

**El teletrabajo
internacional
como estrategia
innovadora en
la gestión de la
Universidad Estatal
a Distancia de Costa
Rica (UNED)**

María Martha Durán-Rodríguez

Psicóloga, con especialidad en Trabajo y Organizaciones, doctora en Educación. Teletrabajadora de la Universidad Estatal a Distancia (UNED), en modalidad internacional.

Correo electrónico: mduranr@uned.ac.cr

Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica UNED

Resumen

Se presenta la experiencia en la implementación del teletrabajo internacional (TTI) en la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica (UNED), desde la perspectiva psicosocial del trabajo, la calidad de vida laboral y los cambios que impulsan la rápida transformación del entorno. A partir de investigación documental, entrevistas y la presentación del caso propio, se realiza un recorrido histórico del proceso de implementación del teletrabajo en la UNED, y se valoran criterios institucionales y personales. Se concluye que la implementación del TTI en la UNED es una experiencia pionera en la región centroamericana y se valora como positivo para la institución, dado su impacto directo en la calidad de vida personal y laboral; sin embargo, es posible considerar elementos de cultura organizacional, procedimientos internos y atención de aspectos psicosociales de las personas teletrabajadoras para lograr mejoras. Se identifican elementos particulares relacionados con el TTI que deben visibilizarse.

Palabras clave: teletrabajo, teletrabajo internacional, innovación, calidad de vida laboral, UNED.

Abstract

From a psychosocial perspective of work and the changes promoted by the rapid transformation of the environment, the experience in the implementation of International Telework (TTI) at the Distance State University of Costa Rica (UNED) is presented. Based on documentary research, interviews and personal experience, a historical walk-through of the implementation process is carried out to date and both institutional as well as personal criteria such as technology and security, retention of talent and other aspects related to the organizational culture, sense of belonging to the institution and quality of work life are evaluated. It is concluded that the TTI is positive for the institution and has a direct impact on the quality of life both personal and work quality. However, it is possible to consider elements of organizational culture and internal procedures to achieve further improvements.

Keywords: Teleworking, international teleworking, innovation, quality of working life, UNED.

Introducción

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

Durante sus 40 años, este modelo ha sido muy exitoso. La institución ha crecido no solo en sus índices de matrícula (más de 31.000 estudiantes matriculados en 2016) (Guzmán, 2017), sino en el número de trabajadores y trabajadoras (aproximadamente 2100 personas), distribuidos en los 44 centros universitarios que abarcan 34 zonas del país.

Este crecimiento institucional aunado a las transformaciones del entorno potenciados por el desarrollo tecnológico y el incremento en la población económicamente activa son condiciones para el surgimiento de nuevas modalidades de trabajo. En esta línea, dentro de las acciones estratégicas de modernización estatal, el Gobierno de la República ha

promovido desde 2008 la implementación del teletrabajo (TT) en las instituciones estatales y empresas privadas del país, a las que la UNED se suma desde ese mismo año y lo formaliza en 2015, incluyendo dentro de las modalidades el teletrabajo internacional (TTI).

La modernización de la gestión basada en el uso intensivo de tecnologías de información y comunicación (TIC) implica cambios en la estructura y dinámica organizacional (en cuanto a la cultura organizacional, los procesos y sistemas) y en la estrategia organizacional (integración de actores y grupos de interés y descentralización, principalmente), cambios que son orientados por la calidad como criterio de éxito y se visualizan en la mejora de los servicios, mayor eficiencia en el uso de los recursos, reducción de costos operativos y fortalecimiento de una cultura acorde con los nuevos desafíos que plantea el entorno organizacional.

Con el fin de participar en el III Congreso Mundial de Educación Superior a Distancia, en el presente artículo se presenta una experiencia significativa vinculada a modelos universitarios y políticas institucionales que responden al contexto actual. Su objetivo es presentar la experiencia de incorporación del TT en la UNED, focalizando en el TTI

como una forma innovadora en la gestión institucional. Se realiza mediante investigación documental, entrevistas y la presentación del caso propio.

El documento se estructura en cuatro apartados: el significado e importancia del trabajo desde una perspectiva psicosocial; algunas ideas sobre el TT; contextualización y recuento histórico del proceso de implementación hasta la actualidad del TT en la UNED; el TTI como una propuesta innovadora desde la experiencia personal en esta modalidad. Se concluye con la identificación de retos y oportunidades institucionales para la atención del TT y del TTI.

El trabajo y la calidad de vida laboral

El trabajo ocupa un lugar y un peso específico tan importante en nuestras vidas que se constituye en eje vertebrador y estructurador de las mismas y de los roles sociales que desempeñamos (Durrán, 2011).

El marco temporal del trabajo regula nuestras vidas: primero se invierte una porción importante de tiempo en la preparación mediante la educación formal y no formal; posteriormente el mantenimiento, especialización laboral o actualización de conocimientos entran en juego, en función del trabajo actual o futuro. Ya involucrados en la ocupación laboral, la cotidianidad se ve determinada por el lugar de trabajo, sea definiendo el lugar de residencia, la organización del tiempo y la distribución de las actividades personales (familiares, de ocio y re-

creación). Por esto se concibe el trabajo como la actividad humana cuantitativamente más relevante, solo superada en tiempo por los espacios de sueño y descanso.

En tanto fenómeno psicosocial, el trabajo está en constante evolución debido a múltiples influencias, sea de factores sociales, económicos, tecnológicos, político-jurídicos o culturales que lo condicionan. Deben considerarse, también, las percepciones y valoraciones subjetivas que realizan las personas que desarrollan la actividad laboral y que influyen en sus aspiraciones y estilo de vida.

En la sociedad de la información y del conocimiento, la búsqueda de hacer compatibles los intereses de la organización (objetivos y metas organizacionales) con las demandas y expectativas de sus miembros nos acerca al concepto de *calidad de vida en el trabajo* (CVL), entendida como la integración de las buenas condiciones laborales “objetivas” que generan un alto grado de bienestar “subjetivo”, gracias a políticas institucionales que propician la satisfacción laboral, tanto individual como colectiva.

La CVL integra cuatro dimensiones básicas: las condiciones del ambiente laboral (condiciones que se viven dentro del entorno laboral y que inciden en la actividad de trabajo cotidiana y tiene influencia en la identidad de las personas en cuanto a sus gustos, intereses, modos de relacionarse, elecciones, por ejemplo), el bienestar en el puesto de trabajo (condiciones de retribución, incentivos y beneficios, desarrollo profesional, oportunidades de participación creativa), el bienestar psicosocial (equilibrio fami-

lia-trabajo-tiempo libre-ocio, relaciones con otros dentro y fuera del lugar de trabajo) y las condiciones sociopolíticas en la organización (seguridad y estabilidad laboral, participación y redes de apoyo). Estas dimensiones son integradas por el compromiso, la confianza y el control que se genera en la organización (Durán, 2010), por una parte, y por el apoyo social, la autonomía y autoeficacia en el ejercicio del trabajo, por otra.

El teletrabajo

El TT es una modalidad laboral cuyos fundamentos se encuentran en investigaciones sobre trabajo a distancia en los años setenta, época de la crisis del petróleo. Su principal impulsor, Jack Nilles, lideraba un grupo de investigadores de la Universidad de California del Sur, Estados Unidos, con el objetivo de aplicar tecnologías informáticas para incrementar la productividad y rentabilidad al reducir costos (Ushakova, 2015).

Esta lógica ha permitido su vertiginosa incorporación a nivel mundial como

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

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

Figura 1. Componentes de teletrabajo.



Fuente. Elaboración propia basada en Daniels (2001, citado por Robles y Arias, 2015).

De esta forma, el TT les permite a las personas ejercer sus funciones y tareas desde cualquier lugar, más allá de una oficina o de las instalaciones universitarias, con una vinculación directa y permanente con el lugar de trabajo. Esto transforma la característica principal de formas de trabajo tradicionales: la presencialidad de quien trabaja, que pasa de ser física a realizarse en línea, en la red.

Teletrabajo en la UNED

Costa Rica es el país centroamericano que más ha avanzado en TT, pues cuenta con las condiciones materiales y sociales adecuadas para su puesta en práctica (Formoso, 2016). A febrero de 2017, cuenta con 43 instituciones públicas que utilizan esta modalidad de trabajo (tabla 1), además de empresas privadas, especialmente multinacionales.

Tabla 1. Número de teletrabajadores según institución pública.

Instituto Costarricense de Electricidad	364
Ministerio de Educación Pública	151
Ministerio de Comercio Exterior	95
Universidad Nacional Estatal a Distancia	83
Registro Nacional	82
Ministerio de Ambiente y Energía	56
Consejo de Seguridad Vial	50
Ministerio de Obras Públicas y Transportes	47
Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones	46
Ministerio de Salud Pública	42
Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	39
<i>Al 30 de abril de 2017, el número de personas teletrabajadoras en la UNED es de 152 (Oviedo, 2017).</i>	

Fuente. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (citado en de Agüero, 2017).

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

competitividad, en un ambiente laboral que estimule el alto desempeño.

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

tificación y compromiso del personal con la institución gracias al mejoramiento en la calidad de vida laboral.

La historia del TT en la UNED inicia con el nuevo siglo. Según Oviedo (2017), el primer paso lo dieron las personas trabajadoras de la UNED cuando en 2001 las Asociaciones de Profesionales solicitan al Consejo Universitario la revisión del horario de trabajo de la institución. En 2005, se retoma este tema debido a las iniciativas del Gobierno para la reducción del consumo de combustible dados los constantes aumentos en el precio del barril del petróleo, y se solicita a la Oficina de Recursos Humanos una propuesta para promover la modalidad de trabajo en la casa para los funcionarios académicos cuyas labores lo justifiquen y que cuenten con las condiciones necesarias.

En marzo de 2006, se presenta ante el Consejo Universitario el proyecto institucional “Flexibilidad de la presencia física en la jornada ordinaria de los funcionarios académicos en la UNED”, en donde se van perfilando los puestos teletrabajables. En enero de 2008, se designa a un profesional a tiempo completo para que investigue sobre el tema del TT, quien en corto plazo informa acerca de la integración de la UNED en el Plan de Acción de Gobierno Digital 2008-2010 para la puesta en marcha de un plan piloto de teletrabajo. Se suma a esto que en febrero del 2008 Costa Rica aprobó el Plan de Acción sobre la Sociedad de la Información de América Latina y el Caribe mediante la cual el Gobierno se comprometió a implementar una serie de medidas con el propósito de fomentar la inclusión digital, la promoción del teletrabajo, trabajo móvil y otras formas de

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

Con el apoyo del Consejo de Rectoría, en marzo del 2008 se conforma una comisión interdisciplinaria para que realice una propuesta de implementación del teletrabajo como una opción institucional y se dan los primeros pasos con la realización de un Plan Piloto de “modalidad de trabajo en casa”. Es importante el aporte de la Vicerrectoría Académica al realizar la diferenciación entre los conceptos de TT y flexibilidad horaria, clarificándose que el primero requiere de los controles respectivos y una evaluación periódica de parte de la jefatura, a partir de la definición de procesos, productos, plazos, calidad, responsable del seguimiento, periodos de control y evaluación.

Se le solicita a la Oficina de Recursos Humanos una propuesta concreta de las condiciones operativas y evaluativas que deben considerarse para ejecutar el acuerdo referido a teletrabajo, y el Plan Piloto se concreta entre septiembre 2008 y marzo 2009 con 16 personas que cumplieron con las condiciones de conectividad en la zona de residencia y de actividades y funciones definidas como teletrabajables. La experiencia evidencia importantes ventajas y permite identificar que no todos los puestos son teletrabajables y no todas las personas pueden teletrabajar, fortaleciéndose así los perfiles propuestos para las personas interesadas en optar por esta modalidad (Comisión Institucional Teletrabajo UNED, 2009). También se observan variables, como cohesión del grupo

profesional, filiación a la imagen y visión institucional (ambos positivos) y control asincrónico del trabajo a distancia (en donde se identifica que el control y la claridad deben mejorarse) (Gutiérrez, 2010).

Estas acciones coinciden con el decreto ejecutivo No. 34704 “*Promoción del Teletrabajo en las Instituciones Públicas*”, del 31 de julio del 2008 y el 12 de agosto del 2009. Se suma el decreto ejecutivo No. 35434 “*Implementación del teletrabajo en mujeres que se encuentren en estado de embarazo que presten servicios en instituciones públicas y empresas públicas del Estado y todas las empresas del sector privado*”, que pretende contribuir al combate de la pandemia de influenza AH1N1.

A pesar del trabajo realizado, y de que entre 2011-2012 se aprobó en el IV Congreso Universitario de la UNED y en el Consejo de Rectoría una moción para “Implementar, ejecutar y evaluar una política integral de teletrabajo para la Universidad Estatal a Distancia, que contemple tanto los aspectos laborales, como de gestión, salud y seguridad” (Picado, 2011), fue hasta el 1 de julio de 2012 que se aprobó la creación del Programa del Teletrabajo en la UNED (PTT-UNED). Se mantiene la designación de la persona encargada para la conceptualización y diseño del Programa, y se conforma una Comisión Institucional de Teletrabajo interdisciplinaria integrada por el Vicerrector de Planificación, representantes de la Dirección de Tecnología y Comunicación, el Centro de Salud Ocupacional y el Servicio Médico, la Oficina de Recursos Humanos, el Programa de Gobierno Digital, la Oficina Ju-

rídica y el Programa de Teletrabajo en la coordinación.

Ese mismo año se realiza en Costa Rica el *17th International ITA Workshop, Telework 2012*, cuyo resultado fue la Declaración de San José llamada “La modernización del Estado: el Teletrabajo en la Sociedad del Conocimiento”.

Con el decreto ejecutivo No. 37695 “*Promoción del Teletrabajo en las Instituciones Públicas*” (el cual deroga el decreto No. 34704 del 2008) del 11 de febrero del 2013 se fortalece al nuevo Programa y a la Comisión Institucional. El objetivo del decreto era promover y regular el teletrabajo en las Instituciones del Estado como instrumento para promover la modernización de las organizaciones, la inserción laboral, reducir el gasto en las Instituciones Públicas, incrementar la productividad del funcionario, el ahorro de combustibles, la protección del medio ambiente, y favorecer la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, mediante la utilización de las TIC (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2013).

Vale señalar que hubo otras situaciones del contexto nacional e institucional que propiciaron la implementación del teletrabajo aun previo a la aprobación del Reglamento y que se constituyeron en pruebas para la ejecución: el Plan de Contingencia por cierre de la ruta 1 (vía nacional principal) y trabajos de reforzamiento de uno de los edificios del campus universitario entre 2012 y 2013 (Programa Teletrabajo, 2017).

En estas condiciones —y con estas experiencias— se desarrollan en la UNED el Reglamento de Teletrabajo (aprobado

en febrero 2015), la Carta Constitutiva de Teletrabajo y un Instrumento de Priorización para Teletrabajo. Además, se hicieron cursos virtuales y presenciales tanto para jefaturas como para personas teletrabajadoras, para los cuales se diseñaron y realizaron materiales didácticos específicos, integrados en la página web institucional.

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

Teletrabajo en el extranjero, una opción innovadora

En los artículos 8 y 12 del Reglamento de Teletrabajo (UNED, 2015), se define que los tipos de teletrabajo en la UNED son dos: teletrabajo domiciliario y teletrabajo móvil, pudiendo ser estos

permanentes o no permanentes, y se brindan siete opciones según la cantidad de días teletrabajables, las funciones y la responsabilidad de atención al público y/o estudiantes. Se contemplan así de 1 a 5 días laborales fuera de las instalaciones UNED (T1 a T5), Teletrabajo en el Extranjero (T6) y casos de análisis particular (T7).

Al entender el TT como una forma de trabajar a distancia, el lugar desde donde éste se ejecute no limita su desempeño y calidad, por lo que puede ser inclusive en otro país como se establece en el artículo 36 del capítulo V del Reglamento de Teletrabajo (2015). La UNED realiza así una ruptura con perspectivas tradicionales que integran a una persona trabajadora a un lugar específico por sobre el cumplimiento efectivo de sus funciones y tareas y se posiciona en el país como la primera institución pública en utilizar esta modalidad de TT. A la fecha se cuenta con 3 personas incorporadas al programa de teletrabajo internacional, dos en tiempo parcial y una con tiempo completo (Oviedo, 2017).

Tres experiencias previas validaron el TTI y permitieron minimizar la pérdida de personal altamente calificado que por diferentes motivos emigra a otros países: en 2009, dos profesionales del Programa de Producción Electrónica Multimedial presentaron ante la Rectoría la propuesta llamada TelePos (Teletrabajo y Posgrado). Este proyecto tenía como objetivo que se les autorizara a los funcionarios continuar trabajando medio tiempo, mientras cursaban los estudios de Maestría en Artes Mediales en la Universidad de Chile y el Doctorado en Educación Superior en la Universidad de

Palermo de Argentina, respectivamente. En marzo y junio del 2010, se firman los contratos respectivos por dos años y dos meses, tanto para las becas de estudios como los contratos para teletrabajar (M. Sánchez, comunicación personal, abril de 2017). En abril de 2011, una profesional del Servicio Médico presentó una nueva solicitud—que fue aprobada— para teletrabajar desde España como investigadora a tiempo parcial en el proyecto “Viabilidad de la atención (telemedicina) en el personal de la Universidad Estatal a Distancia” (Oviedo, 2017).

La valoración positiva de estos casos abrió el camino para considerarlo como una opción para la institución que impulsará la internacionalización, la actualización y la difusión del conocimiento de manera ágil y oportuna, facilitará la re-inserción de compañeros y compañeras que estudian en el extranjero y evite además la “fuga de talentos”.

Un caso de teletrabajo internacional

Por motivos familiares, una oportunidad laboral de mi pareja, solicité la incorporación al programa de Teletrabajo en la modalidad Internacional desde 2012 para poder trasladarme a Colombia manteniendo mi estatus laboral en la UNED, en un trabajo que disfruto y me enriquece. La alternativa era, en primera instancia, un permiso sin goce de salario e incluso la renuncia.

El contar con el respaldo total de mi jefatura fue un elemento clave del éxito en la solicitud realizada. Mediante el acuerdo

tomado por el Consejo de Rectoría en sesión No. 1889-2015, Artículo V, inciso 1) del 7 de diciembre del 2015, se aprobó mi incorporación en el programa de teletrabajo internacional a partir del 16 de enero de 2016, una vez cumplidos todos los requisitos establecidos (valoraciones médica, psicométrica¹, ocupacional, tecnológica y de salud ocupacional).

El análisis de mi puesto y los ajustes necesarios para hacerlo teletrabajable se pusieron a prueba durante períodos previos asumidos por la autora como “permisos sin goce de salario”. Además, un plan de trabajo sólidamente estructurado con el apoyo de los instrumentos facilitados por el Programa de Teletrabajo se suman a condiciones de infraestructura y acceso a las tecnologías de la información y la comunicación que fueron aportados por la interesada y fortalecidos desde la UNED con mejoras en algunas herramientas institucionales, como fueron el correo electrónico y temas de seguridad y soporte técnico en línea, las videoconferencias, trámites institucionales (sistema de vacaciones, expedientes médicos electrónicos, entre otros). Esto ha significado inversión institucional en tecnología para maximizar su utilización en las actividades laborales cotidianas.

-
1. Las siete competencias establecidas para el perfil de una persona teletrabajadora de la UNED se definieron en un proceso de construcción conjunta con la comunidad universitaria, dirigida por un equipo de profesionales desde un marco de referencia adecuado a la institución y a las demandas específicas que el teletrabajo implica tanto para el trabajador/a, la jefatura (especialmente en términos del trabajo por objetivos) y la UNED en general. Las competencias son: automotivación, autorregulación, compromiso, comunicación, aprendizaje, orientación a la calidad y juicio.

Una mención especial merece la labor realizada por el Programa de Teletrabajo de la UNED (PPT-UNED) para modificar el modelo de Evaluación del Desempeño, focalizándose en el plan de trabajo, la definición de indicadores y acciones de monitoreo que les permiten a las jefaturas documentar los alcances y logros alcanzados por las personas teletrabajadoras.

Consideraciones desde la experiencia: las paradojas del teletrabajo

Es claro que entre las ventajas del TT se encuentra el incremento de la productividad gracias a cuatro elementos que creo que son básicos: el mejoramiento de las condiciones físicas del lugar de trabajo, las herramientas colaborativas y operativas (el “maletín electrónico”, CI-CAP-UCR y CPCE, 2011), la inversión de tiempo laboral real y con menos estrés por los traslados, la organización y planificación del trabajo.

En mi caso, el equipo propio y portátil, la conectividad a internet, el acceso a una dirección IP para la comunicación telefónica, el uso de herramientas básicas (de texto, presentaciones, estadísticas, PDF y otros) y de comunicación y colaboración tanto institucionales como de uso público (intranet-*Outlook*, agendas compartidas, aula virtual, correo electrónico, compartir archivos, videollamadas y videoconferencias, entre otros) me han permitido realizar normalmente mis funciones y tareas en condiciones aún mejores que en mi oficina, en un entorno cómodo y agradable. En general no tengo limitaciones para interactuar con mis equipos de

trabajo o participar de reuniones dentro o fuera de la institución.

De esta forma, la UNED con el TTI me ha brindado la posibilidad mantener un trabajo que disfruto, salario para cubrir mis gastos principales, seguro social y cotización para mi jubilación.

En el camino que he andado hasta ahora he podido identificar aprendizajes en diferentes dimensiones que quiero compartir:

1. Sobre las condiciones de contexto/país

- a. Deben considerarse tanto el país de origen como el de residencia en cuanto a estabilidad, seguridad, conectividad y calidad de la conexión.
- b. La zona horaria y su afectación tanto en la jornada laboral: la diferencia horaria incide en el desdibujamiento de los tiempos y ámbitos laboral y familiar. Este aspecto se vincula con el tiempo real de trabajo pues, en mi experiencia, las jornadas tienden a ser más amplias y flexibles que en condición presencial. Se requiere de horarios y espacios más marcados y diferenciados de manera que no sea impedimento de participación ni genere sobrecarga para la persona teletrabajadora.

2. Sobre las condiciones institucionales

- a. El trabajo sobre la cultura organizacional es fundamental para poder implementar

- adecuadamente cualquier modelo de Teletrabajo. El apoyo de las autoridades universitarias y su interés en la retención de capital humano ubicado fuera del país, abre muchas posibilidades de contactos y de acciones para los TTI como representantes institucionales, embajadoras UNED, facilitando intercambios y acuerdos interinstitucionales que fortalezcan la internacionalización.
- b. Las condiciones del ambiente laboral y su vinculación con aspectos culturales y la aceptación de la presencia virtual en las actividades institucionales requiere de acciones sostenidas que deben fortalecerse especialmente en términos superar resistencias al cambio en ciertos sectores, que se reflejan en las dificultades para tener reuniones virtuales y la modalidad de jefatura. Este aspecto puede estar vinculado a mitos y estereotipos asociados al teletrabajo en general y que se potencian en el TTI: no se realiza el trabajo diario porque se “vagabundea” mucho o no se trabaja lo suficiente, se está descansando o utilizando el tiempo para actividades distintas a las laborales; no se tiene control sobre la persona trabajadora; es caro (por la computadora y las herramientas) y difícil, hay que aprender y cambiar mucho para poder integrarse; se pierden derechos laborales; entre otros.
- c. El rol de jefaturas: El seguimiento y apoyo de la jefatura son claves del éxito en el logro de metas. Implica un cambio importante en su gestión, para el cual debe ser acompañada por la institución, en cuando a procesos de formación, de gestión del personal y normativa.
- d. El soporte técnico en línea es fundamental para tener una comunicación oportuna y eficiente, solucionar problemas y limitaciones o cualquier otro aspecto que surja y requiera atención. Los tiempos de atención y respuesta por parte del equipo de tecnología en la UNED deben revisarse y mejorarse.
- e. Posibilitar el involucramiento en política institucional: a la fecha no hay condiciones de participación a distancia como representante del sector profesional en la Asamblea Universitaria, por ejemplo, o de voto electrónico en elecciones institucionales.
3. *Sobre las TIC como herramientas de trabajo*
- a. La total dependencia a internet y la importancia del soporte en línea implica que hay que tener planes de contingencia ante la posibilidad de que internet se caiga en cualquiera de los dos puntos (país de origen y país de residencia) que, en el caso de TTI se agrava pues por tener sin internet no hay teletrabajo pues

la conexión telefónica también está vinculada a internet.

- b. Es fundamental la instalación de herramientas colaborativas de trabajo personales e institucionales que faciliten el logro de los contactos en tiempo real y diferido, según se requiera.
- c. La seguridad en equipos y herramientas también debe revisarse y ajustarse de manera permanente.
- d. Estas condiciones pueden generar tecnoestrés².

4. Sobre la organización y optimización del trabajo en el TTI

- a. Implica más organización y preparación previa. Los olvidos o cambios en las agendas tienen mayor peso.

- b. La flexibilidad y sus facetas: el teletrabajo permite el trasladarse a un lugar específico en caso necesario (algunas empresas privadas ponen como requisito la disponibilidad en un máximo de una hora para atender personalmente cualquier situación que lo requiera). Esto no es posible en TTI. De esta forma, hay situaciones que son difíciles de resolver a tan larga distancia y es necesario acudir al apoyo de compañeras y compañeros en la institución, además del soporte en línea oportuno y efectivo.

- c. Costos: conexiones de alta velocidad, instalación de número IP, viajes a Costa Rica (si es necesario), entre otros, deben ser tomados en cuenta, además de la importancia de contar con un seguro de vida (privado) en el lugar de residencia.

5. Sobre las relaciones sociales y la importancia del contacto directo

- a. Las relaciones cara a cara son indispensables en cualquier forma de vinculación, lo que incluye el ámbito laboral en donde, además, tiende a hacerlas más eficaces. Por esto el uso de herramientas como aulas virtuales, videoconferencias u otros que permitan verse una a otro u otros, es necesario para estar presente y ser visible. El uso de la fotografía propia en los medios de comunicación

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

institucional son otra forma de fortalecer la presencia en las interacciones con colegas. Yo he optado, además, por viajar cada ocho semanas a Costa Rica (aun cuando mi contrato no lo exige), y tratar de tener presencia en congresos y actividades institucionales.

- b. En el TTI el uso de herramientas permite la vinculación con la institución y el cumplimiento de tareas, por otro limita el contacto social en la vida diaria y debe ser fomentado con proyectos específicos en el país de residencia, posibilitando así abrir espacios de interacción directa en el país que acoge a la persona teletrabajadora. Esto incluye estrategias para la formación y capacitación del personal en el extranjero, que en este momento no se considera como parte del plan anual de trabajo.

6. Riesgos psicosociales³

Más que el centrarse en mejorar el espacio de trabajo para evitar distracciones y estrategias para gestionar mejor mi tiempo (que son aplicables para todo tipo de trabajo), las responsabilidades principales de una persona teletrabajadora internacional son dos:

- a. Minimizar el riesgo de convertirse en una ermitaña al pasar la mayor parte del día sola

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

y con contactos mediados por una pantalla o teléfono.

El vivir en Colombia, pero vincularme con compañeras y compañeros en Costa Rica más de ocho horas por día al menos cinco días de la semana tiene importantes implicaciones personales pues propician el distanciamiento real y el desarrollo de disfunciones psicosociales, y de atención y concentración. Esa desconexión con el mundo exterior puede acabar generando tensiones familiares dada la ansiedad que provoca. Para quienes como yo no tienen hijos o hijas, la limitación es aún mayor: no hay atención de niños o niñas, no hay guardería, jardín, escuela o colegio ni reuniones o acompañamiento a actividades escolares⁴.

- b. Cuidar las afectaciones de salud: por las largas jornadas sentada, por los trastornos de tiempos por el cambio de horario, por no tener la oportunidad de procurar una vida social nueva y sana. Los hábitos deben de cuidarse. Empezar jornada desde temprano, tener pocas pausas —horarios difusos, manejo de límites de horario inadecuado— y almorzar frente a la pantalla son algunos ejemplos. El tomar

4. Por eso hay que forzarse a salir del lugar de residencia, sea aprovechando espacios que el entorno propicie, sea actividades recreativas, deportivas, culturales o académicas, sin limitar la vida social a los fines de semana.

tiempo para alistarse para la jornada es importante (¡es tan fácil quedarse en pijamas, en ropa de casa o deportiva!) y tratar de cumplir con prácticas adecuadas de alimentación y ejercicio también.

- c. Precisamente por los cambios en las condiciones de vida, la salud (integral) debe atenderse especialmente. Por esto la importancia del seguro médico tanto en Costa Rica como en el país de residencia son indispensables para continuar con esta experiencia. Vale destacar que en las condiciones del seguro médico nacional, desde la institución, es necesario incorporar la presencia periódica en el país, de manera tal que se eviten dificultades para dilucidar el carácter laboral en caso de que ocurra un accidente sea en el hogar o el lugar desde el cual la persona trabajadora desarrolle su actividad virtual.

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

ejemplo, todos predictores de salud integral⁵.

No tengo dudas respecto a que hay que trabajar más en la mejora continua de las condiciones del ambiente laboral de la UNED, especialmente en aspectos de cultura organizacional, procesos y sistemas, además de la participación política. Creo fundamental el prestar atención al bienestar psicosocial y la salud integral de las personas teletrabajadoras, evitando el desarrollo de *trabajohólisto*⁶ con sus consiguientes implicaciones, y la soledad o limitaciones de interacción social que pueden irrumpir en nuestras vidas.

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

Conclusiones

Sin duda la implementación del teletrabajo en la UNED ha generado procesos de cambio muy importantes que

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

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

han sido posibles gracias al impulso brindado por la administración superior, y concretado por el Programa Institucional de Teletrabajo.

La definición del equipo de proyecto, metas y objetivos, la metodología de implementación desde una visión clara y con conocimiento de la realidad institucional, permitió el desarrollo de un programa institucional bien estructurado y respaldado tanto por políticas de gobierno como internas reflejadas en estrategias, normativa y procedimientos adecuados.

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

En este contexto debe considerarse que el TTI ha significado un reto aún mayor. Ha abierto otras puertas para la internacionalización⁷, aspecto clave en el desa-

7. "Integra una dimensión internacional/intercultural en la docencia, investigación y en las funciones de servicio en la educación superior que permite el aumento de la movilidad global de los estudiantes y académicos, tanto física como virtual,

rollo institucional. Al respecto coincido con Sánchez (2017) en que el conocer otras culturas y otras posibilidades de hacer academia, estas enriquecen a la institución y a las personas teletrabajadoras.

Si bien la evaluación del Teletrabajo en la UNED es positiva y permite continuar aprendiendo y mejorando, es necesario visibilizar que resignifica los conceptos de tiempo, espacio y relaciones sociales y hay que actuar en consecuencia haciendo efectiva la relación investigación-desarrollo-innovación, de manera que posibilite la generación de nuevos conocimientos que sustenten el desarrollo de actividades de diseño e innovación oportunas para que las respuestas institucionales sean apropiadas y acordes con las demandas. Por ejemplo, el diseño o rediseño de diversos subsistemas organizativos desde el alineamiento de los diferentes procesos con el teletrabajo, además de contar con las herramientas tecnológicas, infraestructura y conectividad institucional adecuadas y actualizadas para poder desarrollar las tareas de cada teletrabajadora y teletrabajador en las diferentes modalidades. Merece especial atención el ajuste continuo y progresivo del "código genético cultural" (Dias, 2005) para seguir derribando concepciones erróneas y dar paso a la disposición para trabajar con nuevas modalidades laborales, el

además de la promoción de la estancia de [pares] internacionales en el campus [...] la colaboración en la enseñanza y la investigación, [el] establecimiento de nuevas vías de cooperación internacional de educación superior mediante las alianzas estratégicas entre las diferentes redes de colaboración universitarias" (Durán y Rivera, 2011).

aprender a considerar el cambio como una constante y como una fuerza motriz creadora de oportunidades. Esto implica el manejo del cambio de la estrategia institucional (considerando su complejidad y la duración, sus etapas y características) desde la inclusión del teletrabajo, la operatividad (procesos y herramientas de trabajo) y actuaciones de sus miembros (estilos de liderazgo, toma de decisiones, empoderamiento, por ejemplo).

Desde la experiencia personal se aportan algunas de las paradojas del TT en general y del TTI en específico, focalizando en que, si bien el sentido de pertenencia a la institución se ve fortalecido, hay que trabajar más claramente en estrategias para alcanzar el equilibrio vida personal-familia-trabajo-tiempo libre-ocio, de especial relevancia en esta modalidad.

Referencias bibliograficas

Agüero, S. (Viernes 17 febrero, 2017) Teletrabajo seduce a empresas de tecnología. *La Republica.Net*. Recuperado de <https://www.larepublica.net/noticia/teletrabajo-seduce-a-empresas-de-tecnologia>

Audiovisuales UNED. (28 de noviembre, 2014) *Teletrabajo: acortando distancias*. Video de Ana Carolina Zamora Sanabria realizado para el Programa de Teletrabajo. San José, Costa Rica. Recuperado de <http://audiovisuales.uned.ac.cr/mediateca/videos/1282/teletrabajo:-acortando-distancias>

Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública-Universidad de Costa Rica; Colegio de Profesionales de Ciencias Económicas. (2011). *Memoria. 1ª Jornada de TIC para el sector público: El Teletrabajo*. San José: Colegio de Profesionales de Ciencias Económicas. Recuperado de <http://cicap>.

ucr.ac.cr/web/wp-content/uploads/2013/11/Memoria-1era-jornada-de-TIC-para-el-Servicio-Publico-teletrabajo.pdf

Comisión Institucional Teletrabajo UNED. (2009). *Informe Plan Piloto de Teletrabajo Universidad Estatal a Distancia Costa Rica*. San José. Recuperado de http://www.uned.ac.cr/viplan/images/teletrabajo/Textos/Informe_Plan_Piloto_de_Teletrabajo_UNED_2009.pdf

Comisión Nacional de Teletrabajo de Costa Rica. (2012). *Declaración de San José*. Recuperado de http://www.uned.ac.cr/viplan/images/teletrabajo/Textos/Declaracion_San_Jose_Telework_2012.pdf

Días, C. (2005). *¿Qué dirección está tomando la mayoría de las compañías?* Conferencia presentada en IV Congreso Internacional sobre Administración de Recursos Humanos, San José, Costa Rica.

Durán, M. M. (2010). Bienestar psicológico: el estrés y la calidad de vida en el contexto laboral. *Revista Nacional de Administración*, 1(1), 71-84. Recuperado de <http://www.uned.ac.cr/rna/articulos/11.pdf>

Durán, M. M. (2011). *Importancia del ambiente laboral en la gestión de la UNED*. Ponencia presentada en el IV Congreso Universitario, UNED, Costa Rica.

Durán, M. M. y Rivera, Y. (2011). *Megatendencias en la educación superior: implicaciones en el escenario académico de la UNED*. Ponencia presentada en el IV Congreso Universitario, UNED, Costa Rica.

Formoso Ohlsson, A. (2 de septiembre de 2016). El momento del teletrabajo es ahora. Opinión. *Periódico La Nación*. San José. Recuperado de http://www.nacion.com/opinion/foros/momento-teletrabajo-ahora_0_1582841703.html

Gallegos, C. y Campos, D. (2013). Teletrabajo: medio ambiente, economía y calidad de vida. Club de Investigación Tecnológica, *Informe No. 44*, Noviembre 2013. San José, Costa Rica. Recuperado de http://www.uned.ac.cr/viplan/images/teletrabajo/Teletrabajo_calidad_de_vida_economia_y_medio_ambiente.pdf

- Gutiérrez, M. (2010) *Gerencia, teletrabajo y universidad: UNED*, Costa Rica. Ponencia presentada en Telework 2010. Buenos Aires.
- Guzmán Sandí, J. (2017). *Estadística de Matrícula período 2016*. Unidad de Información y Análisis Estadístico, Centro de Investigación y Evaluación Institucional, UNED. Recuperado de http://www.uned.ac.cr/viplan/images/ciei/ESTADISTICAS_2017/Estad%C3%ADsticas_de_matr%C3%ADcula_Per%C3%ADodo_2016.pdf
- Pérez Sánchez, C. y Gálvez Mozo, A. M. (2009) Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. *Revista Athenea Digital*, (15), 57-79.
- Programa Nacional de Teletrabajo. (s. f.). *Guía para implementar el Teletrabajo en las instituciones públicas en el marco del Decreto N° 39225-MP-MTSS-MICITT*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica. Recuperado de http://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/teletrabajo/Guia_implementacion_Teletrabajo.pdf
- Picado, L. (2011). *El teletrabajo como herramienta para el mejoramiento de los procesos de investigación en la UNED*. Ponencia presentada en el IV Congreso Universitario. UNED, Costa Rica.
- Robles, A. y Arias, E. (2015). Teletrabajo: algunas consideraciones sobre su efecto en la salud laboral. *Revista Volumen 12*, abril 2015. Recuperado de <http://www.repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/10252/9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rubbini, N. I. (2012). *Los riesgos psicosociales en el teletrabajo* [en línea]. VII Jornadas de Sociología de la UNLP, 5 al 7 de diciembre de 2012, La Plata, Argentina. En Memoria Académica. Recuperado de http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.2237/ev.2237.pdf
- Ventura, M., Llorens, S. y Salanova, M. (2006). *El tecnoestrés: un estudio del desarrollo de diferentes instrumentos de medida*. Jornadas de Foment de la Investigació. Universitat Jaume I. Recuperado de http://repositorio.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/78748/forum_2005_5.pdf?sequence=1
- Universidad Estatal a Distancia. (2015). *Reglamento de Teletrabajo*. Recuperado de http://www.uned.ac.cr/viplan/images/teletrabajo/Textos/Reglamento_Teletrabajo_ULTIMA_VERSION.pdf
- Ushakova, T. (2015). El Derecho de la OIT para el trabajo a distancia: ¿una regulación superada o todavía aplicable? *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 3(4). Recuperado de http://ejcls.adapt.it/index.php/rld_e_adapt/article/viewFile/332/428

Comunicación personal

Adriana Oviedo Vega (7 de abril, 2017). Coordinadora Programa Teletrabajo. Universidad Estatal a Distancia, San José.

Marco Sánchez Mora (15 de abril, 2017). Teletrabajador internacional 2009-2010. Universidad Estatal a Distancia, San José.

Portales

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social: <http://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/teletrabajo.html>

Programa Teletrabajo UNED: <http://www.uned.ac.cr/viplan/teletrabajo/inicio>