruptura con las

perspectivas tradicionales que integran a una persona trabajadora a un lugar específico por sobre el cumplimiento efectivo de sus funciones y tareas, y se posiciona en el país como la primera institución pública en utilizar esta modalidad de Teletrabajo. A la fecha se cuenta con tres personas incorporadas al programa de teletrabajo internacional, dos en tiempo parcial (Estados Unidos) y una con tiempo completo (Colombia) (Oviedo, 2017)

3. Teletrabajo Internacional. Aportes desde la experiencia.

Por motivos familiares solicité la incorporación al programa de Teletrabajo en la modalidad Internacional desde el 2012 para poder trasladarme a Colombia manteniendo mi estatus laboral en la UNED, en un trabajo que disfruto y me enriquece, con un salario para cubrir mis gastos principales, seguro social y cotización para mi jubilación. La alternativa era, en primera instancia, un permiso sin goce de salario e incluso la renuncia.

Mediante el acuerdo tomado por el Consejo de Rectoría en sesión No. 1889-2015, Artículo V, inciso 1) del 7 de diciembre del 2015, se aprobó mi incorporación en el programa de teletrabajo internacional a partir del 16 de enero de 2016, una vez cumplidos todos los requisitos establecidos (valoraciones médica, psicométrica⁷, ocupacional, tecnológica y de salud ocupacional).

El camino que he andado hasta ahora me ha posibilitado identificar aprendizajes y áreas críticas de atención y mejora que presento en tres dimensiones: tecnología, procesos y personas.

⁷ Las siete competencias establecidas para el perfil de una persona teletrabajadora de la UNED se definieron en un proceso de construcción conjunta con la comunidad universitaria, dirigida por un equipo de profesionales desde un marco de referencia adecuado a la institución y a las demandas específicas que el teletrabajo implica tanto para el trabajador/a, la jefatura (especialmente en términos del trabajo por objetivos) y la UNED en general. Las competencias son: automotivación, autoregulación, compromiso, comunicación, aprendizaje, orientación a la calidad y juicio. Creo importante considerar, además, el conocimiento de los procesos institucionales como otro de los criterios.

La tecnología como eje de desarrollo institucional.

1. Desde su creación, en la UNED la tecnología está integrada como elemento clave y orientador de la acción institucional desde su cultura.
2. Las tecnologías de información y comunicación y la tendencia a la miniaturización de sus dispositivos (más ágiles y móviles) crean nuevos espacios y lugares que, paradójicamente, eliminan la noción de distancia, tiempo y espacio al estar presentes en más situaciones cada vez, experiencias y necesidades de las personas usuarias en la vida cotidiana (en el trabajo, tiempo libre y ocio, el estudio, la participación política y cultural, por ejemplo).
3. Esto genera que las memorias y los resultados del trabajo realizado en o desde esos dispositivos tenderán a ser almacenados en macroreservorios o “nubes” (Vizer y Carvalho, 2014) que requieren de atención y ajuste permanente de la seguridad en equipos y herramientas y el acceso privado/público.

Procesos.

1. En el TTI hay total dependencia a internet. El soporte técnico en línea es fundamental para tener una comunicación oportuna y eficiente, solucionar problemas y limitaciones o cualquier otro aspecto que surja y requiera atención. Por ejemplo, los tiempos de atención y respuesta por parte del equipo de soporte tecnológico institucional, planes de contingencia ante la posibilidad de que internet se caiga en cualquiera de los dos puntos (país de origen y país de residencia)⁸.
2. Sobre la flexibilidad/rigidez en el desempeño del trabajo:
El teletrabajo permite el trasladarse a un lugar específico en caso necesario (algunas empresas privadas ponen como requisito la disponibilidad en un máximo de una hora para atender personalmente cualquier situación que lo requiera). Esto no es posible en TTI. De esta forma, hay situaciones que son difíciles de resolver a tan larga

⁸ Los aspectos relacionados con las limitaciones tecnológicas (no contar con los recursos necesarios o con la conectividad requerida para trabajar adecuadamente) son una de las principales razones que implican una dificultad para implementar el teletrabajo (Nuñez y Quirós, 2017).

distancia y es necesario acudir al apoyo de compañeras y compañeros en la institución, además del soporte en línea oportuno y efectivo.

3. De lo local a lo global. Uno de los elementos más enriquecedores del TTI es el contar con dos espacios de trabajo, el físico y el virtual. Esto implica que el vínculo institucional y su proyección se fortalecen con la exposición a otra cultura, instituciones y personas para ampliar perspectivas y trasladar conocimientos y contactos a Costa Rica. Por ejemplo, las posibilidades de intercambio con la Universidad Abierta y a Distancia de Colombia en temas relativos a acceso abierto y difusión de publicaciones entre ambas universidades.
4. Es fundamental la instalación, difusión y estímulo del uso de herramientas colaborativas de trabajo personales e institucionales que faciliten el logro de los contactos en tiempo real y diferido, según se requiera.
5. La lentitud en actualizaciones y procesos y en la definición de lo que es importante en el tema tecnológico genera problemas y limitaciones que deben atenderse y replantearse, incluyendo la agilidad en la toma de decisiones y la dotación económica necesaria para la ejecución.
6. Los procesos de valoración de puestos teletrabajables y de las competencias de las personas teletrabajadoras (automotivación, disciplina, orden, capacidad para administrar el tiempo, capacidad para separar la vida privada de la profesional o laboral y capacidad para trabajar de forma independiente) son fundamentales y requieren de atención y ajustes permanentes.
7. Las reuniones virtuales implican más organización y preparación previa. Los olvidos o cambios en las agendas tienen mayor peso.
8. El seguimiento y apoyo de la jefatura son claves del éxito en el logro de metas. Implica un cambio importante en su gestión, para el cual debe ser acompañada por la institución, en cuando a procesos de formación, de gestión del personal y normativa.

Personas

1. El acompañamiento en las primeras etapas de la experiencia, tanto para la persona teletrabajadora como para su jefatura y entorno inmediato es una de las claves del éxito de esta modalidad.
2. La realidad frente a los mitos y estereotipos asociados al teletrabajo en general.
En el TT y especialmente en el TTI se potencian mitos y estereotipos. Por ejemplo: no se realiza el trabajo diario porque se “vagabundea” mucho o no se trabaja lo suficiente, se está descansando o utilizando el tiempo para actividades distintas a las laborales; no se tiene control sobre la persona trabajadora; es caro (por la computadora y las herramientas) y difícil, hay que aprender y cambiar mucho para poder integrarse; se pierden derechos laborales; entre otros. Lo que es claro es que se trabaja por objetivos, con mayor flexibilidad, genera un ahorro en tiempo y dinero sustancial y, dado que media un contrato laboral, no hay variación en los derechos y deberes laborales.
3. Es importante que la UNED continúe estimulando la autoeficacia de las personas trabajadoras a través de facilitadores técnicos y/o sociales. La gestión basada en el diseño de puestos, planificación del trabajo y evaluación del desempeño deben integrarse con una adecuada, oportuna y ágil comunicación, apoyo y confianza.
4. Las relaciones sociales y la importancia del contacto directo: la paradoja de una conexión permanente y, al mismo tiempo, la sensación de aislamiento y/o soledad.
 - a. Las relaciones cara a cara son indispensables en cualquier forma de vinculación, lo que incluye el ámbito laboral en donde, además, tiende a hacerlas más eficaces. Por esto el uso de herramientas como aulas virtuales, videoconferencias u otros que permitan verse una a otro u otros, es necesario para estar presente y ser visible. El uso de la fotografía propia en los medios de comunicación institucional son otra forma de fortalecer la presencia en las interacciones con colegas.

- b. Es importante considerar que la no respuesta a correos y no considerar la participación en reuniones (no realizar las convocatorias que correspondan) generan la sensación de exclusión, pérdida de información y desvinculación. Se pierde la comunicación e información “no formal”.
- c. En el TTI el uso de herramientas permite la vinculación con la institución y el cumplimiento de tareas, por otro limita el contacto social en la vida diaria en el nuevo contexto de vida. Por esto deben fomentarse proyectos específicos en el país de residencia que permitan establecer contactos y alianzas de interés institucional, y a la vez abran posibilidades de interacción directa en el país que acoge a la persona teletrabajadora. Esto incluye estrategias para la formación y capacitación del personal en el extranjero, que en este momento no se considera como parte del plan anual de trabajo.

5. Riesgos psicosociales⁹. De lo personal a lo institucional.

Por los cambios en las condiciones de vida, la salud integral¹⁰ debe atenderse con especial cuidado. Desde mi experiencia, más que el centrarse en mejorar el espacio de trabajo para evitar distracciones y estrategias para gestionar mejor el tiempo (que son aplicables para todo tipo de trabajo), las responsabilidades principales de una persona teletrabajadora internacional son dos:

- a. Minimizar el riesgo de convertirse en una ermitaña al pasar la mayor parte del día sola y con contactos mediados por una pantalla o teléfono (hiperconectividad) pues se propicia el distanciamiento real y el desarrollo de disfunciones psicosociales, de atención y concentración. Esa desconexión con el mundo exterior puede acabar generando tensiones familiares dada la ansiedad que provoca.

⁹ Este apartado es congruente con los resultados de investigación de Pérez y Galvez (2009) y Rubinni (2012).

¹⁰ Entendida como el resultante de las condiciones ambientales, tecnológicas, psicosociales y desde modelos de demandas y recursos.

- b. Cuidar las afectaciones de salud y considerar que los problemas en la atención de tecnología y procesos pueden generar tecnoestrés¹¹ en las personas teletrabajadoras. Algunos ejemplos de acciones que “pasan la factura”: los trastornos de tiempos por el cambio de horario, romper con la jornada laboral (horarios difusos, poco control en el manejo de límites de horario iniciando muy temprano y terminando a cualquier hora), las largas jornadas sentada, tener pocas pausas activas, almorzar frente a la pantalla, no tener la oportunidad de procurar una vida social nueva y sana¹².

Una recomendación adicional, no menos importante, es el contar con un seguro médico tanto en Costa Rica como en el país de residencia. Vale destacar que, en las condiciones del seguro médico nacional, desde la institución es necesario incorporar la presencia periódica en el país, de manera tal que se eviten dificultades para dilucidar el carácter laboral en caso de que ocurra un accidente sea en el hogar o el lugar desde el cual la persona trabajadora desarrolle su actividad virtual.

Conclusiones.

Con las nuevas tecnologías de información y comunicación, el ciberespacio permite un contacto a distancia en donde el tiempo, diferencias culturales y otros factores se

¹¹ El uso de las TIC puede generar la aparición de sintomatología asociada al estrés (por ejemplo, dolores de cabeza, problemas musculares, nerviosismo y ansiedad, fatiga, desgaste, ansiedad) en aquellas personas/usuarios de TIC que se perciban poco competentes para afrontar las demandas tecnológicas. El ritmo rápido de trabajo, con presión sobre plazos de entrega y la gestión simultánea de tareas, además de la omnipresencia de las TIC puede originar en la persona teletrabajadora actitudes negativas hacia las TIC por malestar, sentimientos de incapacidad, desfase o incluso adicción. Salanova (2003, citada por Ventura, Llorens y Salanova, 2006) llama a esto tecnoestrés: es el “proceso de desajuste percibido entre las demandas y los recursos derivados del trabajo con las TIC” (p.3).

¹² Los hábitos deben de cuidarse. El tomar tiempo para alistarse para la jornada es importante (¡es tan fácil quedarse en pijamas, en ropa de casa o deportiva!) y tratar de cumplir con prácticas adecuadas de alimentación y ejercicio.

desvanecen para permitir el contacto con el mundo entero, nuevas formas de adquirir información y un conocimiento cada vez más global y totalizado que, sin duda, nos abre nuevos caminos para entrar a formar parte de la “aldea global”, generando nuevas formas de actuar, pensar y participar, a partir de la mejora continua e innovación.

El Teletrabajo, vinculado a esa cultura basada en la tecnología, evidencia ventajas en las personas trabajadoras en cuanto resultados (incremento de la productividad y eficiencia) y la satisfacción laboral y el compromiso con la universidad. Todo esto gracias a cuatro elementos básicos: 1. el mejoramiento de las condiciones físicas del lugar de trabajo y el balance vida laboral/vida personal, 2. las herramientas colaborativas y operativas, 3. la inversión de dinero y tiempo laboral real, con menos estrés por los traslados, parqueo y seguridad de medios de transporte, 4. la organización y planificación del trabajo (basado en el cumplimiento de objetivos y la responsabilidad por los resultados). Institucionalmente potencia la atracción y retención de talentos, en el incremento en la lealtad y compromiso hacia la institución y consolida a la UNED como un buen lugar para trabajar lo que se asocia a reducción de rotación, incremento de la satisfacción en el trabajo.

Sin duda la implementación del teletrabajo en la UNED ha generado procesos de cambio muy importantes que han sido posibles gracias al impulso brindado por la administración superior, y concretado por el Programa Institucional de Teletrabajo. La definición del equipo de proyecto, metas y objetivos, la metodología de implementación desde una visión clara y con conocimiento de la realidad institucional, ha permitido el desarrollo de un programa institucional bien estructurado y respaldado tanto por políticas de gobierno como internas reflejadas en estrategias, normativa y procedimientos adecuados.

La experiencia del TT en la UNED tiene dos vertientes: por un lado, el proceso de desarrollo y por otro la ejecución. Respecto al primero es evidente la lentitud para concretar el proyecto, posiblemente asociado a inseguridad y temores por el cambio organizacional que implica y a esquemas tradicionales relacionados a la gestión del personal. Los supuestos de que la calidad y el desempeño no son directamente proporcionales al tiempo de oficina avalados por la Administración Superior fueron centrales para lograr saltar esa primera y

larga etapa, concretándose en el Reglamento y su operativización institucional mediante diferentes herramientas desarrolladas por el Programa de Teletrabajo.

En este contexto debe considerarse que el Teletrabajo Internacional ha significado un reto aún mayor, potenciando la Internacionalización, aspecto clave en el desarrollo institucional. Al respecto coincido con Sánchez (2017) en que el conocer otras culturas y otras posibilidades de hacer academia enriquecen a la institución y a las personas teletrabajadoras.

Si bien la evaluación del Teletrabajo en la UNED es positiva y permite continuar aprendiendo y mejorando, es necesario visibilizar que resignifica *los conceptos* de tiempo, espacio y relaciones sociales y hay que actuar en consecuencia haciendo efectiva la relación Investigación-Desarrollo-Innovación, de manera que posibilite la generación de nuevos conocimientos que sustenten el desarrollo de actividades de diseño e innovación oportunas para que las respuestas institucionales sean apropiadas y acordes con las demandas. Por ejemplo, el diseño y/o rediseño de diversos subsistemas organizativos desde el alineamiento de los diferentes procesos con el teletrabajo, además de contar con las herramientas tecnológicas, infraestructura y conectividad institucional adecuadas y actualizadas para poder desarrollar las tareas de cada teletrabajadora y teletrabajador en las diferentes modalidades. Amerita especial atención el ajuste continuo y progresivo del “código genético cultural” (Dolan, 2013) para seguir derribando concepciones erróneas y dar paso a la disposición para trabajar con nuevas modalidades laborales, el aprender a considerar el cambio como una constante y como una fuerza motriz creadora de oportunidades. Esto implica el manejo del cambio de la estrategia institucional (considerando su complejidad y la duración, sus etapas y características) desde la inclusión del teletrabajo, la operatividad (procesos y herramientas de trabajo) y actuaciones de sus miembros (estilos de liderazgo, toma de decisiones, empoderamiento, por ejemplo).

Los elementos expuestos en este documento evidencian la importancia de la cultura organizacional como clave para poder implementar adecuadamente cualquier modelo de Teletrabajo que partan de:

- a. el apoyo de las autoridades universitarias y su interés en la retención de capital humano ubicado fuera del país a partir del compromiso e involucramiento genuino que se traduzcan en acciones concretas, consistentes y congruentes. Esto abre muchas posibilidades de contactos y de acciones para las personas TTI como representantes institucionales, embajadoras UNED, facilitando intercambios y acuerdos interinstitucionales que fortalezcan la internacionalización.
- b. Una cultura sustentada en la seguridad en el Teletrabajo y la confianza en la persona teletrabajadora. La confianza es el eje a partir del cual se dan la credibilidad, veracidad, sinceridad, transparencia, equidad e integridad, y se refleja en la congruencia entre el decir y el hacer (integridad y consistencia), en el logro de objetivos (competencias), la lealtad y la apertura.
- c. La gestión efectiva de la distancia, las estrategias de evaluación del desempeño y comunicación basadas en consultas y resultados, la revisión del sistema de recompensas y reconocimientos y las condiciones del ambiente laboral en general, son todos aspectos vinculados la cultura organizacional
- d. La aceptación de la presencia virtual en las actividades institucionales requiere de acciones sostenidas de reaprendizaje que deben fortalecerse especialmente en términos de superar resistencias al cambio en ciertos sectores, que se reflejan en las dificultades para tener reuniones virtuales y la modalidad de jefatura, por ejemplo.

Sintetizo mi experiencia señalando que el Teletrabajo implica más libertad y autonomía en la organización del trabajo de las que se deriva más productividad, pero también se asocia a problemas derivados del aislamiento social, la intensidad del trabajo (exigencia y esfuerzo vinculadas especialmente al uso de las TIC y dispositivos móviles) y jornada laboral (incremento en el número de horas de trabajo) con consecuencias en el equilibrio vida personal-familia-trabajo-tiempo libre-ocio, la limitación del apoyo y participación en la organización, por ejemplo, todos predictores de salud integral.

No tengo dudas respecto a que hay que trabajar más en la mejora continua de las condiciones del ambiente laboral de la UNED, especialmente en aspectos de cultura

organizacional, procesos y sistemas, además de la participación política. Creo fundamental el prestar atención al bienestar psicosocial y la salud integral de las personas teletrabajadoras, evitando el desarrollo de *trabajoholismo*¹³ con sus consiguientes implicaciones.

Sin embargo, los riesgos y los posibles efectos negativos del teletrabajo no pueden ensombrecer ni su potencial laboral ni los beneficios que aporta. Valoro muy positivamente el bienestar en el puesto de trabajo que el TTI me ha brindado, basado en el compromiso, la confianza y el seguimiento de jefaturas que creen en el modelo y en mi trabajo.

Referencias

- Alfaro Salas, M.; Salas Ocampo, L. (2016) El teletrabajo en la Universidad Nacional de Costa Rica: Un reto de innovación institucional a partir del cambio cultural en el sector académico. Ponencia presentada en *XXIth ITA'S WORKSHOP – TELEWORK* Lima 2016. Recuperado de [http://twosolutions.com.pe/pdf/academicpapers/El%20teletrabajo%20en%20la%20Universidad%20Nacional%20de%20Costa%20Rica%20Un%20reto%20de%20innovaci%C3%B3n%20institucional%20%20MARLY%20ALFARO%20LUIS%20SALAS%20\(COSTA%20RICA\).pdf](http://twosolutions.com.pe/pdf/academicpapers/El%20teletrabajo%20en%20la%20Universidad%20Nacional%20de%20Costa%20Rica%20Un%20reto%20de%20innovaci%C3%B3n%20institucional%20%20MARLY%20ALFARO%20LUIS%20SALAS%20(COSTA%20RICA).pdf)
- Audiovisuales UNED (28 de noviembre, 2014) *Teletrabajo: acortando distancias*. Video de Ana Carolina Zamora Sanabria realizado para el Programa de Teletrabajo. San José, Costa Rica. Recuperado de <http://audiovisuales.uned.ac.cr/mediateca/videos/1282/teletrabajo:-acortando-distancias>
- Comisión Institucional Teletrabajo UNED (2009) *Informe Plan Piloto de Teletrabajo Universidad Estatal a Distancia Costa Rica*. San José. Recuperado de http://www.uned.ac.cr/viplan/images/teletrabajo/Textos/Informe_Plan_Piloto_de_Teletrabajo_UNED_2009.pdf
- Dolan, S. (2013) *Coaching por Valores*. Colección Acción Empresarial. Bogotá: Ediciones de la U.
- Durán, M.M. (2017) El teletrabajo internacional como estrategia innovadora en la gestión universitaria. La experiencia de la UNED en Costa Rica. Ponencia presentada en el *III Congreso Mundial de Educación Superior a Distancia*. UNAD, Colombia.
- Formoso Ohlsson, A. (2 de setiembre, 2016). El momento del teletrabajo es ahora. Opinión. *Periódico La Nación*. San José. Recuperado de http://www.nacion.com/opinion/foros/momento-teletrabajo-ahora_0_1582841703.html

¹³ Me refiero a las personas adictas al trabajo, cuya dependencia es total y no pueden desconectarse en ningún momento. Suele estar asociado con estrés y el “Síndrome de desgaste laboral” (*Burnout*).

Guzmán Sandí, J. (2017) *Estadística de Matrícula período 2016*. Unidad de Información y Análisis Estadístico, Centro de Investigación y Evaluación Institucional, UNED. Recuperado de http://www.uned.ac.cr/viplan/images/ciei/ESTADISTICAS_2017/Estad%C3%ADsticas_de_matr%C3%ADcula_Per%C3%ADodo_2016.pdf

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica. Programa Nacional de Teletrabajo (s.f.) *Guía para implementar el Teletrabajo en las instituciones públicas en el marco del Decreto N° 39225-MP-MTSS-MICITT*. Recuperado de http://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/teletrabajo/Guia_implementacion_Teletrabajo.pdf

Nonaka

Núñez Artavia, N.; Quirós-Ramírez, A. (2017) El teletrabajo en Costa Rica. Un estudio exploratorio sobre su implementación en la Gran Área Metropolitana. En Prosic (2017) *Informe anual*. Cap 6, pp. 253-287. Recuperado de http://www.prosic.ucr.ac.cr/sites/default/files/recursos/informe_2017.pdf

Pérez Sánchez, C.; Gálvez Mozo, A.M. (2009) Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. *Revista Athenea Digital*, núm. 15 (primavera 2009), pp. 57-79.

Robles, A.; Arias, E. (2015) Teletrabajo: algunas consideraciones sobre su efecto en la salud laboral. *Revista SALTRA*, Volumen 12, abril 2015. Recuperado de <http://www.repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/10252/9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rubbini, N. I. (2012) Los riesgos psicosociales en el teletrabajo [en línea]. *VII Jornadas de Sociología de la UNLP*, 5 al 7 de diciembre de 2012, La Plata, Argentina. En Memoria Académica. Disponible en: http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.2237/ev.2237.pdf

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Edit. Plaza y Janés.

Ventura, M.; Llorens, S.; Salanova, M. (2006). El tecnoestrés: un estudio del desarrollo de diferentes instrumentos de medida. *Jornades de Foment de la Investigació*. Universitat Jaume I. Recuperado de http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/78748/forum_2005_5.pdf?sequence=1

Universidad Estatal a Distancia. Comisión Institucional de Valores (2009) *Manual de principios éticos*. Recuperado de <https://www.uned.ac.cr/images/rector/doc/ManualValores.pdf>

Universidad Estatal a Distancia. Programa Teletrabajo (2 de Marzo 2017) Taller ABC del Teletrabajo. *Videconferencia* llevada a cabo en la Universidad Estatal a Distancia. San José: UNED. Recuperado de http://videoteca_vau.uned.ac.cr/videos/video/2829/

- Universidad Estatal a Distancia (2015) *Reglamento de Teletrabajo*. Recuperado de http://www.uned.ac.cr/viplan/images/teletrabajo/Textos/Reglamento_Teletrabajo_ULTI_MA_VERSION.pdf
- Ushakova, T. (2015). El Derecho de la OIT para el trabajo a distancia: ¿una regulación superada o todavía aplicable? *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, Volumen 3, núm. 4, octubre-diciembre de 2015. Recuperado de http://ejcls.adapt.it/index.php/rldc_adapt/article/viewFile/332/428
- Vizer, E.; Carvalho, H. (2014) La caja de pandora: tendencias y paradojas de las TIC. *Razón y Palabra*, vol. 18, núm. 86 (Abril-Junio). Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1995/199530728022.pdf>

Comunicación personal

- Adriana Oviedo Vega (7 de abril, 2017). Coordinadora Programa Teletrabajo. Universidad Estatal a Distancia, San José.
- Marco Sánchez Mora (15 de abril, 2017). Teletrabajador internacional 2009-2010. Universidad Estatal a Distancia, San José.

Portales

- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. En <http://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/teletrabajo.html>
- Universidad Estatal a Distancia, Programa Teletrabajo. En <http://www.uned.ac.cr/viplan/teletrabajo/inicio>