



UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA

Rectoría

Programa Simplificación de Procesos y Gobierno Digital



# **Informe Plan Piloto de Teletrabajo Universidad Estatal a Distancia Costa Rica**

## **Equipo de Trabajo Comisión Institucional de Teletrabajo, UNED**

Lidiette Parra Carrillo, Programa de Simplificación de Procesos y Gobierno Digital y Coordinadora del Plan Piloto de Teletrabajo

Adriana Oviedo Vega, Consejo Universitario

Katty Torres Chinchilla, Asistente del Programa de Gobierno Digital

Liliana Picado Alvarado, Oficina de Recursos Humanos

Rosa Vindas Chávez, Oficina de Recursos Humanos

Karla Rojas Saurez, Servicio Médico

Fabiola Cantero Acosta, Asesora Legal

Blanca Iris Mora Villalobos, DTIC

Vigny Alvarado Castillo, DTIC

Sócrates Salas Sánchez, Unidad de Evaluación del Desempeño

Abril, 2009

*Derechos reservados y permisos de uso. Universidad Estatal a Distancia*

# Índice

	Página
Introducción	4
1. Fase de diseño	5
2. Fase de ejecución	8
2.1 Requisitos generales para participar en plan piloto	9
2.2 Valoración de puestos teletrabajables	9
2.3 Proceso de reclutamiento y selección	11
2.3.1 Aprobación de jefatura	11
2.3.2 Valoración de aspectos técnicos	12
2.3.3 Medición psicológica	14
2.3.3.1 Pruebas psicométricas	14
2.3.3.2 Entrevista psicológica	21
2.4 Examen y entrevista médica	24
2.5 Proceso de inducción	25
2.6 Firma de contratos	26
3. Fase de seguimiento	29
3.1 Visita a casa de teletrabajadores	29
3.2 Convivio con teletrabajadores	34
3.3 Convivio con jefes de teletrabajadores	37
3.4 Registro de solicitudes de soporte técnico	39
3.5 Elaboración de instrumentos para evaluación final	40
4. Fase de evaluación	41
4.1 Resultados del estudio de percepción	41
4.1.1 Satisfacción	41
4.1.2 Cumplimiento de metas y objetivos	43
4.1.3 Autoevaluación de participación	46
4.1.4 Dimensión familiar	49
4.1.5 Compañerismo	50
4.1.6 Coordinación y supervisión	51
4.1.7 Ocio y tiempo libre	52
4.1.8 Percepción global del teletrabajo	53
4.1.9 Aspectos referidos a logística	54
4.2 Análisis factorial de escala percepción de jefes	55
4.2.1 Satisfacción	55
4.2.2 Cumplimiento de metas y objetivos	56
4.2.3 Autoevaluación de participación	58
4.2.4 Evaluación del teletrabajador	59
4.2.5 Compañerismo	60
4.2.6 Coordinación y supervisión	61

	Página
4.2.7 Percepción global del teletrabajo	62
4.2.8 Aspectos referidos a logística	63
4.3 Resultados de valoración médica	68
4.4 Resultados aspecto tecnológico	73
4.4.1 Equipo tecnológico	73
4.4.2 Capacitación en el uso de las TIC	73
4.4.3 Cultura digital	74
4.5 Resultados evaluación de planes de trabajo	74
4.6 Resultados sobre normativa interna y nacional	77
4.6.1 Teletrabajador	79
4.6.2 Temporalidad	79
4.6.3 Domicilio donde se ejecuta teletrabajo	80
4.6.4 Herramientas de trabajo	80
4.6.5 Horario y jornada	82
4.6.6 Horas extras	82
4.6.7 Vacaciones, permisos e incapacidades	83
4.6.8 Derechos gremiales	83
4.6.9 Registros del trabajo	83
4.6.10 Jefatura	85
4.6.11 Costos	85
4.6.12 Modificaciones normativas interna	85
Conclusiones	88
Recomendaciones	91
Anexos	95

# Introducción

El presente informe pretende dar a conocer los resultados obtenidos en cuanto al Plan Piloto de teletrabajo realizado en la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica en los meses de setiembre, 2008 y marzo, 2009

El objetivo general del proyecto fue establecer un Programa de teletrabajo en la UNED, que permita a los funcionarios teletrabajar, mediante el uso intensivo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), permitiendo lograr la eficiencia y eficacia en el logro de sus objetivos y mejorar su calidad de vida.

Este proyecto se ejecutó mediante un plan piloto, el cual tenía como principal objetivo implementar el proyecto de teletrabajo con un grupo de funcionarios de la UNED, como una primera etapa para analizar si era viable establecer un programa de teletrabajo en la UNED.

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

El documento esta compuesto por un apartado correspondiente a la introducción, una fase de diseño, fase de ejecución, fase de seguimiento, fase de evaluación, conclusiones, recomendaciones y anexos

# 1. Fase de Diseño

Dentro del marco del “Plan de Acción de Gobierno Digital 2008-2010 Costa Rica” se incluye a la Universidad Estatal a Distancia y al Instituto Costarricense de Electricidad para que implementen el teletrabajo y valoren la viabilidad de esta modalidad de trabajo en el sector público.

En abril del 2008 el Consejo de Rectoría en sesión 1530-2008, Art. VI, inc. 5, acuerdo CR.208.260; conformó una Comisión para que coordinaran las acciones necesarias para ejecutar un plan piloto de teletrabajo y analizar la viabilidad de implementar un Programa de Teletrabajo en la UNED. Esta comisión fue conformada por Rosa Vindas Jefa de Recursos Humanos, Adriana Oviedo del Consejo Universitario, Vigny Alvarado Director de la Dirección de Tecnología, Fabiola Cantero, Oficina Jurídica y Lidiette Parra del Programa de Simplificación de Procesos y Gobierno Digital, quien coordinó el proyecto y el plan piloto de teletrabajo.

Esta Comisión inició con un trabajo de investigación en el tema de teletrabajo, durante este proceso se consideró necesario involucrar a más compañeros y compañeras que apoyaran en otras áreas, por lo que se integra al equipo de trabajo Liliana Picado de la Unidad de Reclutamiento de la Oficina de Recursos Humanos, Karla Rojas, jefa del Servicio Médico, Blanca Mora de la Dirección de Tecnología y Katty Torres asistente del proyecto y del Programa de Simplificación de Procesos y Gobierno Digital.

Como resultado de la investigación sobre dicho tema se elaboró el documento **“Proyecto de Teletrabajo para la Universidad Estatal a Distancia agosto, 2008”**, el cual contextualiza el teletrabajo, define los objetivos del proyecto y la ejecución del mismo mediante un plan piloto, así como las condiciones del mismo.

Una vez aprobado el documento antes indicado y la puesta en marcha del plan piloto (acuerdos CR.2008.604 y CR.2008.616), la Comisión Institucional de Teletrabajo inició con el proceso para ejecutar el proyecto de teletrabajo mediante un plan piloto.

Como objetivo general del proyecto se definió: Establecer un Programa de teletrabajo en la UNED, que permita a los funcionarios teletrabajar, mediante el uso intensivo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), permitiendo lograr la eficiencia y eficacia en el logro de sus objetivos y mejorar su calidad de vida.

Para el plan piloto se definió como objetivo: Implementar el proyecto de teletrabajo con un grupo de funcionarios de la UNED, como una primera etapa para analizar si es viable establecer un programa de teletrabajo en la UNED.

Durante la fase de diseño se definió cómo se iba a realizar el proceso para la participación de los funcionarios (as) en el plan piloto, esto de acuerdo a lo indicado por el Consejo de Rectoría (acuerdo CR. 2008.604) correspondiente a *“Solicitar al Vicerrector Académico, al Vicerrector Ejecutivo, al Vicerrector de Planificación y a la Vicerrectora de Investigación que coordinen con sus respectivas dependencias, con el fin de informar al Consejo de Rectoría en un periodo de dos semanas, cuáles de sus respectivas dependencias recomiendan para que se aplique el Plan Piloto de Teletrabajo, con el propósito de que este Consejo resuelva las áreas prioritarias en las que se va a implementar este plan”*, el Consejo de Rectoría también dejó en claro que la participación de los funcionarios y de las direcciones y jefaturas en el plan piloto de teletrabajo era totalmente voluntaria.

Considerando todas las indicaciones dadas por el Consejo de Rectoría, la Comisión Institucional de Teletrabajo desarrolló el siguiente conjunto de herramientas:

- Formulario de ingreso al plan piloto: registra datos e información que permite ubicar y caracterizar al funcionario teletrabajador, así como la aprobación de la jefatura.
- Formulario condiciones tecnológicas: permite identificar las condiciones tecnológicas y de conectividad.
- Entrevista psicológica y preparación de pruebas psicométricas.
- Instrumento y entrevista que permite conocer el perfil médico del participante.
- Confección de contrato para teletrabajo.
- Formulario para realizar el plan de trabajo.
- Preparación y desarrollo de la capacitación para los jefes y participantes.

El cupo máximo de apertura fue para 30 funcionarios, de los cuales solo se inscribieron 26 y de éstos quedaron seleccionados para teletrabajar 16 funcionarios. Esto se debió básicamente a dos factores: la falta de conectividad en la zona de residencia y a que las actividades y funciones que realizan no eran teletrabajables.

La modalidad aplicada fue tres días en la casa y dos en la UNED.

## **2. Fase de Ejecución**

En agosto del 2008 la Comisión Institucional inicia con el proceso para que los funcionarios candidatos completen los formularios para ingresar al plan piloto de trabajo, aplicación de la entrevista y de pruebas psicológicas, la valoración tecnológica y configuración de computadoras, la valoración médica, el proceso de capacitación y firma de contrato. La ejecución del plan piloto tendría una duración de seis meses, el cual le permitiría a la Comisión analizar y valorar las variables que se deben considerar en un proyecto como este. Para esto se consideró las condiciones tecnológicas con que cuenta la Universidad y cada uno de los funcionarios candidatos a teletrabajar, se valoraron los factores psicosociales y las condiciones médicas. Dependiendo de los resultados se analizó si era viable o no, que la persona realizará el trabajo desde su casa.

A nivel legal, se requería determinar si la normativa institucional y nacional vigente era suficiente para cubrir cualquier situación que surgiera a raíz del teletrabajo y cuáles serían los mecanismos jurídicos para atenderla.

Durante la ejecución del Plan Piloto, la Comisión podría valorar qué aspectos organizacionales debían reconsiderarse para que el teletrabajo fuera establecido a muy corto plazo como una modalidad de trabajo ordinaria en la Institución, por lo que ante el Consejo de Rectoría se planteó que una vez concluido y evaluado el Plan Piloto se propondría una segunda etapa con un grupo más numeroso de funcionarios, y finalmente en enero del 2010 se pudiera ofrecer esta modalidad de trabajo de manera permanente en la Universidad.

## **Descripción de la ejecución del plan piloto**

### ***2.1 Requisitos generales para participar en el plan piloto***

Una vez entregada la lista de funcionarios candidatos, la Comisión tenía la responsabilidad de iniciar un proceso de análisis, valoración y selección, para determinar cuáles funcionarios contaban con todas las condiciones necesarias para que pudieran trabajar desde sus hogares.

Para esto en la definición del Plan Piloto, se establecieron algunos requisitos generales que debían considerarse para poder participar:

- Tiempo completo.
- Estado en propiedad o con dos años de nombramiento continuo a plazo fijo o que cuente con certeza de nombramiento en el periodo de prueba del plan piloto.
- Aprobación de la Dirección respectiva para participar en el plan piloto.
- Anuencia y justificación del jefe inmediato del por qué su puesto puede ser teletrabajable.
- Disponibilidad de la jefatura a establecer un plan de trabajo, así como velar por el cumplimiento del mismo.
- Obligatoriedad de participar en actividades de medición y evaluación de su experiencia y cumplimiento de sus funciones que realice la Comisión Institucional de teletrabajo.
- Contar con equipo de cómputo.
- Contar con acceso a Internet cuya velocidad no sea inferior a 512 Kbps.
- Anuencia a que se instale en su equipo software de administración.
- Firmar addendum a contrato para teletrabajo.

### **2.2 Valoración de puestos teletrabajables**

Al no existir en la Institución un perfil de cuáles puestos podrían ser teletrabajables, la Comisión tuvo bajo su responsabilidad realizar una valoración

de los puestos de los candidatos, para esto utilizó como referente lo indicado en el documento “***Flexibilidad de la presencia física en la jornada ordinaria de los funcionarios académicos en la UNED, 2006***” elaborado por el MBA. Gustavo Amador, en calidad de jefe de Recursos, cuando elaboró el documento.

Este documento explica los perfiles que ya se van definiendo como teletrabajables, como por ejemplo los docentes o tutores, los encargados de Cátedra o Programa, los investigadores, los extensionistas, o bien quienes realicen asesoría académica, proyecto de investigación, diseño educativo, producción de recursos educativos, autoría de material didáctico o realización de programas de extensión.

Los puestos de quienes irían a teletrabajar debían cumplir con al menos tres características fundamentales: que las actividades pudieran ser evaluadas por objetivos o resultados, que la ausencia física del funcionario no afectara el trabajo cotidiano de la oficina y los proyectos con el resto del personal de la oficina; y muy importante que sus actividades laborales pudieran realizarse utilizando las tecnologías de la información y comunicación.

Una vez analizados los puestos de los candidatos, la Comisión identificó solo dos casos en los que los candidatos quedaban excluidos porque los puestos no eran teletrabajables, cuyas actividades básicamente consistían en visitas a Centros.

Universitarios elaborando murales. Estas actividades a pesar de que pueden ser medidas por objetivos, omiten un factor fundamental del teletrabajo, que es el uso de las tecnologías de la información y la comunicación y la distancia. Al tener ellos que confeccionar murales, obligatoriamente debían estar presentes en el lugar de trabajo. Por lo tanto, la Comisión decidió que esos puestos no eran teletrabajables y se resolvió que la participación de las candidatas no podría ser posible en este Plan Piloto. Otro factor de exclusión de candidatos fue el de la falta de conectividad en las localidades en donde residen algunos de los candidatos ya que no había la infraestructura requerida (puertos ADSL) para poder solicitar el servicio de conectividad al Instituto Costarricense de Electricidad, se coordinó con

esta institución pero no fue posible por el tiempo en que podrían dar respuesta para solventar esta demanda.

### **2.3 Proceso de reclutamiento y selección**

El reclutamiento y la selección dentro de las organizaciones posee como norte la atracción de los talentos idóneos para los puestos que requiere contratar, por lo que el proceso parte de la identificación de aquellas características de personalidad, habilidades y capacidades que definen al candidato “ideal” realizando una comparación de los oferentes contra el estándar establecido.

La contratación de personal bajo la modalidad de teletrabajo obliga a prestar especial atención a aquellas variables relacionadas con la autogestión del talento humano, aunadas a las requeridas para el puesto de trabajo de forma específica.

El proceso de reclutamiento y selección consistió en los siguientes pasos:

#### **2.3.1 Aprobación de jefatura**

El primer aspecto que se consideró para que un funcionario pudiera teletrabajar fue que existiera la aceptación del jefe inmediato, así lo dispuso el mismo Consejo de Rectoría, con esto se buscaba que existiera una total colaboración por parte de las jefaturas. Además hubo total comprensión de que aquel jefe o director que pensaba que no era el momento para participar, simplemente no estaba obligado a enviar a alguno de sus funcionarios a teletrabajar.

También era importante que los candidatos a teletrabajar presentaran un plan de trabajo con la aprobación de la jefatura respectiva.

### 2.3.2 Valoración de aspectos técnicos

Los aspectos técnicos considerados para el proceso de selección de los teletrabajadores que participaron en el plan piloto fueron: el acceso a la red institucional a través de Internet para realizar el trabajo, la configuración del equipo personal para tal efecto, así como la instalación y configuración de diferentes herramientas. Además de la anuencia a que se le instalara en el equipo, software de administración (instalación de herramientas institucionales).

Para ser considerado elegible, el funcionario requería contar con un enlace a Internet por medio de un servicio ADSL no menor a los 512Kbps o preferiblemente de 1 MB y que su equipo contara con una configuración óptima como la siguiente:

- Procesador Intel Core 2 Duo, 2.66 GHz o superior, que soporte procesadores al menos Quad Core.
- Sistema Operativo Windows® Vista Business o Vista Home en español, preinstalado.
- Anti-Virus Panda con sus respectivas actualizaciones.
- 2 GB de memoria RAM expandible a 8 GB mínimo. (2 DIMM).
- 1 Disco Duro de 160 GB como mínimo.
- Tarjeta de red 10/100/1000 Broadcom NetXtreme integrada, del tipo PCI EXPRESS.
- Combo CDRW/DVD 48x32 con su respectivo software para copiar cd's.
- Tarjeta de Video de 256 MB independiente a la memoria RAM de la computadora.
- Disponer de parlantes y de una WebCam preferible Logitech.
- Paquetería Microsoft Office (Word, Excel, Access, Powerpoint, Netmeeting, Windows Live Messenger, Windows Meeting Space, Windows Fax-Scan, Adobe Reader 8, entre otros).

Además de los requerimientos anteriores se hicieron las siguientes advertencias a los funcionarios.

- El equipo de cómputo debía contar con el suficiente espacio disponible para la instalación de herramientas institucionales.
- La UNED no se haría responsable por la degradación del equipo producto de la música o videos que residan en el equipo.
- La UNED no se haría responsable por el eventual daño que sufriera el equipo de cómputo, durante la participación en el plan piloto.
- La UNED no daría ningún tipo de soporte técnico, excepto para las aplicaciones institucionales, para lo cual deberían traer su equipo a la Sede Central en el momento que lo requiera.

En la Dirección de Tecnología y Comunicaciones (DTIC) se coordinó con la Unidad Estratégica de Operaciones, Comunicaciones y Soporte, con el objetivo de buscar una estrategia para atender el requerimiento de revisión de los equipos de los teletrabajadores bajo los requisitos de hardware y software planteados, para brindar una respuesta rápida y validar la funcionalidad de los mismos contra las diferentes aplicaciones.

La definición de las características técnicas estuvo orientada a mejorar el rendimiento del lado del funcionario, dado que en algunos casos las aplicaciones se instalaron en los equipos y en otros se realizaron en un equipo de la DTIC que estuvo en prueba; para ello se estableció un formulario donde se colectaron esas características técnicas y se corroboraron con los equipos y con el enlace que el funcionario indicaba tener.

El aspecto técnico en este proceso, como en muchos otros, es determinante y en este caso así lo fue, dado que el componente más importante es el tipo de enlace

con que cuente así como el mismo equipo. Estos aspectos fueron primordiales para la selección.

### **2.3.3 Medición psicológica**

Para efectos de esta fase, los filtros aplicados para la selección de los teletrabajadores se enfocaron en la aprobación por parte de la jefatura inmediata, la disposición del teletrabajador a participar en el proyecto, y la disposición de los recursos materiales mínimos requeridos para desempeñar el puesto desde la casa.

Dentro de este contexto la medición psicológica se realizó con dos propósitos fundamentales:

- Identificar factores que pudieran resultar contraindicados para el desempeño de las funciones del teletrabajador o que implicaran un riesgo para su bienestar psicológico y emocional.
- Establecer una “línea base” del grupo de teletrabajadores que permitiera una vez concluida la primera fase del plan, establecer correlaciones entre el “perfil de entrada” y los resultados obtenidos, en términos de cumplimiento de metas, nivel de satisfacción personal (estudio de percepción) y contribución al mejoramiento de la calidad de vida de los teletrabajadores de la UNED.

#### **2.3.3.1 Pruebas Psicométricas**

##### a) Metodología:

Para el establecimiento de los criterios a evaluar mediante las pruebas psicológicas se realizó una detallada revisión documental de experiencias de

teletrabajo realizadas en otros países, extrayéndose aquellas variables coincidentes entre los diferentes estudios y que presentaron una correlación positiva con el desempeño exitoso y el aumento en la calidad de vida.

Se propusieron tres grandes dimensiones de análisis:

- Variables relacionadas con la actitud proactiva.
- Variables relacionadas con la afectividad.
- Variables relacionadas con la apertura al cambio.

Dentro de cada dimensión se procedió a identificar variables psicológicas que dieran sustento al constructo, obteniéndose la siguiente descripción de variables psicológicas asociadas al desempeño exitoso en teletrabajadores:

Dimensión	Variables asociadas
<b>Actitud proactiva</b>	<b>Energía</b>
	Dinamismo: mide comportamientos dinámicos y enérgicos, entusiasmo.
	<b>Tesón:</b> capacidad de autorregulación o autocontrol.
	<b>Escrupulosidad:</b> Fiabilidad, meticulosidad y amor por el orden.
	<b>Perseverancia:</b> Persistencia y tenacidad con que se lleva a cabo las tareas y actividades emprendidas y el no faltar a lo prometido.
	<b>Eficacia</b>
	<b>Independencia:</b> tendencia a actuar sin tener en cuenta los intereses de los demás y los del grupo.
<b>Control cognitivo:</b> manejo de los procesos y habilidades de autocontrol cognitivo ante distintas situaciones.	
<b>Integridad - honestidad:</b> capacidad para actuar como una persona	

	responsable, sería, cumplidora de su deber, de sus obligaciones de su trabajo.]
<b>Afectividad</b>	<p><b>Estabilidad Emocional:</b> Aprecia aspectos de ajuste general de las emociones y afectos: el control y la estabilidad emocionales.</p> <p><b>Control de emociones:</b> control de estados de tensión asociados a la experiencia emotiva.</p> <p><b>Control de impulsos:</b> capacidad para mantener el control del comportamiento ante situaciones de incomodidad o conflicto.</p> <p><b>Autoconfianza y seguridad en sí mismo:</b></p> <p>Evalúa la confianza en las posibilidades y los propios recursos al mismo tiempo la confianza para enfrentarse a los acontecimientos de la vida.</p>
<b>Apertura al cambio</b>	<p><b>Apertura mental:</b> refleja el interés por las cosas y experiencias nuevas.</p> <p><b>Apertura a la experiencia:</b> disposición favorable a las novedades, capacidad de considerar las cosas desde una perspectiva diversa.</p> <p><b>Ansiedad:</b> Evalúa reacciones ansiosas ante distintas situaciones.</p>

Una vez identificadas las variables se seleccionaron los instrumentos, que para efectos de esta primera fase del plan piloto fueron:

**CPS Cuestionario de Personalidad Situacional.**

J.L. Fernández Seara, N. Seisdedos y M. Mielgo. (1998)

**BFQ Cuestionario “Big Five”.**

G.V. Caprara, C. Barbaranelli y L. Borgogni (2001)

b) Resultados:

Para poder brindar los resultados que se desprenden de las valoraciones psicométricas fue necesario realizar la descripción del grupo de funcionarios que participaron en la primera fase del Plan Piloto.

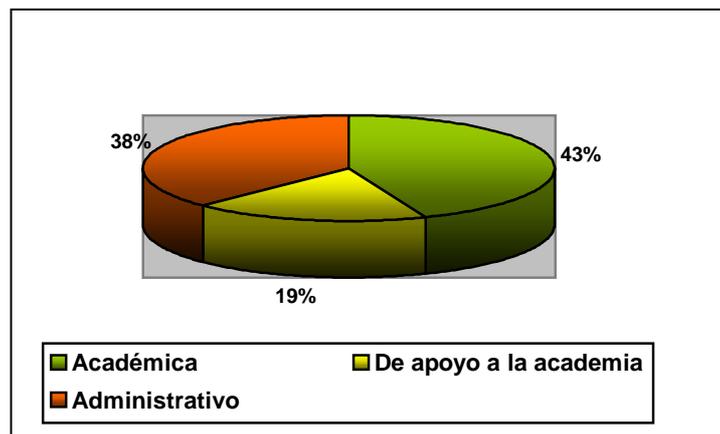
*Descripción de la población:*

El grupo correspondiente al plan piloto estuvo integrado por 16 personas; 9 hombres y 7 mujeres.

Sus *edades* se estuvieron en el rango de los 29 a los 52 años.

Con respecto al *ámbito en el que se desempeñan* se presentó la siguiente distribución:

**Gráfico 1: Descripción de la población por ámbito.**

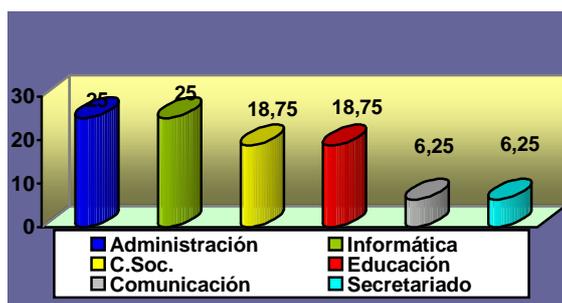


De acuerdo a la información contenida en el gráfico 1 se tiene que el plan piloto incorporó de forma equilibrada (43% y 38%) funcionarios del ámbito administrativo y del ámbito académico.

En referencia a las áreas de formación académica de los teletrabajadores se obtuvo que:

Un 25% corresponde a profesionales en Administración, otro 25% a informáticos, un 18,75% a profesionales en Ciencias Sociales, un porcentaje igual a profesionales en Ciencias de la Educación, un 6,25% a Ciencias de la Comunicación colectiva y un 6,25 % al área secretarial.

Gráfico 2: Especialidades



c) Análisis de resultados:

**Actitud proactiva:**

	<b>Características en nivel superior</b> ( puntuaciones de 8 o más)	<b>Características en nivel inferior</b> (por debajo de la media).
<b>Académicos</b>	Aquellas variables relacionadas con la eficiencia, el control cognitivo y la integridad.	En las variables asociadas a la energía y al tesón. Se observa además una relación inversas entre éstas y la edad de las personas evaluadas, es decir, a mayor edad menor presencia de la característica

		medida.
<b>Apoyo a la docencia</b>	Tesón, escurpulosidad y perseverancia.	Energía, dinamismo y la independencia.
<b>Administrativo</b>	Altas puntuaciones en la mayoría de las variables asociadas a la proactividad, sobretodo en el grupo correspondiente a los informáticos.	Independencia.

**Afectividad:**

	<b>Características en nivel superior</b> ( puntuaciones de 8 o más)	<b>Características en nivel inferior</b> (por debajo de la media).
<b>Académicos</b>	Estabilidad emocional. Control de emociones.	Control de impulsos.
<b>Apoyo a la docencia</b>	Se presenta grandes diferencias entre el grupo, si bien todos poseen un alto nivel de estabilidad emocional, el 50 % puntúa alto en las demás variables, mientras que el otro 50 % puntúa por debajo de la media en el control de impulsos y emociones.	
<b>Administrativo</b>	El 75 % de los evaluados puntúa alto en las variables correspondientes a esta dimensión.	25% de los evaluados reflejan bajo control de impulsos y emociones.

### Apertura al cambio:

	<b>Características en nivel superior</b> ( puntuaciones de 8 o más)	<b>Características en nivel inferior</b> (por debajo de la media).
<b>Académicos</b>	Todos los evaluados presentan un alto nivel de las características personales asociadas a la apertura al cambio.	
<b>Apoyo a la docencia</b>	La mayoría de los evaluados presentan altos niveles en las características correspondientes a esta dimensión.	
<b>Administrativo</b>	Buen nivel para manejar la ansiedad en situaciones desconocidas.	En el caso de los informáticos presentan un nivel reservado (cercano a la media) con relación a la apertura a nuevas experiencias.

A partir de los resultados anteriormente se podría plantear que las personas que participaron en el plan piloto se acercan al perfil ideal del teletrabajador.

Se podría hipotetizar que la coincidencia entre el perfil teórico y el de los evaluados se encuentre relacionado con dos situaciones concretas:

- a) El carácter voluntario de la participación en el proyecto, ya que al reclutarse para un proyecto de este tipo es una evidencia de la apertura al cambio, la disposición a las nuevas experiencias, la búsqueda de innovación.

- b) El área de especialización de los teletrabajadores ya que la mayoría corresponden a áreas del saber enfocadas a la innovación, a la planificación y al alcance de metas específicas, tales como la Informática, la planificación, evaluación de proyectos y la administración, por lo que estaríamos frente a la confluencia de 3 factores: características de personalidad + elección vocacional + procesos de trabajo.

### **2.3.3.2 Entrevista Psicológica**

- a) Metodología:

La entrevista correspondió a una entrevista individual.

Su aplicación se realizó como respuesta a tres objetivos:

- Validar los resultados obtenidos a partir de la aplicación de las pruebas.
- Realizar un análisis de entorno inmediato del evaluado a fin de identificar variables que pudieran incidir en su experiencia como teletrabajador.
- Servir de espacio para detonar interrogantes sobre cómo sería su nueva realidad como teletrabajador; que les permitiera prever eventualidades y explorar las emociones que la experiencia les podría provocar.

Como parte de la estructura de la entrevista se abordaron aspectos tales como: motivaciones para participar en el plan piloto, conformación del núcleo familiar del teletrabajador, descripción de un día típico, exploración de pasatiempos, identificación de posibles características de personalidad que pudieran facilitar y/o dificultar el teletrabajo, calidad de las relaciones con la jefatura, compañeros y usuarios, exploración de estrategias para evitar las distracciones en la casa y visualización sobre el equilibrio necesario entre la vida personal y el trabajo.

b) Resultados:

*Motivación para participar en el proyecto:*

- Ahorro de tiempo en el desplazamiento.
- Posee el espacio y las herramientas necesarias para llevar a cabo sus labores desde la casa.
- Una solución al problema de hacinamiento en la dependencia en que labora.
- Una experiencia que puede servir para la preparación cara a una pronta jubilación.
- Mejorar la concentración.
- Una oportunidad para autogestionarse.

*Estructura del núcleo familiar:*

En las entrevistas se encontraron 3 tipos básicos de estructura familiar:

- Personas que viven solas.
- Personas que viven únicamente con una persona (pareja, padre o madre o hijo(a) en edad adulta.
- El grupo más pequeño, correspondiente a personas que cohabitan con su pareja e hijos, en la mayoría de los casos se trata de hijos en edad adulta.

En términos generales ya existía una preparación previa de la familia para el cambio de la rutina de trabajo y la aceptación del proyecto por parte de los mismos.

*Descripción del día típico:*

Por la constitución del núcleo familiar los momentos de encuentro se reducían

al tiempo de desayuno o cena. La mayor parte del día el teletrabajador permanece solo en su residencia.

*Pasatiempos:*

Entre los principales se mencionaron el cine, el teatro, la lectura y el deporte. Con relación a éste último se practica con poca frecuencia, por lo que se ve en el teletrabajo la oportunidad de hacerlo más frecuentemente.

*Características de personalidad:*

La mayoría consideró poseer las características de personalidad necesarias para teletrabajar, se mencionan entre otras: la responsabilidad, la autonomía, la autoorganización, el orden, la capacidad para planificar, la facilidad para manejar las TIC. Entre las que podrían dificultar el trabajo se visualiza la dificultad para seguir su propio horario y la capacidad para separar el trabajo de la vida personal, aunque la gran mayoría no visualizaba dificultad alguna.

*Relaciones interpersonales:*

La totalidad de los entrevistados manifestó poseer una buena relación con su jefe y compañeros de trabajo, así como con los usuarios.

Entre las principales *estrategias* que se mencionaron para *evitar las distracciones* propias de la casa los teletrabajadores mencionaron las siguientes:

- Crear una disciplina de trabajo.
- Establecer límites en conjunto con los miembros de la familia con relación al horario y el espacio de trabajo.
- Establecimiento de prioridades.
- Establecer metas a cumplir por día.

- Contemplar dentro del cronograma espacios “colchón” para los imprevistos de forma de que no se produzcan atrasos en el cumplimiento de las metas.
- Cuando se den las distracciones compensar el tiempo que se invirtió en ellas.
- Presencia de personas cuya prioridad uno es el trabajo sobre la vida personal.

#### **2.4 Examen y entrevista médica**

Con la finalidad de detectar oportunamente y controlar los riesgos a la salud de los teletrabajadores, fue necesario diseñar una nueva herramienta (Historia Clínica para Teletrabajadores) cuyo propósito fue evaluar los riesgos o peligros más inminentes del teletrabajo, asociados a las nuevas demandas y necesidades implicadas en este cambio en la organización del trabajo.

Este instrumento es una modificación de la historia clínica tradicional, en la que a través de una entrevista clínica directa (anamnesis), se realiza una exploración con el fin de obtener datos objetivos (examen físico) y subjetivos relevantes acerca del paciente, su estilo de vida, su familia, el medio en el que se desenvuelve, problemas actuales de salud, entre otros. Se diseña también, para valorar los antecedentes ambientales y realizar un inventario de exposición profesional que permita conocer las condiciones médicas basales al iniciar en el plan piloto.

El objetivo concreto, fue conocer el perfil médico del teletrabajador antes de iniciar con el plan piloto, y reevaluar su condición médica al finalizar este, para poder determinar si las modificaciones que hubo incidieron de manera negativa o positiva sobre la salud del trabajador, con la finalidad doble de realizar, por un lado, una previsión de cuáles pueden ser, en el futuro, las necesidades de este nuevo colectivo, de cara a preservar la salud, adaptación y funcionamiento óptimo

de las personas, y por otro lado “validar” esta adaptación de la historia clínica tradicional.

Esta valoración médica se realiza cuando ya, a través de la evaluación psicológica se ha determinado la aptitud de los candidatos, ya que en la actualidad, se asume que la salud y la enfermedad se relacionan directa o indirectamente con factores psicológicos.

Se hizo énfasis en aquellos factores potencialmente nocivos para la salud, como por ejemplo el sedentarismo, ya que la postura de trabajo es sentada, lo que favorece la aparición de diversas enfermedades. El peso y el índice de masa corporal son factores importantes, ya que el acceso a los alimentos en cualquier momento de la jornada laboral, podría favorecer el consumo de exceso de nutrientes, produciendo un desequilibrio en el balance de gasto/consumo que se manifestará en trastornos metabólicos y problemas de obesidad que incrementa el riesgo de morbilidad y mortalidad, debido a su efecto potenciador de enfermedades cardiovasculares y del sistema músculo-esquelético.

## **2.5 Proceso de inducción**

La Comisión brindó una inducción a los funcionarios que fueron seleccionados y a sus jefes, con el fin de que todos estuvieran informados de los aspectos elementales del teletrabajo y la forma en cómo iba a funcionar el plan piloto.

Esta actividad se realizó el 3 de setiembre del 2008. La apertura estuvo a cargo del señor rector Rodrigo Arias, posteriormente cada uno de los integrantes de la Comisión Institucional de Teletrabajo realizó su participación de acuerdo a su competencia profesional y unidad de trabajo.

Se explicó el proyecto y el plan piloto, se abordaron aspectos generales del teletrabajo, los aspectos legales, los factores psicosociales, la relación jefe–funcionario, los aspectos médicos, aspectos tecnológicos, se atendieron todas las

dudas y consultas realizadas por los teletrabajadores y los jefes; se les entregó un CD con material de apoyo.

## **2.6 Firma de contratos**

En nuestro país, el Código de Trabajo no contiene normas expresas referidas al teletrabajo, lo cual es lógico si se toma en cuenta que era una realidad inexistente en 1943, cuando se promulgó. Hay quienes, sin embargo, lo asocian a los artículos 109 y siguientes, los cuales regulan el trabajo a domicilio. Pese a que estas normas hacen referencia a trabajos manuales, se ha interpretado que, en su conjunto, contienen algunos de los elementos característicos del teletrabajo, tales como la prestación laboral a distancia o la posibilidad de ausencia de supervisión inmediata, por parte del patrono. Al efecto, se ha dicho que "el teletrabajo viene a fortalecer, con nuevas técnicas, el trabajo a domicilio" (Sala Segunda, voto n.º 2008-00071, 9:45 horas del 1º de febrero de 2008).

En otros países, particularmente en Europa, sí hay algún tipo de regulación específica sobre el tema.

Es hasta el 22 de agosto de este año, que el Poder Ejecutivo emitió el decreto n.º 34704: "Promoción del teletrabajo en las instituciones públicas", con el que se busca incrementar esta modalidad de prestación laboral.

En cuanto al marco normativo Institucional relacionado con el teletrabajo, los acuerdos adoptados en el Segundo Congreso Universitario, por el Consejo Universitario y el Consejo de Rectoría, hacen referencia expresa al tema o a un tema afín, como lo es la flexibilidad horaria, aunque no se trata de la misma modalidad de prestación laboral.

El Estatuto de Personal de la UNED tampoco hace referencia específica al teletrabajo, pero sí prevé la posibilidad de modificación del horario en sus artículos 23 y 65. Así, mediando una autorización de la Rectoría, un acuerdo con la Jefatura y comunicación con la oficina de Recursos Humanos, es factible variar el horario de la prestación laboral. Es importante señalar que la referencia comprende

únicamente el horario de trabajo y no la jornada laboral en la que el funcionario fue contratado por la UNED. Por lo tanto, no podrá imponerse al teletrabajador una jornada mayor a la que tiene en su contratación original, salvo que medie legal aumento de ésta.

Para poder teletrabajar los candidatos seleccionados firmaron un contrato "Teletrabajo 1", el cual incluía algunos elementos importantes tales como:

- El teletrabajador conservará y se le garantizarán los derechos adquiridos en su contratación original, régimen salarial, carrera universitaria y cualquier otro rubro similar. De la misma manera, se le garantizará idéntico acceso e igualdad de participación en organizaciones gremiales, posibilidad de capacitación, ascensos o concursos.
- Se buscó, además, establecer claramente las reglas legales de la participación del interesado; así como los compromisos y derechos que adquiere la institución y el teletrabajador, incluida la materia de tratamiento confidencial de la información, el monitoreo y la supervisión, los riesgos del trabajo, la posibilidad de reincorporación a la modalidad presencial para laborar, el régimen disciplinario, los derechos gremiales y la propiedad intelectual, entre otros.
- Las disposiciones referentes a riesgos del trabajo serán aplicadas en lo pertinente, siempre y cuando el teletrabajador cumpla con todos los procedimientos necesarios para ello. La UNED no se hará responsable por los eventuales accidentes o enfermedades que no sean o puedan ser catalogados como riesgo laboral en los términos definidos por los artículos del 193 al 200 del Código de Trabajo.
- En caso de mediar incapacidad del teletrabajador, también debe cumplirse con los procedimientos correspondientes, incluida la comunicación oportuna

del estado de incapacidad y en trámite ante el Equipo Básico de Atención Integral (EBAIS) o ante la clínica en la que el teletrabajador se encuentre inscrito, previa remisión del servicio médico de la UNED o de la instancia médica pertinente.

- Finalmente, se señaló que el teletrabajo no puede interferir con la prestación del servicio público para el que la UNED fue creada.

El 16 de setiembre del 2008 los funcionarios que fueron seleccionados para participar en el plan piloto iniciaron sus labores en la casa. Se puso a disposición una dirección electrónica para que los teletrabajadores pudieran reportar cualquier situación a la Comisión institucional de teletrabajo, este equipo de trabajo siempre estuvo atento a cualquier consulta que pudieran tener los teletrabajadores.

### **3. Fase de Seguimiento**

La Comisión de Teletrabajo tuvo bajo su responsabilidad el seguimiento y monitoreo de los teletrabajadores en el plan piloto y todo lo relacionado al tema del Teletrabajo.

Es así como se diseñó la siguiente estrategia para recopilar información y dar seguimiento a los participantes y al Plan Piloto:

- Visita a la casa de los teletrabajadores para valoración en salud ocupacional y valoración del entorno psicosocial.
- Convivio con teletrabajadores.
- Convivio con los jefes de los participantes en el plan piloto.
- Registro de solicitudes de soporte técnico.
- Elaboración de instrumentos para la evaluación final de los teletrabajadores y del plan piloto como tal.

#### **3.1 Visita a la casa de los teletrabajadores para valoración en salud ocupacional y valoración del entorno psicosocial**

a) Valoración en salud ocupacional:

Durante la ejecución del Plan Piloto y como parte del seguimiento a los teletrabajadores, después de mes y medio de haber iniciado el plan piloto, la Dra Karla Rojas y la psicóloga Carolina García, visitaron a los teletrabajadores con la finalidad de verificar la correcta aplicación de las normas en materia de salud y seguridad ocupacional y verificar el entorno psicosocial.

Para el primer aspecto se diseñó una lista de comprobación de condiciones como: adecuación del espacio físico, dimensiones de las instalaciones físicas, valoración

de las medidas del escritorio o mesa de trabajo, valoración de las características de la silla, ubicación de monitor y objetos relacionados con cumplimiento de tareas, cumplimiento de acciones personales preventivas (pausas durante el trabajo), condiciones de iluminación, temperatura, ruido y seguridad.

Para esto se utilizó, el Formulario de Verificación de Condiciones de Teletrabajo del Instituto Nacional de Seguros (INS) reflejando los siguientes datos:

- *Uso de silla ergonómica*
  - 12 teletrabajadores utilizaron silla ergonómica (con ajuste de altura de asiento, altura de respaldo, ajuste de cojín lumbar, con base de 5 puntos, semifrenada, de material disipador de calor).
  - 4 teletrabajadores utilizaron sillas convencionales que han logrado adaptar adecuadamente al espacio de trabajo.
- *Adecuación de espacio físico*
  - En el 100% de los casos se realiza verificación de condiciones de puesto, encontrándose condiciones adecuadas y espacio libre mínimo en todos los casos.
- *Iluminación*
  - En el 100% de los casos existe acceso de luz natural, colores adecuados para la habitación y adecuada posición de la pantalla de visualización de datos.
- *Temperatura*
  - En el 100% de los casos existe buena ventilación en las instalaciones, no hay fuentes de calor ni aire acondicionado.

- *Ruido*
  - En el 100% de los casos no se encuentra fuente generadora de ruido cerca.
- *Seguridad*
  - En el 100% de los casos se verifica que el cableado de los equipos esté bien ubicado, que no existan zonas de humedad cerca de la zona de uso de equipo.
- *Acciones personales preventivas*
  - Se verifican la postura tomada frente al computador y se hace énfasis en que no se pase más de dos horas frente al computador sin cambios de posición.

b) Valoración del entorno psicosocial:

La valoración psicosocial se realizó mediante una entrevista, de la que se obtienen los siguientes datos:

- Los días típicos de los teletrabajadores son similares, tanto en los días que vienen a la Institución, como los días que están teletrabajando. Básicamente las diferencias se basan en levantarse un poco más tarde que cuando vienen a la UNED ya que no tienen que desplazarse, pueden hacer los tiempos de comida con más calma.
- En los aspectos positivos de teletrabajar, se destaca el hecho de poder concentrarse mejor en las labores que tienen que hacer, tienen menos distractores, mayor flexibilidad del tiempo y menos estrés. La mayoría se sienten más productivos y con mejor rendimiento, haciendo más rápido su

trabajo, además de tener un espacio físico más amplio y cómodo que el asignado en la UNED.

- Otros aspectos positivos son tener más tiempo para hacer ejercicio, compartir los tiempos de comida con su familia o su pareja, no sentirse vigilado, mejor organización de las funciones y el tiempo, no tener que desplazarse en bus o tener que conducir y el ahorro de combustible.
- Dentro de los inconvenientes que se resaltan están las personas que pasan por las casas vendiendo cosas o pidiendo limosna, sin embargo en la casa no parecen haber distracciones que no les permitieran trabajar, al contrario, piensan que en sus oficinas si existen y muchas, como son por ejemplo compañeros que llegan a comentar algo o a contar alguna anécdota o situación particular que al final se convierten en distractores. Para el caso de la primera la han resultado no atendiendo al llamado y concentrarse en lo que están haciendo.
- Otro tipo de inconveniente ha sido el trabajo en equipo más lento, ya que la tecnología disponible en la Institución no les permite comunicarse más eficientemente con los compañeros para hacer reuniones virtuales, de modo que en algunas ocasiones tienen que desplazarse a la UNED en un día que es de teletrabajo, afectándose las metas planificadas para esa fecha.
- En la relación con los compañeros, algunos opinan que no ha tenido cambios importantes, que igual se comunican todos los días y funciona. Para otros ha mejorado ya que verse menos hace que cuando están juntos puedan disfrutar más de sus relaciones.
- La dificultad casi generalizada ha sido, que algunos de sus compañeros creen que los días que teletrabajan no hacen nada y les hacen bromas al

respecto. También en esa línea, no les piden cosas porque creen que los van a molestar por estar en la casa. El concepto de teletrabajo no está muy claro para los demás.

- Respecto a la relación con el jefe inmediato, todos coinciden en que se ha mantenido igual o mejor, tienen buena comunicación, tanto por correo electrónico como por teléfono. Las instrucciones son claras dado que los objetivos y planes de trabajo fueron planteados desde el inicio.
- La relación con la familia ha mejorado en la mayoría, ya sea con sus parejas o sus hijos, están en casa temprano y más tiempo por lo que pueden compartir las comidas y otros momentos. En la gran mayoría, el resto de sus miembros de la familia trabajan o estudian, de manera que el horario de trabajo se puede mantener sin interrupciones, pero reciben a los demás cuando vienen de sus deberes.
- En el tema de las distracciones, plantean casi de manera unánime que en la casa tienen menos distracciones que en la oficina. En casa están solos la mayoría, sin embargo, los que si tienen miembros de la casa con ellos, delimitan su tiempo para que no los distraigan, entonces casi no ocurre.
- Sobre las expectativas iniciales que tenían los participantes del proyecto, manifiestan que las mismas se han superado en algunos casos por la efectividad del tiempo y mayor rendimiento, la comodidad, la tranquilidad y menos estrés.
- Por último, los participantes están dispuestos a continuar trabajando en esta modalidad o retomarlo en otro momento porque parece tener más beneficios que limitaciones, aunque si consideran importante mantener un horario en el cual puedan venir a trabajar a la UNED para no perder el contacto con la Institución, los compañeros y el entorno en general.

- Además, creen que debe haber cambios en la sensibilización hacia los demás, en todo sentido, no sólo en que comprendan las funciones que tiene el compañero que teletrabaja, sino también en encontrar maneras adecuadas de comunicarse y mejorar el trabajo cuando se requieren insumos de ambas partes. Otro punto que indicaron fue el acceso a los adelantos tecnológicos para mejorar la comunicación y el trabajo en general.

### **3.2 Convivio con teletrabajadores**

El 20 de noviembre, 2008 se realizó un convivio con los Teletrabajadores cuyo objetivo fue brindarles un espacio para que expresaran su experiencia y que se discutiera acerca de cómo la estaban viviendo, así como la percepción que estaban teniendo del plan piloto, a la vez, que nos sirviera a la Comisión como realimentación para el proyecto de teletrabajo y poder identificar las necesidades y mejoras para la implementación de teletrabajo como una modalidad ordinaria de trabajo en la UNED.

La metodología utilizada consistió en dinámicas para conocerse entre los participantes, información general, un desayuno para compartir y grupos focales cuyo tema fueron las teleprovocaciones, con la intención de provocar en los teletrabajadores y teletrabajadoras discusión.

Según los comentarios expresados por los teletrabajadores se pueden puntualizar aspectos como los siguientes:

#### **a. El teletrabajo no es doble trabajo:**

1. El teletrabajador cuenta con una mayor concentración.
2. Promueve la utilización de las tecnologías de información y comunicación.
3. El trabajo es el mismo solo que se realiza de una forma más relajada.
4. Se administra mejor el tiempo.

5. Hay un aumento y una mejora en la calidad de relación con los miembros de la familia. Ahora existen más momentos de compartir, como son los almuerzos o cenas.
6. No se asumen más funciones o responsabilidades por estar en la casa.
7. Se cuenta con más facilidades y comodidades del espacio físico para trabajar.
8. Algunos aumentaron su colaboración en el hogar.
9. Se deben enfrentar a comentarios de la gente o vecinos, pues creen que el teletrabajador no está trabajado.
10. Hay que trabajar en el sentimiento de demostrar la libertad y el beneficio que tienen los teletrabajadores al estar en este plan piloto, pues no se trata de que si les quedó un tiempo libre, deben ir a la oficina para no tener algún tipo de sentimiento de culpa.

**b. Fricción o Realidad:**

1. Se siente más libertad.
2. Se necesita mucha disciplina.
3. Existe un sentimiento encontrado, pues consideran necesario e importante estarse reportando para que no se pierda la credibilidad de cuánto trabajan.
4. Se elimina el estrés, lo que permite mejorar su calidad de vida.
5. Los otros usuarios piden disculpas por llamar a la casa y temen interrumpir. No comprenden que el teletrabajador está en su horario laboral ordinario, por lo tanto no interrumpen, es parte de su responsabilidad atender consultas o evacuar dudas.
6. No se ha notado un aumento en el consumo de los alimentos.
7. En relación con la jefatura se da más un autocontrol. Se demuestra que es un trabajo por objetivos.
8. Sienten una necesidad personal de estar conectados, hasta sábados.
9. Dependiendo del puesto, en el caso de los funcionarios de la DTIC no ha variado mucho su gestión.

10. Han podido establecer y retomar contactos y amistades, pues al tener acceso a programas que están prohibidos en la Oficina (como messenger y Skype), logran socializar tanto con sus compañeros de oficina como con otras amistades.
11. Se siente cierta rigidez en los planes de trabajo, se sugiere que haya mayor flexibilidad para adecuar de una mejor forma las metas planteadas.

### **c. Resistencia al cambio**

1. El canal de comunicación cambió de teléfono al correo electrónico principalmente.
2. En segunda etapa se pide establecer el Skype, para facilitar reuniones vía internet.
3. Se siente que por parte del resto de los compañeros que están trabajando presencialmente en la sede de la UNED a veces no establecen las reuniones de una manera más organizada, con el fin de evitarles traslados innecesarios. Además, se pide que las reuniones sean para temas puntuales.
4. Se ve la necesidad de una capacitación previa en el uso de las diversas opciones que existen de tecnologías de información y comunicación.
5. Se solicita una mayor capacidad en uso del correo electrónico.
6. Ampliar las políticas sobre el uso de herramientas de uso libre.
7. Es importante recordar la obligatoriedad del uso de correo institucional.

### **d. Último grito de la moda**

1. Depende de la formación de la persona.
2. En la casa se puede estar más cómodo.
3. El gasto en presentación personal se disminuye.
4. La lectura de los vecinos es complicada.

5. Se deben planificar actividades a desarrollar cuando se termina el trabajo y queda tiempo libre.

#### **e. Siempre conectado**

1. Los compañeros que están teletrabajando son muy responsables y dan más de los que se les pide, pues al organizar mejor su tiempo, les queda tiempo para continuar otros proyectos o adelantar otras actividades.
2. Con respecto al horario, muchos de los teletrabajadores manifestaron que llegaban tarde a sus casas, pero que al teletrabajar pueden disfrutar más de la familia.

### **3.3 Convivio con jefes de los Teletrabajadores**

El 25 de noviembre, 2008 se realizó una reunión con los Jefes de los Teletrabajadores con el objetivo de abrir un espacio para que ellos pudieran expresar su experiencia hasta el momento e identificar necesidades y mejoras para la implementación del Teletrabajo en la UNED.

De lo expresado por los jefes se obtiene la siguiente información:

1. No hubo mayor información al iniciar el Plan Piloto, en cuanto a la divulgación del proyecto, sus características y sus implicaciones. Se debe mejorar el procedimiento de divulgación y reclutamiento de los funcionarios que deseen teletrabajar, pues ellos como jefes no contaron con las herramientas ni los argumentos necesarios que les permitiera conocer previamente de la temática y poder sentirse más seguros a la hora de realizar la escogencia de los posibles candidatos para teletrabajar.

2. Se debe profundizar en la sensibilización del resto de los funcionarios que no están teletrabajando.
3. Se solicita mayor información sobre cuáles puestos son teletrabajables y cuáles no, que les permita como jefes tomar una decisión más certera.
4. Se propone que exista también selección de tutores y no solo encargados de cátedra. Recomiendan que en la selección se considere los elementos como los permisos con goce de salarios y permisos de estudio.
5. Existen limitaciones tecnológicas y de infraestructura tanto a nivel de la UNED como de algunas localidades por lo que no todos los funcionarios pueden participar de esta modalidad de prestación laboral.
6. En cuanto al uso de las tecnologías de la información y comunicación indican que es importante que se habiliten herramientas como skype y otros mecanismos que facilitan la comunicación. Además habilitar y estandarizar las herramientas que ya tiene la Universidad como la solicitud de vacaciones en línea y la cancelación de viáticos. También instalar herramientas o software como Project para darle un mayor seguimiento a los planes de trabajo o cronogramas de trabajo.
7. Diseñar un sistema para la recolección de conocimiento y de los procedimientos que desarrolla cada funcionario.
8. Se le recomienda a la Comisión evaluar mejor la cantidad de días que se teletrabaja, con el fin de lograr un buen equilibrio para las tareas que cada funcionario tiene a cargo.
9. Iniciar una campaña de sensibilización antes de que finalice el plan piloto, para los próximos funcionarios que teletrabajarán.

10. Programar con el área de Capacitación algún curso para aprender mejor sobre las ventajas y oportunidades de las tecnologías de información y comunicación.

### **3.4 Registro de solicitudes de soporte técnico**

Con el objetivo de llevar un control y seguimiento de los posibles reportes y situaciones presentadas a los teletrabajadores por fallas técnicas, problemas de contraseñas o problemas de comunicaciones, se solicitó a la Unidad Estratégica de Operaciones llevar un registro. Solo se reportó un caso, el cual se detalla a continuación.

**Reporte:** La computadora de un teletrabajador fue revisada por tres funcionarios de la DTIC; la impresora se le instaló en varias ocasiones quedando en funcionamiento, inclusive una vez se trasladó la computadora a la Dirección de Tecnología y fue nuevamente instalada. El inconveniente sucedía al día siguiente o al tiempo de haberse realizado la instalación, la impresora dejaba de funcionar, se procedió a revisarla e instalarla pero seguía dando el mismo error. El problema con esta situación es que la computadora es personal, más allá de la instalación de la impresora no se puede proceder porque el problema puede ser de cualquier índole, y al ser personal la Dirección de Tecnología no puede asumir la responsabilidad de este equipo.

Además se generó una lista de distribución para el grupo de funcionarios teletrabajadores y otra, para la Comisión Institucional de Teletrabajo, también se puso a disposición de los teletrabajadores la cuenta de correo electrónico [teletrabajo@uned.ac.cr](mailto:teletrabajo@uned.ac.cr) , para cualquier consulta o comentario.

### **3.5 Elaboración de instrumentos para la evaluación final de los teletrabajadores y del plan piloto como tal.**

Para realizar la evaluación final de los Teletrabajadores y del Plan Piloto como tal era necesario contar con instrumentos que nos permitieran:

1. Rescatar la vivencia en este Plan Piloto desde el punto de vista del teletrabajador y de la jefatura, así como evaluar el plan piloto, para esto se aplicó un estudio de percepción tanto a los jefes como a los teletrabajadores.
2. Obtener resultados en cuanto a una valoración médica al finalizar el plan piloto, se aplicó la herramienta “Historia Clínica para teletrabajadores” con el objetivo de conocer el perfil médico del teletrabajador al momento de finalizar el plan piloto de teletrabajo.
3. Obtener resultados en cuanto a la evaluación del plan de trabajo, para esto se les solicitó a los jefes y teletrabajadores evaluar en conjunto el plan de trabajo acordado al inicio del plan piloto, utilizando una escala de 1 a 10 para asignar el puntaje de cumplimiento de las actividades asignadas en dicho plan.
4. Obtener resultados en cuanto indicadores de costos y ahorro tanto para la institución como para el teletrabajador, se solicitó a la Oficina de Servicios Generales realizar un estudio para analizar si era posible medir el ahorro para la UNED en cuanto a agua, electricidad y parqueo. También se solicitó a los teletrabajadores completar un formulario en donde indicaran el monto que pagan por concepto de agua, electricidad y teléfono fijo. Si embargo este trabajo no se logró.
5. Resultado del análisis de la normativa nacional y los aspectos legales y normativos necesarios para implementar el teletrabajo como una modalidad de trabajo ordinaria.

## **4. Fase de Evaluación**

Durante esta etapa se aplicaron los instrumentos diseñados que permitieron realizar la evaluación de los teletrabajadores y del plan piloto como tal. La evaluación se realizó durante los meses de marzo y abril del 2009. El informe de los resultados del plan piloto fueron presentados al Consejo de Rectoría el 27 de abril, 2009 y a los teletrabajadores y sus jefaturas el 10 de junio, 2009 dando como resultado la aprobación de ampliar el plan piloto por seis meses más. De esta segunda etapa no se registra ninguna sistematización dado que el trabajo estaba como recargo sobre la Comisión y las autoridades no tomaron la decisión de abrir el programa de teletrabajo y asignar recursos necesarios para atender el teletrabajo. El 02 de noviembre, 2009 los funcionarios que estaban teletrabajando se incorporaron a la modalidad presencial.

### **4.1 Resultados del estudio de percepción aplicado tanto a los teletrabajadores como a los jefes.**

#### **Análisis factorial de Escala de Percepción de Teletrabajadores**

Se contemplaron 9 factores que permiten hacer un análisis de la experiencia del teletrabajo, según los teletrabajadores participantes en el plan piloto. Estos son los resultados.

##### **4.1.1 Factor: Satisfacción**

Para los efectos de la Escala de Percepción aplicada a los teletrabajadores, referente a los resultados obtenidos en la primera fase del plan piloto, se conceptualizó “la satisfacción” como “ *el estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias del sujeto*” (Locke, 1976).

**Tabla 1:**

Resultados obtenidos en la escala de percepción relacionados con la satisfacción y el cumplimiento de las expectativas.

Item	Reactivo	Frecuencias relativas
1	Señale su nivel de satisfacción global con la experiencia de teletrabajo.	93,3 % muy satisfecho. 6,7 % satisfecho.
24	Con relación a sus expectativas antes del Plan Piloto, las mismas...	60 % fueron confirmadas. 40% fueron superadas

Fuente: Escala aplicada a los teletrabajadores del Plan Piloto de Teletrabajo de la UNED, marzo 2009.

Partiendo de lo anterior se puede concluir que la experiencia vivida fue una experiencia positiva y placentera para el primer grupo de teletrabajadores, ya que un 93,3% manifestó sentirse muy satisfecho y un 6,7 % satisfecho.

Pareciera además, que los funcionarios reclutados para este proyecto, poseían al inicio del mismo, una percepción realista respecto a lo que podían esperar, ya que el factor asociado al cumplimiento de las expectativas obtuvo una valoración muy positiva. Tal y como se observa en la tabla 1, para el 60 % de los teletrabajadores las expectativas fueron confirmadas y para el restante 40 % éstas fueron incluso superadas.

#### 4.1.2 Factor: Cumplimiento de metas y objetivos

**Tabla 2:**

Resultados obtenidos en la escala de percepción relacionados con el cumplimiento de metas y objetivos.

Item	Reactivo	Frecuencias relativas
11	Con relación a su rendimiento personal, considera que teletrabajando éste...	80% ha aumentado. 20 % permanece igual.
13	Su impresión es que, durante la experiencia de teletrabajo la calidad de las metas alcanzadas ...	80% ha aumentado. 20 % permanece igual.
19	Con relación a sus responsabilidades laborales, usted considera que su participación en el Plan Piloto ha provocado que éstas...	93.3 % Se mantengan en el mismo nivel. 6.7 % han aumentado.
25	Usted considera que los objetivos o metas que se planteó en su plan de trabajo para el plan piloto de teletrabajo fueron cumplidas en un...	50 % un 6.7 % 75% un 26,7 % 100 % un 66,7 %
36	Aplica para la ejecución de sus funciones teletrabajables, el proceso de planear, hacer, verificar y actuar.	93.3 % habitualmente. 6.7 % a veces.
38	Instrumenta herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, con el propósito de inventariar sus progresos dirigidos al logro de los objetivos propuestos en su plan de trabajo.	66,7 % habitualmente. 26,7 % a veces. 6,7 % nunca.
39	Durante su participación en el Plan Piloto de teletrabajo realizó seguimiento de los proyectos a su cargo, detectando obstáculos e identificando alternativas para alcanzar sus objetivos.	60 % siempre. 20 % casi siempre. 13.3 % en ocasiones. 6,7 % nunca.
41	Durante la experiencia de teletrabajo requirió implementar nuevas estrategias o incluir el uso de nuevas herramientas para alcanzar sus metas.	40 % en ocasiones. 20 % siempre. 20 % casi nunca. 13.3 % nunca. 6.7 % casi siempre

Fuente: Escala aplicada a los teletrabajadores del Plan Piloto de Teletrabajo de la UNED, marzo 2009.

Según se observa en los datos presentados en la tabla 2, con relación al *rendimiento personal* un alto porcentaje (80% de los teletrabajadores) considera que éste ha aumentado con relación a su rendimiento habitual, lo cual resulta un dato relevante partiendo de que las *responsabilidades laborales* se han mantenido en el mismo nivel que cuando se encontraban prestando servicios bajo la modalidad presencial (según el 93.3 % de los evaluados).

En el factor correspondiente al *cumplimiento de las metas*, un poco más de la mitad (66,7% ) considera que cumplió un 100% de las metas establecidas en su plan de trabajo correspondiente a la primera etapa del plan piloto, para un 26,7% se cumplieron en un 75% y en un 50% fueron cumplidas por el 6,7% de los teletrabajadores.

Cabe rescatar que relacionando estos dos primeros factores "*rendimiento personal*" y "*cumplimiento de las metas*", a pesar de que la primera tuvo un comportamiento ascendente a la luz del plan piloto, aún así las metas no han sido cumplidas al 100 %, para al menos una tercera parte de los teletrabajadores.

Relacionado con el cumplimiento de las metas se encuentra el factor denominado "*calidad de las metas*", desde la perspectiva del 80 % de los teletrabajadores, ésta ha mejorado, para el restante 20 % la calidad permanece igual; sin embargo no se podría inferir de este último dato si posee una connotación positiva o negativa, ya que se desconoce la calidad de las metas alcanzadas antes de la implementación del plan piloto.

Se abordó en esta escala de percepción, el factor correspondiente a la *metodología para la consecución de las metas*, referente a ésta se obtienen los siguientes resultados:

- a) Una gran mayoría (93,3 %) utilizó habitualmente el proceso de planear, hacer, verificar y actuar para alcanzar las metas planificadas en su Plan de Trabajo.
  
- b) Sin embargo las actividades relacionadas con el control y seguimiento no fueron realizadas por la mayoría de los trabajadores ya que de acuerdo a su percepción:
  - b.1. Un 66.7 % de los teletrabajadores aplicó herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, con el propósito de inventariar sus progresos dirigidos al logro de los objetivos propuestos en su plan de trabajo, mientras que el restante 33.3 % lo realizó a veces o incluso nunca.
  
  - b.2. Un 60 % durante su participación en el Plan Piloto de teletrabajo siempre realizó seguimiento de los proyectos a su cargo, detectando obstáculos e identificando alternativas para alcanzar sus objetivos, un 33.3 % lo hizo casi siempre o en ocasiones y el restante 6.7 % nunca llevó a cabo dichas acciones.
  
- c) Con relación a la implementación de nuevas estrategias ó bien el uso de nuevas herramientas para alcanzar sus metas, únicamente un 26.7 % requirió hacerlo siempre o casi siempre, para el 40% solo en ocasiones y para el restante 33.3 % esto no fue necesario.

#### 4.1.3 Factor: Autoevaluación de participación en plan piloto

**Tabla 3:**

Resultados obtenidos en la escala de percepción relacionados con la autoevaluación del Teletrabajador

Item	Reactivo	Frecuencias relativas
29	Su participación en el plan piloto de Teletrabajo de la UNED le implicó una inversión de esfuerzo personal, con relación a su trabajo habitual...	80 % igual 13,3 % inferior 6,7 % superior
30	Considera usted que su apertura y disposición a responder a las necesidades cambiantes que implica el teletrabajo fueron...	86,6 % fácil de lograr. 13,3 % lo logró con dificultad. 6,7 % no lo logró.
31	Su adaptación a la nueva modalidad de trabajo fue...	66,7 % inmediata. 26,7 % le tomó de 1 a 2 semanas. 6,7 % le tomó un mes o más.
32	Se sintió motivado por el hecho de trabajar en un ámbito nuevo; lo enfrentó como un desafío agradable...	73,3 % Siempre. 20,7 % Casi siempre. 6,7 % En ocasiones.
33	Durante la experiencia, cuando se le presentaron situaciones que le resultaran frustrantes o que le impidieron alcanzar sus metas, usted logró mantenerse sereno y prudente para encontrar las mejores soluciones.	53,3 % En ocasiones. 20 % Siempre. 26,7 % Casi siempre
35	Su capacidad para automotivarse teletrabajando en comparación a cuando se encuentra en la UNED ha...	53,3 % Ha aumentado. 46,7 % Se mantiene igual.
42	Realizó alguna propuesta de mejora a su jefatura o a la Comisión para optimizar su desempeño durante la implementación del Plan Piloto de Teletrabajo.	86,7 % No. 13,3 % Si.
26	Su participación en las actividades promovidas por la Comisión de teletrabajo la autoevaluaría como...	53,3 % Muy satisfactoria. 46,7 % Satisfactoria.
43	Utilizó las plataformas disponibles en el Plan Piloto de teletrabajo para comunicarse con sus usuarios/ compañeros/ jefatura/	53,3 % Siempre. 26,7 % Casi siempre.

Item	Reactivo	Frecuencias relativas
	Comisión/ usuarios.	20 % En ocasiones.
27	Con relación al uso efectivo del tiempo como teletrabajador usted se autoevaluaría en un nivel...	96,3 % superior. 6,7 % medio
28	Su grado de planificación y gestión del tiempo durante su participación en teletrabajo fue...	86,7 % superior. 13.3 % medio.
34	Logró mantener constante su rendimiento y su buena predisposición al trabajo, incluso en situaciones que le resultaran desfavorables.	93.3 % habitualmente. 26.7 % casi siempre

Fuente: Escala aplicada a los teletrabajadores del Plan Piloto de Teletrabajo de la UNED, marzo 2009.

El 6,7% de los teletrabajadores posee la percepción de que la nueva modalidad de trabajo, requirió por parte de ellos un esfuerzo personal superior comparado con la modalidad de trabajo habitual, sin embargo para la mayoría (80 %) no fue necesario un esfuerzo superior.

El éxito en la consecución de las metas que se refleja en el factor 2, parece estar asociada a la *apertura para asumir los retos cambiantes* que implica el teletrabajo para al menos el 86,6 %, quienes lograron este estado fácilmente, mientras que para un 13.3% fue difícil de lograr y un 6.7 % no lo logró del todo.

Con relación al *tiempo de adaptación*, para la mayoría (66,7 %) se logró de forma inmediata, lo cual podría explicarse en el “perfil de entrada” de los teletrabajadores ya que el grupo del primer plan piloto estuvo conformado por personas con una alta motivación al logro, a un 26,7 % le tomó de 1 a 2 semanas adaptarse, lo cual podría considerarse un lapso aceptable, mientras que un 6,7 % (este porcentaje equivale a un teletrabajador) le tomó más de un mes.

La variable de *automotivación* se evidenció en un alto porcentaje de los teletrabajadores (94 %) quienes se sintieron siempre o/y casi siempre motivados por trabajar en un nuevo ámbito y asumieron el reto como algo agradable. Para un 53,3 % la experiencia ha incrementado su capacidad para automotivarse, para el restante 46,7 % se mantiene igual. El anterior resultado debe interpretarse tomando en consideración que la mayoría de los teletrabajadores, de acuerdo a su perfil psicológico, son personas automotivadas y que se desempeñan mejor trabajando por objetivos, de forma independiente al tipo de prestación de servicio; sea esta bajo la modalidad presencial, a distancia o teletrabajo.

Se hayan resultados contradictorios en las variables asociadas con:

- a) La *tolerancia a las situaciones frustrantes*, ya que ante éstas un 46,7 % logró siempre y/o casi siempre mantenerse sereno para tomar las mejores decisiones, mientras que un 53,3 % lo logró solo en ocasiones.
- b) La *capacidad para mantener constante su rendimiento y su buena predisposición al trabajo, incluso en situaciones que le resultaran desfavorables*, en donde un 93,3 % de los teletrabajadores dijeron haberla conseguido de forma habitual y un 26,7 % casi siempre.

Los teletrabajadores se auto evalúan en el criterio relacionado con *la innovación y creatividad* en un nivel bajo, ya que un 86,7 % no realizó durante la primera fase del plan piloto, ninguna propuesta de mejora para beneficiar su desempeño.

Sin embargo, las *herramientas facilitadas para la ejecución de las tareas y la comunicación* fueron utilizadas por un alto porcentaje de los teletrabajadores (80 %) siempre y/o casi siempre, mientras que un 20 % lo hizo solo en ocasiones. Otro factor asociado al logro de las metas fue el *uso efectivo del tiempo*, alcanzado- según la auto percepción de los teletrabajadores- por un 96,3 %.

#### 4.1.4 Factor: Dimensión Familiar

**Tabla 4:**

Resultados obtenidos en la escala de percepción relacionados con la dimensión familiar.

Item	Reactivo	Frecuencias relativas
8	¿En su opinión sus co-habitantes han generado/ facilitado la creación de un entorno de teletrabajo...	66,7 % muy favorable. 26,7 % favorable. 6,7 % muy desfavorable.
20	Usted considera que durante el plan piloto el tiempo que dispone para cumplir con sus obligaciones familiares...	53,3 % Ha aumentado. 46,7 % Permanece igual.
22	Sus contactos sociales- a través del teletrabajo...	86,7 % Permanece igual. 6,7 % Ha aumentado. 6,7 % Ha disminuido.
23	Como teletrabajador sus responsabilidades domésticas ...	86,7 % Permanece igual. 13,3 % Ha aumentado.
37	Durante la experiencia de teletrabajo se ha sentido aislado.	80,0 % Nunca. 20,0 % A veces

Fuente: Escala aplicada a los teletrabajadores del Plan Piloto de Teletrabajo de la UNED, marzo 2009.

De los resultados obtenidos en el factor 4 (ver tabla 4), se evidencia que el entorno familiar ha facilitado el buen desarrollo de la experiencia de teletrabajo, aunado a lo anterior el tiempo disponible para la atención de las obligaciones familiares ha aumentado para un 53,3 % de los teletrabajadores.

Lo anterior – desde la perspectiva de los teletrabajadores- no ha afectado su vida social fuera del entorno familiar, ya que para un 86,7 % sus contactos sociales permanecen igual y para un pequeño grupo (6,7 %) incluso han aumentado. En la dimensión afectiva, la experiencia no ha causado sentimientos de aislamiento o soledad en la mayoría de los teletrabajadores.

#### 4.1.5 Factor: Compañerismo

**Tabla 5:**

Resultados obtenidos en la escala de percepción relacionados con el compañerismo.

Item	Reactivo	Frecuencias relativas
9	Cuando ha requerido la colaboración de sus compañeros de Oficina/ Unidad para realizar sus labores durante la realización del plan piloto, ésta se ha caracterizado por ser...	93,3 % la suficiente. 6,7 % más allá de lo requerido.
10	Usted considera que la integración a su equipo de trabajo, a través de la experiencia de teletrabajo ...	73,3 % Permanece igual. 26,7 % Ha aumentado.
18	Ha sentido rechazo o resentimiento por parte de otros compañeros.	73,3 % Nunca. 26,7 % a veces.
14	La comunicación entre la oficina y su sitio de teletrabajo ha sido...	53,3 % muy efectiva. 46,7 % efectiva.
15	Sus relaciones interpersonales con sus compañeros de oficina han...	93,3 % Permanecen igual. 6,7 % han mejorado.
16	Sus relaciones interpersonales con su jefatura durante la implementación del plan piloto de teletrabajo han...	80,00% Permanecen igual. 20,00 % han mejorado.

Fuente: Escala aplicada a los teletrabajadores del Plan Piloto de Teletrabajo de la UNED, marzo 2009.

Las relaciones de compañerismo tanto con los iguales como con las jefaturas no han variado durante la experiencia de teletrabajo para más de las tres cuartas partes de los teletrabajadores. Se ha recibido *la colaboración* suficiente por parte

de los compañeros para la ejecución de las labores según el 93,3 % de los teletrabajadores.

#### 4.1.6 Factor: Coordinación / supervisión

**Tabla 6**

Resultados obtenidos en la escala de percepción relacionados con la coordinación y la supervisión recibida

Item	Reactivo	Frecuencias relativas
17	Se ha sentido más controlado en su trabajo.	66,7 % nunca. 33,3 % a veces.
12	Desde su punto de vista la coordinación alcanzada entre la oficina y su sitio de teletrabajo ha sido...	53,3 % satisfactoria. 46,7 % muy satisfactoria.

Fuente: Escala aplicada a los teletrabajadores del Plan Piloto de Teletrabajo de la UNED, marzo 2009.

Al menos dos terceras partes de los funcionarios, no se han sentido más controlados respecto a sus responsabilidades teletrabajando que cuando prestan sus servicios de forma presencial.

Con relación a la *coordinación alcanzada entre casa y oficina*, la percepción es muy positiva, ya que para la totalidad de los teletrabajadores ésta ha sido satisfactoria y/o muy satisfactoria.

#### 4.1.7 Factor: Ocio y tiempo libre

**Tabla 7:**

Resultados obtenidos en la escala de percepción relacionados con el ocio y el tiempo libre.

Item	Reactivo	Frecuencias relativas
21	Su tiempo libre o de ocio, con el teletrabajo...	73,3 % permanece igual. 26,7 % ha aumentado.
45	Con relación a la disponibilidad de tiempo libre durante la realización del Plan Piloto usted considera que éste...	53,3 % permanece igual. 46,7 % ha aumentado.
46	Su impresión es que, durante la realización del plan piloto, su nivel de estrés...	86,7 % ha disminuido. 6,7 % permanece igual. 6,7 % ha aumentado.
47	Ha incluido alguna rutina de ejercicio o pasatiempo durante su experiencia como teletrabajador.	86,7 % si. 13,3 % no.

Fuente: Escala aplicada a los teletrabajadores del Plan Piloto de Teletrabajo de la UNED, marzo 2009.

Para la medición del *tiempo libre o de ocio* disponible se incluyeron dos items (21 y 45) como preguntas control, sin embargo los datos encontrados no son coincidentes, tal y como se observa en la tabla 7, ya que, al reactivo 21 un 26,7 % de los teletrabajadores respondió que su tiempo libre ha aumentado, mientras que en el reactivo 45 el grupo que comparte esta afirmación corresponde al 46,7 % de la totalidad de la muestra.

Desde el punto de vista de la mayoría de los teletrabajadores (86,7 %) su nivel de estrés ha disminuido desde que trabajan bajo esta modalidad, lo que podrían encontrarse relacionado con el hecho de que en igual proporción, estos funcionarios han incluido alguna rutina de ejercicio o pasatiempo a su cotidianidad.

#### 4.1.8 Factor: Percepción global del Teletrabajo como modalidad de trabajo

**Tabla 8:**

Resultados obtenidos en la escala de percepción relacionados con la percepción global del teletrabajo como modalidad permanente de trabajo en la UNED.

Item	Reactivo	Frecuencias relativas
7	En su opinión, la experiencia indica que el teletrabajo...	46,7 % modalidad permanente. 6,7 % modalidad ocasional. 46,7 % permanente con algunas modificaciones.
40	Desde su punto de vista; el tiempo de que dispone para su formación o capacitación.	73,3 % permanece igual. 26,7 % ha aumentado.

Fuente: Escala aplicada a los teletrabajadores del Plan Piloto de Teletrabajo de la UNED, marzo 2009.

De acuerdo a la información contenida en la tabla 8, la percepción global que poseen los teletrabajadores que participaron en la primera fase del plan piloto es muy positiva, ya que no solo fue una experiencia muy satisfactoria tal y como se detalla en el factor 1, sino que además – en su mayoría- opinan que podrían convertirse en una modalidad de contratación permanente para la UNED.

#### 4.1.9 Factor: Aspectos referidos a la logística del Plan Piloto

**Tabla 9:**

Resultados obtenidos en la escala de percepción relacionados con la logística del plan Piloto.

Item	Reactivo	Frecuencias relativas
2	En su opinión, el tiempo de duración del plan piloto de teletrabajo ha...	86,7 % ha estado bien. 13,3 % demasiado corto.
3	¿Qué calificación le daría a la actividad de inducción realizada por la Comisión de Teletrabajo?	53,3 % excelente. 40,0 % muy buena. 6,7 % buena.
4	¿Qué calificación le daría a las acciones de seguimiento realizada con los teletrabajadores por parte de la Comisión?	60,0 % Excelente. 20,0 % Muy buena. 20,0 % Buena.
5	¿Qué calificación daría a la utilidad de la plataforma informática?	46,7 % Excelente. 33,3 % Muy buena. 13,3 % Buena. 6,7 % Regular.
6	¿Qué calificación daría a la asistencia y apoyo técnico recibido?	33,3 % Excelente. 40,0 % Muy buena. 20,0 % Buena. 6,7 % Regular.
44	Cuando requirió la asistencia técnica de parte de la Institución logró que su interlocutor comprendiera claramente su necesidad.	73,3 % siempre. 6,7 % casi siempre. 20,0 % en ocasiones.

Fuente: Escala aplicada a los teletrabajadores del Plan Piloto de Teletrabajo de la UNED, marzo 2009.

Para efectos de la evaluación del Plan Piloto es de vital importancia conocer la percepción de los participantes en la primera fase, con relación a la logística del mismo, con el propósito de realizar mejoras en la segunda fase de dicho plan.

Más de las tres cuartas partes de los teletrabajadores otorgaron una calificación de “excelente” y/o “muy buena” a las *actividades de inducción y seguimiento* realizadas por la Comisión de Teletrabajo en la UNED, asimismo consideraron que la duración de la fase del plan piloto fue la adecuada.

Relativo a la *plataforma tecnológica* que facilitó la realización del proyecto así como la *asistencia y el apoyo técnico* recibido durante el mismo, fue calificada por los teletrabajadores de “excelente” y/o “muy buena”.

## 4.2 Análisis factorial de Escala de Percepción de Jefes

Se contemplaron 8 factores que permiten hacer un análisis de la experiencia del teletrabajo según los jefes de los funcionarios que participaron en el Plan Piloto. Estos son los resultados.

### 4.2.1 Factor: Satisfacción

**Tabla 10:**

Resultados obtenidos en la escala de percepción relacionados con la satisfacción y el cumplimiento de las expectativas.

Item	Reactivo	Frecuencias relativas
1	Señale su nivel de satisfacción global con la experiencia de teletrabajo.	100 % muy satisfecho.
14	Con relación a sus expectativas antes del Plan Piloto, las mismas...	100 % fueron confirmadas.

Fuente: Escala aplicada a los jefes de teletrabajadores del Plan Piloto de Teletrabajo de la UNED, marzo 2009.

El grado de *satisfacción* del 100% de los jefes de los teletrabajadores como resultado de la primera fase del plan piloto, según los resultados presentados en la

tabla 10, es muy alto, se podría inferir que esto se debe al cumplimiento de las expectativas, las cuales fueron confirmadas, según los datos arrojados en el reactivo 14 de la escala de percepción.

#### 4.2.2 Factor: Cumplimiento de metas y objetivos

**Tabla 11:**

Resultados obtenidos en la escala de percepción relacionados con el cumplimiento de metas y objetivos.

Item	Reactivo	Frecuencias relativas
8	Con relación al rendimiento personal del teletrabajador éste...	75 % permanece igual. 25 % ha mejorado.
10	Su impresión es que, durante la experiencia de teletrabajo la calidad de las metas alcanzadas ...	75 % permanece igual. 25 % ha mejorado.
13	Con relación a las responsabilidades laborales del teletrabajador, usted considera que la modalidad ha provocado que éstas...	50 % se mantienen en el mismo nivel. 50% han aumentado.
15	Usted considera que los objetivos o metas que se planteó en el plan de trabajo para el plan piloto de teletrabajo fueron cumplidas en un...	25 % 100% de la meta. 50% 75% de la meta. 25 % 50% de la meta.
21	Los productos presentados por el teletrabajador refleja la aplicación del proceso de planear, hacer, verificar y actuar.	75% Habitualmente. 25% en ocasiones.
22	El teletrabajador logró instrumentar herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, con el propósito de inventariar sus progresos dirigidos al logro de los objetivos propuestos en su plan de trabajo.	75% Habitualmente. 25% Nunca.
5	El trabajo realizado durante la experiencia piloto es, en términos de cantidad, en comparación con el realizado por el mismo trabajador anteriormente...	75% Igual. 25% Mayor.

Fuente: Escala aplicada a los jefes de teletrabajadores del Plan Piloto de Teletrabajo de la UNED, marzo 2009.

Según se observa en los datos presentados en la tabla 11, con relación al *rendimiento personal del teletrabajador* un alto porcentaje (75%) de los jefes considera que permanece igual y un 25% que éste ha mejorado con relación a su desempeño habitual.

Por otra parte, las *responsabilidades laborales de los teletrabajadores* se han mantenido en el mismo nivel para un 50% de los jefes, para el otro 50% considera han aumentado.

En el factor correspondiente al *cumplimiento de las metas*, una cuarta parte de los jefes (25 %) considera que sus teletrabajadores cumplieron un 100 % de las metas establecidas en su plan de trabajo correspondiente a la primera etapa del plan piloto, para un 50 % se cumplieron en un 75 % y en un 50% fueron cumplidas por el restante 25% de los teletrabajadores.

Relacionado con el cumplimiento de las metas se encuentra el factor denominado "*calidad de las metas*", desde la perspectiva del 25 % de los jefes de teletrabajadores, ésta ha mejorado, para el otro 75 % la calidad permanece igual; sin embargo no se podría inferir de este último dato si posee una connotación positiva o negativa, ya que se desconoce la calidad de las metas alcanzadas antes de la implementación del plan piloto. Iguales resultados se obtuvieron en la medición de la variable de "cantidad de la meta".

Se abordó en esta escala de percepción, el factor correspondiente a la *metodología para la consecución de las metas*, referente a ésta se obtienen los siguientes resultados:

- a) Para las tres cuartas partes (75 %) de los jefes los productos presentados por el teletrabajador refleja la aplicación del proceso de planear, hacer, verificar y actuar.

- b) En igual proporción que en el punto anterior, los jefes consideran que sus teletrabajadores lograron instrumentar herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, con el propósito de inventariar sus progresos dirigidos al logro de los objetivos propuestos en su plan de trabajo.

#### 4.2.3 Factor: Autoevaluación de participación en plan piloto.

**Tabla 12:**

Resultados obtenidos en la escala de percepción relacionados con la autoevaluación del jefe del teletrabajador.

Item	Reactivo	Frecuencias relativas
16	La participación de funcionarios de su dependencia en el plan piloto de Teletrabajo de la UNED le implicó una inversión de esfuerzo personal, con relación a su trabajo habitual...	75 % igual. 25 % inferior.
17	Considera usted que su apertura y disposición a responder a las necesidades cambiantes que implica el teletrabajo fueron...	50 % fácil de lograr. 50% lo logró con cierta dificultad.
18	Su adaptación a la nueva modalidad de trabajo fue...	75% Inmediatamente. 25 % le tomó de 1 a 2 semanas.
24	Utilizó las plataformas disponibles en el Plan Piloto de teletrabajo para comunicarse con sus teletrabajadores.	75% en ocasiones. 25 % casi nunca.

Fuente: Escala aplicada a los jefes de teletrabajadores del Plan Piloto de Teletrabajo de la UNED, marzo 2009.

En la autoevaluación realizada por los jefes de teletrabajadores con relación a su propio desempeño durante la primera fase del plan piloto, se obtuvieron los siguientes resultados:

- a) La participación en el proyecto no significó para el 75% de las jefaturas la inversión de esfuerzo personal adicional, incluso para un 25 % fue inferior al que se debe de invertir en la modalidad presencial; lo cual explica el porqué

la adaptación, para las tres cuartas partes de los jefes se dio de forma inmediata.

b) Sin embargo el uso de las plataformas informáticas para comunicarse con los teletrabajadores no fue de uso constante, ya que el 75% de los jefes dicen haberla utilizado solo en ocasiones.

c) Para la mitad de las jefaturas la apertura necesaria para responder a las necesidades cambiantes propias de la modalidad de teletrabajo, fue fácil de lograr, para la otra mitad se logró pero con cierta dificultad.

#### 4.2.4 Factor: Evaluación del Teletrabajador.

**Tabla 13:**

Resultados obtenidos en la escala de percepción relacionados con la evaluación del Teletrabajador

Item	Reactivo	Frecuencias relativas
23	El teletrabajador realizó alguna propuesta de mejora para optimizar su desempeño durante la implementación del Plan Piloto de Teletrabajo.	50% si. 50% no.
20	Desde su punto de vista el teletrabajador logró mantener constante su rendimiento y su buena predisposición al trabajo, incluso en situaciones que le resultaran desfavorables.	75% siempre. 25% casi siempre.

Fuente: Escala aplicada a los jefes de teletrabajadores del Plan Piloto de Teletrabajo de la UNED, marzo 2009.

De acuerdo a los resultados presentados en la tabla 13, para la mitad de los jefes, los teletrabajadores no realizaron propuestas de mejora para optimizar su desempeño durante la experiencia del proyecto de teletrabajo, para la otra mitad sus funcionarios si lo hicieron.

Con respecto a la actitud del teletrabajador las jefaturas percibieron en su mayoría (75 %) que los teletrabajadores mantuvieron su nivel de rendimiento y buena disposición hacia el trabajo, incluso ante situaciones difíciles que pudieron haberse presentado.

#### 4.2.5 Factor: Compañerismo

**Tabla 14:**

Resultados obtenidos en la escala de percepción relacionados con el compañerismo.

Item	Reactivo	Frecuencias relativas
7	Usted considera que la integración del teletrabajador a su equipo de trabajo, a través de la experiencia ...	75 % permanece igual. 25 % ha aumentado.
11	La comunicación entre la oficina y el sitio de teletrabajo ha sido...	75 % efectiva. 25 % muy efectiva.
12	Sus relaciones interpersonales con el teletrabajador durante la implementación del plan piloto de teletrabajo han...	75 % permanece igual. 25 % ha mejorado.

Fuente: Escala aplicada a los jefes de teletrabajadores del Plan Piloto de Teletrabajo de la UNED, marzo 2009.

En la medición del factor denominado “*compañerismo*” se halló que el 75 % de los jefes consideran que la integración del teletrabajador con su equipo de trabajo, al igual que la relación jefatura - teletrabajador ha permanecido igual a la ya existente antes de la experiencia de teletrabajo.

En cuanto a la comunicación generada entre la oficina y la casa ésta ha sido efectiva, para al menos un 75% de los jefes.

#### 4.2.6 Factor: Coordinación / supervisión

**Tabla 15**

Resultados obtenidos en la escala de percepción relacionados con la coordinación y la supervisión ejercida.

Item	Reactivo	Frecuencias relativas
9	Desde su punto de vista la coordinación alcanzada entre la oficina y su sitio de teletrabajo ha sido...	100 % satisfactoria.
19	Se sintió motivado por el hecho de coordinar o supervisar colaboradores en la modalidad de teletrabajo; lo enfrentó como un desafío agradable...	75 % en ocasiones. 25 % casi siempre.

Fuente: Escala aplicada a los jefes de teletrabajadores del Plan Piloto de Teletrabajo de la UNED, marzo 2009.

Desde el punto de vista de la totalidad de las jefaturas el nivel de coordinación alcanzado entre la oficina y el sitio de trabajo ha sido satisfactorio, lo cual podría atribuirse a la comunicación efectiva evidenciada en el factor anterior.

Sin embargo, resulta contrastante con la motivación exteriorizada por el desafío de coordinar / supervisar teletrabajadores, ya que un 75% revela que solo en ocasiones la experimentó y un 25 % casi siempre.

#### 4.2.7 Factor: Percepción global del Teletrabajo como modalidad de trabajo

**Tabla 16:**

Resultados obtenidos en la escala de percepción relacionados con la percepción global del teletrabajo como modalidad permanente de trabajo en la UNED.

Item	Reactivo	Frecuencias relativas
6	En su opinión, la experiencia indica que el teletrabajo...	25 % modalidad permanente. 25 % con algunas modificaciones. 50 % en algunas ocasiones.
25	Facilitaría funcionarios de su dependencia para participar en la segunda fase del Proyecto de Teletrabajo.	100 % si

Fuente: Escala aplicada a los jefes de teletrabajadores del Plan Piloto de Teletrabajo de la UNED, marzo 2009.

La percepción del teletrabajo como modalidad de prestación de servicios en la UNED, no es coincidente entre las jefaturas que participaron en la primera fase del plan piloto ya que para un 50% se podría convertir, con algunas modificaciones, en una modalidad permanente, para la otra mitad ésta solo debe de utilizarse en ciertas circunstancias o períodos de vida de los trabajadores.

Sin embargo, dado el nivel de satisfacción plasmado en la descripción del factor 1, el 100 % de las jefaturas se muestran anuentes a participar en la segunda etapa del plan piloto.

#### 4.2.8 Factor: Aspectos referidos a la logística del Plan Piloto

**Tabla 17:**

Resultados obtenidos en la escala de percepción relacionados con la logística del plan Piloto.

Item	Reactivo	Frecuencias relativas
2	En su opinión, el tiempo de duración del plan piloto de teletrabajo ha...	50 % demasiado corto. 50% ha estado bien.
3	¿Qué calificación le daría a la actividad de inducción realizada por la Comisión de Teletrabajo?	50 % muy buena. 50 % buena.
4	¿Qué calificación daría a la utilidad de la plataforma informática?	50 % muy buena. 50% buena.

Fuente: Escala aplicada a los jefes de los teletrabajadores del Plan Piloto de Teletrabajo de la UNED, marzo 2009.

El tiempo de duración de la primera fase del plan piloto es visualizado por las jefaturas de forma diversa, para un 50% fue el adecuado, mientras que para el otro 50% fue demasiado corto.

Por otra parte la inducción realizada por la Comisión de teletrabajo fue percibida como buena y/o muy buena. Igual percepción se tuvo de la plataforma informática utilizada.

## Correlación de resultados Jefatura- teletrabajadores

**Tabla 18:**

Correlación de resultados jefatura - teletrabajadores

Factor / Variable		Teletrabajador	Jefatura
	Satisfacción.	+	+
Cumplimiento de metas y objetivos	Rendimiento personal.	+	=
	Responsabilidades laborales.	=	=/+
	Cumplimiento de las metas.	+	-
	Calidad del trabajo.	+	=
	Metodología para la consecución de las metas.	+	+
	Instrumentalización de herramientas de seguimiento y control.	+	+
Evaluación del teletrabajador	Propuestas de mejora para optimizar el desempeño.	+	+
	Constancia en el rendimiento y buena predisposición al trabajo, incluso en situaciones que resultaran desfavorables.	+	+
Autoevaluación	Tiempo de adaptación a la modalidad de teletrabajo.	+	+
	Esfuerzo personal requerido para hacer frente a los requerimientos de la modalidad de trabajo.	=	=
	Uso de las plataformas informáticas para comunicarse.	+	-
	Apertura y disposición a responder a las necesidades cambiantes que implica el teletrabajo.	+	/

Relaciones interpersonales	Compañerismo.	=	=
	Comunicación entre oficina y el sitio de teletrabajo.	+	+
	Relaciones interpersonales Jefe – Teletrabajador.	=	=
	Coordinación alcanzada entre la oficina y su sitio de teletrabajo.	+	+
Percepción global del Teletrabajo como modalidad de trabajo.	Teletrabajo como modalidad permanente.	+	-

De acuerdo a la información presentada en la tabla 18 referente a la comparación de las percepciones de las jefaturas y teletrabajadores, con relación a los resultados obtenidos en la I fase del Plan Piloto de Teletrabajo, se tiene que:

- ☑ La experiencia de participar en la primera fase del plan piloto de teletrabajo constituyó, tanto para las jefaturas como para los teletrabajadores, una experiencia muy satisfactoria. En el *cumplimiento de expectativas* ambos grupos poseen una percepción positiva, sin embargo para una parte de los teletrabajadores (40%), estas fueron incluso superadas.
- ☑ Para los teletrabajadores su *rendimiento personal* ha mejorado, sin embargo los jefes perciben que éste no ha variado (ni aumentado, ni disminuido) por el cambio de modalidad de prestación de servicio, únicamente para un 25% la variable ha tenido un comportamiento creciente.
- ☑ En referencia a las “*responsabilidades laborales*” los teletrabajadores coinciden con el 50% de los jefes, al externar que éstas se han mantenido en el mismo

nivel, el otro 50% de los jefes considera que las responsabilidades han aumentado.

- ☑ *El nivel de cumplimiento de las metas* es visualizado de forma diferente entre ambos grupos comparativos; mientras que para al menos dos terceras partes de los teletrabajadores el nivel de cumplimiento fue del 100%, únicamente una cuarta parte de las jefaturas manifiesta un criterio coincidente.
- ☑ Para la mayoría de los teletrabajadores la *calidad de sus productos* ha experimentado mejoras, desde el punto de vista del 75% de los jefes ésta se mantuvo igual a la que se obtenida bajo la modalidad presencial.
- ☑ Según lo evidenciado por la mayoría de teletrabajadores, en la consecución de sus metas se utilizó la aplicación del *proceso de planear, hacer, verificar y actuar*, según los jefes esto se vio reflejado en los productos presentados por el teletrabajador. La misma coincidencia de criterio se presentó en lo concerniente a la instrumentalización de herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, que permitieran inventariar los progresos dirigidos al logro de los objetivos propuestos en el plan de trabajo propuesto.
- ☑ En el criterio relacionado con la *innovación y la creatividad*, si bien ambos grupos considera que hubo propuestas concretas de mejora para potencializar el desempeño del teletrabajador, esta percepción es más generalizada en los teletrabajadores (86.7 %), criterio compartido por la mitad de las jefaturas.
- ☑ En cuanto a la constancia en el *rendimiento y su buena predisposición al trabajo*, incluso en situaciones que le resultaran desfavorables, para ambos grupos esta característica estuvo presente siempre y/o casi siempre en los teletrabajadores.

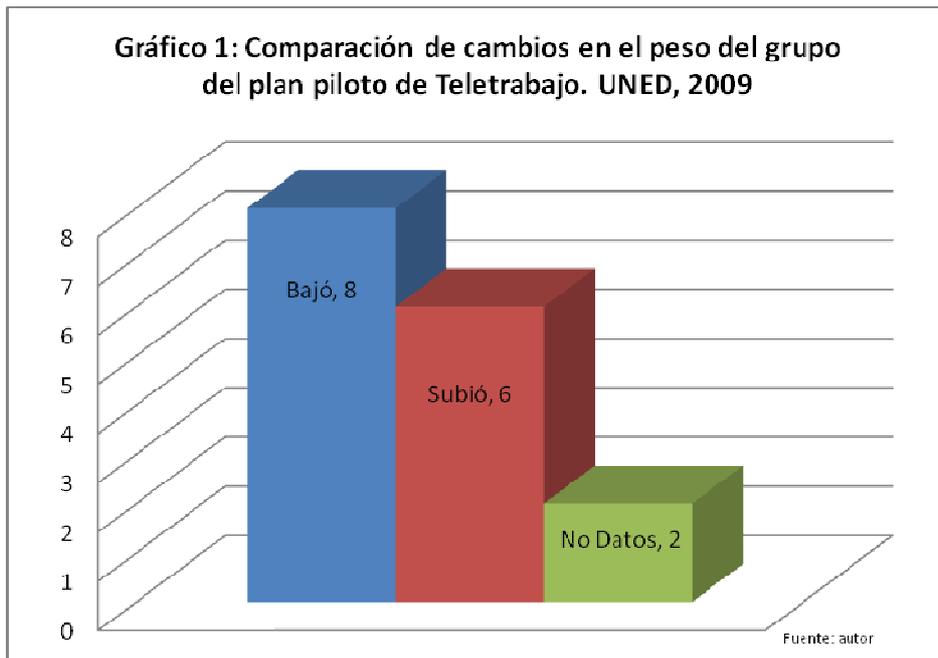
- ☑ El *tiempo de adaptación* a la nueva modalidad fue para al menos las dos terceras partes de ambos grupos, inmediata, a los demás les tomó de 1 a 2 semanas. Solo un caso reporta haberle tomado más de un mes.
- ☑ Para la mayoría de los jefes y teletrabajadores el proyecto de teletrabajo no les requirió de la *inversión de mayor esfuerzo personal* para cumplir con su propósito.
- ☑ La *utilización de la plataforma tecnológica* para efectos de la comunicación fue – de acuerdo a las percepciones recabadas- de uso más frecuente en los teletrabajadores que las utilizaron siempre y/o casi siempre, mientras que las dos terceras partes de los jefes, las utilizaron solo en ocasiones.
- ☑ En comparación con las jefaturas, para una proporción mayor de teletrabajadores la *apertura y disposición a responder a las necesidades cambiantes* que implica el teletrabajo fue fácil de lograr.
- ☑ Para al menos las dos terceras partes de los jefes y teletrabajadores, el teletrabajo no ha perjudicado la integración de éste último con el grupo con el grupo, se percibe que permanece igual a la que existía previamente.
- ☑ Existe una percepción positiva con relación a la comunicación existen entre la oficina y el sitio de teletrabajo, ya que ambos grupos, la califican como “efectiva” y/o muy efectiva.
- ☑ La relación jefe – teletrabajador a través de la implementación del plan piloto, para ambos grupos, se mantenido igual a la existente antes de la experiencia, asimismo la coordinación lograda entre casa y oficina ha sido valorada como satisfactoria y/o muy satisfactoria.

Para una gran mayoría de los teletrabajadores el teletrabajo debería de convertirse en una modalidad permanente de trabajo, sin embargo los jefes poseen percepciones divergentes, el 50% coincide con los teletrabajadores, el otro 50% manifiesta que solo debe de utilizarse solo en ciertas circunstancias o períodos de vida de los trabajadores.

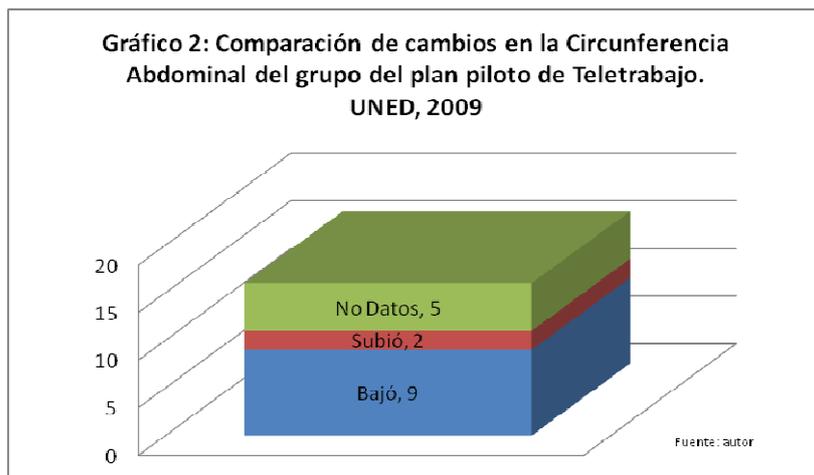
### **4.3 Resultados de la valoración médica al finalizar el Plan Piloto**

Los siguientes datos son recopilados durante las dos entrevistas médicas (de inicio y final del plan piloto) y de la visita domiciliar en la que se realizó la valoración de condiciones de seguridad, higiene y ergonomía.

Con respecto a la variable “*peso*” (Gráfico 1), medida en kilogramos, encontramos que 8 de los 16 teletrabajadores presentaron una baja con respecto a la medición inicial, y esto está estrechamente relacionado con el desarrollo de rutinas de ejercicio que los teletrabajadores lograron instaurar. En dos de los casos se decide no incluir esta variable, ya que son personas en período de gestación, que presentan cambios de peso asociados a esta condición. En 5 casos se presentó aumento de peso, y como dato curioso se documenta que este aumento oscila entre 400 gramos y un máximo de 4 kilogramos.

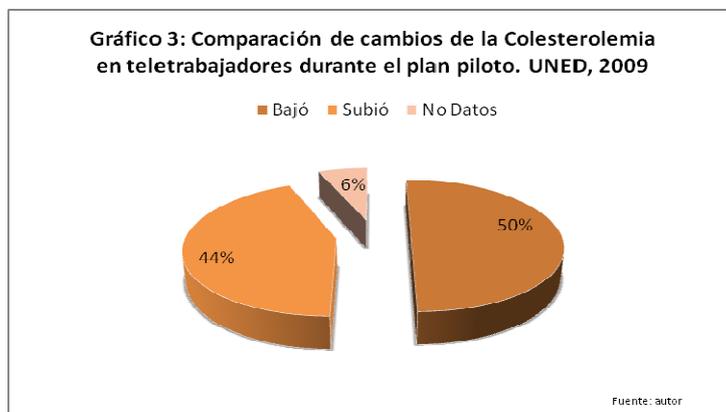


Otro dato interesante es la modificación en los datos de “*circunferencia abdominal*” (Gráfico 2), en el que se evidencia el mismo patrón de comportamiento que con la variable “peso”, de manera que se logra correlacionar esta baja en la circunferencia abdominal con la baja en el peso.

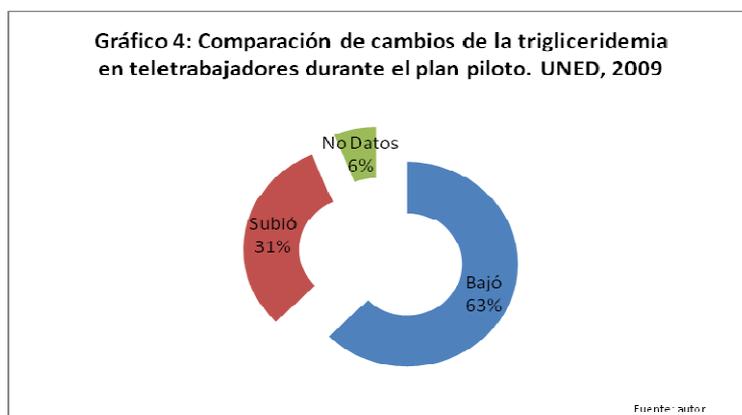


De las 16 personas que participaron en el plan piloto, 7 respondieron que no realizaban *ejercicio* y permanecieron así durante este tiempo, 6 continuaron con su rutina de ejercicios y 2 que respondieron que no iniciaron una rutina de ejercicios.

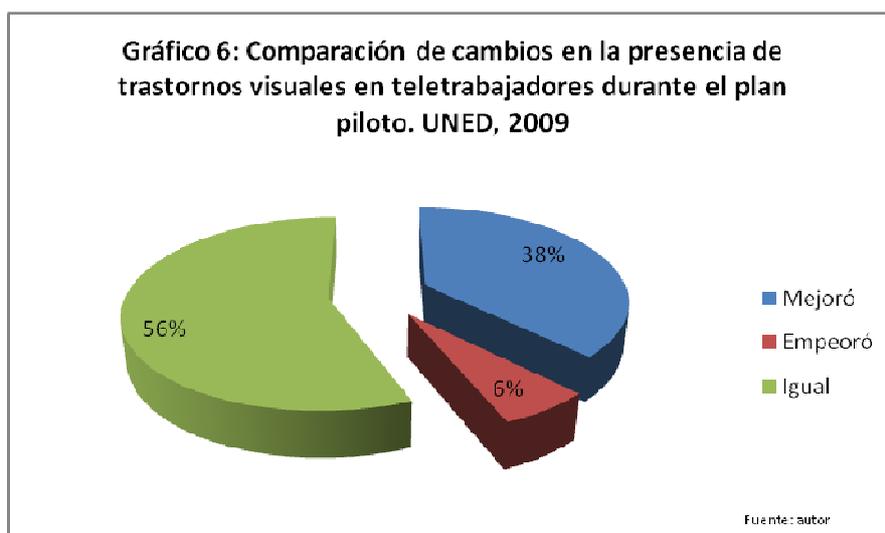
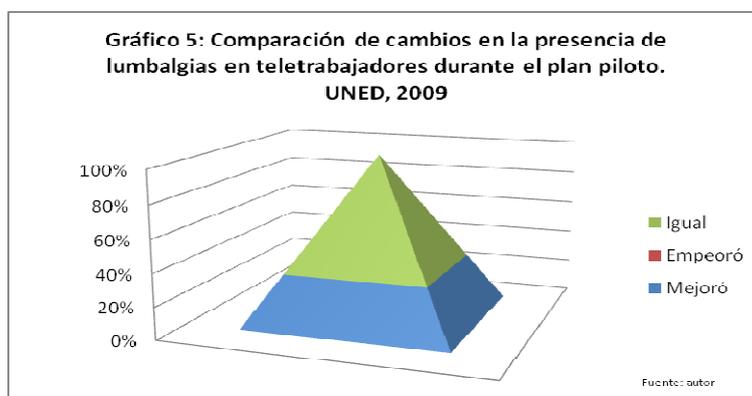
En relación a la valoración de niveles de “*colesterol sérico*” (Gráfico 3) se encuentra que el 50% del grupo presenta una mejoría en estos niveles, y al entrevistarlos durante la consulta médica, ellos relacionan este hallazgo con el cambio que realizaron en su dieta y nivel de compromiso con el ejercicio.



El comportamiento de los niveles de “*triglicéridos sérico*” (Gráfico 4) es similar al del colesterol, donde se encuentra que el 63% presenta mejoría en este valor, contra un 31% que presenta lo contrario.



Los datos que están relacionados con exposición profesional (*molestias frecuentes en espalda y ojos*) se muestran en los gráficos 5 y 6, respectivamente, donde en el primer caso, 11 personas no presentaban molestias en espalda al iniciar y continuaron de la misma forma, mientras que en el grupo restante en el que si se presentaba molestias estas desaparecieron. En el caso de trastornos visuales, de los 10 casos que no presentaban este tipo de molestias al iniciar, 9 continuaron asintomáticos. El resto que sí presentaba molestias al iniciar refirieron una disminución importante en relación a esta sintomatología.



A la pregunta “¿come mientras trabaja?”, solamente una persona respondió afirmativamente a esta pregunta al iniciar, sin embargo al finalizar el plan piloto responde que siguió la recomendación de no ingerir alimentos frente al computador. Del resto que respondieron que no, 3 personas iniciaron la ingesta de alimentos (tipo merienda e incluso almuerzo) durante el tiempo que se encontraban trabajando frente al computador.

Durante este período de estudio no se documenta aumento en el *consumo de bebidas alcohólicas*, y en relación con el *tabaco*, el único fumador refiere una disminución significativa en el consumo de cigarrillos.

En relación con la extensión de *incapacidades*, durante este proceso se extendieron 2 licencias de maternidad y una incapacidad por procedimiento quirúrgico (INS).

No se presentaron *accidentes y/o enfermedades laborales* durante este proceso.

Se evidenció la adaptación, que realizaron los teletrabajadores para diferenciar claramente el ámbito doméstico del laboral, situación que disminuye la tensión entre el funcionamiento laboral y el familiar, haciendo más fácil el respeto de los horarios y de los tiempos de alimentación.

Fue evidente la intervención para optimizar la adaptación a esta modalidad de trabajo que realizaron los trabajadores al invertir en sillas, equipo de oficina ergonómicos y acondicionamiento de espacios para teletrabajar.

Se logró validar la importancia de la capacitación referente a aspectos médicos, de salud ocupacional y aspectos psicosociales que se brindó antes de enviarlos a teletrabajar, ya que en el proceso de inspección se comprueba la atención a la hora de vigilar y atender las nuevas necesidades y riesgos para su salud.

## **4.4. Resultados aspecto tecnológico**

### **4.4.1 Equipo tecnológico**

Se comprobó que es posible para el funcionario facilitar el equipo tecnológico que utilizará para teletrabajar. De esta forma la Universidad solamente instalará el software que éste requiera y la asistencia técnica cuando el funcionario lo necesite. Es recomendable que el funcionario que desee teletrabajar aporte el equipo tecnológico con las características que la DTIC estime necesarias. Esto le evita a la Institución altos costos de inversión en equipo portátil como en mantenimiento de los mismos.

De los 16 teletrabajadores solo uno reportó problemas y fue resuelto por la DTIC.

Se idéntico la necesidad de contar con telecentros o salas tecnológicas que permitan a los funcionarios teletrabajar. Esto permite un mejor aprovechamiento del espacio físico y no dejar estaciones de trabajo subutilizadas cuando la modalidad no es 100% teletrabajo.

### **4.4.2 Capacitación en uso de las TIC**

A nivel tecnológico existen múltiples herramientas que permiten una comunicación entre dos o más personas sin importar su ubicación. También se cuenta actualmente con herramientas informáticas que agilizan la gestión de cualquier trabajador como es el uso de una agenda electrónica (Outlook), aplicaciones específicas para trámites internos de la institución (solicitud de vacaciones, liquidación de viáticos), y otros mecanismos que permiten incluso compartir archivos para que entre varias personas trabajen simultáneamente un mismo documento, o incluso se puedan enviar archivos muy pesados por la red.

#### **4.4.3 Cultura digital**

Aunque se debe ir avanzando por etapas, es fundamental contemplar a corto, mediano y largo plazo cambiar la cultura institucional que existe con respecto al uso de las TIC. La Universidad debe modernizarse en el uso de estas tecnologías para la ejecución de las tareas y actividades que diariamente se realizan en la Universidad, pues esto facilitará no solo agilizar trámites y procesos, sino una mejor comunicación y una mayor capacidad de respuesta con los funcionarios que se encuentren teletrabajando.

#### **4.5 Resultados en cuanto a la evaluación de los planes de trabajo de los Teletrabajadores**

El plan de trabajo fue uno de los requisitos que se solicitó a los funcionarios candidatos a teletrabajar, éste debía elaborarse en conjunto con la jefatura y, presentarse a la Comisión institucional de teletrabajo firmado tanto por el funcionario como por la jefatura. Para realizar este proceso la Comisión les facilitó un formulario en el cual podían indicar las actividades, la cantidad del entregable, el plazo para entregarlas, el periodo de evaluación, así como un espacio para indicar imprevistos, observaciones y una última columna para realizar una evaluación final del trabajo realizado. Este instrumento utilizó como referente el formulario elaborado por el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE).

Al finalizar el plan piloto, los teletrabajadores, sus jefaturas y la comisión institucional de teletrabajo debían evaluar este plan de trabajo, sin embargo durante la inducción se les explicó a los jefes y a los teletrabajadores, lo importante de realizar un seguimiento semanal, quincenal o mensual del cumplimiento de las actividades asignadas y luego la evaluación final; en este sentido también se les indicó que si tenían algún problema que le afectaba en el cumplimiento de las actividades debía repórtalo a su jefatura, así como llevar una bitácora personal para registrar lo sucedido durante el día. A las jefaturas también

se les indicó que si tenían alguna situación la indicaran a la Comisión Institucional de Teletrabajo.

Durante el proceso de evaluación se les solicitó mediante correo electrónico a los jefes y a los teletrabajadores, enviar la evaluación de los planes de trabajo indicando el grado de cumplimiento, en una escala de 1 a 10, donde 1 representa el puntaje más bajo a tener en relación con el grado de cumplimiento de las metas definidas en el plan y 10 el puntaje máximo de calificación, para el caso de haber superado la meta debían indicarlo con un 99. Este debía venir firmado por el funcionario y la jefatura.

Los teletrabajadores presentaron las evaluaciones de sus planes de trabajo debidamente firmados, solo hubo un teletrabajador que no presentó esta evaluación por lo que la Comisión institucional de teletrabajo, convocó a reunión tanto al jefe como al teletrabajador con el fin de analizar la situación. De acuerdo con lo indicado por ambas partes; esto se debió a un cambio en todas las actividades asignadas al teletrabajador, a raíz de un nuevo proyecto que asumió el programa para el cual trabaja.

La Comisión institucional de teletrabajo revisó las evaluaciones de los planes de trabajo, se identificó que solo se podía trabajar con el criterio dado por la jefatura y el teletrabajador, dado que en la institución no se cuenta con estándares que permita comparar el trabajo realizado por cada uno de los teletrabajadores y analizar si realmente hubo un aumento en la producción, lo que si queda claro es que todos cumplieron con sus labores que hacían presencialmente ya que en los planes de trabajo, en los convivios con los jefes y teletrabajadores, en el estudio de percepción no se presentó ninguna evidencia o incumplimiento de las funciones; no hubo ningún reporte a la Comisión Institucional de teletrabajo por parte de la jefatura.

Esta situación inquietó a la Comisión institucional de teletrabajo, dado que es importante que la evaluación de los planes de trabajo no solo quede en manos de la jefatura y el teletrabajador, sino que también participe la Unidad de Evaluación

del Desempeño de Recursos Humanos con criterios de evaluación objetivos y claramente definidos para todos lo que participan en la modalidad de teletrabajo.

Una vez que la Comisión identificó, que no iba hacer posible evaluar los planes de trabajo más que basados en el criterio de la jefatura y del teletrabajador, solicitó al Centro de Planificación y Programación Institucional (CPPI) y a la Unidad de Evaluación del Desempeño de la Oficina de Recursos Humanos (ORH- ED), la colaboración para mejorar los instrumentos de seguimiento y gestión del teletrabajador.

Paralelamente se formó un sub-equipo de trabajo, para analizar como se podría elaborar un instrumento de evaluación apropiado para la UNED, este sub-equipo estuvo integrado por el Ingeniero César Sancho del CPPI, por Sócrates Salas de la ORH-ED y Lidiette Parra, quienes presentaban los avances en este tema a la Comisión Institucional de Teletrabajo.

El Ingeniero César Sancho elaboró la primera propuesta del instrumento, en el que se definieron las metas a alcanzar, entregable, fecha de entrega y observaciones, así como una nota que explica claramente como deben anotarse cada una de las actividades. Basados en esta propuesta Sócrates y Lidiette trabajaron incorporando el componente de gestión del teletrabajador, surge aquí dos nuevos formularios o instrumentos, el primero que sería para la presentación del plan de trabajo y el segundo que sería para la evaluación de la dimensión de los resultados esperados en la gestión del teletrabajador, se identificó en este proceso que también era importante que estos instrumentos incluyeran el componente de medición de las competencias. Como productos de este trabajo se obtiene los dos formularios y la propuesta: **“Modelo de evaluación del desempeño para funcionarios que prestan servicio para la UNED bajo la modalidad de teletrabajo, Sócrates Salas Sánchez, abril 2009”**

Estos instrumentos no están validados, sin embargo constituyen un componente importante para ser considerados cuando se tome la decisión de abrir el Programa de teletrabajo en la UNED.

#### **4.6 Resultados del análisis sobre la normativa interna y nacional, así como los aspectos legales y normativos necesarios para implementar el teletrabajo como una modalidad de trabajo ordinaria en la UNED**

El 22 de agosto del 2008 el Gobierno publicó el Decreto D.E. 34704-MP-MTSS, fechado 31 de julio, titulado “Promoción del Teletrabajo en las Instituciones Públicas”. Haciendo un análisis del mismo, se pudo concluir que no sólo los aspectos regulados en dicha norma, sino muchos más, estuvieron cubiertos por el contrato que se suscribió en la UNED, por lo que la iniciativa legal en este sentido puede considerarse exitosa. Sí vale la pena destacar que, en razón de lograr un acuerdo para efectos de control del rendimiento y facilitar la comunicación y disponibilidad entre las Jefaturas de los teletrabajadores y estos, el contrato en cuestión contempla un horario para la prestación del servicio. El Decreto es, por el contrario, claro en indicar que los teletrabajadores no estarán sujetos a esta condición, salvo casos de excepción. La explicación radica en que, según se informó en el “Taller sobre aspectos Regulatorios y Normativos del Teletrabajo”, los funcionarios acogidos a esa modalidad se encuentran bajo los supuestos del artículo 143 del Código de Trabajo<sup>1</sup>. Por demás, se asume que, al asignarse a los teletrabajadores la ejecución de sus funciones por tareas, objetivos o proyectos, no es necesaria su ejecución en un período determinado como “horario”, si bien deben cumplir con las fechas de entrega y control que se les haya asignado y a las que se hayan comprometido.

---

<sup>1</sup> **ARTICULO 143.-** *Quedarán excluidos de la limitación de la jornada de trabajo los gerentes, administradores, apoderados y todos aquellos empleados que trabajan sin fiscalización superior inmediata: los trabajadores que ocupan puestos de confianza; los agentes comisionistas y empleados similares que no cumplan su cometido en el local del establecimiento; los que desempeñan funciones discontinuas o que requieran su sola presencia; y las personas que realizan labores que por su indudable naturaleza no están sometidas a jornada de trabajo. / Sin embargo, estas personas no estarán obligadas a permanecer más de doce horas diarias en su trabajo y tendrán derecho, dentro de esa jornada, a un descanso mínimo de una hora y media.*

El teletrabajo, desde el enfoque jurídico, es una modalidad de prestación de servicios laborales que se encuentra aceptada y oficializada para la función pública, a través de la normativa que en este momento existe y la regula. Esta normativa es incipiente y no llega a rango de ley. Sin embargo, bajo la actual tendencia de la Secretaría de Gobierno Digital, de promoción del teletrabajo, se ha contribuido no sólo en el establecimiento de las pautas legales necesarias para futuras regulaciones, sino que se contribuyó a dar certeza jurídica en un campo en el que no había una dirección clara.

En este sentido, el Decreto 34704, se hace derivar del trabajo a domicilio, según se indica en el artículo 109 del Código de Trabajo. “En el Taller sobre aspectos Regulatorios y Normativos del Teletrabajo”, la representante del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, señora Ivannia Barrantes, básicamente indicó que se está aplicando el artículo 109 del Código de Trabajo, referido al trabajo a domicilio, para amparar el teletrabajo. Por tanto, en su criterio, es poca la diferencia en cuanto al trato jurídico del tema, de lo cual la UNED discrepa respetuosamente y así fue externado. En nuestra opinión, los factores propios del sector público, tales como principio de legalidad presupuestario, ejecución de fondos, responsabilidad a la luz del Código Procesal Contencioso, expectativas de derecho de los funcionarios, derecho a la intimidad, uso de equipos y e-management, incluyendo temas de supervisión por parte de las Jefaturas; entre otros, no sólo están quedando por fuera del análisis sino que no se les estaría dando el enfoque propio de la función pública ” (Informe rendido sobre el “Taller Aspectos Regulatorios y Normativos del Teletrabajo”, octubre 2008). El artículo en cuestión señala: “ARTICULO 109.- Trabajadores a domicilio son los que elaboran artículos en su hogar u otro sitio elegido libremente por ellos, sin la vigilancia o la dirección inmediata del patrono o del representante de éste”.

En el caso de la UNED, merced de su autonomía y su propia naturaleza jurídica, la regulación interna del teletrabajo fue facilitada por algunos artículos del Estatuto de Personal y políticas del Consejo Universitario. El contrato que se diseñó para el

plan piloto contempló ambas circunstancias y se adaptó en beneficio de sustentar legalmente su viabilidad.

## **Análisis de aspectos legales para el teletrabajo**

### **4.6.1 Teletrabajador**

En el caso del teletrabajador, existe aún incertidumbre sobre algunos aspectos, tales como herramientas de trabajo, derechos adquiridos, posibilidad de variar permanentemente la contratación inicial para la prestación presencial de los servicios a la modalidad de teletrabajo, entre otros. Estas interrogantes, sin embargo, no pueden ser aclaradas en el estado actual del desarrollo del teletrabajo en función pública en el país, por lo que habrá que esperar una mayor evolución.

Desde el punto de vista de la UNED, no se presentó ningún reclamo o duda de tipo legal o jurídico durante la ejecución del Plan Piloto por parte de los teletrabajadores.

### **4.6.2 Temporalidad**

El actual Decreto 34704 establece el teletrabajo como una modalidad temporal de prestación del servicio. El plan piloto de la UNED también fue concebido bajo esa óptica, como corresponde a la naturaleza del proyecto. Sin embargo, desde el punto de vista legal, siempre y cuando se hagan las modificaciones normativas internas pertinentes, en principio nada obsta para que se convierta en una modalidad permanente de contratación.

### **4.6.3 Domicilio desde donde se ejecuta el teletrabajo**

En el diseño del plan piloto se visualizó que el teletrabajador ejecutara sus labores desde su domicilio personal. La consideración al elaborar el contrato de teletrabajo también en esta dirección fue el tratamiento de eventuales riesgos del trabajo que el funcionario pudiera sufrir y la responsabilidad que, como patrono, tiene la UNED de atenderlos. Cabe rescatar que, al momento de confección del documento de compromiso, el Instituto Nacional de Seguros indicó que era la opción más adecuada, posición que varió posteriormente.

El Decreto 34704 amplía la posibilidad de teletrabajar a lugares adecuados a ese propósito y que no sean el domicilio personal del funcionario.

### **4.6.4 Herramientas de trabajo**

Es posición del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social que el patrono suministre y costee todas las herramientas necesarias para que el teletrabajador ejecute sus funciones, en particular el equipo de cómputo y la conexión a Internet. Dentro del concepto de “herramientas” también se han mencionado suministros de oficina, mantenimiento y soporte de los equipos, licencias de software, actualizaciones, pólizas, entre otros. Basa su posición en lo indicado en el artículo 69 del Código de Trabajo<sup>2</sup>.

Esta posición no es compartida por todos los sectores, pues hay quienes sostienen que, al significar el teletrabajo, al menos bajo la actual concepción, una modalidad de vinculación voluntaria por parte del funcionario y de la que él también supone beneficios, procede que asuma parte del costo o del riesgo que ello significa, siendo el aportar su equipo y/o conexión a Internet. Esta posibilidad también sería permitida por el artículo 69, mediando consentimiento del patrono.

---

<sup>2</sup> *ARTICULO 69.- Fuera de las contenidas en otros artículos de este Código, en sus Reglamentos y en sus leyes supletorias o conexas, son obligaciones de los patronos: (...) d. Dar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para ejecutar el trabajo convenido, debiendo suministrarlos de buena calidad y reponerles tan luego como dejen de ser eficientes, siempre que el patrono haya consentido en que aquéllos no usen herramienta propia;*

Hay otros que, en aras de la promoción del teletrabajo, han señalado que es menester también opciones mixtas, tales como que el funcionario aporte su equipo y la institución para la que labora el soporte y mantenimiento o que se le pague al teletrabajador un plus salarial en razón de la degradación o desgaste de su computador y accesorios periféricos.

Al no haber normativamente nada definido al respecto en el Decreto 34704, todas las anteriores posiciones son válidas<sup>3</sup>. Al final, se ha optado por avalar todas las soluciones que las diferentes instituciones han dado o vayan creando para promover el teletrabajo entre sus funcionarios, siempre y cuando no vayan en detrimento del teletrabajador o sean tales que lo pongan en desventaja en cuanto al rendimiento que se espera de él o en comparación a los compañeros que presencialmente cumplen con sus tareas.

En el caso de la UNED, el Plan Piloto solicitaba, como condición de selección, que el funcionario aportara su equipo, proveyéndosele de un soporte remoto básico. Sin embargo, es un tema que la institución debe definir y cuya discusión trasciende los alcances del proyecto, al menos en esta primera parte. Valga rescatar que la tendencia en los acuerdos interpartes e internacionales para este tipo de contratación es que el patrono dote al teletrabajador de la conexión y el equipo<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social los considera “mecanismos transicionales”, en forma tal que, una vez arraigado e implementado el teletrabajo, es obligante para la institución suministrar y costear todo lo necesario.

<sup>4</sup> Por ejemplo, el “Acuerdo Nacional Interprofesional del 19 de julio del 2005 sobre Teletrabajo” francés. Entre otros, [http://www.aftt.asso.fr/IMG/pdf/guide\\_teletravail\\_cfdt.pdf](http://www.aftt.asso.fr/IMG/pdf/guide_teletravail_cfdt.pdf), junio 2008.

#### **4.6.5 Horario y jornada**

El Decreto 34704 indica que los teletrabajadores no tendrán jornada ni horario, en razón de la naturaleza de sus tareas.

En el caso de la UNED, el contrato estipula la necesidad de cumplir con un horario, para lo que se consideró, en ese momento, tiempos de disponibilidad, tratamiento de riesgos del trabajo y protección al derecho de la intimidad del teletrabajador. Sin embargo, es claro que no es necesario que esta cláusula se mantenga, por lo que se estaría recomendando la mejora de la propuesta legal que se suscribió en ese sentido.

En lo que respecta a la jornada, también atendiendo a esos criterios, se solicitó no variar la jornada original de contratación, en forma tal que si ésta se había dado bajo la modalidad diurna, así se mantuviera. Se consideró, además, que las consecuencias de una variante en este sentido, tanto desde lo legal como desde el manejo que la Oficina de Recursos Humanos tendría que aplicar, sobrepasaban los alcances del Plan Piloto.

Al respecto, si bien el Decreto 34704 indica que los teletrabajadores no estarán sujetos a jornada, es omiso respecto de las consideraciones que se hicieron en la UNED sobre este tema. Siendo que las consecuencias de una variante sobre él son de mucho impacto institucional, lo recomendable es que esta condición sí se mantenga en el contrato que se está suscribiendo y se dé la discusión institucional pertinente para definir más claramente este punto.

#### **4.6.6 Horas extras**

Siendo que los teletrabajadores se conciben regulados por el artículo 143 del Código de Trabajo, no sería susceptible el pago de horas extras. Sí es factible la

asignación de proyectos adicionales, vía excepción, por los que medie la respectiva remuneración adicional.

En el actual proyecto piloto, no se contempló la posibilidad del pago de horas extras para los teletrabajadores en el contrato que se suscribió.

#### **4.6.7 Vacaciones, permisos e incapacidades**

Lo referido a vacaciones, permisos e incapacidades no es tratado en forma específica en el Decreto 34704, la UNED sí contempló la necesidad de que esos derechos permanecieran incólumes para los funcionarios que participaran en la modalidad de teletrabajo.

#### **4.6.8 Derechos gremiales**

Al igual que en el tema anterior, la UNED sí estableció en el contrato que los derechos gremiales serían respetados, en tanto que el Decreto de referencia es omiso.

#### **4.6.9 Riesgos del trabajo**

Una de las particularidades del plan piloto de la Universidad es que contempló lo referido a la salud física y mental de los teletrabajadores, no sólo en lo logístico y operativo, sino también desde lo legal.

Así, se realizaron dos consultas, una verbal y otra por escrito, al Instituto Nacional de Seguros (INS), sobre varias inquietudes relacionadas con riesgos del trabajo, a fin de lograr en el documento contractual su correcto tratamiento. Con las salvedades que ya se indicaron, el contrato cumple con esas expectativas, de conformidad con los lineamientos que el INS emitiera en el “Taller sobre Aspectos

Regulatorios y Normativos del Teletrabajo” ya referenciado, en el que se dio respuesta genérica a lo consultado.

De esta manera, lo relacionado con riesgos del trabajo para los teletrabajadores será tratado como si se tratara de funcionarios con prestación presencial, lo que incluye la necesaria investigación previa del evento y las responsabilidades del patrono en ella.

La única diferencia radica en que la Universidad debe enviar un listado de los teletrabajadores al INS, con el fin de que ellos tengan un referente y para que, ante la ausencia de horario en la prestación del servicio, efectivamente se demuestre que el evento se dio cuando el teletrabajador se encontraba bajo las órdenes del patrono y cumpliendo funciones propias del puesto.

El INS también indicó que, al darse un desplazamiento de la ejecución de las labores, se entendía que el domicilio del trabajador sería una especie de “extensión física” del entorno que el patrono facilita para realizar las tareas, por lo que ese espacio debía ser susceptible de ser valorado por los inspectores de esa institución. En este sentido, valga rescatar que el contrato que los teletrabajadores de la UNED firmaron contemplaba esa posibilidad, por parte del personal del Servicio Médico y profesionales en psicología. Todos los compromisos relacionados con ese clausulado fueron cumplidos a cabalidad por todas las partes<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> En el informe que se rindió sobre el Taller de reiterada cita, se indicó: “En síntesis, indican que el teletrabajo estaría amparado a la normativa ya existente sobre riesgos del trabajo, tanto en el Código de Trabajo como en el Reglamento General de Seguridad e Higiene en el Trabajo y articulado conexas. Por tanto, la denuncia y los casos que se presentaran por teletrabajo estarían recibiendo idéntico trato a los que se tramitan bajo la modalidad física en la prestación laboral. / Respecto de las inquietudes que la UNED formulara con antelación, se dijo: /No es necesaria la suscripción de una póliza adicional. Así, se emplea la que la UNED ya posee. Sin embargo, es necesario enviar el listado de teletrabajadores al INS, a fin de que esté enterado de esa circunstancia. /No es necesario un horario, dado que se asume que mientras la persona se encuentre subordinada al patrono y así se declare y compruebe, el siniestro puede ser tramitado como un riesgo del trabajo. No serán considerados riesgos del trabajo aquellos eventos acaecidos por riesgo creado por el propio trabajador en su hogar. / Bajo la modalidad de teletrabajo desde el hogar, el INS puede enviar a sus inspectores a realizar la evaluación correspondiente del sitio de trabajo”.

Los riesgos del trabajo no son objeto de tratamiento en el Decreto 34704.

#### **4.6.10 Jefatura**

Cualquier potencial teletrabajador de la UNED requería el visto bueno de su Jefatura para poder entrar al plan piloto y así se consignó en el contrato. Además, se indicó que las potestades de dirección, supervisión y fiscalización de las jerarquías se mantenían, así como las facultades disciplinarias.

En específico, el punto de “Jefaturas” no es desarrollado en el Decreto 34704.

#### **4.6.11 Costos**

Tampoco es contemplado en el Decreto 34704, sí en el contrato de los teletrabajadores de la UNED, a quienes se les solicitó un pequeño reporte comparativo entre los recibos de pago de servicios básicos y transporte entre el inicio del plan piloto y su finalización.

Esta no es materia del Decreto 34704; sin embargo la Dirección General de Servicio Civil ha señalado en una de sus resoluciones, la N.DG- DG-116/97 de 6 de octubre de 1997 como un modelo de costos para el Estado, documento al que aún no se ha tenido acceso, dado que fue solicitado en forma reiterada.

#### **4.6.12 Modificaciones normativa interna**

A la fecha, no se han dado ni promovido modificaciones a la normativa interna de la UNED tendentes a oficializar el teletrabajo como una modalidad más de prestación de servicios.

Es claro que el contrato que se confeccionó para este proyecto piloto no sólo ha dado una adecuada respuesta a las necesidades y expectativas inicialmente

planteadas, sino que incluso abarcó aspectos que no fueron tratados en el Decreto 34704 y que, de conformidad con la experiencia del Taller sobre aspectos Regulatorios y Normativos del Teletrabajo no fueron considerados, lo que dio tanto a los teletrabajadores de la UNED como a sus Jefaturas y a la institución misma, la certeza jurídica necesaria. A lo anterior, debe sumarse que no medió consulta o reclamo legal alguno durante este plazo.

Como resultado de esto la UNED para adoptar el teletrabajo debe realizar las modificaciones necesarias a la normativa interna, a fin de que no se trate solamente de un compromiso voluntario, sino una modalidad más de contratación. Esas modificaciones deben darse en el Estatuto de Personal o a través de un Reglamento que se emita al efecto, según se considere en las políticas de la institución y según sea la figura operativa bajo la cual se ampare.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## Conclusiones

- Por sus características, el teletrabajo es una modalidad de trabajo viable en la UNED. La relación entre el patrono y el funcionario no cambió, su estructura de la relación laboral y su organización no se vió afectada ni modificada. El único aspecto que cambió fue el lugar de trabajo, el espacio físico donde realizó y cumplió con sus tareas el funcionario.
- Se debe diferenciar entre flexibilidad horaria y teletrabajo. La primera según el Estatuto de personal de la UNED, se refiere a la posibilidad de variar el horario, previa autorización de la Rectoría, la jefatura directa y mediante comunicación a la Oficina de Recursos Humanos, no necesariamente requiere mediación tecnológica, es por un periodo corto y trabajo específico. Teletrabajo se refiere a que el funcionario labore desde su casa u otro lugar señalado, como modalidad de trabajo ordinaria, con un plan de trabajo establecido, utilizando herramientas y recursos tecnológicos que le permitan realizar sus actividades como si estuviera en forma presencial.
- No todos los puestos son teletrabajables y no todas las personas pueden teletrabajar. Es necesario la definición de perfiles para teletrabajo y filtros de selección que garanticen que las personas tienen las competencias y aptitudes para teletrabajar
- El abordaje médico y de salud ocupacional juega un papel clave, en la prevención de factores que puedan ser contraproducentes para la salud del teletrabajador.
- El proceso de inducción a teletrabajadores y jefaturas permite facilitar el proceso de adaptación a esta modalidad de trabajo.
- El acompañamiento psicológico, permite medir alguna alerta o situación que afecte al teletrabajador, en cuanto a su entorno psicosocial.

- Es requisito fundamental que el teletrabajador y la UNED, cuenten con herramientas tecnológicas y dispositivos de comunicación que faciliten la interacción del teletrabajador con la jefatura, resto del equipo y dependencias.
- El soporte técnico es fundamental para la continuidad de las labores del teletrabajador.
- Se debe garantizar el acceso a las plataformas institucionales para los teletrabajadores; así como la seguridad de la información que transita a través de la red institucional.
- Es necesario contar con instrumentos que permitan, medir objetivamente la gestión del teletrabajador, en función del logro de los objetivos y metas establecidas en el plan de trabajo. La evaluación debe realizarse de forma periódica.
- Para adoptar el teletrabajo, la UNED debe realizar las modificaciones necesarias a la normativa interna, a fin de que no se trate solamente de un compromiso voluntario, sino una modalidad más de contratación. Esas modificaciones deben darse en el Estatuto de Personal o a través de un Reglamento que se emita al efecto, según se considere en las políticas de la institución y según sea la figura operativa bajo la cual se ampare. El contrato fue válido solo para el plan piloto.
- La UNED debe realizar un proceso de capacitación para sensibilizar a todos los funcionarios en el tema de teletrabajo, así como brindar capacitaciones específicas a las jefaturas en e- dirección.
- De acuerdo con lo señalado por los teletrabajadores, efectivamente el teletrabajo permite:
  - Ahorrar pasajes y gasolina
  - Reduce el estrés

- Compartir más tiempo con la familia
  - Mayor aprovechamiento del tiempo, menos distracciones
  - Mejora aspectos relacionados con la calidad de vida
- Es necesario la definición clara de procedimientos que apoye la decisión de las jefaturas, al momento de seleccionar quien puede irse a teletrabajar.
- La Universidad debe contar con una serie de servicios y trámites en línea que faciliten al teletrabajador realizar solicitudes desde el lugar que este teletrabajando, evitando así el traslado innecesario a la UNED.
- Es necesario contar con protocolos en salud ocupacional que permita atender accidentes de teletrabajadores.
- De acuerdo con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, el patrono debe suministrar la computadora e Internet para teletrabajar.
- Se mantiene la contratación original, bajo otra modalidad, temporal y voluntariamente respeto derechos, obligaciones, potestad disciplinaria.
- Addendum pertinente, sólido, amplio, claro y técnico como para que los participantes mantuvieran la certeza jurídica propia de los puestos en los que se desempeñaban en forma presencial; igual sus Jefaturas.
- Necesidad de definición de la transición legal de las personas que se encuentran laborando en forma presencial a la modalidad de teletrabajo, si es temporal o no, si se desarrolla desde otro lugar que no sea el domicilio personal y de las situaciones atinentes a la contratación de funcionarios directamente bajo ese esquema.

## Recomendaciones

- Crear y ejecutar el Programa de Teletrabajo, adscrito a la Oficina de Recursos Humanos.
- Elaborar el perfil para Teletrabajo.
- Realizar un inventario o diagnóstico real, de cuáles puestos pueden ser teletrabajables.
- Elaborar y ejecutar una estrategia que permita paulatinamente tener funcionarios teletrabajando.
- Seguir el procedimiento utilizado para este plan piloto.
- Elaborar la normativa interna que permita normar el teletrabajo, a fin de que no se trate solamente de un compromiso voluntario, sino una modalidad más de contratación. Esas modificaciones deben darse en el Estatuto de Personal o a través de un Reglamento que se emita al efecto, según se considere en las políticas de la institución y según sea la figura operativa bajo la cual se ampare. El contrato fue válido solo para el plan piloto.
- Definir claramente los mecanismos de transición legal de las personas que se encuentran laborando en forma presencial a la modalidad de teletrabajo, si es temporal o no, si se desarrolla desde otro lugar que no sea el domicilio personal y de las situaciones atinentes a la contratación de funcionarios directamente bajo ese esquema.

- Que ningún funcionario teletrabaje, si no ha pasado por el proceso recomendado por la Comisión Institucional de teletrabajo, el cual fue aplicado para el plan piloto de teletrabajo.
- Elaborar y ejecutar una estrategia de sensibilización y comunicación en el tema de teletrabajo para todos los funcionarios.
- Realizar capacitaciones en e-dirección, en cómo elaborar objetivos, metas y actividades, en el uso de tecnologías de Información y Comunicación (TIC).
- Considerar la implementación de software libre, de manera coordinada y planificada para realizar teletrabajo.
- Validar los instrumentos “Plan de trabajo y evaluación de la Gestión del Trabajador elaborados por la Unidad de Evaluación del Desempeño y que se obtuvieron de este plan piloto.
- Garantizar que los instrumentos de medición de la gestión permitan medir objetivamente la gestión del teletrabajador, en función del logro de los objetivos y metas establecidas en el plan de trabajo y realizar evaluaciones periódicas.
- Que los futuros edificios de la UNED cuenten con un espacio para Teletrabajadores, tipo telecentros o salas tecnológicas. Esto evita que existan o se mantengan los cubículos tradicionales subutilizados durante los días que el funcionario esta teletrabajando, si la modalidad no es 100% teletrabajo.
- Elaborar un protocolo en salud ocupacional, que permitan atender accidentes de teletrabajadores.
- Poner a disposición de los funcionarios una serie de servicios y trámites en línea que faciliten al teletrabajador realizar solicitudes

desde el lugar que este teletrabajando, evitando así el traslado innecesario a la UNED. Se debe ir avanzando por etapas considerando a corto, mediano y largo plazo cambiar la cultura institucional que existe con respecto al uso de las TIC. La universidad debe modernizarse en el uso de estas tecnologías para la ejecución de las tareas y actividades que diariamente se realizan; esto facilitará no solo agilizar trámites y procesos, sino una mejor comunicación y mayor capacidad de respuesta en el trabajo que realiza.

- Disponer de sistemas y plataformas de comunicaciones unificadas que permita el intercambio de datos, voz y video en tiempo real, entre los teletrabajadores, jefaturas, y dependencias en general.
  
- Adquisición e implementación de un software para la administración de solicitudes e incidencias (mesa de ayuda/helpdesk) totalmente personalizado a la UNED bajo la plataforma de SharePoint y el System Center. Esto permitirá dar seguimiento a cada uno de los casos que se reporten y además permitirá el desarrollo de aplicaciones bajo el concepto de “workflows” (flujos de trabajos) donde los mismos se realizan y ejecutan vía internet.
  
- Bridar al teletrabajador el equipo únicamente, si se trata de una tecnología igual o similar a lo que se conoce como “Thin Computing” la cual facilita la productividad que los funcionarios necesitan a un bajo costo, con los mismos medios y velocidades de comunicación, sin comprometer la seguridad y con grandes capacidades de administración, dejando la complejidad de computación a la DTIC.

- Definir una estrategia que permita a la Unidad de Teletrabajo obtener datos reales sobre el costo – beneficio tanto, para la UNED como para los teletrabajadores.

## **ANEXOS**

**ANEXO 1:**  
**FORMULARIO PARA INGRESO PLAN PILOTO**  
**DEL PROYECTO DE TELETRABAJO**  
**PRIMERA ETAPA**

## Información General

### 1. Nombre completo

\_\_\_\_\_

<b>Primer apellido</b>	<b>Segundo apellido</b>	<b>Nombre</b>
------------------------	-------------------------	---------------

2. Fecha de nacimiento \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_ F

3. Fecha de Ingreso a la UNED: \_\_\_\_\_

4. Tipo de nombramiento: \_\_\_\_\_ Propiedad \_\_\_\_\_ A plazo fijo vence el  
\_\_\_\_\_

5. Dependencia: \_\_\_\_\_

6. Puesto: \_\_\_\_\_

7. Correo electrónico: \_\_\_\_\_

8. Teléfono oficina: \_\_\_\_\_ teléfono casa y/o celular: \_\_\_\_\_

9. Dirección exacta de domicilio \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## **Información técnica**

1. Cuenta la residencia con un espacio físico adecuado para teletrabajar

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. Posee el equipo de cómputo, las características que se requieren para Teletrabajar (ver anexo)

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. Posee acceso a internet con una velocidad no inferior a 512 kbps.

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Actualmente cuento con una velocidad de: \_\_\_\_\_

4. Esta anuente a que se le instale en su equipo de cómputo software de administración de la UNED.

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5. Para teletrabajar requiere que se instale aplicaciones o accesos a Sistemas de la UNED.

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Favor de indicar cuales:

---

---

---

## ***Información varia***

Describa brevemente, las razones que lo motivan a formar parte del proyecto de teletrabajo1.

---

---

Que características personales considera que le hacen un buen candidato para ser un teletrabajador.

---

---

Conozco y acepto que este proyecto es un Plan Piloto que concluirá en marzo del 2009 y que debo regresar, una vez finalizado el Plan, a la oficina de la cual provengo.

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**Firma del solicitante:** \_\_\_\_\_

**Firma del Jefe inmediato:** \_\_\_\_\_

**Documentos que debe adjuntar al formulario:**

- a. Nota del jefe inmediato que indica justificación del por qué ese puesto puede realizarse bajo modalidad de teletrabajo.
- b. Lista descriptiva del equipo de cómputo y conexión a Internet con que cuenta.
- c. Plan de trabajo firmado, tanto por el jefe como por el teletrabajador

**ANEXO 2:**  
**FORMULARIO PLAN DE TRABAJO**



**Formulario para realizar Plan de Trabajo**

Nombre y Apellidos del Funcionario: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_ Oficina \_\_\_\_\_ Vicerrectoría: \_\_\_\_\_

Actividades, proyectos u objetivos que realiza	Cantidad del entregable	Plazo para entregarlo	Semana nal	Quin cenal	Men sual	Imprevistos	Observaciones	Autoevaluación

Nombre y Apellidos del Jefe (a): \_\_\_\_\_

Visto Bueno del Jefe (a): \_\_\_\_\_

**ANEXO 3:**  
**CONTRATO**

**PLAN PILOTO TELETRABAJO**  
**CONTRATO DE TELETRABAJO PARA LA UNED**  
**(Primera Etapa)**

Entre nosotros,----- en mi condición de Rector de la Universidad Estatal a Distancia, en adelante, "UNED" y -----, en adelante "El (La) Teletrabajador (a)", convenimos en celebrar el presente "CONTRATO DE TELETRABAJO PARA LA UNED - PLAN PILOTO (Primera Etapa)", el cual se registrá por las siguientes cláusulas:

**Primera:** El Consejo de Rectoría en Sesión 1544-2008, Art. VI del 7 de julio del 2008, acordó la aprobación y puesta en práctica del "Plan Piloto de Teletrabajo - Primera Etapa", en adelante, "*Teletrabajo 1*". Dicha propuesta se encuentra a cargo de la Comisión de Teletrabajo de la UNED.

**Segunda:** "*Teletrabajo 1*" va del día 16 de setiembre del 2008 al 16 de marzo del 2009.

**Tercera:** Como parte de la ejecución de "*Teletrabajo 1*", se requiere el diagnóstico y evaluación de esa propuesta. Para ello, es necesaria la participación de un grupo de funcionarios de la "*UNED*".

**Cuarta:** La señora----- es funcionaria de la "*UNED*" desde 19-----, en condición de propiedad. Actualmente se desempeña en el puesto de -----, con jornada de tiempo completo.

**Quinta:** La señora----- ha manifestado interés en participar en "*Teletrabajo 1*". Queda entendido y aceptado que dicha participación es voluntaria y temporal, sujetándose esto último a las fechas indicadas en la cláusula segunda del presente contrato.

**Sexta:** La señora ----- ha sido seleccionado (a) para participar como "*El (La) Teletrabajador (a)*". A estos efectos, declara también haber recibido la capacitación pertinente, misma que fue impartida por la Comisión de Teletrabajo de la "*UNED*" el día 3 de setiembre del 2008.

**Sétima:** La Jefatura inmediata de la señora ----- ha manifestado su anuencia para que participe en "*Teletrabajo 1*". De igual manera, ha remitido la justificación pertinente, así como el listado de tareas, objetivos, proyectos o resultados que se espera cumpla durante ese período, para lo cual ha determinado cargas de trabajo, tiempos de respuesta y criterios de resultados equivalentes a los esperados bajo condiciones de presencialidad.

Dicho "Plan de Trabajo" se anexa y forma parte integral del presente contrato.

**Octava:** *"El (La) Teletrabajador (a)"*, a partir del 16 de setiembre del 2008, ejecutará la prestación de su relación laboral bajo la modalidad de teletrabajo, entendido este último en *"Teletrabajo 1"* como la posibilidad de desarrollar sus funciones desde su casa, con el horario y tiempos de presencialidad que escoja y se acuerde con su Jefatura, siempre y cuando cumpla con las metas y resultados fijados, en los tiempos previstos para ello.

*"El (La) Teletrabajador (a)"* se compromete a no variar su jornada de contratación y a cumplir con la totalidad de la misma. Cualquier cambio en el horario o presencialidad acordados con la Jefatura deberán ser negociados con ella y contar con su aval. Podrán establecerse tiempos de reposición, si así se considera necesario.

El incumplimiento, todo lo anterior se reputará como abandono de trabajo o ausencia injustificada, según el caso, y justificará la aplicación del régimen disciplinario contemplado en los artículos 108 y siguientes del Estatuto de Personal.

**Novena:** *"El (La) Teletrabajador (a)"* se declara conocedor y expresamente acepta las siguientes condiciones sobre el equipo tecnológico que se empleará:

*9.1 Que el equipo que se utilizará para la ejecución de "Teletrabajo 1" es el de su propiedad. No se utilizarán equipos PC propiedad de la "UNED".*

*9.2 Que accede voluntariamente a que en su equipo sea instalado el software de administración necesario para la óptima ejecución de sus funciones teletrabajables. La "UNED" no se hace responsable de la degradación en la funcionalidad del equipo por la residencia de vídeos, música, juegos o cualesquier archivo similar y que interfiera con las condiciones instaladas en el equipo. En todo caso, "El (La) Teletrabajador (a)" se compromete a mantener su equipo en buen estado de conservación y funcionamiento; así como las condiciones legales de uso de licencias de software.*

*Queda absolutamente prohibido a "El (La) Teletrabajador (a)" realizar usos o respaldos indebidos de las aplicaciones o programas institucionales o facilitados por la "UNED" para la ejecución de las tareas teletrabajables que, de ser necesario, se instalen en el equipo propiedad de "El (La) Teletrabajador (a)".*

*La "UNED" no realizará soporte técnico al equipo en cuestión, salvedad hecha del software de administración que le sea instalado, así como las aplicaciones institucionales que usualmente se utilizan, tales como antivirus y/o actualizaciones de las aplicaciones requeridas.*

**Décima:** Para lo anterior *"El (La) Teletrabajador (a)"* declara y se compromete a lo siguiente:

10.1 Que el espacio en el que desarrollará sus funciones es idóneo para ello, sea, cuenta con todos los requerimientos necesarios para que la prestación laboral se dé sin contratiempos, consecuencias o secuelas físicas o psicológicas derivadas de su participación en *"Teletrabajo 1"*.

10.2 Que el equipo en virtud del cual se dará la prestación laboral y la comunicación y entrega virtual de los avances del trabajo ejecutado es idóneo para ello, contando con la configuración requerida por la *"UNED"* y que *"El (La) Teletrabajador (a)"* manifiesta expresamente conocer.

10.3 Que cuenta con conexión a Internet de al menos quinientos doce kilobits por segundo (512 kbps).

**Décima Primera:** En virtud de que la participación de *"El (La) Teletrabajador (a)"* es voluntaria podrán, en cualquier momento de la ejecución de *"Teletrabajo 1"*, con un aviso escrito de cinco días hábiles previos a la Jefatura, reintegrarse a la prestación usual de sus labores. La Jefatura deberá, en dicho plazo, comunicar estas circunstancias a la Comisión de Teletrabajo, junto con las razones que motivan el reintegro.

Igual condición se aplicará si la Jefatura o la Comisión de Teletrabajo determinan que *"El (La) Teletrabajador (a)"* no está cumpliendo con las condiciones pactadas, no está dando los resultados laborales esperados o planificados, se está viendo afectado en su entorno psicosocial, o, por cualquier otra circunstancia, no puede o debe continuar en *"Teletrabajo 1"*. A estos efectos, la Comisión de Teletrabajo valorará los criterios de oportunidad, conveniencia, razonabilidad, saludo o cualquier otro insumo que justifique la decisión que se adopta.

**Décima Segunda:** *"El (La) Teletrabajador (a)"* deberá tener absoluta disponibilidad para atender en forma obligatoria las tareas, convocatorias a reuniones, rendición de cuentas, etc. que excepcionalmente requieran su presencia física durante los días que se encuentre teletrabajando. De la misma forma, deberá atender con igual eficiencia y rapidez todas las instrucciones que su Jefatura inmediata le comunique, incluidos los requerimientos de presencialidad física ordinaria o atención de situaciones de emergencia. Desde esta perspectiva, *"El (La) Teletrabajador (a)"* debe tomar en cuenta que, bajo ninguna circunstancia, ni adoptando *"Teletrabajo 1"* como justificante, puede irse en detrimento del servicio ni el interés público que la *"UNED"* está en la obligación de cumplir, de conformidad con su Ley de Creación (N.6044) y Estatuto Orgánico.

*"El (La) Teletrabajador (a)"* pondrá a disposición de la Comisión de Teletrabajo su dirección de correo electrónico y números telefónicos, a fin de que pueda ser localizable según las necesidades de *"Teletrabajo1"* bajo supuesto de interrupción del mismo. En caso de cambio

domiciliar o de alguno de sus medios de contacto, *"El (La) Teletrabajador (a)"* deberá comunicarlo a la Comisión de Teletrabajo y proporcionar sus nuevas señas. La Comisión de Teletrabajo guardará absoluta confidencialidad sobre la información que se brinde.

En todos los casos, se respetará la vida personal de *"El (La) Teletrabajador (a)"*, en el entendido de que deberá cumplir con la misma jornada, carga laboral y demás requerimientos de la prestación laboral propios de ella y que ejecutaba presencialmente en las oficinas de la *"UNED"*.

**Décimo Tercera:** *"El (La) Teletrabajador (a)"* respetará y responderá a las mismas líneas jerárquicas que el resto de los trabajadores de la *"UNED"*, así como a la jurisdicción disciplinaria interna. Deberá, asimismo, guardar total y absoluta confidencialidad sobre y de la información institucional a la que tenga acceso o produzca en razón de sus labores y no podrá hacer uso de ella o de los documentos que la contengan fuera de los fines institucionales para los cuales es destinada.

**Décimo Cuarta:** No podrá imponerse a *"El (La) Teletrabajador (a)"* una jornada mayor a la que tiene en su contratación original, salvo que medie legal aumento de ésta. De igual manera, debe respetarse la propiedad intelectual de su trabajo y reconocérsele los créditos sobre el mismo. En definitiva, salvedad hecha de la modalidad de la prestación laboral, *"El (La) Teletrabajador (a)"* guardará y se le garantizarán los derechos adquiridos en virtud de su contratación original, régimen salarial, carrera universitaria y cualquier otro rubro similar.

De la misma manera, se le garantizará idéntico acceso e igualdad de participación en organizaciones gremiales, posibilidades de capacitación, ascensos o concursos.

**Décimo Quinta:** *"El (La) Teletrabajador (a)"* que se encuentre acogido al régimen de Dedicación Exclusiva deberá comunicarlo a la Comisión de Teletrabajo. Queda entendido y aceptado que, mientras participe en *"Teletrabajo 1"*, regirán las mismas prohibiciones, impedimentos y compromisos adquiridos por *"El (La) Teletrabajador (a)"* en su Contrato de Dedicación Exclusiva y en el Reglamento que rige la materia.

**Décimo Sexta:** Las disposiciones referentes a riesgos del trabajo será aplicadas en lo pertinente y siempre y cuando *"El (La) Teletrabajador (a)"* cumpla con todos los procedimientos requeridos para ello. La *"UNED"* no se hará responsable por lo eventuales accidentes o enfermedades que no sean o puedan ser catalogadas como riesgo laboral, en los términos de los artículos 193 a 200 del Código de Trabajo.

A estos efectos, *"El (La) Teletrabajador (a)"* admite y acepta que antes, durante y después de la ejecución de *"Teletrabajo 1"* se le realicen los chequeos médicos de rigor, por parte del Servicio.

Médico de la "UNED". De igual manera, accede a que personal de la "UNED" realice visitas de evaluación de estas condiciones a su domicilio, previa coordinación.

En caso de mediar incapacidad de "El (La) Teletrabajador (a)", también deben cumplirse con los procedimientos correspondientes, incluida la comunicación oportuna de estado de incapacidad y el trámite de la misma ante el Equipo Básico de Atención Integral (EBAIS) o la Clínica en que "El (La) Teletrabajador (a)" se encuentre inscrito (a), previa remisión del Servicio Médico de la "UNED" o de la instancia médica pertinente.

**Décimo Séptima:** "El (La) Teletrabajador (a)" se compromete a participar en todas las actividades de seguimiento, monitoreo, evaluación y supervisión de ese Plan Piloto.

**Décimo Octava:** En virtud de que "Teletrabajo 1" es de carácter temporal, "El (La) Teletrabajador (a)" estará en la obligación de volver a su modalidad originaria de prestación laboral, una vez finalizada su participación en el Plan Piloto.

Por tanto, bajo ninguna circunstancia podrá alegar derechos adquiridos, modificación de sus condiciones originarias de contratación, ejercicio abusivo de *ius variandi* o ninguna situación similar, tendente a prorrogar las modalidades en las que laboró bajo el marco de "Teletrabajo 1" o integrarlas como condiciones propias de su contratación original con la "UNED".

**Décimo Novena:** "El (La) Teletrabajador (a)" manifiesta comprender y aceptar, en un todo, lo estipulado en el presente contrato. En lo no previsto, regirá lo estipulado en la normativa interna de la "UNED" y la jerarquía de fuentes estipulada en el artículo 4 del Estatuto de Personal.

En fe de lo anterior, firmamos en Mercedes de Montes de Oca, a las once y treinta horas del diez de setiembre del dos mil ocho.

---

Rector

---

Teletrabajador (a)

**ANEXO 4:**  
**PROPUESTA**

***Modelo de Evaluación del Desempeño para los funcionarios  
que prestan servicio para la UNED bajo la Modalidad de  
Teletrabajo.***

Fuente: Sócrates Salas Sánchez, 2009

**Justificación:**

Dado que el teletrabajo es una modalidad de trabajo que le permite al personal de la institución realizar sus tareas y asignaciones fuera de las instalaciones físicas de su institución de forma parcial o total; que tiene por fundamento el uso intensivo de las tecnologías de la información y comunicación e Internet para llevar a cabo tareas, asignaciones o proyectos desde el lugar y el horario que mejor le convenga a cada trabajador sin necesidad de cumplir un horario de trabajo preestablecido en un lugar físico determinado.

Y considerando que a nivel institucional se han iniciado esfuerzos para determinar la validez y pertinencia de ofrecer esta modalidad como una alternativa de trabajo para sus funcionarios, es que el Consejo de Rectoría en abril, 2008 (sesión 1530-2008, Art. VI, inc. 5) decide conformar una Comisión para que realice una propuesta para implementar el Teletrabajo como una opción institucional. Esta comisión quedó conformada por Rosa Vindas Jefa de Recursos Humanos, Adriana Oviedo del Consejo Universitario, Vigny Alvarado Director de la Dirección de Tecnología, Fabiola Cantero, Oficina Jurídica y Lidieth Parra del Programa de Simplificación de Procesos y Gobierno Digital, quien coordina y definió como su objetivo establecer un programa de teletrabajo en la UNED, que permita a los funcionarios teletrabajar, mediante el uso intensivo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICS).

Una vez nombrado este Equipo de Trabajo, se investigó sobre diferentes experiencias implementadas con dicha modalidad de trabajo; sobre sus principales características, ventajas y debilidades, normativas, así como el abordaje que se ha realizado sobre el tema a nivel institucional con el propósito de fundamentar el establecimiento de un plan piloto como primer fase de cara a la apertura oficial de un Programa de Teletrabajo sólido dentro de la Institución. Dicho plan piloto se implementó en el mes de septiembre del año pasado con un total de 16 funcionarios de distintas dependencias de la Universidad.

Una vez puesto en marcha el plan piloto, se vislumbra la necesidad de establecer mecanismos de monitoreo y control sobre el desempeño de este personal y los resultados de su gestión en aras de garantizar su eficacia, eficiencia y calidad de cara a un mejoramiento continuo de su labor. Es así como surge la necesidad de establecer un modelo institucional de evaluación del desempeño del funcionario que presta servicio bajo la modalidad de Teletrabajo.

**Objetivo General:**

Definir un Modelo de Evaluación del Desempeño ajustado con las condiciones y características propias de la modalidad de Teletrabajo, con el fin de monitorear la labor de los teletrabajadores que prestan servicio a la Universidad en beneficio de la institución y la sociedad.

**Objetivos Específicos:**

Establecer una propuesta de Modelo de Evaluación del Desempeño para aquellos funcionarios que prestan servicio a la UNED en la modalidad de Teletrabajo.

Identificar los criterios de evaluación que se utilizarán para monitorear la labor de los teletrabajadores.

Identificar las conductas o comportamientos asociados con un desempeño exitoso del teletrabajador.

Definir los instrumentos de evaluación del desempeño que se utilizaran en el monitoreo de la labor de los teletrabajadores de la UNED, según el modelo de evaluación que se defina.

Presentar la propuesta de modelo a los miembros de la comisión institucional de teletrabajo.

### **Planteamiento de la Propuesta:**

En estas líneas se va a desarrollar la propuesta que desde la Unidad de Evaluación del Desempeño se plantea como alternativa para monitorear y garantizar el éxito en la labor de los teletrabajadores. En el primer apartado, se sintetiza los propósitos fundamentales de la evaluación del desempeño de la UNED con la intención de establecer el encuadre sobre el cual se debe conceptualizar la evaluación de aquellos funcionarios que ofrecen servicio bajo la modalidad de Teletrabajo. En el segundo apartado, se señalan algunas consideraciones y generalidades del modelo de evaluación del desempeño propuesto para valorar la gestión del teletrabajador. El tercer apartado, presenta la metodología del modelo de evaluación del desempeño propuesto para valorar la gestión del teletrabajador de la institución. El cuarto apartado, incluye una descripción sobre los formularios que se proponen para realizar la evaluación del desempeño de los teletrabajadores de la UNED; mientras que el quinto y último apartado, presenta un análisis sobre las implicaciones que conlleva la implementación del modelo de evaluación del desempeño del teletrabajador propuesto.

#### 1. Propósitos fundamentales del modelo de evaluación del desempeño propuesto para valorar la gestión del teletrabajador de la UNED.

La evaluación del desempeño se concibe como un proceso sistemático, objetivo y confiable que tiene como propósito medir el cumplimiento de los objetivos

definidos en conjunto por funcionario y su jefatura, con la descripción del perfil psicosocial del teletrabajador en relación con las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos que presenta el funcionario y que son indispensables para garantizar la idoneidad en el teletrabajador. Esta medición se hace con el fin de identificar las áreas en las que se requiere de una mejora para aumentar los niveles de eficiencia, de eficacia y calidad en el trabajo del funcionario en la ejecución de sus funciones; y la relación de éstas con los objetivos, misión y visión de la institución.

Desde esta perspectiva, la evaluación del desempeño representa el proceso que permite medir y mejorar el rendimiento de los teletrabajadores que prestan servicio para la institución bajo esta modalidad; informando y retroalimentando sobre la base de los indicadores de competencia del perfil del teletrabajador y del cumplimiento de las metas establecidas. Dicho proceso, permite contar con una visión general del desempeño de los teletrabajadores, que facilita la mejora continua del rendimiento y la optimización y eficacia en el desempeño. Es importante señalar que este proceso enfatiza en la posibilidad que representa cada evaluación para orientar la gestión institucional hacia la búsqueda del mejoramiento constante para alcanzar niveles cada vez mayores de eficiencia y calidad en la gestión, aumentando con ello la excelencia en los servicios que ofrece la institución.

Dentro de los propósitos que se persiguen con la evaluación del desempeño del teletrabajador, se tiene:

- Orientar la gestión del teletrabajador hacia un mejoramiento continuo en su desempeño, que permita aumentar la calidad y excelencia en las funciones que realiza para la institución.

- La optimización del desempeño del teletrabajador, mediante un claro diagnóstico sobre los resultados de su gestión, con el fin de identificar los aspectos positivos en su labor, así como aquellos susceptibles de mejora para aumentar los niveles de eficiencia y eficacia en la gestión que realiza.
- Esclarecer las necesidades de capacitación y desarrollo que requieren quienes prestan servicio a la institución bajo la modalidad de Teletrabajo, con el objetivo de atenderlas de manera oportuna.
- Potenciar la consecución de los objetivos definidos y metas institucionales con un alto nivel de excelencia y calidad.

## 2. Consideraciones y generalidades del modelo de evaluación del desempeño propuesto para valorar la gestión del teletrabajador de la UNED.

La UNED, por su condición de pionera en educación universitaria con una metodología a distancia, ha desarrollado características muy propias y originales en cuanto a las labores que sus funcionarios desarrollan, lo cual se refleja en los perfiles del puesto y ahora con la implementación del Teletrabajo como modalidad institucional. Por tal razón al establecer un modelo de evaluación del desempeño para el teletrabajador, se deben atender estas particularidades y afinar tanto la metodología como el diseño de instrumentos de evaluación para que estén acordes con los resultados esperados de las funciones, objetivos, metas y actividades; así como del perfil de competencias definidas para un teletrabajador que garantizan la idoneidad bajo la modalidad de trabajo y por ende su adecuado desempeño. Esta heterogeneidad de los puestos y de las modalidades de trabajo, hace que resulte muy difícil estandarizar un instrumento de evaluación del desempeño para todo el personal, y obliga a la institución a diseñar instrumentos particulares propios para las clases de puestos existentes y a las diferentes modalidades de prestación de servicios.

Otro elemento considerado en el planteamiento de este modelo de evaluación del desempeño para el teletrabajador, es la concepción del individuo en una dimensión integral, en la cual no debe separarse sus potencialidades de las condiciones de su entorno sociocultural ni de su accionar en el trabajo. Por tanto, el modelo considera el comportamiento del funcionario como una integralidad, en términos de la interacción de aspectos de la conducta del individuo como sus habilidades, conocimientos, destrezas, actitudes, aptitudes, emociones y experiencias (competencias) con sus modos de actuar ante determinadas situaciones que le presenta el ámbito laboral.

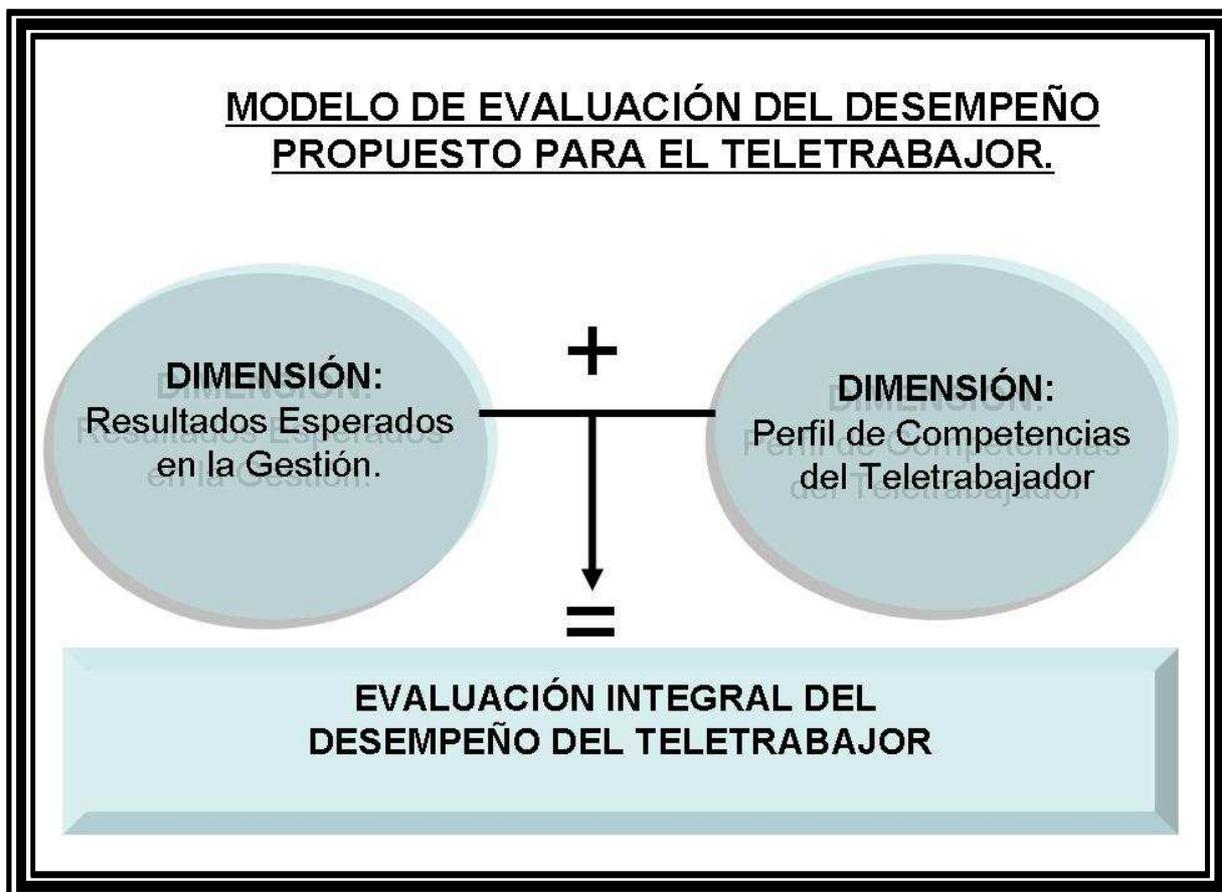
A nivel general, el modelo de evaluación del desempeño propuesto para valorar la gestión del teletrabajador de la UNED presenta congruencia con una serie de características defendidas a nivel institucional sobre los beneficios que debe representar para la institución un sistema de evaluación del desempeño. Al respecto cabe destacar, que dicho modelo de evaluación:

- Favorece una actitud abierta al aprendizaje, al desarrollo y al cambio como herramientas indispensables para la mejora continua del rendimiento.
- Logra la orientación del funcionario tanto hacia el cumplimiento de las metas definidas en conjunto con la jefatura como hacia el aprendizaje de nuevas competencias que requiere la modalidad de teletrabajo para un adecuado desempeño.
- Le ayuda a los funcionarios a tener claridad sobre los resultados que se esperan de su gestión y el avance paulatino que debe tener en relación con el cumplimiento de los objetivos y metas definidas, lo cual contribuye con su monitoreo.

### 3. Metodología del Modelo de Evaluación del Desempeño propuesto para valorar la gestión del teletrabajador de la UNED.

El sistema de evaluación del desempeño de la UNED, valora los atributos o indicadores del desempeño en la gestión que realiza el funcionario para la institución; por lo que no es su cometido u objeto de evaluación juzgar a la persona o a su perfil de personalidad o motivación que le lleva a conseguir un resultado.

A nivel metodológico, el modelo de evaluación que se propone para el desempeño del teletrabajador se concibe como una valoración integral del desempeño, que se encamina a abordar las dos grandes dimensiones que son clave para garantizar el adecuado desempeño del teletrabajador; a saber, la Dimensión de la Valoración sobre los Resultados Esperados de su Gestión y la Dimensión de la Valoración sobre el Perfil de Competencias que debe contar el teletrabajador para garantizar su idoneidad en esta modalidad de trabajo. En la figura siguiente se puede comprender mejor el modelo de evaluación que se pretende implementar:



En relación con cada uno de estas dimensiones o componentes de evaluación se procede a detallar los elementos que la integran; así como su ponderación.

En cuanto a la dimensión de la valoración sobre los resultados esperados de la gestión del teletrabajador, se debe señalar que se centra única y exclusivamente en el cumplimiento de las metas que se definen de manera conjunta entre el teletrabajador y su jefatura inmediata al inicio del programa y que se plasman en el Plan de Trabajo (revisar en Anexo 1 el formato sugerido para la presentación de este plan de trabajo). Se realiza en dos momentos una valoración de seguimiento a medio periodo y una valoración al final del proceso.

Tal y como se señaló, la evaluación sobre el cumplimiento de los objetivos y metas se vincula directamente con los planes de trabajo que se elaboran de manera conjunta entre el teletrabajador y su jefatura para realizar su seguimiento. No obstante, se hace indispensable empezar a visualizar la evaluación del teletrabajador como un proceso que requiere un monitoreo y seguimiento constante para detectar las oportunidades de mejora sobre el cumplimiento de los objetivos y el logro de las metas, en función de la eficiencia y eficacia con que se concretan dichas metas.

Por lo anterior, se propone que una vez que se determine en conjunto jefatura y teletrabajador el Plan de Trabajo con sus objetivos y metas claramente definidos; de igual manera se establezcan los resultados o productos que se esperan alcanzar con la gestión, como un mecanismo de monitoreo sobre la labor que realiza el funcionario. Para ello se establece una evaluación de seguimiento a medio periodo para la cual deben estar definidos los avances esperados en el cumplimiento de los objetivos al momento en que se realiza la misma. Se hace indispensable señalar que la valoración de seguimiento en la gestión se realiza a mitad del periodo definido dentro del plan de trabajo, y que no todos los planes de trabajo tendrán la misma vigencia o tiempo para su ejecución, razón por la cual no se puede estandarizar la fecha de la evaluación de seguimiento de la gestión, y la misma se debe ajustar a cada plan de trabajo y debe especificarse en el momento

en que se plantea dicho plan, tanto la fecha en que debe llevarse a cabo la evaluación de seguimiento de la gestión como la evaluación final en el cumplimiento de los objetivos.

Al respecto, debe señalarse que esta evaluación de seguimiento queda a criterio de la jefatura correspondiente si se realiza de manera presencial o bien haciendo uso de las tecnologías de información y comunicación con que cuenta la institución para facilitar la interacción entre teletrabajador y su jefatura correspondiente, facilitando con ello el proceso.

Dicha evaluación de seguimiento tiene un valor del 40% en la evaluación de resultados y su objetivo es que tanto jefe como colaborador analicen las fortalezas y las debilidades detectadas en la gestión de este último y que definan en conjunto el plan de acción o mejora de cara a la consecución de los objetivos definidos.

Una vez que se vence el periodo del plan de trabajo propuesto, la jefatura en conjunto con el teletrabajador realizan la valoración final de los resultados obtenidos por este último, y se obtiene una calificación final que representa el 60% restante del total de la evaluación de los Resultados. En esta valoración se evalúa el grado de cumplimiento de las metas definidas en el plan de trabajo, la valoración se realiza sobre todo el proceso.

En ambos casos, la valoración de seguimiento y la valoración final de gestión, se realiza en un formulario electrónico elaborado, en Excel por parte de la Unidad de Evaluación del Desempeño a partir de los Planes de Trabajo. En él se debe asignar una calificación utilizando una escala de uno a diez donde uno es el puntaje más bajo a obtener y diez el más alto; utilizando como base los siguientes criterios de valoración:

**Cumplimiento Oportuno y Responsabilidad.** Este criterio hace referencia a la aceptación y cumplimiento de las obligaciones de su labor, al manejo cuidadoso de los recursos materiales disponibles y a la respuesta eficaz a la confianza que se le ha depositado. Así mismo, pone énfasis en poder

- terminar con éxito las metas programadas o las tarea requeridas y de satisfacer una obligación antes o en un plazo anteriormente señalado.
- **Orden y Calidad del Trabajo en relación con los objetivos.** Este rubro hace referencia al trabajo preciso y completo que rara vez requiere de correcciones, y que tiene además muy buena aceptación por parte de la jefatura y compañeros de otras dependencias de la Universidad. Tome en cuenta para su criterio el orden, el uso de técnicas y procedimientos, la utilización de los recursos tecnológicos, herramientas, materiales; entre otros.
- **Cumplimiento en la cantidad entregable negociada.** Este criterio hace referencia a la cantidad de trabajo producida de acuerdo con lo esperado y en ocasiones, según la circunstancia a una producción mayor a la cantidad que se acordó se debía presentar.
- Se debe señalar que esta valoración sobre los resultados tendrá dentro de la calificación final un valor ponderado del 60% del total y se pondera con el 40% restante que se obtiene de la valoración sobre el perfil de habilidades, destrezas, conocimientos aptitudes y actitudes que debe mostrar un teletrabajador en el desempeño de sus funciones. Hay señalar que a lo interno de esta dimensión, se debe validar, identificar y ponderar el peso relativo de cada componente de valoración, en relación con las competencias que se definan en el perfil psicosocial del teletrabajador e identificar en cada una de estas competencias, con ayuda de los teletrabajadores, los comportamientos o conductas asociadas con un desempeño exitoso con el propósito de identificar aquellos conocimientos, experiencias, habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes que deben ser evaluadas en un teletrabajador, facilitando con ello la definición con claridad sobre la manera en que deben ser evaluarlos y el instrumento que para tal fin se debe diseñar.

En relación con los componentes en los que se debe centrar la evaluación en la dimensión de la valoración sobre perfil de competencias, estos se detallaran una vez que se cuente con el perfil psicosocial definido para el teletrabajador de la UNED, y se le asignará a cada uno su peso relativo dentro de la valoración.

Con el fin de resumir y facilitar la comprensión sobre los puntajes y los pesos relativos asignados a cada dimensión que integra la evaluación del desempeño del teletrabajador, se presenta la siguiente tabla de valoración que muestra cada dimensión y sus componentes de evaluación con sus respectivas calificaciones ponderadas, tanto a lo interno de cada componente, como en relación con la calificación final de la evaluación:

<b>TABLA DE VALORACIÓN SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TELETRABAJADOR</b>	
<b><u>Dimensión y componentes</u></b>	<b><u>Calificación Ponderada</u></b>
<b>Dimensión Resultados Esperados</b>	<b>60%</b>
Seguimiento de Gestión 40%	
1. Cumplimiento Oportuno y Responsabilidad. 10%.	
2. Orden y Calidad en relación con los objetivos. 15%.	
3. Cumplimiento en la cantidad entregable negociada. 15%.	
Evaluación Final de Gestión 60%	
1. Cumplimiento Oportuno y Responsabilidad. 15%.	
2. Orden y Calidad en relación con los objetivos. 25%.	
3. Cumplimiento en la cantidad entregable negociada. 20%.	
<b>Dimensión Perfil de Competencias del Teletrabajador</b>	<b>40%</b>
Los componentes y su ponderación se detallan una vez que se cuente con el Perfil de Competencias del teletrabajador.	
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Para cada dimensión de evaluación, se establecen tres niveles de desempeño asociados con los puntajes obtenidos en cada uno. De esta manera, se designa una puntuación entre el 70% y el 85% como estándar mínimo aceptable de eficiencia a alcanzar en la gestión del teletrabajador; éste hace referencia a un nivel de desempeño conforme a lo esperado y quiere decir que el cumplimiento de los objetivos definidos en el plan de trabajo se han logrado en forma suficiente aunque sin mayor mérito.

Las puntuaciones que están por debajo de este rango de calificación, se conciben como puntuaciones con un nivel de desempeño por debajo del estándar mínimo aceptable y son motivo de alerta o indicador que compromete al teletrabajador y a su jefatura a orientar sus esfuerzos hacia el mejoramiento continuo en su gestión a partir de la definición de un plan de acción específico para mejorar el rendimiento y puede sugerir además, la revisión y adecuación en los planes de trabajo bajo la supervisión de la instancia correspondiente.

Por su parte, puntuaciones que están sobre este rango de calificación, se conciben como puntuaciones con un nivel de desempeño por encima del estándar mínimo aceptable y son motivo de reconocimiento al teletrabajador y a su jefatura por el logro de los objetivos propuestos instándolos a orientar sus esfuerzos por mantener ese nivel de desempeño y/o definir planes de trabajo más pretenciosos.

Una vez presentado el modelo de evaluación y la manera de interpretar los resultados de la evaluación, es necesario señalar que ésta se realiza de manera conjunta entre jefatura y teletrabajador registrando su calificación en el formulario diseñado para tal fin. Lo anterior, evidentemente involucra incentivar a nivel institucional una cultura de evaluación participativa y consensuada que permita impregnar mayor objetividad al proceso a partir del seguimiento, la retroalimentación y comunicación constante entre jefe y teletrabajador.

#### 4. Formularios de evaluación del desempeño de los teletrabajadores de la UNED.

Para cada una de las dimensiones del modelo de evaluación, existen formularios específicos que permiten la captura de la información sobre la valoración conjunta que realizan tanto la jefatura como el teletrabajador. Lo mismo se detalla a continuación.

##### **Formulario para la valoración de la dimensión de los resultados esperados en la gestión del teletrabajador.**

Este formulario, tiene un diseño en formato electrónico para que sea completado de manera conjunta por la jefatura y el teletrabajador, registrando las dos valoraciones y ofreciendo una calificación promediada de ambas visiones; tanto para la evaluación de seguimiento de la gestión como la evaluación final de gestión. A nivel descriptivo, está compuesto por tres secciones relacionadas con los datos de identificación del funcionario, con la valoración de los resultados de la gestión y la tercera con un espacio para que tanto jefe como teletrabajador realicen las observaciones o comentarios que consideren pertinente.

En relación con la segunda sección, es en ella que se realiza la evaluación tanto de seguimiento como la final de gestión. Se presenta una tabla que le ofrece a los evaluadores la perspectiva sobre los objetivos, actividades relacionadas con cada objetivo y los productos o cantidades entregables negociados. Con base en ello, es que se realiza la valoración de la gestión del teletrabajador a partir del registro de los productos o cantidades entregadas en cada actividad. Seguidamente se presenta la valoración de seguimiento de gestión y se establecen los criterios bajo los cuales se debe hacer la evaluación de las actividades y metas definidas; a saber Responsabilidad y Puntualidad, Orden y Calidad en relación con los objetivos y el Cumplimiento en la Cantidad de Entregable. Un cuadro similar se incluye para realizar la evaluación final de la gestión del teletrabajador. En cada uno de estos criterios se registra tanto la evaluación de la jefatura como la autoevaluación del teletrabajador y se obtiene automáticamente un porcentaje de

cumplimiento en relación con cada meta y para el criterio de valoración; y con base en ellos se obtiene la calificación tanto para la evaluación de seguimiento como para la evaluación final y se pondera de acuerdo con los pesos establecidos y así se obtiene la calificación final de la dimensión de gestión. Se puede consultar este formulario en el Anexo 2 de este documento.

### **Formulario para la evaluación de la dimensión del perfil de competencias del teletrabajador.**

Este documento debe de elaborarse, ya que todavía no se cuenta con el perfil de competencias que requiere el teletrabajador en el puesto, y sin dicho perfil, no se puede ni definir los indicadores de desempeño, ni los comportamientos o conductas asociadas con un desempeño exitoso en la modalidad de teletrabajador. Esta sección de este documento, y el formulario que se diseñe para tal fin; se incluirán al mismo cuando se tenga listo el perfil y con ello claridad sobre las competencias que debe tener el teletrabajador y sobre las cuales se debe orientar la evaluación de esta dimensión.

#### **5. Implicaciones del modelo de evaluación propuesto.**

Una vez presentada la propuesta del modelo de evaluación, es necesario establecer una serie de implicaciones que se tiene que tomar en cuenta para su adecuada implementación. Primero, se debe unificar el formato de presentación del Formulario para realizar Plan de Trabajo; ya que se considera que tanto la jefatura como el teletrabajador deben tener claro desde el inicio los objetivos, las actividades, las metas que definieron de manera conjunta y la manera en que se debe evaluar la gestión del teletrabajador. Esto es fundamental para garantizar el éxito en su gestión, no obstante tras el análisis del formato de presentación del Plan de Trabajo se visualizó que el formato de dicho plan que conserva la jefatura difiere del que conserva el teletrabajador; por tal motivo se discutió al respecto y se hace la sugerencia de unificar el formato y se presenta la propuesta para su conocimiento y discusión en el Anexo 1, tal y como se señaló líneas arriba.

Segundo, se considera indispensable que exista un acompañamiento y asesoría por parte de la instancia técnica sobre cómo se deben diseñar los planes de trabajo, para ello la capacitación tanto con jefaturas como con teletrabajadores se hace crucial de cara a la definición de planes de trabajo acordes con las necesidades de la institución y ajustados a la realidad del teletrabajador, y que faciliten el proceso de evaluación del desempeño.

Tercero, para garantizar el éxito en la implementación del modelo de evaluación del desempeño de los teletrabajadores de la UNED es necesario el diseño de un instructivo o manual que ofrezca tanto a las jefaturas como a los funcionarios que opten por esta modalidad de trabajo la información básica indispensable sobre cómo van a ser evaluados y los criterios con los cuales se valorará su gestión.

Por último y no menos importante, este modelo propuesto implica la institucionalización de una cultura de evaluación que la conciba como una herramienta puesta al servicio del mejoramiento continuo que involucra un monitoreo conjunto y una comunicación constante entre jefaturas y teletrabajadores en aras de potenciar y optimizar la gestión de estos funcionarios.

## 6. Conclusiones

- Con la implementación del Plan Piloto de Teletrabajo, se evidenció la necesidad de definir un modelo de evaluación del desempeño que permita realizar un monitoreo y seguimiento sobre la gestión del teletrabajador orientado al mejoramiento continuo; con el fin de garantizar la excelencia y calidad en su gestión. Por tal motivo, desde la Unidad de Evaluación del Desempeño de la Oficina de Recursos Humanos se articuló un modelo de evaluación donde se define a nivel conceptual y metodológico la manera en la cual se va a realizar la evaluación del desempeño en esta modalidad de trabajo.

- Se definió un modelo que propone una evaluación integral que pondera las calificaciones en cada componente tanto de los resultados esperados en su gestión como del perfil de competencias; pero al no existir aún el perfil de competencias es imposible determinar con claridad qué competencias se deben evaluar en el teletrabajador, ni la manera de evaluarlas. Por tal razón, se introduce como posible modificación para la primer aplicación de la evaluación del desempeño, en caso de no contar con el perfil de competencias, enfocarla únicamente sobre el componente de resultados esperados en la gestión; señalando que a nivel técnico, esta modificación no le resta validez, consistencia ni confiabilidad a los resultados de la evaluación, ya que para efectos de la calificación que se le da al funcionario la misma se obtiene con base en el logro de los resultados esperados en su gestión y no se pondera en relación con la calificación obtenida en componente del perfil de competencias, tal y como lo define el modelo, con lo cual no se afecta la calificación del desempeño del funcionario.
- Fue posible definir un instrumento evaluación de fácil manejo para registrar el monitoreo y seguimiento que se hace sobre el avance en la consecución de los objetivos definidos para cada teletrabajador; es decir, para medir el componente de valoración sobre los resultados esperados en la gestión del teletrabajador.
- Se hace indispensable contar con la definición del perfil de competencias del teletrabajador, insumo necesario del proceso de evaluación del desempeño.
- Para garantizar el éxito en las aplicaciones del modelo, se hace indispensable capacitar tanto a jefaturas como a teletrabajadores sobre cómo completar o elaborar un plan de trabajo, con el fin de que estén adaptados lo mejor posible a la realidad institucional y a los Planes Anuales Operativos de la dependencia a la que se pertenece. Para la elaboración de estos planes es

fundamental tener claro qué se entiende por un objetivo, qué es una meta esperada y qué es una actividad, así como el hecho de que los mismos deben ser elaborados de manera conjunta entre jefatura y colaborador. Para esta parte de la capacitación el Programa de Teletrabajo deberá trabajar estrechamente con el Centro de Programación y Planificación Institucional (CPPI) de la Vicerrectoría de Planificación.

## 7. Recomendaciones

- Definir como una prioridad el diseño del perfil de competencias del teletrabajador, insumo indispensable para establecer con claridad las competencias sobre las cuales se debe enfocar la valoración del perfil, así como el instrumento para evaluarlas.
- Implementar durante la próxima fase de teletrabajo, una aplicación institucional del modelo de evaluación del desempeño definido para los funcionarios que prestan servicio en la UNED bajo esta modalidad de trabajo.
- Fortalecer una cultura de evaluación del desempeño que piense en este proceso como una herramienta puesta al servicio del mejoramiento continuo que involucra un monitoreo conjunto y una comunicación constante entre jefaturas y teletrabajadores en aras de potenciar y optimizar la gestión de estos funcionarios.
- Definir los instrumentos a utilizar para valorar el desempeño en la gestión de la jefatura inmediata del teletrabajador.
- Ofrecer capacitación tanto a jefaturas como a teletrabajadores sobre cómo completar o elaborar un plan de trabajo, con el fin de que estén adaptados

lo mejor posible a la realidad institucional y a los Planes Anuales Operativos de la dependencia a la que se pertenece.

- Diseñar un instructivo o manual que ofrezca tanto a las jefaturas como a los funcionarios que opten por esta modalidad de trabajo la información básica indispensable sobre cómo van a ser evaluados y los criterios con los cuales se valorará su gestión.



**ANEXO 1. Propuesta de Formulario para la Presentación del Plan de Trabajo.**

**DATOS DE IDENTIFICACION**

Nombre y Apellidos del Funcionario: _____		Número de Cédula: _____
Vicerrectoría _____	Oficina o Dirección: _____	Puesto: _____
Periodo: _____	Duración en meses: _____	
Fecha de Evaluación de Seguimiento de Gestión: _____	Fecha de Evaluación Final de Gestión: _____	

**Objetivo: (1)**

Actividades a Desarrollar (2)	Producto o Cantidad Entregable Negociada (Metas) (3)	Fecha de entrega	Momento de la Evaluación		Observaciones
			Seguimiento de Gestión	Evaluación Final	

Nombre y Apellidos del Jefe (a): _____	Visto Bueno del Funcionario (a): _____
Visto Bueno del Jefe (a): _____	

**NOTAS:**

(1): El objetivo de la actividad debe vincularse con el Plan Operativo Anual de la Oficina o Dirección, y se expresa como el cumplimiento de algún logro. Dentro de las características que debe cumplir la formulación del objetivo se encuentran las siguientes: 1. Se expresan a través de un verbo infinitivo, que sea de acción o logro. 2. Deben expresar un direccionamiento. 3. Deben expresar un resultado claro. 4. Deben centrarse en resultados concretos, realistas y alcanzables. Se recomienda que se manejen tantos formularios como Objetivos desarrolla la persona.

(2): Debe anotarse todas las actividades a realizar por parte del (la) funcionario (a) en el logro del objetivo definido. Las actividades determinan las metas o los resultados que se espera alcanzar al ejecutar el objetivo propuesto.

(3). Es el parámetro para la medición y se debe expresar en productos o cantidad final del entregable; constituye la meta a cumplir negociada, es la cuantificación del objetivo y de las actividad y es por medio de ella que se evalúa el teletrabajo realizado. Por lo tanto debe ser realista, definible en el tiempo y responder a las preguntas ¿cuánto? y ¿cuándo? Debe definirse las características del entregable para cada una de las actividades definidas, los entregables pueden ser: informes, bitácoras, avances de proyectos, descripciones curriculares, manuales, etc.

**UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA**  
**VICERRECTORIA EJECUTIVA**  
**OFICINA DE RECURSOS HUMANOS**  
**UNIDAD DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**  
**PROGRAMA DE TELETRABAJO**



**ANEXO 2. Propuesta de Formulario para la Evaluación de la Dimensión de los Resultados Esperados en la Gestión del Teletrabajador de la UNED.**

**DATOS DE IDENTIFICACION**

Nombre del Funcionario:	Número de Cédula:	Puesto:
Nombre de la Jefatura:	Oficina o Dirección:	Vicerrectoría:
Periodo:	Evaluación de Seguimiento:	Fecha de Evaluación Final:
Visto Bueno del Jefe (a):	Visto Bueno del Funcionario (a):	Recibido por:
		Fecha de recibido:

**VALORACION DE LOS RESULTADOS DE LA GESTION DEL TELETRABAJADOR**

Objetivos del Plan de Trabajo	Actividades a Desarrollar según Plan de Trabajo	Producto o Cantidad Entregable Negociada (Metas)	Producto o Cantidad Entregada (Gestión-Logro)	Evaluación de Seguimiento de Gestión (1)						Evaluación Final					
				Criterio: Responsabilidad y Puntualidad (2) Calificación. Escala de 1-10	% de Cumplimiento	Criterio: Orden y Calidad (3) Calificación Escala de 1-10	% de Cumplimiento	Cantidad del Entregable (4) Escala de 1-10	% de Cumplimiento	Criterio: Responsabilidad y Puntualidad (2) Calificación. Escala de 1-10	% de Cumplimiento	Criterio: Orden y Calidad (3) Calificación Escala de 1-10	% de Cumplimiento	Cantidad del Entregable (4) Escala de 1-10	% de Cumplimiento Escala de 1-10

<b>Observaciones ó Comentarios</b>	
------------------------------------	--

**NOTAS:**  
(1). La evaluación se realiza utilizando una Escala de Valoración de **UNO** a **DIEZ**, donde 1 es la calificación más baja a obtener y 10 el puntaje máximo a obtener.  
(2). Responsabilidad y Puntualidad: Este criterio hace referencia a la aceptación y cumplimiento de las obligaciones de su labor, al manejo cuidadoso de los recursos materiales disponibles y a la respuesta eficaz a la confianza que se le ha depositado. Así mismo, tiene que considerarse la puntualidad a la hora de poder terminar con éxito las metas programadas o las tareas requeridas y de satisfacer una obligación antes o en un plazo anteriormente señalado.  
(3). Orden y calidad en relación con los objetivos: Este rubro hace referencia al trabajo preciso y completo que rara vez requiere de correcciones, y que tiene además muy buena aceptación por parte de la jefatura y compañeros de otras dependencias de la Universidad. Tome en cuenta para su criterio el orden, el uso de técnicas y procedimientos, la utilización de los recursos tecnológicos, herramientas, materiales; entre otros.  
(4). Cumplimiento en la cantidad entregable negociada. Este criterio hace referencia a la cantidad de trabajo producida de acuerdo con lo esperado y en ocasiones, según la circunstancia a una producción mayor a la cantidad que se acordó se debía presentar.

**ANEXO 5:**  
**VIDEO**

## **Video Teletrabajo UNED**

Se elaboró un video que permitiera captar mediante imagen, la experiencia de los teletrabajadores en el plan piloto, para esto se coordinó con la Oficina de producción Audiovisual y se solicitó la colaboración a algunos teletrabajadores para conservar mediante video la experiencia vivida durante el plan piloto de teletrabajo (se adjunta al final de este documento).

**ANEXO 6:**  
**PARTICIPACIÓN EN ACTIVIDADES DE**  
**LA SECRETARIA TÉCNICA DE**  
**GOBIERNO DIGITAL**

La Comisión Institucional de teletrabajo tuvo que participar en las diferentes actividades relacionadas al tema de teletrabajo, organizadas por la Secretaría Técnica de Gobierno Digital. A continuación se presenta un resumen de todas estas actividades.

### **Actividades y talleres**

#### **Jueves 31 de julio, 2008**

Lanzamiento del Proyecto de Teletrabajo en el sector público. Participación de Laura Chinchilla como Presidenta suplente. En su discurso felicitó a la UNED por iniciar con el proyecto de Teletrabajo. Asistieron Rosa María Vindas, Adriana Oviedo, Fabiola Cantero y Lidiette Parra.

#### **Jueves 28 de agosto, 2008**

Reunión de coordinación y definición de las líneas de acción en materia de teletrabajo, por parte de la Secretaría Técnica de Gobierno Digital y primer contacto con las diferentes instituciones para el intercambio de conocimientos en materia de Teletrabajo. Asistió Lidiette Parra.

#### **Jueves 18 y 19 de setiembre, 2008**

Solicitud de la Secretaría Técnica de Gobierno Digital, para que compartiéramos la experiencia vivida hasta el momento con el Proyecto de Teletrabajo. Participaron Rosa María Vindas y Lidiette Parra, quienes expusieron y compartieron la experiencia de la formulación del proyecto de teletrabajo y puesta en marcha del plan piloto; ante más de 35 funcionarios representantes de varias instituciones del Estado.

#### **Jueves 25 de setiembre, 2008**

Taller de Orientación para la conformación de Equipos de Teletrabajo. En este taller el objetivo fue orientar a los funcionarios representantes de las diferentes

instituciones, en como conformar los equipos de trabajo para iniciar con los planes pilotos de teletrabajo. Asistieron Lidiette Parra y Rosa María Vindas.

#### **Viernes 10 de octubre, 2008**

Taller sobre aspectos Regulatorios y Normativos del Teletrabajo, aspectos legales del teletrabajo, aplicación de póliza de riesgos de trabajo, adecuación de espacios para teletrabajo y de salud ocupacional. Las instituciones expositoras fueron el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Instituto Nacional de Seguros y la Dirección General de Servicio Civil. Asistieron Fabiola Cantero y Karla Rojas.

#### **Jueves 30 de octubre, 2008**

Seminario Administración de Proyectos. Impartido por la Oficina de Administración de Proyectos de la Secretaría de Gobierno Digital en conjunto con el ProGesTic, de la Universidad Nacional. El objetivo de este Seminario fue crear una cultura orientada a la administración de proyectos, para así obtener beneficios e impactos tanto dentro de nuestras instituciones como hacia el usuario. Asistió Lidiette Parra.

#### **Viernes 21 de noviembre, 2008**

Feria de Teletrabajo. Se conocieron experiencias nacionales e internacionales en materia de teletrabajo y se observaron varios tipos de software y equipo que puede utilizarse para teletrabajar. Específicamente, fue relevante la participación de la Dra. Viviana Laura Díaz, Ministra del Teletrabajo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la República de Argentina, quien compartió la experiencia del desarrollo de Teletrabajo en Argentina. Nos permitió conocer el impacto que tiene el teletrabajo en términos de inclusión social y la forma en cómo ellos han potencializado otras áreas de acción. Asistieron Rosa María Vindas, Adriana Oviedo, Katty Torres y Lidiette Parra.

## **Atención a instituciones y medios de comunicación**

### **Instituciones:**

#### **Viernes 29 de agosto, 2008**

Se atendió al señor Carlos Salas de la Dirección Corporativa de Banca de Desarrollo del Banco Nacional y subcoordinador del plan piloto de teletrabajo de ese departamento, con el objetivo de poder realizar una actividad conjunta de una videoconferencia sobre Teletrabajo. Lamentablemente no fue posible, dado que las instituciones estaban en procesos diferentes en cuanto al plan piloto de teletrabajo y los objetivos no eran los mismos para las etapas en que se encontraban ambas instituciones. Participaron Liliana Picado, Adriana Oviedo, Evelyn Brenes, José Zúñiga y Lidiette Parra.

#### **Jueves 04 de setiembre, 2008**

Se atendió a los Directores de Recursos Humanos del IMAS quienes nos solicitaron compartirles la experiencia del proyecto de teletrabajo hasta el momento realizada. Participaron Rosa María Vindas y Lidiette Parra.

#### **Martes 21 de octubre, 2008**

Se atendieron a funcionarios de la Dirección de Desarrollo Humano y Organizacional del Banco Popular quienes nos solicitaron compartirle la experiencia de Teletrabajo hasta el momento realizada. Participaron Adriana Oviedo y Lidiette Parra.

#### **Viernes 14 de noviembre, 2008**

Se atendió a la Vicerrectora de Investigación Luisa Eugenia Castillo y compañeros de Recursos Humanos de la Universidad Nacional, para que le compartiéramos la experiencia y responder inquietudes. Participaron Rosa María Vindas y Lidiette Parra.

### **Miércoles 11 de marzo, 2009**

Se recibe visita de dos funcionarios de Coopelesca para que le compartiéramos la experiencia en teletrabajo y responder inquietudes. Participaron Lidiette Parra y Katty Torres.

### **Medios de comunicación:**

Miércoles 30 de julio, 2008. Comunicado de Prensa. Oficina de Comunicación y Mercadeo de la UNED.

Viernes 01 de agosto, 2008. DiarioExtra.com. "Gobierno firma decreto para que burócratas trabajen en sus casas".

Viernes 01 de agosto, 2008. La Prensa Libre "Empleados públicos trabajarán desde sus casas con teletrabajo".

Domingo 17 de agosto, 2008. La Nación. "Más empleados públicos dejan oficina para trabajar desde la casa".

Agosto- Noviembre, 2008. Acontecer Número 21. "Funcionarios Institucionales iniciarán teletrabajo en setiembre".

Miércoles 20 de agosto, 2008. Periódico Vuelta en U. "Habrá teletrabajadores a distancia en la UNED".

13 de agosto, 2008 Participación vía telefónica en el Programa de Amelia Rueda, Programa Nuestra Voz sobre teletrabajo, a solicitud de periodista de Amelia Rueda. <http://www.ameliarueda.com/contenido/articles/807.html>

03 de setiembre, 2008 Participación en video de teletrabajo para sitio web de Amelia Rueda Programa Nuestra Voz.

<http://www.youtube.com/watch?v=pW3LlizRaII>

Noviembre - Enero, 2009. Acontecer Número, 22. "Funcionarios que participan en proyecto piloto de teletrabajo recibieron inducción"

Setiembre, 2008 Participación en el Programa Nexos de la UCR, canal 15.

Domingo 04 de enero, 2009. La Nación "Estado abrirá centros de teletrabajo fuera de San José"

Febrero- Abril, 2009. Acontecer Número 23 "Teletrabajadores culminarán plan piloto en marzo".