



Retos en la Implementación del teletrabajo



Ph.D. Rony Rodríguez Barquero
Profesor investigador
Escuela Administración de Empresas

TEC | Tecnológico
de Costa Rica



Teléfonos
Oficina +506 2401 3007
Móvil +506 8350 3000



Correo electrónico
RRodriguezB@tec.ac.cr

Gráfico 1 | América Latina y el Caribe (27 países): productividad relativa con respecto a la de los Estados Unidos, 1980-2018
(En porcentajes)

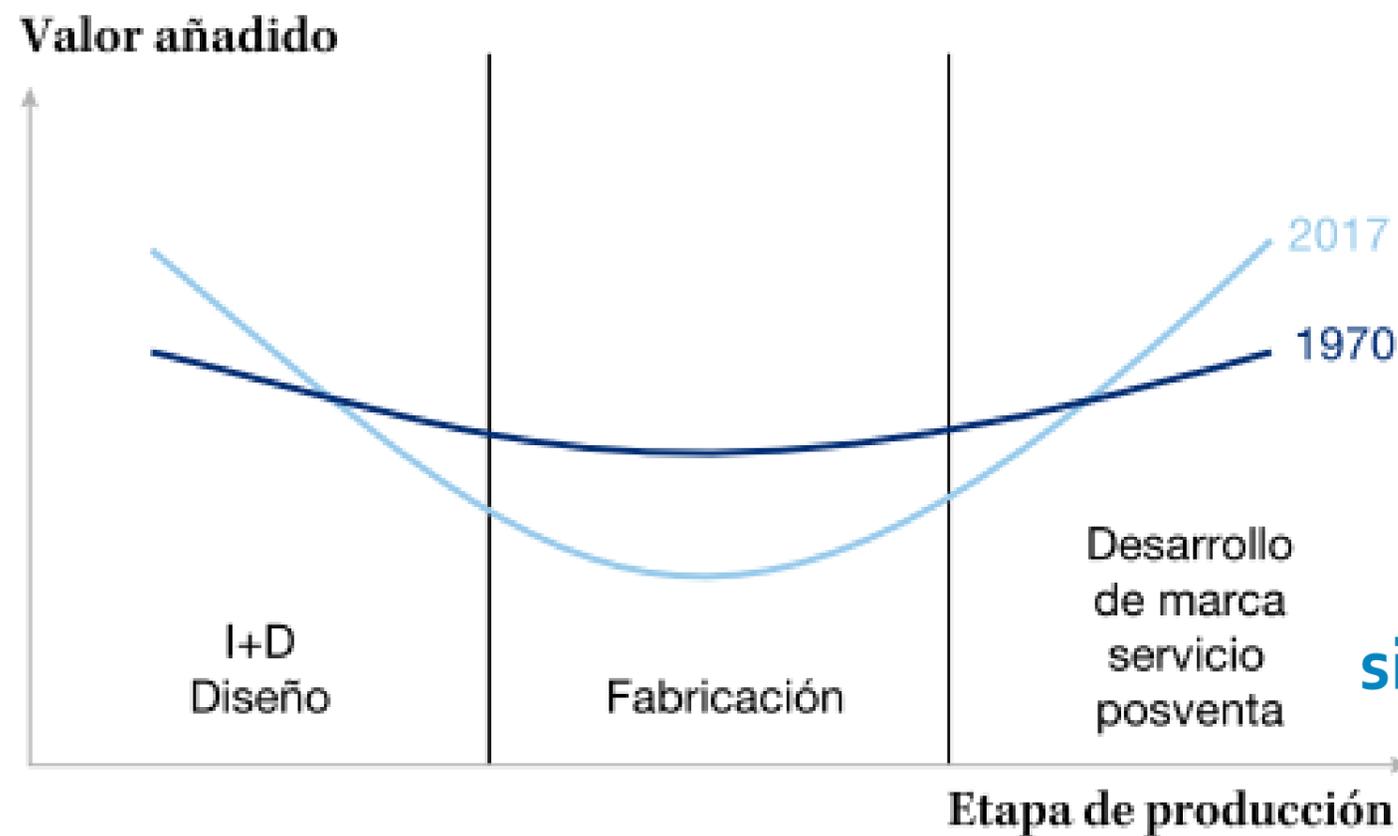


Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información oficial.

Nota: La productividad relativa externa se mide por el cociente entre la productividad del trabajo de América Latina y la de los Estados Unidos.

La curva de la sonrisa

Producción en el siglo XXI – una sonrisa creciente



Ventaja:
no trabajar más,
si no trabajar mejor

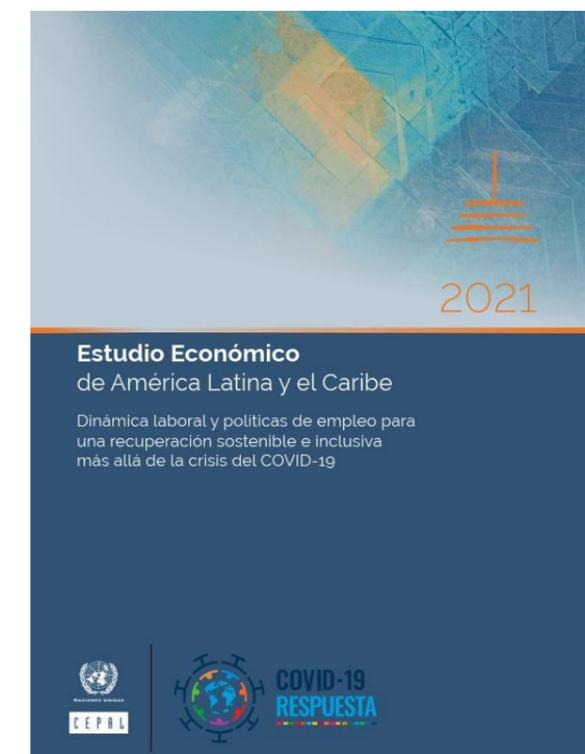
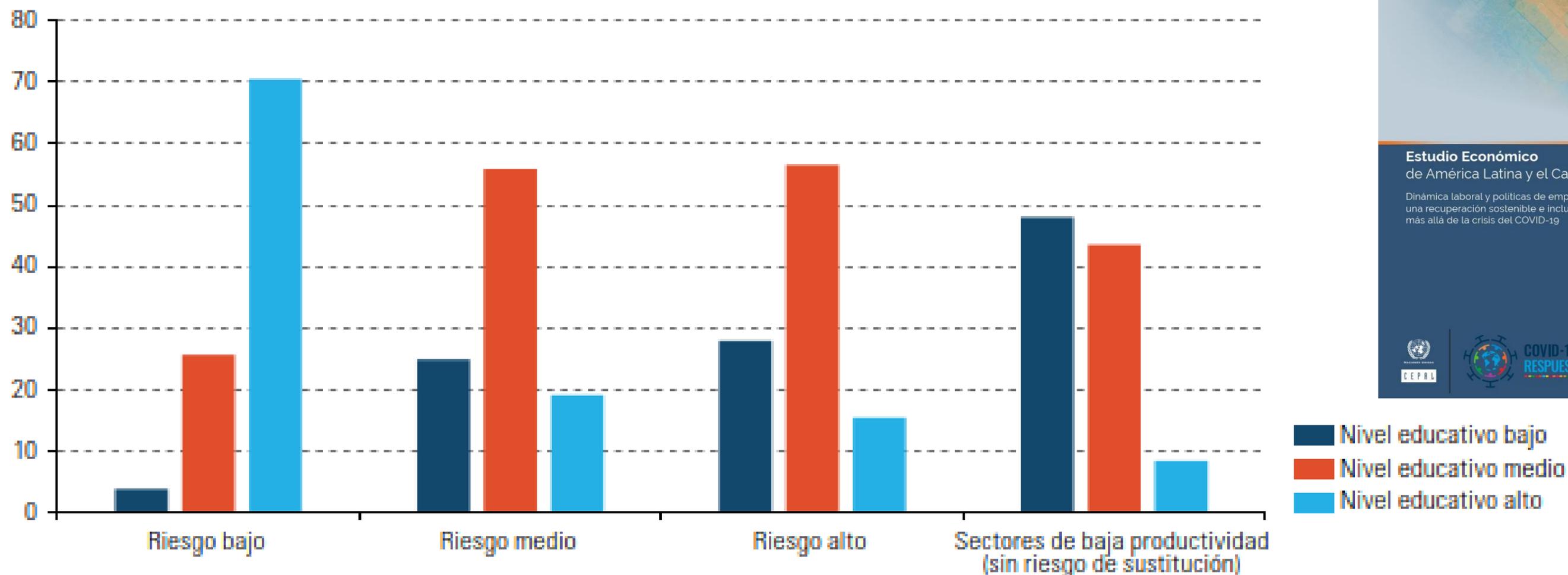
Informe mundial sobre
la propiedad intelectual
en 2017

Capital intangible
en las cadenas
globales de valor



Gráfico IV.5

América Latina (12 países): composición de los empleos por nivel de riesgo de sustitución tecnológica y nivel educativo, según el método de Frey y Osborne en su versión ajustada, promedios simples, alrededor de 2015 (En porcentajes)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de J. Weller, S. Gontero y S. Campbell, "Cambio tecnológico y empleo: una perspectiva latinoamericana. Riesgos de la sustitución tecnológica del trabajo humano y desafíos de la generación de nuevos puestos de trabajo", serie *Macroeconomía del Desarrollo*, N° 201 (LC/TS.2019/37), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2019.

Nota: Los porcentajes dentro de cada estrato de riesgo suman 100.

* Los países considerados son: Argentina, Bolivia (Estado Plurinacional de), Brasil, Chile, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Perú, República Dominicana y Uruguay.

El trabajo pierde la primacía: la búsqueda de bienestar cuestiona el modelo presencial de lunes a viernes

El teletrabajo y la semana laboral de cuatro días aparecen como alternativas al sistema tradicional, pero su implantación está repleta de obstáculos

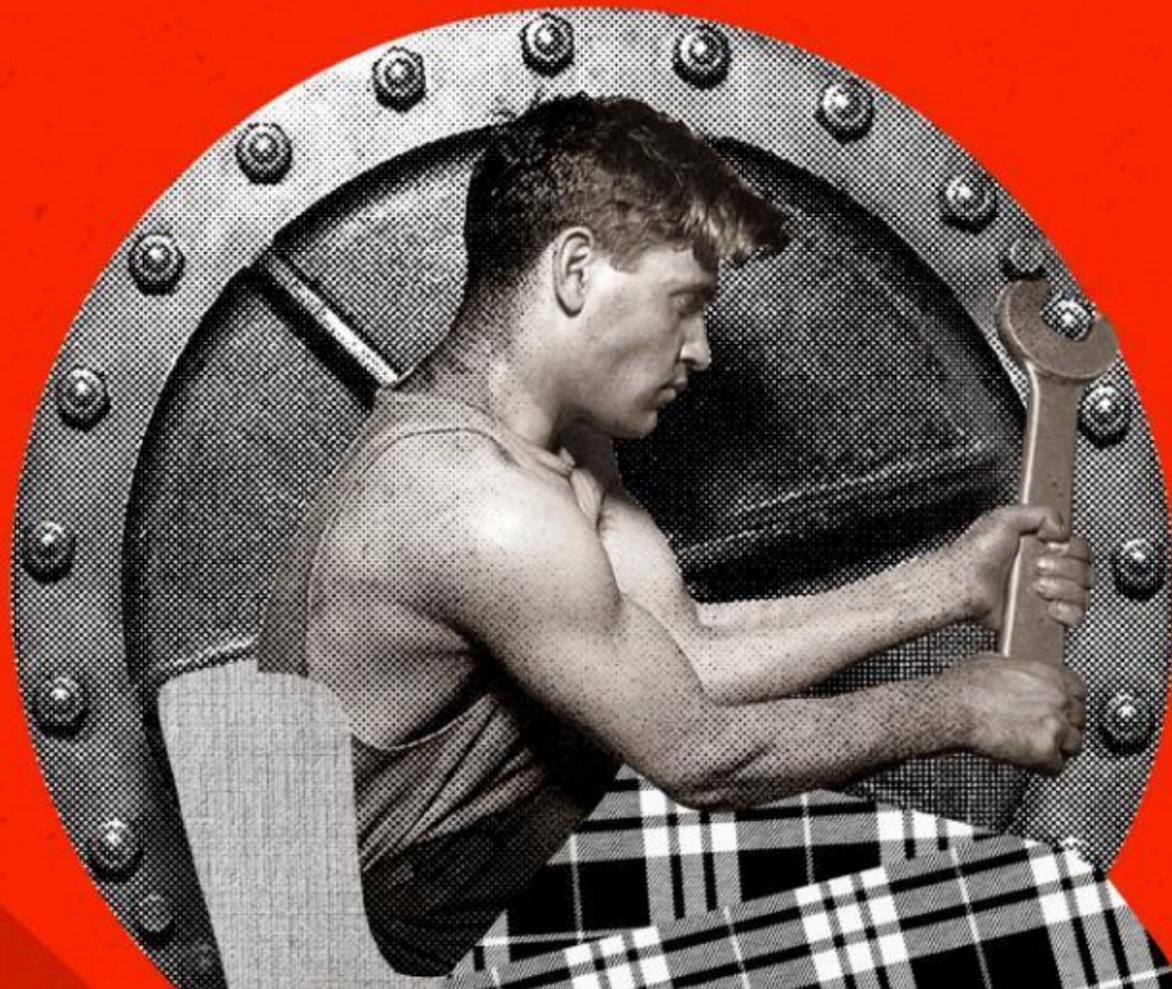
ÁLVARO SÁNCHEZ | GORKA R. PÉREZ

19 FEB 2022 - 20:55 CST



Las vacaciones pagadas cambiaron en el siglo pasado el modo en que el ciudadano se relacionaba con el trabajo y dieron un empujón definitivo a la idea de viajar por placer: el turismo. Ahora, la pandemia ha acelerado un nuevo replanteamiento de la conexión entre el empleado y la empresa basado en dos magnitudes: el espacio y el tiempo. Si la humanidad es tan vulnerable a la irrupción de un virus repentino, ¿no deberíamos dedicar más horas a lo que realmente nos gusta hacer? Si el

<https://elpais.com/economia/2022-02-20/el-trabajo-pierde-la-primacia-la-busqueda-de-bienestar-cuestiona-el-modelo-presencial-de-lunes-a-viernes.html?>



Creatividad aplicada

Pone énfasis en la **práctica de la creatividad**: emplear modelos teóricos, **metodologías**, **programas** y **actividades** para lograr objetivos concretos (diseñar, resolver, lograr, obtener, solucionar, mejorar o innovar)



Definiendo la innovación: ¡El teletrabajo es una innovación!

Una innovación es

- la introducción de un **nuevo**,
- o **significativamente mejorado**,
- **producto** (bien o servicio),
- de un **proceso**,
- de un nuevo **método de comercialización**
- o de un nuevo **método organizativo**,
- en las **prácticas internas** de la empresa,
- la **organización** del lugar de trabajo
- o las **relaciones exteriores**.



Manual de Oslo

**GUÍA PARA LA RECOGIDA
E INTERPRETACIÓN DE
DATOS SOBRE INNOVACIÓN**



Creatividad x
Organización =
IMPACTO

100 x 0 = 0

“La práctica debería ser producto de la reflexión, no al contrario”

Hermann Hesse



Tiempo
Estrés
Combustible

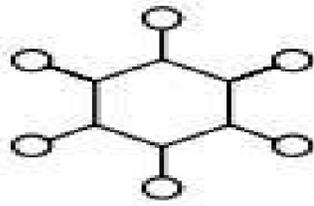


Riesgos

A photograph showing a semi-truck overturned on its side on a road at night. The truck is illuminated by its own headlights and the headlights of another vehicle approaching from the right. A large, jagged rockfall is blocking the road ahead, creating a significant hazard. The scene is dark, with the primary light sources being the vehicle headlights.

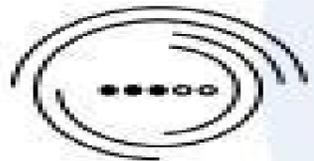
Estos estudios hablan de la conveniencia de mantener opciones flexibles de trabajo remoto. Como dato y tras las encuestas a más de 30.000 trabajadores de 32 países, casi el 73% querría trabajar a distancia al menos un 60 % de su tiempo, mientras que un 45% se plantea cambiar a trabajos que les permita alternar la presencialidad en las oficinas con el trabajo desde otros sitios, como coworking, o desde casa, otras oficinas etcétera.

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/10/12/opinion/1634031400_993548.html



Science and innovation investments

Short term	Scientific publications 2019 → 2020	R&D expenditures		International patent filings 2019 → 2020	Venture capital deals 2019 → 2020
		Total 2018 → 2019	Business 2018 → 2019		
	7.6%	8.5%	7.2%	3.5%	5.8%
Long term	2010 → 2020 (annual growth)	2009 → 2019 (annual growth)	2009 → 2019 (annual growth)	2010 → 2020 (annual growth)	2010 → 2020 (annual growth)
	5.4%	4.9%	5.2%	5.3%	3.6%



Technological progress

Short term	Microchip transistor count 2018 → 2019	Costs of renewable energy		Drug approvals 2019 → 2020
		Solar photovoltaic 2018 → 2019	Onshore wind 2018 → 2019	
	90.5%	-13.1%	-9.2%	10.4%
Long term	2009 → 2019 (annual growth)	2010 → 2019 (annual growth)	2010 → 2019 (annual growth)	2010 → 2020 (annual growth)
	32.3%	-6.9%	-3.7%	9.7%



Socioeconomic impact

Short term	Labor productivity 2019 → 2020	Life expectancy 2018 → 2020	Carbon dioxide emissions 2018 → 2020
Long term	2010 → 2020 (annual growth)	2009 → 2019 (annual growth)	2009 → 2019 (annual growth)
	2.2%	0.3%	1.48%

Global Innovation Index 2021

Tracking Innovation through the COVID-19 Crisis



Los retos que tiene por delante el trabajo híbrido



ANA MUÑOZ VITA

- El teletrabajo mitigó el impacto económico del Covid, pero puede ser un caballo de Troya para el mercado laboral

Todo ello abre la puerta a nuevos debates: “¿Se debería pagar menos a quienes trabajen en remoto desde ubicaciones más económicas dentro del mismo país?”, plantean desde Deutsche Bank. La deslocalización hacia países emergentes, que ya venía despuntando en los últimos años, podría intensificarse. Un movimiento que afectará también a los gobiernos, que deberán desarrollar nuevas leyes, sistemas de recaudación y de seguridad social para adaptarse a la nueva realidad.



https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/04/12/fortunas/1649785883_531877.html

Diagrama 1 | Megatendencias tenidas en cuenta para la identificación de escenarios futuros



Los patrones de consumo cambian; la demanda se vuelve más austera; cambian los canales (*e-commerce*) y crece la importancia de ciertos bienes/servicios; (revalorización de lo necesario; hogar y familia; *streaming*; etc.).



Se revaloran las ciudades alejadas de las grandes áreas metropolitanas, abriendo la posibilidad de desarrollar ecosistemas con recursos humanos de alta calidad.



La economía se recupera lentamente y crece la desigualdad social.

El escenario financiero es de alta liquidez y bajas tasas de interés.



Crece el rol del Estado.



Se acelera el cambio tecnológico.

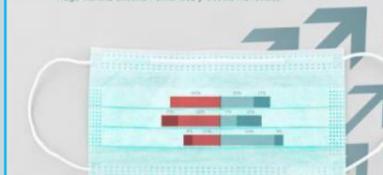


Se reconfiguran las cadenas globales de valor.

¿Cómo serán los futuros ecosistemas de emprendimiento en la pospandemia?

Tendencias y escenarios en América Latina

Hugo Kantis, Cristina Fernández y Cecilia Menéndez



BID Prodem

Asunto: Recurso de revocatoria al Consejo Institucional

Fecha: viernes 22 de abril de 2022

*1. Teletrabajo Ordinario en territorio nacional: La persona funcionaria podrá teletrabajar días completos o fracciones de estos, por sugerencia propia o interés de la Institución, **sin que supere semanalmente el 80% del total de su jornada de nombramiento si esta es mayor al 50%, y podrá ser de un 100% si es menor o igual al 50% de jornada.** Será autorizado por el superior jerárquico inmediato de la persona funcionaria.” (el resaltado no es del original)*

3. Tampoco se muestran datos concretos que justifiquen el aumento de un 60% a un 80% (y hasta 100% en algunos casos) de teletrabajo. Las decisiones adoptadas por el Consejo Institucional tienen una trascendencia e implicaciones fuertes en el ITCR por lo que sus acuerdos deben ser ampliamente justificados, basados en resultados de estudios y evaluaciones que reflejen la proporcionalidad, racionalidad del cambio, así como la no afectación del logro de los objetivos institucionales.

Asunto: Recurso de revocatoria al Consejo Institucional

Fecha: viernes 22 de abril de 2022

6. Tampoco se observa, que haya un análisis de las implicaciones en salud ocupacional o una estimación de los posibles impactos en la salud mental de los funcionarios ante una jornada mayor en teletrabajo. Pues ante mayor aislamiento tenga la persona más riesgo de desarrollar habilidades relacionadas con el aspecto social del individuo, lo que podría lesionar el equilibrio físico, mental y social que indica la definición de salud de la Organización Mundial de la Salud.

7. El Consejo Institucional no presenta en su acuerdo una valoración del riesgo ni las consecuencias externas o internas, de sus acciones; ni consideró el cumplimiento de la Función Pública, pues la Institución tiene una jornada consolidada presencial en la academia, por lo que muchos de los servicios podrían no darse adecuadamente ante la falta de personal que atienda los requerimientos.



Asunto: Recurso de revocatoria al Consejo Institucional

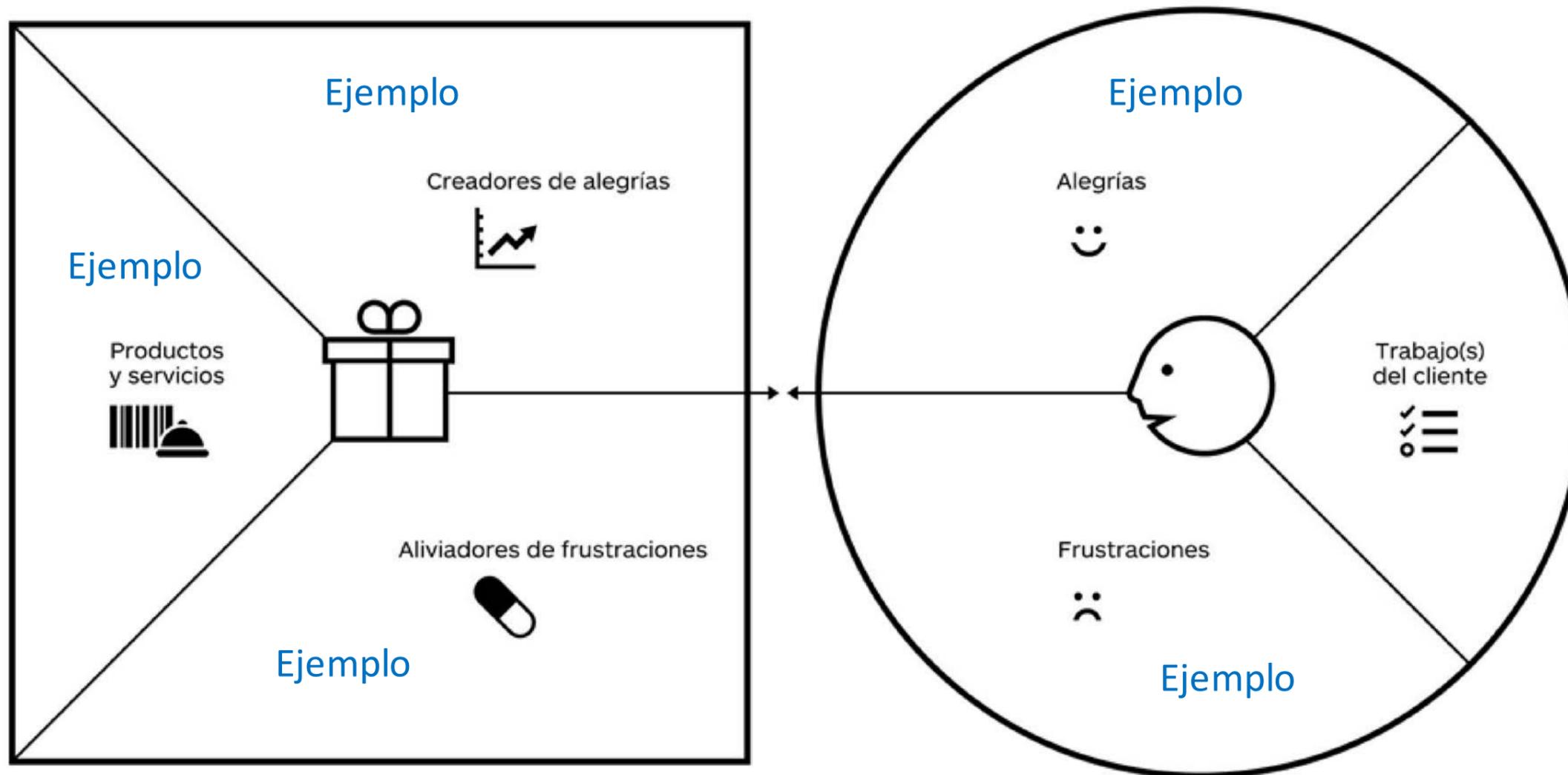
Fecha: viernes 22 de abril de 2022

11. Un alto número funcionarios en la Institución en la modalidad de teletrabajo ordinario podría afectar negativamente las metas financieras Institucionales, pues no se podría justificar el pedimento del FEES para aulas, laboratorios y otros usos, si la infraestructura no se usaría por la no presencia de funcionarios y estudiantes en los Campus y Centros Académicos.

12. En cuanto al clima laboral, podría afectar la labor de las direcciones, pues al ser facultativo de esta decidir su implementación, podría provocar roces o inestabilidad al negársele la petición de teletrabajo ordinario a un funcionario que considera que la merece y que no acepta el criterio de la necesidad de la presencialidad para el desarrollo de una determinada labor; dejando en vulnerabilidad al director o directora, pues su criterio es el único que decide a quién se le brinda.

¿Y si enfocamos el teletrabajo como una propuesta de valor?

Una propuesta para el colaborador



Una propuesta para la jefatura
Una propuesta para el empleador



Tomado de <https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/disenando-la-propuesta-de-valor>
Video: <https://www.youtube.com/watch?v=ZCJC1hI6qWQ&t=214s>

Revolución 'smart working': cuando los empleados deciden cómo quieren trabajar

Heineken España pone en marcha un nuevo modelo de organización laboral, flexible, híbrido y cocreado junto a sus trabajadores, en el que estos deciden cuándo acudir a la oficina y cuándo teletrabajar



El estudio *Lo que los trabajadores quieren*, elaborado por Manpower Group en 2021, refleja que la flexibilidad se encuentra entre las tres principales prioridades, a nivel global, para todos los trabajadores, sin importar su edad, género o ubicación. Y en el caso de la población de 25 a 44 años es el segundo factor más importante para aceptar un empleo.

Para llegar al modelo final, Heineken decidió incluir a 77 de sus empleados para investigar cuál podía ser la mejor fórmula. Durante cuatro semanas, probaron distintas opciones de trabajo remoto y presencial, unas más flexibles que otras, para tratar de buscar aquella que mejor encajara con las necesidades de las distintas personas que forman parte de la compañía.

Lo que al final aprendió la cervecera es que el mejor modelo para su equipo es híbrido y (sí, de nuevo llega la palabra mágica) flexible. Así, sus empleados cuentan con 16 horas a la semana para teletrabajar. Ellos mismos pueden diseñar cuando prefieren trabajar en remoto o cuando acudir a la oficina. Esto permite combinar lo mejor de dos mundos, ya que en casa nos concentramos más y ejecutamos mejor las tareas, mientras que acudir al centro de trabajo es esencial para tareas de coordinación, trabajar en equipo y socializar con los compañeros.

<https://elpais.com/icon/empresa-y-futuro/2021-11-10/revolucion-smart-working-cuando-los-empleados-deciden-como-quieren-trabajar.html>

Y un modelo estratégico para teletrabajar... innovador

Océano azul: **Eliminar** / **Reducir** / **Mejorar** / **Innovar**



A black and white photograph of José Ortega y Gasset. He is wearing a light-colored fedora-style hat with a dark band, a dark suit jacket, a white shirt, and a dark tie. He is smiling and looking to the right, with his right hand holding a pair of glasses near his face. The background is dark and out of focus.

José Ortega y Gasset
1883 – 1955
Padre del perspectivismo

“Yo soy yo y mis circunstancias”

El teletrabajo tuvo la circunstancia perfecta

Propiciar la innovación

- Efecto Medici: la innovación surge en zonas de frontera
- Unir **ideas**, **experiencias**, **conocimientos**: generar **puntos de encuentro**

HBS



PRESS

EL EFECTO MEDICI

*Percepciones Rompedoras en la Intersección
de Ideas, Conceptos y Culturas*



FRANS JOHANSSON

DEUSTO