



# Guía Técnica para la Implementación del Teletrabajo en las Empresas





# Contenido

Prólogo _____	5
Introducción _____	7
Objetivo de la Guía _____	9
Trabajo decente y teletrabajo _____	10
<b>Capítulo I: Enmarque conceptual</b> _____	15
1.1 Concepto de teletrabajo _____	15
1.2 Modalidades de teletrabajo _____	16
1.3 Beneficios del teletrabajo _____	17
<b>Capítulo II: Implementación del teletrabajo en las organizaciones</b> _____	21
2.1- Elementos clave para implementar el teletrabajo _____	21
2.2- Pasos para la implementación del teletrabajo en las empresas _____	25
<b>Capítulo III: Aspectos legales para la implementación del teletrabajo</b> _____	29
Conclusiones _____	35
Fuentes de información _____	36





# Prólogo

El mundo del trabajo se encuentra en un proceso de transformación impulsado por diversos factores, entre ellos, el impacto de la tecnología y la digitalización. Esto concibe un cambio en la forma de pensar el trabajo y da lugar a replantear los esquemas y paradigmas laborales tradicionales.

Nos encontramos en una nueva era en que la digitalización tiene un impacto directo en los procesos de trabajo, en las relaciones laborales, en la flexibilidad y ubicuidad del desarrollo del mismo. Por lo que resulta necesario promover el diálogo social y prácticas laborales enmarcadas en el trabajo decente.

Sin duda alguna, estos nuevos escenarios presentan el desafío de pensar y construir el futuro del trabajo, reto que inicia en el presente y marca una ruta hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Innovar el trabajo fortaleciendo el talento humano, favoreciendo entornos laborales seguros y facilitando nuevos esquemas de gestión que modernicen las organizaciones es parte de una

sostenibilidad para todos y todas. Con esta guía de Implementación del teletrabajo en las empresas damos un paso hacia esa ruta, es una muestra que el mundo cambió y que necesitamos nuevas acciones en un entorno laboral distinto.

Esta guía de implementación del teletrabajo en las empresas, es el fruto de la convergencia y diálogo social de valiosos actores, como respuesta a una realidad laboral que vivimos. Esta guía plantea un aporte inicial en este proceso de transformación y cambio de los nuevos paradigmas laborales.

Agradezco a todas las organizaciones que participaron en su elaboración, OIT, Sector Sindical, UCCAEP, CIDTT y diferentes expertos que apoyaron que esto fuera una realidad hoy.

**Steven Núñez Rímola**

Ministro de Trabajo y Seguridad Social



## Reconocimientos

---

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social agradece los valiosos aportes brindados por diferentes personas y organizaciones públicas y privadas, que tanto por el hecho de aplicar el teletrabajo o bien por su interés en el tema, contribuyeron de forma significativa en la elaboración de esta Guía.

### Dirección General

Andrea Acuña, CIDTT  
Gabriela Marchena, MTSS

### Comité Editorial

Alvaro Coto, MTSS  
Gabriela Marchena, MTSS  
Fabio Masís, UCCAEP  
Valentina Obando, UCCAEP  
Jessica Gómez, UCCAEP  
Olger Chaves, CCTD  
Rocío Alfaro, SEC

### Equipo Técnico

Jorge Llubere, ITA-LAC  
Andrea Acuña, CIDTT  
Jacqueline Ulloa, CIDTT  
Rubén Chacón, CIDTT  
Oscar Valverde, OIT  
Alexander Astorga, Presidencia

### Diseño y Diagramación

Oficina de Prensa y Comunicación, MTSS  
Alexander Salazar, CIDTT

### Fotografía

Jorge Arce Monge, CIDTT  
Locación: Selina Coworking

Se agradece a todas aquellas personas que de forma directa e indirecta contribuyeron en la elaboración de esta guía.



# Introducción

Esta Guía constituye un marco de referencia general para orientar la puesta en práctica del teletrabajo en las empresas privadas en el marco de la normativa vigente, la experiencia acumulada en el país y las referencias que se dispone a nivel internacional sobre esta práctica laboral.

La dirección general del proceso estuvo a cargo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, para lo cual contó con la participación directa de la Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones del Sector Empresarial Privado- UCCAEP-, los grupos sindicales representados en el Consejo Superior de Trabajo, así como con el apoyo de la Oficina Internacional del Trabajo- OIT. La dirección técnica estuvo a cargo del Centro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo- CIDTT.

Los diferentes temas incorporados en este documento inician con una definición del objetivo de la Guía y el concepto del Trabajo Decente en relación con el teletrabajo. Posteriormente, en el primer capítulo se expone el marco conceptual que permite contextualizar la práctica del teletrabajo, sus beneficios para las personas teletrabajadoras, las

empresas, la ciudadanía y los grupos vulnerables. De igual forma, incorpora aclaraciones sobre los principales mitos que existen sobre el tema.

El segundo capítulo, refiere a los elementos clave que se recomienda tomar en consideración para implementar el teletrabajo en las Empresas Privadas, tales como: la normativa vigente, la identificación de áreas y puestos teletrabajables, el perfil tecnológico, el manejo del cambio y otros aspectos relacionados. Así mismo, detalla cada acción que se recomienda aplicar en las diferentes etapas de implementación del Programa de Teletrabajo.

Por su parte, en el tercer capítulo se incluyen una serie de referencias sobre el marco jurídico que se debe considerar y la normativa interna que existe en las empresas a partir de lo que establece el Código de Trabajo, las leyes conexas y los acuerdos internacionales suscritos por el país en materia laboral.

Al final del documento, se presenta un conjunto de conclusiones que resume los aspectos más relevantes expuestos en la Guía.





# OBJETIVO DE LA GUÍA

El objetivo de la presente guía es brindar una orientación y apoyo técnico para la implementación del teletrabajo en las empresas. El mismo no es vinculante y no tiene carácter de ley. De manera que, este documento brinda, únicamente, un marco de referencia técnico para la aplicación del teletrabajo en el marco del Trabajo Decente.

La principal motivación de este documento es considerar el teletrabajo como una modalidad de dependencia que no incurra en perjuicio de las condiciones laborales ya existentes en el país, y así contribuir en la elaboración de un marco de referencia que oriente tanto a las empresas y organizaciones, como a las personas teletrabajadoras en el país.

En consecuencia, el objetivo de este documento es ofrecer desde un punto de vista general que oriente la contratación y ejecución de esta modalidad de trabajo, de forma tal que se generen oportunidades de trabajo decente en un contexto de diálogo social; promoviendo la innovación y productividad nacional,

así como la de una mayor inclusión de grupos sociales vulnerables.

En este sentido, esta guía aspira contribuir en los siguientes aspectos:

- Ofrecer un marco conceptual sobre el teletrabajo para facilitar su comprensión y utilización, así sus potenciales beneficios para las partes.
- Brindar un marco de referencia sobre los diferentes pasos para la adecuada implementación del teletrabajo. Orientando tanto a las personas teletrabajadoras como a su empleador en aplicación de buenas prácticas.
- Orientar respecto al marco jurídico vigente en materia laboral del país.



## TRABAJO DECENTE Y TELETRABAJO

### TRABAJO DECENTE

Promover el trabajo decente ha constituido el objetivo fundamental y el marco vertebrador de la OIT desde que, en 1999, cuando planteó por vez primera el concepto de trabajo decente como aquel trabajo productivo que se realiza en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana. Esta definición del trabajo abarca expresamente seis facetas:

En primer lugar, las oportunidades de trabajo se refieren a la necesidad de que todas las personas que deseen trabajar encuentren empleo, ya que, evidentemente, no puede haber trabajo decente si no se tiene trabajo. Esta noción de trabajo abarca todas las formas de la actividad económica, comprendidos el trabajo por cuenta propia, el trabajo no remunerado en la familia y el empleo asalariado, ya sea en la economía formal o en la informal.

Segundo, la idea de trabajo en condiciones de libertad subraya el principio de que se debe escoger libremente el trabajo – esto es, que no debe ser impuesto a las personas – y que en el siglo XXI no son aceptables determinados regímenes de trabajo, lo cual significa concretamente que se deben erradicar, de conformidad con los convenios internacionales pertinentes, el trabajo en servidumbre, el trabajo en esclavitud y las formas peores de trabajo infantil. Significa, asimismo, que los trabajadores y los empleadores deben tener libertad para constituir las organizaciones que quieran de acuerdo al Convenio 87 de la OIT para defender sus derechos, y que no deben sufrir discriminación por ello.

Tercero, el trabajo productivo es esencial para que los trabajadores tengan medios de subsistencia aceptables para sí mismos y para



Trabajo



Escogido libremente



Productivo



sus familias, así como para que las empresas y los países alcancen el desarrollo sostenible y duradero.

En cuarto lugar, la noción de equidad en el trabajo enuncia la necesidad que tienen los trabajadores de gozar de un trato justo y equitativo y de oportunidades profesionales del mismo signo. Lleva consigo la ausencia de discriminación en la contratación y en el trabajo y la posibilidad de conciliar de modo equilibrado la actividad laboral con la vida familiar.

Quinto, la seguridad laboral y económica es esencial para salvaguardar la salud, las pensiones y los medios de vida, y proporcionar la adecuada protección social y financiera en caso de enfermedad, accidentes u otras eventualidades. Reconoce, además, la necesidad que los trabajadores tienen de que se pongan límites a la

inseguridad de perder el trabajo y los medios de subsistencia.

En sexto lugar, la dignidad laboral exige que en el trabajo se trate con respeto a los trabajadores, que puedan expresar sus preocupaciones y participar en la adopción de las decisiones referentes a las condiciones en que desempeñan sus tareas. Un aspecto esencial de ello es la libertad de los trabajadores para defender sindicalmente sus intereses colectivos de acuerdo la Convenio 98 de la OIT.

El trabajo decente es el punto de convergencia de los cuatro objetivos estratégicos de la OIT, que en los países deben lograrse para propiciar que toda la ciudadanía tenga acceso a dicho bien personal y comunitario:



**Equidad**



**Seguridad laboral**



**Productivo**



1. Promover y cumplir las normas y principios y derechos fundamentales en el trabajo;
2. Crear mayores oportunidades para las mujeres y los hombres con objeto de que dispongan de unos ingresos y de un empleo decentes;
3. Realzar el alcance y la eficacia de la protección social para todos,
4. Fortalecer el tripartismo y el diálogo social.

El trabajo decente es la antítesis del trabajo precario, y sintetiza las aspiraciones de las personas durante su vida laboral. Significa la oportunidad de acceder a un empleo productivo que genere un ingreso justo, la seguridad en el lugar de trabajo y la protección social para las familias, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración social, libertad para que los individuos expresen sus opiniones, se organicen y participen en las decisiones que afectan sus vidas, y la igualdad de oportunidades y trato para todos, mujeres y hombres

El trabajo ha sido, es y --previsiblemente-- será componente sustantivo del contrato social que sustenta la gobernanza de las sociedades. Por ello, los cimientos de la paz nacional e internacional se refuerzan al crearse más oportunidades de trabajo decente.

Las Naciones Unidas y la comunidad internacional han acordado una agenda para alcanzar en el año 2030 un conjunto de grandes objetivos a nivel mundial, llamados Objetivos de Desarrollo Sostenible (OSD). Son 17 Objetivos que constituyen la Agenda 2030. Costa Rica es el primer país de Las Américas en que los actores del tripartismo (gobierno, empleadores y organizaciones sindicales) han firmado el Pacto Nacional por los ODS, junto con otras entidades de la sociedad civil.

En ese marco, la OIT lidera la consecución del Objetivo número 8: "Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos". Porque



existe una estrecha relación entre el desarrollo humano y el trabajo decente, el cual es imprescindible a su vez para el desarrollo sostenible.



## TRABAJO DECENTE EN EL TELETRABAJO

El mundo del trabajo experimenta un importante proceso de cambio. Son diversas las fuerzas que lo están transformando, desde el avance de la tecnología y el impacto del cambio climático hasta la evolución de la producción y el empleo. La revolución digital está despegando: Inteligencia artificial, robots, redes inteligentes e impresoras 3D, la automatización y la computación en la nube, revolucionarán la forma de vivir, trabajar y viajar. Está evolucionando muy rápido el

perfil de conocimientos y habilidades que requiere la fuerza laboral y esto producirá fuertes mutaciones en los sistemas de aprendizaje.

La transformación productiva y empresarial que supone la digitalización, generará impactos sobre la forma de trabajar, sobre la organización del trabajo, sobre la gestión de los recursos humanos, y sobre la cultura de las empresas y las sociedades..

En ese nuevo entorno de economía digital, el teletrabajo puede ser un valioso instrumento para la promoción del trabajo decente. La promoción activa del acceso al trabajo decente para todos/as, es lo que permitirá avanzar hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), con un énfasis especial en la reducción de la pobreza y el aumento de la calidad de vida de la ciudadanía. El teletrabajo decente es una meta a lograr en un nuevo escenario de relaciones laborales y sociales.

Para alcanzar dicha meta es imprescindible conciliar las necesidades y sostenibilidad de las empresas con el



respeto a las garantías laborales de los/as teletrabajadores/as, con el fin de que esta modalidad no se convierta en un mecanismo para generar riesgos y debilitar sus derechos y condiciones de vida, sino que más bien, representa una iniciativa ventajosa de autodesarrollo para ambas partes.

En el mismo sentido, debe procurarse por parte de los diversos actores sociales, entre ellos los sindicatos, las organizaciones de empresarios y las autoridades de gobierno, un constante y efectivo diálogo bipartito y tripartito que permita la implementación adecuada del teletrabajo y el máximo

aprovechamiento de las ventajas que este supone en los diferentes ámbitos de la vida nacional.

Por otra parte, tanto en el sector público como en el privado, debe también fomentar el teletrabajo decente como una forma de inclusión e integración laboral y profesional de los diversos grupos poblacionales, especialmente aquellos en condiciones de vulnerabilidad social.





# CAPÍTULO 1

## ENMARQUE CONCEPTUAL

### 1.1- CONCEPTO DE TELETRABAJO

El término **“teletrabajo”** se compone del prefijo **“Tele”** que significa distancia, más la palabra **“Trabajo”**, que es realizar un conjunto de actividades con el objetivo de producir un bien o servicio. De ahí que el teletrabajo significa de forma general **“Trabajo a la Distancia”**, el cual se ha desarrollado en el mundo en los últimos años debido a las necesidades del entorno y del continuo avance de las Tecnologías de la Información y la Comunicación. (TIC).

Existen diferentes definiciones sobre el concepto de teletrabajo, entre ellas se encuentran las siguientes:

La Oficina Internacional del Trabajo - OIT- lo define en los siguientes términos:

*“Una forma de trabajo en la cual: a) el mismo se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando así al teletrabajador del contacto personal con colegas de*

*trabajo que están en esa oficina y b) la nueva tecnología hace posible esta separación facilitando la comunicación.”*

De acuerdo con lo señalado, se pueden establecer las siguientes diferencias entre lo que es y no es teletrabajo.

#### Teletrabajo es:

- Realizar el trabajo por medio de las tecnologías digitales fuera de las instalaciones del empleador.
- Realizar el trabajo por medio de las tecnologías digitales de forma móvil donde se requieran hacer las actividades.
- Realizar el trabajo utilizando las video comunicaciones como medio para interactuar con clientes, usuarios, compañeros.



### Teletrabajo no es:

- Llevar el trabajo a la casa para entregar luego un resultado establecido sin que medie la tecnología.
- Una profesión determinada, o un tipo de puesto; es decir, el hecho de ejercer una profesión en específico o tener un puesto en específico no significa que se sea teletrabajador.

Por otro lado, para los casos donde existe una relación laboral entre el patrono y trabajador, la práctica del teletrabajo comprende las siguientes características:

1. Las actividades laborales se pueden realizar a través de las Tecnologías de la Información y Comunicación, de manera deslocalizada y sin afectar el normal desempeño de las funciones, los procesos y los

servicios que se brindan.

2. Se pueden establecer objetivos claros y metas específicas que permitan la planificación, seguimiento y control de las actividades asignadas.
3. La supervisión se puede realizar de forma indirecta, por resultados y objetivos.
4. La naturaleza del trabajo, permite que la comunicación se realice principalmente por medios telemáticos.

## 1.2. MODALIDADES DE TELETRABAJO

Algunas de las modalidades de teletrabajo son:

### 1.2.1- Relacionada con la Locación:

**Teletrabajo Domiciliario:** Se da cuando las personas trabajadoras ejecutan sus actividades laborales desde su domicilio.



**Teletrabajo Móvil:** Se da cuando las personas trabajadoras realizan sus funciones de manera itinerante, ya sea en el campo o con traslados constantes, con ayuda del uso de equipos móviles que sean fácilmente utilizables y transportables.

**Teletrabajo en Telecentros:** Es un espacio físico, acondicionado para facilitar la práctica del teletrabajo y el desarrollo social por medio del uso de las tecnologías de la información y la comunicación y con las condiciones idóneas permitidas para que las personas puedan llevar a cabo sus actividades.

### ***1.2.2 Relacionado con la jornada laboral***

Las personas teletrabajadoras, según se estipule en sus contratos y respetando la legislación laboral vigente, podrán tener asignadas en sus jornadas de trabajo funciones exclusivas de teletrabajo, o funciones combinadas de teletrabajo con trabajo en el lugar de la empresa, o teletrabajo asignado sólo por períodos específicos o para situaciones de contingencia.

### **1.3- BENEFICIOS DEL TELETRABAJO**

La práctica del teletrabajo brinda una serie de beneficios en diferentes campos, tales como:



#### **Para la empresa o institución:**

- a. Contribuye con la eficiencia y modernización de la gestión.
- b. Mayor optimización debido al uso de las Tecnologías disponibles.
- c. Reducción de costos en planta física
- d. Mejor aprovechamiento del espacio físico.
- e. Impulsar una cultura organizacional de trabajo por objetivos y resultados.
- f. Aumento de la productividad
- g. Permite atraer y retener talento
- h. Reduce ausentismo

#### **Para la ciudadanía/país:**

- a. Contribuye con el descongestionamiento vial.
- b. Disminución de la huella de carbono al reducir desplazamientos
- c. Contribuye con la responsabilidad ambiental
- d. Promueve la inserción laboral de forma poblaciones en vulnerabilidad
- e. Apoyo de las políticas públicas en materia de empleo mediante el uso de las TIC

#### **Para la persona teletrabajadora:**

- a. Aumento en la productividad.
- b. Ahorro de costos y tiempo por desplazamientos.
- c. Mejora en la conciliación de la vida personal y laboral.
- d. Aumento en las posibilidades de desarrollo personal.
- e. Mejora en la calidad de vida
- f. Mejor aprovechamiento del tiempo.
- g. Mayor motivación y disminución del estrés

#### **Beneficios para grupos vulnerables**

- a. Contribuye con mayores oportunidades de ingreso al mercado laboral.
- b. Permite desarrollar nuevas habilidades laborales.
- c. Estimula la generación de ambientes colaborativos con otros colectivos sociales.



## MITOS DEL TELETRABAJO

Alrededor del teletrabajo se han conformado una serie de mitos y falsas creencias, algunos de ellos son:

### Las jefaturas pierden el total control de las personas empleadas

**MITO**

Las jefaturas pueden medir el cumplimiento de objetivos de las personas trabajadoras y tener contacto directo con ellos mediante las tecnologías de información y comunicación.

### Disminución de la productividad de las empresas

**MITO**

La productividad aumenta al tener mayor concentración, menos distractores y al estar en mayor comodidad.

### Aislamiento de la persona teletrabajadora

**MITO**

Las relaciones interpersonales se mantendrán por medios virtuales que facilitan el contacto. Las visitas a la oficina también contribuyen a mantener el vínculo presencial.

### Trabaja cuando quieras

**MITO**

Las horas de trabajo deben incluirse en el acuerdo de teletrabajo o adendum para evitar problemas y malentendidos. Se recomienda que la persona teletrabajadora defina un horario y rutina de trabajo.

### Incompatibilidad entre la vida laboral y familiar cuando teletrabajamos en el hogar

**MITO**

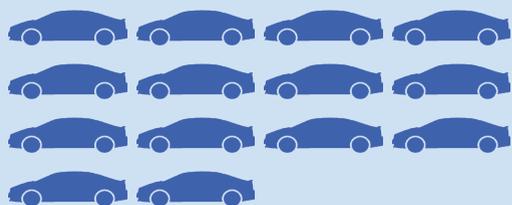
Es importante organizar las actividades y delimitar los horarios para realizar el trabajo y los tiempos personales. Cuando se teletrabaja se sugiere contar con un plan de trabajo, organizar los horarios, establecer los objetivos, utilizar las herramientas adecuadas, programar horas de esparcimiento, que lleven a una implementación exitosa del mismo.

# ¿QUÉ NOS AHORRAMOS CON EL TELETRABAJO?



**₡270.000  
ANUALES**

Las empresas tendrían un ahorro aproximado de **₡270 mil colones anuales** por cada persona que realice teletrabajo



**1.400** vehículos podrían salir diariamente de circulación gracias al teletrabajo



Se dejarían de emitir  
**1900** toneladas de CO<sub>2</sub>  
aproximadamente por año





# CAPÍTULO 2

## IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES

### 2.1- ELEMENTOS CLAVE PARA IMPLEMENTAR EL TELETRABAJO

Para aplicar el teletrabajo en las empresas privadas y bajo el concepto de teletrabajo en relación de dependencia, se ofrecen algunos elementos a considerar según el contexto y características de la empresa:

**1 Tener un Enmarque Estratégico:** Es importante que la aplicación del teletrabajo dentro de las empresas tenga un objetivo claro, una visión o enmarque estratégico de implementación. Además, se recomienda que el teletrabajo esté contextualizado dentro de las acciones de modernización de la empresa. En ese sentido, es recomendable que la Administración Superior, jefaturas y personal en general, comprendan que esta modalidad de trabajo forma parte

de acciones como la digitalización de trámites, el uso de firma digital, el uso de videocomunicaciones, el aumento de la productividad, la competitividad, la disminución de desplazamientos, la virtualización y la prestación de servicios en tiempo real. También es importante considerar los aportes del teletrabajo a la sociedad como al medio ambiente, promoviendo la inclusión laboral, la disminución de la huella de carbono, políticas cero papel, conciliación de la vida personal/laboral. Es importante que la puesta en marcha del teletrabajo en las organizaciones tenga la aprobación y compromiso de la alta dirección y las jefaturas de las áreas donde se va a implementar el teletrabajo.

**2 Equipo líder:** Se recomienda que una persona o equipo lidere el programa de teletrabajo en la empresa, bien puede ser el Área de Recursos Humanos, o si la empresa lo dispone puede crear una comisión específica para el tema que trate aspectos de gestión del programa de teletrabajo, con el objetivo de abordar temas como



el desarrollo de perfiles de puestos y tareas aptas para el teletrabajo, capacitaciones necesarias, formularios para solicitar teletrabajo, registro de las áreas y puestos dentro de esta modalidad, entre otros temas. Se recomienda que este espacio cuente con representación equitativa entre empleados y patrones.

**3 Adecuar la Normativa Interna:** Adecuar la normativa interna de la empresa es indispensable para establecer las reglas y roles en que se desenvolverán los diferentes actores adecuar la normativa interna de la empresa para una implementación segura y bajo el concepto de trabajo decente, que permita mantener los mismos derechos laborales bajo los principios igualdad y equidad. Otra recomendación es establecer una adenda al contrato de trabajo que especifique el acuerdo de las partes en que se realizará el Teletrabajo. Esta normativa se debe dar a conocer a toda la empresa ya sea a través de charlas, talleres y otros medios de comunicación que se estilen en ésta.

**4 Identificar áreas y puestos para el teletrabajo:** Es recomendable hacer un mapeo de la estructura organizativa que permita determinar la aplicabilidad del Programa de Teletrabajo. Identificar las áreas y puestos que son susceptibles al teletrabajo y comunicarlo a toda la empresa.

**5 Establecer esquemas de evaluación del trabajo:** Los esquemas de evaluación se recomienda sean previamente pactados entre la persona teletrabajadora y el patrono. Se recomienda una distribución justa y equitativa de las cargas de trabajo entre las personas trabajadoras presenciales y las personas teletrabajadoras, en un marco de respeto a la privacidad de la persona teletrabajadora.

**6 Promover el manejo del cambio organizacional:** Este aspecto se relaciona con la forma en que la organización y sus personas trabajadoras gestionan el cambio de los nuevos paradigmas laborales de la era actual. Se requiere gestionar una cultura organizacional



más flexible, basada en la confianza, que promueva esquemas de liderazgo, la orientación a resultados, el trabajo por objetivos, que incentive el mayor uso de las tecnologías digitales, la eficiencia y la competitividad de la empresa.

7

**Comunicación:** Un aspecto crucial es la transparencia y confianza con que se maneje la información. Se debe definir la forma y los medios por los cuales se brinde a las personas trabajadoras información clara y concisa sobre la implementación del teletrabajo en la empresa, qué es y qué no es el teletrabajo, la forma de aplicarlo, la información debe estar accesible a todos. Siguiendo lo manifestado por OIT, el empleador facilitará canales de comunicación entre las personas trabajadoras y promoverá la comunicación entre sí. La empresa a su vez definirá si es pertinente establecer mecanismos de registro, informes y seguimiento del programa según las características de la misma.

8

### **Clima laboral y desarrollo del Talento Humano en ambientes virtuales:**

el teletrabajo supone la articulación de una serie de factores para promover ambientes de satisfacción y desarrollo laboral. Se debe incentivar espacios de encuentro y esparcimiento entre las personas teletrabajadoras y las personas que trabajan de forma presencial en la empresa, con el fin de evitar el aislamiento. Se recomienda aplicar un estudio psicosocial para conocer las condiciones en que se implementará el teletrabajo, así como conocer la adaptación a la modalidad. Se debe mantener las mismas oportunidades de desarrollo laboral en cuanto a capacitación, formación, reuniones y ascensos sin distinción entre las personas teletrabajadoras y trabajadores presenciales.



**9 Desarrollo de Competencias Virtuales de trabajo:** En teletrabajo se debe considerar el desarrollo de una serie de competencias laborales que permiten una práctica exitosa del mismo. Algunas de estas competencias son:

- Habilidad para trabajar de forma autónoma, proactividad e iniciativa.
- Capacidad para tomar decisiones.
- Adaptación al cambio.
- Orientación a resultados.
- Disciplina, autoregulación.
- Capacidad de gestionar la comunicación en ambientes virtuales.
- Auto gestión del tiempo y planificación.
- Capacidad para conciliar la vida familiar y laboral.

Es importante que la empresa promueva la evaluación y desarrollo de estas competencias en sus personas teletrabajadoras.

**10 Perfil Tecnológico:** Se requiere identificar las necesidades en materia de tecnología que tiene la empresa para implementar el teletrabajo. Es indispensable. La elaboración de un perfil tecnológico contribuye a conocer a:

- Conocer la infraestructura y herramientas tecnológicas del mercado y/o la empresa.
- Conocer las actividades que se van a realizar a distancia.
- Identificar las soluciones y requerimientos básicos para el desarrollo de dichas actividades.

**11 Salud Ocupacional y Riesgos laborales:** sobre este tema se insta utilizar el documento técnico del INS sobre teletrabajo y la guía de Salud Ocupacional del INS sobre teletrabajo. En el mismo se mencionan algunas recomendaciones generales.



## 2.2- PASOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO EN LAS EMPRESAS

Para implementar el teletrabajo en las empresas, se recomienda desarrollar las actividades en tres grandes etapas, las cuales especifican de forma secuencial cada uno de los pasos a seguir.

- En la etapa de Diseño se define el equipo líder, se establecen las bases conceptuales, estratégicas y organizacionales del teletrabajo; también, se diseña el plan de acción y los instrumentos necesarios para su aplicación.
- La etapa de Ejecución consiste en implementar las acciones necesarias para poner en práctica el teletrabajo en la empresa.
- En la etapa de Seguimiento se realizan los análisis, estudios, investigaciones y tendencias de la aplicación del teletrabajo, el aporte del mismo y el impacto en la empresa y en la adaptación al cambio en las personas trabajadoras.

Cada una de estas fases mantienen un orden secuencial que facilitan la implementación, las cuales se desarrollan de la siguiente forma:





## 2.2.1- Guía para implementar el Teletrabajo en las Empresas Privadas

Para el caso de las empresas privadas las etapas que se recomienda desarrollar para implementar el programa de teletrabajo se detallan en el siguiente cuadro.

**Cuadro N° 1**  
**Etapas para implementar el Programa de teletrabajo en las Empresas Privadas**

ETAPA DISEÑO		
	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN
1	Apoyo de la alta dirección y jefaturas.	Es importante contar con el compromiso y aprobación de la dirección de la empresa para implementar el teletrabajo.
2	Formalizar el teletrabajo en la empresa.	Es recomendable definir el área que planifique, coordine y gestione los temas relacionados con el teletrabajo. Generalmente esta labor se realiza en el área de Recursos Humanos.
3	Definir el enmarque estratégico.	Se recomienda que el programa se oriente a modernizar la gestión por medio de: la optimización de procesos, políticas cero papeles, la mejora en el servicio al cliente. Así como la inclusión social, conciliación vida personal y mejora en el ambiente.
4	Diseño plan de acción	El área encargada debe realizar un plan de trabajo que comprenda las acciones necesarias para la implementación del teletrabajo.
5	Diseño de instrumentos	Se requiere disponer de una serie de instrumentos entre los que se encuentran: la actualización normativa, el diseño del contrato de trabajo, las condiciones de salud ocupacional.



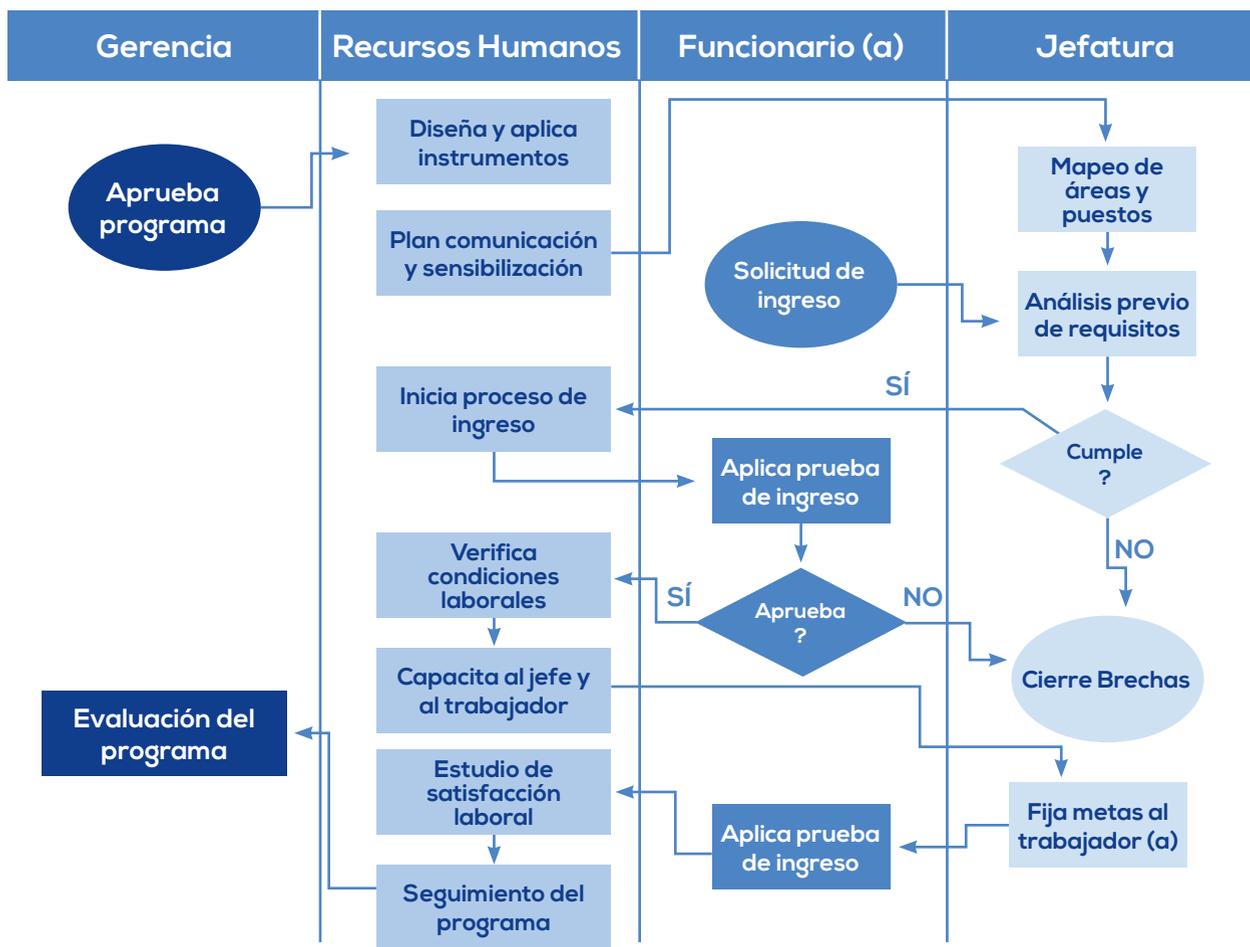
ETAPA EJECUCIÓN		
6	Sensibilización a las personas trabajadoras.	Es necesario que se le explique a las personas trabajadoras el enfoque y alcances del Programa de Teletrabajo.
7	Identificar áreas y puestos teletrabajables.	En conjunto con las jefaturas se debe identificar las áreas y puestos que son aptos para el teletrabajo.
8	Selección personas Teletrabajadoras.	Consiste en determinar si la persona candidata a ingresar al programa tiene la idoneidad para ingresar al teletrabajo.
9	Plan de comunicación y diálogo social.	Este plan consiste en la implementación por parte de las empresas y/o organización que permitan consolidar en la cultura organizacional el teletrabajo a través de apertura de canales de comunicación y la generación de espacios de diálogo.
10	Capacitación a jefes y teletrabajadores.	Su finalidad es brindar los conocimientos en la aplicación de instrumentos y procedimientos que requiere el teletrabajo.
11	Inicio del programa.	Consiste en dar inicio al programa de teletrabajo.
ETAPA DE EVALUACIÓN		
12	Evaluar productividad de los teletrabajadores.	Consiste en fijar y evaluar un conjunto de indicadores para cada uno de los teletrabajadores incorporados al programa.
13	Evaluar clima laboral	Su objetivo es conocer el impacto del ambiente laboral.
14	Evaluación integral del Programa.	Tiene como finalidad verificar si el programa está cumpliendo con los objetivos que se fijaron.
15	Ajuste y extensión del plan.	Su finalidad es aplicar los ajustes que correspondan al programa y establecer el plan para ampliarlo a otras áreas.

### 2.1.2- Diagrama de Implementación Sector Privado

De forma general, los pasos que se recomienda seguir para implementar el teletrabajo, se muestran en el siguiente diagrama:



Diagrama N°1  
Pasos para incorporar el teletrabajo en el Sector Privado





# CAPÍTULO 3

## ASPECTOS LEGALES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO

### MARCO JURÍDICO DEL TELETRABAJO

En este campo se debe tener presente que la diferencia fundamental entre una persona trabajadora en relación de dependencia que realiza sus actividades de forma presencial y otro que lo hace por medio del teletrabajo, es la ubicación física.

Por tal razón, el Marco Jurídico que cubre a ambos casos es el mismo, como lo es:

- La Normativa Laboral Internacional donde el país es signatario.
- La Constitución Política.
- Código de Trabajo.
- Leyes relacionadas con la materia laboral.

- Decreto de Teletrabajo N° 39225 (la presente guía no releva o dispensa la aplicación del Decreto aplicable, aunque el mismo se circunscribe para el Sector Público)



- Reglamentos internos de trabajo.
- Acuerdos y convenios suscritos por empleadores y trabajadores.
- Utilización de las Políticas de la Empresa

Unido a lo anterior, desde el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social se vienen desarrollando una serie de iniciativas para adecuar y temporalizar el marco normativo que regule la práctica del teletrabajo. Por tal razón, se apoyan las acciones para crear una Ley de Teletrabajo en la Asamblea Legislativa, que permita cubrir de forma específica las características de esta práctica laboral.



### 3.1. Características del teletrabajo.

Dentro de las características del teletrabajo se encuentran las siguientes:

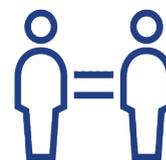
- **Que sea voluntario:** El principio de voluntariedad manifiesta la decisión voluntaria y libre de la persona trabajadora de acogerse a la modalidad de teletrabajo ya sea de forma parcial, completa o estacional y se da en común acuerdo con el empleador. Este principio podría no ser de estricta aplicación para personal que desde el inicio de la relación laboral se contrate bajo la modalidad de teletrabajo. Se recomienda que las empresas cuenten con un formulario de solicitud de teletrabajo para las personas trabajadoras o el procedimiento que la empresa establezca para tal fin.



- **Que se pueda finalizar la modalidad de teletrabajo:** es cuando se da por terminada la modalidad de teletrabajo manteniendo la relación laboral pactada desde el inicio.



- **Que se mantengan y respeten los derechos Laborales e Igualdad de trato:** todos los derechos laborales de las personas teletrabajadoras van a ser respetados, de acuerdo a la legislación laboral vigente.



- **Promoción del diálogo social y trabajo decente:** fomentar espacios de encuentro entre los distintos sectores para el intercambio y desarrollo de buenas prácticas laborales y el trabajo decente.



#### 3.1.2. Adecuación normativa, adenda y contrato de teletrabajo.

Es importante promover dentro de las organizaciones el establecimiento de las Políticas de Teletrabajo, por lo que cada empresa debe realizar una adecuación de su reglamento interno así como la utilización de las Políticas de la empresa que permita la aplicación de esta organización laboral. La contratación de personal bajo el régimen de teletrabajo puede darse en dos supuestos.



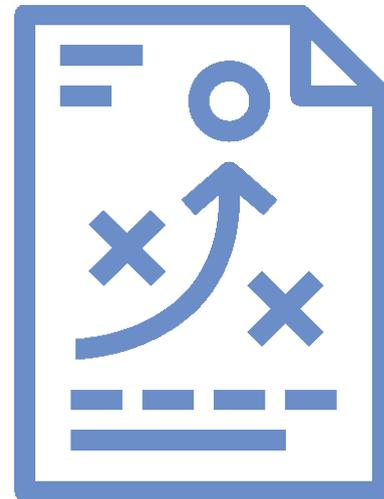
**1. Que desde un inicio la empresa contrate a la persona trabajadora en dicha modalidad.**

En este caso deberá firmarse entre las partes un contrato laboral, donde se establezca claramente que la persona trabajadora llevará a cabo sus tareas bajo la modalidad de teletrabajo y se describirán todas las especificidades relacionadas con dicha forma de ejecutar las labores, además de los aspectos que tradicionalmente se incluyen en todo contrato de trabajo.



**2. Que la empresa establezca un plan de teletrabajo, en el cual algunas o todas las personas trabajadoras ya contratadas de previo, en adelante se acogan a la modalidad de teletrabajo.**

Para este caso debe hacerse un adendum al contrato donde se estipule que la persona trabajadora se acogerá a la modalidad del teletrabajo a partir de ese momento. Debemos aclarar que dicha situación no implica la ruptura de la relación laboral, por lo tanto las condiciones pactadas desde el principio se mantienen.





Tanto el contrato de teletrabajo, como el adendum a un contrato previo, según sea el caso, se recomienda considerar los siguientes aspectos:

- a. Indicación exacta de las condiciones laborales que tendrá el Teletrabajador.
- b. Indicación expresa del deseo de patrono y la persona teletrabajadora de aplicar la modalidad de teletrabajo.
- c. Lugar donde se realizará la labor (dirección exacta).
- d. Indicación exacta de la labor que realizará el teletrabajador.
- e. Indicación expresa de que ambas partes mantienen los mismos derechos y obligaciones estipulados en el Código de Trabajo y leyes conexas.
- f. Indicación de los horarios que va a tener la persona teletrabajadora.
- g. Indicar expresamente los días que la persona teletrabajadora debe presentarse a la empresa, con el fin de participar en reuniones, entregar informes, tener coordinaciones de equipo de trabajo, entre otras actividades.
- h. Tipo de controles que se ejercerán para evaluar el rendimiento del teletrabajador.
- i. Las condiciones ambientales, físicas y ergonómicas que se deben mantener propias para teletrabajo.
- j. Indicar la autorización expresa de la persona teletrabajadora para que el personal de la empresa como los inspectores de trabajo del MTSS visiten su área de teletrabajo para los seguimientos respectivos.
- k. Indicar en la adenda una cláusula de temporalidad, que exprese la fecha de principio y fin de la modalidad de teletrabajo.
- l. Condiciones en que se terminará el teletrabajo, especialmente cuando se trate de situaciones que provoquen su conclusión antes del vencimiento del plazo.



m. Conviene que el contrato o addendum del teletrabajo defina de manera expresa que, en caso de situaciones imprevistas que dificulten la prestación de servicios en la modalidad en cuestión, el patrono pueda disponer que la persona se presente al centro de

trabajo. Ejemplos de situaciones imprevistas son el corte del fluido eléctrico o fallas en el servicio de internet, entre otras.







# CONCLUSIONES

Esta guía de implementación del teletrabajo en las empresas forma parte de una ruta hacia la innovación en el mundo del trabajo en la sociedad del conocimiento.

La revolución digital y la industria 4.0 suponen replantearnos una visión de desarrollo con crecimiento económico y laboral inclusivo, equitativo, que promueva seguridad social y un mayor bienestar para todos y todas.

El fortalecimiento de las capacidades laborales, la innovación en el talento, la modernización en la organización del trabajo, la flexibilización son parte de los retos del nuevo entorno laboral donde el teletrabajo contribuye con esfuerzos nacionales para reducir el tránsito vehicular, disminuir la huella de carbono, apoyar los procesos de digitalización y eficiencia de las organizaciones, entre otros.

En este sentido, el teletrabajo también contribuye con un cambio cultural en las organizaciones y con procesos de diálogo y visión compartida. Esta guía de implementación del teletrabajo es un esfuerzo de un camino que inicia y que requiere la convergencia de distintos actores en la construcción de esquemas productivos seguros, eficientes y sostenibles.

Con esta guía se ha buscado brindar un aporte que contribuya a la consolidación del teletrabajo en las empresas y la misma estará sujeta a mejoras continuas producto de los cambios del entorno laboral del país.

Se agradece a la OIT, CIDTT, UCCAEP, a los grupos sindicales, expertos y personal de apoyo que hicieron posible su elaboración.



## FUENTES DE INFORMACIÓN

**Acuña Arias, Andrea** (2008) Plan para implementar el teletrabajo en las Organizaciones, Municipios y Grupos Sociales.

**Banco Interamericano de Desarrollo,** Pobreza e Inclusión Social.

**CEPAL,** Ciencia Tecnología e Innovación.

**Código de Trabajo de Costa Rica.**

**Consejo Salud Ocupacional;** Prácticas de gestión preventiva y salud ocupacional en el teletrabajo.

**Decreto de Teletrabajo de Costa Rica N° 39225,** Enfoque y alcances del teletrabajo.

**Don Tapscott,** La Era Digital.

**Fundación Friedrich Ebert Stiftung;** Digitalización y el Futuro del Trabajo

**Instituto Costarricense de Electricidad,** Programa de Teletrabajo.

**ITA-LAC** (2015) Guía para implementar el teletrabajo en las organizaciones.

**Llubere Azofeifa, Jorge.** Propuesta para mejorar la gestión integral del teletrabajo. 2011.

**Llubere Azofeifa, Jorge.** El enfoque sistémico del teletrabajo en la generación de capital intelectual. 2014.

**Ministerio de Ciencia Tecnología y Telecomunicaciones,** Conectividad e Infraestructura.

**Oficina Internacional del Trabajo,** Ginebra. Objetivos del Trabajo Decente.

**Programa Nacional de Teletrabajo de Costa Rica,** Enfoque y alcances del teletrabajo.

**Solano Venegas, Hernán,** Consideraciones de la Salud Ocupacional en el Teletrabajo.

**Valverde, Oscar.** OIT. Oficina Internacional del Trabajo ACTRAV.





# GUÍA TÉCNICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO EN LAS EMPRESAS

