



**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA**

**CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**

**MAESTRÍA PROFESIONAL EN DERECHO CON MENCIÓN EN**

**DERECHO LABORAL**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**ANÁLISIS DE CAMBIOS EN LA LEGISLACIÓN PARA ADECUARLA A LAS**

**NECESIDADES DEL TRABAJO HÍBRIDO EN COSTA RICA**

**ELABORADO POR**

**LUIS MANUEL MARTÍNEZ CASTRO**

**HEREDIA, COSTA RICA**

**AÑO 2023**

**Licencia De Distribución No Exclusiva (carta de la persona autora para uso didáctico)**

**Universidad Latina de Costa Rica**

**Yo (Nosotros):** Luis Manuel Martínez Castro

**De la Carrera / Programa:** Maestría Profesional en Derecho con mención en Derecho Laboral

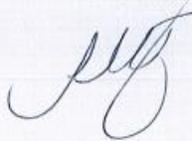
**Modalidad de TFG:** Proyecto

**Titulado:** Análisis de Cambios en la Legislación para Adecuarla a las Necesidades del Trabajo Híbrido en Costa Rica.

Al firmar y enviar esta licencia, usted, el autor (es) y/o propietario (en adelante el "AUTOR"), declara lo siguiente: **PRIMERO:** Ser titular de todos los derechos patrimoniales de autor, o contar con todas las autorizaciones pertinentes de los titulares de los derechos patrimoniales de autor, en su caso, necesarias para la cesión del trabajo original del presente TFG (en adelante la "OBRA"). **SEGUNDO:** El **AUTOR** autoriza y cede a favor de la **UNIVERSIDAD U LATINA S.R.L.** con cédula jurídica número 3-102-177510 (en adelante la "UNIVERSIDAD"), quien adquiere la totalidad de los derechos patrimoniales de la **OBRA** necesarios para usar y reusar, publicar y republicar y modificar o alterar la **OBRA** con el propósito de divulgar de manera digital, de forma perpetua en la comunidad universitaria. **TERCERO:** El **AUTOR** acepta que la cesión se realiza a título gratuito, por lo que la **UNIVERSIDAD** no deberá abonar al autor retribución económica y/o patrimonial de ninguna especie. **CUARTO:** El **AUTOR** garantiza la originalidad de la **OBRA**, así como el hecho de que goza de la libre disponibilidad de los derechos que cede. En caso de impugnación de los derechos autorales o reclamaciones instadas por terceros relacionadas con el contenido o la autoría de la **OBRA**, la responsabilidad que pudiera derivarse será exclusivamente de cargo del **AUTOR** y este garantiza mantener indemne a la **UNIVERSIDAD** ante cualquier reclamo de algún tercero. **QUINTO:** El **AUTOR** se compromete a guardar confidencialidad sobre los alcances de la presente cesión, incluyendo todos aquellos temas que sean de orden meramente institucional o de organización interna de la **UNIVERSIDAD**. **SEXTO:** La presente autorización y cesión se registrará por las leyes de la República de Costa Rica. Todas las controversias, diferencias, disputas o reclamos que pudieran derivarse de la presente cesión y la materia a la que este se refiere, su ejecución, incumplimiento, liquidación, interpretación o validez, se resolverán por medio de los Tribunales de Justicia de la República de Costa Rica, a cuyas normas se someten el **AUTOR** y la **UNIVERSIDAD**, en forma voluntaria e incondicional. **SÉPTIMO:** El **AUTOR** acepta que la **UNIVERSIDAD**, no se hace responsable del uso, reproducciones, venta y distribuciones de todo tipo de fotografías, audios, imágenes, grabaciones, o cualquier otro tipo de

presentación relacionado con la **OBRA**, y el **AUTOR**, está consciente de que no recibirá ningún tipo de compensación económica por parte de la **UNIVERSIDAD**, por lo que el **AUTOR** haya realizado antes de la firma de la presente autorización y cesión. **OCTAVO:** El **AUTOR** concede a **UNIVERSIDAD**, el derecho no exclusivo de reproducción, traducción y/o distribuir su envío (incluyendo el resumen) en todo el mundo en formato impreso y electrónico y en cualquier medio, incluyendo, pero no limitado a audio o video. El **AUTOR** acepta que **UNIVERSIDAD**, puede, sin cambiar el contenido, traducir la **OBRA** a cualquier lenguaje, medio o formato con fines de conservación. **NOVENO:** El **AUTOR** acepta que **UNIVERSIDAD** puede conservar más de una copia de este envío de la **OBRA** por fines de seguridad, respaldo y preservación. El **AUTOR** declara que el envío de la **OBRA** es su trabajo original y que tiene el derecho a otorgar los derechos contenidos en esta licencia. **DÉCIMO:** El **AUTOR** manifiesta que la **OBRA** y/o trabajo original no infringe derechos de autor de cualquier persona. Si el envío de la **OBRA** contiene material del que no posee los derechos de autor, el **AUTOR** declara que ha obtenido el permiso irrestricto del propietario de los derechos de autor para otorgar a **UNIVERSIDAD** los derechos requeridos por esta licencia, y que dicho material de propiedad de terceros está claramente identificado y reconocido dentro del texto o contenido de la presentación. Asimismo, el **AUTOR** autoriza a que en caso de que no sea posible, en algunos casos la **UNIVERSIDAD** utiliza la **OBRA** sin incluir algunos o todos los derechos morales de autor de esta. **SI AL ENVÍO DE LA OBRA SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA U ORGANIZACIÓN QUE NO SEA UNIVERSIDAD U LATINA, S.R.L., EL AUTOR DECLARA QUE HA CUMPLIDO CUALQUIER DERECHO DE REVISIÓN U OTRAS OBLIGACIONES REQUERIDAS POR DICHO CONTRATO O ACUERDO. La presente autorización se extiende el día** 17 **de** abril **de** 2023 **a las** 14:00

Firma del estudiante(s):



## CARTA SEGMENTADA DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

Estimados señores:

En mi calidad de tutor como miembro del Tribunal Examinador, confirmo la aprobación del siguiente Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Máster Profesional en Derecho con mención en Derecho Laboral.

- Título: Análisis de Cambios en la Legislación para Adecuarla a las Necesidades del Trabajo Híbrido en Costa Rica.
- Modalidad: Proyecto
- Autor(es): Luis Manuel Martínez Castro
- Fecha de aprobación: 17 de abril de 2023.

ERIC ALLAM  
BRIONES  
BRIONES (FIRMA)

Firmado digitalmente  
por ERIC ALLAM  
BRIONES BRIONES  
(FIRMA)  
Fecha: 2023.04.17  
17:26:28 -06'00'

Dr. Eric Briones Briones

CARTA SEGMENTADA DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

Estimados señores:

En mi calidad de lectora como miembro del Tribunal Examinador, confirmo la aprobación del siguiente Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Máster Profesional en Derecho con mención en Derecho Laboral.

- Título: Análisis de Cambios en la Legislación para Adecuarla a las Necesidades del Trabajo Híbrido en Costa Rica.
- Modalidad: Proyecto
- Autor (Es): Luis Manuel Martínez Castro
- Fecha de aprobación: 17 de abril de 2023

  
M.Sc. Lourdes Montenegro Espinoza

# Chaves y Sánchez filólogos

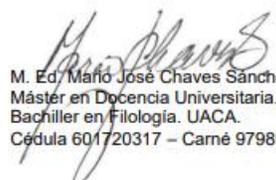
## A QUIEN INTERESE

Yo, Mario José Chaves Sánchez, máster en Docencia Universitaria de la Universidad Continental de las Ciencias y las Artes, y bachiller en Filología de la Universidad Autónoma de Centroamérica; con cédula de identidad 6-0172-0317; inscrito en el Colegio de Licenciados y Profesores, con el carné N.º 97989, hago constar que he revisado el documento desde el punto de vista filológico. Se han corregido en él los errores encontrados en ortografía, redacción, gramática y sintaxis. El cual se intitula:

### **Análisis de Cambios en la Legislación para Adecuarla a las Necesidades del Trabajo Híbrido en Costa Rica**

**De: Luis Manuel Martínez Castro**

Se extiende la presente certificación a solicitud del interesado en la ciudad de San José a los doce días del mes de abril de dos mil veintitrés. El filólogo no se hace responsable por los cambios que se le introduzcan al trabajo posteriormente a su revisión.

  
M. Ed. Mario José Chaves Sánchez  
Máster en Docencia Universitaria. UCCART.  
Bachiller en Filología. UACA.  
Cédula 601720317 – Carné 97989

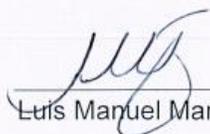
**MARIO JOSE** Firmado  
**CHAVES** digitalmente por  
**SANCHEZ** MARIO JOSE CHAVES  
**(FIRMA)** SANCHEZ (FIRMA)  
Fecha: 2023.04.12  
16:15:44 -06'00'

## DECLARACIÓN JURADA

Yo, Luis Manuel Martínez Castro estudiante de la Universidad Latina de Costa Rica, declaro bajo la fe de juramento y consciente de las responsabilidades penales de este acto, que soy Autor Intelectual del Proyecto de Tesis titulado: Análisis de Cambios en la Legislación para Adecuarla a las Necesidades del Trabajo Híbrido en Costa Rica.

Por lo que libero a la Universidad de cualquier responsabilidad en caso de que mi declaración sea falsa.

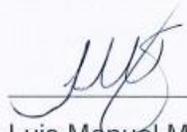
Firmo en Heredia, 17 de abril de 2023

  
Luis Manuel Martínez Castro

## MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD

El suscrito, **Luis Manuel Martínez Castro**, con cédula de identidad número 4-0190-0053, exonero de toda responsabilidad a la Universidad Latina, campus Heredia; así como al Tutor y Lector que han revisado el presente trabajo final de graduación, para optar por el título de **MASTER PROFESIONAL EN DERECHO LABORAL** de la Universidad Latina, campus Heredia; por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en el mismo. Asimismo, autorizo a la Universidad Latina, campus Heredia, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, publicitando el mismo en el sitio web; así como en el CRAI.

Heredia, 17 de abril del dos mil veintitrés.



---

Luis Manuel Martínez Castro

## **Dedicatoria**

Dedico esta tesis a mi madre, Jeannory Martínez Castro, por todo el apoyo brindado desde niño. Te amo madre.

## **Agradecimiento**

A mi esposa Maureen, por su apoyo incondicional a siempre salir adelante y cumplir mis metas. Te amo mi amor.

A mi respetable profesor Eric Briones Briones, por su disposición y apoyo. Gracias, Doctor.

## Resumen Ejecutivo

El trabajo híbrido parece ser el modelo que se requerirá en el futuro, en virtud de que se ha determinado que el presencial es necesario con frecuencia, pero no siempre, solo en días u ocasiones específicos.

Una Ley de Regulación del Teletrabajo (Ley N.º 9738), que rige desde octubre de 2019, no aborda adecuadamente la operación del trabajo híbrido, porque la pandemia del coronavirus aún no había tenido un impacto tan significativo en el mercado laboral cuando esta se redactó. El COVID-19 apareció por primera vez en China en noviembre de 2019.

Lo anterior no solo demuestra cómo se puede utilizar el trabajo híbrido, sino que también, cómo la ley puede controlar casos de discriminación o cobro excesivo (por ejemplo, cuando algunas personas reciben un beneficio por su desempeño o preferencia por la sede, mientras que a otras se les niega por la misma razón). Estudiar la situación descrita y proponer una propuesta es parte del siguiente trabajo.

Para efectos de este trabajo, se aplicará una variedad de conceptos que nos permita indagar en temas relacionados con la jornada laboral, los contratos de trabajo, el teletrabajo y la modalidad híbrida de turnos.

En el marco metodológico se establecen los procedimientos, tecnicismos y demás aplicaciones que se utilizan para la recolección de información que apoyen los objetivos planteados en una investigación.

Se cree que la combinación del trabajo en persona en la oficina con el trabajo realizado de forma remota desde casa u otro lugar (también conocido como teletrabajo) tiene más ventajas que inconvenientes. Esto es parte de la experiencia del trabajo híbrido.

El estrés es una de las situaciones que menos experimentan los empleados debido a no trasladarse todos los días a sus centros de trabajo, menos llegadas tardías, menos ausencias injustificadas, etc. Sin olvidar que, en muchos casos, el teletrabajador ha tenido que aportar su propio equipo informático para poder beneficiarse de este tipo de trabajo. Se presenta la flexibilidad de horarios, el ahorro en tiempo y dinero para desplazamientos; por lo tanto, el aumento de rendimiento derivado de beneficios familiares y personales.

La conclusión que se extrae de la experiencia del trabajo híbrido es que hay más beneficios que inconvenientes en combinar el trabajo presencial en el lugar de trabajo con la labor que se realiza de forma remota desde casa u otra ubicación (también conocido como teletrabajo).

## Tabla de contenidos

CAPÍTULO I: PROBLEMA Y PROPÓSITO	15
1.1 Estado actual de la investigación	15
1.2 Planteamiento del problema.	15
1.3 Justificación	16
1.4 Objetivo general y específicos.	17
1.4.1 Objetivo general	17
1.4.2 Objetivos específicos	17
CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA:	19
2.1. Jornada laboral	19
2.1.1. Las jornadas de trabajos en Costa Rica se clasifican	19
2.2. Contrato de Trabajo	21
2.3 Teletrabajo	22
2.3.1 Tipos de teletrabajo	25
2.3.2 Métodos de control en el teletrabajo	25
2.3.4 Ventajas del teletrabajo	28
2.3.5 Programas de capacitación por medio del teletrabajo	29
2.3.6 Recursos que disminuyen con el teletrabajo	33
2.4 Teletrabajo en Costa Rica	35
2.5 Marco jurídico del teletrabajo en Costa Rica	36
2.6 Proceso de implementación del teletrabajo en Costa Rica	41
2.7 Trabajo híbrido	43
2.8 Tecnologías de información y comunicación (TIC)	46
2.9 TIC y derecho laboral	48
2.10 Principio del Derecho del Trabajo	50
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	53
3.1 Enfoque metodológico y el método seleccionado	53
3.2 Descripción del contexto o del sitio, en dónde se lleva a cabo el estudio.	53
3.3 Las características de los participantes y las fuentes de información.	54
3.4 Las técnicas e instrumentos para la recolección de los datos.	54
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	55
4.1. Análisis	55

4.1.1 Resultados entrevista a personas en trabajo híbrido	55
4.1.2 Entrevista a expertos en Derecho Laboral	67
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
5.1. Conclusiones:	83
5.2. Recomendaciones	85
VI. CAPÍTULO VI: PROPUESTA	87
Bibliografía: Citada y Consultada	88
Anexo 1	98
Entrevista a personas en trabajo híbrido	98
Anexo 2	99
Entrevista a expertos en Derecho Laboral	99

## **CAPÍTULO I: PROBLEMA Y PROPÓSITO**

### **1.1 Estado actual de la investigación**

Consiste en una referencia a los antecedentes del área del problema con investigaciones realizadas, entrevistas a especialistas, ponencias en congresos, conferencias y experiencia de los participantes.

### **1.2 Planteamiento del problema**

Como lo manifiesta Ripani (2022), cuando la pandemia de COVID-19 comenzó a finales del año 2019, el teletrabajo; es decir, realizar las labores fuera de la oficina de la empresa, en el hogar u otro sitio conocido, empezó a adoptarse en muchas empresas e instituciones públicas. El teletrabajo ya existía y Ripani (2022) señala que se había creado legislación al respecto, pero su uso era localizado, la crisis sanitaria popularizó esta modalidad.

Pero como comenta este mismo autor (Ripani, 2022), el contacto físico y la comunicación presencial entre los trabajadores todavía tiene ciertos beneficios, incluidos la motivación y la interacción, lo que fomenta el trabajo en grupo e incrementa la productividad. Además, se pueden intercambiar opiniones de forma fácil y directa. Por lo tanto, el enfoque luego de lo pasado, lo que se considera hasta ahora, la fase más crítica de la pandemia es el trabajo híbrido que combina las dos modalidades.

Sobre todo, en las empresas de servicios el teletrabajo permitió mantener la continuidad del negocio y, aunque fue un cambio organizacional brusco y repentino, se produjo una adecuada adaptación, especialmente por la preparación

del personal, esto en instituciones que cuentan con personal capacitado. Como manifiesta Cordero (2022), en realidad en Costa Rica desde inicio del año 2022, la mayoría de las empresas, pero más las que tienen personal calificado que realiza labores de oficina y que se encargan de trámites, son las que más rápido han pasado a la modalidad de trabajo híbrido.

Pero existen dificultades de adaptación en el trabajo híbrido, puesto que se tienen que compatibilizar los tiempos de trabajo virtual o real con las labores del hogar o la vida familiar.

Para efectos del Derecho está contemplar que como se indicó, no haya discriminación en el trabajo híbrido; es decir, que se asigne no por preferencias o criterios técnicos. También que las personas que están en esta modalidad no sean discriminadas para los ascensos (con base en el hecho de la mayor cercanía con personas que estén todo el tiempo de forma presencial). Además, deben elaborar esquemas de trabajo híbrido que permitan que la persona aproveche de la mejor forma su tiempo laboral (por ejemplo, para evitar un uso desordenado de las horas de trabajo real y virtual que perjudique al colaborador) (ISDI, 2022). Todo esto lleva a la siguiente pregunta: ¿Cómo se puede adecuar la legislación para ajustarla a las necesidades del trabajo híbrido en Costa Rica?

### **1.3 Justificación**

El trabajo híbrido es el modelo que parece que se impondrá en el futuro, puesto que se ha considerado que en muchas ocasiones siempre es necesario el presencial, pero algunas veces, solo en ciertos días o en determinadas ocasiones.

Existe la Ley para Regular el Teletrabajo (Ley N.º 9738), vigente desde octubre de 2019, pero no aborda adecuadamente el funcionamiento del trabajo híbrido, pues cuando se elaboró no se habían dado los cambios tan profundos en el mercado de trabajo, producto de la pandemia de COVID-19 que apareció en noviembre de 2019 en China.

Lo expuesto no solo abarca indicar la forma en que se puede aplicar el trabajo híbrido, sino también que, la Ley pueda reglamentar situaciones de discriminación o de exceso de la figura (por ejemplo, que a algunas personas se les otorgue como un beneficio por su desempeño o preferencia de las jefaturas y a otras se les niegue por la misma razón).

#### **1.4 Objetivo general y específicos.**

##### **1.4.1 Objetivo general**

Analizar cambios en la legislación para adecuarla a las necesidades del trabajo híbrido en Costa Rica.

##### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Estudiar experiencias de trabajo híbrido en Costa Rica para señalar sus ventajas y desventajas, con énfasis en la protección de los derechos de los trabajadores.
- Determinar la legislación que en la actualidad regula el trabajo híbrido en Costa Rica, señalando sus carencias.

- Realizar un análisis comparativo de la forma en que se realiza el trabajo híbrido en otros países de habla hispana para valorar aspectos de mejora.
- Proponer medidas de modificación de las leyes y decretos que abarquen las nuevas realidades del trabajo híbrido en Costa Rica.

## **CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Se utilizarán para el presente trabajo, diferentes conceptos que nos permitirán investigar aspectos relacionados con las jornadas laborales, el contrato laboral, el teletrabajo y la modalidad de jornadas híbridas.

### **2.1. Jornada laboral**

La jornada laboral permite la realización y el desarrollo de un determinado trabajo en un horario establecido previamente a la contratación. Según el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2021): “Es el número máximo de horas ordinarias, permitido por ley, en las que la persona trabajadora se encuentra sujeto a las órdenes de la persona empleadora”. Su aprovechamiento radica en la definición correcta de las funciones de la persona trabajadora.

#### **2.1.1. Las jornadas de trabajos en Costa Rica se clasifican**

La jornada laboral ordinaria diurna según el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2021) es:

Aquella en la cual se trabaja en el período comprendido entre las cinco de la mañana y las siete de la noche. Está compuesta por ocho (8) horas por día y cuarenta y ocho (48) horas por semana.

En trabajos que no sean peligrosos ni insalubres puede ser hasta de diez (10) horas diarias, pero no más de cuarenta y ocho (48) horas semanales, dándose así lo que se conoce como Jornada Diurna Acumulativa. (p. 8)

Esta jornada se utiliza en empresas con distintas actividades económicas, dentro del período, el patrono asigna distintas tareas a su trabajador, dicho control se establece semanalmente. En la jornada ordinaria nocturna el Ministerio de Trabajo y Seguro Social (2021) indica:

Es la que se realiza entre las siete de la noche y las cinco de la mañana del día siguiente. Es de seis (6) horas por día y treinta y seis (36) horas semanales. No se permite la jornada acumulativa nocturna. (p. 8)

Esta jornada es utilizada en su mayoría en distintos hospitales del país y en empresas de producción, la cual se adapta a la realización de distintas tareas que demandan el trabajo nocturno o bien, que mantengan centros operativos en Costa Rica con una administración internacional. Por último, podemos mencionar la jornada ordinaria mixta en la que el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2021) indica:

Es aquella en que se labora una parte en el período comprendido entre las cinco de la mañana y las siete de la noche y otra parte entre las siete de la noche y las cinco de la mañana; por ejemplo, se ingresa a las dos de la tarde y se sale a las diez de la noche. Es de siete horas por día (7) y cuarenta y dos (42) horas semanales. En trabajos no peligrosos ni insalubres puede ser hasta de ocho (8) horas diarias y cuarenta y ocho (48) horas por semana. Por el hecho que se permite laborar hasta ocho horas por día, también constituye una jornada especial o de excepción. Si se trabaja hasta las diez y treinta de la noche o más, la jornada mixta se

convierte en jornada nocturna y será de seis (6) horas por día y treinta y seis (36) horas por semana. (p. 8)

La realización de este tipo de jornada es requerida en su mayoría por los hospitales del país, debido a que demanda la realización del trabajo en horarios preestablecidos, en algunos casos se desarrollan rotativos, los detalles de una jornada laboral están definidos en el contrato de trabajo.

## **2.2. Contrato de Trabajo**

Se establece una serie de rubros en el contrato de trabajo que busca la comodidad de las partes involucradas, patrono-empleado e incluye los siguientes elementos:

1. Prestación personal del servicio: (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2021). Determina que el trabajo deber ser realizado única y exclusivamente por la persona trabajadora y no por otra, también indica que la persona trabajadora siempre será una persona física.
2. Salario o remuneración: (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2021), se identifica como la suma de dinero que percibe la persona trabajadora por parte del empleador de acuerdo con el trabajo que realiza.
3. También la subordinación: (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2021), la persona trabajadora experimenta esta relación con la persona empleadora (física o jurídica), la misma es percibida según los servicios y paga por ellos.

En el contrato de trabajo se establecen distintos puntos con la finalidad de ejecutar un trabajo según necesidades que tiene la persona empleadora y las capacidades de la persona trabajadora, en este se determinan los procesos y funciones o bien, deberes y derechos.

Con todo el desarrollo de la pandemia por COVID-19, muchas empresas ejecutaron cambios en estos contratos, debido a que iniciaron otros métodos de trabajo a distancia que les permitieran continuar con las labores, pero desde la casa de habitación de los trabajadores; por lo tanto, se asignaron nuevos conceptos para describir el tipo de trabajador a distancia en este caso se habla de “teletrabajador”.

### **2.3 Teletrabajo**

Briones (2017) indica que teletrabajar es utilizar la telemática, relación entre las telecomunicaciones y la informática, cuya aplicación más usada es Internet, para realizar una serie de labores cotidianas. En este caso referido, sobre todo al ámbito laboral, lo que implica que el trabajo se puede hacer fuera del lugar de la empresa para la que se colabora, en la casa u otro lugar (oficina, restaurante, hotel), entre otros.

Para Collins (2008): “un teletrabajador es aquella persona que utiliza la telemática para la realización de su profesión. Esta actividad se realiza fuera del establecimiento empresarial”, la persona desarrolla sus labores bajo las mismas condiciones en cuanto a salario y jornada, pero fuera de las instalaciones físicas de la empresa que lo contrata. Collins (2008) también menciona que: “el teletrabajador tiene acceso a bases de datos, a reuniones virtuales y transferencia

de información, lo cual le permite tomar decisiones en tiempo real, maximizando su eficiencia dentro de los procesos productivos”, las empresas que se adaptaron a este nuevo tipo de trabajador experimentan su independencia, pero bajo los mismos resultados o el mismo cumplimiento de metas.

Este trabajo se conoce como teletrabajo. A continuación, mencionaremos sus distintas definiciones: según el Sistema Costarricense de Información Jurídica (2008), el teletrabajo en las instituciones públicas:

(...) tiene como objetivo promover y regular el Teletrabajo en las instituciones públicas, como instrumento para incrementar la productividad del funcionario, el ahorro de combustibles, la protección del medio ambiente y favorecer la conciliación de la vida personal, familiar y laboral mediante la utilización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICS). (p. 1)

En las instituciones públicas, la implementación del teletrabajo es una opción que ha permitido mejorar en otras áreas, al incrementar la productividad beneficia la agilización relacionada con la tramitación y el compromiso que asumen los trabajadores genera un crecimiento conjunto. También el Sistema Costarricense de Información Jurídica (2008) define el teletrabajo:

(...) como aquella modalidad de prestación de servicios de carácter no presencial, en virtud de la cual un funcionario público, puede desarrollar parte de su jornada laboral mediante el uso de medios telemáticos desde su propio domicilio, u otro lugar habilitado al efecto, siempre que las necesidades y naturaleza del servicio lo permitan, y en el marco de la

política de conciliación de la vida personal, familiar y laboral de los funcionarios públicos. (p. 1)

Aunque, representa un cambio total, la implementación del teletrabajo da origen a nuevos retos en los cuales sobresalen las habilidades tecnológicas de los colaboradores y genera crecimiento personal e independencia laboral. Por su parte, dentro de las definiciones del teletrabajo, el Ministerio de Salud (2021) indica:

Teletrabajo es trabajo a distancia. Es una modalidad de trabajo mediante la cual el Ministerio de Salud permite a los colaboradores realizar sus tareas y asignaciones fuera de las instalaciones físicas del Ministerio, de forma parcial o total, utilizando diversos medios telemáticos para ejecutar sus proyectos y a la vez seguir vinculados con el Ministerio. (párr. 1)

El Ministerio de Salud no ha sido la excepción y permite desarrollar nuevas competencias laborales al realizar sus funciones de forma independiente lo que genera un precedente. El teletrabajo, como lo menciona la cita anterior se ejecutó en un principio de forma parcial hasta migrar en su totalidad.

Para Pérez y Gardey (2016): “se conoce como teletrabajo a la actividad laboral que se desarrolla fuera de las instalaciones de la empresa contratante, apelando a las tecnologías de la información y de la comunicación para el desarrollo de los quehaceres”.

Otra área mencionada en la cita anterior que ha adquirido el reto del teletrabajo ha sido la comunicación a distancia, la cual se ha realizado a través de

distintos medios de forma escrita u oral. Algunos de estos medios son WhatsApp, el correo electrónico y las llamadas telefónicas.

### **2.3.1 Tipos de teletrabajo**

Cuando se realiza teletrabajo, este tiene algunas clasificaciones que permiten identificar y asignar según la necesidad tanto del empleador como el trabajador. Para el Ministerio de Salud (2021):

**Móvil:** Es cuando el funcionario trabaja desde diferentes puntos y viaja habitualmente según la naturaleza de sus funciones.

**Domicilio:** Es el que se realiza desde el domicilio del funcionario.

**Telecentro:** Es el lugar destinado por la Institución para que sus trabajadores puedan desarrollar las actividades que previamente fueron definidas como teletrabajables. (p. 1)

La realización correcta del teletrabajo se ejecuta según las necesidades que se generen, en algunos, casos la demanda presencial es necesaria para controlar o planear proyectos o actividades que precisan la convivencia personal; sin embargo, la modalidad de teletrabajo ha dado origen a funciones que han mejorado por su elaboración a distancia o bien, han minimizado la temporalidad de ejecución en el departamento de recursos humanos.

### **2.3.2 Métodos de control en el teletrabajo**

Las empresas buscan el cumplimiento de los objetivos establecidos para cada puesto de trabajo, para ejecutar el método de control en la realización del teletrabajo se definen según Fernández (2021) las siguientes opciones:

- Encuestas de Calidad

La dirección puede enterarse si el servicio prestado cumple con los estándares de calidad que define la organización.

- Dispositivos de control de presencia del empleado o registro de la jornada

Se utilizan diversos tipos de soluciones tecnológicas, control biométrico, fichajes en la nube, código de teclado individual y aplicaciones móviles.

- Sistemas de distribución del tiempo de trabajo

Mide el control del rendimiento y facilita la flexibilidad de la jornada laboral.

- Fijación de plazos para la entrega de trabajos

Se implementan *deadlines*, son una manera eficaz de control en las tareas según el tiempo definido por la organización que facilita a su vez, la flexibilidad horaria.

- Establecimiento de indicadores

Por medio de determinantes KPI o indicadores de rendimiento de manera eficiente, se controla a los trabajadores con la finalidad de que estos cumplan con su trabajo.

- Evaluación de la progresión laboral del trabajo remoto

Se determina con esta evaluación si el empleado al tener más experiencia en su trabajo, mejora su productividad.

- Monitorización de la actividad

Se implementa mediante un software que controla los tiempos de conexión a las aplicaciones, el tiempo dedicado al trabajo, se hacen capturas de la pantalla del teletrabajador cada cierto tiempo, rastreo del GPS del teléfono móvil, mide la rapidez con la que realizan las tareas asignadas y ve las páginas web que visita el teletrabajador.

Los métodos de control son importantes para obtener diagnósticos que precisan de un estudio interno correcto, según Aguirre (2016):

Es importante mencionar que el control es un plan de técnicas y procedimientos en donde se preverán todas las medidas administrativas y contables de la empresa para el logro de los objetivos, con el fin de salvaguardar los recursos con que cuenta, verificar la exactitud y veracidad de la información para promover la eficiencia en las operaciones y propiciar la aplicación de las políticas para el logro de metas y objetivos programados. De aquí la efectividad del control interno dependerá en gran medida de la integridad y de los valores éticos del personal que la diseña, administra y vigila el control interno de la entidad. (p. 1)

Controlar permite que los procesos fluyan de manera efectiva, el control se ha implementado en todas las empresas a lo largo de los años, es uno de los principales aspectos para medir la rentabilidad, productividad de un negocio y con ellos se genera una serie de ventajas que beneficia a las partes involucradas de distintas formas por medio del teletrabajo.

### **2.3.4 Ventajas del teletrabajo**

Dentro del contexto del teletrabajo surge una serie de ventajas que influye tanto para el colaborador como para la institución, resultado de estos, la sociedad percibe estas ventajas y las traduce según costo-beneficio para cada parte involucrada.

#### ***Para el teletrabajador:***

- Aumento en la productividad diaria
- Disminuyen los costos relacionados al desplazamiento
- Utilización del tiempo para desplazarse en actividades del hogar
- Mejoramiento personal y laboral
- Flexibilidad en la jornada de trabajo
- Horario amigable, se genera un equilibrio entre la vida personal y laboral
- Posibilidades de desarrollo personal
- Fomenta el aprendizaje autodidacta
- El trabajo desempeñado permite un aumento en la responsabilidad e independencia.

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

- Moderniza e impulsa las acciones en la gestión
- Uso de la tecnología de información y comunicación de manera óptima
- Reducción de gastos fijos (agua, luz, papelería, excesivo mobiliario)

- Aprovecha el espacio físico para mejoras internas
- El trabajo se define por medio de objetivos y resultados
- Se genera una cultura organización de trabajo
- Estudia posibles ampliaciones de horarios de trabajo

***Para el país, ciudadano o entorno social (Briones, 2017):***

- Disminuye la saturación vial
- Disminuye el consumo de combustible
- Reduce la contaminación en el medio ambiente
- Reduce los tiempos de trámites
- Reduce los tiempos de respuesta
- Permite la inclusión social de grupos vulnerables
- Reducción del estrés social

Por otro lado, surgen otros beneficios que apoyan el crecimiento profesional de los teletrabajadores mediante el desarrollo de programas para capacitar al trabajador y como indica Briones (2017), el teletrabajo con su aporte al medio ambiente ayuda a resolver uno de los principales problemas de la economía actual, como el calentamiento global.

### **2.3.5 Programas de capacitación por medio del teletrabajo**

Las capacitaciones generan habilidades en los trabajadores, buscan el mejoramiento continuo y apoyan las capacidades de las personas como también,

sus limitantes. En el teletrabajo se pone en práctica una serie de aspectos de mejora que se logran por medio de las capacitaciones.

- Capacitación de la comunicación asertiva

Este tipo de capacitaciones mejora la comunicación a distancia y provee aspectos que permiten el entendimiento correcto del mensaje a transmitir. Para la Universidad San Buenaventura (2021):

La comunicación asertiva se basa en una actitud personal positiva a la hora de relacionarse con los demás y consiste en expresar las opiniones y las valoraciones, evitando descalificaciones, reproches y enfrentamientos, es una de las vías más adecuadas para la interacción y la comunicación entre las personas, optimizar nuestras relaciones, no es solamente decir lo que pensamos y de qué manera lo decimos, es también comprender mis necesidades, las de las demás personas (la empatía), ser responsable de mis emociones y conectar con los demás. (p. 3)

Lograr comunicarse de forma asertiva en el teletrabajo contribuye a que los objetivos de la empresa se cumplan eficazmente. Capacitar al personal genera una serie de beneficios como:

- Control emocional
- Buena autoestima
- Manifestación personal sobre un tema
- Se muestra comprensión hacia los demás
- No se queda con ninguna duda

- Expresa respeto, gratitud y admiración
- Expresa diferencia con respecto al punto de vista sin desmerecer la opinión de los demás
- Considera que cada palabra tiene una fuerza de poder
- Se expresa de forma controlada y respetuosa
- Pide la información de manera respetuosa
- Ayuda buscando el cumplimiento de los objetivos
- Trabaja en equipo a distancia de manera correcta
- Ambiente laboral a distancia amigable con los integrantes del equipo de trabajo
- Provee herramientas de crecimiento para los compañeros de trabajo y para la empresa
- Facilita el mejoramiento continuo
- Utiliza los canales de comunicación según la urgencia del mensaje
- Utiliza los canales de comunicación según la necesidad del mensaje
- Promueve la utilización del lenguaje no verbal
- Disminuye las conversaciones en los pasillos de las oficinas
- Transmisión de la colaboración y empatía
- Consolida las relaciones y las mantiene en el tiempo con la finalidad de cumplir los objetivos de la empresa

También, dentro de las capacitaciones necesarias para el teletrabajador está la tecnológica, que promueve la agilidad en las labores, algunos beneficios que se obtienen con este tipo son:

- Manejo de softwares
- Resguardo de la información
- Compartir información sensible e importante únicamente con el grupo de trabajo involucrado
- Utilización de programas como Word, Excel, PowerPoint o Access, entre otros
- Manejo de programas remotos que trabajan en tiempo real
- Disminución de la papelería
- Manejo confidencial de la información, evita la manipulación de personas no involucradas a la empresa
- Aprovechar el potencial individual
- Desarrollar habilidades computacionales
- Disminuye los márgenes de error
- Reduce el ausentismo
- Aumento en la satisfacción laboral
- Aumento en la productividad
- Disminución en recursos de supervisión

- Promueve la agilidad en los equipos computacionales
- Aumento en el entrenamiento técnico y especializado computacional
- Automatización de procesos
- Potencializa la innovación y la creatividad laboral
- Mejora las relaciones laborales
- Apoya en la toma de decisiones conjunta o individual
- Promueve el conocimiento general de toda la empresa
- Facilita la comunicación
- El flujo de trabajo fluye de manera correcta
- Disminuye el estrés laboral

### **2.3.6 Recursos que disminuyen con el teletrabajo**

Los empleados, con la aplicación del teletrabajo las empresas, redujeron algunos gastos, costos que se requerían en el trabajo presencial; a continuación, mencionaremos algunos aspectos:

- *Alquileres de locales, oficinas*

El teletrabajo redujo alquileres de locales y oficinas excesivos, con esto las empresas aumentaron sus ingresos y disminuyeron sus gastos fijos mensuales.

- *Pago de servicios públicos*

Evitar el pago de servicios mensuales fijos como agua, luz, centrales telefónicas. En algunos casos, recibos de Internet con precios altos.

- *Pagos municipales*

En algunas empresas con el teletrabajo se evita el pago de patentes comerciales.

- *Transporte*

Con el fin de cumplir el horario de trabajo, según la distancia de la empresa o por su ubicación el ahorro en el transporte para trabajadores es uno de los gastos que con el teletrabajo se disminuyó.

- *Papelería*

Se disminuyó la compra de papelería, el resguardo de la información es digital.

- *Suministros de oficina*

La compra de suministros de manera mensual ha disminuido, el aporte de las empresas en este rubro es nulo en el teletrabajo.

- *Pago de viáticos*

Disminución del pago de viáticos a vendedores o representantes administrativos, el contacto con cliente o proveedores se genera de manera virtual.

## 2.4 Teletrabajo en Costa Rica

La primera implementación del teletrabajo en el país se dio en 2006, pudiendo considerarse a Costa Rica como el primer país centroamericano y uno de los primeros en la región latinoamericana en acercarse a esta práctica. Es así como la participación del país en la Unión Internacional de Telecomunicadores, explica Castillo (2017), comenzó a despertar el interés de otras empresas. Asimismo, el autor menciona que, debido al éxito demostrado por los resultados brindados por el Instituto Costarricense de Electricidad, dos años más tarde, siendo esta la primera institución pública en experimentar con el teletrabajo, se emitió un Decreto ejecutivo relacionado con esta actividad.

Como rescata Castillo (2017), la adición del teletrabajo al área laboral nacional no se dio como un proceso proveniente de un deseo de progreso a nivel país, sino como una opción directa y sencilla a diversas necesidades que se estaban teniendo en el momento, tales como problemas a nivel vial, precios elevados del combustible o necesidad de reducción del personal en las instalaciones de los entes estatales.

Así mismo, Castillo (2017) destaca que las condiciones y avances de Costa Rica en materia de teletrabajo pueden, hasta cierto punto, atribuirse por las ventajas de la región en materia de infraestructura tecnológica. Para 2015, menciona el autor, Costa Rica se ubicaba en la segunda posición en acceso a Internet en la región latinoamericana, así como en octavo lugar en infraestructura de comunicación y en el puesto 49 en acceso a Internet a nivel mundial. Aun así, siguen existiendo diversos retos como poder garantizar un eficiente acceso a la

banda ancha en zonas rurales o alejadas, o la capacitación tecnológica a la mayoría de la población, en especial, aquella trabajadora y en empresas que implementan el teletrabajo. Es así como surge el Plan Nacional de Desarrollo Tecnológico, el cual incluye puntos tales como:

- Plan de trabajo para que en el periodo entre 2016 y 2021 se logre tener al 70% de la población en zonas alejadas o aisladas con conexión a banda ancha.
- Entrega de aproximadamente 140 mil computadoras y subsidios que cubran la tarifa de acceso a Internet a diversas familias de bajos recursos económicos.
- Una ejecución completa del programa de banda ancha solidaria para el año 2021.
- Creación de centros comunitarios inteligentes, ubicados principalmente en zonas rurales alejadas, utilizados como lugares en donde se brindan capacitaciones tecnológicas y de alfabetización digital en general.

## **2.5 Marco jurídico del teletrabajo en Costa Rica**

Es así como, acorde con Castillo (2017), progresivamente se fueron creando diversos decretos gubernamentales para comenzar a regir y controlar el teletrabajo en Costa Rica, teniendo así en total tres decretos, uno de 2008, otro de 2013 y el más reciente de 2015. Es importante mencionar que los decretos en su evolución poseen la misma esencia y objetivos principales del primero, añadiendo

progresivamente en cada uno, nuevos puntos de vistas, ideas más actualizadas y mejores variables, esto se puede evidenciar en el siguiente cuadro:

**Tabla 1 Variables marcó jurídico teletrabajo**

Decreto	Variable
N.º 34704-MP-MTSS del año 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Incrementar la productividad del funcionario</li> <li>· El ahorro de combustibles</li> <li>· La protección del medio ambiente</li> <li>· Favorecer la conciliación de la vida personal, familiar y laboral</li> </ul>
N.º 37695-MP.MTSS del año 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Promover la modernización de las organizaciones</li> <li>· La inserción laboral</li> <li>· Reducir el gasto en las instituciones públicas</li> </ul>
N.º 39225-MP.MTSS-MICITT del año 2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Desarrollo laboral en los territorios</li> <li>· Apoyar las políticas públicas en materia de empleo mediante la utilización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones</li> </ul>

Fuente: Castillo (2017)

A nivel jurídico, el país aún no posee una normativa que logre regular y estipular los diversos aspectos que deben ser tomados en cuenta a la hora de que las empresas pertenecientes al sector privado deseen implementar el teletrabajo

para con sus empleados; sin embargo, Castillo (2017) menciona que se debe garantizar una igualdad de derechos laborales con sus respectivos beneficios que las personas que trabajan de manera presencial, tal como se planteó en el Decreto ejecutivo de 2015 correspondiente al sector público. Por otra parte, en esta práctica también entra a regir el derecho de reversibilidad, el cual concreta que una persona trabajadora puede expresar su deseo de volver a la presencialidad en caso de disconformidad con el teletrabajo y la persona a cargo debe garantizárselo luego de llegar a un acuerdo.

A pesar de que no haya una existencia física de una jurisdicción que dicte los aspectos totales y específicos de la implementación del teletrabajo en las diversas empresas, Castillo (2017) menciona que, a lo largo de los decretos ejecutivos, se ha logrado reunir diversos factores que las personas deben cumplir para fungir como teletrabajadores, las cuales, a nivel psicológico, son principalmente reunidas en la siguiente cita:

Estar en buen estado de salud emocional y psicológica, dado que el teletrabajo, según la doctrina y diferentes investigaciones en el campo de la psicología, puede tener efectos negativos en la persona, en tanto se pueden desarrollar en ella condiciones y situaciones de estrés vinculadas con el aislamiento social al que son sometidos los teletrabajadores. (Castillo, 2017, p. 15)

Para llegar a lograr esto, se le pide a la empresa que antes de aprobar el teletrabajo a una persona empleada, se le realice una serie de exámenes de actitud y psicológicos. Estas, explica Castillo (2017), son usualmente conformadas

por entrevistas especializadas en la evaluación del desempeño en ambientes virtuales y aislados socialmente, conductas emocionales, competencias en comunicación, relacionamiento y planificación.

Además de esta, se ocupa una validación que, a nivel hogareño, se cumplan las necesidades básicas para poder llevar a cabo un eficiente trabajo a distancia, entre las que Castillo (2017) destaca las siguientes:

1. Contar con un espacio físico, aéreo y de superficie, adecuado para poder realizar de manera cómoda las labores necesarias.
2. Se debe cumplir con requisitos ergonómicos mínimos para poder aplicar para el teletrabajo, similares a su infraestructura laboral. Estas son: disponer de un escritorio amplio, una silla ajustable para la comodidad de la persona, buenas condiciones de iluminación y que los niveles de ruido del lugar no sean perjudiciales para la labor de la persona.
3. Que el lugar en donde se desempeñe el trabajo asignado no presente ningún factor de riesgo inminente para este y así, tener un sentido y aseguramiento sobre la seguridad y bienestar de la persona empleada.
4. Eficiente y rápido acceso a Internet.

En el caso del sector público, Salas y Ocampo (2019) señalan que el segundo Decreto emitido y relacionado con el teletrabajo indica ciertas obligaciones que las empresas deben cumplir al implementar esta modalidad, entre las que se encuentran principalmente, brindarle a las instituciones participantes las herramientas básicas necesarias para la identificación de las

áreas aptas para el teletrabajo, los instrumentos de medición y las condiciones de salud ocupacional y seguridad para las personas trabajadoras en su desempeño. Además de proveerle a dichas instituciones, el acompañamiento requerido para que este proceso se dé exitosamente y con la protección de la información.

Además y siguiendo con la línea de la seguridad de las personas empleadas, en el Decreto emitido en 2015, Salas y Ocampo (2019) mencionan que se estipula lo siguiente:

A la institución participante le corresponde verificar la correcta aplicación de las condiciones de salud y seguridad ocupacional, por lo que representantes de la institución podrán tener acceso al lugar o centros de teletrabajo, dentro de los límites de la legislación vigente aplicable. En caso de que las actividades se realicen desde la casa de habitación, el trabajador debe acondicionar un espacio físico bajo la normativa de salud y seguridad ocupacional establecida y permitir el acceso para las inspecciones de las condiciones ergonómicas, de seguridad e higiene del puesto de trabajo previa notificación y consentimiento del servidor. (p. 148)

Es así como se puede mencionar que Arce y Rojas (2020) han encontrado que a mayor edad y experiencia que la persona haya tenido en esta empresa, hay una mayor posibilidad de optar por la modalidad de teletrabajo y que esta solicitud sea aceptada. Esta aceptación, por una parte se da, por el hecho de que esta población suele tener, debido a su experticia, un mayor desarrollo en factores y requerimientos como responsabilidad, autonomía, madurez laboral o mayor manejo de las herramientas tecnológicas utilizadas en la labor. Esto sumándole a

su vez aspectos fuera del trabajo que llevan a las personas con mayor edad a optar por esta modalidad, como el balance entre su labor y tiempo o deberes familiares y hogareños.

## **2.6 Proceso de implementación del teletrabajo en Costa Rica**

Castillo (2017) explica que en el último Decreto ejecutivo emitido por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, se determina a su vez, la guía para Implementar el Teletrabajo en las Instituciones Públicas, la cual, como su nombre lo sugiere, sirve como una orientación para ejecutar de manera correcta la práctica mencionada. Esta consiste en tres etapas generales, las cuales son:

### **1. Diseño**

En esta se incluyen pasos tales como el planteamiento de una comisión interdisciplinaria de teletrabajo que incluye profesionales en áreas de recursos humanos, tecnología, informática o asesoría legal. Luego de esto, se comienza la fase de capacitación, en la cual se debe abarcar aspectos de teletrabajo y aplicación de las Tecnologías de Información y Comunicación a esta nueva modalidad. Con esto realizado, ya se puede crear un plan de trabajo y sus correspondientes instrumentos internos que van a regir en este proceso.

### **2. Gestión**

Esta etapa incluye las fases de sensibilización a las personas empleadas sobre esta modalidad, identificación de área y puestos que se incluyen en el teletrabajo, la información de cualidades, actitudes y aptitudes necesarias. En

general, es la etapa en la cual se da inicio al plan de trabajo planteado en la fase de diseño.

### 3. Evaluación

Ya al haberse implementado la modalidad, se debe estar constantemente evaluando tres aspectos principales: la productividad de las personas trabajadoras, el ambiente laboral formado, la Responsabilidad Social Empresarial y la calidad, y la evaluación integral del programa. Con la obtención de los resultados de la evaluación se puede comenzar a añadir ajustes al plan de trabajo inicial que respondan a las necesidades encontradas y que permitan la mejora.

Para lograr implementar el proceso de teletrabajo se requiere de una serie de elementos mencionados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2019):

1. Tener un enmarque estratégico
2. Equipo líder
3. Adecuar la normativa interna
4. Identificar áreas y puestos para el teletrabajo
5. Establecer esquemas de evaluación de teletrabajo
6. Promover el manejo del cambio organizacional
7. Comunicación
8. Clima laboral y desarrollo del talento humano en ambientes virtuales
9. Desarrollo de competencias virtuales de trabajo
10. Perfil tecnológico

## 11. Salud ocupacional y riesgos laborales

### 2.7 Trabajo híbrido

La revista Summa (1 de febrero de 2022) indica que el trabajo híbrido implica cierto tiempo de trabajo en forma presencial y otro tanto, virtualmente; por lo tanto, puede decirse que la definición es muy flexible y aunque ha existido desde hace décadas, ha tomado auge como consecuencia de la pandemia por COVID-19, que se da a partir de finales de 2019. Como lo indica la revista Summa (1 de febrero de 2022):

Un reporte desarrollado en el mes de septiembre de 2021 por el News Center Latinoamérica de Microsoft, indica que el 70 % de los trabajadores prefiere opciones flexibles de trabajo remoto y 66 % de quienes toman las decisiones en las empresas consideran rediseñar sus espacios físicos para acomodar mejores esquemas de trabajo híbrido.

En tal sentido en Costa Rica, el trabajo híbrido es la opción que han elegido muchas empresas para combinar la presencialidad con la virtualidad, contemplando aspectos como: la reducción de costos fijos, la optimización de los espacios de trabajo y la seguridad sanitaria de sus empleados. (párrs. 2-3)

Esto tiene enormes repercusiones, incluido el rediseño de la oficina, puesto que un mismo espacio físico puede ser usado por varias personas a lo largo de la semana y el trabajo a distancia debe adaptarse para hacer frente a esta situación. Al final, la persona tendrá que acostumbrarse a dinámicas diferentes.

Ahora bien, el fundamento del trabajo híbrido está basado, como lo indica la revista Summa, en que siempre existe una necesidad de socialización, de una interacción directa entre personas que no puede ser enteramente sustituida por lo virtual. Sobre todo, en especial para lo que se refiere a los valores corporativos o en sentido de pertinencia y compromiso entre los miembros de la organización.

Además, en ciertas ocasiones cuando se requiere una productividad en poco tiempo, el tener varias personas trabajando en conjunto en un mismo lugar, por lo menos hasta ahora, parece ser mucho más productivo que acudir a herramientas tecnológicas a distancia. Al final, como señala Valenzuela (10 de agosto de 2022):

De acuerdo con un reporte presentado por el gigante Microsoft, más del 70% de los empleados quieren que las opciones de trabajo remoto continúen de alguna forma tras el fin de la pandemia. Mientras que en el sentido opuesto, el 65% afirma necesitar más tiempo en persona con sus equipos. La similitud de las cifras pone de manifiesto que es necesario, al menos en este caso, conciliar un modelo que beneficie a ambas partes.

En otras palabras, ya existe la tendencia de los trabajadores por este tipo de trabajos, los cuales no quieren volver al modelo tradicional que les impone estar viajando todos los días a un edificio para ejecutar sus funciones, pero están dispuestos a realizar un trabajo presencial ciertos días. Esto se aplica, sobre todo, dice Valenzuela (10 de agosto de 2022), a las generaciones más jóvenes, especialmente a la denominada Generación Z, la cual hoy tiene entre 18 y 25 años.

Aunque no existe una legislación específica sobre trabajo híbrido, en el caso de Colombia, la Revista Empresas Sura asegura que está contemplado en la Ley 1221 de 2008 en la que, los trabajadores suplementarios: “Laboran dos o tres días a la semana en su casa y el resto del tiempo en la oficina” (párr. 11) (alude el Artículo 2 de la Ley). De acuerdo con el sitio *Ámbito Jurídico* (26 de octubre de 2021):

Así las cosas, teniendo en cuenta que en esta modalidad el teletrabajo exige alternar el trabajo en casa con el trabajo presencial, es decir, asistir a la entidad, no sería viable cambiar el lugar de residencia para desarrollar el mismo desde otra ciudad, indicó el Departamento Administrativo de la Función Pública.

En todo caso, señaló, la adopción y reglamentación del teletrabajo estará en cabeza de cada entidad empleadora y, en ese sentido, será quien determine la necesidad de que sus funcionarios desarrollen bajo esta modalidad las funciones correspondientes a sus cargos. (párrs. 7-8).

En otras palabras, se considera que existen limitaciones para esta modalidad de trabajo y entre ellas, la distancia es lo que prima, puesto que una persona que esté muy lejos del sitio de reunión física es muy probable que nunca asista, en otras quedará como un teletrabajador toda la jornada laboral.

## **2.8 Tecnologías de información y comunicación (TIC)**

Durante mucho tiempo el término tecnología ha estado relacionado con las máquinas y su funcionamiento, sobre todo en la búsqueda de una perspectiva interpretativa que tendía a acudir al concepto-marco de las revoluciones industriales. De esta forma, se ha hablado de sucesivas revoluciones que se apoyan en la máquina de vapor, la industria textil y la industria del hierro.

Pero en las últimas dos décadas el carácter del término tecnología ha sufrido cambios sustantivos. La actual revolución tecnológica, apoyada en la informática y las telecomunicaciones, adquiere una nueva línea de interpretación. Especialmente, las nuevas tecnologías (TICS) han causado que las formas de aplicación y el desarrollo de nuevos ámbitos se haya desarrollado de forma cada vez mayor, llegando a transformar la forma de pensar y educar a las personas.

La revolución tecnológica es, probablemente, uno de los elementos esenciales a la hora de definir la época actual. Nuestra vida cotidiana ya no se entiende sin las tecnologías de la información y de la comunicación (TICs) que han ido irrumpiendo en los últimos años, y que no dejan de multiplicarse y extenderse. El ritmo continuado -y cada vez más acelerado- de aparición de nuevos dispositivos técnicos ha modificado nuestro día a día, y las relaciones laborales no son una excepción. (Pérez, 2014, p. 1)

Adicionalmente, la tecnología actual se puede reconfigurar y consecuentemente utilizar en nuevos campos para los que sus creadores no la diseñaron específicamente. Es decir, el usuario o cliente ha superado la fase de

uso lineal para situarse en un nivel creativo, encontrando nuevas aplicaciones que en este momento están llevando a una reducción de las distancias y a la interactividad entre las diversas actividades sociales, gracias a los nuevos medios de comunicación, fomentado en proceso que se ha dado en llamar “globalización”

También es cierto que las TICS tienen una serie de riesgos implícitos, sobre todo respecto a la accesibilidad y el uso que poseen a nivel social. De esta forma, se habla de dos grupos sociales los que tienen acceso a estas tecnologías y que tienen en sí una serie de oportunidades, educativas, económicas, empresariales y culturales, entre otras y el grupo que está excluido de estas opciones y que se ha visto crecientemente marginado de los beneficios de la sociedad de la información.

La historia informa que los cambios tecnológicos han sido siempre un factor determinante de la evolución del Derecho del Trabajo. El origen mismo de nuestra disciplina jurídica está asociado al impacto de cambios tecnológicos que transformaron las condiciones de vida y de trabajo de la humanidad. Nos referimos a la revolución industrial ocurrida a fines del siglo XVIII y durante todo el siglo XIX. (Fernández, 2018, p. 1)

Surge así la problemática de la democratización y la aplicabilidad de las TICS para las mayorías, en la cual, Costa Rica no es la excepción. Son las llamadas brechas digitales que crean inequidades. Así, unas élites adoptan nuevas tecnologías que les hacen generar riquezas, mientras los pobres ni siquiera las conocen o tienen un uso muy limitado.

Lo expuesto parte de una premisa expuesta desde el principio, el uso y la apropiación universal junto con la creación de redes específicas, deben desarrollarse desde la base de la innovación, porque cualquier tipo de TIC empieza a volverse obsoleta en pocos años y, además, la idea es brindar servicios novedosos que mejoren la apropiación y el desarrollo de nuevas oportunidades de negocios y democratización de las tecnologías.

## **2.9 TIC y derecho laboral**

El trabajo es parte de las necesidades del hombre, ya que se encuentra sujeto de la economía, es una persona física que entrega su capacidad de trabajo al empresario o empleador se encuentra en situación de dependencia o subordinación. “En función de la situación de sujeción económica y jurídica que el trabajador adquiere en el marco de la relación de trabajo, la necesidad de protección lo convierte en la principal categoría jurídica del Derecho del Trabajo” (Hernández, 2018, p. 1).

Por motivo de la implementación de las tecnologías de la información y la comunicación ( tic) en las relaciones de trabajo surgen nuevas preguntas y áreas de estudio, ya que las tic han transformado la relación laboral típica que se gestó en el periodo fordista, así como su organización. Cobran relevancia aspectos como el derecho a la privacidad de los trabajadores, el uso del correo electrónico, el teléfono móvil y las herramientas de comunicación social, como lo son Facebook, WhatsApp e Instagram, por mencionar algunas, y por otra parte está el derecho de control empresarial y

el uso de cámaras de vigilancia, monitoreo informático, etc., incluso transformando el mismo teletrabajo, permitiendo que se realice en constante comunicación o conexión en todo momento sin acudir al centro de trabajo. (Cruz y otros, 2020)

Pérez (2014) expone que en la legislación española, los esquemas clásicos del Derecho del Trabajo y las previsiones de la legislación laboral podrían no ser suficientes para resolver los retos que plantea el uso de las TICS por parte de empresas y trabajadores, ya que indica que suele suceder que el Derecho va por detrás de la realidad social, de modo que el legislador se ve obligado a ir adaptando las normas a medida que la sociedad evoluciona y van surgiendo nuevos problemas. Expone los siguientes puntos que son importantes en cuanto a las regulaciones:

1) La utilización por parte de los trabajadores, para fines personales, de herramientas de trabajo (ordenador, teléfono móvil, etc.) proporcionadas por la empresa. La legislación española no regula expresamente esta materia, de modo que han tenido que ser los tribunales quienes den respuestas tomando como punto de partida la regulación general que contiene el Estatuto de los Trabajadores en sus artículos 18 ("Inviolabilidad de la persona del trabajador") y 20 ("Dirección y control de la actividad labora)."

2) El uso por parte de los empleados, durante su jornada de trabajo, de sus teléfonos móviles particulares. El tema no es nuevo, pero la casuística que se plantea cada vez queda menos cubierta por la normativa existente.

Consultas reales de clientes nuestros: ¿Qué debe hacer una empresa ante un trabajador que simultanea su prestación de servicios con la lectura y contestación de los mensajes de WhatsApp que recibe en su teléfono personal? ¿Y si parte de esos mensajes son profesionales? ¿Y si el trabajador es capaz de hacer las dos cosas sin que su rendimiento en el trabajo se resienta?

3) La permanente conexión, mediante ordenadores y móviles, de los trabajadores, incluso fuera de su horario de trabajo oficial. Las TICs ofrecen unas ventajas obvias (rapidez, flexibilidad para el empleado, posibilidad de trabajar a distancia, mayores oportunidades para la implantación y el desarrollo del teletrabajo, etc.) pero ya han surgido voces que advierten de que también generan riesgos (nuevas formas de estrés, dificultades para calcular las jornadas de trabajo efectivo, controles de prevención de riesgos laborales (...)). (Pérez, p. 1)

Los expertos en Derecho coinciden en que la sociedad humana subsiste por la innovación y por el control social del cambio, por lo que el papel de los operadores jurídicos es enriquecer la cultura jurídica, desarrollando conceptos a través de actos de autoridad (jueces, gobernantes) y de la acción de autotutela, para así favorecer el fin protector del Derecho del Trabajo (Hernández, 2018).

## **2.10 Principio del Derecho del Trabajo**

El Derecho Laboral, al estar dentro del Derecho General, también presenta una serie de principios como el principio protector, la irrenunciabilidad de derechos, la

continuidad laboral, la primacía de la realidad, la razonabilidad y el principio de buena fe. En el sitio web del Centro de Información Jurídica en Línea se detalla cada uno de estos principios, los cuales se mencionan a continuación:

- i. **Principio protector:** según don Américo Plá (...) “en el Derecho Laboral la preocupación central parece ser la de proteger a una de las partes, para lograr a través de esa protección, que se alcance una igualdad sustantiva y real entre las partes.” Es decir, el Principio Protector parte más bien de una desigualdad, para lograr la igualdad que supone el Derecho Civil. Este principio está incorporado en el ordenamiento jurídico laboral, aunque no se le mencione expresamente (Artículo 17 del Código de Trabajo). Dentro de este principio se incluyen: *Indubio Pro Operario* y Condición más Beneficiosa.
- ii. **Principio de la irrenunciabilidad de Derechos:** consiste en la imposibilidad jurídica que tiene el trabajador de privarse voluntariamente de las ventajas concedidas por el Derecho Laboral, en beneficio propio. Este principio rompe con la normativa civil, según la cual las partes tienen derecho a renunciar a lo que ellas quieran. Al trabajador no le está permitido renunciar a sus derechos, por imposición no sólo del Código de trabajo (Artículo 11), sino de la propia Constitución Política (Artículo 74).
- iii. **Principio de Continuidad Laboral:** tiende a atribuirle la más larga duración posible al contrato de trabajo o relación laboral, considerando que ésta es, sino la única, si la más importante fuente de ingresos

(salario) del trabajador, para su manutención y el de su familia. En otras palabras, se trata de una “preferencia del Derecho Laboral por los contratos de duración indefinida.”

- iv. **Principio de Primacía de la Realidad:** proviene de una teoría que desarrollan algunos autores alemanes a partir de principios del Siglo (Nikisch). Ellos desarrollan la Teoría de la Relación Laboral; la cual tiende a demostrar que la autonomía de la voluntad no es suficiente para explicar lo que sucede en la relación laboral.
- v. **Principio de razonabilidad:** está contenido dentro del Código de Trabajo, en cuanto al trabajador, debe ejecutar su trabajo dentro de los principios de sentido común. El patrono, por su parte, también debe cumplir sus obligaciones y ejercer sus derechos, bajo los mismos principios.
- vi. **Principio de Buena Fe:** se trata de un principio moral que, ante todo, comporta, valga la redundancia, una manifestación de fe en el ser humano y en su dignidad como tal y que en el ámbito del proceso se traduce en la obligada exigencia de lealtad de las partes entre sí y con el órgano jurisdiccional dirimente. (pp. 3-8)

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

Es posible establecer en el marco metodológico, los procedimientos, tecnicismos y demás aplicaciones utilizadas para la recopilación de información que respalde los objetivos presentados en una investigación.

### **3.1 Enfoque metodológico y el método seleccionado**

Se establece para una comprensión más cercana, según Mata (2019) que, “la investigación cualitativa asume una realidad subjetiva, dinámica y compuesta por multiplicidad de contextos. El enfoque cualitativo de investigación privilegia el análisis profundo y reflexivo de los significados subjetivos e intersubjetivos que forman parte de las realidades estudiadas” (p. 1), por esa razón, se pretende en la investigación la utilización del enfoque para conocer la realidad de las personas que se desenvuelven en la realidad en la modalidad de trabajo híbrido, conocer cómo se aplica la legislación, así la vivencias, indicando las ventajas y desventajas de esta modalidad. Esto se complementa con el análisis de textos legales relativos a la legislación nacional y la internacional, enfocándose en la modalidad de trabajo híbrido.

### **3.2 Descripción del contexto o del sitio, en dónde se lleva a cabo el estudio.**

El sitio será en el Poder Judicial, específicamente en el III Circuito Judicial de San José, I Circuito Judicial de Heredia, I y II Circuito Judicial de Limón y I Circuito Judicial de Puntarenas, toda vez, los lugares donde se realizaron las entrevistas.

### **3.3 Las características de los participantes y las fuentes de información**

Como se han indicado, las leyes se aplican a todo el país. Pero para estudio de casos se tiene que escoger a los colaboradores que estén en trabajo híbrido, así como a sus jefaturas, personas que lleven por lo menos seis meses de trabajo, pues es el tiempo en que existe una socialización y se valoran las ventajas y desventajas por pertenecer a una organización.

### **3.4 Las técnicas e instrumentos para la recolección de los datos.**

Básicamente se trata de una investigación que tiene dos vertientes. La primera es desde el inicio el estudio de casos para valorar las ventajas y desventajas del trabajo híbrido. La segunda es la parte propiamente legal, el análisis documental, las leyes nacionales que, en este momento, aunque de forma parcial, regulan el trabajo híbrido y el análisis comparativo, teniendo en cuenta a otros países de habla hispana. Todo esto se combina con la entrevista a expertos. Al final se realiza una triangulación de todas las fuentes consultadas.

El proyecto parte del diagnóstico de los resultados que revelan las carencias y aspectos de mejora del trabajo híbrido y luego, establecer los cambios que se tiene que hacer, definiendo los objetivos del cambio. Al final se tiene que presentar la forma en que se debe hacer los cambios; es decir, en la redacción de la ley, reglamento o disposición respectiva.

## **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

### **4.1. Análisis**

Se presentan a continuación, los resultados explícitos sobre cada una de las variables, a partir de los instrumentos aplicados en la investigación.

#### **4.1.1 Resultados entrevista a personas en trabajo híbrido**

Inicialmente se consulta sobre el conocimiento del concepto de trabajo híbrido, dentro de los resultados obtenidos y las explicaciones se encuentra que, todos los entrevistados coinciden en la combinación de trabajos a nivel presencial y remoto o trabajo a distancia, entre esto, uno de los entrevistados indica la combinación de herramientas digitales con formatos laborales tradicionales o comunes que permiten desempeñar las funciones o trabajar a distancia y en las instalaciones de un determinado centro de trabajo (Entrevista 1). En el caso del segundo entrevistado, este expuso que es una modalidad en la que se puede trabajar unos días de la semana de manera presencial y otros se teletrabaja (Entrevista 2).

Coinciden en este punto los otros tres entrevistados, uno indica “(...) es una combinación de trabajo remoto y presencial; es decir, la persona trabajadora labora desde la casa algunos días y otros en su oficina o centro de trabajo” (Entrevista 3); asimismo, el entrevistado 4 hace referencia al trabajo mixto, en el que unos días se está en teletrabajo y otro día de forma presencial en el centro de trabajo (Entrevista 4); misma respuesta que se cita del entrevistado 5: “(...) trabajo que se lleva a cabo de manera presencial en el lugar de trabajo y virtual desde la

casa de habitación, llamado teletrabajo” (Entrevista 5). De esta manera, se infiere que existe conocimiento en un 100% del total de las entrevistas, sobre el tema del trabajo híbrido y su concepto.

Respecto a cómo se aplica la legislación existente en el caso del trabajo híbrido, el entrevistado 1 menciona que se hace una distribución de días presenciales y otros virtuales según corresponda (Entrevista 1); un segundo entrevistado afirma que en cuanto a la legislación, existe el Código de Trabajo que regula las labores a nivel presencial, al igual que los reglamentos internos o de servicios en las instituciones públicas, este mismo menciona:

(...) En la parte del teletrabajo, en los inicios de dicha figura no se tenía normativa específica por lo que una aproximación al tema la tenía el trabajo a domicilio regulado en el Código de Trabajo. Posteriormente, se contaba con los reglamentos de teletrabajo que iban desarrollando las instituciones públicas. En la actualidad ya se cuenta con la Ley 9738 que es la Ley que regula el teletrabajo y que es aplicable al sector público y el sector privado. (Entrevista 2)

Por su parte, el entrevistado 3 indica que la forma en la que se aplica es mediante la evaluación de puestos sujetos a este modelo y se confeccionan contratos de teletrabajo que especifiquen las condiciones en que se ejecutarán las labores, obligaciones, derechos y responsabilidades que deben asumir las partes. Indica que: “La parte empleadora tiene la potestad de otorgar y revocar la modalidad híbrida cuando así lo considere pertinente, con fundamento en las políticas y los lineamientos emitidos al efecto” y que, “En la modalidad de trabajo

híbrido también la parte trabajadora está protegida por la Póliza de Riesgos de Trabajo que tiene la parte empleadora” (Entrevista 3).

Otro de los entrevistados indica que la legislación laboral, se aplica de la misma forma y que esta se adapta o se encuentra en proceso de adaptación de las circunstancias, se cita a continuación un ejemplo sobre lo indicado por el entrevistado:

(...) se debe seguir cumpliendo un horario, estar en disposición de mi patrono, cumplir mis obligaciones laborales, etc. Debe recordarse, que el teletrabajo al día de hoy es una circunstancia que no es obligatoria para cada empleado; sin embargo, el mismo conlleva muchos más beneficios, razón por la cual la mayoría de la población se ha acogido a esta modalidad de trabajo. (Entrevista 4)

Adicionalmente, en las entrevistas se afirma que la aplicación de la legislación existente es igual, “ya que estamos sometidos a un horario, disponibilidad a requerimientos por parte del patrono, cumplimiento de metas u objetivos e incluso, sanciones ante faltas cometidas” (Entrevista 5).

Por otra parte, el entrevistado 5 aporta que, es de mucha relevancia en cuanto a la Seguridad Social, los trabajadores se encuentran respectivamente en Pólizas de Riesgo de Trabajo ante eventuales riesgos, trabajando de manera presencial o virtual (Entrevista 5).

Respecto a la aplicación del trabajo híbrido, hablando a nivel administrativo y sus casos particulares, las respuestas obtenidas se exponen a continuación y hacen referencia a los días que van a la oficina de forma presencial y en los que

ejecutan las funciones remotamente: uno de los entrevistados afirma que trabaja de manera virtual cuatro días por semana y un día presencialmente en el centro de trabajo; no obstante, indica que cuando se requiere, se conecta remotamente a dicho centro (Entrevista 1); otro indica que en el caso del Poder Judicial aplica uno o días presenciales y tres o cuatro en teletrabajo (Entrevista 2); el entrevistado 3 expone que actualmente se trabaja cuatro días a la semana en teletrabajo y un día de forma presencial (Entrevista 4); caso en el que coincide el entrevistado 5, quien menciona que actualmente hay disposiciones en cuanto a que se debe de laborar mínimo un día de manera presencial y los otros días virtualmente, así como el equipo requerido y la capacidad de conexión (Entrevista 5).

A continuación, se cita uno de los comentarios que efectuó el entrevistado 3 “(...) el acogerse a esta modalidad es de común acuerdo, debe mantenerse la confianza empresa - trabajador y se dejan las reglas claras desde el inicio de la implementación del esquema híbrido. En mi caso, por semana realizo cuatro días de teletrabajo y un día me presento a laborar a la oficina” (Entrevista 3).

Se consulta a los entrevistados sobre los reglamentos o disposiciones que existen en la institución para ese tipo de trabajo, dentro de los mencionados se encuentran:

- Existe el reglamento para la Aplicación de la Modalidad de Teletrabajo que regula lo indicado en el hecho anterior en cuanto a la forma presencial, virtual e híbrida. (Entrevista 1)

- No hay disposiciones específicas para el trabajo híbrido. Entonces se debe recurrir al Código de Trabajo, la Ley N.º 9738 y los reglamentos existentes en materia de teletrabajo. (Entrevista 2)
- Circular N.º 36-2021 Reglamento para regular la modalidad de prestación de servicios en teletrabajo en el Poder Judicial. (Entrevista 3)
- El Poder Judicial tiene un Reglamento para la Aplicación de la Modalidad de Teletrabajo, un Manual de Teletrabajo, se han confeccionado contratos de teletrabajo y se ha fijado un Manual de Condiciones Laborales para el Personal en Teletrabajo. A manera de síntesis, se puede decir, que en cada uno de ellos se ha explicado la finalidad de esta forma de empleo, así como el equipo idóneo que debe tener el colaborador para proteger su salud. (Entrevista 4)

El entrevistado 5 afirma que la institución cuenta con diferentes cuerpos normativos, los cuales fueron publicados y puestos en conocimiento a la población judicial, en el tiempo que se estaba trabajando completamente virtual y con el transcurso del tiempo, la implementación de manera híbrida; indica que se cuenta con un Reglamento para la Aplicación de Teletrabajo, Manual de Teletrabajo, según jurisdicciones por materia elaboraron pautas o protocolos para el manejo de audiencias virtuales, las cuales son parte de las obligaciones (Entrevista 5).

También se menciona que se confeccionaron contratos de teletrabajo, los cuales son revisados por un departamento especializado en el tema y que se cuenta con disposiciones por parte del Departamento de Salud Ocupacional, respecto del equipo apropiado para teletrabajar (Entrevista 5).

El trabajo híbrido cuenta con ventajas y desventajas, de manera que se consultó a los entrevistados sobre estas y se exponen a continuación las respuestas obtenidas:

### **Ventajas**

Permite que sus funcionarios o funcionarias realicen algunas de sus labores de forma remota (virtual) y fuera de los entornos comunes de los centros de trabajo. Asimismo, la flexibilidad de agendas que permiten que un empleado o empleada pueda optar por trabajar desde su casa o en el centro de trabajo según se requiera (Entrevista 1).

La ventaja más importante es que el trabajador se ahorra bastante tiempo en la parte de los traslados al centro de trabajo, pues no va todos los días a las instalaciones del empleador, lo cual a su vez, se refleja en un mejor rendimiento. A nivel personal y familiar también existen beneficios, porque las personas cuando concluyen su jornada no llegan tarde a sus hogares todos los días, debido a los problemas de tráfico vehicular que vive el país, sino que, únicamente lo harían el día o los días que deben realizar labores presenciales (Entrevista 2).

Ventajas:

Ahorro de tiempo en traslados, flexibilidad de horarios, la parte patronal economiza gastos de operación (Entrevista 3). Se indica que tiene mayores ventajas que desventajas:

dentro de las cosas positivas, sostendría que ha sido una forma en que los colaboradores nos hemos ahorrado dinero, porque no tenemos que desplazarnos a nuestros trabajos. Además, ello también hace que nos

podamos proteger de cualquier enfermedad o virus. Creo que trabajar desde casa, incluso a nivel emocional ayuda, ya que la persona se siente motivada y ello genera que como efecto que el rendimiento laboral sea muchísimo mejor, se implementó la modalidad de audiencias virtuales, la cual ha sido del agrado de las partes, ya que les da la facilidad de que puedan manejar el juicio desde la comodidad de sus oficinas o casas. Véase que incluso a nivel Institucional se ha aprovechado esta modalidad, ya que se han impartido varias charlas o capacitaciones de forma virtual, con expositores que incluso se encuentran fuera del país. (Entrevista 4)

Ahorro de dinero en cuanto a viáticos, alimentación y vestimenta, ahorro de tiempo en el desplazamiento a los centros de trabajo, lo cual es un gran beneficio poder trabajar desde la casa de habitación y no someterse a grandes presas que la gran mayoría de rutas mantienen en Costa Rica; evito las exposiciones a contagios por la pandemia, al mantenernos en nuestras casas de habitación. (Entrevista 5)

### **Desventajas**

Puede dificultar algunas funciones por el tacto presencial que se requiere en determinadas ocasiones (Entrevista 1).

(...) dependiendo de las labores y la responsabilidad del cargo, cuando se teletrabaja es fácil perder de vista que existen límites horarios, pudiendo caer en trabajo extraordinario o en un irrespeto al derecho del trabajador a "desconectarse", al tener que atender temas de trabajo en horas que no corresponden. Igualmente, en el teletrabajo, el trabajador carga con los

costos de electricidad e Internet por las labores que desempeña desde su hogar. Acá es menester acotar que, ciertamente, la persona paga por esos servicios para su consumo particular y familiar, pero en el caso de la electricidad el costo puede ser más elevado al tener una oficina en casa. Inclusive, el trabajador también corre con el costo de equipos ergonómicos y algunas herramientas, como periféricos de computación - *mouse*, teclados, etc.- que en principio deben ser proporcionadas por el empleador. Otro factor en contra es que, en la modalidad de teletrabajo, la ocurrencia de un riesgo de trabajo puede llegar a ser difícil de demostrar por parte del trabajador, pues este ocurriría dentro de la intimidad de su hogar. En cuanto al trabajo presencial, otra desventaja, además de los traslados es que se pierde contacto con los compañeros, jefaturas y algunos materiales que no pueden salir de las instalaciones del empleador, como lo sería por ejemplo documentación física o equipos. (Entrevista 2)

En ocasiones no se concilia la vida personal, familiar y laboral (Entrevista 3). Se puede perder un poco el tema de la socialización con los compañeros de trabajo. Sin embargo, eso se puede subsanar con reuniones virtuales por la plataforma "teams" o incluso por comunicación telefónica (Entrevista 4); uno de los entrevistados indica que en el caso personal no aplica la desconexión, porque trabaja más horas, debido a tener el equipo y los programas para ejecutar sus labores (Entrevista 5).

Como parte de la recopilación de información, respecto al trajo híbrido, se consulta a los entrevistados sobre qué cambiaría en la parte de la modalidad de

trabajo a nivel administrativo, desde el punto de vista particular, las respuestas obtenidas: uno cambiaría el porcentaje de los días que se tenga que ir al centro de trabajo en forma presencial según las necesidades y distancia (Entrevista 1); otro menciona que en este momento la distribución de trabajo presencial y teletrabajo es favorable (Entrevista 2); otro de los entrevistados afirma que no cambiaría nada, porque considera que se ha abordado muy bien el tema, el reglamento interno es claro (Entrevista 3).

Por su parte, el entrevistado 4 afirma al igual que los anteriores que lo dejaría igual (cuatro días de teletrabajo y un día presencial); sin embargo, expone que la persona que no cumpla con el rendimiento y planes de trabajo asignados tenga como consecuencia la eliminación del teletrabajo, adicionalmente indica que mejoraría que, ya sea una situación de todo servidor judicial (que su puesto lo permita) y que no deba realizar un trámite administrativo de autorización, debido a que, explica, que no son lo suficientemente rápidos (Entrevista 4).

El entrevistado 5 menciona que cambiaría la obligación de tener que ir un día a la semana a la oficina de manera presencial, dado que si no hay ninguna afectación al despacho y siempre se va a mantener una persona responsable de las medidas que se tenga que tomar en cuanto al servicio público, haciéndolo de forma que exista un convenio interno entre el personal, los días o semanas que se van a llevar a cabo funciones de manera presencial (Entrevista 5).

Y respecto a las modificaciones que creen que son necesarias para que el trabajo híbrido se aplique de forma adecuada en las instituciones públicas, los entrevistados mencionan que es necesaria la implementación de equipo para un

mayor aprovechamiento en cuanto a la modalidad híbrida (Entrevista 1); otro afirma que las metas mensuales, semanales o diarias que se imponen, se midan teniendo en cuenta los días presenciales y que en la parte de teletrabajo se tenga presente que el hecho de estar en casa no implica que lo normal sea laborar más allá del horario establecido que aplica para las labores presenciales (Entrevista 2).

El entrevistado 3 menciona que las políticas internas con respecto a esta modalidad deben ser claras y concretas, incorporar las obligaciones de la parte trabajadora, compromiso de los empleados con los lineamientos de salud ocupacional, establecer qué hacer en caso de una emergencia del empleado o un accidente laboral, herramientas y canales de comunicación y cómo notificar al empleador si hay un fallo del equipo, de electricidad o de internet (Entrevista 3).

Yo creo que el tema de la pandemia, como punto positivo le dio un lugar importante al teletrabajo, en el que evidenció a los patronos que los trabajadores pueden trabajar y rendir ejerciendo sus funciones desde su hogar. Véase que incluso, ha sido un beneficio económico de las empresas o instituciones, puesto que se han ahorrado dinero en el pago de los servicios básicos. Entonces, como tema de modificaciones, sería darle un mayor plus a esta forma de trabajo y no pensar en eliminarla, todo lo contrario, en mantenerla. (Entrevista 4)

El entrevistado 5 menciona que a pesar de que la legislación es la misma: son necesarios reglamentos, circulares y otros instrumentos legales, para solventar vacíos que tengan las normas, con ello, llevar a cabo el trabajo híbrido con las pautas claras a seguir ante diferentes circunstancias que se

pueden presentar en el contrato laboral. Asimismo, que el Departamento de Salud Ocupacional opte con herramientas, considerando partidas presupuestarias por parte de los jefes de la Institución y con ello, pueda brindar a las personas que requieren equipo necesario y especial, ya que he visto que lo solicitan de manera obligatoria y ni la Institución las tiene para salvaguardar la salud de los empleados de manera presencial. (Entrevista 5)

El tema de la implementación correcta en las empresas estatales del trabajo híbrido podría requerir modificaciones, se consulta a los entrevistados cuáles son en su criterio, con lo que se menciona la “implementación de equipo en todas las instituciones para mejorar un mejor servicio” (Entrevista 1); que existan “regulaciones más específicas al respecto y, por otra parte, la garantía de que los sistemas informáticos funcionan de la misma forma en trabajo presencial que en trabajo remoto” (Entrevista 2).

Otro de los entrevistados afirma que como modificación es necesario que existan “políticas internas claras y concretas, incorporar las obligaciones de la parte trabajadora, compromiso de los empleados con los lineamientos de salud ocupacional, establecer qué hacer en caso de una emergencia del empleado o un accidente laboral, herramientas y canales de comunicación y cómo notificar al empleador si hay un fallo del equipo, de electricidad o de Internet” (Entrevista 3).

El entrevistado 4 menciona que se ha visto que sí se puede, a raíz de que el rendimiento laboral incluso ha incrementado. Comenta que “siempre es importante reglamentar para ir mejorando. Por ejemplo, por temas de riesgos de

trabajo, los equipos a utilizar, obligaciones, posibles faltas al contrato de trabajo, sanciones, etc. Que si bien, se puede determinar por medio del Código de Trabajo, siempre es bueno estar refrescando a la población la importancia de este” (Entrevista 4).

Otra de las consideraciones es que deben de dar todo el equipo necesario, ya que si bien es cierto, para el trabajador resulta un ahorro para su bolsillo, no se puede dejar de lado que las empresas o instituciones también se han beneficiado, porque al estar menos personas en los centros de trabajos, esto se ve reflejado en el pago de servicios públicos como agua, luz, Internet, así como menos adquisición de herramientas de trabajo, como papel, grapadoras, lapiceros, etc. (Entrevista 5).

Los entrevistados exponen a criterio propio, respecto al futuro del trabajo híbrido en su institución y se mencionan en la totalidad de las entrevistas que la modalidad llegó para quedarse, porque a pesar de que hay escenarios que generan inconvenientes, sus beneficios en cuanto a productividad, otra de los motivos para que se quede es que esta es una época difícil a nivel económico y de salud por causa de la pandemia de COVID-19, porque tiene muchos beneficios, especialmente si se logran los objetivos fijados, ambas partes obtienen muchos de estos (Entrevista 3).

Adicionalmente, otro de los entrevistados menciona que debe mantenerse esta forma de trabajo y que su eliminación sería un retroceso y que se deben adaptar al cambio (Entrevista 4). Dentro de la entrevista 3 se comentan otros puntos que el entrevistado consideró relevantes:

- Elementos claves para implementar modalidad de trabajo híbrida: evaluar los puestos sujetos, elaborar políticas internas y suscribir un contrato.
- Al existir algunos vacíos legales, estos deben llenarse cuanto antes con el objetivo de evitar abusos laborales. No existe el derecho a la desconexión laboral ni tampoco está reglado el derecho al descanso.
- Implementar mecanismos para medir la productividad de las personas trabajadoras y cómo constatar las horas de trabajo extra que reportan.
- Evaluar el costo energético que está asumiendo la parte trabajadora.

(Entrevista 3)

Según lo anterior, es importante que el teletrabajo se mantenga, siempre que se implementen los mecanismos de control adecuados.

#### **4.1.2 Entrevista a expertos en Derecho Laboral**

Se presentan a continuación, las respuestas de dos expertos en Derecho Laboral. Como concepto de trabajo híbrido, el entrevistado 1 relata que es un concepto un tanto abstracto, que se refiere cuando existe una combinación entre el trabajo presencial en el centro de trabajo y trabajo remoto desde la casa u otro lugar, conocido como teletrabajo.

Indica que el teletrabajo, puede ser en dos modalidades, satelital -por metas y productividad- y en línea (*on line*), en este último caso, la persona trabajadora debe estar conectada a su computadora las horas laborales, cumpliendo un horario preestablecido- y puede ser desde su casa o bien, en forma itinerante -no se requiere un lugar establecido para teletrabajar-, esta última modalidad esta

mejor desarrollada a nivel internacional. Es una nueva modalidad de contratación laboral a través de la utilización de tecnologías de la información y comunicación. Conveniente es señalar que a muchos contratos ya preexistentes se les hizo una adenda de teletrabajo. La Ley para la regular el teletrabajo, en su Artículo 3, define cuatro tipos de teletrabajo (Entrevista 1).

El entrevistado 2 menciona que es “cuando la jornada de trabajo se divide en trabajo presencial y trabajo realizado de forma virtual; es decir, en un lugar que no sea la oficina, pero que tenga las condiciones para realizar la labor” (Entrevista 2).

Respecto a cómo se aplica el trabajo híbrido teniendo en cuenta la legislación existente en Costa Rica se expone:

En Costa Rica el Código de Trabajo -Ley N.º 9343- no regula esta figura, son las diferentes empresas o bien, instituciones públicas quienes mediante circulares o políticas empresariales han constituido la normativa interna para la aplicación de esta modalidad de trabajo.

Sin embargo, el entrevistado 1, afirma que con la Ley N.º 9738, publicada el 30 de setiembre de 2019 en La Gaceta N.º 184, alcance 211, que entró en vigor el 10 de octubre del 2019, se vino a regular algunos aspectos generales; no obstante y pese a que en el Artículo 5 de dicha ley había una especie de incentivo para las empresas que lo implementaran, considerando la modernización y el desarrollo sostenible, esta ley al inicio no era muy bien recibida por las personas empleadoras, aplicándose con reserva. Pero con la pandemia -COVID 19- nos puso frente a una realidad que nunca se había presentado a nivel mundial, de ahí la necesidad, a fin de no parar la productividad ni la actividad y el servicio de los

empleadores, que el teletrabajo se implementó para continuar con las labores ordinarias para las cuales había sido contratada la persona trabajadora. Uno de los cambios que produjo esta pandemia fue chocante para las personas laboristas, en cuanto a la reducción de la jornada laboral, lo que se consideró en su momento un *ius variandi* abusivo; no obstante con el estudio de dicha medida se llegó a la conclusión de que era una solución menos gravosa para la persona trabajadora en comparación a la suspensión (Art. 74, inciso b.) C. T.) o bien, el despido (Art. 85, inciso, C. T.) (Entrevista 1).

El entrevistado 2 menciona que la ley se aplica de mutuo acuerdo entre patrono y trabajador, según sea cada caso específico (Entrevista 2). Respecto a qué legislación internacional existe sobre el trabajo híbrido o a qué tipo de legislación se acude en otros países, el entrevistado 1 afirma que conoce:

(...) que España, Alemania, Francia, Chile y Colombia tienen regulado el teletrabajo; no obstante, recordemos que el uso que se hace para resoluciones judiciales es de doctrina, normativa nacional y jurisprudencia (a veces se puede citar alguna internacional). La normativa internacional únicamente se utiliza para Derecho comparado, en algún tema de investigación, pero en lo personal, yo no cito normativa de otros países. Desconozco a que tipo de legislación se acude en otros países". (Entrevista 1)

Sobre el tema, el entrevistado 2 menciona que existen convenios de la OIT que regulan el trabajo a domicilio, entonces considera que esa puede ser la legislación aplicable. Se consulta a los dos expertos qué reglamentos o

disposiciones existen en los sectores públicos y privados que abarquen el trabajo híbrido y como respuesta, el entrevistado 1 menciona que

existe la Ley para Regular el Teletrabajo, N.º 9728, bastante pequeña de diez artículos y un transitorio. Es un esfuerzo conjunto de diferentes sectores. El objeto de esta normativa va referida al sector público y privado. Son reglamentos internos de trabajo o bien, políticas de empresa.  
(Entrevista 1)

Y el entrevistado 2 menciona que a parte de la Ley, en algunas instituciones hay reglamentos sobre el tema. En otros casos sólo existen contratos de teletrabajo. Respecto a qué ventajas y desventajas considera que tiene el trabajo híbrido en la actualidad en Costa Rica, a nivel de Derecho Laboral los expertos exponen:

Ventajas:

El entrevistado 1 considera que tiene más ventajas para la parte empleadora que para la parte trabajadora, dado que la parte empleadora, si bien es cierto, se ve un tanto afectada en cuanto al elemento subordinación, por la fiscalización que no puede ejercer en forma directa, ya que aun estando en la modalidad en línea no garantiza que exista un abandono de labores y que la persona trabajadora no ocupe su tiempo laboral en labores ajenas por las cuales fue contratada, no deja de ser menos cierto que, si va a ver disminuida las incapacidades, la solicitud de permisos, el consumo de servicios públicos e Internet – en este caso se hace un traslado directo a quien trabaja bajo la modalidad de teletrabajo- hay menos estrés en cuanto al traslado de sus

trabajadores, menos llegadas tardías, menos ausencias injustificadas, etc., sin dejar de lado que en muchos casos, la persona teletrabajadora tenía que facilitar su equipo cómputo para poder ser beneficiaria de esta modalidad de trabajo. Por su parte, las personas trabajadoras pueden ocupar el tiempo de traslado de su casa de habitación al trabajo y viceversa, realizando labores propias del trabajo, lo que a su vez, bajó los niveles de estrés, que muchas veces incide en incapacidades, se evita riesgo de trabajo *itineri* (Entrevista 1).

Otros aspectos ventajosos de las personas que realizan teletrabajo es que pueden estar en sus hogares y tener un mayor control en cuanto a las actividades propias del mismo (servicio doméstico, estudios de sus hijos e hijas, cuidado de personas adultas mayores si viven en el mismo hogar, etc.) (Entrevista 1).

El segundo entrevistado coincide con el anterior en que las ventajas son muchas, desde ambientales hasta disminución de costos de las empresas o instituciones (agua, electricidad, internet, alquileres, etc.). “No se puede obviar la ventaja de estar en el hogar, más cerca de la familia, sin tener que desplazarse por carreteras mayoritariamente saturadas de vehículos, por ende, salud mental, etc., etc.” (Entrevista 2).

Desventajas:

El entrevistado 1 menciona que hay que considerar que muchas personas trabajadoras invierten más tiempo que las horas laborales ordinarias en la realización de esos trabajos, sin que se les reconozca paga alguna por la jornada extraordinaria que están ejecutando (Entrevista 1).

El entrevistado 2 menciona como desventaja que no ha sido muy promovida y dependiendo de la labor que se desempeñe, “el control sobre esas labores podría hacerse bastante complejo” y que “observarse el tema de la no desconexión o exceso de jornada laboral” (Entrevista 2).

Sobre las modificaciones que creen necesarias para que el trabajo híbrido se aplique de forma adecuada en las instituciones públicas, los expertos mencionaron las siguientes:

Se requiere no solo políticas institucionales, sino reglamentar la normativa aplicable al caso, sería mucho mejor impulsar una ley general en cuanto a este tema. Entiéndase que tratándose del teletrabajo queda a discreción de la persona empleadora el poder facilitararlo o no a sus empleados y ello dependerá de la actividad para la cual ha sido contratado (v. g. Las personas que trabajan en recolección de basura, mantenimiento de edificios, limpieza, vigilancia, etc. no pueden beneficiarse de esta modalidad de trabajo, aunque sean funcionarios públicos, ya que se requiere de su presencia en el centro de trabajo). (Entrevista 1)

Adicionalmente, se menciona que aparte de la voluntad política, se requiere una adecuada y clara reglamentación, delimitar responsabilidades, métodos de control o fiscalización, derecho a la desconexión, concientizar a los trabajadores y patronos sobre derechos y obligaciones en este tipo de trabajo (Entrevista 2).

Y sobre qué modificaciones se requiere para que el trabajo híbrido se aplique de forma adecuada en las empresas estatales, el entrevistado 1 afirma que:

(...) primeramente respeto a los derechos laborales, luego ajustarla a la realidad como una necesidad eminente de transformación del trabajo presencial al satelital. Y dar capacitación a las personas teletrabajadoras para un correcto uso de las herramientas laborales. Establecer criterios de medición y evaluación preestablecidos para la evaluación del desempeño, sin que sorprenda a las personas trabajadoras al momento de aplicarlos.

(Entrevista 1)

En cuanto a la perspectiva propia sobre el futuro del trabajo híbrido en Costa Rica, el entrevistado 1 indica que:

es una necesidad y con la pandemia se implementó en forma casi forzosa ante las políticas estatales para evitar el contagio, no sabemos qué viene a futuro, pero sí estoy segura de que llegará a tomar más peso a corto tiempo, el empleador está consciente de las ventajas que ha dado. En forma coloquial se podría recordar la caricatura de los supersónicos hace muchos años, muy visionaria para la época, pero que se tuvo que implementar. (Entrevista 1)

Ante esta consulta, el entrevistado 2 expone que considera que sí es valorado como corresponde, debería irse incrementando año con año (Entrevista 2).

Dentro de otros comentarios, los dos entrevistados consideran importantes los siguientes: en esta modalidad de pago, se debe de respetar los derechos laborales, no pudiendo contrariar el salario mínimo, jornada, los principios generales sustantivos del derecho de trabajo. Ha costado muchas luchas y años para lograr estar posicionados como uno de los países más respetuosos a nivel

internacional en cuanto a defensa y respeto de derechos laborales. El hecho que la modalidad de trabajo sea remota, no extingue los derechos, obligaciones y prohibiciones para las personas trabajadoras y personas empleadoras (Artículos 69, 70, 71 y 72, entre otros, del Código de Trabajo). No se puede atropellar los derechos laborales y que estos decrezcan o se extingan únicamente porque no se está prestando los servicios en forma presencial. Si bien, en sana doctrina, las reglas de los riesgos del trabajo cuando se está trabajando en forma presencial a teletrabajar, actualmente es un problema, es casi imposible ser aceptados por el empleador y el INS, lo que desprotege a las personas trabajadores y es regresivo en cuanto a los derechos laborales. El entrevistados explica un caso real:

(...) una persona está en una votación virtual, hacen un receso para poder ir al baño, una de las personas integrantes se golpea el codo con el lavatorio y al regresar lo comenta con sus compañeros, debido al golpe presenta molestias, solicita ser valorada por el médico de empresa; no obstante, la persona de salud ocupacional pide prueba de que el accidente se debió a que estaba realizando labores propias del cargo, ante la imposibilidad de demostrar -para no mentir- que las necesidades fisiológicas son parte del cargo para el cual fue contratada, se niega la asistencia por parte del INS.  
(Entrevista 1)

El comentario del entrevistado 2 expone la necesidad de que las instituciones públicas y empresas privadas reglamenten internamente, la posibilidad de combinar teletrabajo y trabajo presencial en todos aquellos puestos que sean teletrabajables.

**Tabla 2 Síntesis**

<b>Rubro</b>	<b>Personas en trabajo híbrido</b>	<b>Expertos</b>
<p>Concepto Trabajo Híbrido</p>	<p>Combinación de trabajo a nivel presencial con el trabajo remoto (desde casa - teletrabajo)</p>	<p>Combinación entre el trabajo presencial en el centro de trabajo y trabajo remoto desde la casa u otro lugar, conocido como teletrabajo.</p>
<p>Aplicación de legislación existente en el trabajo híbrido</p>	<p>Reglamentos internos o de servicios</p> <p>Regulación en el Código de Trabajo</p> <p>Ley N.º 9738, que es la Ley que regula el teletrabajo y que</p>	<p>En Costa Rica el Código de Trabajo -Ley N.º 9343- no regula esta figura, son las diferentes empresas o bien, instituciones públicas que mediante circulares o políticas empresariales han constituido la normativa interna para la aplicación de esta modalidad de trabajo.</p> <p>Ley N.º 9738, publicada el 30 de setiembre de 2019 en La Gaceta N.º 184, alcance 211, que entró en vigor el 10 de octubre de 2019,</p>

Rubro	Personas en trabajo híbrido	Expertos
	es aplicable al sector público y el sector privado.	
Legislación internacional existe sobre el trabajo híbrido	No aplica	España, Alemania, Francia, Chile y Colombia tienen regulado el teletrabajo; no obstante, recordemos que el uso que se hace para resoluciones judiciales es de doctrina, normativa nacional y jurisprudencia (a veces se puede citar alguna internacional). La normativa internacional únicamente se utiliza para Derecho comparado, en algún tema de investigación, pero en lo personal yo no cito normativa de otros países. Desconozco a qué tipo de legislación se acude en otros países.
Forma en la que se aplica el trabajo híbrido a nivel	Mediante la evaluación de puestos sujetos a este modelo y se confeccionan contratos de teletrabajo que especifique las	Ley para regular el teletrabajo, N.º 9728, bastante pequeña de diez artículos y un transitorio. Es un esfuerzo conjunto de

Rubro	Personas en trabajo híbrido	Expertos
<p>administrativo</p> <p>Reglamentos o disposiciones existen en la Institución</p>	<p>condiciones en que se ejecutarán las labores, obligaciones, derechos y responsabilidades que deben asumir las partes.</p>	<p>diferentes sectores. El objeto de esta normativa va referida al sector público y privado. Son reglamentos internos de trabajo o bien, políticas de empresa.</p> <p>En algunas instituciones hay reglamentos que regulan el tema.</p> <p>En otros casos sólo existen contratos de teletrabajo.</p>
	<p>Cuatro días teletrabajo, uno presencial.</p> <p>Reglamento para la Aplicación de la Modalidad de Teletrabajo que regula lo indicado en el hecho anterior en cuanto a la forma presencial, virtual e híbrida.</p> <p>Código de Trabajo, la Ley N.º 9738 y los reglamentos existentes en materia de teletrabajo.</p> <p>Circular N.º 36-2021 Reglamento para regular la modalidad de prestación de servicios en teletrabajo en el Poder Judicial.</p>	

Rubro	Personas en trabajo híbrido	Expertos
	Manual de Teletrabajo Manual de Condiciones Laborales para el Personal en Teletrabajo.	
Ventajas y desventajas considera que tiene el trabajo híbrido	<p><b>Ventajas</b></p> <p>Ejecución de labores vía remota.</p> <p>Flexibilidad de agendas.</p> <p>Ahorro en tiempos y dinero por desplazamiento.</p> <p>Aumento de rendimiento.</p> <p>Beneficios familiares y personales.</p> <p>Economía en gastos operativos para la empresa / institución / patrono.</p> <p>Implementación de charlas con mayor cantidad de personal por vías remotas.</p>	<p>Menos estrés en cuanto al traslado de sus trabajadores, menos llegadas tardías, menos ausencias injustificadas, etc. sin dejar de lado que en muchos casos, la persona teletrabajadora tenía que facilitar su equipo cómputo para poder ser beneficiaria de esta modalidad de trabajo.</p>

Rubro	Personas en trabajo híbrido	Expertos
	<p>Evita exposiciones a contagios en pandemia.</p> <p><b>Desventajas</b></p> <p>Pérdida de horarios según cargas laborales.</p> <p>Aumento de gastos por consumo para el trabajador en el hogar.</p> <p>Pérdida de contactos sociales (compañeros).</p>	<p>Hay que considerar que muchas personas trabajadoras invierten más tiempo que las horas laborales ordinarias en la realización de esos trabajos sin que se les reconozca paga alguna por la jornada extraordinaria que están ejecutando.</p> <p>El control sobre esas labores podría hacerse bastante complejo” y que “observarse el tema de la no desconexión o exceso de jornada laboral”.</p>
Cambios propuestos en la modalidad de	Porcentaje de días teletrabajables.	Se requiere no solo políticas institucionales, sino, reglamentar

Rubro	Personas en trabajo híbrido	Expertos
trabajo a nivel administrativo	Si existe un incumplimiento, que se elimine el teletrabajo a la persona.	la normativa aplicable al caso, sería mucho mejor impulsar una ley general en cuanto a este tema.
Modificaciones necesarias para que el trabajo híbrido se aplique de forma adecuada en las instituciones públicas	Mayor aprovechamiento del trabajo híbrido.  Políticas más claras y concretas  Lineamientos de saludo ocupacional	
Se requieren modificaciones para que el trabajo híbrido se aplique de forma adecuada en las empresas estatales.	Revisión de reglamentos, circulares y otros instrumentos legales, para solventar vacíos que tengan las normas, con ello llevar a cabo el trabajo híbrido con las pautas claras a seguir ante diferentes circunstancias que se pueden presentar en el contrato laboral.	
Percepción sobre el futuro del trabajo	Llegó para quedarse por sus ventajas.	Llegará a tomar más peso a corto tiempo, el empleador esta

Rubro	Personas en trabajo híbrido	Expertos
híbrido en su institución		consciente sobre las ventajas que ha dado.
Otros comentarios que considere importantes	<p>Elementos claves para implementar modalidad de trabajo híbrida: evaluar los puestos sujetos, elaborar políticas internas y suscribir un contrato.</p> <p>Al existir algunos vacíos legales, estos deben llenarse cuanto antes con el objetivo de evitar abusos laborales.</p> <p>No existe el derecho a la desconexión laboral ni tampoco está reglado el derecho al descanso.</p> <p>Implementar mecanismos para medir la productividad de las personas trabajadoras y cómo constatar las horas de trabajo extra que reportan.</p>	<p>El hecho que la modalidad de trabajo sea remota, no extingue los derechos, obligaciones y prohibiciones para las personas trabajadoras y personas empleadoras (Artículos 69, 70, 71 y 72, entre otros, del Código de Trabajo). No se pueden atropellar los derechos laborales y que estos decrezcan o se extingan únicamente, porque no se están prestando los servicios en forma presencial.</p>

Rubro	Personas en trabajo híbrido	Expertos
	Evaluar el costo energético que está asumiendo la parte trabajadora.	

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. Conclusiones:**

**Experiencias de trabajo híbrido en Costa Rica para señalar sus ventajas y desventajas con énfasis en la protección de los derechos de los trabajadores.**

Como parte de la experiencia del trabajo híbrido, se concluye que existen más ventajas que desventajas, en la combinación entre el trabajo presencial en el centro de trabajo y el que se realiza remotamente, ya sea desde la casa u otro lugar conocido como teletrabajo.

Como parte de las ventajas respecto a los trabajadores se presentan: menos estrés en cuanto al traslado a sus trabajos, menos llegadas tardías, menos ausencias injustificadas, etc. sin dejar de lado que en muchos casos, la persona teletrabajadora tenía que facilitar su equipo de cómputo para poder ser beneficiaria de esta modalidad de trabajo, se presenta la flexibilidad de agendas, el ahorro en tiempos y dinero por desplazamiento; por lo tanto, el aumento en el

rendimiento derivado de los beneficios familiares y personales. Para la empresa se presenta la economía en gastos operativos.

Dentro de las desventajas se presentan como retos para el patrono, la pérdida de horarios según cargas laborales; para los trabajadores se produce un aumento de gastos por consumo para el trabajador en el hogar.

### **Legislación que en la actualidad regula el trabajo híbrido en Costa Rica, señalando sus carencias**

El Código de Trabajo -Ley N.º 9343- en Costa Rica no regula esta figura, son las diferentes empresas o bien, instituciones públicas las que mediante circulares o políticas empresariales han constituido la normativa interna para la aplicación de esta modalidad de trabajo.

Por otro lado, la Ley para Regular el Teletrabajo, Ley N.º 9728, bastante pequeña de diez artículos y un transitorio, es un esfuerzo conjunto de diferentes sectores. El objeto de esta normativa va referida al sector público y privado. Son reglamentos internos de trabajo o bien, políticas de empresa. En algunas instituciones hay reglamentos que regulan el tema. En otros casos sólo existen contratos de teletrabajo que surgieron con la pandemia y las instrucciones del Gobierno para disminuir los contagios.

### **Análisis comparativo de la forma en que se realiza el trabajo híbrido en otros países de habla hispana para valorar aspectos de mejora**

España, Alemania, Francia, Chile y Colombia tienen regulado el teletrabajo; no obstante, recordemos que el uso que se hace para resoluciones judiciales es de doctrina, normativa nacional y jurisprudencia (a veces se puede citar alguna internacional). La normativa internacional únicamente se utiliza para Derecho comparado.

## **5. 2. Recomendaciones**

Es indispensable que, ante la desmejora de salarios de los funcionarios públicos con ocasión y como consecuencia de la entrada en vigencia de la Ley Marco de Empleo Público, dado que estos no tendrán incremento salarial hasta dentro de 10 a 12 años aproximadamente, generando una pérdida del poder adquisitivo, la Asamblea Legislativa apruebe lo más pronto posible el proyecto de ley que propongo y que consiste en adicionar un párrafo final al Artículo 18 del Código de Trabajo, por los beneficios económicos que dicha modalidad genera en los trabajadores, dado el ahorro en tiempo y dinero para desplazamientos, así como menos gastos personales relacionados con el trabajo.

Instar a la Asamblea Legislativa a aligerar el trámite para la aprobación del proyecto de ley que adiciona un párrafo final al Artículo 18 del Código de Trabajo.

Fomentar por parte de las organizaciones públicas y privadas el trabajo híbrido.

Dar capacitación a las personas que prestan los servicios en la modalidad de trabajo híbrido para un correcto uso de las herramientas laborales.

Establecer criterios de medición y evaluación preestablecidos para la evaluación del desempeño sin que sorprenda a las personas trabajadoras al momento de

aplicarlos.

Las personas que desarrollan total o parcialmente trabajo a distancia tendrán derecho a percibir, como mínimo, la retribución total establecida conforme a su grupo profesional, nivel, puesto y funciones, así como los complementos establecidos para las personas trabajadoras que solo prestan servicios de forma presencial, particularmente aquellos vinculados a las condiciones personales, los resultados de la empresa o las características del puesto de trabajo.

## VI. CAPÍTULO VI: PROPUESTA

Se requiere a nivel legislativo una adición al Artículo 18 del Código de Trabajo. Por eso propongo un proyecto de ley que adicione un párrafo final al Artículo 18 del Código de Trabajo. Ello con el fin de promover, regular e implementar el trabajo híbrido en las organizaciones públicas y privadas, de manera que se lea de la siguiente manera:

*"Artículo 18:*

*(...)*

*Se entenderá por prestación del servicio en la modalidad de trabajo híbrido el que se realiza tanto a nivel presencial y fuera de las instalaciones de la persona empleadora, utilizando las tecnologías de la información y comunicación. Dicha bimodalidad es voluntaria tanto para la persona trabajadora como para la persona empleadora y se regirá en sus detalles por el acuerdo entre las partes. El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social será el responsable de promover el modelo en su bimodalidad".*

## Bibliografía citada

Aguirre. (2016). *La importancia del estudio y evaluación del control interno en las empresas*. [https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no72/55b\\_-la\\_importancia\\_del\\_control\\_intermo\\_figurasx.pdf](https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no72/55b_-la_importancia_del_control_intermo_figurasx.pdf)

Alonso, M & Cifre, Eva. (2002). Teletrabajo y Salud: un nuevo reto para la Psicología. *Papeles del Psicólogo*, N.º 83, 2002, pp. 55-61 Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos. Madrid, España.

Ámbito Jurídico. (26 de octubre de 2021). *No sería viable que el teletrabajador suplementario cambie de ciudad para desarrollar sus labores: DAFP*. <https://www.ambitojuridico.com/noticias/administrativo/no-seria-viable-que-el-teletrabajador-suplementario-cambie-de-ciudad-para>

Arango. (2018). *Investigación descriptiva: Definición características y ejemplos*. <https://psicocode.com/ciencia/investigacion-descriptiva/>

Arce Espinoza, L. y Rojas Sáurez, K. (2020). Satisfacción laboral y estrés en teletrabajadores y trabajadores presenciales de una universidad estatal de Costa Rica. *Cuadernos de Investigación UNED*, 12(2), 484-495.

Barrantes (2005) *Sujetos y fuentes de información*  
*Sujetos de información*. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1204/sujetos.html>

Benavidez, F. (15 de octubre de 2010). *La salud de los trabajadores y la COVID-19*. Arch Prev Riesgos Labor. 2020;23(2):154-158. doi:10.12961/apr.2020.23.02.02

- Bonilla, L., Plaza, D., De Cerquera, G. y Riaño, M. (enero-abril de 2014).  
Teletrabajo y su Relación con la Seguridad y Salud en el Trabajo. *Ciencia & Trabajo*. Año 16, Número 49.
- Briones. E. (2017). *Manual práctico empresarial de relaciones laborales*. San José: SELMA.
- Caja Costarricense del Seguro Social. (CCSS). (2020). *Guía para teletrabajar desde su casa*. San José: CCSS. <https://rrhh.ccss.sa.cr/funcionarios/guia-teletrabajo.pdf>
- Carro y González. (2012). *Productividad y competitividad*. [http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02\\_productividad\\_competitividad.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02_productividad_competitividad.pdf)
- Castillo, C. (2016). Estudio de la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores y servidoras del proceso agregador de valor del ministerio de inclusión económica y social. (Tesis de grado por Psicología Industrial). Universidad de Guayaquil. Ecuador. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/26118/1/TESIS%20FINAL%2002-01-2016.pdf>
- Castillo, J. A. (2017). Implementación de la figura del teletrabajo en el sector público de Costa Rica: avances y desafíos. *Cuaderno Jurídico y Político*. 3 (9), 5-23.
- Collins. (2008). Definición de teletrabajador. <https://es.thefreedictionary.com/teletrabajador>

- Comisión de Enseñanza de Comisiones Obreras de Andalucía. (2011). *Situaciones de estrés en el profesorado*.  
<https://www.feandalucia.ccoo.es/docu/p5sd8445.pdf>
- Contreras y Lago. (2018). Factores psicosociales intralaborales y extralaborales en teletrabajadores venezolanos. (Tesis para optar al título de Licenciado(a) en Psicología Universidad Central de Venezuela).  
<http://190.169.30.62/bitstream/10872/19475/1/Factores%20Psicosociales%20Intralaborales%20y%20Extralaborales%20en%20Teletrabajadores%20Venezolanos.pdf>
- Cordero, C. (5 de enero de 2022). Trabajo híbrido está en análisis en Bridgestone, Davivienda y Walmart. *La Nación*.
- Chuco. (2021). El teletrabajo y su impacto en el estrés de los trabajadores. *Neumann Business Review*, Vol. 7, N.º 1. <https://www.ilo.org>
- Cruz y otros. (2020). *Nuevas tecnologías y derecho del trabajo: libro de investigación* / Maritza Cruz Caicedo [y otros cuatro]. -- Bogotá: Universidad Externado de Colombia. Departamento de Derecho Laboral Centro de Investigaciones Laborales. 2020.
- Editorial Etecé. (2021). *Investigación cualitativa y cuantitativa*.  
<https://concepto.de/investigacion-cualitativa-y-cuantitativa/>
- Gamboa, A. (2014). Propuesta de implementación de teletrabajo en el departamento de proyectos de la empresa GBSYS. (Tesis de grado

Maestría en Sistemas de Información). Instituto Tecnológico de Costa Rica.  
San José: Costa Rica.

Fernández, H. (2018) *El futuro del Derecho del Trabajo. El impacto tecnológico y la cultura jurídica.* chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://cielolaboral.com/wp-content/uploads/2018/10/brignoni\_noticias\_cielo\_n9\_2018.pdf

Fernández, J. (2021). *¿Cómo controlar o supervisar el teletrabajo? Laboral-Social.* <https://www.laboral-social.com/como-controlar-supervisar-teletrabajo.html>

Hernández et al. (2010). *Métodos de comunicación.* <http://metodos-comunicacion.sociales.uba.ar/wp->

Hernández, R, Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de Investigación.* México: Mc Graw Hill. Tercera Edición.

Hernández (2020) *¿Qué es el síndrome de Burnout?* [https://opcionyo.com/blog/nota/100-que-es-sindrome-burnout?https://opcionyo.com/&gclid=CjwKCAjw\\_L6LBhBbEiwA4c46uqYkTt6F5eJ52j8PXPwJrku3EguHSuVvYhdHmtYFPKIRDxpzCL6iTTxoc\\_SEQAvD\\_BwEIIISDI](https://opcionyo.com/blog/nota/100-que-es-sindrome-burnout?https://opcionyo.com/&gclid=CjwKCAjw_L6LBhBbEiwA4c46uqYkTt6F5eJ52j8PXPwJrku3EguHSuVvYhdHmtYFPKIRDxpzCL6iTTxoc_SEQAvD_BwEIIISDI). (2022). Nuevos desafíos del trabajo híbrido. <https://www.isdi.education/mx/blog/nuevos-desafios-del-trabajo-hibrido>

Magris y Porta. (2016). *El coworking: la comunicación en la construcción de la identidad.* [https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/4659/02.pdf?sequence=5&isAllowed=y#:~:text=El%20Coworking%20\(en%20espa%C3%B1ol%20co,comunidad%20que%20les%20brinda%20la](https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/4659/02.pdf?sequence=5&isAllowed=y#:~:text=El%20Coworking%20(en%20espa%C3%B1ol%20co,comunidad%20que%20les%20brinda%20la)

- Martínez, B. (2016). Factores que influyen en la satisfacción y la productividad laboral del colaborador que teletrabaja en empresas privadas. (Tesina de Bachillerato en Administración de Empresas). Cartago: Tecnológico de Costa Rica. <https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/10681/Tesis%20Factores%20que%20influyen%20en%20la%20satisfacci%C3%B3n%20y%20la%20productividad%20laboral%20del%20colaborador%20que%20teletrabaja%20en%20empresas%20pri~1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mata, L. (2019). *El enfoque cualitativo de investigación*. [https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-cualitativo-de-investigacion/#:~:text=El%20enfoque%20cualitativo%20de%20investigaci%C3%B3n%20se%20enmarca%20en%20el%20paradigma,82\)](https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-cualitativo-de-investigacion/#:~:text=El%20enfoque%20cualitativo%20de%20investigaci%C3%B3n%20se%20enmarca%20en%20el%20paradigma,82)).
- Mata. (2021). *Los sujetos de estudio*. <https://investigaliacr.com/investigacion/los-sujetos-de-estudio/>
- Medina, A., Ávila, A. y González, Y. (2020). Teletrabajo en condiciones de Covid-19. Ventajas, retos y recomendación. *Revista Cubana de Salud y Trabajo* 2020;21(3):59-63.
- Méndez (2014) Definición del perfil idóneo para el teletrabajador en Guatemala orientado al área de TI. (Trabajo final de graduación). Facultad de Ingeniería, Universidad De San Carlos De Guatemala. [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08\\_0792\\_CS.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_0792_CS.pdf)
- Merino y Pérez. (2021). *Definición de población y muestra*. <https://definicion.de/poblacion/>

- Ministerio de Salud. (2021). *¿Qué es teletrabajo?*  
<https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/teletrabajo/que-es-teletrabajo>
- Ministerio de Salud. (2021). *Tipos de teletrabajo.*  
<https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/teletrabajo/tipos-teletrabajo>
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2019). *Guía técnica para la implementación del teletrabajo en las empresas.* San José: Costa Rica.
- Ministerio del Trabajo y Seguro Social (2021) *Temas laborales.*  
<https://www.mtss.go.cr/temas-laborales/>
- Miranda, K., Miranda Y. y Prendas (2021) *El teletrabajo, valoraciones de las personas trabajadoras en relación con las ventajas y desventajas, percepción de estrés y calidad de vida.* Universidad Nacional de Costa Rica.  
<https://www.revistas.una.ac.cr>
- Molina. (2021). Teletrabajo y los riesgos psicosociales en la salud de los trabajadores. (Tesis para la obtención del título de Magister en Seguridad y Salud Ocupacional). Universidad San Gregorio de Portoviejo.  
<http://repositorio.sangregorio.edu.ec/bitstream/123456789/2058/1/TELETRABAJO%20Y%20LOS%20RIESGOS%20PSICOSOCIALES%20EN%20LA%20SALUD%20DE%20LOS%20TRABAJADORES.pdf>
- Montero, B., Vasconcelos., K. y Arias, G. (noviembre de 2020). Teletrabajo: Fortaleciendo el trabajo en tiempos de pandemia por Covid-19. *Revista de Comunicación y Salud*, 2020, Vol. 10, N.º 2, pp. 109-125.

Moreno. (2018). *Investigación Correlacional*. <https://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2018/04/investigacion-correlacional.html>

Pérez y Merino. (2014). *Definición ambiente laboral*. <https://definicion.de/ambiente-de-trabajo/>

Peralta, M. (2018). Factores que influyen en la satisfacción y la productividad laboral del colaborador que teletrabaja en empresas privadas. Cartago: Instituto Tecnológico de Costa Rica. (Proyecto de graduación en bachillerato en administración de empresas). Cartago: Instituto Tecnológico de Costa Rica. <https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/10681/Tesis%20Factores%20que%20influyen%20en%20la%20satisfacci%C3%B3n%20y%20la%20productividad%20laboral%20del%20colaborador%20que%20teletrabaja%20en%20empresas%20pri~1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Peralta, J. (2021). Cargos que se adaptaron de mejor manera a la modalidad de teletrabajo durante la emergencia sanitaria de 2020 por COVID-19 en la Dirección Regional 6 del Ministerio del Trabajo. (Tesis de Maestría en Gestión del Talento Humano). Ecuador: Universidad del Azuay. <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/10548/1/16137.pdf>

Pérez, R. (2014) *TICS y Derecho Laboral*. <https://www.legaltoday.com/archivo/blogs-archivo/fiscal-y-legal-blogs-archivo/blog-deloitte-legal/tics-y-derecho-laboral-2014-09-24/>

Pérez y Gardey. (2016). *Definición de teletrabajo*. <https://definicion.de/teletrabajo/>

Ramírez, L. (7 de enero de 2021). *En 2020. 4 838 trabajadores de la CCSS realizaron sus labores en teletrabajo. Personal de unidades médicas, administrativas, financieras y de pensiones forman parte de este grupo.* [https://www.ccss.sa.cr/noticias/servicios\\_noticia?4-838-trabajadores-de-la-ccss-realizaron-sus-labores-en-teletrabajo](https://www.ccss.sa.cr/noticias/servicios_noticia?4-838-trabajadores-de-la-ccss-realizaron-sus-labores-en-teletrabajo)

Revista Empresas Sura. (4 de mayo de 2022). *Conoce la normativa para las modalidades de trabajo a distancia.* <https://segurossura.com/co/blog/revista-empresas-sura/conoce-la-normativa-para-las-modalidades-de-trabajo-a-distancia/#:~:text=El%20trabajo%20flexible%2C%20tambi%C3%A9n%20conocido,ciudad%2C%20oficina%20o%20espacio>).

Revista Summa. (1 de febrero de 2022). *Modelo híbrido de trabajo: La modalidad que “llegó para quedarse”.* *Revista Summa.* <https://revistasumma.com/modelo-hibrido-de-trabajo-la-modalidad-que-llego-para-quedarse/>

Ripani, L. (19 de enero de 2022). *El modelo de trabajo híbrido llegó para quedarse. Factor trabajo.* <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/el-modelo-de-trabajo-hibrido-llego-para-quedarse/>

Ripani, L. (2020). *Coronavirus: un experimento de teletrabajo a escala mundial.* [Mensaje en un blog]. <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/coronavirus-un-experimento-de-teletrabajo-a-escala-mundial/>

Rodríguez. (2015). *La percepción de los representantes sindicales acerca del teletrabajo implementado como modalidad laboral en el sector público*

costarricense. (Trabajo final para optar por el grado de Máster en Derecho del Trabajo y Seguridad Social). Universidad Estatal a Distancia <https://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/handle/120809/1556/LA%20PERCEPCI%C3%93N%20DE%20LOS%20REPRESENTANTES%20SINDICALES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rojas, R. (2016). Análisis de la modalidad de teletrabajo y su incidencia en la productividad laboral de las empresas privadas de la ciudad de Quito. (Proyecto de la Maestría en Dirección). Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5331/1/T2075-MBA-Rojas-Analisis.pdf>

Salas, M. Y., Ocampo, L. D. (2019). Gestión de riesgo y teletrabajo en Costa Rica: Apuntes para la Universidad Nacional en sociedad del conocimiento. *Revista Conjeturas Sociológicas*, pp. 143-171.

Sánchez, H. (2019). Ejes estratégicos para la implementación de una política pública de teletrabajo en costa rica a partir del análisis y la sistematización de experiencias institucionales. (Tesis de doctorado en Gestión Pública y Ciencias Empresariales). Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP). <http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/TESIS/2019/Herley%20S%C3%A1nchez%20V%C3%ADquez.pdf>

Sandín, B. (2003). El estrés: un análisis basado en el papel de los factores sociales. *Revista Internacional de Psicología Clínica y de la Salud*. Vol. 3m n.1. España: Universidad Nacional de Educación a distancia. [http://www.aepc.es/ijchp/articulos\\_pdf/ijchp-65.pdf](http://www.aepc.es/ijchp/articulos_pdf/ijchp-65.pdf)

Sistema Costarricense de Información Jurídica (2008). *Promoción del Teletrabajo en las Instituciones Públicas*. [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_articulo.aspx?param1=NRA&nValor1=1&nValor2=65249&nValor3=76196&nValor5=2&strTipM=FA](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_articulo.aspx?param1=NRA&nValor1=1&nValor2=65249&nValor3=76196&nValor5=2&strTipM=FA)

Valenzuela, F. (10 de agosto de 2022). *Trabajo híbrido: impacto en España*. Factorial blog. <https://factorialhr.es/blog/trabajo-hibrido-como-gestionarlo/>

Vargas, M. (1 de julio de 2021). *¿Qué es el ambiente laboral?* Great Place To Work. <https://www.greatplacetowork.com.co/es/recursos/blog/que-es-ambiente-laboral>

Venegas C. y Leyva A. (9 de octubre de 2020). La fatiga y la carga mental en los teletrabajadores a propósito del distanciamiento social. *Rev Esp Salud Pública*. 2020; Vol. 94: 9 de octubre e1-17.

## **Anexo 1**

### **Entrevista a personas en trabajo híbrido**

Buenos días (tardes, noches). Mi nombre es Luis Martínez Castro y estoy elaborando el trabajo final de graduación denominada “Análisis de cambios en la legislación para adecuarla a las necesidades del trabajo híbrido en Costa Rica” para la Maestría Profesional en Derecho de la Universidad Latina de Costa Rica. Con tal finalidad le agradecería contestar las siguientes preguntas que son de carácter confidencial solo para la investigación.

**Años de trabajar en el Poder Judicial:**

**Departamento:**

**Edad:**

**Sexo:**

1. ¿Conoce el concepto de trabajo híbrido? Explique
2. ¿Cómo se aplica la legislación existente en el caso del trabajo híbrido?
3. ¿Cómo se aplica el trabajo híbrido en su caso a nivel administrativo?
4. ¿Qué reglamentos o disposiciones existen en la institución para ese tipo de trabajo?
5. ¿Qué ventajas y desventajas considera que tiene el trabajo híbrido?
6. ¿Qué cambiaría en la parte de la modalidad de trabajo a nivel administrativo, en su caso?
7. ¿Qué modificaciones cree que son necesarias para que el trabajo híbrido se aplique de forma adecuada en las instituciones públicas?
8. ¿Qué modificaciones se requiere para que el trabajo híbrido se aplique de forma adecuada en las empresas estatales?
9. ¿Cuál cree que sea el futuro del trabajo híbrido en su institución?
10. Otros comentarios que considere importantes

## **Anexo 2**

### **Entrevista a expertos en Derecho Laboral**

Buenos días (tardes, noches). Mi nombre es Luis Martínez Castro y estoy elaborando el trabajo final de graduación denominada “Análisis de cambios en la legislación para adecuarla a las necesidades del trabajo híbrido en Costa Rica” para la Maestría Profesional en Derecho de la Universidad Latina de Costa Rica. Con tal finalidad le agradecería contestar las siguientes preguntas que son de carácter confidencial solo para la investigación.

Experiencia en el ámbito del Derecho Laboral:

1. ¿Explique el concepto de trabajo híbrido?
2. ¿Cómo se aplica el trabajo híbrido teniendo en cuenta la legislación existente en Costa Rica?
3. ¿Qué legislación internacional existe sobre el trabajo híbrido o a qué tipo de legislación se acude en otros países?
4. ¿Qué reglamentos o disposiciones existen en los sectores públicos y privados que abarquen el trabajo híbrido?
5. ¿Qué ventajas y desventajas considera que tiene el trabajo híbrido en la actualidad en costa rica a nivel de Derecho laboral?
6. ¿Qué modificaciones cree que son necesarias para que el trabajo híbrido se aplique de forma adecuada en las instituciones públicas?
7. ¿Qué modificaciones se requiere para que el trabajo híbrido se aplique de forma adecuada en las empresas estatales?
8. ¿Cuál cree que sea el futuro del trabajo híbrido en Costa Rica?
9. Otros comentarios que considere importantes