

Enviado 15/08/2020  
Aprobado 09/10/2020

## **TELETRABAJO: FORTALECIENDO EL TRABAJO EN TIEMPOS DE PANDEMIA POR COVID-19**

### ***Teleworking: strengthening work in times of COVID-19 pandemic***

**Betzaida Montero Ulate<sup>1</sup>**

Universidad Técnica Nacional. Costa Rica.

[bmonterio@utn.ac.cr](mailto:bmonterio@utn.ac.cr)

**Kattia Lizzett Vasconcelos Vásquez**

Universidad Técnica Nacional. Costa Rica.

[kvasconcelos@utn.ac.cr](mailto:kvasconcelos@utn.ac.cr)

**Gustavo Arias Murillo**

Universidad Técnica Nacional. Costa Rica.

[garias@utn.ac.cr](mailto:garias@utn.ac.cr)

### **Resumen**

El teletrabajo se convierte en la alternativa por excelencia que adoptan los empleadores para dar continuidad a sus operaciones una vez se publica el Decreto Ejecutivo 42227-MP-S del 16 de marzo del 2020 de emergencia nacional por el COVID-19 en Costa Rica. El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social es el ente de la Administración pública que regula la aplicación del teletrabajo, que se basa en lo dispuesto por la Ley para Regular el Teletrabajo, Ley N° 9738 del 18 de setiembre de 2019, su Reglamento, Decreto Ejecutivo N° 42083 del 20 de diciembre de 2019 y la Directriz N°073-S-MTSS del 09 de marzo de 2020. Con la declaratoria de pandemia la directriz No.073-S-MTSS establece una serie de medidas de coordinación interinstitucional para garantizar el cumplimiento de los protocolos de las autoridades de salud e implementar lineamientos de teletrabajo en las oficinas estatales en ocasión de la alerta sanitaria. Es importante mencionar que esta medida es de carácter temporal para el sector público, a pesar de que varias dependencias del estado implementan esta práctica en su quehacer institucional desde años atrás, enfocado hacia puestos profesionales y que además impacta costos operativos en el uso de espacio o infraestructura. En tanto, para el sector privado el teletrabajo es una práctica común que impacta en menor grado la transición del trabajo presencial hacia una modalidad a distancia. Lo anterior es respuesta a las nuevas exigencias de mercado e interacción con clientes, se rompe con

<sup>1</sup> Autora para correspondencia: Betzaida Montero Ulate, Universidad Técnica Nacional, [bmonterio@utn.ac.cr](mailto:bmonterio@utn.ac.cr)

el paradigma de que el trabajo está sujeto a un lugar específico y se comprueba que para la realización de las actividades en puestos teletrabajables, estas se pueden llevar a cabo en cualquier sitio que disponga de facilidades a través de la conectividad, el uso de tecnologías modernas, la comunicación, las medidas de seguridad en materia laboral y riesgos del trabajo y el compromiso de las partes. Es relevante señalar que la normativa aprobada en materia de teletrabajo para Costa Rica post COVID-19, promueve que las organizaciones públicas y privadas, adapten las directrices a protocolos y políticas internas, que clarifiquen las responsabilidades, deberes y derechos de empleadores y colaboradores, las cuales deben guiarse por expertos internos o externos que garanticen la implementación de medidas seguras para la salud laboral y ocupacional, y que indirectamente incide en la salud social y familiar, ya que el hogar se transforma en una extensión de la oficina. La nueva realidad global hace que el mercado laboral deba repensarse y evolucionar hacia nuevos conceptos de cómo hacer las cosas. El teletrabajo se anticipa a la emergencia nacional en el caso de Costa Rica para algunos sectores de la industria, fortaleciendo a ciertas empresas que cuenten con esta alternativa para enfrentar las demandas y necesidades de sus socios estratégicos, a partir del cumplimiento de estándares de calidad y seguridad en la prestación de bienes y servicios, con solo el acceso al trabajo virtual, remoto o a distancia. La metodología utilizada es la consulta bibliográfica a nivel de leyes y decretos sobre el tema, además de una encuesta dirigida a personas que cumplen con la condición de trabajador activo en una organización y que deben acogerse a la modalidad del teletrabajo por contingencia a raíz de la declaratoria de emergencia en el país.

**Palabras clave:** Oficina virtual; Trabajo a distancia; Trabajo en domicilio; Trabajo remoto.

### **Abstract**

Teleworking becomes the alternative for excellence that employers adopt to give continuity to their operations once Executive Decree 42227-MP-S of March 16, 2020 of national emergency due to COVID-19 in Costa Rica is published. The Ministry of Labor and Social Security is the entity of the public Administration that regulates the application of telework, which is based on the provisions of the Law to Regulate Telework, Law No. 9738 of September 18, 2019, its Regulations, Decree Executive N ° 42083 of December 20, 2019 and Directive N ° 073-S-MTSS of March 09, 2020. With the declaration of a pandemic, directive No. 073-S-MTSS establishes a series of inter-institutional coordination measures to guarantee compliance with the protocols of the health authorities and implement teleworking guidelines in state offices on the occasion of the health alert. It is important to mention that this measure is of a temporary nature for the public sector, despite the fact that several state agencies have implemented this practice in their institutional work for years, focused on professional positions and that it also impacts operating costs in the use of space or infrastructure. Meanwhile, for the private sector teleworking is a common practice that has a lesser impact on the transition from face-to-face work to a distance modality. The foregoing is a response to the new market demands and interaction with clients, it breaks with the paradigm that

work is subject to a specific place and it is verified that for carrying out activities in teleworking positions, these can be carried out anywhere that has facilities through connectivity, the use of modern technologies, communication, safety measures in labor matters and occupational hazards and the commitment of the parties. It is relevant to point out that the regulations approved on teleworking for Costa Rica post COVID-19, promote that public and private organizations adapt the guidelines to internal protocols and policies, which clarify the responsibilities, duties and rights of employers and collaborators, the Which must be guided by internal or external experts who guarantee the implementation of safe measures for occupational and occupational health, and which indirectly affects social and family health, since the home becomes an extension of the office. The new global reality means that the labor market must rethink and evolve towards new concepts of how to do things. Teleworking anticipates the national emergency in the case of Costa Rica for some sectors of the industry, strengthening certain companies that have this alternative to face the demands and needs of their strategic partners, based on compliance with quality standards and security in the provision of goods and services, with only access to virtual, remote or remote work. The methodology used is the bibliographic consultation at the level of laws and decrees on the subject, in addition to a survey directed at people who fulfill the condition of active worker in an organization and who must take advantage of the modality of telework by contingency as a result of the declaration of emergency in the country.

**Keywords:** Home work; Remote work; Virtual office.

#### **Cómo citar el artículo**

Montero Ulate, B., Vasconcelos Vásquez, K. L. y Arias Murillo, G. (2020). Teletrabajo: fortaleciendo el trabajo en tiempos de pandemia por COVID-19. *Revista de Comunicación y Salud*, 10 (2), 109-125.

doi: [https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10\(2\).109-125](https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10(2).109-125)

## **1. INTRODUCCIÓN**

La Organización Internacional del Trabajo (2011, p.11) afirma que “el teletrabajo tiene potencialmente múltiples facetas jurídicas, ya que puede desarrollarse como una actividad empresarial, de prestación de servicios o trabajo autónomo, como un contrato de cooperación, e incluso como contrato de trabajo descentralizado”. Con el avance de la conectividad y las nuevas tecnologías crece el número de organizaciones que se muestran interesadas e incorporan esta modalidad a su contexto laboral, la cual se acompaña de la necesidad de contar con una fuerza laboral más capacitada para afrontar el nuevo escenario.

Los inicios del teletrabajo en Costa Rica según Núñez y Quirós-Ramírez (2017) parte de:

De acuerdo con Prosic (2009), no es posible determinar el momento y contexto exactos en el que se inició el teletrabajo en Costa Rica; sin embargo, se tiene

conocimiento de que fue en el sector privado, en específico las empresas transnacionales que replicaron sus experiencias de las casas madres en Estados Unidos. En lo que respecta a la primera experiencia de teletrabajo en el sector público, esta fue desarrollada por el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) como un plan piloto.

El teletrabajo es un tema que ocupa algunas instituciones del Estado de Costa Rica. La Corte Plena a través de la circular No. 88-2010 dicta el reglamento para la aplicación de la modalidad del teletrabajo en el Poder Judicial y este se aprueba en la sesión No. 6-2010 celebrado el 22 de febrero del 2010, artículo XVII, que regula las relaciones de servicio bajo esta condición y da continuidad al cumplimiento de los objetivos establecidos en los planes institucionales.

La inminente presencia del teletrabajo en el sector productivo genera un interés legítimo de regular esta modalidad, por tanto, se crea la Ley No. 9738 que promueve, regula e implementa la modalidad del teletrabajo como un instrumento para la generación de empleo y para la modernización de las organizaciones públicas y privadas. En el artículo 2 se menciona que “el teletrabajo es voluntario tanto para la persona teletrabajadora como para la persona empleadora y se regirá en sus detalles por el acuerdo entre las partes”. Asimismo, en su artículo 3, inciso A, incorpora la definición del teletrabajo que dice:

Teletrabajo: modalidad de trabajo que se realiza fuera de las instalaciones de la persona empleadora, utilizando las tecnologías de la información y comunicación sin afectar el normal desempeño de otros puestos, de los procesos y de los servicios que se brindan. Esta modalidad de trabajo está sujeta a los principios de oportunidad y conveniencia, donde la persona empleadora y la persona teletrabajadora definen sus objetivos y la forma en cómo se evalúan los resultados del trabajo.

De acuerdo con el señalamiento anterior, la ley para regular el teletrabajo en Costa Rica, insta al sector socio productivo a ofrecer esta modalidad. Por ello, Arley y Vallejo (2020, p. 30) indican: “Esta normativa establece la forma en que debe desenvolverse el teletrabajo en el ámbito laboral y, sobre todo, procura se respeten los derechos mínimos de las y los trabajadores a la luz del Código de Trabajo”.

Este nuevo marco normativo permite que las prácticas de teletrabajo de instituciones gubernamentales se alineen, y a su vez se conviertan en el referente para otras oficinas o industrias. Un caso de esto es el programa de teletrabajo de la Universidad Estatal a Distancia y con la llegada del COVID-19, el modelo liderado por esta universidad estatal, permite compartir con otros actores, las prácticas de éxito y las consideraciones no sólo técnicas, sino administrativas y legales que se despliegan de esta modalidad.

Según la coordinación del programa de teletrabajo en la UNED es fundamental verificar los requisitos y valorar si las personas cuentan con las condiciones físicas para esta modalidad. Es fundamental diseñar un plan de contingencia que permita dar una

respuesta más rápida y oportunidad a la urgencia mundial detalla Adriana Oviedo Vega como coordinadora del programa, según la noticia publicada el 28 de marzo del 2020 en el sitio web de la institución en la sección Acontecer digital. Actualmente se cuenta con 330 trabajadores que disfrutan de esta condición, el programa cuenta con 5 años de implementación, posee su reglamento y se hace acreedor de una mención honorífica por parte del Ministerio de Planificación Nacional y Política Pública (MIDEPLAN) y la Dirección General de Servicio Civil, en el “Reconocimiento a Prácticas Promisorias en la Gestión Pública”.

Desde la Organización Mundial de la Salud y con la declaratoria de emergencia sanitaria y social, sugiere que el teletrabajo sea una medida preventiva que minimice la movilización de las personas y evitar la propagación del virus COVID-19.

A consecuencia de la declaratoria de emergencia en el país, se ha propiciado como una alternativa laboral la modalidad del teletrabajo, que acoge al sector público y privado. No todas las organizaciones cuentan con esta modalidad para sus trabajadores, sin embargo, de forma espontánea se ha tenido que asumir esta nueva condición para dar continuidad laboral a las empresas y a su vez evitar la exposición social de los trabajadores con el virus COVID-19. Por la forma en que se ha tenido que implementar esta modalidad laboral resulta de interés analizar los impactos e implicaciones en el ámbito económico, salud (física y emocional) y las condiciones ambientales en el área donde se están ejecutando las labores por parte de los empleados.

El teletrabajo bajo el escenario de pandemia se convierte en una herramienta que permite al sector productivo costarricense continuar con sus operaciones y evitar un descalabro mayor a la productividad del país. Desde la perspectiva sanitaria se evita una mayor propagación del virus en poblaciones vulnerables o en la población económicamente activa. Prevenir el aislamiento social, fortalecer la interacción de las relaciones interpersonales, disponer de un espacio de trabajo que cumpla con los requisitos ergonómicos básicos, realizar recesos para la alimentación y descanso programados, se convierten en premisas que mejoran la salud laboral y mental de los trabajadores y que el empleador debe adoptar como medidas tempranas.

Esta modalidad hace una contribución significativa en la percepción de los colaboradores, a partir del beneficio que generan en la disminución de la huella de carbono y su impacto en el cambio climático, debido a que la fuerza de trabajo ya no debe movilizarse a sus centros de trabajo.

Es crucial señalar que el teletrabajo demanda que las organizaciones minimicen los riesgos en términos de protección de datos y esto exige una inversión económica para la Administración de redes seguras, uso de correo electrónico, dispositivos y equipos, resguardo de datos en servidores o en la nube. Las áreas de tecnología de información de las empresas toman un rol protagónico en el tema como el responsable de velar por la seguridad y continuidad del negocio.

Esta nueva realidad que el mercado global enfrenta, motiva a las empresas e instituciones a considerar el futuro del teletrabajo como la alternativa que debe no solo adaptarse a nuevos modelos de negocio y al rediseño de las organizaciones, además de asegurar la eficiencia operativa, administrativa y estratégica. Esta nueva realidad invita a los empresarios a iniciar espacios de análisis para conciliar sus expectativas y la de sus empleados a partir de estas nuevas condiciones.

## **2. ANTECEDENTES**

Desde la carrera de Administración y Gestión de Recursos Humanos, del curso de AGRH 713 Cultura y Clima Organizacional, y a partir del tema de tendencias organizacionales, se identifica la necesidad de realizar una aproximación a la realidad que enfrenta la persona que, en su condición de trabajador activo, debe acogerse a la modalidad de teletrabajo como medida de contingencia a raíz de la declaratoria de emergencia nacional por el COVID-19.

Esta situación permite que, a través de la conformación de comunidades de aprendientes, se sugiera una lista de tópicos relacionados al tema de teletrabajo. Los académicos a cargo efectúan una compilación de los temas que permitan conocer la condición que están enfrentando las personas que realizan teletrabajo a partir de la pandemia y se definen como variables de interés los siguientes: recursos tecnológicos, condiciones de trabajo, beneficios, retos, adaptabilidad y flexibilidad, y es a partir de ahí, donde se constituye la base de un instrumento para la recopilación de información, actividad que se promueve a través de los estudiantes matriculados en el curso.

Los temas seleccionados resultan de utilidad para la investigación debido a que permiten recopilar una serie de información de los trabajadores que se encuentran laborando bajo la modalidad del teletrabajo, tanto en el desarrollo de actividades propias de su puesto de trabajo, la claridad de las expectativas esperadas en términos del cumplimiento de sus responsabilidades, los canales de comunicación establecidos, la interacción con equipos de trabajo, las facilidades de equipos/dispositivos y acceso a internet, la reconfiguración del espacio físico de trabajo en el hogar, la identificación de nuevos líderes de equipo, la construcción de habilidades y capacidades en la fuerza de trabajo, así como las repercusiones que este nuevo esquema demanda desde la perspectiva social, la salud laboral y mental.

Los estudiantes son los responsables de circular la encuesta entre personas que cumplen con la condición de ser un trabajador bajo esta modalidad. En total participan 93 estudiantes en esta fase.

Esta investigación parte de una guía denominada proyecto final de investigación “consulta a las personas que están bajo la modalidad de teletrabajo a partir de la pandemia”, asimismo de conocer las implicaciones que ha impactado a la fuerza laboral público/privada, en términos de la implementación del teletrabajo en los puestos de trabajo. Se espera un producto de aprendizaje con los resultados más representativos por parte de cada comunidad de aprendientes al finalizar el curso.

Partiendo de lo anterior y para el curso de Cultura y Clima Organizacional, existe un interés genuino de realizar esta consulta, que nos acerque a identificar los elementos más representativos de esta realidad que transforma la cotidianidad de las personas que desempeñan su puesto de trabajo bajo la modalidad del teletrabajo.

### **3. OBJETIVOS**

Por lo anterior, se genera el objetivo a saber: “Identificar el impacto que ha tenido el teletrabajo en las personas que se encuentran laborando en esta modalidad producto de la pandemia por COVID-19 para la generación de estrategias organizacionales.

Para lograr este objetivo se diseñan los siguientes objetivos específicos que se enuncian a continuación:

“Enlistar los principales retos que se enfrentan las organizaciones y las personas que se han acogido a la modalidad del teletrabajo a partir de la declaratoria de pandemia por COVID-19”.

Identificar los principales elementos que valoran las personas teletrabajadoras en la pandemia de COVID-19 para la reproducción de protocolos organizacionales.

Señalar los beneficios que perciben las personas teletrabajadoras durante la pandemia por COVID-19 para la generación de oportunidades a futuro.

Enunciar los retos que tienen las personas teletrabajadoras que están laborando en la pandemia generada por el COVID-19 para la implementación de estrategias a futuro.

### **4. METODOLOGÍA**

#### **4.1. Materiales**

Verificación de los decretos ejecutivos, leyes relacionadas, sitios web de instituciones públicas consultadas.

#### **4.2. Método**

El diseño metodológico de la investigación se lleva a cabo por medio de una encuesta a través de un formulario en línea. Se valida la estructura, organización y redacción de cada pregunta por parte de los académicos, se aplica el instrumento en el período del 15 al 25 de julio del 2020. Se cuenta con la participación de 694 personas, quienes cumplen con los siguientes requisitos:

- Tener la disposición de contestar el formulario.
- Estar haciendo teletrabajo.
- Responder la encuesta en el período establecido.

## 5. RESULTADOS

En este apartado se muestran los datos más representativos de la investigación.

En la tabla 1, los elementos valorados por la persona bajo la modalidad de teletrabajo cuentan con el siguiente comportamiento:

**Tabla 1.** Elementos a valorar por la persona bajo la modalidad de teletrabajo.

Enunciados	No. observaciones	Sí	No. observaciones	No
Antes de la pandemia, ¿conocía usted acerca del teletrabajo en su lugar de trabajo?	520	74,9%	174	25,1%
Su organización le brinda las herramientas tecnológicas necesarias para laborar bajo la modalidad de teletrabajo.	611	88%	83	12%
Cuenta usted con un espacio físico de trabajo específico dentro de su casa apto para realizar teletrabajo que le permita la concentración adecuada a la hora de efectuar las tareas u obligaciones requeridas por el mismo.	570	82,1%	124	17,9%
El espacio o área de trabajo en el cual realiza teletrabajo cuenta con las dimensiones adecuadas para que usted pueda adoptar una posición cómoda.	527	75,9%	167	24,1%
Considera usted que bajo la modalidad de teletrabajo se respetan los espacios de descanso y alimentación asignados.	459	66,1%	235	33,9%
Siente recarga laboral desde que se inició la implementación del teletrabajo por la pandemia en su puesto de trabajo.	323	46,5%	371	53,5%
<b>Total</b>	<b>3010</b>	<b>433,5%</b>	<b>1154</b>	<b>166,5%</b>

Nota: Se agrupan diferentes enunciados por tanto los datos superan el 100%. El total de observaciones para cada enunciado está compuesto por los 694 participantes.

Fuente: Instrumento aplicado.

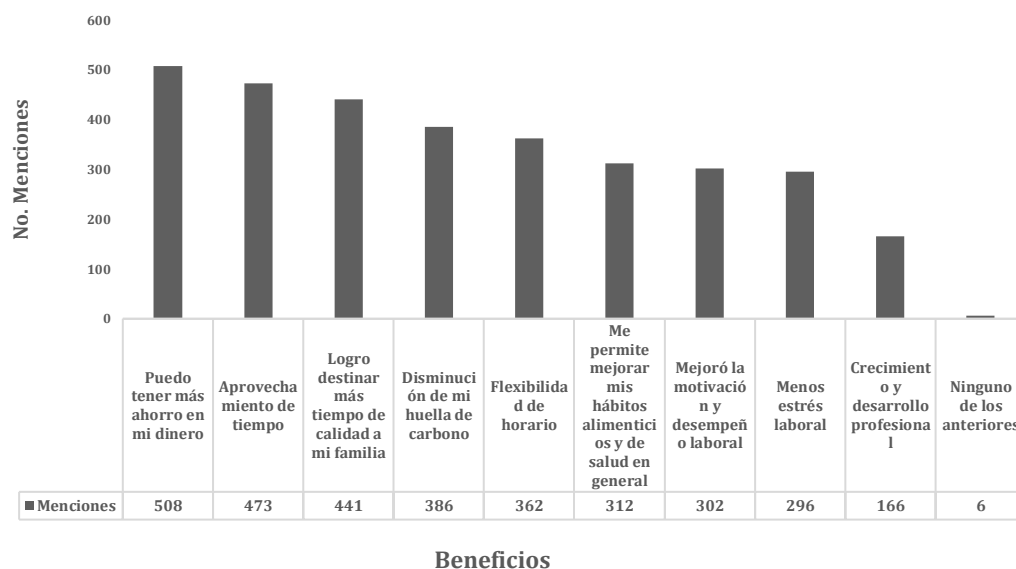
**Fuente:** Elaboración propia

Cabe señalar que los participantes conocen el teletrabajo desde el contexto de sus empresas; a quienes se les provee de los recursos y medios tecnológicos para llevar a cabo sus tareas y se cuenta con un espacio físico adecuado para el desempeño de las actividades de trabajo. Los enunciados de descanso y alimentación son señalados con una puntuación menor, temas que se deben revisar para evitar un impacto en la salud laboral y según se indica la recarga laboral es una situación que se experimenta producto de ésta condición.

Se consulta a las personas con respecto a los beneficios que percibe con la implementación del teletrabajo, según se detalla en el gráfico 1:



## Teletrabajo: fortaleciendo el trabajo en tiempos de pandemia por COVID-19



**Gráfico 1.** Principales beneficios que percibe la persona con la implementación del teletrabajo

**Fuente:** Instrumento aplicado. Elaboración propia.

Nota: Esta pregunta se diseña a partir de una selección múltiple por la persona participante.

Del nivel de respuesta obtenido se destaca que esta condición le permite a la persona alcanzar un mayor ahorro de dinero; considera que se tiene un mejor aprovechamiento del tiempo y esto le permite destinar tiempo de calidad para su familia. Otras consideraciones se asocian al interés de las personas participantes en cuanto a la disminución de la huella carbono, ya que no deben movilizarse de sus domicilios a sus centros de trabajo. La flexibilidad horaria, la mejora en hábitos alimenticios y la posibilidad de adoptar hábitos que estimulen la salud en general, tienen un impacto en la motivación y el desempeño laboral que se convierte en otro beneficio señalado. Se asocia un menor estrés y esta modalidad estimula el crecimiento y desarrollo profesional.

Se consulta a su vez, sobre el interés de conocer el mayor reto que enfrenta la persona al realizar teletrabajo por pandemia. La tabla 2 detalla lo siguiente:

**Tabla 2.** Mayor reto que enfrenta la persona al realizar teletrabajo por pandemia

Enunciado	No. Observaciones	%
Ansiedad en torno al COVID-19	309	19,7%
Aislamiento social	307	19,6%
Conectividad e internet	220	14,1%
Mucha distracción en casa	198	12,7%

## Teletrabajo: fortaleciendo el trabajo en tiempos de pandemia por COVID-19

Mantener un horario	185	11,8%
Comunicación con el equipo de trabajo	155	9,9%
Cuido de hijos/adultos mayores/familiar con enfermedad crónica	88	5,6%
Más responsabilidad social	64	4,1%
No hay suficientes herramientas de productividad	39	2,5%
<b>Total</b>	<b>1565</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Instrumento aplicado. Elaboración propia.

Como se aprecia la ansiedad generada alrededor del COVID-19 es el desafío que más ocupa a las personas bajo la modalidad de teletrabajo, seguido del aislamiento social que repercute no solo en la dinámica organizacional, sino se suma a su vez al contexto familiar. La conectividad y el acceso a internet se convierten en una arista básica para la atención de temas laborales, desarrollo profesional y entretenimiento. Otros elementos que se consideran en este apartado, señala que la distracción en casa, mantener un horario, disponer de canales de comunicación con el equipo de trabajo y atender el cuidado de hijos, adultos mayores o familiares con enfermedad crónica se convierten en un reto desde las posibilidades del trabajador. Otros enunciados hacen referencia a más responsabilidad social y que no hay suficientes herramientas de productividad que faciliten la gestión y medición de la contribución de los puestos de trabajo.

## 6. DISCUSIÓN

Como se aprecia en los resultados, la aplicación del instrumento a las personas teletrabajadoras, señala que conocen y aplican el teletrabajo, además están familiarizados con los aspectos que esta condición exige, desde los elementos del espacio físico, equipo de cómputo, conectividad y similares.

Los resultados son muy favorables debido a los porcentajes que se registran en función de la condición del teletrabajo y esto evidencia que las organizaciones han considerado la salud laboral y la seguridad industrial en los hogares de las personas teletrabajadoras.

Este efecto positivo se acompaña de protocolos y reglamentos que se diseñan en las mismas organizaciones, y además se complementan a través del rol que desempeñan las personas responsables de dar seguimiento a este tipo de labor, a través de la inspección a los hogares con la intención de verificar que se cuente con la ventilación natural y/o artificial, la iluminación adecuada, el flujo de personas dentro del hogar, los ruidos internos y externos del domicilio.

Lo anterior es requerido, producto del respaldo y prueba documental que se establece para respaldar la solicitud expresa de las pólizas de riesgo de trabajo, los

contratos de trabajo y futuros adendum que firman las personas teletrabajadoras que se seleccionan para esta condición laboral, según lo establece el Código de Trabajo de Costa Rica que regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores. Esto incluye a su vez el reconocimiento o pago de los servicios de electricidad, internet, y otros afines al puesto.

Solo hay un ítem con un bajo porcentaje y es el que tiene que ver con la recarga de trabajo. Lo anterior se asocia a la capacidad de la persona teletrabajadora en administrar su tiempo en términos de las demandas de su puesto de trabajo, incluso si este se ha visto modificado producto de esta nueva condición. Esto se constituye en la posibilidad de una futura línea de investigación.

Existe un efecto en la salud mental que relaciona teletrabajo con la pandemia. De igual forma, con la salud física por el temor al contagio. Otro aspecto relevante es que la persona en modalidad de teletrabajo, combina esta condición con otros miembros del grupo familiar, que se quedan en la casa con la misma jornada de trabajo o incluso en horarios distintos que provoca un replanteamiento de espacios y rutinas.

Lo señalado en los párrafos anteriormente, muestran que las empresas están cumpliendo con los aspectos legales correspondientes y que los gestores de recursos humanos toman en cuenta lo concerniente a la salud laboral de las personas teletrabajadoras.

En cuanto a los beneficios las personas teletrabajadoras ven positivamente que tiene un ahorro de dinero. Para quienes cuentan con medio de transporte propio, no deben desplazarse de su hogar a las instalaciones donde se ubica la empresa, es un ahorro en cuanto al consumo combustible, pago de peajes, y adicionalmente hay empresas que carecen de parqueo propio, lo que implica que el trabajador asuma el costo de ese servicio. Para quienes utilizan el transporte público obtienen un ahorro por el costo asociado al pago de pasajes. Por otra parte, se debe de considerar la alimentación fuera de la casa para los que tienen que hacer esa derogación y adicionalmente en Costa Rica se cuenta con un problema muy crítico en relación al tránsito vehicular en horas de mayor movimiento (mayor circulación de personas).

Desde el punto de vista de la salud laboral, se dan ahorros hasta de cuatro horas diarias por desplazamiento en ida y vuelta del lugar del trabajo al hogar y pueden usar este tiempo compartiendo con sus familias y mejorando la alimentación y salud física.

Otro aspecto de análisis es que muchas personas viven en las ciudades por la ubicación de sus centros de trabajos y tienen que alquilar durante los períodos establecidos en el contrato laboral. Con la modalidad del teletrabajo, muchas personas se restablecen a su lugar de procedencia, y al ahorrarse ese dinero lo pueden invertir en satisfacer otras necesidades individuales o de su grupo familiar. Asimismo, para estudiar formalmente o actualizar conocimientos.

Un dato destacable tiene relación con la huella ambiental, en todos los sentidos, evitar el transporte, comer fuera del hogar, comprar productos innecesarios. Hay empresas que otorgan bonos a sus trabajadores para incentivar este tipo de conductas que favorecen al ambiente, a partir de sus estrategias de responsabilidad social y compromiso ambiental.

Hay retos que enfrentan las personas teletrabajadoras, los cuales se detallan en la tabla 2 y hace referencia a temas de salud física por contagio, temor por pandemia y el aislamiento social. Culturalmente en Costa Rica es usual que los trabajadores se reúnan fuera de su jornada laboral, se planean paseos entre los amigos y eventos familiares que incluyen a los colegas de trabajo.

En los medios de comunicación masivos del país, se ha abordado el tema de salud mental a través del acompañamiento del servicio de emergencia 9-1-1, en alianza con el colegio Profesional de Psicólogos de Costa Rica, que cuenta con un equipo de profesionales voluntarios que velan por la atención a todo aquel ciudadano que lo requiera y les contacte por esta vía.

De forma implícita hay un cambio sustancial en los hogares costarricenses, ya que muchas personas están cumpliendo con su jornada y horario de trabajo desde casa, cuando la cotidianeidad implica que los niños y jóvenes asistan a la escuela o al colegio, los mayores a sus recintos universitarios, o que sus cónyuges también estén fuera de la casa en cumplimiento de su jornada laboral.

Otra condición que impacta a los hogares es que se prescindan los contratos de trabajo por servicio doméstico, ya que las personas trabajadoras se encuentran en casa y asumen el quehacer de estas tareas, por tanto, implica un recargo en las jornadas laborales y la atención del hogar para este personal.

Los informes que ha presentado el Estado, se suma a la evidencia que se expone en diferentes espacios de divulgación y redes de contacto, en los cuales los departamentos de recursos humanos a través de la atención y contención a sus trabajadores, mencionan que se ha dado un recargo de labores en el personal que está bajo la modalidad de teletrabajo, especialmente a mujeres con el cuidado de los menores, sumado a la atención de las cargas académicas de niños en edad escolar, además de la atención a las personas adultas mayores que conviven en los hogares. Se debe buscar un equilibrio entre los tiempos de trabajo, las tareas domésticas y el cuidado de menores y otros dependientes, se señala, pero en ausencia de quien atienda esas tareas, recae la responsabilidad de la atención en unos pocos.

## 7. CONCLUSIONES

### 7.1. Persona en modalidad de teletrabajo:

- Las personas teletrabajadoras están acostumbradas a este tipo de modalidad, debido a que de forma parcial o total su puesto de trabajo adquiere esta condición laboral.
- La mayoría de las personas se sienten bien con el teletrabajo como opción laboral. Se cuenta con acompañamiento en la transición del puesto de trabajo al hogar.
- En un porcentaje mayor las personas ven un ahorro con el teletrabajo asociado a tiempo en traslados del hogar a la oficina y viceversa, del mismo modo la disminución de gastos menores denominados “hormiga” que implican una derogación mayor en el presupuesto personal o familiar.
- Las personas teletrabajadoras reconocen que cuentan con las herramientas y equipos necesarios para atender su puesto de trabajo, lo que facilita la transición y adaptación de esta condición laboral entre empleador y empleado.
- El teletrabajo es percibido como un beneficio que permite un balance o conciliación entre el trabajo y la familia, ya que las personas teletrabajadoras tienen la posibilidad de compartir más tiempo con sus familias.
- También perciben que tienen otros beneficios a la hora de hacer teletrabajo, tales como: disminución de gastos en alimentación y transportes, optimización del tiempo que les permite no solo atender las responsabilidades y deberes de su puesto de trabajo, sino que se cuenta con tiempo para hacer ejercicio y comer saludablemente desde el hogar. Desde la perspectiva del ambiente se genera un aporte positivo a la huella de carbono entre otros.

### 7.2. Empresas:

El sector empresarial tiene varios comportamientos a saber:

- Una parte del sector empresarial está preparado para que sus trabajadores realicen sus labores desde sus hogares (madurez).
- Otra parte de este sector está en la etapa de implementación y ajustes (creciendo).
- Una tercera parte del sector se ve obligada a entrar al teletrabajo (iniciando) sin preparación y sin una sensibilización previa. No hubo tiempo de reacción en cuanto a la implementación de un plan de piloto, y esto provoca que asuman esta condición sin contar con las condiciones mínimas requeridas para las personas teletrabajadoras en términos de equipos de cómputo, conectividad, seguimiento, control y motivación.
- Las personas que se encuentran en teletrabajo producto de la pandemia, aún se encuentran en la transición de percibir esta nueva condición en beneficio propio, ya que las empresas han tenido solo la capacidad de cubrir los aspectos derivados de la ley y los decretos. Existe una gran oportunidad en términos de diseño del reglamento que regule el teletrabajo en la empresa, medición y

productividad, seguimiento y enlace con el teletrabajador, su superior inmediato y equipo de trabajo.

- El patrono debe velar por el cumplimiento de los aspectos laborales, legales y de salud laboral y ocupacional asociados a esta modalidad.
- La salud laboral debe ser una preocupación de las empresas. Se debe garantizar que las personas teletrabajadoras cuenten con los elementos necesarios que favorezcan su bienestar físico y mental.
- Las personas que se encuentran en teletrabajo desde tiempo atrás, valoran esta condición y además la perciben de forma positiva debido al efecto de beneficio recibido.

### **7.3. Estado**

- Se ha trabajado sobre la legislación del teletrabajo y se ha generado la apertura de las instituciones del Estado para colaborar en tiempos de pandemia y durante la pandemia.
- Se cuenta con instituciones públicas pioneras en el tema, las cuales se convierten en promotores de las mejores prácticas para que otras oficinas puedan replicar sus modelos de éxito.

### **7.4. Profesores**

- Desde el curso de cultura y clima organizacional es muy importante proveer a los estudiantes experiencias que los aproximen a la realidad de las demandas de las organizaciones de hoy. Habilitar los espacios para que, a partir de esta investigación asociada a una tendencia organizacional, se comprenda el impacto de diversas prácticas en el desarrollo organizacional de una empresa.
- Esta condición hace que deban construirse habilidades y capacidades en la fuerza de trabajo, que respondan a la nueva realidad.
- Se deben reforzar los canales de comunicación con los trabajadores y equipos de trabajo, a través de diversas estrategias que fomenten el intercambio de asuntos laborales, equipos de trabajo e interacción social.
- La emergencia nacional por la pandemia COVID-19 les permite a las áreas de recursos humanos y a sus profesionales, a revisar las prácticas y políticas actuales de forma tal que se alcance un equilibrio entre las expectativas del patrono y sus colaboradores y el derecho a la desconexión.
- La salud laboral es un tema que ocupa al profesional de recursos humanos. Esta tiene impacto en diferentes aspectos del quehacer organizacional. Entre las principales acciones en este sentido se señala:
  - Velar que las organizaciones cuenten con las políticas y protocolos alineados a las medidas de prevención, para garantizar la salud y seguridad para todos los trabajadores.
  - Evaluar la reconfiguración del espacio físico de trabajo en el hogar para el trabajador.

- Que exista claridad de las expectativas y resultados esperados del trabajador con respecto a su jefe inmediato o empresa.
- Establecer mecanismos que minimicen la percepción de aislamiento social y el debilitamiento de las relaciones con compañeros de trabajo y el superior inmediato.
- Impulsar una cultura que permita a los trabajadores balancear la vida y su trabajo.
- Crear programas que permitan a los trabajadores contar con espacios que promuevan bienestar, entretenimiento y contención ante demandas emocionales.
- Reforzar la adopción de hábitos de alimentación saludables.
- Impulsar iniciativas que promuevan pausas programadas para el descanso y la alimentación.
- Vigilar la salud laboral de los trabajadores a través de un control médico por el consultorio de empresa, servicios de medicina privada, o la Caja Costarricense del Seguro Social.

Con los resultados presentados se logran los objetivos establecidos para este documento y permite visualizar nuevas líneas de investigación para el tema de teletrabajo, específicamente en temas económicos, de ambiente, continuidad de negocio, carga laboral, salud laboral y ocupacional, administración del tiempo, evolución de nuevas tecnologías, transición a nuevos esquemas de trabajo, transformación de modelos de negocio y puestos de trabajo, cultura de innovación, ambientes de colaboración, beneficios y nuevos incentivos.

## 8. REFERENCIAS

Almonacid, V. (2020). El teletrabajo en la Administración: horas eficientes versus horas de sillón. *Capital Humano*, (350), pp. 127-141.

Arley Alvarado, A. y Vallejo Esquivel, G. (2020). Retos del teletrabajo en tiempos de pandemia. Reflexiones sobre el coronavirus y sus impactos, *Revista Científica Monfragüe Desarrollo Resiliente*, (1), pp. 30-33. Recuperado de <http://www.monfragueresiliente.com/>

Carulla, V. (2017). El teletrabajo, problema de cultura empresarial. *Capital Humano*, 30 (326), p. 20.

Costa Rica (2019) Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. Ley 9738 y Reglamento. Ley para Regular el Teletrabajo Gaceta N° 184 del 30 de septiembre de 2019. Imprenta Nacional de Costa Rica.

Costa Rica (2020) Asamblea Legislativa Ley N° 9832 Autorización de reducción de jornadas de trabajo ante la declaratoria de emergencia nacional La Gaceta N°59 – Imprenta Nacional La Uruca, San José 23 marzo 2020.

- Costa Rica (2020) Poder Ejecutivo Decreto Ejecutivo MP a. i. N° 42227-MS - Estado de Emergencia en todo el territorio de la República de Costa Rica debido a la situación de emergencia sanitaria provocada por la enfermedad COVID-19 Alcance N° 74 a la Gaceta N° 70 Imprenta Nacional La Uruca Costa Rica del 16 de marzo 2020.
- Costa Rica (2020) Poder Ejecutivo Decretos N° 42248 – MTSS Reglamento para el procedimiento de suspensión temporal de contratos de trabajo en casos relacionados con los incisos a) y b) del artículo 74 del Código de Trabajo Alcance N° 53 a la Gaceta N° 55 Imprenta Nacional Tibás Costa Rica del 20 de marzo 2020.
- García, L. (2020). Por qué las empresas ágiles están mejor preparadas para la crisis CoViD-19. *Capital Humano*, (355), pp.1-5.
- González, M. (2020). La encuesta de clima digital: una útil herramienta para trabajar la P = Personas. *Capital Humano*, (354), pp.1-4.
- Larzon, B. y Vroman, Z. (2020). A Guide to Managing Your (Newly) Remote Workers. *Harvard Business Review*, pp. 1-3. Recuperado de <https://hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers>
- Mansilla, M. (2020). Herramientas imprescindibles para teletrabajar. *Capital Humano*, (354), pp.1-4.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (1943). Código de Trabajo. Recuperado de [http://www.mtss.go.cr/elministerio/marco-legal/documentos/Codigo\\_Trabajo\\_RPL.pdf](http://www.mtss.go.cr/elministerio/marco-legal/documentos/Codigo_Trabajo_RPL.pdf)
- Núñez Artavia, N. y Quirós-Ramírez, A. (2017). El teletrabajo en Costa Rica un estudio exploratorio sobre su implementación en el gran área metropolitana. En N. Nuñez Artavia (Ed.1), Programa sociedad de la Información y el conocimiento Universidad de Costa Rica (pp. 295-332). Editorial Prosic.
- Organización Mundial de la Salud (2020-09-08). Declaración conjunta de la ICC y la OMS: Un llamamiento a la acción sin precedentes dirigido al sector privado para hacer frente a la COVID-19. Recuperado de <https://www.who.int/es/news-room/detail/16-03-2020-icc-who-joint-statement-an-unprecedented-private-sector-call-to-action-to-tackle-covid-19>
- Ramírez Chinchilla, K. (2020,08,24). Sistema para la Internacionalización de la Educación Superior Centroamericana (SIESCA) recibe asesoría de la UNED en materia de Teletrabajo. Recuperado de <https://www.uned.ac.cr/acontecer/a-diario/juncos/51-a-diario-gestion-universitaria/3992-uned-asesora-a-siesca-en-teletrabajo>



Sistema Costarricense de Información Jurídica (2020,08,24). Recuperado de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=68593&nValor3=0&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=68593&nValor3=0&strTipM=TC)

Summa (2020). ¿Listos para volver a la oficina? *Summa*, (314), pp.76-77.

Thomason, B. y Heather, W. (2020). What Will Work-Life Balance Look Like After the Pandemic? *Harvard Business Review*, pp.1-4. Recuperado de <https://hbr.org/2020/04/what-will-work-life-balance-look-like-after-the-pandemic>

## AUTORES

### **Betzaida Montero Ulate**

Carrera de Administración y Gestión de Recursos Humanos, Sede Central, Universidad Técnica Nacional, Alajuela Costa Rica, Centroamérica.

[bmonterio@utn.ac.cr](mailto:bmonterio@utn.ac.cr)

**ORCID ID:** <https://orcid.org/0000-0002-9574-4584>

Kattia Lizzett Vasconcelos Vásquez

Carrera de Administración y Gestión de Recursos Humanos, Sede Central, Universidad Técnica Nacional, Alajuela Costa Rica, Centroamérica.

[kvasconcelos@utn.ac.cr](mailto:kvasconcelos@utn.ac.cr)

**ORCID ID:** <https://orcid.org/0000-0001-6803-4360>

### **Gustavo Arias Murillo**

Carrera de Administración y Gestión de Recursos Humanos, Sede Central, Universidad Técnica Nacional, Alajuela Costa Rica, Centroamérica).

[garias@utn.ac.cr](mailto:garias@utn.ac.cr)

**ORCID ID:** <https://orcid.org/0000-0003-3797-7870>