

UNIVERSIDAD NACIONAL  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MEMORIA DE SEMINARIO TRABAJO DE GRADUACIÓN

CARVAJAL ARTAVIA FABIOLA ALEJANDRA 1-1731-0062

HERRERA ZUMBADO MARÍA GABRIELA 4-0214-0445

JIMÉNEZ CORRALES BÁRBARA NICOLE 4-0225-0389

VÍQUEZ RODRÍGUEZ LEONOR 4-0244-0650

Campus Omar Dengo

Heredia, 2023

UNIVERSIDAD NACIONAL  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

VIABILIDAD DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA MODALIDAD DE TRABAJO  
REMOTO PARA EL SECTOR ADMINISTRATIVO DEL INSTITUTO  
CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (INCAE)  
POSTERIOR A LA PANDEMIA DE COVID-19

Memoria de seminario trabajo de graduación

Sometido a consideración del tribunal examinador, como requisito parcial para optar al  
Grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión de Recursos Humanos

CARVAJAL ARTAVIA FABIOLA ALEJANDRA 1-1731-0062  
HERRERA ZUMBADO MARÍA GABRIELA 4-0214-0445  
JIMÉNEZ CORRALES BÁRBARA NICOLE 4-0225-0389  
VÍQUEZ RODRÍGUEZ LEONOR 4-0244-0650

Jilma Majano Benavides

Campus Omar Dengo  
Heredia, 2023

### **Dedicatoria**

Dedico el presente trabajo final de graduación en primera instancia a Dios, por acompañarme y brindarme resiliencia en cada etapa de mi vida. Especialmente a mis padres, por ser pilares en tantos años de esfuerzo, compromiso y dedicación. Genuinamente, a mis amigos y seres queridos, por brindarme soporte emocional y amor en este proceso; a Gabriela, por ser mi apoyo incondicional en esta aventura universitaria y tita Faus, quién me motivó durante tantos años para cuando llegara este momento. Finalmente, a la profesora Gilma por guiarnos en este camino.

Alejandra Carvajal Artavia

Dedico el presente trabajo final de graduación primero a Dios, por tenerme con vida y salud para poder concluir este proyecto. A los pilares de mi vida: mi mamá, que me ha apoyado durante toda esta aventura, a mi papá, que me acompaña desde el cielo diariamente, a mi pareja por su apoyo incondicional y por siempre alentarme en los días difíciles, a mis amigos por sus palabras de aliento y quienes han sido un soporte emocional durante este proceso, a Alejandra por motivarme y animarme a seguir en la licenciatura, a la profesora Gilma Majano y los lectores por darnos una guía durante esta etapa de finalización de la licenciatura.

Gabriela Herrera Zumbado

Dedico este trabajo de graduación primeramente a Dios, por permitirme una vez más cumplir mis metas. A mi hijo Saúl; mi amor e inspiración para buscar ser la mejor versión de mí misma, a mi mamá por siempre creer en mí e impulsarme a seguir y a mi pareja por ser mi apoyo en este proceso de crecimiento profesional.

Nicole Jiménez Corrales

Dedico nuestro trabajo de graduación a Dios, por la sabiduría durante esta etapa de nuestra formación profesional. A mis padres por ser los pilares de mi vida y gracias a ellos soy la persona quien soy hoy en día. A Maggie, mi fiel compañera, que estuvo a mi lado durante las largas noches de trabajo. A nuestra profesora Gilma Majano por brindarnos sus conocimientos, paciencia, tiempo y sobre todo dedicación en nuestros procesos. Y a cada una de esas personas que me han acompañado, guiado y motivado en la culminación de este proyecto.

Leonor Viquez Rodríguez

### **Agradecimientos**

Agradecemos a Dios y a la vida por darnos la oportunidad de estudiar, por la sabiduría, fortaleza y entendimiento para culminar de manera exitosa el trabajo final de graduación.

A nuestras familias y seres queridos cercanos, que nos han acompañado durante todo este proceso, que han sido y continúan siendo un soporte y apoyo fundamental en el desarrollo de todos nuestros proyectos personales. Gracias por impulsarnos a cumplir nuestras metas y sueños.

A la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA) y la educación pública, nuestro más sincero agradecimiento por darnos la oportunidad de gozar de educación de calidad durante todos estos años. Nos sentimos afortunadas de ser parte de esta institución académica, faro de conocimiento y excelencia.

Al Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), por abrirnos las puertas y permitirnos realizar nuestro trabajo de graduación; y a todo el personal administrativo que fue partícipe de nuestra investigación.

A la profesora Gilma Majano Benavides, por su acompañamiento y orientación durante más de un año, garantizando que el resultado de nuestra investigación fuera de gran importancia para la empresa y cumpliera con los requisitos establecidos. También, queremos expresar nuestro agradecimiento a los lectores, cuyo compromiso y esfuerzo máximo contribuyeron a enriquecer y orientar el proceso, especialmente al máster Juan Carlos Rojas Vargas.

Finalmente, a nosotras mismas por la perseverancia y compromiso que hemos demostrado en la realización de este trabajo de graduación. Ha sido un viaje lleno de desafíos, pero gracias a nuestra determinación y dedicación, hemos logrado superar cada obstáculo en el camino. Nos enorgullece ver el resultado de todo el esfuerzo invertido y nuestro crecimiento profesional y personal a lo largo de este proceso. Este logro es un testimonio de nuestro propio compromiso y habilidades, y estamos profundamente agradecidas con nosotras mismas por no rendirnos y por llevar este proyecto hasta el final.

Alejandra, Gabriela, Nicole y Leonor

## Tabla de contenidos

CAPÍTULO I: ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	1
1.1. Planteamiento del problema .....	2
1.1.1. Descripción del problema.....	3
1.1.2. Interrogante de la investigación .....	4
1.1.3. Justificación de la investigación.....	4
1.1.4. Delimitación temporal, espacial, institucional y/o empresarial.....	8
1.2. Objetivos de la investigación .....	9
1.2.1. Objetivo general.....	9
1.2.2. Objetivos específicos.....	9
1.3. Modelo de análisis.....	9
1.3.1. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables .....	9
1.3.1.1. Variable 1: proceso administrativo previo a la pandemia. ....	9
1.3.1.1.1. Conceptualización. ....	9
1.3.1.1.2. Operacionalización.....	10
1.3.1.1.3. Instrumentalización. ....	10
1.3.1.2. Variable 2: trabajo remoto. ....	10
1.3.1.2.1. Conceptualización. ....	10
1.3.1.2.2. Operacionalización.....	10
1.3.1.2.3. Instrumentalización. ....	10
1.3.1.3. Variable 3: entorno externo e interno de la modalidad de trabajo remoto. ....	11
1.3.1.3.1. Conceptualización. ....	11
1.3.1.3.2. Operacionalización.....	11
1.3.1.3.3. Instrumentalización. ....	11
1.3.1.4. Variable 4: plan estratégico de la modalidad de trabajo remoto. ....	11
1.3.1.4.1. Conceptualización. ....	11
1.3.1.4.2. Operacionalización.....	12
1.3.1.4.3. Instrumentalización. ....	12

1.3.2. Relaciones e interrelaciones .....	14
1.4. Estrategia de investigación aplicada .....	15
1.4.1. Tipo de investigación .....	15
1.4.2. Fuentes de información.....	15
a) Fuentes primarias.....	16
b) Fuentes secundarias. ....	16
1.4.3. Población y muestra .....	16
a) Definición y caracterización de la población de estudio. ....	16
b) Diseño muestral. ....	17
c) Técnicas, métodos e instrumentos para determinar el tamaño de la muestra. ....	17
d) Técnicas, métodos e instrumentos para la selección de la muestra. ....	17
1.4.4. Recopilación de la información .....	17
a) Métodos, técnicas e instrumentos utilizados, procedimientos aplicados y presentación. ....	17
1.4.5. Análisis e interpretación de la información.....	19
a) Alcances y limitaciones.....	21
CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA .....	24
2.1. Generalidades de la institución .....	25
Misión	26
Visión	27
2.2. Aspectos legales/leyes que afectan la investigación .....	29
2.2.1. Ley Para Regular el Teletrabajo N° 9738 .....	29
2.2.2. Reglamento para regular el teletrabajo N° 42083-MP-MTSS-MIDEPLAN-MICITT	31
2.2.3. Código de trabajo .....	35
2.2.4. Ley de Riesgos del Trabajo N°6727 del 9 de marzo de 1982 y sus reformas	36
CAPÍTULO III: MARCO CONCEPTUAL.....	37
3.1. Proceso administrativo previo a la pandemia.....	38
3.2. Trabajo remoto .....	45
3.3. Entorno interno y externo de la modalidad de trabajo remoto.....	51

3.4. Plan estratégico .....	58
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>62</b>
4.1. Proceso administrativo previo a la pandemia.....	65
4.2. Trabajo remoto .....	69
4.3. Entorno externo e interno de la modalidad de trabajo remoto .....	80
4.3.1. <i>Análisis FODA</i> .....	83
4.4. Plan estratégico de la modalidad de trabajo remoto.....	87
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA.....</b>	<b>93</b>
5.1. Conclusiones .....	94
5.2. Recomendaciones.....	96
5.3. Propuesta .....	97
Referencias bibliográficas.....	116
Anexos .....	127

**Lista de tablas**

<b>Tabla 1.</b> Operacionalización de variables .....	13
<b>Tabla 2.</b> Análisis de la información .....	20
<b>Tabla 3.</b> Relaciones alcances-limitaciones.....	22
<b>Tabla 4.</b> Análisis FODA del sector administrativo del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) enfocado en la modalidad de teletrabajo por causa de la pandemia por COVID-19.....	84
<b>Tabla 5.</b> Análisis de la disminución del costo de vida mensual para los colaboradores del área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) quienes teletrabajan por causa de la pandemia por COVID-19 .....	89
<b>Tabla 6.</b> Cronograma general de procesos para la propuesta estratégica de implementación de trabajo híbrido en el área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) .....	101
<b>Tabla 7.</b> Recursos necesarios para la implementación de trabajo híbrido en el área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) .....	102
<b>Tabla 8.</b> Comparación del proceso administrativo del modelo de trabajo remoto y presencial en el área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) .....	105



### Lista de figuras

<b>Figura 1.</b> Relaciones e interrelaciones del trabajo remoto.....	14
<b>Figura 2.</b> Organigrama del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE).....	28
<b>Figura 3.</b> Datos psicográficos de los colaboradores del sector administrativo del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) correspondientes a la muestra de la población de estudio.....	64
<b>Figura 4.</b> Distribución del equipo de dirección del área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) .....	66
<b>Figura 5.</b> Proceso administrativo del área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) previo al virus SARS-CoV-2 .....	68
<b>Figura 6.</b> Etapas de la ejecución del trabajo remoto en el área administrativa en el departamento Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) .....	70
<b>Figura 7.</b> Planificación institucional ante la transición de modalidad presencial al teletrabajo en el área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) .....	74
<b>Figura 8.</b> Cuestionamiento de la buena utilización de los tiempos de receso durante la jornada laboral en la modalidad de trabajo remoto por causa del COVID-19 dentro del área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE).....	76
<b>Figura 9.</b> Distribución de equipo y mobiliario para el área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) posterior a la pandemia por COVID-19.....	77
<b>Figura 10.</b> Percepción en el incremento de la carga laboral para los colaboradores que practican trabajo remoto dentro del área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) por causa de la pandemia por COVID-19.....	79
<b>Figura 11.</b> Beneficios percibidos por los empleados durante la modalidad de trabajo remoto por causa del COVID-19 dentro del área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) .....	82
<b>Figura 12.</b> Preferencia de días para realizar teletrabajo por parte de los colaboradores del área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE).....	88

<b>Figura 13.</b> Percepción de los colaboradores del sector administrativo del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) sobre los beneficios del teletrabajo.....	90
<b>Figura 14.</b> Catálogo de referencias de mobiliario ergonómico y equipo tecnológico recomendado para los colaboradores del área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE).....	103
<b>Figura 15.</b> Cuestionario breve para determinar la modalidad de trabajo por la cual pueden aplicar los colaboradores del área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) .....	107
<b>Figura 16.</b> Cuestionario breve de verificación de condiciones del colaborador para llevar a cabo el trabajo remoto en el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE).....	108
<b>Figura 17.</b> Guía de preguntas frecuentes ante la gestión administrativa del modelo híbrido del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE).....	111

**Lista de anexos**

<b>Anexo A.</b> Introducción de instrumentos de recolección de datos .....	127
<b>Anexo B.</b> Guía de entrevista semiestructura.....	128
<b>Anexo C.</b> Encuesta para el estudio de trabajo remoto en el área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) .....	130
<b>Anexo D.</b> Guía de observación para el estudio de trabajo remoto en el área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE).....	134

**Lista de abreviaturas**

<b>BAC</b>	Banco de América Central
<b>CELIS</b>	Centro de Liderazgo Inclusivo y Sostenible
<b>CLACDS</b>	Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible
<b>FODA</b>	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
<b>IEA</b>	Asociación Internacional de Ergonomía
<b>INCAE</b>	Instituto Centroamericano de Administración de Empresas
<b>INEC</b>	Instituto Nacional de Estadística y Censos
<b>ISO</b>	Organización Internacional de Normalización
<b>LACE</b>	<i>Latin American Center for Entrepreneurs</i>
<b>MBA</b>	<i>Master of Business Administration</i>
<b>MIDEPLAN</b>	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
<b>MTSS</b>	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
<b>OIT</b>	Organización Internacional del Trabajo
<b>PAG</b>	Programa de Alta Gerencia
<b>SIC</b>	Sociedad de la Información y el Conocimiento
<b>TIC</b>	Tecnologías de la Información y la Comunicación
<b>UNA</b>	Universidad Nacional de Costa Rica
<b>VPN</b>	<i>Virtual Private Network</i>

## **Resumen ejecutivo**

En primera instancia, se debe agregar, el tema de investigación corresponde a la viabilidad de la implementación de la modalidad de trabajo remoto para el sector administrativo del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) posterior a la pandemia por COVID-19. El cual, se lleva a cabo por Fabiola Alejandra Carvajal Artavia, María Gabriela Herrera Zumbada, Bárbara Nicole Jiménez Corrales y Leonor Víquez Rodríguez, equipo que opta por el grado de licenciatura en Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión de Recursos Humanos en la Universidad Nacional de Costa Rica.

De tal manera, el presente trabajo de investigación busca responder si resulta viable la modalidad de trabajo remoto que surge en el área administrativa del instituto a partir de 2020 por motivos de la pandemia de COVID-19. Posteriormente, bajo cuáles fundamentos se determina dicha viabilidad. Pues ante la aparición del virus SARS-CoV-2 en Costa Rica surge un desafío importante basado en la adopción del teletrabajo como práctica para la organización, con el objetivo de cumplir con el distanciamiento social y garantizar el bienestar integral de sus colaboradores. Dicha modalidad se encuentra a favor de la cultura de la empresa y productividad laboral e implica mantener un rendimiento óptimo de las funciones a nivel organizacional y continuar con el crecimiento de la operación.

Así, yace la necesidad de explorar nuevos modelos organizacionales los cuales superen la limitación de la proximidad física y analizar las diversas expectativas de la fuerza laboral en relación con el regreso a las oficinas. Por ello, mediante los objetivos específicos del documento se identifica el proceso administrativo de la modalidad de trabajo del área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) previo a la pandemia en 2020. A la vez, se clasifica la evolución de la implementación de la modalidad de trabajo remoto por causa del COVID-19 en el área administrativa del instituto durante el periodo 2020, 2021, 2022 y 2023. Mas aún, se contrasta el entorno externo e interno de la modalidad de trabajo remoto; en última instancia, se propone un plan estratégico relacionado a la práctica de trabajo remoto en el sector administrativo del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE).

Hecha esta salvedad, en cuanto al modelo de análisis, se debe mencionar, el escrito presenta múltiples tipos de investigación: descriptiva, explicativa y correlacional. Pues, especifica el perfil de los colaboradores del área administrativa del instituto con el fin de brindar una visión integral a nivel contextual y así, describe los procesos administrativos, los cuales representan parte del objeto de estudio. Simultáneamente, explica a profundidad el problema identificado en relación con la pandemia y la inminente necesidad de implementar el modelo de trabajo remoto en la organización. Además, proporciona un análisis detallado con respecto de la implementación de dicha práctica y su viabilidad para el sector administrativo de dicha empresa. Aunado a esto, el enfoque de investigación resulta cualitativo, pues estudia el contexto de la situación expuesta e interpreta su representación en cuanto a la cultura de la empresa y productividad laboral.

Ahora bien, cabe añadir, con respecto de la síntesis del análisis de resultados, en general se alcanza una comprensión más profunda y clara del proceso administrativo previo al virus SARS-CoV-2, modalidad remota, entorno externo e interno del modelo de trabajo remoto y el plan estratégico; es decir, las variables relacionadas con el objeto de estudio y sus indicadores. A cabalidad, se lleva a cabo un análisis de la gestión del proceso administrativo para implementar el trabajo remoto como práctica en el área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), debido a la pandemia de COVID-19 y evaluar su viabilidad. Es importante destacar, se abarca de manera exhaustiva todas las etapas del proceso administrativo. También, se considera las tendencias actuales tanto internas como externas relacionadas con el trabajo remoto.

En consecuencia, con base en la información recopilada y los datos generados a partir del marco metodológico y las técnicas e instrumentos seleccionados, surge la necesidad de analizar las percepciones tanto de los empleados como de la gerencia de los departamentos del área administrativa. Por tanto, a modo de conclusión general, en resumen, es posible afirmar, debido a la presencia del virus SARS-CoV-2 y la consiguiente adopción del trabajo remoto, los empleados del área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) no experimentan un aumento significativo en su carga de trabajo. Para ello, se toma en cuenta múltiples indicadores, tales como lista de actividades y responsabilidades, cantidad de entregables, porcentaje de cumplimiento de objetivos, entre otros. Establecer límites claros para los períodos de

descanso y fomentar una cultura basada en la confianza entre los colaboradores y sus líderes representa uno de los principales desafíos a nivel organizacional. A pesar de que actualmente los empleados deben acudir a las instalaciones tres veces por semana, los resultados de esta investigación destacan la preferencia de esta población por mantener un equilibrio entre el teletrabajo y el trabajo presencial.

Desde tal perspectiva, como recomendación general se plantea una propuesta estratégica a mediano plazo para implementar un modelo de trabajo híbrido para los empleados del área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE). Esta propuesta incluye diversas estrategias centradas en la adopción de buenas prácticas y se basa en la filosofía organizacional y los objetivos de la institución. Es importante destacar, surge como respuesta a la implementación del trabajo remoto en el área administrativa de la entidad. Pues en un contexto global ante la pandemia por COVID-19 y sus respectivas obligaciones sanitarias, el teletrabajo se presenta como una necesidad para la fuerza laboral. Dado esto, el entorno es volátil y pueden surgir nuevas circunstancias, resulta crucial realizar un análisis exhaustivo de la gestión del proceso administrativo en los años 2020, 2021, 2022 y 2023 para determinar su viabilidad en la organización. Por tal motivo, a través de las técnicas e instrumentos seleccionados en el marco metodológico del estudio, se recomienda la implementación de un modelo híbrido para la institución, basado en su filosofía organizacional. El cual, permite brindar una guía preliminar en cuanto a las áreas de oportunidad y fortalecer las estrategias a nivel organizacional.

## **Introducción**

Cabe mencionar, en primera instancia, el tema de investigación se basa en la viabilidad de la implementación de la modalidad de trabajo remoto para el sector administrativo del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) posterior a la pandemia por COVID-19. Se debe agregar, dicha organización es reconocida por su alto nivel de educación en Latinoamérica, lo cual se atribuye a una serie de características que hacen a esta escuela de negocios única en su clase.

Dada su importancia, a modo general, la única limitante para el equipo investigador corresponde a la confidencialidad de información en específico por parte del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE). Mas aún, por medio del alcance del escrito es posible identificar el proceso administrativo de la modalidad de trabajo previo a la llegada del virus SARS-CoV-2 en el país, analizar el proceso de implementación de la práctica de trabajo remoto, determinar hallazgos los cuales permitan evidenciar las ventajas y desventajas del teletrabajo; por último, proponer un plan estratégico en función de la modalidad de trabajo remoto del área administrativa.

En Costa Rica, el cambio de modalidad de trabajo comienza cuando el Ministerio de Salud confirma el primer caso de COVID-19 el 6 de marzo de 2020. De manera general, se presenta regulaciones a nivel nacional por parte del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica (MTSS) como parte de las acciones preventivas y de mitigación en respuesta a la alerta emitida por la Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias por el virus SARS-CoV-2. Ante tal panorama, los empleadores se ven en la obligación de adaptarse al trabajo remoto para garantizar la continuidad de las labores, permitiendo a los empleados realizar sus funciones desde casa y cumplir con sus responsabilidades sin afectar el desempeño de sus funciones, al tiempo que se aplican protocolos de sanidad y distanciamiento social.

Por ello, el objetivo de esta investigación es analizar el impacto generado por el cambio de modalidad de trabajo, específicamente en el personal administrativo, para así dar a conocer los beneficios y los resultados obtenidos a partir de la implementación del trabajo remoto debido a la pandemia de COVID-19, durante los años 2020, 2021, 2022 y hasta 2023, pues existe una relación directa entre la motivación y la satisfacción laboral.



En última instancia, es importante señalar, para el desarrollo exitoso del estudio resulta necesario un taller de normas APA con el fin de facilitar y ordenar el contenido del documento. De tal manera, se asegura el cumplimiento de los estándares de formato y estilo de APA 7ª edición, el cual se fortalece mediante la capacitación impartida de manera virtual el 23 de marzo de 2023 por la licenciada Mauren Hidalgo Madrigal, jefa de la Biblioteca Especializada en Ciencias Sociales perteneciente a la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA). Esto demuestra el compromiso con los requerimientos de la unidad académica y brindar ideas innovadoras a la empresa en un entorno empresarial cada vez más desafiante.

# **CAPÍTULO I: ASPECTOS METODOLÓGICOS**

En el primer capítulo se detalla los principales elementos que guían la presente investigación, donde se indica el contexto sobre el cual se desarrolla el trabajo. Se empieza por el planteamiento y descripción del problema de estudio, la justificación de este, la definición de los objetivos, variables, así como su interrelación. De igual modo, se delimita elementos como el tipo de investigación, fuentes de información, población y muestra, así como las estrategias de análisis e interpretación de resultados con los alcances y las limitaciones correspondientes.

### **1.1. Planteamiento del problema**

Previo al 2020, la modalidad de trabajo para toda la población en el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) es cien por ciento presencial. Sin embargo, con la aparición del COVID-19 en marzo de 2020 la organización presenta un desafío importante. El cual consiste en adoptar la práctica de teletrabajo para los empleados administrativos, para así cumplir con el distanciamiento social y a la vez, garantizar el bienestar integral de sus colaboradores. Además, la medida se implementa procurando mantener un rendimiento óptimo de las funciones de la organización, así como continuar con el crecimiento de la operación.

Por tanto, una vez las medidas de distanciamiento social empiezan a flexibilizarse y se muestra, lo que parece ser, el final de la pandemia, para la jefatura del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) surge la necesidad de establecer la viabilidad de continuar con la modalidad de trabajo remoto dentro de la organización en el corto y mediano plazo. Simultáneamente, establecer un plan estratégico para determinar la continuidad de la modalidad de trabajo remoto dentro de la institución. Se debe agregar, de acuerdo con Núñez (2022):

(...) las prácticas de teletrabajo actuales seguirán siendo sostenibles en el futuro, siempre que las empresas logren incorporar plataformas digitales colaborativas, invertir en capacitaciones para el liderazgo de equipos, establecer nuevas normas de agenda y reuniones y proporcionar redes de conectividad e instrumentos tecnológicos que respalden la accesibilidad a los medios de trabajo desde el hogar. (párr. 20)

Por consiguiente, es necesario considerar, según Pomareda (2022), dicha modalidad se basa en los principios de oportunidad y conveniencia, donde la persona

empleadora y la persona teletrabajadora definen sus objetivos y la forma en cómo se evalúa los resultados del trabajo. De lo anterior, se infiere que la productividad empresarial no debe verse afectada. Desde otra perspectiva, de conformidad con Núñez (2022), surge la necesidad de imaginar nuevos modelos organizacionales, derribando la barrera de la proximidad física; así como analizar las distintas expectativas propias de la fuerza laboral respecto al retorno a oficinas. Por tal razón, ante tal panorama, el presente escrito explora la práctica de teletrabajo como una alternativa viable para el área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE).

### ***1.1.1. Descripción del problema***

Se debe mencionar que el fundamento de la presente investigación corresponde al análisis de la viabilidad del trabajo remoto para el sector administrativo del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), a partir de la pandemia del COVID-19, durante la gestión del proceso administrativo durante el periodo 2020, 2021, 2022 y 2023.

Hecha esta salvedad, es necesario señalar, el 06 de marzo de 2020 se registra el primer caso positivo del virus SARS-CoV-2 en Costa Rica. Posteriormente, de acuerdo con Madrigal y Ávila (2020) el Gobierno gira la directriz de que todos los empleados del sector público con puestos teletrabajables tomen las medidas correspondientes y se implemente dicha modalidad a partir del 10 de marzo de 2020. De manera consiguiente, el 16 de marzo de 2020 Carlos Alvarado, presidente de la República, firma el decreto donde se declara estado de emergencia nacional por el avance del coronavirus. Así, el Estado hace un llamado nuevamente a las personas con puestos para que permitan el teletrabajo y lo lleven a cabo.

Por tal motivo, el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) adopta la modalidad de trabajo remoto con el propósito de velar por el bienestar de sus colaboradores y, por ende, de la operación. López (2020) afirma, para las empresas de todas las latitudes y de diferentes industrias, la interrupción de operaciones en sus instalaciones físicas resulta ser inevitable. Sin embargo, solo aquellas quienes posean la capacidad de manejar la interrupción están bien posicionadas no sólo para superar el brote sin interrumpir sus actividades, sino también para enfrentar futuras crisis.

De igual forma, ante la llegada de la pandemia de COVID-19 esta modalidad toma cada vez un papel más importante, tanto en configuración de la cultura de la empresa como en la productividad laboral. El teletrabajo no era una práctica usual en Costa Rica, por ello, la aparición del virus provoca muchas organizaciones transformen sus labores a esta modalidad de trabajo, aumentando conforme transcurre el tiempo.

Baste como muestra, la Encuesta Continua de Empleo del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), revela la proporción de ocupados en teletrabajo pasa de un 1.6% con respecto del primer trimestre, a un 15.6% y 16.1% en el segundo y tercer trimestre respectivamente. Cabe aclarar, esta respuesta varía entre las actividades productivas, sector institucional y regiones del país. Simultáneamente, en el tercer trimestre de 2022, en promedio un 29% de los ocupados en el sector de servicios transables y un 51% de los ocupados en el sector público realizan trabajo remoto, mientras que en el sector privado se mantiene alrededor del 10% (Ulate et al., 2020).

De lo cual, se logra inferir que esta práctica ocupa un lugar importante dentro de la fuerza laboral en Costa Rica, convirtiéndose en un elemento fundamental para la sostenibilidad y desarrollo de las empresas en el país. En definitiva, se debe rescatar el esfuerzo del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) por expandir las políticas de flexibilidad. Por tal motivo, resulta indispensable realizar un análisis de las ventajas y desventajas de la implementación del trabajo remoto para así, determinar su viabilidad dentro de la institución.

### ***1.1.2. Interrogante de la investigación***

Expuesto lo anterior, en seguida, se muestra el planteamiento del problema de investigación, el cual se refleja en dos interrogantes.

¿Resulta viable la modalidad de trabajo remoto que surge en el área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) a partir de 2020 por motivos de la pandemia de COVID-19? ¿Bajo cuáles fundamentos se determina la viabilidad del trabajo remoto en el área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE)?

### ***1.1.3. Justificación de la investigación***

El desarrollo de esta investigación se realiza en el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE). Según la prestigiosa publicación británica,

Financial Times, la cual mide anualmente la excelencia de los centros de Educación Ejecutiva a nivel global, reconoce al Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) en el 2022, por primera vez en su historia, en el TOP 20 en el mundo, colocándola específicamente en el puesto 18 a nivel mundial (Ilie, 2022).

Para este trabajo de investigación, se desea analizar el impacto generado por el cambio de modalidad de trabajo, específicamente al personal del área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) con la razón de dar a conocer los beneficios y resultados obtenidos a partir de la implementación del trabajo remoto por causa de la pandemia de COVID-19 en las labores del departamento, durante el periodo comprendido entre el 2020, 2021, 2022 y hasta el 2023.

En lo respectivo al ámbito internacional, la implementación del teletrabajo en Europa se adapta de una manera apresurada; pues según McDonagh (2021):

Con la llegada de la pandemia de COVID-19 la Unión Europea apenas comenzó a reflexionar con la idea de crear una legislación. Lo cual, nos confirma que no se contaba con un planteamiento base en cuanto a la regulación del teletrabajo. Al mismo tiempo, hay países que marcaron la diferencia, como Portugal, quienes lograron implementar un régimen legal temporal para el teletrabajo. Sin embargo, éste sólo se mantuviera vigente mientras se considere en estado de emergencia, lo que se espera que durase al menos hasta finales del 2021. (p. 1)

Por otra parte, las Naciones Unidas (2021) confirma que el teletrabajo irrumpe en los mercados laborales de América Latina y el Caribe como una manera de enfrentar las consecuencias del virus SARS-CoV-2, permitiendo la continuidad de actividades en algunos sectores. Las estimaciones preliminares de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) indican que, en el peor momento de la crisis, en el segundo trimestre de 2020, unos 23 millones de personas teletrabajan en la región.

En países como México, la implementación del trabajo remoto es también una realidad con la llegada de la epidemia. Así, Cetys (s.f.), menciona su gobierno se preocupa porque aquellas empresas mexicanas que implementen el teletrabajo se encuentren reguladas en materia laboral. Por tal razón, los nuevos cambios y modelos que se relaciona con trabajo remoto se contemplan en la Ley Federal del Teletrabajo.

Aunado a esto, se puede obtener más ejemplos sobre la implementación de la modalidad de trabajo remoto de la mano con una legislación aplicada formalmente en otros países de Latinoamérica. Londoño (2021) explica que, en Colombia se da la creación de la Ley 2121 en donde se define el trabajo remoto como una nueva alternativa de contratación laboral, por cuanto permite a los colaboradores cumplir con sus obligaciones de manera remota mediante el uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), sin necesidad de encontrarse físicamente presentes en las instalaciones de su empleador. Con esto, Colombia demuestra no ser necesario que los empleados cuenten con un espacio físico formal de trabajo adonde tengan que asistir presencialmente a cumplir sus labores.

Con lo anterior, es posible confirmar el compromiso de los gobiernos de México y Colombia, para que tanto el trabajador como el empleador logren establecer acuerdos de manera formal, los cuales benefician la continuidad del negocio, pero también brinden flexibilidad y resguardo al trabajador. Entonces, con un ambiente regulado, se logra obtener mayor precisión en cuanto a la modalidad de trabajo remoto, en donde cada una de las partes tiene claro cuáles son sus responsabilidades.

En Costa Rica, el cambio de la modalidad de trabajo inicia cuando el Ministerio de Salud confirma el viernes 6 de marzo de 2020 el primer caso de COVID-19, enfermedad causada por el nuevo coronavirus (Mora, 2020). Con la confirmación del primer caso de coronavirus, el riesgo de contagio aumenta significativamente, por lo tanto, los contactos sociales deben ser reducidos con el fin de proteger la salud de los trabajadores. En consecuencia, los empleadores se adaptan y optan por cambiar la modalidad de trabajo, para lograr así continuar con las labores, en cuyo caso cada trabajador cumpla sus funciones de manera remota desde su hogar, con el fin de seguir con las responsabilidades sin afectar el normal desempeño de otros puestos, los procesos que se lleva a cabo y de los servicios que se brinda; pero a la vez, aplicar los protocolos de sanidad, el distanciamiento social y mantener al mínimo la transmisión del virus entre sus compañeros de trabajo.

En cuanto a las regulaciones en el ámbito nacional, con el inicio de la pandemia de COVID-19 ya en auge en Costa Rica, entidades como el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica (2020) expresan:

La aplicación de la modalidad de teletrabajo era de carácter temporal como parte de las acciones preventivas y de mitigación dictadas por el Ministerio de Salud para

la atención de la alerta emitida por la Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias por el COVID-19 y que las mismas las medidas podrán ser aplicadas en el sector privado. (p. 1)

Con respecto de lo mencionado, se demuestra que inicialmente la implementación del teletrabajo se considera como una medida temporal; pues el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica realiza la recomendación de aplicar la nueva modalidad como medida de emergencia ante la llegada del virus al país. Ante tal panorama, se realiza el llamado a las empresas públicas y privadas para adecuar su modalidad de trabajo de manera que se respete los protocolos de sanidad.

De acuerdo con Barquero (2020), para finales de 2020, el periódico La República señala que la cantidad de teletrabajadores del país pasa de 21.524 en setiembre de 2019 a 282.632 en ese periodo de 2020, tal y como se muestra en la Encuesta Continua de Empleo del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). El aumento en las cifras confirma que tanto empresas públicas como privadas implementan nuevas modalidades de trabajo por causa del virus SARS-CoV-2. De acuerdo con los números, se logra entender que muchas compañías y trabajadores se adaptan para seguir funcionando bajo la modalidad de trabajo remoto.

Es importante mencionar, lo antes planteado como una modalidad de trabajo temporal, es ahora una realidad. El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica (2022) menciona este es un punto clave, el cual apoya los procesos de modernización organizacional, se da un aumento en la productividad, calidad de servicios, reducción de costos, inclusión social, balance entre la vida laboral y personal de los colaboradores, movilidad urbana y protección al medio ambiente.

*We Work* (2019) señala es claro que las ventajas obtenidas del trabajo remoto ayudan a mantener a los empleados contentos, comprometidos y satisfechos. Así, la satisfacción laboral, según García (s.f.) es un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables, mediante los cuales los empleados perciben su trabajo. Con certeza, el trabajo remoto cambia por completo la manera de trabajar, así como la percepción de los empleados hacia sus responsabilidades y la flexibilidad que les ofrece la empresa. Ello se relaciona directamente con la motivación y satisfacción laboral. De acuerdo con García (s.f.) los empleados satisfechos pueden tener una productividad alta, media o baja, es decir,



un desempeño de su actividad variable según sus condiciones laborales. Cardela et al., (2021) exponen que la motivación es uno de los aspectos más importantes para lograr la eficiencia y satisfacción laboral, motivar es predisponer al personal para trabajar en un nivel, forma y tiempo deseado, es despertar el interés hacia los objetivos de la organización.

Con la realización de este estudio, se desea conocer cuáles son las ventajas y desventajas relacionadas con la aplicación del teletrabajo en el área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), además de tomar en cuenta cuál es el impacto a la operación laboral desde el punto de vista de los empleados y la organización.

Se debe agregar, debido a la información obtenida, se conocen las áreas específicas de mejora y los rendimientos reflejados con la llegada de la pandemia de COVID-19 debido al cambio de modalidad de trabajo presencial a la modalidad de trabajo remoto. En cuanto al conocimiento obtenido por medio de esta investigación, se desea plantear la manera en la cual el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) logre adecuar un plan estratégico beneficioso para la continuación de las labores y, además, del agrado de los trabajadores.

En este sentido, Bello (2021) explica: un plan estratégico es un documento utilizado para comunicar a la organización sus objetivos, las acciones necesarias para lograrlos y el resto de los elementos críticos desarrollados durante el ejercicio de planificación. Por ello, es importante la propuesta del plan estratégico, en donde se muestra los cambios y, además, da visibilidad para que los altos mandos del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) analicen los resultados obtenidos y comprenda si es necesario implementar algún cambio en la manera en cómo se desarrollan las labores.

#### ***1.1.4. Delimitación temporal, espacial, institucional y/o empresarial***

Enseguida se muestra la información correspondiente a las delimitaciones que circunscriben a la investigación. En cuanto a la delimitación temporal corresponde al periodo de un año, el cual inicia durante el segundo semestre del 2022 hasta el primer semestre del 2023, para analizar la información recopilada en durante ambos periodos. De igual manera, la delimitación espacial de la investigación se lleva a cabo en una entidad, para ello, se escoge al Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE).

## **1.2. Objetivos de la investigación**

A continuación, se presenta los objetivos de la investigación, tanto el general como los específicos.

### ***1.2.1. Objetivo general***

Analizar la gestión del proceso administrativo de la implementación de la modalidad de trabajo remoto por causa de la pandemia de COVID-19 como práctica del área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) y su viabilidad de aplicación durante el período 2020, 2021, 2022 y 2023.

### ***1.2.2. Objetivos específicos***

Identificar el proceso administrativo de la modalidad de trabajo del área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) previo a la pandemia de COVID-19 en 2020.

Clasificar la evolución de la implementación de la modalidad de trabajo remoto por causa del COVID-19 en el área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) durante el periodo 2020, 2021, 2022 y 2023.

Contrastar el entorno externo e interno de la modalidad de trabajo remoto por causa del COVID-19 dentro del área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) durante el periodo 2020, 2021, 2022 y 2023.

Proponer el plan estratégico relacionado a la modalidad de trabajo remoto en el sector administrativo del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE).

## **1.3. Modelo de análisis**

De inmediato, se muestra información general sobre aspectos metodológicos del presente trabajo.

### ***1.3.1. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables***

En esta sección, se muestra los conceptos principales y respectivas variables relacionadas con el objeto de estudio.

#### **1.3.1.1. Variable 1: proceso administrativo previo a la pandemia.**

##### ***1.3.1.1.1. Conceptualización.***

Según Solano, el proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y

sociales (Solano, 2021). Así, es necesario aclarar que las fases del proceso corresponden a planificación, organización, dirección y control.

#### **1.3.1.1.2. Operacionalización.**

Se identifica el proceso administrativo respecto de la modalidad de trabajo del área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) previo a la pandemia de COVID-19 en 2020. Con el propósito de analizar el impacto de cada uno de los factores, la planeación de acciones y su organización, integración de recursos, ejecución de actividades, el orden y control de los resultados obtenidos en lo referente a la modalidad de trabajo remoto.

#### **1.3.1.1.3. Instrumentalización.**

Se lleva a cabo por medio de revisión documental, una encuesta y entrevistas.

### **1.3.1.2. Variable 2: trabajo remoto.**

#### **1.3.1.2.1. Conceptualización.**

Para el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica (MTSS) (2021) la implementación del teletrabajo consiste en realizar el trabajo fuera de las instalaciones del empleador por medio de las tecnologías digitales de forma móvil, donde se requiera hacer las actividades o bien, utilizar las video comunicaciones como medio para interactuar con clientes, usuarios, compañeros.

#### **1.3.1.2.2. Operacionalización.**

Se clasifica la evolución de la implementación de las modalidades de trabajo a causa del COVID-19. Para ello, como indicador, se analiza la introducción de tecnologías y herramientas para el trabajo remoto dentro del área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE). Además, se revisa las condiciones ergonómicas de los empleados durante el teletrabajo, tomando en cuenta la cantidad de mobiliario otorgado por la empresa y la flexibilidad laboral con respecto del horario de trabajo.

#### **1.3.1.2.3. Instrumentalización.**

Se lleva a cabo por medio de revisión documental, observación participativa y una encuesta.

### **1.3.1.3. Variable 3: entorno externo e interno de la modalidad de trabajo remoto.**

#### **1.3.1.3.1. Conceptualización.**

Para muchas personas, el traslado de sus labores al hogar representa un gran beneficio, pues cuentan con mayor libertad para adoptar un ritmo propio de trabajo, no se ven obligados a desplazarse largos tramos en medio del tráfico o en transporte público para llegar a sus oficinas e incluso ahorran dinero en combustible y alimentación (Guzmán, como se cita en Miranda, 2022).

En cuanto a los factores negativos presentados por el teletrabajo, muchas personas consideran cómo se les duplican o triplican las tareas durante el día; en cuanto, deben ayudar a los hijos a hacer asignaciones escolares con sus clases virtuales, los trabajos del hogar siempre están presentes y aun así se debe mantener el ritmo laboral esperado. Además de esto, deben cumplir con los requerimientos que implica poder realizar sus labores desde el hogar, como son garantizar suficiente cobertura de internet y adecuar espacios en la casa ideales para trabajar, lo cual a su vez podría implicar adquirir equipos y mobiliario (Núñez, según Miranda, 2022).

#### **1.3.1.3.2. Operacionalización.**

Se contrasta el entorno externo e interno de la modalidad de trabajo remoto por causa del COVID-19 dentro del área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE). Por tal razón, el indicador se basa en la evidencia de las ventajas y desventajas que tiene la implementación del trabajo remoto. Así como un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas como principales indicadores y el análisis correspondiente de las normativas internas que regulan la aplicación de esta modalidad a los trabajadores de la institución.

#### **1.3.1.3.3. Instrumentalización.**

Se lleva a cabo por medio de revisión documental, observación participativa y una encuesta.

### **1.3.1.4. Variable 4: plan estratégico de la modalidad de trabajo remoto.**

#### **1.3.1.4.1. Conceptualización.**

El plan estratégico es un documento donde se fija la ruta por seguir para que la organización cumpla sus metas y objetivos (Colegio de Ingenieros Tecnológicos, 2021, p. 4). Además, con dicha investigación, a través del desarrollo y análisis de las desventajas y

ventajas de la modalidad de trabajo remoto en el área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), se presenta un plan estratégico relacionado con la viabilidad de tal práctica dentro de la institución.

**1.3.1.4.2. Operacionalización.**

Se propone el plan estratégico relacionado con la modalidad de trabajo remoto en el sector administrativo del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE). En el cual, se toma en cuenta la filosofía organizacional, relacionada con las políticas, misión, visión, valores y objetivos organizacionales. Además de la distribución de funciones para el desarrollo del plan de acción.

**1.3.1.4.3. Instrumentalización.**

Se lleva a cabo por medio de revisión documental, una encuesta y los resultados correspondientes.

**Tabla 1.** Operacionalización de variables

Tema	Problema	Objetivo general	Objetivos específicos	Variable independiente	Variables dependientes	Indicadores	Instrumentos	Fuentes
			1. Identificar el proceso administrativo de la modalidad de trabajo del área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) previo a la pandemia de COVID-19 en 2020.	Proceso administrativo previo a la pandemia.	-Planificación. -Organización. -Dirección. -Control.	-Lista de actividades. -Lista de responsabilidades. -Porcentaje de cumplimiento de objetivos. -Cantidad de entregables.	-Revisión documental. -Encuesta. -Entrevistas.	-Empleados del área administrativa. -Documentación oficial.
Viabilidad de la implementación de la modalidad de trabajo remoto para el sector administrativo del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) posterior a la pandemia de COVID-19.	¿Resulta viable la modalidad de trabajo remoto que surge en el área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) a partir de 2020 por motivos de la pandemia de COVID-19? ¿Bajo cuáles fundamentos se determina la viabilidad del trabajo remoto en el área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE)?	Analizar la gestión del proceso administrativo de la implementación de la modalidad de trabajo remoto por causa de la pandemia de COVID-19 como práctica del área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) y su viabilidad de aplicación durante el período 2020, 2021, 2022 y 2023.	2. Clasificar la evolución de la implementación de la modalidad de trabajo remoto por causa del COVID-19 en el área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) durante el periodo 2020, 2021, 2022 y 2023.	Trabajo remoto.	-Tecnologías de la Información y la Comunicación. -Condiciones ergonómicas preventivas. -Flexibilidad laboral.	-Capacitaciones. -Cantidad de mobiliario entregado. -Horario laboral.	-Revisión documental. -Encuesta. -Observación participativa.	-Empleados del área administrativa. -Documentación oficial.
			3. Contrastar el entorno externo e interno de la modalidad de trabajo remoto por causa del COVID-19 dentro del área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) durante el periodo 2020, 2021, 2022 y 2023.	Entorno externo e interno de la modalidad de trabajo remoto.	-FODA. -Ventajas y desventajas del trabajo remoto. -Normativas internas.	-Fortalezas. -Oportunidades. -Debilidades. -Amenazas. -Lista de regulaciones.	-Revisión documental. -Encuesta. -Observación participativa.	-Empleados del área administrativa. -Documentación oficial.
			4. Proponer el plan estratégico relacionado con la modalidad de trabajo remoto en el sector administrativo del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE).	Plan estratégico de la modalidad de trabajo remoto.	-Filosofía organizacional. -Distribución de funciones. -Plan de acción.	-Políticas. -Misión. -Visión. -Valores. -Objetivos organizacionales.	-Revisión documental. -Encuesta. -Resultados de los cuestionarios.	-Empleados del área administrativa. -Documentación oficial.

*Nota.* Elaboración propia (2022).

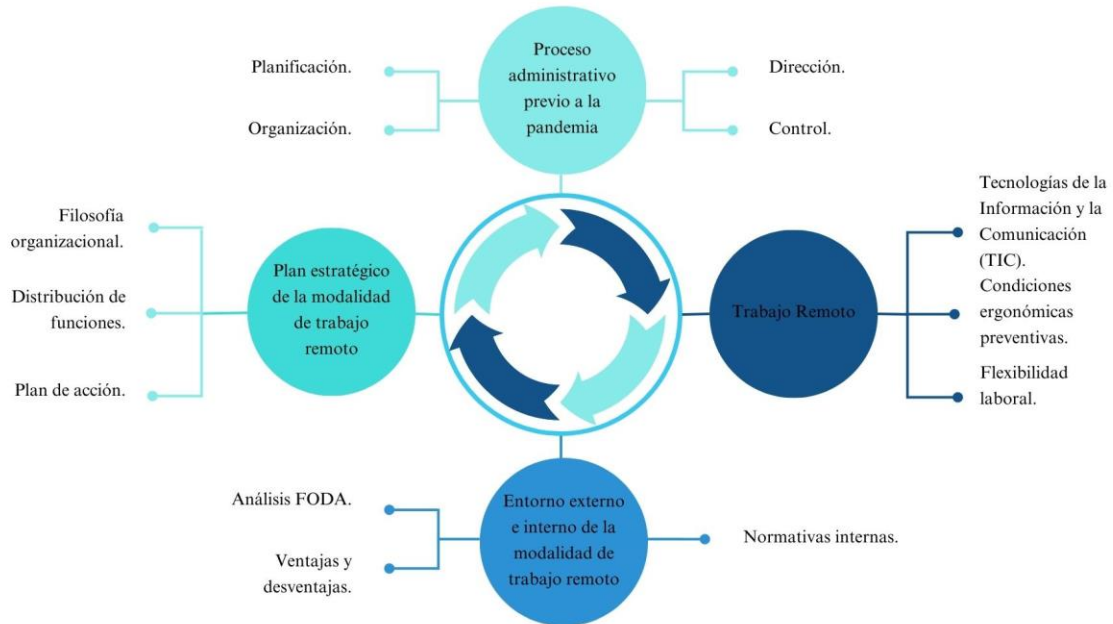
### 1.3.2. Relaciones e interrelaciones

El presente trabajo de investigación se enfoca inicialmente en el análisis de la gestión del proceso administrativo de la modalidad de trabajo remoto del área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), se realiza la evaluación de cada una de las etapas como planificación, organización, dirección y control durante la implementación de la modalidad de trabajo remoto por causa de la pandemia de COVID-19.

Con la llegada del virus al país y la aplicación de las medidas sanitarias impuestas por el Ministerio de Salud de Costa Rica, el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) implementa la modalidad de trabajo. Por ende, se aplica el uso de nuevas tecnologías y herramientas con las cuales se facilita el trabajo de manera virtual a la población general de la organización. Sin embargo, con el uso de estas aparecen nuevos retos tanto para los empleados y la gerencia. Por ello, se debe de evidenciar las ventajas y desventajas para los distintos sectores del área administrativa desde una perspectiva del empleado y del empleador.

Finalmente, el objetivo final es poder entregar un plan estratégico donde se muestre cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del trabajo remoto para el área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE).

**Figura 1.** Relaciones e interrelaciones del trabajo remoto



*Nota.* Elaboración propia (2022).

## **1.4. Estrategia de investigación aplicada**

Ahora bien, se detalla información sobre el tipo de investigación, las fuentes de información utilizadas, datos sobre la población seleccionada y la metodología correspondiente para recopilar información.

### **1.4.1. Tipo de investigación**

Con respecto al alcance de investigación, es necesario mencionar que este corresponde a una investigación descriptiva, pues:

(...) busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (Hernández et al., 2014, p. 80)

Aunado a esto, se introduce el tipo de investigación explicativa, la cual no solamente describe el problema o fenómeno observado, sino que se acerca y busca explicar las causas que originaron la situación analizada. Es decir, la interpretación de una realidad o la explicación del por qué y para qué del objeto de estudio. Además, busca establecer las causas en distintos tipos de estudio, determinando conclusiones y explicaciones para esclarecer las teorías iniciales (Arenal, 2019). El presente análisis es de tipo correlacional; pues en dicho caso el investigador pretende visualizar cómo se relacionan o vinculan diversos fenómenos entre sí, o si, por el contrario, no existe relación entre ellos. Su principal objetivo es identificar el comportamiento de variables relacionadas y su grado de relación (Cevallos et al., 2017).

En última instancia, cabe señalar, existen dos enfoques: el cualitativo y cuantitativo. No obstante, para efectos de dicha investigación se utiliza un enfoque cualitativo, el cual Hernández et al., (2014) describen como: "... naturalista (porque estudia a los objetos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales y cotidianidad) e interpretativo (pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en función de los significados que las personas les otorguen)" (p. 10).

### **1.4.2. Fuentes de información**

Existen dos tipos de fuentes de información: primarias y secundarias. Enseguida, se procede a mencionarlas.



**a) Fuentes primarias.**

Son los datos que contienen información nueva y original obtenida como resultado de la investigación científica. Por tal motivo, se crea específicamente a través de observaciones, encuestas, entrevistas o experimentos. Cabe señalar, es posible obtener dicha información tras aplicar técnicas cualitativas a grupos o a personas individualmente (Grande y Abascal, 2017). En consecuencia, en el presente estudio las fuentes de información primarias utilizadas corresponden al conjunto de empleados del área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), implicando su comité gerencial, gerente general y personal ejecutivo.

**b) Fuentes secundarias.**

De manera simultánea, Grande y Abascal (2017) mencionan que las fuentes secundarias son aquellas las cuales contienen información organizada y elaborada, producto del análisis, síntesis y reorganización de las fuentes primarias. Además, pueden ser generadas por la propia empresa o bien, por terceros como información secundaria interna o externa. Dicho lo anterior, se utiliza fuentes de información secundarias digitales como libros de bases de datos pertenecientes a la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA), el motor de búsqueda “Google Académico”, artículos de periódicos, leyes a nivel nacional, así como la información del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), entre otras.

**1.4.3. Población y muestra**

En dicho apartado, se introduce información relevante en cuanto de la población correspondiente del presente objeto de estudio.

**a) Definición y caracterización de la población de estudio.**

La población es un conjunto de elementos, contienen ciertas características que se pretende estudiar. Por esa razón, entre la población y muestra existe un carácter inductivo (de lo particular a lo general), esperando que la parte observada (en este caso la muestra) sea representativa de la realidad (entiéndase aquí la población); para de esa forma garantizar las conclusiones extraídas en el estudio (Ventura, 2017). Hecha esta salvedad, se debe indicar que la población corresponde a 40 colaboradores del área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), los cuales se encuentran en un rango de edad entre los 20 a 58 años, las áreas administrativas involucradas corresponden a las subdivisiones de Finanzas, Desarrollo Humano, *Campus y Hospitality*, Tecnología e Innovación, Legal, Comunicación y Marca Institucional. Estos colaboradores corresponden a hombres y mujeres (ambos sexos).

**b) Diseño muestral.**

El diseño muestral puede entenderse como el conjunto de estrategias y procedimientos encaminados a seleccionar una muestra de una población objetivo de estudio, que cumple con una serie de características estadísticamente deseables que sirven para asegurar niveles establecidos de precisión y mantener en lo posible, la inclusión de errores y sesgos baja. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2008, p. 2)

Para el presente estudio, la población es de 54 colaboradores, inferior a las 100 personas, por lo tanto, el instrumento de muestreo por utilizar es el censo, el cual es definido por las Naciones Unidas (2008) como “el conjunto de las operaciones consistentes en recoger, recopilar, evaluar, analizar y publicar o divulgar de alguna otra forma datos demográficos, económicos y sociales relativos a todos los habitantes de un país, o de una parte bien delimitada de un país, en un momento determinado” (p. 7).

**c) Técnicas, métodos e instrumentos para determinar el tamaño de la muestra.**

De acuerdo con el tipo de investigación a realizar, la muestra corresponde a una muestra no probabilística, la cual, según Hernández et al., (2014) se desarrolla cuando un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación. El tamaño de la muestra se selecciona de acuerdo con la población de empleados del área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE).

**d) Técnicas, métodos e instrumentos para la selección de la muestra.**

En este caso, la elección de la muestra no probabilística se basa en la teoría; pues, según Hernández et al., (2014) se debe tomar en cuenta la naturaleza de la investigación, que incluye el planteamiento del problema, las hipótesis, el diseño y el alcance de sus contribuciones. De tal manera, la población para el presente estudio corresponde a 54 colaboradores, por ello, se utiliza el censo como instrumento para la selección de la muestra.

**1.4.4. Recopilación de la información**

**a) Métodos, técnicas e instrumentos utilizados, procedimientos aplicados y presentación.**

Con respecto de la metodología para recopilar información, Barrantes (2014) hace referencia al método científico como un “... procedimiento para tratar un conjunto de problemas, o un ciclo entero de la investigación en el marco de cada problema del conocimiento” (p. 27). En consecuencia, se infiere que la finalidad principal del método es indagar de la mejor manera

aquellos aspectos los cuales resultan perjudiciales, reconocer sus incidencias y efectos en el problema planteado; se emplea para ello la metodología más conveniente.

Hecha esta salvedad, es necesario aclarar que, los instrumentos por utilizar en dicha investigación son la observación, entrevista, encuesta, y revisión documental. En primera instancia, la observación, como bien lo menciona Barrantes (2014), es cuando el observador adopta un papel de espectador con respecto de una situación en específico, sin intervenir en modo alguno en los acontecimientos observados. De manera semejante, expone una situación natural en el sentido que se produce dentro del contexto usual en donde surge el fenómeno de interés.

Aunado a esto, se muestra una guía de observación, la cual, según Campos y Lule (como cita Cortez y Maira, 2019), corresponde al “... instrumento que permite al observador situarse de manera sistemática en aquello que realmente es objeto de estudio para la investigación; también es el medio que conduce la recolección y obtención de datos e información de un hecho o fenómeno” (p. 4). Con base en los aportes de estos autores, es necesario mencionar esta investigación emplea una observación minuciosa a los hechos en los cuales se desarrolla la problemática identificada, de manera tal, que se identifique oportunamente sus aspectos más influyentes. Ahora bien, se aplica una entrevista a los gerentes de los departamentos respectivos y decanato del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE).

Por tal razón, cabe mencionar, la entrevista corresponde al proceso de comunicación entre un entrevistador experto y un candidato para ocupar una jerarquía dentro de una organización, da por resultado una interacción humana. Desde otra perspectiva, la revisión documental, como herramienta ayuda en la construcción del conocimiento, amplía los constructos hipotéticos de los estudiantes y cómo enriquece su vocabulario para interpretar su realidad desde su disciplina (Gómez et al., 2016).

Además, se introduce la definición del tercer instrumento pertinente para la presente investigación:

(...) la encuesta se considera en primera instancia como una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida. (López y Fachelli, 2015, p. 8)

Dicho esto, es necesario recalcar que la aplicación de tales instrumentos se lleva a cabo por medio de un cuestionario, el cual facilita la recolección de datos. En tal caso, se aplica a 54

colaboradores del área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE). En última instancia, cabe indicar, en el desarrollo del estudio se lleva a cabo la práctica de revisión documental, la cual, de acuerdo con Núñez y Villamil (2017), es una técnica en donde se recolecta información escrita sobre un determinado tema, con el fin de proporcionar variables relacionadas de manera indirecta o directa con el tema establecido.

De manera simultánea, vincula tales relaciones, posturas o etapas para evidenciar el estado actual de conocimiento sobre el tema en cuestión y la problemática identificada. Baste como muestra, la recopilación de información como herramienta presente en cada uno de los capítulos de la investigación, la cual potencia el entendimiento de los lectores con base en la materia.

#### ***1.4.5. Análisis e interpretación de la información***

Se realiza a través de un análisis exhaustivo, articulado sobre la comprensión y rastreo de la información, esto mediante el uso de los diferentes instrumentos como la observación, las entrevistas y la revisión documental. Para posteriormente hacer diferentes triangulaciones, tanto de personas e instrumentos. Se procede a realizar el tratamiento correspondiente para el estudio de estos, por cuanto la información lograda sea la que indiquen las conclusiones a las cuales llega la investigación.

La realización de las entrevistas a los gerentes y al decano del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), brinda la información necesaria para comprender el funcionamiento de la organización previo a la aparición del modelo de teletrabajo, cuáles son sus retos y los resultados de dicho modelo. Debido a su flexibilidad permite obtener información más profunda y detallada sobre los temas de interés acerca de la compañía.

En lo respectivo a las encuestas, se aplica el procesamiento estadístico correspondiente, calculando frecuencias de respuesta y porcentajes que las representan. Las preguntas abiertas se reducen en categorías para proceder a calcular las frecuencias. Se entiende que la intención de estos tiene un carácter exploratorio de los fenómenos resaltantes de esta investigación, se presenta los datos agrupados en las categorías de análisis fundamentales de cada instrumento y un diagnóstico breve de las ideas más relevantes.

**Tabla 2.** Análisis de la información

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Variable independiente</b>	<b>Variables dependientes</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Fuentes</b>
1. Identificar el proceso administrativo de la modalidad de trabajo del área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) previo a la pandemia de COVID-19 en 2020.	Proceso administrativo previo a la pandemia.	-Planificación. -Organización. -Dirección. -Control.	-Lista de actividades. -Lista de responsabilidades. -Porcentaje de cumplimiento de objetivos. -Cantidad de entregables.	-Revisión documental. -Encuesta. -Entrevistas.	-Empleados del área administrativa. -Documentación oficial.
2. Clasificar la evolución de la implementación de la modalidad de trabajo remoto por causa del COVID-19 en el área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) durante el periodo 2020, 2021, 2022 y 2023.	Trabajo remoto.	-Tecnologías de la Información y la Comunicación. -Condiciones ergonómicas preventivas. -Flexibilidad laboral.	-Capacitaciones. -Cantidad de mobiliario entregado. -Horario laboral.	-Revisión documental. -Encuesta. -Observación participativa.	-Empleados del área administrativa. -Documentación oficial.
3. Contrastar el entorno externo e interno de la modalidad de trabajo remoto por causa del COVID-19 dentro del área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) durante el periodo 2020, 2021, 2022 y 2023.	Entorno externo e interno de la modalidad de trabajo remoto.	-FODA. -Ventajas y desventajas del trabajo remoto. -Normativas internas.	-Fortalezas. -Oportunidades. -Debilidades. -Amenazas. -Lista de regulaciones.	-Revisión documental. -Encuesta. -Observación participativa.	-Empleados del área administrativa. -Documentación oficial.
4. Proponer el plan estratégico relacionado a la modalidad de trabajo remoto en el sector administrativo del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE).	Plan estratégico de la modalidad de trabajo remoto.	-Filosofía organizacional. -Distribución de funciones. -Plan de acción.	-Políticas. -Misión. -Visión. -Valores. -Objetivos organizacionales.	-Revisión documental. -Encuesta. -Resultados de los cuestionarios.	-Empleados del área administrativa. -Documentación oficial.

*Nota.* Elaboración propia (2022).

**a) Alcances y limitaciones.**

El alcance de la presente investigación es formular un plan estratégico relacionado con la modalidad de trabajo remoto en el sector administrativo del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) y su viabilidad durante el periodo 2020, 2021, 2022 y 2023. Para ello, el presente trabajo de investigación se enfoca primeramente en el análisis del proceso administrativo de la modalidad de trabajo del área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE). En segunda instancia, se estudia el proceso de implementación del teletrabajo en el sector administrativo. De manera simultánea, se determina los hallazgos que permiten evidenciar las desventajas y ventajas de dicha práctica dentro de la organización.

Por otra parte, para desarrollar el proceso de investigación, se requiere el acceso a documentos de la compañía, a sus funcionarios con el fin de poder enriquecer la investigación con sus opiniones. Como única limitante se presenta la confidencialidad de la información propia de la institución; no obstante, queda sujeta a cambios conforme avance la elaboración del documento.

**Tabla 3.** Relaciones alcances-limitaciones

<b>Variable independiente</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Alcances</b>	<b>Limitaciones</b>
Proceso administrativo previo a la pandemia.	-Lista de actividades. -Lista de responsabilidades. -Porcentaje de cumplimiento de objetivos. -Cantidad de entregables.	Identificar el proceso administrativo de la modalidad de trabajo en el área administrativa.	Confidencialidad de la información.
Trabajo remoto.	-Capacitaciones. -Cantidad de mobiliario entregado. -Horario laboral.	Analizar el proceso de implementación de la modalidad de trabajo remoto del área administrativa.	Confidencialidad de la información.
Entorno externo e interno de la modalidad de trabajo remoto.	-Fortalezas. -Oportunidades. -Debilidades. -Amenazas. -Lista de regulaciones.	Hallazgos que permitan evidenciar las ventajas y desventajas del trabajo remoto dentro del área administrativa.	Confidencialidad de la información.
Plan estratégico de la modalidad de trabajo remoto.	-Políticas. -Misión. -Visión. -Valores. -Objetivos organizacionales.	Propuestas de estrategias o planes de acción para la organización en función a la modalidad de trabajo remoto del área administrativa.	Confidencialidad de la información.

*Nota.* Elaboración propia (2022).

En última instancia, es necesario recalcar que cada uno de los apartados mencionados conforman el primer capítulo de la presente investigación. El cual, detalla los principales aspectos metodológicos; es decir, la manera en la cual se lleva a cabo dicho análisis, así como sus alcances, técnicas y herramientas pertinentes para su óptimo desarrollo.



# **CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA**

## 2.1. Generalidades de la institución

En este apartado se hace referencia a los aspectos relacionados con el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), lugar donde se realiza el presente trabajo y se brinda información del ámbito en el cual se desarrolla. Cabe señalar que, el inicio de la institución tiene como origen el año 1963, producto de la visita del entonces presidente de Estados Unidos, John F. Kennedy, quien visita Costa Rica por primera vez y está presente en una cumbre con países Centroamericanos:

La historia de INCAE comienza en 1963, cuando el presidente de Estados Unidos, John F. Kennedy, visita por primera vez Costa Rica y sostiene una cumbre con los Presidentes Centroamericanos. Bajo la bandera de progreso económico y social, los líderes regionales resaltan la necesidad de fortalecer la educación empresarial en la región. (Instituto Centroamericano de Administración de Empresas, 2022, párr. 1)

Posteriormente a dicha cumbre, en el año 1964, producto de varios esfuerzos realizados entre los gobiernos, la comunidad empresarial y con el apoyo de John F. Kennedy y *Harvard Business School* se funda el actual Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE). Baste como muestra:

Así es como, en 1964, por iniciativa de los gobiernos y la comunidad empresarial centroamericana, y apoyados por el presidente Kennedy y *Harvard Business School*, se funda INCAE tras la graduación de la primera clase del Programa de Alta Gerencia-PAG. (Instituto Centroamericano de Administración de Empresas, 2022, párr. 2)

Por más de 58 años realiza de una manera diferente la forma de hacer negocios, brindando beneficios para Costa Rica y la región y según indica la institución, seguirán revolucionando los métodos de aprendizaje para poder responder a las necesidades del mercado. Lidera todos los programas de grado y ejecutivos, así lo menciona el rector Enrique Bolaños.

Nuestra facultad lidera todos nuestros programas de grado y ejecutivos, a través del método de casos heredado de nuestra escuela fundadora *Harvard Business School*, y el cual se mantiene hoy en día y se aplica en todas las clases que impartimos. El método de casos junto con la modalidad participativa en las aulas es lo que permite a nuestros estudiantes desarrollarse de la mejor manera, arriesgarse a tomar decisiones, analizar y evaluar las mejores opciones, y aprender a liderar efectivamente. Nuestros estudiantes se gradúan de

INCAE para ser agentes de cambio en sus negocios, sociedades, y en sus países. (Instituto Centroamericano de Administración de Empresas, 2022, párr. 2)

El método participativo es una manera de procurar los estudiantes tengan un mejor desarrollo, siendo de una manera más integral. Por otro lado, la institución cuenta con tres centros de investigación en competitividad y desarrollo sostenible, liderazgo colaborativo, y emprendimiento, así lo indica también el rector de la institución.

Más allá de nuestros programas, INCAE cuenta con tres centros de investigación aplicada enfocados en: competitividad y desarrollo sostenible, liderazgo colaborativo, y emprendimiento. Participamos activamente en foros de diálogo sobre temas de actualidad, debates sobre economía, progreso social, ética, liderazgo de la mujer, entre otros (párr. 3).

Por otro lado, el campus en Costa Rica está ubicado en el sector de la Garita de Alajuela, llamado Campus Walter Kissling Gam, Costa Rica, 2 Km al oeste del Vivero PROCESA N°1.

Desde otra perspectiva, de acuerdo con el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (2022) su propósito corresponde a “transformar vidas en América Latina para un mejor futuro” (párr. 1). En este caso, el slogan oficial del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (2022), es “*Latin American Leadership Global Competitiveness*” (párr. 2). Así como otras instituciones, cuenta con una misión y visión que lo caracteriza, lo identifica como institución y distingue de las demás que se encuentran dentro de su rama, aspectos muy importantes los cuales significan la elección o no de la organización como centro de estudio para muchas personas.

### ***Misión***

Según el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (2022) su misión corresponde a contribuir activamente al desarrollo integral de los países atendidos, con la educación transformadora de líderes en sectores clave de la sociedad. Ser un centro de conocimiento de referencia en la región con prácticas de gestión de clase mundial, así como actitudes y valores, a través de los siguientes pilares.

- Investigar, enseñar y difundir conceptos y técnicas. (Instituto Centroamericano de Administración de Empresas, 2022, párr. 4)
- Fortalecer las capacidades de pensamiento integrador e innovación con respecto a los fenómenos económicos, sociales y políticos. (Instituto Centroamericano de Administración de Empresas, 2022, párr. 5)

- Promover el entendimiento, el diálogo y la cooperación entre personas, sectores y países. (Instituto Centroamericano de Administración de Empresas, 2022, párr. 6)

### **Visión**

De acuerdo con el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) su visión es ser reconocidos como una escuela de negocios de categoría mundial, adicionalmente buscar destacar como la mejor de América Latina, con estatus de liderazgo en administración de empresas, economía aplicada y en temas de sostenibilidad del proceso de desarrollo (2022). También, cabe señalar que la institución cuenta con tres áreas clave de acción, los cuales se mencionan enseguida.

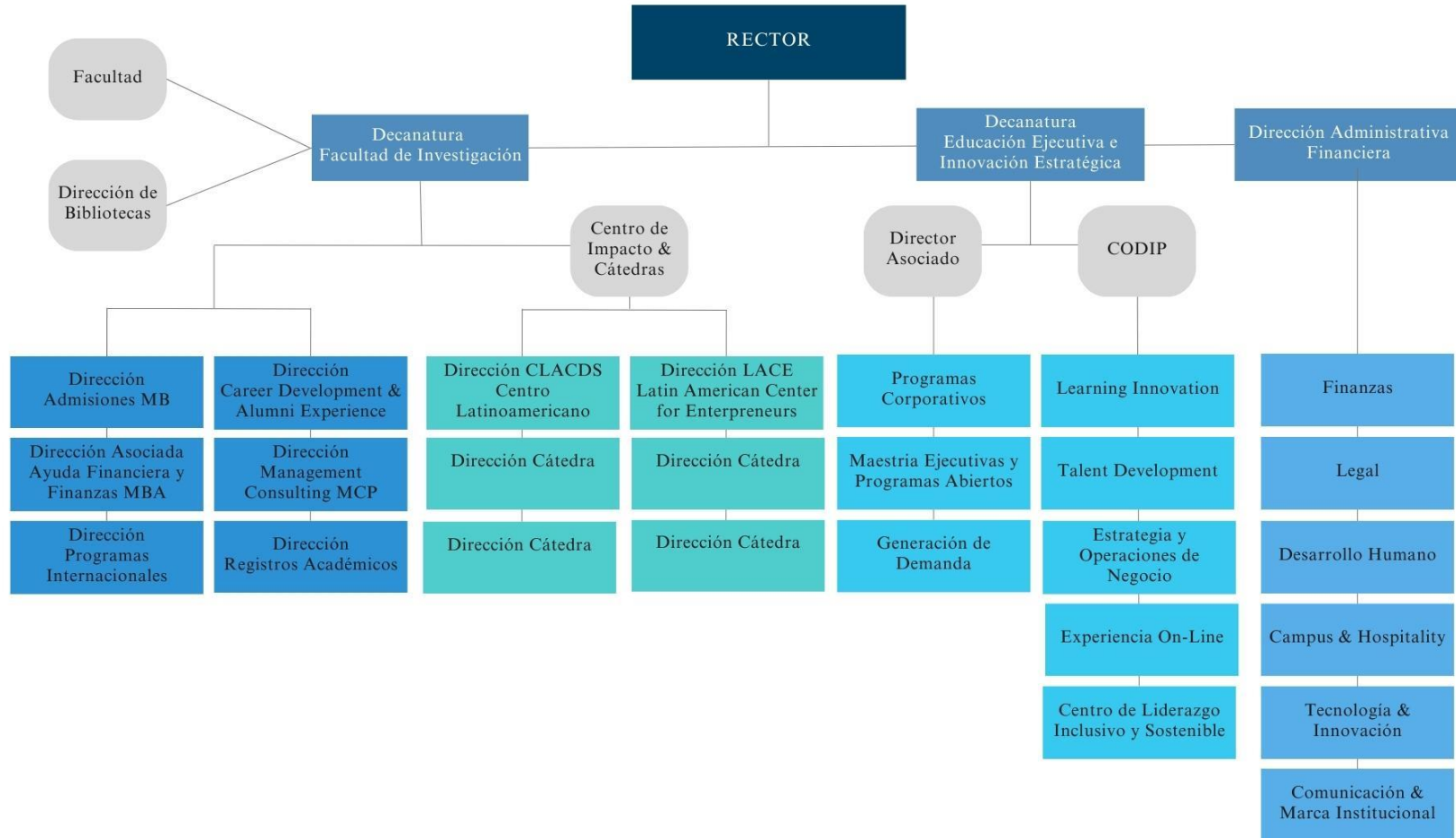
El primer lugar, se encuentra el sector de formación y desarrollo, el cual abarca *full time Master of Business Administration (MBA)* y programas de educación ejecutiva, tales como *executive Master of Business Administration (MBA)*, *executive specialized masters*, *executive non-degree programs* y *executive corporate programs*. Otra de las áreas corresponde a centros de investigación aplicada y cátedras, que se conforman por el Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS), *Latin American Center for Entrepreneurs (LACE)* y Centro de Liderazgo Inclusivo y Sostenible (CELIS). Por último, el ámbito de foros de diálogo y debate económico, social y empresarial (Instituto Centroamericano de Administración de Empresas, 2022).

Aunado a esto, se debe agregar: así como otras instituciones, el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (2022) cuenta con valores que cumple a cabalidad para mantener, dentro de ellos se puede encontrar la innovación, la excelencia y el respeto, según indica la página oficial. En tal caso, la entidad es promotora de innovación y transformación en la región y así mejorar la calidad de vida, les apasiona y compromete la obtención de los mejores resultados y mejorarlos día a día, así como ser referencia de excelencia académica, también reconocen y respetan la dignidad de cada persona. Aprecian el valor de cada ser humano como individuo, promoviendo la diversidad y actuando en todos los ámbitos de manera íntegra.

### **Organigrama**

La estructura organizacional del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) se expone en la figura 2, tal y como se muestra enseguida.

**Figura 2.** Organigrama del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE)



*Nota.* Elaboración propia con información obtenida del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (2022).

## **2.2. Aspectos legales/leyes que afectan la investigación**

El contexto económico y social costarricense se ve expuesto a grandes cambios aceleradores de un mundo globalizado el cual impone nuevos retos y desafíos en muchos ámbitos de desarrollo del país, tanto para las instituciones del Estado, como para las empresas privadas y la población en general. Bajo este panorama, con el crecimiento cada vez más ampliado de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y en entorno mundial interconectado, se pone de manifiesto nuevas posibilidades y oportunidades, pero también nuevas exigencias demandantes de mayor eficiencia en los contextos laborales. Esta situación conduce a que cada vez tome más fuerza y relevancia la instauración y consolidación de una cultura asociada al teletrabajo en la Sociedad de la Información y el Conocimiento (SIC). El entorno globalizado y la constante modernización del estado exige mayor eficiencia, lo cual significa mayor uso de la tecnología digital y brindar opciones de empleados vinculadas al teletrabajo (Núñez y Quirós, 2017).

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2016), propone una definición de teletrabajo, con la cual es una forma de organización del trabajo con dos características principales: a) en primera instancia, implica que la actividad laboral se realiza en un lugar distinto del establecimiento principal del empleador o de las plantas de producción, en donde el trabajador no mantiene contacto personal con los demás trabajadores, y b) conlleva el uso de tecnologías que faciliten la comunicación entre las partes. Se señala, además, posible llevar a cabo dicha actividad en línea o fuera de línea también y realizarse tanto de forma individual como colectiva. Simultáneamente, para darle un marco regulatorio e impulsar el desarrollo del teletrabajo en el sector público, se emite una serie de decretos y se propone proyectos de ley y el más reciente, la Ley para Regular el Teletrabajo.

### **2.2.1. Ley Para Regular el Teletrabajo N° 9738**

Hecha esta salvedad, a continuación, se muestra los artículos propios de la Ley Para Regular el Teletrabajo N° 9738, los cuales presentan una relación con el objeto de estudio y el análisis correspondiente.

#### **Artículo 1.**

“Tiene como objetivo promover, regular e implementar el teletrabajo como un medio o instrumento para la generación de empleo tanto en las organizaciones públicas como privadas, a través del uso de herramientas tecnológicas de la información y comunicación” (Ley Para Regular

el Teletrabajo N° 9738, 18 de setiembre de 2019). En el caso del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) se infiere que con la llegada de la pandemia de COVID-19, el departamento administrativo se adapta con la implementación del teletrabajo para lograr el cumplimiento de las funciones. Las plataformas virtuales de video llamadas son un ejemplo de las herramientas tecnológicas las cuales se utilizan como medio de comunicación entre colaboradores, además de accesos a las bases de datos, teléfonos computarizados y otros.

**Artículo 4.**

“Fomento del teletrabajo. Para el cumplimiento de lo establecido en esta ley, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, en coordinación intersectorial con las diferentes instituciones del Gobierno que tengan relación directa o indirecta con el tema, formulará y le dará seguimiento a la política pública para el fomento del teletrabajo, en todos los campos”. (Ley Para Regular el Teletrabajo N° 9738, 18 de septiembre de 2019). En caso del presente estudio y su relación con la implementación de la modalidad de trabajo remoto por causa de la pandemia de COVID-19, es importante velar por el cumplimiento de los lineamientos establecidos, con el fin de cumplir con el plan de teletrabajo dentro del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE). Ante tal panorama, se busca no solo cumplir con las políticas de teletrabajo impuestas por parte del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica, sino también velar porque la salud del empleado no sea expuesta en el lugar de trabajo.

**Artículo 6.**

“Reglas generales. El teletrabajo modificará única y exclusivamente la organización y la forma en que se efectúa el trabajo, sin afectar las condiciones de la relación laboral de la persona teletrabajadora, quien mantiene los mismos beneficios y obligaciones de aquellos que desarrollen funciones equiparables con las de la persona teletrabajadora en las instalaciones físicas de la persona empleadora, de conformidad con la normativa aplicable a cada relación establecida entre ellos”. (Ley Para Regular el Teletrabajo N° 9738, 18 de septiembre de 2019). En la presente investigación, el establecimiento del teletrabajo dentro del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) no pretende modificar ningún aspecto de la relación laboral, sino se apega totalmente a mantener los beneficios y obligaciones en la relación laboral. Ante tal escenario, el cambio de modalidad se presenta como parte de un continuo avance del uso de las tecnologías, que permite las funciones se realicen de manera remota; puesto tanto, se continúa con

las funciones laborales establecidas. De manera simultánea, permite el beneficio de la flexibilidad, la disminución de gastos en transporte y alimentación y una manera de trabajar más independiente.

### **2.2.2. Reglamento para regular el teletrabajo N° 42083-MP-MTSS-MIDEPLAN-MICITT**

#### **Artículo 1.**

“Objeto y Ámbito de aplicación. El objeto del presente decreto es establecer las condiciones mínimas que deben regir las relaciones laborales que se desarrollen, mediante la modalidad de teletrabajo, así como los mecanismos de su promoción e implementación, de conformidad con lo establecido en la Ley N ° 9738 del 18 de setiembre de 2019 "Ley para regular el teletrabajo." Quedan excluidas de la aplicación de la presente regulación, aquellas labores que no estén sujetas a una relación laboral”. (Reglamento para regular el teletrabajo N° 42083-MP-MTSS-MIDEPLAN-MICITT, 2019).

El plan de teletrabajo que se presenta para el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) es establecido mediante las condiciones mínimas las cuales deben regir en el teletrabajo según el presente reglamento. Resulta indispensable mencionar que, la propuesta de la presente investigación incluye no solo procurar por el bienestar del trabajador, sino a la vez, el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) logre visualizar el obtener un gran rendimiento en las labores. La modalidad remota debe ser una herramienta utilizada para que los colaboradores trabajen fuera de la oficina y al tiempo se dé el rendimiento requerido por la empresa en cuanto a las responsabilidades previamente asignadas.

#### **Artículo 2.**

“Definiciones. Para los efectos del presente Decreto Ejecutivo, y la implementación de la Ley para Regular el Teletrabajo, se entenderá por: Condiciones del entorno de la persona teletrabajadora: conjunto de requerimientos y especificaciones, que la persona empleadora debe establecer, para que la persona teletrabajadora pueda desempeñarse en la modalidad de teletrabajo, tales como herramientas tecnológicas mínimas, conectividad y todos aquellos otros requerimientos que resulten indispensables para el correcto desempeño de sus labores” (Reglamento para regular el teletrabajo N° 42083-MP-MTSS-MIDEPLAN-MICITT, 2019).

- Horario de teletrabajo: distribución diaria de las horas que componen la jornada laboral de una persona teletrabajadora, el cual podrá ser flexible, siempre y cuando se ajuste a los



límites legales establecidos para las distintas jornadas de trabajo (Reglamento para regular el teletrabajo N° 42083-MP-MTSS-MIDEPLAN-MICITT, 2019).

- Perfil de la persona teletrabajadora: conjunto de aptitudes, conocimientos, destrezas y habilidades, que la persona empleadora ha determinado de forma previa, que debe poseer una persona trabajadora para poder desempeñar sus labores de manera remota (Reglamento para regular el teletrabajo N° 42083-MP-MTSS-MIDEPLAN-MICITT, 2019).
- Puesto teletrabajable: puesto de trabajo susceptible a desempeñarse a través de la modalidad del teletrabajo (Reglamento para regular el teletrabajo N° 42083-MP-MTSS-MIDEPLAN-MICITT, 2019).

En el caso de la presente investigación, los términos o definiciones que fueron definidos en el artículo anterior se entiende de la siguiente manera. El Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) debe brindar todos los requerimientos, herramientas y equipo tecnológico necesarios para que la persona teletrabajadora logre desempeñar el teletrabajo de forma satisfactoria, en este caso se debe proveer no solo con el equipo tecnológico y la conectividad, sino también una capacitación constante, el planteamiento de objetivos y metas, maneras de premiar el trabajo y demás recursos que aplican que se consideren indispensables para que el colaborador logre desempeñar el teletrabajo de la mejor manera. En cuanto a los horarios de teletrabajo, estos pueden llegar a ser flexibles; sin embargo, se debe tomar en cuenta, que el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) siempre va a procurar que estos se cumplan con los límites legales que se encuentren establecidos para las jornadas de trabajo en Costa Rica. La modalidad remota se va a establecer a aquellas personas quienes, dentro de su puesto de trabajo, cumplan con los requerimientos necesarios para ajustarse a un trabajo remoto, pues se debe cumplir con las herramientas no solo tecnológicas, sino el desarrollo correcto de las funciones correctamente sin afectar la productividad de la empresa y por supuesto comprender las habilidades, conocimientos y destrezas para ejercerlo de la mejor manera. Como se indica en el punto anterior, el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) es quién debe encargarse de establecer cuáles son los puestos que se encuentran dentro de la institución y puedan ser adaptados a la modalidad remota

**Artículo 3.**

“Obligaciones de la persona empleadora previas a la implementación del teletrabajo”. Toda persona empleadora que desee implementar el teletrabajo deberá cumplir al menos con lo siguiente.

- Determinar los puestos de trabajo aptos para la modalidad del teletrabajo (Reglamento para regular el teletrabajo N° 42083-MP-MTSS-MIDEPLAN-MICITT, 2019).
- Elaborar y divulgar entre las personas trabajadoras, un documento en el que se indiquen las condiciones del entorno que debe tener la persona trabajadora para desempeñarse en la modalidad de teletrabajo (Reglamento para regular el teletrabajo N° 42083-MP-MTSS-MIDEPLAN-MICITT, 2019).

Como se indica en el primer agregado, se debe determinar cuáles son los puestos de trabajo a los cuales se les puede aplicar el teletrabajo. Para ello, debe emitirse un documento para que la institución tenga en su conocimiento cuáles son las condiciones mínimas de entorno para poder desarrollar esta modalidad de trabajo.

**Artículo 5.**

El contrato o adenda de teletrabajo al deberá contener al menos los siguientes aspectos:

- Las condiciones de servicio (Reglamento para regular el teletrabajo N° 42083-MP-MTSS-MIDEPLAN-MICITT, 2019).
- Las labores que se deberán ejecutar bajo esta modalidad (Reglamento para regular el teletrabajo N° 42083-MP-MTSS-MIDEPLAN-MICITT, 2019).
- Los medios tecnológicos y de ambiente requeridos (Reglamento para regular el teletrabajo N° 42083-MP-MTSS-MIDEPLAN-MICITT, 2019).
- Los mecanismos de comunicación con la persona teletrabajadora (Reglamento para regular el teletrabajo N° 42083-MP-MTSS-MIDEPLAN-MICITT, 2019).
- La forma de ejecutar el mismo en condiciones de tiempo y si es posible de espacio (Reglamento para regular el teletrabajo N° 42083-MP-MTSS-MIDEPLAN-MICITT, 2019).
- Los días y horarios en que la persona teletrabajadora ejecutará la modalidad (Reglamento para regular el teletrabajo N° 42083-MP-MTSS-MIDEPLAN-MICITT, 2019).
- Las responsabilidades en cuanto a la custodia de los elementos de trabajo (Reglamento para regular el teletrabajo N° 42083-MP-MTSS-MIDEPLAN-MICITT, 2019).

- El procedimiento de la asignación del trabajo por parte de la persona empleadora y la entrega del trabajo por parte de la persona teletrabajadora (Reglamento para regular el teletrabajo N° 42083-MP-MTSS-MIDEPLAN-MICITT, 2019).
- Las medidas de seguridad informática que debe conocer y cumplir la persona teletrabajadora (Reglamento para regular el teletrabajo N° 42083-MP-MTSS-MIDEPLAN-MICITT, 2019).

En la presente investigación, el contrato de trabajo que se presente debe contener las siguientes partes: condiciones de servicio, labores que se ejecutan bajo esta modalidad, medios tecnológicos y de ambiente requeridos, los mecanismos de comunicación con la persona teletrabajadora, la forma de ejecución en condiciones de tiempo y si fuera posible de espacio, días y horarios en que se ejecuta el teletrabajo, las responsabilidades de los elementos de trabajo, procedimiento de asignación, así como medidas de seguridad informática.

#### **Artículo 6.**

“Deberes de las personas teletrabajadoras”. Lo cual, refiere a que las personas teletrabajadoras deben cumplir lo siguiente:

- Mantenerse localizable durante toda la jornada laboral destinada para el teletrabajo (Reglamento para regular el teletrabajo N° 42083-MP-MTSS-MIDEPLAN-MICITT, 2019).
- Las demás obligaciones contenidas en el contrato o adenda de teletrabajo y la legislación costarricense (Reglamento para regular el teletrabajo N° 42083-MP-MTSS-MIDEPLAN-MICITT, 2019).

En el plan que se presente, se establece para la institución que todas las personas deben estar localizables durante la ejecución de su jornada de trabajo, así como las demás obligaciones dictadas en el contrato.

#### **Artículo 7.**

Revocatoria de la modalidad de teletrabajo. Cuando una persona empleadora desee revocar la modalidad de teletrabajo otorgada a una persona trabajadora con posterioridad al inicio de la relación laboral, la decisión no debe implicar perjuicio o ruptura de la relación laboral, ni debe obedecer a prácticas discriminatorias o represalias. La revocatoria deberá comunicarse a la persona teletrabajadora en el plazo de ley, al menos por escrito y debe

detallar los motivos debidamente razonables y proporcionales en los que se respalda la decisión con fundamento en las políticas y los lineamientos emitidos al efecto por cada centro de trabajo. (Reglamento para regular el teletrabajo N° 42083-MP-MTSS-MIDEPLAN-MICITT, 2019).

En la presente investigación, se indica a la entidad que, en caso de revocar la modalidad de teletrabajo, no puede ser para romper la relación laboral ni obedecer a prácticas discriminatorias. De igual modo, debe comunicar a la persona trabajadora en el plazo de ley por escrito y la razón fundamentada de la decisión.

### **2.2.3. Código de trabajo**

#### **Artículo 66.**

Reglamento de trabajo es el elaborado por el patrono de acuerdo con las leyes, decretos, convenciones y contratos vigentes que lo afecten, con el objeto de precisar las condiciones obligatorias a que deben sujetarse él y sus trabajadores con motivo de la ejecución o prestación concreta del trabajo. (Código de Trabajo, s. f., p. 19)

Cabe señalar, en la presente investigación se indica a la organización que todo reglamento interno elaborado, incluyendo el de teletrabajo, debe ser sujeto a las leyes, decretos, convenciones y contratos vigentes existentes en la organización, las cuales se ajusten a las condiciones de ejecución y prestación del trabajo.

#### **Artículo 67.**

Todo reglamento de trabajo debe ser aprobado previamente por la Oficina Legal, de Información y Relaciones Internacionales del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social; será puesto en conocimiento de los trabajadores con quince días de anticipación a la fecha en que comenzará a regir; se imprimirá en caracteres fácilmente legibles y se tendrá constantemente colocado, por lo menos, en dos de los sitios más visibles del lugar de trabajo. (Código de Trabajo, s.f., p. 19)

Es decir, la organización debe cuidar que todo reglamento referente al teletrabajo sea aprobado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica y esté visible para los trabajadores de la institución.

#### **2.2.4. Ley de Riesgos del Trabajo N°6727 del 9 de marzo de 1982 y sus reformas**

##### **Artículo 193.**

Todo patrono, sea persona de Derecho Público o de Derecho Privado, está obligado a asegurar a sus trabajadores contra riesgos del trabajo, por medio del Instituto Nacional de Seguros, según los artículos 4 y 18 del Código de Trabajo. La responsabilidad del patrono, en cuanto a asegurar contra riesgos del trabajo, subsiste aun en el caso de que el trabajador esté bajo la dirección de intermediarios, de quienes el patrono se valga para la ejecución o realización de los trabajos. (Así modificado por el artículo 1, de la Ley No. 6727 del 9 de marzo de 1982) (Consejo de Salud Ocupacional, párr. 2).

En tal caso, indistintamente de la naturaleza de la organización, aún si el empleado se encuentra en la modalidad de teletrabajo, el patrono se encuentra en la obligación de tener asegurados a sus trabajadores contra cualquier tipo de peligro posible de presentarse durante la prestación de sus servicios y, en caso de algún accidente, incluso cuando los colaboradores se encuentren bajo la dirección de intermediarios.

##### **Artículo 195.**

Constituyen riesgos del trabajo los accidentes y las enfermedades que ocurran a los trabajadores, con ocasión o por consecuencia del trabajo que desempeñen en forma subordinada y remunerada, así como la agravación o reagravación que resulte como consecuencia directa, inmediata e indudable de esos accidentes y enfermedades. (Así modificado por el artículo 1, de la Ley No. 6727 del 9 de marzo de 1982.) (Consejo de Salud Ocupacional, párr. 2).

Para las organizaciones, la normativa de riesgos de trabajo es de total importancia durante la pandemia del COVID-19, pues se considera durante el inicio de esta, como parte de un riesgo laboral en el cual se puede incurrir durante la jornada laboral, tomada en cuenta como una consecuencia directa, inmediata e indudable de accidentes y enfermedades. En síntesis, es posible indicar que toda la información descrita en este capítulo permite conocer y distinguir cuáles son las normativas existentes en Costa Rica, que influyen de una manera directa o indirecta con la realización de este trabajo, estableciendo de esta manera, la base legal para la continuación de la investigación.

# **CAPÍTULO III: MARCO CONCEPTUAL**

En el presente capítulo se introduce múltiples constructos con el propósito de respaldar el tema de investigación. Cabe mencionar, cada uno de ellos se muestra y explica en función de las variables e indicadores correspondientes a los objetivos del análisis. Dicho así, es necesario resaltar que el objetivo general del escrito conlleva al análisis de la gestión del proceso administrativo ante la implementación de la modalidad de trabajo remoto, como práctica del área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), a partir de la pandemia de COVID-19 en Costa Rica y su viabilidad en la organización.

Hecha esta salvedad, en los capítulos previos se plantea el problema de investigación, el cual amplía el contexto de la epidemia en el país y su impacto a nivel empresarial. Posteriormente, se expone el posicionamiento actual del teletrabajo de manera global. En vista de lo anterior, tal apartado muestra una representación teórica, la cual brinda soporte a través de conceptos desarrollados por distintos autores, con el propósito de establecer una relación con el objeto de estudio.

### **3.1. Proceso administrativo previo a la pandemia**

En primera instancia, a modo introductorio se debe señalar que, las empresas tanto públicas como privadas son creadas con el fin de alcanzar un objetivo, algunas nacen con el fin de brindar bienes o bien, servicios. Además, para que se desarrolle de manera óptima, se conforman por múltiples equipos de trabajo y recursos en tanto permiten el funcionamiento de la actividad. Desde otra perspectiva, se debe agregar, previo a la llegada del virus SARS-CoV-2 en Costa Rica la modalidad de trabajo empleada en el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) es la presencialidad, en donde los colaboradores asisten al campus para cumplir con sus labores.

No obstante, como se menciona anteriormente, durante la pandemia la mayoría de las organizaciones se encuentran ante la necesidad de cambiar su modalidad de trabajo. Pues, el Gobierno promueve establecer nuevas medidas sanitarias con el fin de mitigar el contagio masivo dentro de la población. Ante tal escenario, se introduce el teletrabajo como práctica institucional, ello representa un *proceso administrativo* a nivel organizacional. El cual, Zárate (2021) define como

(...) un conjunto de pasos o etapas a seguir para la gestión de los recursos internos, que abarcan el capital humano, tecnológico y financiero. Dicta los procedimientos para que

estos se realicen de una manera más eficiente y alineada con los objetivos de la organización (párr. 4).

Es decir, por medio de dicho proceso el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) logra ejecutar cada una de las acciones necesarias para implementar la modalidad de trabajo remoto a nivel administrativo. A su vez, se continúe trabajando en función del desarrollo de objetivos organizacionales y cumplimiento de metas establecidas. Así, Alvarado (citado por Rivera et al., 2020) añade que el *proceso administrativo* es también

Un flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización para hacerla efectiva. (p. 5)

Con lo anterior, se afirma que el proceso administrativo está compuesto por diversas fases las cuales completan un ciclo de dirección dentro de las empresas, mediante este se logra la funcionalidad de la organización. Por consiguiente, el primer elemento en tomar en cuenta como parte del proceso administrativo es la *planeación*, representa la base para desarrollar las actividades de la organización, compuesta por las coordenadas del rumbo por seguir, como lo indica Loufatt (según Rivera et al., 2020, p. 6).

Como se expone, la planificación es la base para desarrollar cualquier actividad, pues determina los pasos a seguir con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos por la institución. Desde otra perspectiva, Córdova (como se muestra en Rivera et al., 2020, p. 7) sugiere que la *planeación*

(...) consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos para su realización. Es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas.

En síntesis, es evidente la etapa inicial del proceso administrativo es la planeación; por cuanto, cada empresa debe establecer su dirección y bases correspondientes. También, su proyección a futuro, así como las estrategias adecuadas para cumplir con cada una de las metas



institucionales dentro del tiempo establecido. Cabe mencionar, una vez iniciada la planificación de los procesos, se debe continuar con la organización.

A manera de que la planificación sea ordenada, se debe contar entonces con una lista de actividades que permita definir los pasos por seguir dentro del plan. De acuerdo con *Project Management Institute* (2017), la *lista de actividades* es una

(...) tabulación documentada de actividades de cronograma que muestra la descripción de la actividad, el identificador de actividad y un alcance suficientemente detallado de la descripción del trabajo para que los miembros del equipo del proyecto comprendan qué trabajo se debe realizar. (párr. 1)

De forma que, con el uso de la lista de actividades, la planificación gestiona los recursos disponibles y define las prioridades de la manera más ordenada posible. Con la lista de actividades, también, se toma en cuenta el tiempo en el que se desarrolla la actividad, así como la responsabilidad asignada a cada individuo quien participe dentro de la planificación de la actividad.

Por otro lado, para Asturias Corporación Universitaria (s.f.), *organizar* corresponde a la función administrativa que se encarga de agrupar las actividades planeadas en la empresa, para lograr el cumplimiento de los objetivos. El agrupar incluye reunir a las personas y los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos, los cuales por medio de la asignación de tareas y responsabilidades se logren los objetivos según lo establecido en los planes.

Aunado a lo anterior, es importante mencionar que todo proceso administrativo, orientado a realizar la actividad de organización, debe regirse bajo los siguientes principios rectores.

- Principio de la especialización: En este principio se deben orientar los esfuerzos encaminados a definir con claridad las actitudes y aptitudes de los miembros del equipo de trabajo, tener en cuenta que todos no somos buenos para todo, pero si todos somos buenos para algo. Por tal motivo, la organización debe fundamentarse en división del trabajo, lo que conlleva a que se asigne las tareas adecuadas a cada persona, y lograr los que se conoce como la especialización, que brinda resultados como el incremento de la eficiencia en cuanto a los resultados en la ejecución de los planes o tareas. (Asturias Corporación Universitaria, s.f., p. 4)
- Principio de la definición funcional: El trabajo que realice cada persona, la actividad de cada organismo y las diferentes relaciones de autoridad y responsabilidad, son situaciones

que deben estar muy bien definidos en la empresa de forma escrita. Generalmente, en la empresa se utiliza el organigrama, la descripción de cargos, el manual de funciones para aplicar este principio. Lo más importante, es que quede definido cuál es la posición de cada persona en la estructura de la empresa, así como su nivel de responsabilidad frente al desempeño y realización de las actividades que se le asignen. (Asturias Corporación Universitaria, s.f., p. 4)

- Principio de igualdad de responsabilidad y autoridad: Es un principio que proviene de los principios generales de la administración, el cual define la autoridad como la capacidad que se tiene para dar órdenes y exigir obediencia de estas, por otro lado, la responsabilidad es el deber de dar cuentas a algún superior sobre las decisiones tomadas en el proceso. El principio referente a la igualdad destaca que debe haber una correspondencia entre el volumen de autoridad y la responsabilidad atribuida a cada persona u organismo. (Asturias Corporación Universitaria, s.f., p. 4)
- Principio de gradación: Este principio está orientado a que cada persona debe tener claro, saber a quién responde con sus responsabilidades y de quién debe recibir órdenes, está relacionado con la línea directa de autoridad establecida en la empresa. Según el principio de globalización, se deben orientar los esfuerzos encaminados a definir con claridad las actitudes y aptitudes de los miembros del equipo de trabajo. La responsabilidad es el deber de dar cuentas a algún superior sobre las decisiones tomadas en el proceso. (Asturias Corporación Universitaria, s.f., p. 4)
- Principio de las funciones de línea y de staff: Se debe definir de la manera más clara posible, no sólo en lo referido a la cantidad de autoridad que se le ha otorgado a cada persona u organismo, sino también la naturaleza de esta. Este principio está orientado a tener clara la diferencia entre autoridad de línea y de staff dentro la empresa. Se puede definir la función de línea a las actividades que están directamente relacionadas con los objetivos generales y principales de la empresa, en tanto que las funciones de línea staff no están ligadas a los objetivos principales de la empresa. (Asturias Corporación Universitaria, s.f., p. 4)

Con el fin de cumplir con la organización dentro de la empresa, debe contar con una lista de responsabilidades, la cual cumple la función de indicar la responsabilidad con la cual cada persona debe comprometerse. Para Rabotnikof (2022) la *responsabilidad* es el cumplimiento de

todos los compromisos que una persona adquiere consigo o con los demás. Con esto, queda definido que, por medio de una lista de responsabilidades, se asigna cada una de ellas a la persona que pueda cumplir con lo asignado y así se cumpla con lo planeado.

Ahora bien, de acuerdo con Corichi et al., (2022) la *dirección* es la función que trata, a través de la influencia interpersonal, de lograr que todos los involucrados en la organización contribuyan al logro de sus objetivos. Es decir, una vez se desarrolla la planeación y la organización de las funciones, se procede con una línea de dirección establecida. En este punto, se debe señalar son quienes se encargan de que las funciones de los colaboradores se encuentren alineadas a las metas de la institución. Así, dicha etapa está bajo el cargo de altos mandos, los cuales son responsables de dirigir a su equipo hacia el objetivo común de la organización.

Por otra parte, el Instituto Universitario Veracruzano (2018) expone la *dirección* se toma en cuenta dentro del proceso administrativo; debido a que, a través de ella se logra motivar al capital humano. A la vez, se pone en práctica lo establecido en la planeación y organización con respecto de decisiones relevantes para lograr la empresa alcance sus propósitos en el futuro. En otras palabras, la dirección está a cargo de las personas quienes se ubican en puestos gerenciales, donde se lleva a cabo activa y constantemente la toma de decisiones, liderazgo, motivación y comunicación efectiva con sus colaboradores. Con respecto del liderazgo, es esencial enfatizar que es un elemento promovido por la dirección; pues es de suma importancia en el momento de involucrarse con la gestión del talento humano. De manera posterior, resulta indispensable exponer su definición.

La función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente. (Abiantun, 2013, p. 6)

De acuerdo con lo anterior, se debe rescatar un líder es quién logra identificar la persona indicada que se encuentra a la cabeza de una organización o la persona quien dirige la iniciativa en cualquier proceso. Debe enfocarse en buscar aquel resultado con el cual se beneficie tanto al colaborador que toma el mando como al grupo con el que trabaja para tal fin. A la vez, el rol de

líder corresponde a aquella persona quien tiene la responsabilidad de sacar adelante el proyecto asignado y recalcar individual como grupalmente por ser una persona entusiasta, creativa, hábil, con iniciativa y perseverante para que este pensamiento sea transmitido a su grupo de trabajo. Es así, como se expresa que en casi todos los equipos de trabajo se encuentra una persona, sobresaliente entre las demás, en tanto desarrolla una visión ante las dificultades y cuenta con una gran decisión para resolver y dirigir a pesar de las circunstancias.

Con el fin de obtener el indicador de la dirección que transmiten los directivos, se debe asociar con el porcentaje de cumplimiento de los objetivos propuestos. Con lo anterior, para Rouse (2014) el cumplimiento es un estado en el cual alguien o algo está de acuerdo con las directrices, las especificaciones o la legislación establecidas. Dentro de las organizaciones se debe obtener primeramente la dirección hacia donde se quiere llegar, para luego motivar y liderar a las personas de esta forma se trabaje en conjunto hacia ello. Broadcom (2019) dice que el *porcentaje de cumplimiento* consiste en el porcentaje de tiempo durante el cual una restricción de calidad del servicio permanece en los umbrales de un período de tiempo definido. Dentro del proceso administrativo, se da el cumplimiento de objetivos el cual está definido por un tiempo establecido, donde se determina hacia dónde se quiere llegar y con el uso de las herramientas necesarias, la dirección de los superiores sirve de guía para el cumplimiento de lo propuesto.

Desde otra perspectiva, el Instituto Universitario Veracruzano (2018) define la motivación como la que consiste en estimular positivamente a los empleados con el fin de realizar su trabajo con entusiasmo y buena actitud. En este caso, el líder debe ayudar a los colaboradores a creer en sí para que logren los objetivos organizacionales, pero también los individuales. Además, se infiere que un líder es la persona encargada de dirigir y motivar, pero para ello necesita contar con una comunicación efectiva, la cual interprete la información necesaria que sea motivo sustancioso para el cumplimiento de las funciones.

Con esto, según Barahona y Granja (2016), la comunicación corresponde un proceso mediante el cual se transmite un mensaje de una persona a otra o bien, de una entidad a sus miembros. Simultáneamente, representa el intercambio de opiniones del emisor al receptor teniendo en cuenta el mensaje sea entendido y no sea alterado de ninguna manera. Es importante añadir, la dirección se da a través de la comunicación que logra expresar las ideas planteadas o las

actividades proyectadas por la organización usando los diferentes canales. Entonces, Barahona y Granja (2016) confirman:

Algunos de esos medios que utilizan las organizaciones, corresponden a las comunicaciones escritas, las comunicaciones orales y las comunicaciones audiovisuales. Todos estos medios tienen sus ventajas y sus desventajas en el funcionamiento de la organización ya que uno es más efectivo que otro según sea lo que queremos comunicar (p. 4).

Retomando el elemento principal del proceso administrativo, una vez que se desarrollan los procesos de planificación, organización y dirección, se encuentra el control del área. Para efectos de este proceso, según Corichi (2022) el *control* es aquel que tiene la función de efectuar la medición de los resultados obtenidos comparándolos con los esperados (planteados) con el fin de buscar la mejora continua. Se debe rescatar que, es aquí donde inicia el proceso de supervisar el plan establecido haciendo uso de herramientas para la medición y el análisis de una serie de indicadores los cuales se alineen con los objetivos planteados.

De acuerdo con Zárate (s.f.) en esta etapa es donde se permite establecer estándares de observación, seguimiento y verificación, así como políticas y medidas para corregir el rumbo, si es necesario. A la vez, el control es realmente la etapa de mayor atención dentro del proceso administrativo; pues es donde se realiza el análisis de los resultados obtenidos, la toma de decisiones necesarias. Además, se realiza un análisis para determinar la necesidad de efectuar algún cambio en el planteamiento o en la estrategia de ejecución en cuanto a la dirección empresarial. Baste como muestra,

(...) los procesos de control ayudan a que los directivos, administradores o gerentes puedan realizar debidamente su trabajo y con mayor productividad, ya que la etapa de control ofrece información medible y confiable sobre el grado de cumplimiento de las metas trazadas dentro del proceso administrativo y cómo estas se reflejan en términos de competitividad para la empresa. (Zárate, s.f. párr. 6)

En última instancia, Zárate (s.f.) explica que el *proceso administrativo* permite a la organización fijar su camino y medir el grado de eficiencia alcanzado respecto de sus metas. Lo cual, representa también una reducción en los recursos consumidos, al redistribuir esos ahorros para implementarlos en alguna otra área de la compañía se necesite tu atención y evitando gastos superfluos. Ahora bien, a modo de cierre, es importante marcar la importancia que cumple el

proceso administrativo; por cuanto, se encuentra directamente relacionado con la dirección de una entidad, se limitan los patrones por seguir para lograr los objetivos planteados por la dirección dentro del periodo determinado. Además, esta incluye aquellos elementos indispensables mencionados anteriormente, los cuales forman parte esencial para una mejor toma de decisiones.

### **3.2. Trabajo remoto**

El avance de la tecnología durante los últimos años genera grandes cambios dentro de diversos ámbitos de la sociedad, como son la agricultura, la economía, la manufactura, entre otros. La manera en cómo se desarrolla actualmente el trabajo, no es la excepción. La tecnología facilita la implementación del teletrabajo en las empresas e instituciones, tanto públicas como privadas, obligando a instaurar diversas leyes y reglamentos para esta modalidad de trabajo donde se permita aplicarlo.

(...) modalidad de trabajo que se realiza fuera de las instalaciones de la persona empleadora, utilizando las tecnologías de la información y comunicación sin afectar el normal desempeño de otros puestos, de los procesos y de los servicios que se brindan. Esta modalidad de trabajo está sujeta a los principios de oportunidad y conveniencia, donde la persona empleadora y la persona teletrabajadora definen sus objetivos y la forma en cómo se evalúan los resultados del trabajo. (Ley Para Regular el Teletrabajo N° 9738, 18 de setiembre de 2019, párr. 4)

El teletrabajo constituye una modalidad de trabajo desarrollada fuera de las instalaciones de la organización, generalmente desarrollado por los empleados en su casa de habitación, efectuando las funciones que realiza en la oficina. El teletrabajo constituye el uso de tecnologías de información y comunicación, diversas aplicaciones y software elegidas según las necesidades de la entidad. Ambas partes (teletrabajador y el empleador), tienen la potestad de definir cuáles van a ser los objetivos y la manera en cómo evaluar los resultados. El teletrabajo debe ser abordado de diversas maneras. En este caso, mediante un análisis FODA, la revisión de la normativa interna, elección de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y otras.

Es necesario mencionar que, una vez implementado el teletrabajo dentro de la organización, se debe establecer mediante el uso de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), las cuales permiten desarrollar el teletrabajo de una manera satisfactoria. A continuación, una serie de definiciones respecto del significado de esta herramienta. En primera instancia, Cebreiro (citado

por Cruz et al., 2019) indica que estas se enlazan a cuatro medios básicos: la informática, la microelectrónica, los multimedia y las telecomunicaciones, lo más importante, giran de forma interactiva y conectada, esto permite alcanzar nuevas realidades comunicativas, y, potenciar las que pueden tener de forma aislada. Es decir, la relación de estos cuatro ámbitos de acción, permitiendo de esta manera se genere nuevas formas de comunicación y al tiempo se potencia aquellas que se encuentran de forma aislada.

Ahora bien, según el Gobierno de Colombia las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICS) (2009) “son el conjunto de recursos, herramientas, equipos, programas informáticos, aplicaciones, redes y medios; que permiten la compilación, procesamiento, almacenamiento, transmisión de información como: voz, datos, texto, video e imágenes” (párr. 2). Esta definición contiene una conceptualización más amplia; pues se entiende son recursos informáticos utilizados procesar, transmitir, entre otras acciones, voz, datos, información, que en el caso del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), ayuda a determinar cuáles herramientas usar para el teletrabajo.

Por otro lado, la Universidad Latina de Costa Rica (2020) indica que las Tecnologías de la Información y la Comunicación corresponden a los recursos y herramientas por utilizar para el proceso, administración y distribución de la información a través de elementos tecnológicos, tales como ordenadores, teléfonos, televisores, etc. Esta institución universitaria lo define de manera similar pero distinta al autor anterior, porque indica son recursos y herramientas que, a través de elementos como ordenadores, procesan información, imágenes, recursos audiovisuales y otros, a través de diversas tecnologías en telecomunicaciones las cuales permiten el traspaso instantáneo de diversos documentos.

Las organizaciones deben estar al tanto si las personas teletrabajadores cuentan con los conocimientos adecuados para utilizar las diversas herramientas de teletrabajo. Mas aún, según el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica (s.f.)

(...) si la empresa lo dispone puede crear una comisión específica para el tema que trate aspectos de gestión del programa de teletrabajo, con el objetivo de abordar temas como desarrollo de perfiles de puestos y tareas aptas para el teletrabajo, capacitaciones necesarias, formularios para solicitar teletrabajo, registro de las áreas y puestos dentro de esta modalidad, entre otros temas. (párr. 5)

Aunado a esto, es importante señalar que la organización puede crear una comisión o tener un líder quien esté revisando las necesidades de capacitación en las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Por último, no solo debe revisarse si las personas saben usar las diversas herramientas de teletrabajo, si no bajo cuáles condiciones están laborando, lo anterior puede denominarse condiciones ergonómicas preventivas.

Cabe señalar, para que el teletrabajador pueda desempeñar sus labores con las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), requiere tener una serie de condiciones que garanticen su bienestar en el desempeño de sus labores, denominado como *ergonomía*. En este caso, el Consejo de la Asociación Internacional de Ergonomía (IEA) (citado por el Consejo de Salud Ocupacional, 2018) muestra que:

(...) la ergonomía es una disciplina científica de carácter multidisciplinar, que estudia las relaciones entre el hombre, la actividad que realiza y los elementos del sistema en que se halla inmerso, con la finalidad de disminuir las cargas físicas, mentales y psíquicas del individuo y de adecuar los productos, sistemas, puestos de trabajo y entornos a las características, limitaciones y necesidades de sus usuarios; buscando optimizar su eficacia, seguridad, confort y el rendimiento global del sistema. (párr. 3)

Es decir, la ergonomía busca que los teletrabajadores en este caso, debido a las diversas labores efectuadas bajo esta modalidad, tengan un menor grado de probabilidad de sufrir problemas de salud, disminuyendo las cargas físicas, mentales y psíquicas de la persona y, haciendo se adecue el puesto de trabajo según las características de los trabajadores. Por otro lado, la ISO 26800 (citado por el Consejo de Salud Ocupacional, 2018), introduce dicha práctica como la:

Disciplina científica que se refiere a la comprensión fundamental de las interacciones entre los seres humanos y los demás componentes de un sistema y la profesión que aplica principios teóricos, datos y métodos para optimizar el bienestar de las personas y el desempeño global de los sistemas. (p. 10)

De lo anterior, se infiere estudia la relación existente entre las personas y su profesión, como tiene finalidad la optimización de las personas y su salud, reduciendo la probabilidad de que sufra algún contratiempo en esta. Además, existe un término relacionado que se define como ergonomía preventiva, busca, como se menciona, evitar que suceda un accidente o similar dentro de su horario de teletrabajo.



Es el conjunto de pasos y procedimientos que buscan un estudio, análisis y propuesta para un ambiente de trabajo saludable el cual a futuro prevenga lesiones o enfermedades derivadas de la exposición a riesgos ergonómicos en la población trabajadora. (Vargas y Tunaroza, 2020, p. 15)

Este tipo de ergonomía indica los procedimientos por seguir para realizar una propuesta donde se propicie un ambiente de trabajo saludable para que a futuro no se presenten lesiones o enfermedades como consecuencia de la realización de las labores diarias. Por ejemplo, se cuente un escritorio adecuado, una silla de oficina ergonómica, entre otros aspectos.

Por lo menos el 90 % de las intervenciones en ergonomía que se realizan en los países latinoamericanos actualmente, son de carácter correctivo (diagnóstico) y de éstas, muy pocas llegan a la fase de adecuación ergonómica. Pero más aún, de este reducido grupo son verdaderamente despreciables, desde el punto de vista estadístico, las que logran una intervención a nivel de diseño o rediseño. La reflexión apunta a que podría pensarse que si se aplicara la ergonomía preventiva se reduciría la necesidad de aplicar la ergonomía correctiva. (Vargas y Tunaroza, 2020, p. 15)

De lo cual, se evidencia que Latinoamérica presenta una carencia relacionada con la realización de un estudio que ergonomía el cual venga a prevenir enfermedades y situaciones de salud que sean un riesgo para los trabajadores. Pues, llevar a cabo una ergonomía correctiva puede desencadenar mayores costos y evitar lo mencionado e incluso provocar una mejor productividad de los trabajadores.

La prevención de desórdenes, trastornos y enfermedades físicas causadas por la falta de ergonomía es de los temas a prevenir mediante una correcta ergonomía en el puesto de trabajo, la cual transversalmente buscará una mejora en la productividad de los trabajadores. (Vargas y Tunaroza, 2020, p. 15)

Ahora bien, existen diversos conceptos que forman parte de la ergonomía preventiva, los cuales se introducen a continuación. En primer lugar, se muestra el concepto de postura. De acuerdo con Obs (2020), para llevar a cabo una autoevaluación de su postura o posición mientras trabaja y logre determinar qué aspectos de su puesto debe mejorar, es necesario conozca como modelo de referencia la postura neutral del cuerpo en posición sentada. Es decir, aquella en la que se puede realizar el trabajo requerido, manteniéndose lo más cerca posible del reposo. La posición del cuerpo

es muy importante de forma preventiva para evitar problemas de espalda, así como de otros tipos en el momento de encontrarse sentado o sentada, manteniendo la más cerca posible del reposo.

Adicionalmente, con respecto del uso de la computadora, Obs (2020) sugiere como la mejor opción utilizar una computadora de escritorio, configurar el monitor, ajustar la iluminación y el brillo de tal forma que se genere la menor fatiga posible a su vista a través también de la elección de una temperatura de color de tonos cálidos. También, se debe aprovechar por completo el tamaño de la pantalla por medio de la maximización de las ventanas y el ajuste del tamaño de los documentos y la letra de acuerdo con las condiciones personales de los colaboradores.

En cuanto al mobiliario y los accesorios, es necesario señalar, a pesar de que la persona elija el monitor y pantalla adecuada para teletrabajar, para poder mantener una adecuada postura, tiene un papel vital el mobiliario y accesorios donde esté la computadora y silla.

(...) la mejor mesa y silla son aquellas que se adaptan más a su cuerpo, es decir, le permiten trabajar más cómodo, libre de presiones de contacto (especialmente en las muñecas y parte posterior de las piernas), con libertad de movimiento (para el cuerpo y las piernas) y lo más cercano posible a la postura ergonómica de referencia. (Obs, 2020, p. 5)

La ergonomía preventiva es muy exacta, pues adapta las mesas y sillas dependiendo del cuerpo de la persona, para así esta pueda laborar de forma más cómoda y se encuentre libre y no tenga presión en las muñecas y manos y tenga bastante libertad de movimiento en el cuerpo y la parte inferior de este, como las piernas. Según Obs (2020) como complemento a la postura y mobiliario requerido, el teletrabajador debe tener una silla que de igual forma mantenga una postura adecuada para el cuerpo, con una buena altura que ergonómicamente previene malestares físicos; precisamente, “al sentarse asegúrese que la altura del asiento le permita posicionar los pies completamente en el piso y que, al utilizar el respaldo, el asiento no le presione la parte de atrás de las rodillas” (p. 5).

Es muy importante la silla permita que la persona pueda tener sus dos pies bien posicionados sobre el suelo, pues esto ayuda a evitar que, en un futuro, las personas puedan llegar a sufrir problemas de espalda, así como otros capaces de comprometer su salud. También, resulta imprescindible la silla no vaya a presionar la parte de atrás de las rodillas y genere otro malestar en las personas, el cual se traduzca en problemas mayores con el paso del tiempo.

A la vez, un aspecto complementario ligado al mobiliario es el escritorio o mesa de trabajo, el cual debe tener una serie de indicaciones para ser el indicado como parte de las medidas ergonómicas preventivas y evitar una enfermedad. Baste como muestra,

El tamaño del escritorio o mesa que elija para realizar su trabajo debe permitir que se ubique en ella la computadora, la pantalla, el teclado, el ratón (ratón y teclado uno al lado del otro, a la misma altura) y todo el material que necesita. (Obs, 2020, p. 7)

La recomendación principal en este caso es que todas las herramientas como la computadora, pantalla, teclado y demás, se encuentren a igual altura de forma que ergonómicamente represente comodidad para el teletrabajador. Desde otra perspectiva, el teletrabajo debe venir acompañado de una flexibilización de los horarios los cuales debe cumplir la persona, es decir, una nueva forma de medir el cumplimiento de las responsabilidades de los teletrabajadores, esto beneficia no solo a las personas, si no que provoca en la organización una adecuación al contexto en el que actúa. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (según Slier, 2019) define *flexibilización laboral* como:

(...) el conjunto de medios destinados a mejorar la eficiencia de las organizaciones y su capacidad de adaptación a las variaciones en el contexto en el que ella actúa. Implica el abandono de métodos universalistas a favor de una actividad orientada hacia resultados junto a métodos de gestión, recursos humanos y financieros basados en la descentralización de responsabilidades y en la adaptación del contexto. (párr. 3)

De una manera técnica, es posible afirmar que la flexibilidad laboral constituye abandonar aquellas formas tradicionales de trabajado para pasar a una actividad orientada a resultados que se encuentren junto a métodos de gestión, así como recursos humanos y financieros los cuales se vayan a descentralizar de las responsabilidades tradiciones y se adapte al contexto en donde se encuentre actualmente la organización y permitir una flexibilización en la relación laboral. Simultáneamente, de acuerdo con Caro (citado por Alvares, 2022) indica la flexibilidad laboral corresponde a la:

(...) capacidad que el sistema de relaciones de trabajo, sus normas y el comportamiento de sus actores, brinda a quienes organizan y dirigen el proceso de producción para adaptar, cuantitativa y cualitativamente, sus recursos humanos a la evolución de los mercados y para responder rápida y adecuadamente a los requerimientos de los entornos cambiantes. (p. 2)

Según este autor, la flexibilidad laboral es la capacidad que pueden tener las relaciones de trabajo para poder adaptarse cuantitativa y cualitativamente las personas de acuerdo con la evolución de los mercados y poder de esta manera, responder de forma adecuada según los cambios en el mercado, donde, sin embargo, debe tomar en cuenta la legislación del país donde se quiere aplicar.

La flexibilización del mercado laboral dice relación con aquellos aspectos de la flexibilidad laboral que se encuentran posibilitados por la legislación de un país o región y cuyo objetivo es dotar a las empresas de elevados márgenes de movilidad en las relaciones laborales que genera con sus trabajadores. (Slier, 2019, párr. 4)

Cabe señalar, esta depende también de la legislación laboral que tenga el país donde se encuentre la organización; por cuanto, si jurídicamente es posible, permite exista una modificación y flexibilidad de las relaciones laborales entre los teletrabajadores y la organización. Además, Claude (como menciona la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2022) distingue tres tipos de flexibilidad. En primer lugar, la *flexibilidad de desregulación*, que propende la derogación de la normativa laboral con el fin de otorgar más libertad a las empresas y, a la vez, permita disponer de las relaciones laborales sin que exista un contrapeso normativo. En segundo, la *flexibilidad de adaptación*, la cual consiste en un esfuerzo de simplificación y adecuación de las normas laborales a las circunstancias del éxito y supervivencia de la organización, manteniendo la regulación a favor del trabajador. Por último, la *flexibilidad de protección*, cuya representación corresponde al principio de la aplicación de la norma más favorable al trabajador.

Es importante tomar en cuenta que, las organizaciones deben tener cuidado de no violentar las diversas leyes y normativas en legislación laboral por realizar una flexibilidad laboral, no puede saltarse cuanto indiquen las leyes o pretender instaurar una propia la cual no se encuentre dentro de la ley. Las organizaciones deben revisar cuáles son sus condiciones, para poder determinar de qué manera poder efectuar esa flexibilidad laboral.

### **3.3. Entorno interno y externo de la modalidad de trabajo remoto**

Hecha esta salvedad, con respecto del análisis del entorno interno y externo de la modalidad de trabajo remoto, se debe mencionar que las organizaciones deben contar con una herramienta la cual les permita poder identificar los aspectos buenos, así como las debilidades que puede otorgarle el entorno interno y externo del negocio, para tener una visión y análisis más profundo de las

condiciones alrededor de la organización. Por tal motivo, el primer concepto relevante corresponde al *análisis FODA*, el cual Raeburn (2021) indica es una técnica usada para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del negocio o, incluso, de algún proyecto específico. Si bien, por lo general, se usa muchísimo en pequeñas empresas, organizaciones sin fines de lucro, empresas grandes y otras organizaciones. De acuerdo con esto, el análisis se puede aplicar tanto con fines profesionales, como personales.

Lo anterior indica es un análisis para cualquier tipo de empresa, pues es posible identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que existen en el entorno para las organizaciones. Según Raeburn (2021) cada una se puede entender de diferente manera, están las fortalezas que son las que hacen referencia a las iniciativas internas con buen funcionamiento. Además, se pueden comparar con otras iniciativas o con un costado competitivo externo. Es decir, se identifica cuáles aspectos se hacen de buena manera en la organización. Estos, a la vez, permiten identificar cuáles aspectos deben ser resaltados en el ejercicio del teletrabajo y no deben modificarse a menos sea para potenciar las fortalezas identificadas. Lo anterior, se convierte en la principal arma para la inexistencia de contratiempos en la realización del teletrabajo.

De igual modo, se encuentra las *debilidades* se refieren a las iniciativas internas que no funcionan como es debido. Según Raeburn (2021) “es una buena idea analizar las fortalezas antes que las debilidades para generar referencias de lo que significan el éxito y el fracaso” (p. 7). Esto conlleva identificar aquellos aspectos los cuales no se ejecutan de buena manera. Además, permite la organización convierta estos aspectos en puntos de mejora y posteriormente en fortalezas de la institución. Las debilidades no significan un aspecto que destine la organización al fracaso, si no por el contrario, puede significar un potenciador de nuevas ideas dando como resultado un triple beneficio, para la organización, el teletrabajador y la persona empleadora.

Por otro lado, están las *oportunidades*, en el ambiente de teletrabajo existen aspectos que se pueden convertir en fortalezas para la organización.

Las oportunidades en FODA son el resultado de las fortalezas y las debilidades, junto con cualquier iniciativa externa que te colocará en una posición competitiva más sólida. Podría ser cualquier cosa, debilidades que quisieras mejorar o áreas que no se hubieran identificado en las primeras dos etapas del análisis. (Raeburn, 2021, p. 8).

En el caso de las oportunidades, significa identificar las oportunidades de potencial existente a partir de la identificación de las fortalezas y debilidades correspondientes de la organización. Este aspecto ayuda a la entidad a identificar aquello lo cual no es una fortaleza, pero tampoco es una debilidad, se encuentra en el medio de convertirse en un punto fuerte o en un punto de mejora.

Las *amenazas* también representan un aspecto importante, porque existen oportunidades para la organización que sí constituyen una amenaza y se convierte en un punto donde se pone en duda la eficacia y eficiencia de la ejecución del teletrabajo dentro de la organización. Baste como muestra:

Las amenazas en FODA se refieren a las áreas que tienen el potencial de causar problemas. Difieren de las debilidades en que las amenazas son externas y, por lo general, están fuera de nuestro control. Pueden ser eventos como la pandemia o un cambio en el panorama competitivo. (Raeburn, 2021, p. 9).

Dicho esto, se infiere: aquellas áreas pueden llegar por causar algún tipo de problema para la organización. No solo se trata de identificar las debilidades, si no de trabajar para minimizarlas y si es posible, convertir estas en una fortaleza para la entidad. La pandemia viene a constituir una amenaza importante, sin embargo, para muchas organizaciones significa un ahorro económico producto de la implementación del teletrabajo.

Ahora bien, resulta indispensable mencionar que posterior al análisis FODA, debe indicarse cuáles son las ventajas y desventajas de realizar el teletrabajo en la organización, es decir cuales son aquellos aspectos positivos y negativos del teletrabajo. Así, Coing (citado por Thierry y González, 2021), en relación con las *ventajas*, indica la:

(...) conciliación de la vida personal y laboral, esta fórmula es eficaz para equilibrar con éxito la vida profesional y la felicidad personal al tener un mayor nivel de libertad. Menor estrés, el teletrabajo puede mejorar tu nivel de vida al poder realizar el trabajo desde casa, un entorno de seguridad y bienestar emocional. (p. 37)

Para los trabajadores resulta muy beneficioso realizar el trabajo desde sus hogares, pues pueden tener un mejor equilibrio entre su vida personal y la laboral, pueden sentir estar teniendo una mejor felicidad y libertad a la vez. Puede provocar en las personas una sensación de menor estrés, por cuanto, al estar en un ambiente de mayor comodidad y seguridad, puede reducir la

sensación de estrés de las actividades laborales. Este autor indica, entre otras ventajas se puede encontrar la reducción de gastos, en tanto la persona no coma afuera de su hogar y evitar gastar dinero en transporte. Además, Thierry y Gonzáles (2021) señalan la “reducción de gastos, al evitar las comidas fuera de casa y el coste del transporte urbano te permite un ahorro extra cada mes” (p. 37).

Otro aspecto para tener en cuenta es que la productividad también puede mejorar, pues las personas perciben una mejor forma de distribución del tiempo y esto les permite cumplir con las funciones de su trabajo. En este caso, para mayor productividad, el teletrabajo permite una mejor gestión del tiempo; al no tener que depender de factores externos como los atascos para ir y volver a la oficina, o los horarios del transporte público. Esta gestión del tiempo puede tener consecuencias muy positivas en tu productividad, pudiendo aprovechar las primeras horas del día para sacar más cantidad de trabajo (Thierry y Gonzáles, 2021).

El aspecto anterior se debe en muchas ocasiones a que las personas se encuentran lejos de su lugar de trabajo y el teletrabajo constituye una forma de poder estar más tiempo recuperando sueño y descansando, porque tiene la certeza de no tener que trasladarse a su lugar de trabajo. Esto también ayuda en tiempos de descanso durante la jornada laboral, pues pueden tomar descansos breves y tal vez en la oficina no sería posible. Esto permite que las personas puedan tener un mejor desempeño en el hogar; pues se encuentran más descansados para ejecutar sus diversas labores.

Ahora bien, con respecto a las *desventajas*, así como existen aspectos positivos del teletrabajo, existen factores que deben ser minimizados por la organización para así no lleguen a ser un problema grande y ponga en peligro la ejecución de esta modalidad de trabajo. Son aspectos que provocan una menor eficiencia y eficacia en la realización de las funciones desde su hogar, se denomina desventajas del teletrabajo. Según Adecco (como señalan Thierry y Gonzáles, 2021, algunas desventajas del trabajo remoto son las siguientes.

Cuesta desconectarse, un teletrabajador, que generalmente trabaja desde casa, pasa la mayor parte del tiempo en ella. Esto hace que sea muy posible que la empresa solicite algún trabajo adicional. De esta forma, el factor motivador disminuye y afecta la productividad habitual. Por lo tanto, lo primero que debe realizar el empleado es aclarar las horas de trabajo. (p. 38)

Las organizaciones deben tomar en cuenta no sobrepasar los límites de horario que deben cumplir las personas; es decir, esto puede implicar no solo una falta de motivación para ellas, sino también un problema legal, este perjudica la acción de la empresa y trae consecuencias legales. Para las personas, deben tener conciencia que cumplen un horario y no necesariamente luego del cumplimiento de su jornada, deben quedarse laborando. Otras desventajas pueden ser las siguientes.

El trabajador remoto no trabaja, un trabajador remoto siempre se percibe como aquel que trabaja menos que un trabajador de oficina tradicional. Disponibilidad ilimitada de distracciones, las distracciones son inversamente proporcionales a la productividad. Un ambiente confortable en casa también cuenta con distracciones varias. Las actividades placenteras como ver la televisión, hablar con amigos u otros problemas familiares que resultan ser una distracción, pueden afectar el ritmo y la cantidad de trabajo realizado. (Thierry y Gonzáles, 2021, p. 38)

De lo anterior, se infiere, el teletrabajador puede ser considerado como una persona quien no labora dentro de la organización y debe tener cuidado de no caer en eso, así como buscar evitar al máximo las distracciones que no permitan un buen desempeño. Debe evitarse a la vez, tener distracciones, evitar aquellos aspectos, actividades u objetos que disminuyan la productividad, esto debido a que puede incurrir en ejecutar actividades placenteras y estas deben ser realizadas fuera del horario laboral para no afectarlo. Por ejemplo, ver la televisión puede provocar que la persona pierda la atención en su trabajo y se dedique a ver un programa u otras.

Aunado a esto, se muestra otras desventajas del trabajo remoto. En este caso, de acuerdo con Díaz (2021) son la falta de contacto con colegas, jefatura no disponible físicamente, riesgos de incumplimiento, riesgo de pérdidas materiales o de información y desarrollo de carrera. Cabe mencionar, el aspecto social puede verse perjudicado con esta modalidad de trabajo, una de estas consecuencias es la falta de contacto social con amigos y compañeros de trabajo con los cuales compartía con anterioridad a la pandemia por el COVID-19, así como falta de contacto o lentitud de respuesta de las jefaturas al no estar de forma presente.

Las personas pueden arriesgarse a no cumplir sus obligaciones pensando que nadie los está fiscalizando en su hogar. Así, las personas pueden llegar a perder información y sentir que no se desarrolla y nunca va a cambiar de puesto. Esto puede provocar una desmotivación en el



colaborador al pensar que su trabajo no tiene el valor o peso adecuado y va a quedarse por toda la vida laboral en ese puesto de trabajo.

Por otro lado, en cuanto a la normativa interna, esta se refiere a todo reglamento interno que poseen las organizaciones para regular diversos aspectos de las relaciones de trabajo. Varían según el país y el tipo de organización en donde se esté ejecutando el teletrabajo.

Por Reglamento Interno de Trabajo se entiende aquella normativa de uso interno elaborada por el patrono para regir lo atinente a las relaciones y condiciones laborales en los centros de trabajo, en conformidad con el ordenamiento jurídico laboral vigente y las características propias de cada actividad o industria, que una vez aprobado por las autoridades de trabajo competentes se constituye en una regulación de acatamiento general para la persona empleadora y sus representantes así como para las personas trabajadoras. (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2022, párr. 9)

Es decir, toda normativa interna se refiere a las normas de uso interno de una organización, son elaboradas por las diversas jefaturas o juntas directivas las cuales conforman la institución, deben cumplir al mismo tiempo con el ordenamiento jurídico vigente en el país donde se está aplicando el teletrabajo. Por otra parte, las organizaciones deben cumplir con una serie de condiciones a nivel de este tema para instaurar el teletrabajo de una manera satisfactoria según el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica (MTSS) (2018).

Adecuar la normativa interna de la empresa es indispensable para establecer las reglas y roles en que se desenvolverá los diferentes actores adecuar la normativa interna de la empresa para una implementación segura y bajo el concepto de trabajo decente, que permita mantener los mismos derechos laborales bajo los principios igualdad y equidad. (p. 22)

La institución debe establecer los diversos roles en los que se desenvuelve el teletrabajo, también las empresas deben revisar una serie de condiciones jurídicas, como la elaboración y actualización de las diversas normativas referentes a esta modalidad de trabajo, para implementarlo como se indica anteriormente, de una manera segura y bajo la figura de un trabajo decente. Según el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica (MTSS) (2018) otra recomendación es la siguiente.

(...) establecer una adenda al contrato de trabajo que especifique el acuerdo de las partes en que se realizará el Teletrabajo. Esta normativa se debe dar a conocer a toda la empresa

ya sea a través de charlas, talleres y otros medios de comunicación que se estilan en ésta.  
(p. 22)

Parte de la norma interna a cumplir, es que las organizaciones deben garantizar la aplicación de un addendum de contrato donde se especifique las condiciones laborales por regir en esta modalidad de trabajo. De igual modo, esta debe ser conocida por la organización, por lo tanto, debe transmitirse a todos por los medios más adecuados en la entidad. Como parte de la normativa interna, debe establecerse una forma de evaluación de desempeño acorde con las funciones y responsabilidades desempeñadas por el teletrabajador dentro de la organización, que no estén desproporcionadas, pues debe cumplir una serie de métricas de evaluación. Según el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) (2018) los esquemas de evaluación deben tratarse de la siguiente manera.

Los esquemas de evaluación se recomiendan sean previamente pactados entre la persona teletrabajadora y el patrono. Se recomienda una distribución justa y equitativa de las cargas de trabajo entre las personas trabajadoras presenciales y las personas teletrabajadoras, en un marco de respeto a la privacidad de la persona teletrabajadora. (p. 24)

Es muy importante ambas personas se encuentren de acuerdo con las evaluaciones, las cuales deben considerar una serie de aspectos: primero, debe existir una proporción de trabajo justa y equitativa de las cargas de trabajo. Por cuanto, debe existir un equilibrio entre las personas quienes se encuentran laborando de forma presencial y de manera remota, sin sobrecargar a ninguno de los dos trabajadores, buscando se respete la privacidad de estos. Otro aspecto que debe incluir la normativa interna es la manera en cómo se transmite la información, pues debe establecerse los canales adecuados de transmisión de la información de manera directa y transparente. Además, de acuerdo con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) (2018):

Un aspecto crucial es la transparencia y confianza con que se maneja la información. Se debe definir la forma y los medios por los cuales se brinde a las personas trabajadoras información clara y concisa sobre la implementación del teletrabajo en la empresa, qué es y qué no es el teletrabajo, la forma de aplicarlo, la información debe estar accesible a todos.  
(párr. 12)

Una transmisión adecuada de la información provoca exista una mayor confianza entre los trabajadores y jefes en la ejecución del teletrabajo, porque se tiene la certeza de tener a la mano los

diversos documentos y leyes que deben ser cumplidas en la ejecución del teletrabajo. Por último, todos los aspectos mencionados en la presente variable deben ser tratados y mencionados dentro del plan estratégico de la organización.

### **3.4. Plan estratégico**

La planeación es una de las etapas iniciales que se deben realizar a la hora de proponer un nuevo objetivo o con el fin de alcanzar una meta, sobre todo en tiempos de adaptación. Las empresas se enfocan en el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas, pero para lograr llegar a ellas, se necesita de un plan donde se permita desarrollar las acciones necesarias para alcanzar la meta fijada. Ahora bien, Torres (2022) explica que el *plan estratégico* de una empresa corresponde a:

(...) un documento que detalla la manera en que tu negocio se va a desarrollar a corto, mediano y largo plazo. Este plan se basa en proyecciones cuantitativas y cualitativas para determinar cuáles son los paradigmas que la empresa debe seguir para lograr sus objetivos y aumentar su rentabilidad. (párr. 3)

Con lo anterior, se entiende que, por medio de la creación del plan estratégico, la empresa logra marcar nuevas metas hacia donde se quiere llegar y cada una de esas metas van acorde con los tiempos de ejecución planeados, ya sea en un tiempo más cercano, a largo plazo e incluso a un período futuro aún más alargado. También, dentro del plan estratégico se desarrolla la estrategia dependiendo del tipo de la meta planteada, esto da visibilidad a la empresa de los recursos que necesita para poder lograr sus objetivos. Torres (2022) añade que la creación de un plan estratégico:

(...) es un ejercicio que le permite a una organización saber qué conseguir en el futuro y cómo lo va a lograr por medio de recursos, procedimientos y acciones. Para idear, proyectar, decidir y realizar los objetivos es necesario valerse de la experiencia y de herramientas cualitativas, como la investigación, la experiencia, el análisis DAFO, entre otras.

Como bien afirma Torres, el plan estratégico permite que la empresa realice el análisis necesario en cuanto a los recursos que requiere para poder desarrollar hacia dónde quiere dirigirse. Dentro de los aspectos por tomar en cuenta como parte del planteamiento hacia el cambio, el plan estratégico incluye analizar los aspectos políticos, la misión y visión de la empresa, así como sus valores y objetivos organizacionales. A la vez, se requiere de dicho análisis con el fin de determinar

si la institución y sus colaboradores se encuentran directamente con el cambio al cual se quiere llegar con la implementación del plan.

Desde otra perspectiva, Fernández (2021) comenta que las *políticas* de una empresa son aquellas las cuales constituyen los principios, las pautas por seguir, y van de la mano con las formas de pensar y de actuar que emanan de la dirección de la empresa. Aunado a esto, es necesario mencionar, ante tiempos de cambio, se debe analizar las políticas, y así confirmarlas o actualizarlas, pues van a estar planteadas de acuerdo con el nuevo camino hacia donde quiere llegar la empresa.

La Escuela de Administración, Liderazgo, Dirección y Emprendimiento (EALDE) (2021) relaciona que las políticas empresariales sirven para gobernar la acción en el camino hacia un objetivo, ayudan a delegar y mantener la buena relación entre personas. Estas políticas tienen características específicas y particulares en función de cada organización. Cabe señalar que, Fernández (2021) defiende que la definición de políticas de empresa puede provocar desorganización en ella. Pero, si estas son inadecuadas, el resultado puede ser aún peor y producir efectos muy negativos en el funcionamiento de la empresa.

Por causa de lo anterior, se debe tomar en cuenta que cuando se plantea nuevas políticas, los empleados se van a alinear hacia la nueva dirección hacia donde la empresa quiere llegar. En este caso, con el cambio de modalidad de trabajo a una labor remota, la forma de realizar el trabajo cambia la dinámica del personal administrativo; por ello, se deben analizar las políticas planeadas originalmente a ver si estas siguen encaminadas al objetivo de la organización o, si es necesario cambiarlas y se asemejen más hacia la modalidad utilizada en el presente.

En cuanto al cambio de la modalidad, de igual manera, se relaciona la misión y la visión con la cual cuenta la empresa, pues estos son los pilares que forman parte de la identidad no solo de la organización en sí, sino también son la base de la motivación y aspiración con que se identifican los empleados. Para Torres (2022) la definición de *misión* es la razón de ser de una empresa; es decir, para qué ofrece determinado producto o servicio y qué intenta aportar al mercado y al cliente. Al definir estos aspectos también está determinando quién es.

Por lo tanto, dentro de la misión deben tomarse en cuenta los motivos de la creación de la empresa, pues está directamente relacionada con la identidad que se quiere transmitir a los colaboradores y al cliente. También, la misión debe incluir lo que la entidad hace para cumplir y acercarse cada vez más a su propósito. En relación con lo anterior, se debe agregar que la visión es

una visualización del futuro de la empresa; por medio de ella proyecta sus objetivos, sus ganas de crecer y su motivación para seguir avanzado. La *visión* debe ser alcanzable y objetiva, generarse en la mente de sus colaboradores una imagen inspirada por la acción, a través de elementos que la presentan. Granja y Barahona (2016) relaciona los conceptos anteriores con:

(...) el personal se sentirá más identificado con las metas, misión y visión de la compañía, lo que provocará el pensamiento general de “mi accionar es importante y contribuyo a los objetivos de la empresa”, lo cual los motivará e incrementará su esfuerzo y eficiencia. Lo que claramente aumentará la productividad y rentabilidad. (p. 54)

De acuerdo con lo anterior, se evidencia, en relación con la misión y visión de la empresa, se encuentra los *valores institucionales*, los cuales, de acuerdo con la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica (2022), son las:

(...) cualidades que hacen apreciada una cosa, persona o sus actos porque encarnan algún bien. Corresponden a ideas consideradas por la sociedad como deseables para ser vividas, por la convicción de que posibilitan la felicidad y el bienestar personal y social. (párr.1)

A la vez, la práctica de los valores en las organizaciones sostiene el proceso de toma de decisiones; debido a ser es el cauce estratégico hacia el futuro porque alinean a las personas y las comprometen a trabajar juntas, para alcanzar metas comunes en procura de la realización de los objetivos de la institución (Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica, 2022). Una vez expuesto lo anterior, se demuestra que los valores representan todo aquello en lo que se cree y además se está dispuesto a promover y defender. Los empleados se identifican con los valores de su empresa y por ende se sustenta la conducta de ellos con lo que les plantea la organización, todos se encuentran identificados hacia igual pensamiento, por lo tanto, el compromiso adquirido es mayor.

Aunado a lo anterior, dentro del plan estratégico también se encuentra los *objetivos institucionales*, en los cuales se presenta los principales planes con los que cuenta la empresa y su razón de funcionamiento. Puentes, (2020) menciona a los objetivos institucionales como un conjunto de ideas realizables propias de la alta gerencia en distintas áreas de su interés, las cuales se plasman en su proyección futura y se encuentran contenidas en la misión y visión.

Es importante mencionar que alrededor de los objetivos se debe plantear los procesos administrativos, los cuales incluyen a todos los departamentos de la empresa, así como la mejor manera de adecuarlos para que tengan sentido dentro de sus funciones en la organización. Pues

según Puentes (2020) los objetivos organizacionales dan a los gerentes y a los demás miembros de la organización como los pertenecientes a la alta gerencia, una guía sobre en cuales campos pueden ser usados estos.

- En la toma de decisiones: Uno de los principales encargos de un gerente es tomar decisiones que contribuyen al funcionamiento y al desarrollo de la organización, como el del talento humano (Puentes, 2020).
- Eficacia en la organización: Se debe detectar la ineficiencia, ya que es muy costoso en todo sentido el derroche del esfuerzo humano y los recursos empresariales. Por tal motivo se debería ser estratégico y planear de manera prioritaria mejorar la eficiencia de la mano de la eficacia, esto acompañado de lograr de forma clara y detallada la asimilación por parte de los colaboradores de los objetivos organizacionales (Puentes, 2020).
- Coherencia de la organización: Definir de forma muy detallada y precisa las directrices empresariales referentes a las labores del grupo de colaboradores. El cumplimiento de los objetivos organizacionales debe ser una de las prioridades en alcanzar para las empresas (Puentes, 2020).
- Evaluación de desempeño: Se aconseja ser muy minuciosos en la evaluación de la productividad del grupo de colaboradores, al obtener el resultado, crear estrategia para aumentar esta. En el caso de los objetivos estratégicos los colaboradores encargados de estos a la hora de ser evaluados deberían ser los más productivos, esto viabiliza el cumplimiento (Puentes, 2020).

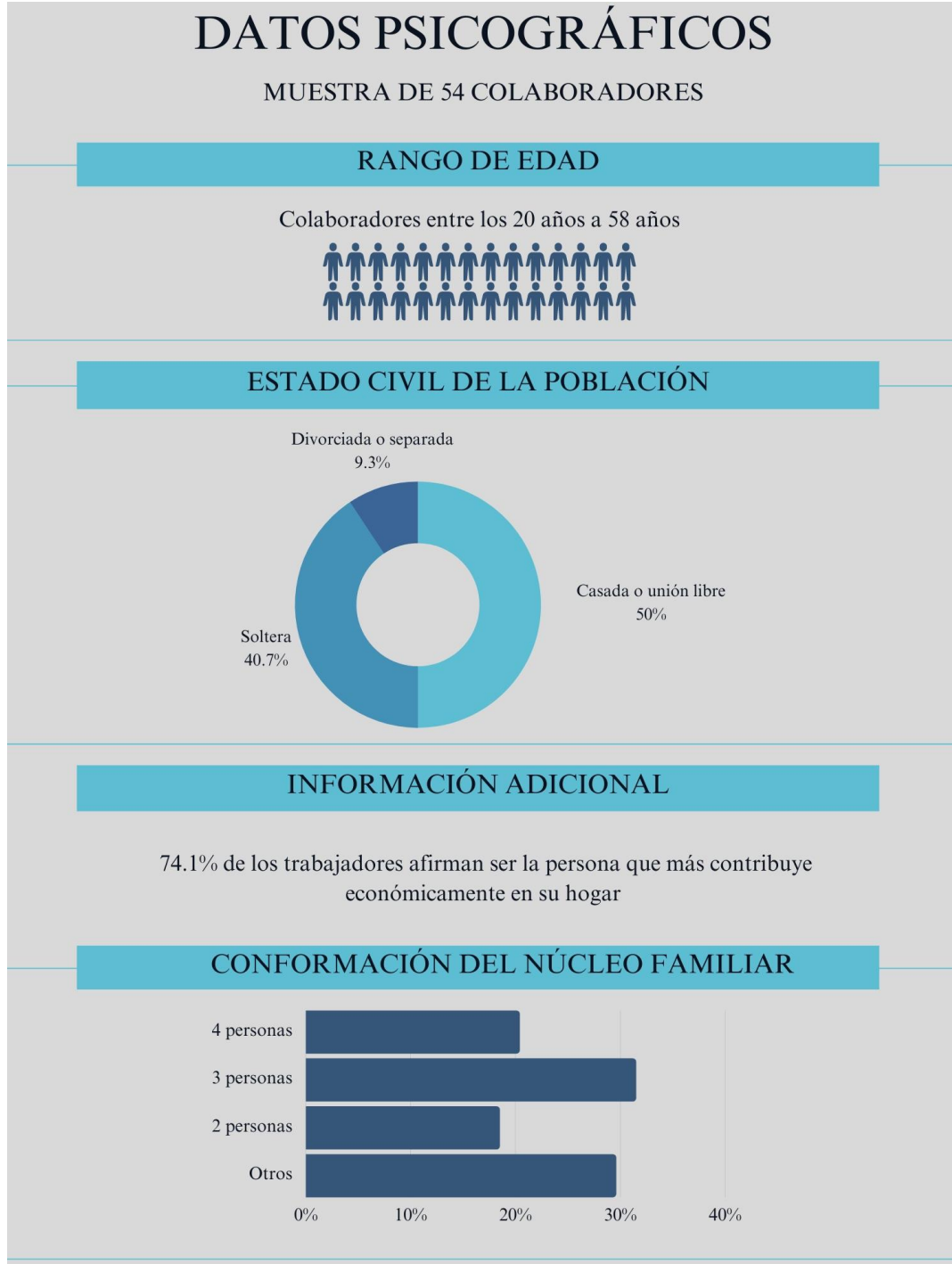
De lo anterior, se deduce, logran forjar la identidad y compromiso a los empleados con lo cuanto busca realizar la empresa. Por otra parte, a modo de cierre, es necesario señalar que el presente capítulo muestra conceptos relevantes para el análisis de la gestión del proceso administrativo respecto de la implementación de la modalidad de trabajo remoto y su viabilidad de aplicación. A su vez, brinda un conocimiento integral sobre el contexto y posicionamiento actual del teletrabajo a nivel global.

# **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Enseguida, se muestra información obtenida a través de las técnicas e instrumentos seleccionados, en el modelo de análisis del marco metodológico del presente trabajo de investigación, se desarrolla con base en las variables e indicadores correspondientes. Cabe mencionar, los datos se adquieren principalmente de las entrevistas con los gerentes de seis departamentos del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), así como la encuesta aplicada a 54 colaboradores de las distintas áreas. Es necesario señalar, por discreción se omite los nombres de las personas entrevistadas; por lo tanto, se les menciona como especialistas durante el presente trabajo. Seguidamente se muestra la figura 3, la cual introduce de manera breve los datos psicográficos de la muestra de estudio.



**Figura 3.** Datos psicográficos de los colaboradores del sector administrativo del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) correspondientes a la muestra de la población de estudio



*Nota.* Elaboración propia (2023).

En particular, los empleados se encuentran en un rango de edad entre los 20 a 58 años; 50% de la población está casada o en unión libre, 40.7% soltera y el 9.3% restante divorciada o separada. Además, 31.5% indica su núcleo familiar se conforma por tres personas, 20.4% representa la existencia de cuatro individuos, 18.5% se identifica con dos sujetos y el 29.6% del resto de la muestra señala múltiples respuestas. De manera simultánea, 74.1% de los trabajadores afirman ser la persona que más contribuye económicamente en su hogar.

Se debe resaltar, 92.6% de los colaboradores afirma que previo a la llegada del virus SARS-CoV-2 cuentan con conexión a internet en su hogar. Así, 81.5% se rige bajo un modelo híbrido de trabajo, el cual les permite cumplir con sus funciones de manera remota ciertos días y asistir a las instalaciones de la institución días específicos, mientras 13% trabaja de manera presencial en su totalidad. Para efectos del análisis de datos, es importante tomar en consideración que 64.8% de los trabajadores mantenía un contrato laboral con la organización, el cual se firma antes marzo de 2020, es decir, previo a la pandemia; por otra parte, 35.2% adquiere una posición posteriormente.

Hecha esta salvedad, se introduce el análisis respectivo de cada uno de los indicadores del presente escrito. En este caso, se desarrolla la información en cuatro distintas secciones variables, las cuales se basan en el proceso administrativo previo a la pandemia, trabajo remoto, entorno externo e interno de la modalidad de trabajo remoto y plan estratégico de la modalidad de trabajo remoto.

#### **4.1. Proceso administrativo previo a la pandemia**

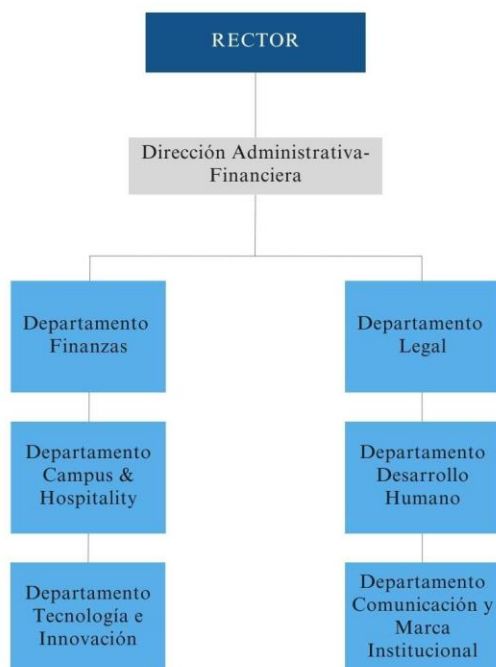
Previo a la llegada del COVID-19 en 2020, la mayoría de los trabajadores del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) trabajaban 100% presencial. Cabe mencionar, de acuerdo con la población entrevistada las herramientas institucionales utilizadas por los colaboradores del área administrativa corresponden al correo institucional como canal de comunicación oficial, además de las herramientas *Zoom* y *WhatsApp*. Desde otra perspectiva, la entidad utiliza una central análoga de telefonía por la cual se comunican entre los diferentes departamentos y con los clientes externos.

Ahora bien, se debe agregar: algunos de los beneficios que los colaboradores exponen como disfrutados previo a la pandemia corresponden al uso de la clínica de la institución, la posibilidad de utilizar el cajero automático del BAC Credomatic y su ventanilla de servicio al cliente, el subsidio de alimentación durante la jornada laboral. Aunado a esto, es importante recalcar, los

trabajadores gozan del servicio de transporte gratuito de manera diaria, además del uso de las instalaciones deportivas como gimnasio, piscina y cancha de tenis, así como las actividades de recreación semanales.

En cuanto a aspectos operativos, en primera instancia, se debe aclarar que el equipo de dirección es el encargado de llevar a cabo el proceso administrativo correspondiente al área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE). Su creación yace con el objetivo común de maximizar los múltiples recursos presentes en los departamentos de Finanzas, Desarrollo Humano, *Campus* y *Hospitality*, Tecnología e Innovación, Legal, Comunicación y Marca Institucional con el propósito de velar por la efectividad de la organización. Por lo tanto, se muestra el organigrama correspondiente a la figura 4.

**Figura 4.** Distribución del equipo de dirección del área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE)



*Nota.* Elaboración propia (2023).

Hecha esta salvedad, se profundiza las fases del *ciclo de dirección* dentro del área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) previo al virus SARS-CoV-2. De manera breve, resulta importante agregar, la *planeación* representa la base para desarrollar un plan de acción, sus respectivas actividades y definir la dirección mediante pasos

por seguir; la *organización* se lleva a cabo en relación con los resultados de la toma de decisiones. Para la *dirección* se considera todas aquellas acciones a favor de lograr el personal se identifique y contribuya con el objetivo en común y con respecto del *control*, se debe especificar que la metodología para *evaluación de resultados* obtenidos se basa en la creación de tiquetes por departamento, su asignación y la cantidad de resoluciones en un tiempo determinado. De manera simultánea, uno de los factores determinantes para la evaluación es el tiempo de duración para que la tarea asignada en el tiquete sea resuelta; esto con el propósito de analizar la necesidad de cambios en el plan de acción inicial. Como muestra, se introduce en la figura 5 información detallada del proceso.

**Figura 5.** Proceso administrativo del área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) previo al virus SARS-CoV-2

## Proceso administrativo

### Planeación

Establecimiento de un plan por parte del rector con la directora administrativa-financiera mediante reuniones semanales de manera periódica con el objeto de informar los resultados de la toma de decisiones



### Organización

Función administrativa por parte de la directora administrativa-financiera enfocada en definir con cada uno de los gerentes de los departamentos del área administrativa de la institución las actividades, personas y recursos necesarios para lograr el cumplimiento de objetivos



### Dirección

Comunicación efectiva por parte de los gerentes respectivos dirigida hacia sus equipos con el fin de transmitir la alineación de funciones, responsabilidades y tareas en procura de las metas establecidas.



### Control

Seguimiento y medición de los resultados de los equipos de trabajo con respecto a los objetivos organizacionales con el fin de determinar oportunidades de mejora en los procesos.



*Nota.* Elaboración propia (2023).

A partir de la figura anterior, cabe resaltar la línea lógica con respecto de la toma de decisiones y las personas encargadas; en este caso, el equipo de dirección. En relación con los indicadores correspondientes, es posible identificar que el proceso administrativo planteado consiste en una amplia *lista de actividades* en procura del buen funcionamiento en el área

administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE). De tal modo, mediante el sistema de tiquetes implementados en los distintos departamentos se evidencia la *cantidad de entregables* y el *porcentaje de cumplimiento* por parte de los colaboradores en cuanto a la *lista de responsabilidades*, específicamente en las fases de organización y dirección, pues se evalúa cuántos tiquetes asignados son resueltos y su tiempo de gestión. En general, pese a tener su especialidad cada departamento y trabajadores con roles y labores varias, todos velan por objetivos en común; así, se rigen bajo igual logística para la toma de decisiones. Ante tal panorama, se muestra la esencia de la administración, la cual por medio de tales procesos radica en la coordinación, se integra y equilibra el esfuerzo individual para alcanzar las metas de la organización.

#### **4.2. Trabajo remoto**

Hecha esta salvedad, es indispensable analizar el *proceso administrativo* desde la perspectiva de la nueva normalidad. Por tanto, al considerar sus etapas, con respecto de la *planeación*, según uno de los especialistas, esta es anticipada debido al análisis realizado de la situación sanitaria a nivel global, entendiendo el entorno y anticipando las acciones requeridas. Sin embargo, el mayor reto corresponde a la capacidad para brindar todos los equipos informáticos a los trabajadores en un tiempo récord. Un especialista señala que en dos días tienen que otorgar los equipos, instalar las herramientas de *Virtual Private Network (VPN)*, esto se debe hacer en su mayoría manual, además de crear una inducción rápida para el correcto uso de los equipos. Como resultado, la organización en los diferentes departamentos al inicio de la *ejecución* del trabajo remoto se da por partes. Para ello, se presenta en la figura 6, la referencia de las etapas para la aplicación del trabajo remoto en el departamento Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE).

**Figura 6.** Etapas de la ejecución del trabajo remoto en el área administrativa en el departamento Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE)



*Nota.* Elaboración propia (2023).

La primera etapa se basa en hacer el inventario de aquellos trabajadores quienes para ese entonces tiene disponibles los equipos necesarios para el cumplimiento eficiente de sus funciones e identificar cuáles no y así, notificar al equipo de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). De esta forma, por medio de un análisis adecuado, se determina para cuáles personas, por la naturaleza de sus funciones, resulta imposible realizarlas remotamente.

De ahí surge la necesidad de utilizar el comité, el cual se encuentra conformado por todos los gerentes de las diferentes áreas del sector administrativo del instituto, donde no solamente se conversa temas de la forma correcta de implementación, sino de temas de seguridad organizacional, salud ocupacional y comunicación interna. Según un especialista, este comité cuenta con el apoyo de la alta dirección del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE). Además, como menciona otro de los especialistas, la comunicación constante entre todos los integrantes hace que las decisiones y la coordinación entre todos los departamentos resulte más sencilla y directa.

Con relación del tema de salud ocupacional, se debe agregar que se pone a disposición todos los *equipos inmobiliarios* como sillas ergonómicas, escritorios, monitores, entre otros, necesarios para cumplir las funciones laborales. La encargada de salud ocupacional contactaba a

cada persona para asegurarse de que cada uno estuviera cumpliendo las medidas ergonómicas establecidas por la institución, esto aplica tanto para aquellos funcionarios quienes se encontraban en el campus como en el hogar, tuvieran el espacio adecuado y se sintieran cómodos mientras laboraban.

El enfoque de la implementación se dirige hacia la seguridad y protección de todos los funcionarios del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), otro de los especialistas hace énfasis en que lo primero es asegurar la seguridad de todos los funcionarios, evitar los contagios para proteger tanto al personal como a los estudiantes. Se afirma, aunque no todos pueden cumplir sus funciones desde sus hogares, debido a sus roles en la empresa, como lo son los de mantenimiento, el enfoque principal es acomodar los horarios para evitar la aglomeración en el campus universitario.

Uno de los especialistas explica, para fines de *organización*, se divide a la población en tres sectores. Aquellos los cuales son población de riesgo por motivos de salud, los funcionarios que deben cuidar a familiares y se encuentran trabajando desde la casa y por algún motivo en especial, necesitaban seguir laborando en esa modalidad; por último, aquellos trabajadores sin factores de riesgo. Desde el enfoque tecnológico, lo primordial con la implementación del trabajo remoto es que todos los trabajadores tuvieran todas las herramientas necesarias para cumplir con sus labores diarias de igual manera o inclusive mejor, desde sus hogares. En el momento de la implementación no se toma en cuenta el tema de ciberseguridad; sin embargo, con el paso del tiempo se agrega más programas para ello.

Con el fin de mantener un *control* organizacional, el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) crea un addendum donde se establece una *lista de regulaciones* y acuerdos entre el trabajador y la organización y que conforme las medidas del gobierno se actualizan. Algunas de las modificaciones en las políticas internas de la organización con el fin de poder cumplir la nueva modalidad de trabajo son el uso de los sistemas de tecnología, la entrega de licencias para algunos *softwares*, la flexibilidad en horarios, las políticas financieras con respecto de los activos, pues no se encuentran en la sede universitaria, sino en las casas de los trabajadores. La mayoría de los especialistas concuerda que el compromiso de todos los trabajadores es la clave para el éxito de esta modalidad. Se destaca que la organización protege a sus funcionarios, pues no se realizaron despidos a trabajadores directos de la institución. No



obstante, se debe realizar ajustes económicos para poder subsistir y cubrir los gastos fijos que se tienen normalmente.

Cabe destacar, uno de los especialistas afirma que el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) era el único Instituto de Educación Superior en Costa Rica con el permiso correspondiente del Ministerio de Salud para dar clases presenciales debido a que, según el protocolo creado, ningún estudiante podía entrar o salir al campus sin autorización previa. Si alguna persona necesita salir del campus y regresar días después, debe cumplir la cuarentena de 14 días para evitar contagios.

Un especialista menciona que debido a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) presentes previo a la llegada del COVID-19 es posible seguir con la operación administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), mediante el medio oficial de comunicación: el correo institucional. Además, se implementa el uso de herramientas adicionales como *Zoom* y *Google Meet*, por las cuales se transmite las nuevas políticas y normas por seguir, pero sobre todo, permiten mantener contacto con los colaboradores de manera directa.

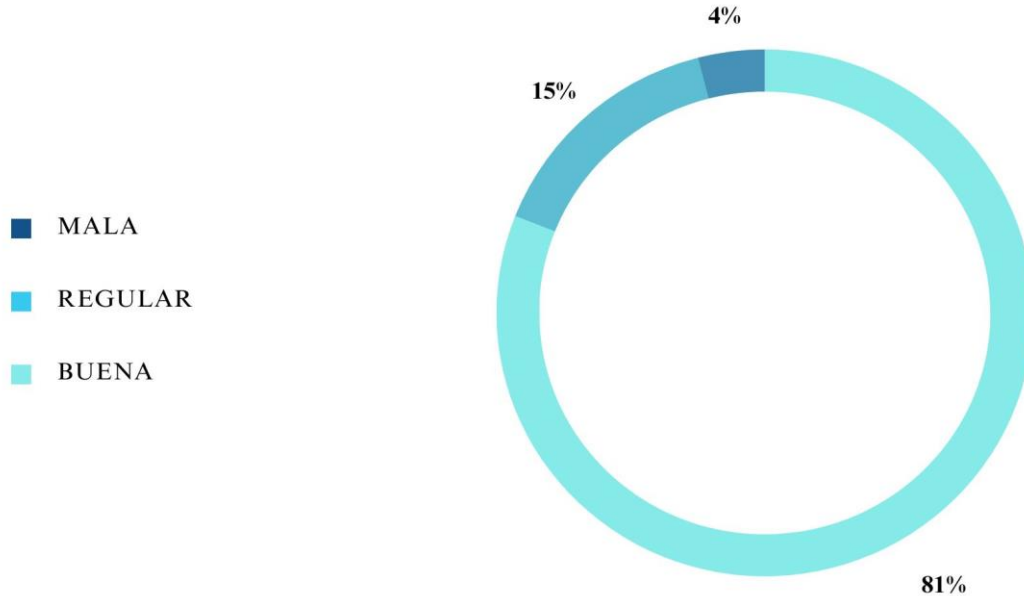
Pese a que la infraestructura tecnológica y de ciberseguridad no eran las óptimas para brindar el soporte a todos los trabajadores y de manera eficiente en la modalidad virtual; sin embargo, se tenían las bases suficientes y se van mejorando. Como muestra, uno de los especialistas comenta la necesidad de crear una página de comunicación interna, en donde se postea información actualizada de lo que sucede en el país, expresa la finalidad de la página es centralizar ahí toda la información para que los colaboradores se informen. Varios especialistas mencionan se crearon grupos de *WhatsApp* para comunicarse de manera rápida y efectiva. Otros por su parte manifiestan que el chat de *Google Hangouts* lo utilizan como medio de comunicación oficial interno sus compañeros.

Cabe destacar, la implementación del trabajo remoto ante la llegada del COVID-19 genera el uso de nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), todos los especialistas coinciden en que se potencializa la herramienta *Zoom* para las videoconferencias, como también *Google Meet*. De igual modo, un especialista menciona se implementa la plataforma de *Cisco Anyconnect Secure Mobility Client* a todas las laptops de los colaboradores para el acceso a las diferentes herramientas de trabajo desde sus casas.

Con respecto de las capacitaciones brindadas por parte del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) para el uso de nuevas herramientas durante la implementación del trabajo remoto, 57.69% de los encuestados indica recibir una adecuada capacitación; no obstante, 38.46% señala no recibir ningún tipo de capacitación. Por tal motivo, la curva de aprendizaje en cuanto al uso de *Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)* se percibe más lenta. Ante el panorama de que los empleados hubiesen sido debidamente capacitados en cuanto a estos aspectos, antes de la transición al trabajo remoto, esta etapa habría sido más fluida y sencilla para la organización en general. Es relevante destacar, existe una variación generacional en la población administrativa, lo cual dificulta en algunos casos la implementación de las capacitaciones, debido principalmente a la resistencia al cambio; por ende, el proceso de implementar todo lo necesario ante el cambio se considera más complejo y extenso.

De manera simultánea, tanto los encuestados como los especialistas entrevistados del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) manifiestan que previo a la llegada del COVID-19 en 2020, se cumple un *horario* de lunes a viernes de 8:00 AM a 5:00 PM. Una especialista comenta que su equipo, previo a la pandemia se encuentra implementando prácticas remotas, pues su jefe les da la opción de realizar teletrabajo una vez por semana. Aunado a esto, se presenta la figura 7 la cual hace referencia a la percepción de los empleados con respecto a *planificación institucional* ante la transición de modalidad presencial a remota.

**Figura 7.** Planificación institucional ante la transición de modalidad presencial al teletrabajo en el área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE)



*Nota.* Elaboración propia (2023).

Por tal motivo, es necesario agregar, 81% de los trabajadores de la organización percibe la planificación institucional ante la transición de la modalidad presencial a la remota posterior a la pandemia de COVID-19, buena; seguidamente, 15% opina que es regular. No obstante, cabe mencionar, 4% considera la transición mala. Sin embargo, a algunos colaboradores se les brinda la opción de realizar trabajo remoto debido a la naturaleza de sus funciones.

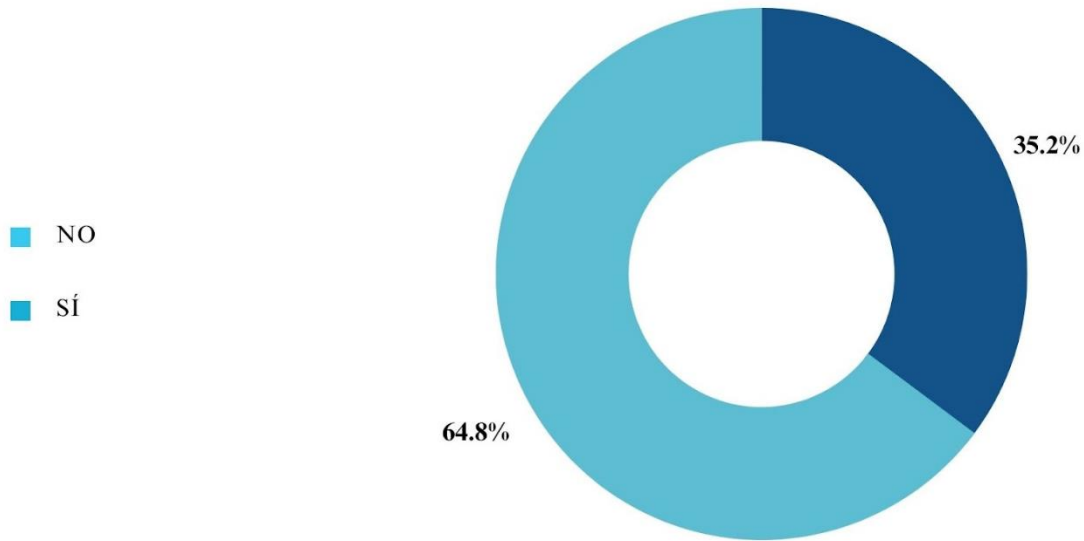
Se evidencia, para la mayoría de los colaboradores la planificación institucional ante el repentino cambio de modalidad de trabajo es positiva, a diferencia de un porcentaje menor el cual considera la planificación como mala. El acompañamiento del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) a sus colaboradores durante la transición de trabajo presencial a remoto resulta crucial para garantizar una adaptación exitosa. Es posible el acompañamiento requerido por este grupo fuese mayor, pues es normal los empleados enfrenten desafíos al adaptarse a un entorno de trabajo remoto, el cual representa un mayor uso de herramientas tecnológicas. Es de suma importancia las empresas brinden capacitación y entrenamiento adecuado para ayudar a los colaboradores en el desarrollo de habilidades y

competencias necesarias para trabajar de manera efectiva a distancia. Así, de manera ideal, incluya talleres sobre el uso de herramientas digitales, gestión del tiempo, manejo de la comunicación virtual, entre otros temas relevantes.

La mayoría de los participantes, específicamente 54.7%, afirma: desde la implementación de esta modalidad experimenta cambios en cuanto a la *jornada laboral*. Con respecto de los comentarios, en su mayoría se atribuyen a la extensión de las horas laborales, pues de acuerdo con los encuestados existen ocasiones donde se trabaja más tiempo después de la hora de salida; es decir, se excede del tiempo laboral. También, según su percepción se presencia un ahorro en el tiempo de viaje para llegar al trabajo y de regreso al hogar, influyendo también en el ahorro del dinero gastado en gasolina o pasajes y, por último, mencionan el cambio experimentado en el hogar, pues se comparte mucho más tiempo con la familia y tienen un mejor uso de su tiempo y espacio personal. Según lo expresado por los encuestados, en relación con el cambio de modalidad, el instituto logra aportar valor en aspectos de salario emocional. Se denota un aumento en el valor en cuanto al bienestar y calidad de vida de los colaboradores, desde su percepción. La *flexibilidad* otorgada por la modalidad remota es apreciada por los empleados, pues no resulta en un beneficio únicamente económico. La retribución en cuanto a un mayor disfrute de las necesidades personales y la calidad de vida que experimentan los empleados se obtiene mediante la flexibilidad de tal modalidad laboral.

Simultáneamente, uno de los especialistas enfatiza en el beneficio de la flexibilidad, pues se permite experimentar un nuevo modelo de trabajo por objetivos que brinda mayor libertad. Además, conlleva a una óptima comunicación entre jefaturas con base en el cumplimiento de las labores, independientemente de la ubicación del empleado. A la vez, parte de la flexibilidad incluye los tiempos de descanso con los que cuentan los colaboradores. Para ilustrar, se muestra en la figura 8 la información obtenida en cuanto se pregunta a los encuestados sobre el disfrute de recesos.

**Figura 8.** Cuestionamiento de la buena utilización de los tiempos de receso durante la jornada laboral en la modalidad de trabajo remoto por causa del COVID-19 dentro del área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE)



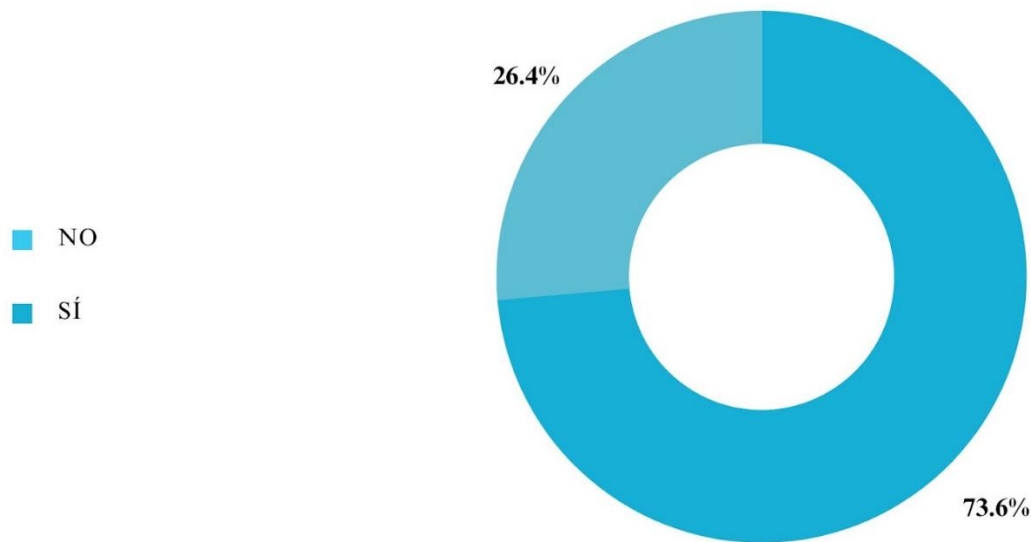
*Nota.* Elaboración propia (2023).

Desde otra perspectiva, para que los trabajadores pudieran realizar adecuadamente sus labores cuando se implementa el trabajo remoto ante la llegada del COVID-19, la institución brinda equipo tecnológico y ergonómico necesario para realizar el trabajo desde casa. Tal como muestra la figura 9, donde según los encuestados, 73.30% indica que el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) brinda el equipo necesario para la realización de su trabajo y un 26.40 % señala, por el contrario, incurren en gastos económicos con el fin de adquirir el equipo necesario.

Ahora bien, en cuanto a la gestión de recursos humanos, resulta fundamental que el instituto se preocupe y vele por el bienestar y la salud de su talento humano al proporcionar los equipos necesarios para un entorno de trabajo seguro y cómodo. En este caso, sin el equipo ergonómico adecuado sus empleados pueden presentar grandes consecuencias como problemas de salud a largo plazo, dolores crónicos en el cuello, hombros, espalda y muñecas. De tal modo, si los empleados

se sienten físicamente incómodos al trabajar, es probable que su productividad disminuya. El malestar físico puede afectar en su concentración, enfoque y capacidad para completar tareas de manera eficiente. La falta de apoyo y recursos puede generar frustración y conllevar un aumento de estrés laboral. Por ello, la organización debe velar por las mínimas *condiciones ergonómicas preventivas* para el bienestar integral del colaborador, lo cual además representa una imagen positiva de la empresa. Dicho esto, enseguida se muestra la figura 9 correspondiente a la distribución del equipo y mobiliario.

**Figura 9.** Distribución de equipo y mobiliario para el área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) posterior a la pandemia por COVID-19



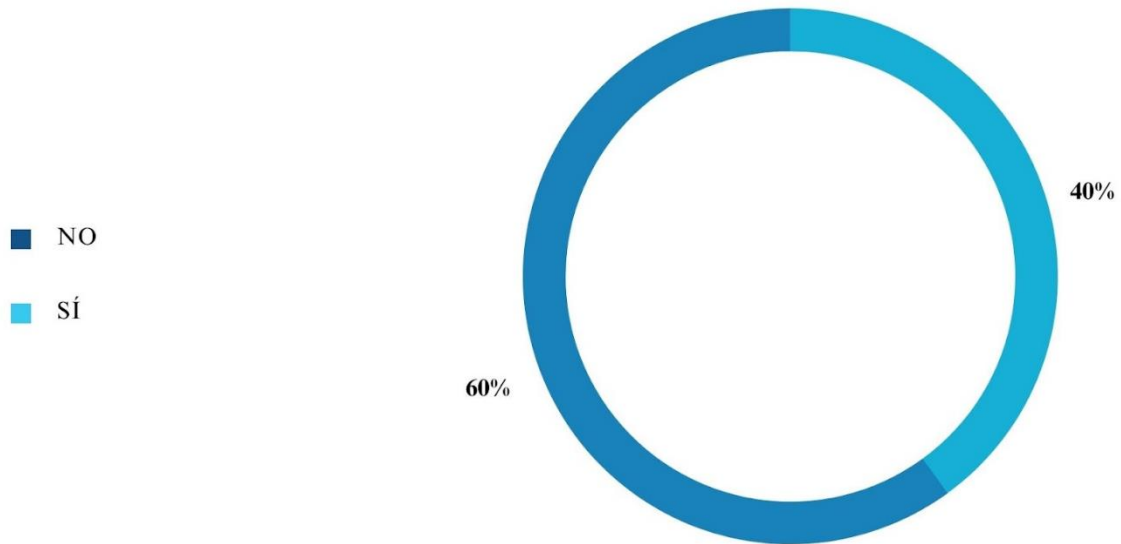
*Nota.* Elaboración propia (2023).

Según los encuestados quienes ingresan a la compañía antes del 20 de marzo de 2020, el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) les proporciona el *equipo tecnológico y ergonómico* inmediatamente se les comunica sobre la modalidad de teletrabajo debido a la llegada del COVID-19. Mas aún, un especialista expresa se presta mobiliario ergonómico según las necesidades de los colaboradores, pues algunos cuentan con cierto equipo para realizar el trabajo desde casa; por lo contrario, existen colaboradores quienes no lo tienen y debido a esto, se les otorga todo el mobiliario necesario. Otro especialista menciona que, desde el

inicio de la implementación del trabajo remoto, se coordina el transporte para hacer entrega de los diferentes equipos requeridos por los trabajadores, pues algunos no cuentan con vehículo propio.

En relación con la opinión de los trabajadores del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) sobre el aumento de la carga laboral con la implementación de trabajo remoto, tal como se muestra en la figura 10, los resultados muestran: un 60% confirman no perciben un aumento, sin embargo, un 40% opina sentir un cambio en su carga laboral, en tanto consideran hay una agenda más amplia, pues no les respeta los tiempos de comida y los *horarios* establecidos de finalización de la *jornada laboral*. En este punto, cabe señalar, no se realiza cambios en la descripción de los puestos en los departamentos del sector administrativo, pues con la implementación del nuevo modelo de trabajo, se ajusta las funciones del puesto dentro del proceso administrativo planteado, previo a la pandemia por COVID-19. Por consiguiente, con respecto de la *jornada laboral*, no se presenta variantes significativas en cuanto a la asignación de tareas; en relación con los *horarios de trabajo* se denota el cumplimiento de las horas laborales. Desde una perspectiva de organización, se rescata la firmeza y planificación con respecto de la distribución de labores. Además, el cambio de modalidad representa el ajuste a las labores, así como el compromiso del instituto hacia el cumplimiento de los objetivos en común.

**Figura 10.** Percepción en el incremento de la carga laboral para los colaboradores que practican trabajo remoto dentro del área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) por causa de la pandemia por COVID-19



*Nota.* Elaboración propia (2023).

Como resultado, la implementación del trabajo remoto en el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) durante la nueva normalidad significa un proceso desafiante, pero exitoso. Es posible identificar esfuerzos significativos para garantizar los trabajadores tengan acceso a equipos informáticos adecuados, así como a capacitación necesaria en cuanto al uso de nuevas herramientas tecnológicas. Baste como muestra, el establecimiento de un comité integrado por gerentes de diferentes áreas para abordar temas de implementación, seguridad organizacional, salud ocupacional y comunicación interna. La salud ocupacional representa una prioridad para la organización, pues brinda soporte ergonómico y asegura que los empleados cuenten con el espacio idóneo para trabajar desde casa.

Pese a los desafíos presentes a nivel organizacional ante la pandemia, la infraestructura tecnológica es aprovechada al máximo. Esto, mediante el uso de herramientas como *Zoom*, *Google Meet* y *Cisco Anyconnect Secure Mobility Client*. Si bien, existen algunas dificultades en el proceso de capacitación, el compromiso de los empleados resulta fundamental para el éxito de esta modalidad. Además, se efectúa ajustes administrativos dentro de la empresa, lo cual conlleva a la



protección de la fuerza laboral; por tanto, no se desvincula contratos de puestos administrativos durante este periodo. En general, el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) demuestra altos principios de adaptabilidad y resiliencia al implementar el trabajo remoto y, ante la gestión de recursos humanos, sostiene una operación administrativa efectiva en tiempos de cambio.

#### **4.3. Entorno externo e interno de la modalidad de trabajo remoto**

Cabe mencionar, se expone los cambios experimentados de manera interna y externa dentro del área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) ante la implementación de una nueva forma de realizar las labores. De acuerdo con los especialistas entrevistados, se presenta un cambio importante con respecto de los *beneficios* otorgados a los colaboradores del área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), posterior a la llegada del virus de COVID-19.

En primera instancia, los entrevistados concuerdan en que la afectación se genera debido a la limitación del uso de las instalaciones del Campus, las cuales incluye acceso al gimnasio, piscina, las canchas de tenis, igualmente de la facilidad de la utilización del cajero automático y la cercanía del médico de empresa que aporta el instituto. Además de las instalaciones, el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) otorgaba el beneficio de subsidio de alimentación a todos los empleados. Así, un especialista menciona que el servicio de almuerzo también se consideraba una actividad de integración, pues había unión entre compañeros a la hora de reunirse en el comedor y compartir como equipo, situación que actualmente es distinta una vez el distanciamiento se implementa y se interrumpe la convivencia. Todavía queda destacar, algunas otras actividades las cuales formaron parte de la convivencia como las fiestas de Navidad, actividades de *Halloween*, celebración de cumpleaños, participación en *rallys*, mejengas y partidos de voleibol.

Por otra parte, el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) proporciona ayuda para enfrentar la parte emocional. Por medio de la integración de una psicóloga, se aborda los temas emocionales por los cuales pasan los empleados. Algunas situaciones que ejemplifican los especialistas y se incluyen dentro de este beneficio son el trato con relación de temas de pareja, ansiedad, carga laboral, estrés y pérdida de familiares. Otro beneficio destacable el cual mencionan los especialistas es el transporte proveído por el Instituto Centroamericano de

Administración de Empresas (INCAE). Previo a la llegada de la pandemia de COVID-19, se cuenta con la facilidad de solicitar busetas para brindar el servicio de transporte del personal y así poder asistir a las instalaciones. Según los encuestados, como forma de mantener la productividad y motivación de los colaboradores, se retoma la implementación de actividades de integración de equipo. Los especialistas mencionan ejemplos como la celebración de fiestas y cumpleaños. En particular, uno de los especialistas afirma se brinda la oportunidad de reunirse con el equipo en Nicaragua, lo cual fomenta la unión del grupo y se da una mejor convivencia de equipo.

Se debe tomar en consideración: uno de los especialistas menciona que de la manera en la cual el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) enfrenta la afectación provocada por la pandemia en temas relacionados con la cantidad de personal y salarios. Además, afirma que nunca se despide ningún colaborador y se toma medidas de ajuste de presupuesto en donde el rebajo salarial se aplica por un año y se define de acuerdo con el rango salarial correspondiente a cada empleado. Luego de finalizado el año, el especialista afirma el salario se establece con normalidad y se elimina la rebaja temporaria.

Una vez los empleados se enfrentan a la nueva normalidad y se familiarizan con la experiencia del modelo híbrido de trabajo, enseguida se cuestiona sobre el nivel de acceso al servicio de internet. En su mayoría, los encuestados afirman contar con un buen servicio de internet. Incluso se señala la contratación e inversión realizada en cuanto a la cantidad de internet por utilizar en sus hogares. Únicamente se recibe respuesta por parte de un encuestado, quien señala no realizar teletrabajo pues no posee una buena calidad de internet. Otro rasgo del trabajo remoto es, en el caso del departamento administrativo, 85.2% de los encuestados afirma haber obtenido beneficios gracias a la implementación de este. Por tal motivo, mediante la figura 11 se muestra los privilegios percibidos.

**Figura 11.** Beneficios percibidos por los empleados durante la modalidad de trabajo remoto por causa del COVID-19 dentro del área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE)



*Nota.* Elaboración propia (2023).

Cabe señalar, por otra parte, se cuestiona en cuanto a la comodidad de comunicación entre equipos de trabajo de manera remota, por lo tanto, los encuestados en su mayoría, con 98.1% afirma si estar cómodos, mientras que el 1.9% difiere. Con lo anterior, por medio de la encuesta 41 personas confirman percibir un beneficio en cuanto al aumento de la productividad cuando realizan las labores de manera remota, 11 personas no estaban seguras de su respuesta ya que depende de la circunstancia y únicamente una persona responde negativamente a la hora de preguntar si percibe el beneficio. Aunado a esto, se cuestiona la comodidad en relación con el espacio con el cual cuenta el empleado para el desempeño de las labores desde su hogar, por ello, 48 personas afirman ser dueños de un espacio designado para trabajar y a la vez 5 personas niegan tener un lugar establecido.

En cuanto al regreso a la presencialidad y con el fin de conocer las expectativas que poseen los especialistas, éstos afirman que el teletrabajo es opción para continuar con las labores, mientras se cuente con las herramientas necesarias para llevarlo a cabo, así como también se propone

mantener con el modelo de trabajo híbrido (tres días presencial y dos días de teletrabajo). Se concuerda en cuanto a la presencialidad puede ser utilizada para la unión de equipos, actividades y eventos los cuales fomentan la conexión humana y la interacción, más es importante mencionar que en las áreas de *Campus* y *Hospitality* así como en Tecnología e Innovación, cuentan con personal quien debe seguir de manera presencial debido a la naturaleza del trabajo.

#### **4.3.1. Análisis FODA**

El propósito de esta metodología es analizar los puntos fuertes y débiles del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), con respecto de las oportunidades y amenazas presentes en su entorno. Cabe señalar, en cuanto al ámbito interno se identifica dos factores controlables: las *fortalezas* en las cuales se debe apoyar la organización y las *debilidades* por superar y en relación con el ámbito externo, se determina dos factores no controlables: las *oportunidades* de mejora por aprovechar y las *amenazas* de las cuales se debe defender.

**Tabla 4.** Análisis FODA del sector administrativo del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) enfocado en la modalidad de teletrabajo por causa de la pandemia por COVID-19

Fortalezas	Debilidades
<p>Desarrollo de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) óptimas y seguimiento de protocolos de ciberseguridad actualizados.</p> <p>Disminución del costo de vida mensual, tanto a nivel organizacional como individual.</p> <p>Flexibilidad de distribución de tiempo personal.</p> <p>Gran porcentaje de los colaboradores quienes conforman el área administrativa pueden cumplir con sus funciones de manera remota.</p> <p>No se percibe un incremento en la carga laboral ni disminución de la productividad a nivel organizacional.</p> <p>Óptimo clima laboral y promoción de una cultura de confianza.</p>	<p>Debilitamiento de la interacción social entre los funcionarios.</p> <p>Limitante de un equipo y mobiliario ergonómico por colaborador.</p> <p>Pérdida de la cultura organizacional ante la ausencia de actividades.</p> <p>Resistencia al cambio, en cuanto a la implementación de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), por parte de los miembros de la institución.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>Maximización de las TIC.</p> <p>Mejora de la imagen institucional.</p> <p>Mitigación del impacto ambiental por la reducción del uso del medio de transporte.</p> <p>Motivación de los colaboradores al conciliar su vida laboral y personal.</p> <p>Optimización de costos de operación.</p> <p>Reestructuración de la metodología de evaluación del desempeño.</p>	<p>Aumento económico en los gastos de los colaboradores.</p> <p>Incumplimiento de las pautas establecidas en el addendum.</p> <p>Posibles riesgos laborales.</p> <p>Riesgo de pérdida, robo o daño del equipo tecnológico.</p> <p>Riesgos para la seguridad informática organizacional.</p>

*Nota.* Elaboración propia (2023).

Hecha esta salvedad, enseguida se muestra una breve explicación sobre los aspectos mencionados. Con respecto de las fortalezas, es posible rescatar, en primer lugar, el desarrollo de óptimas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). A la vez, el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) cuenta con el personal idóneo para capacitar a los colaboradores, tanto a los actuales como a los potenciales de nuevo ingreso, con respecto del uso de estas herramientas. Además, se presenta una disminución en el costo de la vida mensual para la institución en cuanto al pago de servicios públicos (agua, electricidad y telefonía), compra de uniformes para los trabajadores y el subsidio de alimentación, tanto como para los colaboradores en relación con el uso de transporte o combustible, vestimenta y alimentación.

Aunado a esto, otra de ellas corresponde a la flexibilidad de los empleados ante la distribución del tiempo personal (familiar, recreación, individual, entre otros). De igual modo, es una fortaleza que la mayoría de los roles del sector administrativo se acoplen para así lo trabajadores puedan llevar a cabo sus funciones desde el modelo híbrido. También, se respalda el mayor porcentaje de colaboradores afirma ser más productivo desde su casa, pues no se presenta un cambio significativo en la asignación de tareas; por ende, no incrementa su carga laboral. De manera simultánea, sostienen sentirse cómodos con este modelo híbrido; por ello, se crea un buen clima organizacional y promueve bases fuertes de confianza dentro de la institución.

Desde otra perspectiva, con respecto de las debilidades, se identifica el debilitamiento de la interacción social entre los colaboradores, este factor afecta directamente las relaciones interpersonales del equipo, las cuales son necesarias para mantener la motivación y el buen clima dentro de la organización. Por otra parte, la institución limita a un único equipo y mobiliario ergonómico por cada empleado; en este caso, ellos deciden si desean tenerlo en su casa o bien, en la oficina. Cabe señalar, dicha situación no permite que los trabajadores cuenten con condiciones ergonómicas en cada escenario y cumplir así con las normas básicas de salud ocupacional.

A la vez, se percibe pérdida de la cultura organizacional, lo cual se debe a la falta de actividades presenciales tales como graduaciones, entrevistas y cursos en general; de igual manera, el sentido de identificación de los colaboradores con el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) disminuye. Por último, se presenta una resistencia al cambio por parte de los miembros administrativos en cuanto a la implementación y el desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

Ahora bien, con respecto de las oportunidades, es necesario mencionar se muestra varias ellas. Baste como muestra, por medio de la implementación de un modelo híbrido de trabajo es posible explorar nuevas herramientas de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para que los colaboradores puedan cumplir con sus objetivos desde dicho enfoque. Además, se muestra una mejora de la imagen institucional, pues representa una metodología innovadora para la organización. Simultáneamente, se evidencia la mitigación del impacto ambiental por la reducción del uso de medios de transporte no sostenibles, tal y como son el autobús y los vehículos convencionales.

Otro rasgo corresponde a la motivación manifestada por los empleados del área administrativa, la cual se debe principalmente a conciliar su vida laboral y personal dentro de un equilibrio ideal. Cabe señalar, tal aspecto conlleva un mayor compromiso por parte de ellos, cuya traducción radica en un mejor desempeño de sus funciones. Así, en cuanto a la optimización de costos de operación, se debe añadir que representa una oportunidad pues al mantener dicho modelo de teletrabajo la institución reduce costos tales como el subsidio de alimentación brindado a los colaboradores, la confección de uniformes institucionales y de servicios públicos básicos (agua, electricidad y telefonía). Mas aún, se ofrece el espacio para reestructurar la evaluación de desempeño para los empleados del ámbito administrativo, la cual se ajuste a la nueva modalidad de trabajo.

En última instancia, se menciona las amenazas latentes en el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), específicamente del sector administrativo. Una de ellas corresponde al incremento económico en los gastos de los colaboradores con relación a los servicios públicos básicos (agua y electricidad), conexión a Internet y alimentación, por cuanto pasan más tiempo en sus casas de habitación por causa del teletrabajo. Aunado a lo anterior, existe una posibilidad de incumplir pautas establecidas en el addendum, el cual se implementa ante la llegada del virus SARS-CoV-2. Por ejemplo, la extensión de horas laborales y el hecho de no desconectarse de la computadora en la hora de almuerzo; es decir, tomar pausas activas dentro del modelo híbrido, lo cual repercute directamente en la salud mental del empleado.

Adicionalmente, se muestra la posibilidad de múltiples riesgos. Baste como muestra, riesgos laborales que pueden presentarse en el hogar de los colaboradores, así como riesgos de pérdida, robo o daño que puede sufrir el equipo tecnológico; es decir, la computadora y

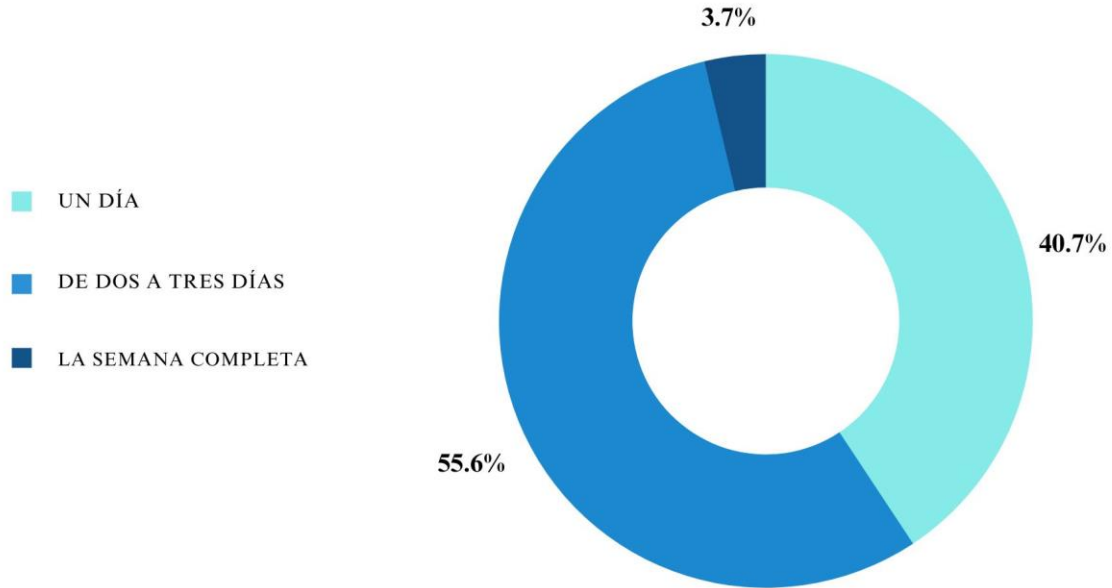
herramientas de teletrabajo. Cabe señalar, se pueden presentar tanto en la casa de los trabajadores como en el momento en cual ellos se movilizan hacia las instalaciones institucionales; ya sea, en transporte público o propio. Por último, riesgos de seguridad informática con respecto del robo o pérdida de información confidencial e importante de la organización.

#### **4.4. Plan estratégico de la modalidad de trabajo remoto**

En última instancia, se analiza la información relacionada con la variable de plan estratégico de la modalidad trabajo remoto en el sector administrativo del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), con el fin de presentar una propuesta. Dicho esto, se debe aclarar, desde un enfoque integral se aborda elementos de la filosofía organizacional, tales como políticas, misión, visión, valores y objetivos de la institución. Ahora bien, para comenzar, 55.6% de la población encuestada prefiere realizar teletrabajo en su totalidad, 40.7% se inclina por una selección de dos a tres días, mientras el resto; es decir, 3.7% opta por un día a la semana, tal y como se muestra en la figura 12.



**Figura 12.** Preferencia de días para realizar teletrabajo por parte de los colaboradores del área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE)



*Nota.* Elaboración propia (2023).

Además, se debe tomar en consideración, de las 54 personas, 28 afirman que su costo de vida mensual disminuye considerablemente a través de la implementación del modelo híbrido de trabajo; por el contrario, 13 individuos sostienen no percibir diferencia alguna y, por último, 7 indican que es relativo. Aunado a esto, es posible establecer una conexión con los valores institucionales, específicamente la innovación que caracteriza el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) ante la adaptación a cambios constantes. Es esencial esté a la vanguardia de las últimas tendencias y desarrollos tecnológicos para mantenerse relevante, competitivo y en sintonía con las necesidades cambiantes del mundo empresarial. Así, enseguida, se muestra una tabla donde es posible visualizar un análisis sobre las diferentes razones por las cuales se puede percibir una disminución importante en el costo de vida por mes, estas se encuentran al lado izquierdo de la tabla y, por el contrario, los motivos que hacen diferir a la minoría al respecto, al lado derecho de esta.

**Tabla 5.** Análisis de la disminución del costo de vida mensual para los colaboradores del área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) quienes teletrabajan por causa de la pandemia por COVID-19

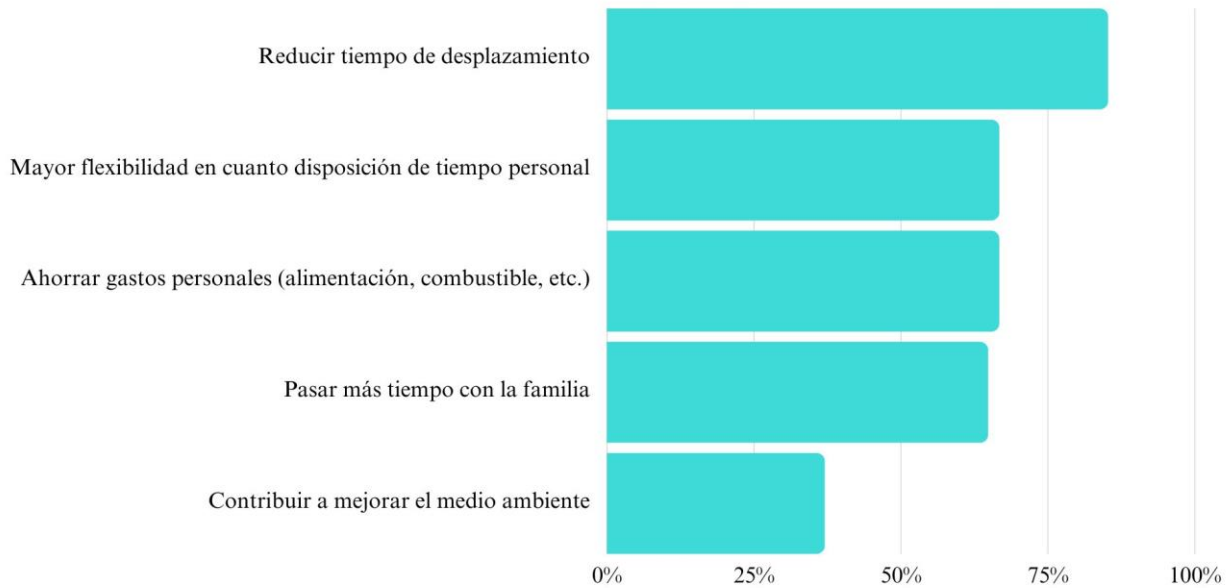
Provecho	Inconveniente
Vestimenta y calzado de oficina	
Salario de niñeras para el cuidado de personas menores de edad	Incremento en el consumo de energía eléctrica
Costo de movilización (servicio público o combustible)	Mayor demanda de ancho de banda de conexión a Internet
Gastos de alimentación	Gastos asociados con la permanencia en casa
Mantenimiento de vehículo	

*Nota.* Elaboración propia (2023).

Se debe agregar, se justifica la disminución del costo de vida mensual porque los colaboradores ya no deben invertir en vestimenta y calzado para la oficina, salarios de niñeras, costos de movilización, gastos de alimentación y mantenimiento de sus vehículos. Por otro lado, como inconveniente para el menor porcentaje de la población encuestada que sostiene no percibir un impacto positivo en sus finanzas ante la implementación del teletrabajo, se presenta el incremento en el consumo de energía eléctrica en sus hogares, una mayor demanda en el ancho de banda para conexión a Internet y gastos asociados a la permanencia en casa en general.

De manera simultánea, con respecto de la implementación del teletrabajo, particularmente, para la población encuestada, la reducción de tiempo del desplazamiento hacia la oficina o hacia el hogar corresponde a uno de los más grandes beneficios, como de igual forma lo es el ahorro en la alimentación, combustible, uniformes, entre otros. De acuerdo con lo anterior, se puede visualizar en la siguiente figura los aspectos más atractivos ante la percepción de los colaboradores.

**Figura 13.** Percepción de los colaboradores del sector administrativo del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) sobre los beneficios del teletrabajo



*Nota.* Elaboración propia (2023).

Ahora bien, de manera general, los gerentes entrevistados sostienen que la *visión* del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) es la esencia de cuanto hoy son y por medio de ella, a través de los líderes quienes se desenvuelven en las distintas regiones donde se ubican, pretenden generar impacto en la comunidad, tanto a nivel personal como social, y así, transformar vidas. En cuanto a los *objetivos organizacionales*, los especialistas hacen referencia a los tres pilares, los cuales corresponden a la excelencia operativa y sostenibilidad financiera, excelencia académica y branding y posicionamiento. En detalle, de acuerdo con los entrevistados, los objetivos se basan en optimización de recursos, estandarización de datos, comunicación asertiva, trabajo colaborativo, cultura de alto desempeño, introducción de tecnologías de mejora, experiencia positiva con el cliente, sentido de pertenencia y el posicionamiento de la organización tal cual.

Desde otra perspectiva, se aborda el tema de cambios percibidos en los distintos departamentos, que forman parte del objeto de estudio, a partir de la implementación de teletrabajo posterior a la llegada del virus SARS-CoV-2 en el país. Un especialista explica resulta complejo

identificar cuál representa el mayor desafío a nivel departamental, pues su área se establece dentro de la organización simultáneamente con el inicio de la pandemia de COVID-19. Por consiguiente, se encuentran en un proceso de construcción, tanto de insumos administrativos, los cuales les permitirían ofrecer sus servicios, así como la creación de un sistema tecnológico, formatos y políticas. Por tal motivo, la retroalimentación proporcionada por los clientes corresponde al mayor reto posterior a la implementación del modelo híbrido de trabajo puesto impacta directamente en el funcionamiento del departamento.

Simultáneamente, uno de los especialistas señala el mayor desafío consiste en brindar óptimas condiciones laborales en los distintos escenarios, las instalaciones institucionales y la casa de cada uno de los colaboradores, desde un enfoque integral. Por ejemplo, no resulta viable brindar un equipo y mobiliario ergonómico a cada colaborador para que utilice tanto en los edificios del campus como en su hogar. Otro factor determinante corresponde a la conexión a internet y su calidad.

Mas aún, otro especialista expone, durante la pandemia se presenta la desvinculación de 50% de los colaboradores de su área; por lo tanto, se desarrolla una sobrecarga laboral, la cual resulta en la necesidad de contratar un consultor externo, cuya responsabilidad se basa en el diseño gráfico del sector de comunicación. A su vez, un especialista distinto señala la dificultad para dirigir y asistir a una cantidad excesiva de reuniones virtuales durante su jornada como el mayor reto. Desde diferente perspectiva, otro especialista identifica la imposibilidad de brindar el seguimiento usual a los colaboradores en cuanto al cumplimiento de métricas y alcance de objetivos como el mayor desafío, junto con la preocupación ante la falta de interacción humana.

Por último, el especialista menciona con respecto del tema de ciberseguridad: representa uno de los desafíos más grandes para el sector; debido a que, al llevar a cabo los colaboradores sus funciones en casa, incrementa el riesgo de fugas de información, cuya repercusión radica directamente en la seguridad organizacional. También, añade la obsolescencia del equipo tecnológico ante la necesidad de la implementación del teletrabajo; no obstante, se adapta para el óptimo funcionamiento.

En última instancia, se realiza un análisis sobre los recursos implementados al inicio de la pandemia y de manera posterior, se descartan. Algunos de los cambios radicales corresponden al cambio de la telefonía de centrales análogas a alternativas digitales, pues las primeras no cumplen

con el rendimiento esperado. De manera similar, la implementación del VPN; es decir, *Virtual Private Network* o bien, red privada virtual. Anteriormente, solo se cuenta con una de ellas; no obstante, en el transcurso se evidencia la necesidad de incorporar más, tal y como es en la actualidad. Además, del almacenamiento de la información en la nube, en lugar de los servidores y la capacitación del personal en cuanto a herramientas tecnológicas.

Además, el aspecto de la bioseguridad y protocolos sanitarios, en la actualidad no se utiliza más el cubrebocas ni guantes, tampoco se cumple el distanciamiento social; por ende, la reorganización de las instalaciones es diferente. Cabe señalar, aún se mantienen medidas tales como la existencia de dispensadores de alcohol en gel. Otro aspecto por destacar corresponde al liderazgo dentro de la organización, esto al percibir medidas de control diferentes como un nuevo desafío ante la implementación del modelo híbrido de trabajo, resulta necesario ejecutar un nuevo tipo de liderazgo. Sirva como muestra, el manejo del tiempo personal contra la productividad dentro de horas laborales. También, se presenta la suspensión de eventos; por ejemplo, entrevistas o graduaciones. Sin embargo, actualmente se realizan tales actividades de manera presencial, pues, los protocolos de salud se han adecuado a la nueva normalidad.

Ahora bien, en general, se permite alcanzar un mayor entendimiento y claridad en cuanto a las cuatro variables relacionadas al objeto de estudio y los indicadores correspondientes. Es posible llevar a cabo un análisis de la gestión del proceso administrativo de la implementación de la modalidad de trabajo remoto por causa de la pandemia de COVID-19 como práctica del área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) y su viabilidad de aplicación. De tal modo, se debe enfatizar, se refleja de manera amplia e integral cada una de las etapas del proceso administrativo, el cual conserva el mismo equipo de dirección encargado de la toma de decisiones del sector administrativo. También, se identifica las tendencias inmersas en el ámbito externo e interno en relación con la modalidad de trabajo remoto.

Por consiguiente, a través de la información recolectada y los datos generados a partir del modelo de análisis del marco metodológico por medio de las técnicas e instrumentos seleccionados, surge la necesidad de analizar la percepción de los colaboradores y de la gerencia de los departamentos del área administrativa. Debido a lo anterior, en el siguiente apartado se generarán las debidas conclusiones y recomendaciones, tomando en consideración el criterio del equipo investigador.

**CAPÍTULO V:  
CONCLUSIONES,  
RECOMENDACIONES Y  
PROPUESTA**

Es necesario mencionar, en el presente capítulo se fundamenta en las conclusiones y recomendaciones basadas en la información obtenida a través de las técnicas e instrumentos seleccionados en el marco metodológico de la investigación correspondiente. Cabe aclarar, dicho análisis se centra en el modelo de objetivos e indicadores establecidos. Además, se desarrolla la información en cuatro distintas secciones variables, las cuales se basan en el proceso administrativo previo a la pandemia, trabajo remoto, entorno externo e interno de la modalidad de trabajo remoto y plan estratégico de la modalidad de trabajo remoto.

### **5.1. Conclusiones**

Hecha esta salvedad, a partir del análisis realizado con respecto de la información obtenida y datos generados por medio de las técnicas e instrumentos seleccionados en el modelo de análisis del marco metodológico respectivo, se expone las conclusiones del equipo investigador, las cuales brindan una visión más amplia acerca del contexto administrativo del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE).

- La organización, previo a la pandemia de COVID-19, realiza actividades de integración para los empleados. Al inicio del periodo del 2020, con la aparición de la pandemia, se suspende el uso del gimnasio, las actividades deportivas, actividades recreativas y de integración. Incluyendo las graduaciones y entrevistas presenciales. Además, de existir una cultura de respeto por el horario fuera de oficina.
- Se evidencia, ante la aplicación del teletrabajo en el área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) no se presenta un incremento en la carga laboral de los funcionarios.
- Las métricas de cada empleado se basan en el cumplimiento de los objetivos; por lo cual, se concluye, tanto previo a la pandemia como posterior a esta, no se modifica o resulta afectadas por la implementación del trabajo remoto.
- La forma de comunicación previo al COVID-19 no es modificada; no obstante, la herramienta utilizada cambia de llamadas telefónicas con la red interna de la organización al uso de las herramientas *Teams* o *Zoom*.
- El Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) implementa el uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), como *Zoom*, *Google Meet* y *Hangout*, e instala la herramienta *Virtual Private Network (VPN)* y *Cisco Anyconnect*

*Secure Mobility Client* para conexiones remotas. De tal modo, los colaboradores son capacitados para laborar utilizando estas nuevas herramientas.

- Se brinda a los colaboradores el equipo ergonómico y mobiliario requerido para el cumplimiento adecuado de sus funciones de forma remota.
- A pesar de que el horario laboral para los trabajadores no se modifica con la llegada del COVID-19, para algunas personas el horario de salida y los tiempos establecidos para el descanso, no son respetados, dando como consecuencia jornadas continuas y extendidas, pues en la adaptación de trabajo remoto los trabajadores mencionan el exceso de reuniones.
- Se denota, una vez los empleados experimentan ambas modalidades de trabajo, tanto presencial como virtual, existe una mayor preferencia en cuanto a la estrategia del trabajo remoto. Además, se percibe una serie de beneficios los cuales permitieron la optimización de los tiempos personales y una mayor flexibilidad en el cumplimiento de las labores.
- A través de la implementación del addendum creado para el área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) donde se establecen las regulaciones necesarias para el cumplimiento de las labores ante el COVID-19.
- Por medio del análisis FODA se evidencia la empresa requiere atender de una manera innovadora los componentes internos de la organización.
- Presencia de desafíos organizacionales a nivel de los departamentos de Finanzas, Desarrollo Humano, *Campus y Hospitality*, Tecnología e Innovación, Legal, Comunicación y Marca Institucional con respecto de la aplicación del teletrabajo.
- Se identifica recursos implementados durante la transición de presencialidad a teletrabajo ante la presencia del virus SARS-CoV-2 las cuales resultan estrategias descartadas, pues no aportan valor agregado para la organización, como el exceso de reuniones virtuales durante el inicio de la implementación del trabajo remoto, también el cambio del formato de realización de llamadas telefónicas que transiciona de una central análoga al uso de tecnologías digitales.
- Actualmente los colaboradores del área administrativa deben asistir a las instalaciones tres veces por semana. Sin embargo, dicha población prefiere mantener un equilibrio con respecto del modelo de teletrabajo y el modelo presencial.



A modo de conclusión general, es posible mencionar que con la presencia del virus SARS-CoV-2 y la consecuente implementación del trabajo remoto, los trabajadores del área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) no perciben a grandes rasgos un incremento en la carga laboral. Uno de los retos más grandes corresponde al establecimiento de los límites para los tiempos establecidos de descanso y la creación de una cultura basada en la confianza entre el colaborador y sus líderes respectivos. Mas aún, pese a que actualmente los colaboradores deben asistir a las instalaciones tres veces por semana, con los resultados obtenidos de esta investigación es posible destacar la inclinación de dicha población, pues prefieren mantener un equilibrio con respecto al modelo de teletrabajo y el modelo presencial.

## **5.2. Recomendaciones**

Con el objetivo de ofrecer una investigación integral y de valor, cuyo impacto sea positivo en el área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), se muestra determinadas recomendaciones, las cuales pretenden promover el desarrollo de la organización en cuanto de aspectos operativos y administrativos.

- Implementación de un modelo híbrido, cuya base sea la adaptabilidad. Es decir, a la vez se lleve a cabo actividades de integración independientemente de la modalidad en la cual se encuentren los trabajadores.
- Sistematización de un análisis de las funciones de los distintos roles y contrastar la carga laboral con la nueva modalidad de trabajo.
- Consolidación de modelo híbrido, pues se evidencia que las funciones administrativas pueden ser desarrolladas tanto de manera presencial como remota.
- Innovación en cuanto a la adquisición de herramientas tecnológicas que permitan el desarrollo satisfactorio de las funciones ante la aplicación de modelo híbrido, así como su constante actualización.
- Consolidación de una continua verificación y actualización de herramientas tales como *Virtual Private Network (VPN)* y *Cisco Anyconnect Secure Mobility Client* y los sistemas o aplicaciones utilizadas, con el fin de permitir el funcionamiento, la seguridad de información y continuidad de la modalidad de trabajo remoto.

- Disposición de un equipo ergonómico y mobiliario necesario para cada uno de los funcionarios del área administrativa, tanto en su domicilio como en las instalaciones del campus.
- Regulación de los tiempos de trabajo alineados con el cumplimiento de los objetivos laborales y al tiempo permitan un equilibrio saludable para los colaboradores, el cual contemple aspectos didácticos y respete horarios laborales.
- Calibración de la cantidad de días establecidos tanto para la modalidad de trabajo presencial como la virtual, la cual alcance un equilibrio moderado con impacto positivo en la motivación del colaborador y no afecte el desempeño organizacional.
- Reestructuración de las pautas establecidas en el addendum creado para el área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), las cuales se ajusten a un modelo híbrido de trabajo dentro del sector administrativo.
- Formulación de un proceso de regulación de labores, de manera estratégica, para potenciar las fortalezas y oportunidades ofrecidas por el trabajo remoto y diversificar un nuevo escenario con respecto de las debilidades y amenazas para potenciar de forma competitiva y diversificada a un nuevo escenario futuro.
- Alineación de tácticas innovadoras como el desarrollo de actividades presenciales y remotas para los colaboradores las cuales se adapten a la nueva normalidad con respecto del modelo híbrido de trabajo, con el objetivo de mantener el clima organizacional idóneo.
- Examinación del plan de trabajo establecido, así como la actualización de las pautas que permitan alinear las estrategias con el modelo de trabajo híbrido.

En síntesis, a modo de recomendación general, se presenta una propuesta estratégica a mediano plazo para la implementación de un modelo híbrido de trabajo para los colaboradores del área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE). Esta, incluye múltiples estrategias enfocadas en la implementación de buenas prácticas y considera como base la filosofía organizacional y se alinea con los objetivos de la organización.

### **5.3. Propuesta**

Una vez realizado el análisis y diagnóstico que permite conocer las opiniones de los colaboradores del sector administrativo del área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), se presenta enseguida un plan estratégico, cuyo objetivo

principal corresponde a recomendar múltiples estrategias enfocadas en la implementación de un modelo híbrido de trabajo.

### **Justificación**

Es necesario mencionar, la propuesta estratégica nace ante la implementación de la modalidad de trabajo remoto por causa de la pandemia de COVID-19 como práctica del área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE). Para contextualizar, el teletrabajo se muestra como una necesidad para la fuerza laboral a nivel global ante las condiciones sanitarias en cuanto al virus SARS-CoV-2. Debido a cualquier eventualidad, es importante señalar el entorno es volátil, por cuanto surgen nuevas necesidades.

Por ello, se realiza un análisis exhaustivo de la gestión del proceso administrativo durante el período 2020, 2021, 2022 y 2023, con fin de determinar su viabilidad dentro de la organización. Cabe señalar, a través de las técnicas e instrumentos seleccionados en el marco metodológico del estudio correspondiente, como recomendación general se expone la implementación del modelo híbrido para la institución, el cual se base en la filosofía organizacional. Así, brindar una guía previa con respecto de las áreas de oportunidad y fortalecer las estrategias a nivel organizacional.

### **Objetivos de la propuesta**

Cabe mencionar, enseguida se introduce el objetivo general de la propuesta estratégica y sus objetivos específicos.

#### **Objetivo general**

Recomendar múltiples estrategias enfocadas en la implementación de un modelo híbrido de trabajo a mediano plazo para el sector administrativo del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), el cual considera como base la filosofía organizacional y se alinea con los objetivos de la organización.

#### **Objetivos específicos**

Identificar las actividades, recursos y responsables inmersos en cada una de las fases del proceso administrativo para la modalidad remota y presencial del área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE).

Proponer estrategias viables que permitan la maximización de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos por medio de un cronograma de fechas establecido para el área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE).

Desarrollar un plan de acción el cual permita apoyar las fortalezas, atacar las debilidades, potenciar las oportunidades y mitigar las amenazas identificadas en el área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE).

### **Metodología**

En primera instancia, se debe aclarar, el presente plan de acción tiene como base estratégica la filosofía organizacional del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE). Por consiguiente, se considera la misión, visión y valores institucionales como aspectos principales.

### **Misión**

Según el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (2023) su misión corresponde a contribuir activamente al desarrollo integral de los países atendidos, con la educación transformadora de líderes en sectores clave de la sociedad. Ser un centro de conocimiento de referencia en la región con prácticas de gestión de clase mundial, así como actitudes y valores, a través de los siguientes pilares.

- Investigación, enseñanza y la diseminación de conceptos y técnicas gerenciales modernas. (Instituto Centroamericano de Administración de Empresas, 2023, p. 6)
- Fortalecimiento de las capacidades analíticas y la comprensión de fenómenos económicos, políticos y sociales. (Instituto Centroamericano de Administración de Empresas, 2023, p. 6)
- Facilitar el diálogo, el entendimiento y la colaboración entre individuos, sectores y países. (Instituto Centroamericano de Administración de Empresas, 2023, p. 6)

### **Visión**

Enseguida, se muestra la visión de la organización:

Nuestra visión para los próximos 50 años es ser reconocidos como una escuela de negocios de categoría mundial y como la mejor de América Latina, con estatus de liderazgo en administración de empresas, economía aplicada y en temas de sostenibilidad del proceso de desarrollo. (Instituto Centroamericano de Administración de Empresas, 2023, párr. 2)

### **Valores institucionales**

Ahora bien, el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (2023) cuenta con valores de innovación, excelencia y respeto. En tal caso, la institución es promotora de la

innovación y la transformación en la región y así mejorar la calidad de vida, les apasiona y compromete la obtención de los mejores resultados y a mejorarlos día a día, así como ser referencia de excelencia académica también reconocen y respetan la dignidad de cada persona. Aprecian el valor de cada ser humano como individuo, promoviendo la diversidad y actuando en todos los ámbitos con integridad.

Dicho esto, en el desarrollo de la propuesta se presenta una comparación entre el proceso administrativo propio de la modalidad remota y presencial recomendado para el área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), mediante la identificación de actividades, recursos y responsables inmersos en cada una de sus etapas. Además, se detallan estrategias viables que permitan la maximización de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos por medio de un cronograma de fechas establecido. De manera posterior, se expone un plan de acción el cual permita apoyar las fortalezas, atacar las debilidades, potenciar las oportunidades y mitigar las amenazas identificadas a través del análisis FODA realizado.

### **Cronograma**

De manera general, se presenta una recomendación en cuanto al cronograma de cumplimiento de procesos.

**Tabla 6.** Cronograma general de procesos para la propuesta estratégica de implementación de trabajo híbrido en el área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE)

<b>Periodo</b>	<b>Proceso</b>
Semana 1	Revisión de perfiles.
Semana 1	Análisis de condiciones del colaborador.
Semana 2	Inventario de equipo y mobiliario.
Semana 2	Presupuesto por departamento.
Semana 3	Cotización de equipo necesario.
Semana 3 y 4	Solicitud de compra de equipo requerido por el colaborador.
Semana 4 y 5	Logística y distribución del equipo.
Semana 5	Reglamentación.
Semana 5	Capacitación.
Semana 5	Estrategia para aplicación de modelo híbrido.
Semana 6	Inicio del modelo híbrido.

*Nota.* Elaboración propia (2023).

Mas aún, es importante señalar en el desarrollo del plan de acción se detalla dicha información.

### **Recursos**

Aunado a esto, se muestra información relacionada con los recursos relevantes para la implementación de trabajo híbrido en el área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE).

**Tabla 7.** Recursos necesarios para la implementación de trabajo híbrido en el área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE)

<b>Recursos humanos</b>	<b>Recursos financieros</b>	<b>Recursos materiales</b>	<b>Recursos tecnológicos</b>
Cada área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) tiene su propio gestor, quien maneja el presupuesto a nivel departamental y se encarga de la gestión de requisiciones con base en compras de materiales y contratación de servicios. De manera posterior, se recibe apoyo de proveeduría para tramitar la compra, seguidamente, finanzas ejecuta el pago correspondiente una vez los materiales entregados o bien, el servicio brindado.	Se debe tomar en cuenta, el presupuesto de cada departamento es asignado al inicio del año y distribuido a lo largo de los meses con fines específicos en diferentes cuentas como por ejemplo gastos administrativos generales, coaching, reclutamiento entre otros. Como se indica, el gestor tiene a cargo la responsabilidad de administrar el presupuesto. Y velar por los movimientos de cada cuenta monitoreando los gastos, es importante mencionar, si el dinero designado a un mes no se gasta en su totalidad el gestor deberá trasladar este a otros meses próximos, de no ser así el dinero será traslado a la cuenta general de ahorro del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), de tal manera, este no se puede volver a solicitar.	Como parte de las recomendaciones generales es que cada colaborador cuente con su propio equipo ergonómico, el cual incluye escritorio, silla y <i>mouse pad</i> . Es importante aclarar, en esta propuesta se muestra sugerencias detalladas en cuanto a lo mencionado.	Como parte de las recomendaciones generales está el que cada colaborador cuente con el equipo tecnológico necesario e incluya <i>mouse</i> , teclado, audífonos y monitor, para llevar a cabo sus funciones de manera que se cumpla con las normativas básicas de salud ocupacional. Es importante aclarar, en esta propuesta se muestra sugerencias detalladas en cuanto a lo mencionado.

*Nota.* Elaboración propia (2023).

Más aún, es importante señalar, en el desarrollo del plan de acción se detalla dicha información. De manera análoga, es posible identificar los recursos materiales y tecnológicos recomendados para llevar a cabo el modelo híbrido de trabajo (ver figura 14), así como información relevante en cuanto a aspectos financieros, los cuales se detallan en el siguiente apartado.

**Figura 14.** Catálogo de referencias de mobiliario ergonómico y equipo tecnológico recomendado para los colaboradores del área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE)



CÓDIGO DE PRODUCTO: #35102

**MOUSE PHILIPS**

Inalámbrico SPK7314 Colores  
Precio unitario exonerado

**₡5,994**



CÓDIGO DE PRODUCTO: #40013

**COMBO TARGUS**

Mouse + teclado inalámbrico  
Precio unitario exonerado

**₡15,573**



CÓDIGO DE PRODUCTO: #40023

**MOUSE PAD TARGUS**

Antimicrobial Portable  
Precio unitario exonerado

**₡4,263**



CÓDIGO DE PRODUCTO: #36880

**AUDÍFONO ESTEREO**

Conector USB Argon  
Precio unitario exonerado

**₡12,606**



CÓDIGO DE PRODUCTO: #876545

**MONITOR LG**

19 Pulgadas  
Precio unitario exonerado

**₡45,231**



CÓDIGO DE PRODUCTO: #37714

**SILLA SECRETARIAL**

Ergonómico  
Precio unitario exonerado

**₡43,500**



CÓDIGO DE PRODUCTO: #25851

**ESCRITORIO HOME-OFFICE**

Precio unitario exonerado

**₡82,650**

*Nota.* Elaboración propia con información obtenida de Office Depot (2018).



**Presupuesto**

Resulta indispensable aclarar, la cotización realizada se basa en precios exentos de Impuesto sobre el Valor Agregado (IVA), pues el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) corresponde a una Organización no Gubernamental (ONG). Dicho esto, el presupuesto corresponde a un monto de ₡203,823 por colaborador, considerando los materiales y el equipo tecnológico sugerido. Cabe aclarar, para efectos administrativos es necesario realizar un inventario de acuerdo con las necesidades de los colaboradores, pues algunos poseen parte de los materiales o equipo tecnológico. Por tanto, se infiere no toda la población administrativa requiere un paquete nuevo, pues el objetivo principal de la propuesta es identificar los faltantes y complementar con el equipo necesario. Desde otra perspectiva, existe una limitante para obtener los datos específicos y cuantificar o establecer un monto fijo con respecto de la reducción de costos de servicios públicos.

**Plan de implementación**

En primera instancia, se procede a explicar de manera integral el proceso administrativo mediante la tabla 8, la cual compara las fases del ciclo administrativo con respecto de las actividades, recursos y responsables involucrados en el modelo híbrido y presencial también.

**Tabla 8.** Comparación del proceso administrativo del modelo de trabajo remoto y presencial en el área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE)

		Planificación	Organización	Dirección	Control
Modalidad remota	Actividades	Revisión de los perfiles según los puestos de trabajo, con el fin de determinar la viabilidad de desempeñar las funciones y responsabilidades manera remota.	Establecer planes de trabajo en función de metas y objetivos específicos para el desarrollo de las funciones y cumplimiento de tareas.	Comunicar las áreas de responsabilidad de manera clara y concisa, distribuir las funciones y tareas y llevar a cabo la evaluación de su progreso.	La persona funcionaria debe cumplir con las condiciones establecidas en los reglamentos y procedimientos del manejo de información y realización de tareas.
	Recursos	La administración debe proveer el mobiliario ergonómico y tecnológico, así como las herramientas necesarias para llevar a cabo el cumplimiento de funciones.	Identificar roles y funciones de cada colaborador, alineados con los objetivos y metas establecidas además de un control de activos con respecto a recursos tecnológicos y mobiliario ergonómico que permita el desarrollo de las tareas fuera de la oficina.	Diseñar las pautas sobre el uso de la computadora, aplicaciones, <i>software</i> , seguridad informática y acceso remoto, entre otros aspectos, así como implementar instrumentos que permitan la medición del desempeño.	Implementar evaluaciones periódicas para asegurar el cumplimiento de las expectativas de los puestos, uso de herramientas tecnológicas, gestión y comunicación.
	Responsables	El director de cada departamento es el responsable de planificar las acciones necesarias para el cumplimiento de funciones administrativas y operativas.	El líder de departamento debe fijar de manera clara y concisa los objetivos de trabajo y cumplir con la normativa interna del instituto.	Las diferentes jefaturas del área administrativa deben implementar una constante comunicación y supervisión relacionada con el cumplimiento de funciones.	Los líderes de equipo son los encargados de evaluar a sus colaboradores, su desempeño laboral, así como el manejo de recursos tecnológicos.
Modalidad presencial	Actividades	Determinar las responsabilidades de cada puesto administrativo y resulten determinantes para justificar la presencia del trabajador en el campus.	Proporcionar las tareas y asignaciones específicas por cumplir a nivel departamental.	Proponer actividades de coordinación, innovación, instalación de prácticas y nuevas habilidades con base en la adaptación.	Llevar a cabo conversaciones presenciales de manera periódica en cuanto a calibración de responsabilidades, retroalimentación y crecimiento laboral.
	Recursos	Otorgar un espacio de trabajo de manera que el colaborador realice sus funciones los días que asiste al campus.	Desarrollar una lista de tareas y actividades enfocadas en la consolidación de la productividad y motivación organizacional.	Crear una propuesta de reglas de convivencia y normas de trabajo que permitan obtener información en cuanto al desempeño de las funciones.	Analizar los resultados de la medición del desempeño, metas alcanzadas y características de las destrezas y habilidades del colaborador.
	Responsables	El líder de departamento asigna el espacio y coordina con el equipo de Tecnología de Comunicación la entrega de los recursos tecnológicos.	El líder del área respectiva en colaboración con un responsable de Desarrollo Humano se encarga de la co-creación de la descripción de puestos.	Las jefaturas de cada departamento deben brindar seguimiento a los procesos y tareas, de tal modo que permitan evaluar la productividad de los trabajadores.	Las jefaturas de departamento deben liderar en cuanto a planteamiento de objetivos y cumplimiento de funciones, así como de direccionar al personal a la mejora de sus resultados y explotación de sus virtudes.

*Nota.* Elaboración propia (2023).

De manera detallada, se debe llevar a cabo la revisión de perfiles para determinar la viabilidad del modelo híbrido según la descripción de puestos. Para ellos, es importante tomar en cuenta, el puesto y las actividades correspondientes al colaborador, por tanto, existen aspectos importantes por tomar en cuenta:

- Revisar la frecuencia de la necesidad en cuanto a materiales, herramientas, equipos o documentos únicamente disponibles en las instalaciones de la organización.
- Identificación de la naturaleza de puestos de acuerdo con sus funciones para determinar su adaptabilidad con respecto de la modalidad de trabajo remoto y presencial.

Aunado a esto, enseguida se facilita una guía de preguntas a modo de cuestionario (ver figura 15). En síntesis, el líder del departamento debe aplicar dicha herramienta con el propósito de identificar si el perfil del colaborador aplica para el modelo híbrido de acuerdo con la descripción del puesto.

**Figura 15.** Cuestionario breve para determinar la modalidad de trabajo por la cual pueden aplicar los colaboradores del área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE)



## FORMULARIO

Nombre completo del colaborador:

Nombre del líder del departamento:

Formulario para la gestión administrativa del modelo híbrido para ser completada por el líder del equipo, evaluando al colaborador.

No	Pregunta	SÍ	NO
1	¿Es fundamental que el colaborador se presente al instituto como parte de su trabajo?		
2	¿Cómo parte de sus funciones debe el colaborador reunirse presencialmente con otros empleados?		
3	¿El colaborador puede agendar las interacciones personales requeridas?		
4	¿Los entregables y funciones del puesto pueden ser definidos y medidos en base a objetivos?		

*Nota.* Elaboración propia (2023).

Una vez determinado que el puesto aplica para modelo de trabajo híbrido, es importante analizar las condiciones del trabajador, a partir de las respuestas aportadas por este y así tomar las acciones respectivas para brindar el apoyo necesario y crear un espacio de trabajo adecuado. A la

vez se facilita una guía de preguntas a modo de cuestionario (ver figura 16), el cual debe llenar el colaborador enfocado en la verificación de condiciones básicas necesarias para llevar a cabo el modelo de trabajo híbrido.

**Figura 16.** Cuestionario breve de verificación de condiciones del colaborador para llevar a cabo el trabajo remoto en el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE)



## FORMULARIO

Nombre completo:

Departamento:

Formulario para evaluar al colaborador y las condiciones óptimas para realizar trabajo remoto en su domicilio.

No	Pregunta	SÍ	NO
1	¿Cuenta con una conexión a internet de alta velocidad que garantice una conectividad estable para teletrabajar?		
2	¿Cuenta con un espacio en su casa para realizar teletrabajo?		
3	¿Tiene escritorio y silla para teletrabajar?		
4	¿El lugar designado para hacer teletrabajo le permite concentrarse totalmente para cumplir las obligaciones de su puesto?		

*Nota.* Elaboración propia (2023).

Cabe mencionar, la implementación de un modelo de trabajo híbrido requiere el Instituto Centroamericano de Administración de Empresa (INCAE) brinde a sus colaboradores las herramientas e implementos necesarios para realizar su trabajo desde su hogar, esto incluye recursos como computadora portátil, escritorio, silla e implementos ergonómicos que aseguren la promoción de salud y bienestar del colaborador. De tal manera, disminuir los accidentes y aumentar la productividad. Se debe aconsejar al colaborador elegir un espacio cómodo, espacioso, ordenado y silencioso el cual cuente con suficiente luz natural o artificial, de acuerdo con lo recomendado.

Además, se propone revisiones virtuales, mediante una videollamada. Así, el encargado puede verificar el área elegida por el colaborador para desempeñar el teletrabajo, con la finalidad de asegurar el espacio cumpla con una serie de condiciones mínimas y así evitar distracciones y bajo desempeño. El área de salud ocupacional debe hacerse cargo de realizar esta revisión. Enseguida se detalla una serie de condiciones mínimas por las cuales se puede regir el encargado para garantizar las condiciones ergonómicas preventivas.

- En cuanto al mobiliario, es indispensable el colaborador cuente con un escritorio o bien una mesa ajustable y una silla ergonómica la cual pueda adecuar según su altura, para evitar lesiones de tipo músculo esqueléticas. También debe contar con *mouse* ergonómico, *mouse pad*, audífonos y un monitor extra para una mejor visibilidad y mejorar la productividad.
- Con respecto de la habitación o espacio seleccionado para realizar el teletrabajo, debe contar con adecuada iluminación, según lo establecido debe tener un mínimo de intensidad lumínica. A la vez, se recomienda la utilización máxima de la luz natural.

De manera simultánea, se recomienda flexibilizar algunos espacios como parte del cambio para la implementación del trabajo híbrido, específicamente sitios abiertos donde puedan compartir todos los colaboradores. De manera general, se caracteriza por su comodidad, además permite a los colaboradores socializar y compartir con otras áreas. Es de conocimiento común, estos espacios impactan a la organización de forma positiva, pues crea un ambiente más seguro, donde se mejora el desempeño y aumenta la productividad.

También, es de suma importancia los colaboradores hagan pausas activas durante la jornada laboral, se trata de breves descansos para desconectarse de las tareas y responsabilidades con el propósito de recargar energía y continuar de manera eficiente en el trabajo. Algunas técnicas recomendadas para poner en práctica durante estos descansos se muestran enseguida.

- Prácticas físicas como estiramiento de piernas, manos, brazos y cuello, cambio de posturas y ejercicios de respiración.
- Ingerir meriendas y tomar agua constantemente.
- Meditación.
- Actividades de distracción como dibujos, arteterapia o juegos de coordinación.
- Salir de manera breve de la oficina o espacio de trabajo.

Adicionalmente, se recomienda el área de salud ocupacional recuerde de manera constante al colaborador la importancia de las prácticas de autocuidado. Estos breves descansos permiten al trabajador activar la energía corporal, refrescar la mente y también activar la circulación sanguínea, a la vez, aumentar la motivación.

Por otro lado, se plantea una guía de preguntas frecuentes (ver figura 17) para la gestión administrativa del modelo híbrido, con el propósito de brindar acompañamiento a los líderes organizacionales y sus colaboradores.

**Figura 17.** Guía de preguntas frecuentes ante la gestión administrativa del modelo híbrido del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE)

## Modelo de trabajo híbrido - Preguntas frecuentes

### ¿Cuál es el propósito de la iniciativa del modelo de trabajo híbrido?

Búsqueda de una cultura de crecimiento exitosa al ofrecer un enfoque moderno y flexible en nuestra forma de trabajar. El modelo de trabajo híbrido fomenta que los gerentes y colegas trabajen de la manera que mejor les convenga, encontrando un equilibrio entre la colaboración presencial y virtual, para que nuestras oficinas desempeñen un papel más importante en fomentar la conexión y la colaboración.

### ¿La empresa está considerando un regreso obligatorio al trabajo en la oficina?

El modelo de trabajo híbrido promueve la colaboración presencial, una cultura de conexión y co-creación entre los equipos, por lo tanto, se ha establecido como guía un mínimo de 2 días a la semana de asistencia a la oficina por parte de cada empleado. Los gerentes deben acordar con su equipo cómo y cuándo tiene sentido trabajar desde la oficina o de forma remota.

### ¿Qué se espera de los gerentes y empleados con este modelo?

Nuestro enfoque hacia el trabajo híbrido flexible se basa en la confianza. Los líderes confían en su personal al brindarles autonomía para trabajar de manera flexible. Y los colegas asumen la responsabilidad de cumplir sus objetivos y estar disponibles para conectarse, ya sea en persona o de forma virtual, de acuerdo con las pautas de asistencia a la oficina.

### Este modelo de trabajo, que implica estar en la oficina, no funciona para mí debido a mi estilo de vida o rutinas familiares. ¿Qué solución podrían ofrecerme?

El trabajo flexible fomenta que las personas trabajen de manera flexible, encontrando un equilibrio entre la colaboración presencial y virtual; sin embargo, se trata de que los empleados se adapten al modelo de trabajo híbrido y no al revés, tal y como se indica en el addendum. Esto implica que debes ajustar tus rutinas y planificar tu horario laboral para que puedas trabajar desde la oficina un mínimo de 2 días a la semana.

### ¿Y si llego a un acuerdo con mi jefe de que puedo trabajar de forma virtual, puedo hacerlo?

El modelo de trabajo propuesto es híbrido y no remoto. Debemos encontrar un equilibrio entre la flexibilidad personal y lo que es mejor para el negocio. Lo que se debe hacer es llegar a un acuerdo con tu gerente sobre las mejores formas de colaborar, comunicarse y conectarse en persona con tu equipo y otros departamentos.

### Si no cumplo con las pautas del modelo, ¿cuáles son las consecuencias? ¿Existen sanciones?

La recomendación es establecer diálogos entre el gerente y su equipo para acordar cómo trabajar de manera efectiva bajo un modelo híbrido y cumplir con la expectativa de asistencia a la oficina de 2 días a la semana. En caso de que se establezcan acuerdos con el gerente y el empleado no los cumpla repetidamente, podría haber acciones disciplinarias.

### ¿Qué sucede si no puedo asistir en el día asignado debido a una eventualidad?

La recomendación es establecer diálogos entre el gerente y su equipo para acordar cómo trabajar de manera efectiva bajo un modelo híbrido y cumplir con la expectativa de asistencia a la oficina de 2 días a la semana. Por lo tanto, en caso de que necesites hacer algún cambio, puedes discutirlo con tu jefe y llegar a un acuerdo con tu equipo.

### ¿Qué sucede si tengo colaboradores que viven fuera del Gran Área Metropolitana (GAM)? ¿Existen excepciones?

La recomendación es establecer diálogos entre el gerente y su equipo para acordar cómo trabajar de manera efectiva bajo un modelo híbrido y cumplir con la expectativa de asistencia a la oficina de 2 días a la semana. En el caso de aquellos empleados que actualmente viven fuera del Gran Área Metropolitana (GAM), el gerente y el empleado pueden llegar a un acuerdo sobre la mejor forma de cumplir con la expectativa de asistencia.

### ¿Los empleados deben cumplir con una jornada laboral completa cuando vienen a la oficina?

El modelo de trabajo híbrido promueve la colaboración presencial, una cultura de conexión y co-creación entre los equipos, por lo tanto, se espera que el empleado trabaje a tiempo completo. Sin embargo, en caso de que se requiera flexibilidad, el gerente y el equipo pueden llegar a un acuerdo.

*Nota.* Elaboración propia (2023).



Desde otra perspectiva, uno de los mayores retos del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) corresponde al enfoque en los entregables y no a la cantidad de horas que los colaboradores se encuentren conectados de manera remota. Por ellos, se aconseja formar y entrenar a los directores de cada área, deben capacitarse con herramientas de liderazgo, responsabilidad y gestión por objetivos. Esto, con el fin de gestionar el capital humano a partir de la confianza aportada por el modelo de trabajo híbrido. En consecuencia, obtener como resultados líderes quienes guíen a su equipo, así el desempeño de sus funciones se refleje en el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Ahora bien, se recomienda brindar diversas capacitaciones a los colaboradores en algunas áreas específicas, por ejemplo: gestión del tiempo, importancia de las pausas activas durante la jornada laboral, principios de ciberseguridad, código de conducta, comunicación asertiva, resolución de conflictos, entre otros. Es importante crear e implementar estrategias las cuales fomenten la cultura de entregable por objetivos con respecto del alcance de metas establecidas. Para la dinámica de equipo, se aconseja planificar una reunión individual con cada integrante del equipo, la cual abarque de 30 a 45 minutos semanales, con el objetivo de establecer una línea de comunicación directa y generar un espacio para alinear temas determinados, fijar objetivos y fecha de entregables, conversar sobre contratiempos o inconvenientes ocurridos y brindar retroalimentación. También, programar una reunión grupal semanal y eventos grupales.

Cabe recalcar, es fundamental reforzar la cultura organizacional para generar sentido de pertenencia en los colaboradores del sector administrativo del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) en cuanto al modelo de trabajo híbrido. Además, se debe mantener la realización de actividades con la alta dirección y las diferentes áreas de administración y finanzas con el propósito de comunicar la situación actual del instituto referente a retos y propósitos comunes. Dentro de tales acciones de integración se propone las siguientes:

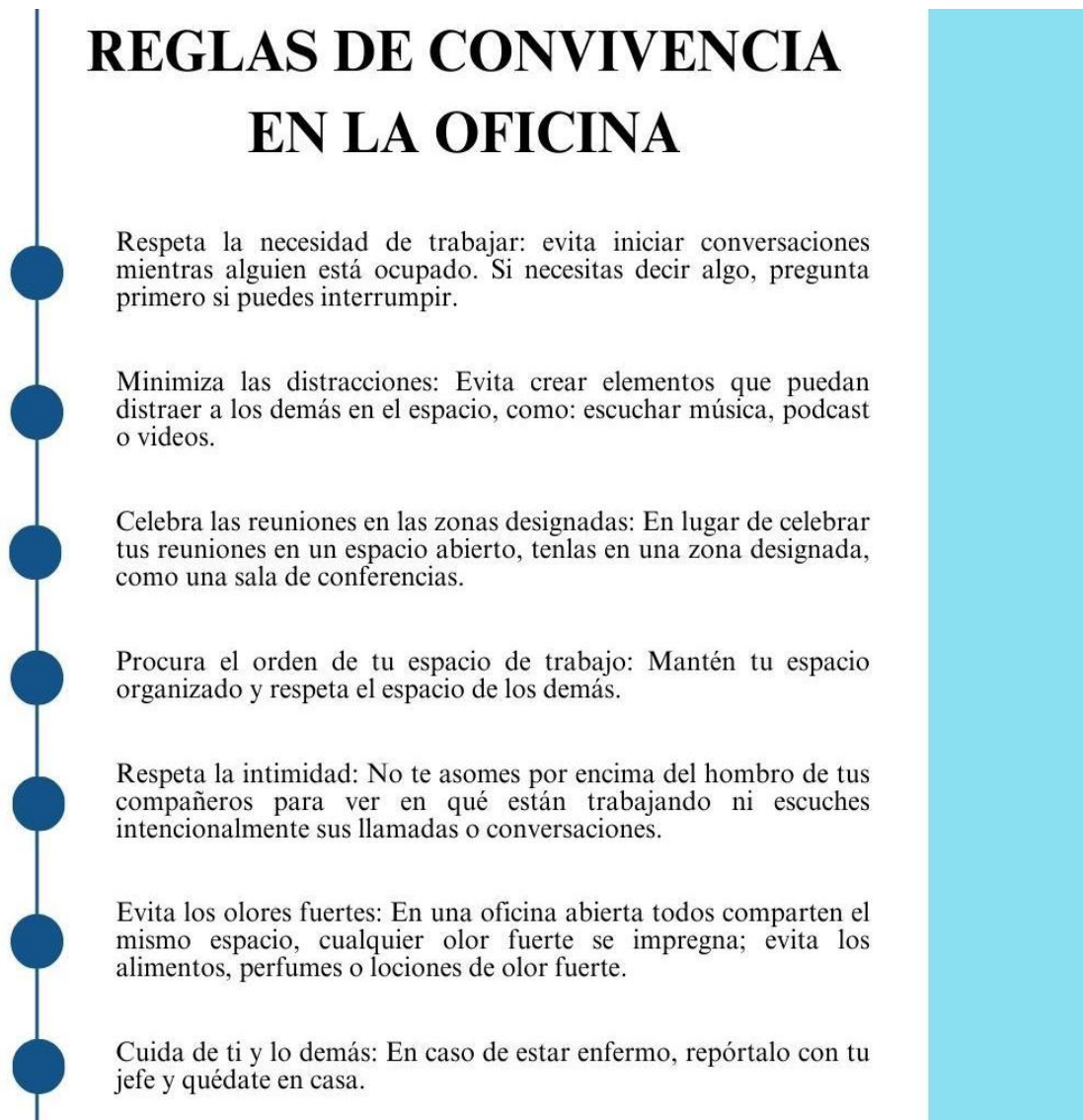
- Coordinar actividades grupales presenciales para reactivar la interacción y a la vez fortalecer la cultura organizacional del instituto.
- Compartir la cultura de la empresa a través de fotografías o videos antiguos, historias, anécdotas e historias de éxito, con el fin de fortalecer el sentido de pertenencia con la organización.

- Reforzar la comunicación interna, pues la transparencia y un buen liderazgo resultan fundamentales para cultivar un sentimiento de pertenencia en los colaboradores.

En cuanto al análisis FODA realizado, se debe comprender su propósito, consiste en potenciar las fortalezas para aprovechar oportunidades; secuencialmente, identificar las debilidades para convertirlas en oportunidades y de manera posterior, defender o mitigar el impacto de las amenazas. Por tal motivo, a rasgos generales, se propone el seguimiento de protocolos de seguridad informática actualizados. Además, resulta importante enfatizar en la disminución del costo de vida mensual percibido a nivel individual por los colaboradores del sector administrativo, el cual contempla aspectos de tiempo y económicos, así como la flexibilidad de distribución de tiempo y un equilibrio saludable ideal entre las responsabilidades laborales y su vida personal.

Por otra parte, en cuanto a temas de comunicación interna, se crea una serie de reglas de convivencia para los colaboradores (ver figura 18), específicamente con respecto de la modalidad de trabajo presencial.

**Figura 18.** Reglas de convivencia en la oficina aplicables para la modalidad de trabajo presencial en el área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE)



*Nota.* Elaboración propia (2023).

Aunado a esto, se recomienda enviar el siguiente *flyer* a los trabajadores del sector administrativo del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) mediante el correo institucional, con el propósito de mantener a la comunidad orientada con respecto de dicha práctica.

**Figura 19.** Comunicado oficial para comprender la implementación del modelo híbrido en el área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE)



La pandemia ha sido una interrupción sin precedentes en nuestras vidas personales y profesionales. Juntos, nos estamos adaptando a una nueva realidad y a nivel mundial estamos aprovechando esta oportunidad para surgir más fuertes.

El modelo de trabajo híbrido asegura que los colegas puedan trabajar de forma remota y flexible, administrar sus recursos y ser ágiles, con nuestros espacios de oficina desempeñando un papel más importante.

Nuestro objetivo es mantener el enfoque híbrido flexible y mantener un equilibrio en cómo, dónde y cuándo podemos trabajar desde la oficina y de forma remota. Por esa razón, nos complace compartir que estamos lanzando un nuevo modelo alternativo que permitirá a cada colega visitar el espacio de oficina un mínimo de 2 días por semana. Esto permitirá que nuestras oficinas sigan fomentando la colaboración, la co-creación, la conexión y la celebración, al mismo tiempo que se construye confianza y se nutre nuestra cultura empresarial.

Sabemos que esta transición de regreso a la oficina después de un largo período puede parecer un cambio importante, pero juntos, podemos elevar nuestro modelo de trabajo híbrido para construir una cultura de crecimiento exitosa.

Contamos contigo para hacer realidad el propósito del modelo híbrido de promover la colaboración, la conexión, la co-creación y la celebración.

*Nota.* Elaboración propia (2023).

En última instancia, además de recomendar múltiples estrategias enfocadas en la implementación de un modelo híbrido de trabajo a mediano plazo para el sector administrativo del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) tomando en consideración la filosofía organizacional y sus objetivos, es necesario señalar, a modo de sugerencia final, es importante que la administración de tal entidad brinde seguimiento a las prácticas implementadas o utilizadas. Esto, con el propósito de asegurar la identificación de oportunidades de mejora y así, procurar un proceso actualizado de acuerdo con el entorno y las necesidades de los colaboradores y la institución.

### Referencias bibliográficas

- Abiantun, L. (2013). El Liderazgo en la Administración. *Universidad Militar Nueva Granda Colombia*. <https://repositorio.unan.edu.ni/3614/1/17076.pdf>
- Barrantes, R. (2014). *Investigación: Un camino al conocimiento. Un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto*. San José: Costa Rica. EUNED
- Cano, C. (2017) *La Administración y el Proceso Administrativo*. <https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/04/Proceso-Administrativo.pdf>
- Cevallos, A., Polo, E., Salgado, D., y Orbea, M. (2017). *Métodos y técnicas de investigación*. Ediciones Grupo Compás. <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/498/3/metodolog%C3%ADa.pdf>
- Corichi, A., Valencia, K., Fernández, L. (2022). *Proceso Administrativo*. <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/20045/proceso-administrativo.pdf?sequence=1&isAllowed=yhttps://blog.iuv.edu.mx/2018/05/22/5-elementos-de-la-fase-de-direccion-considerar-para-la-administracion-de-negocios/>
- Corporación Universitaria Asturias. (s.f.). *La Organización*. [https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/introduccion\\_administracion/unidad3\\_pdf3.pdf](https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/introduccion_administracion/unidad3_pdf3.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2016). *Metodología de la investigación* (6ta. ed.). México: Mc Graw- Hill.
- López, P., y Fachelli S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. [https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua\\_a2016\\_cap2-3.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua_a2016_cap2-3.pdf)
- Mayor, D., y Loaiza, M. (2018). *Formular un Plan Estratégico 2018 – 2021 para la Empresa Medical Life S.A.S*. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/17455/CB-0577845.%20SI.pdf?sequence=1>
- Núñez, S. (2018). *Guía Técnica para la Implementación del Teletrabajo en las Empresas*. [https://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/teletrabajo/guia\\_teletrabajo\\_sector\\_privado.pdf](https://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/teletrabajo/guia_teletrabajo_sector_privado.pdf)
- Project Management Institute, Inc. (2017) *Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® GUIDE) – Sexta edición*. <https://valorganado.com/es/content/170-lista-de-actividades>

- Asamblea Legislativa de Costa Rica. (s.f.). *Detalle de proyectos de ley*.  
[http://www.asamblea.go.cr/Centro\\_de\\_informacion/Consultas\\_SIL/Pginas/Proyectos%20de%20ley.aspx](http://www.asamblea.go.cr/Centro_de_informacion/Consultas_SIL/Pginas/Proyectos%20de%20ley.aspx)
- Consejo de Salud Ocupacional. (s.f.). *Ley de Riesgos del Trabajo N°6727 de 9 de marzo de 1982 y sus reformas*.  
[https://www.cso.go.cr/legislacion/leyes/ley\\_n\\_6727\\_reforma\\_del\\_titulo\\_IV\\_del\\_codigo\\_de\\_trabajo.pdf](https://www.cso.go.cr/legislacion/leyes/ley_n_6727_reforma_del_titulo_IV_del_codigo_de_trabajo.pdf)
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (s.f.). *Código de Trabajo de Costa Rica. Actualizado con la Reforma Procesal Laboral*. [https://www.mtss.go.cr/elministerio/marco-legal/documentos/Codigo\\_Trabajo\\_RPL.pdf](https://www.mtss.go.cr/elministerio/marco-legal/documentos/Codigo_Trabajo_RPL.pdf)
- Salas, R. (30 de septiembre de 2019). Ley para regular el teletrabajo. *La Gaceta*.  
<https://www.mtss.go.cr/elministerio/marco-legal/documentos/9738.pdf>
- Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2011). *Reglamento para el trámite de revisión y aprobación de los Reglamentos internos de trabajo*.  
[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=71900&nValor3=92203&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=71900&nValor3=92203&strTipM=TC)
- Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2019). *Ley para regular el teletrabajo N° 9738.10 de octubre de 2019*.  
[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=89753](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=89753)
- Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2019). *Reglamento para regular el teletrabajo N° 42083-MP-MTSS-MIDEPLAN-MICITT*.  
[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&param2=1&nValor1=1&nValor2=90342&nValor3=118927&strTipM=TC&lResultado=1&nValor4=1&strSelect=sel](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&param2=1&nValor1=1&nValor2=90342&nValor3=118927&strTipM=TC&lResultado=1&nValor4=1&strSelect=sel)
- Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2019). *Reglamento para regular el teletrabajo*.  
[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=90342&nValor3=118927&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=90342&nValor3=118927&strTipM=TC)

- Alfaro, M., y Salas, L. (2019). Gestión de riesgo y teletrabajo en Costa Rica: Apuntes para la Universidad Nacional en sociedad del conocimiento. *Revista Conjetura Sociológicas* (18). <https://revistas.ues.edu.sv/index.php/conjsociologicas/article/view/1479/1400>
- Cardela, S., Castillo, Y., Corvalán, M. y Díaz-Demanuelli, S. (2021). *Satisfacción laboral y teletrabajo informal*. [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/17894/cardela-fce.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/17894/cardela-fce.pdf)
- Chuco, V., Álvarez, J., Chávez, M., & Cuba, L. (2021). El trabajo remoto y el desempeño laboral en el marco del covid-19. *Review of Global Management*, 6 (1), 50-55. <https://revistas.upc.edu.pe/index.php/rgm/article/view/1489/1194>
- Cordero, M. (02 de mayo de 2022). 87% de las empresas descarta realizar teletrabajo durante el segundo trimestre del año. *Semanario Universidad*. <https://semanariouniversidad.com/pais/87-de-las-empresas-descarta-realizar-teletrabajo-durante-el-segundo-trimestre-del-ano/>
- Cruz, P., y Aushay, D. (2019). Las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) como forma investigativa interdisciplinaria con un enfoque intercultural para el proceso de formación estudiantil. *e-Ciencias de la Información*. 9(1). <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/eciencias/article/view/33052/36874>
- Gómez, D., Carranza, Y., y Ramos, C. (2016). Revisión documental, una herramienta para el mejoramiento de las competencias de lectura y escritura en estudiantes universitarios. *Revista Chakiñan*, (1), 46-56. <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/rchakin/n1/2550-6722-rchakin-01-00046.pdf>
- Guevara, L. (21 de agosto, 2021). La pandemia ha afectado la productividad de los colaboradores mediante el teletrabajo. *El Delfino*. <https://delfino.cr/2021/08/la-pandemia-ha-afectado-la-productividad-de-los-colaboradores-mediante-el-teletrabajo>
- Herrera, J. (31 de marzo de 2022). Teletrabajo cae en Costa Rica, revela INEC. *Teletica*. [https://www.teletica.com/nacional/teletrabajo-cae-en-costa-rica-revela-inec\\_308520](https://www.teletica.com/nacional/teletrabajo-cae-en-costa-rica-revela-inec_308520)
- Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2022). *El 13,6 % de personas asalariadas están teletrabajando*. <https://inec.cr/noticias/el-136-personas-asalariadas-estan-teletrabajando>
- Londoño, I. (2021). *Creación e implementación del trabajo remoto en Colombia*. [https://www.garrigues.com/es\\_ES/noticia/creacion-e-implementacion-trabajo-remoto-colombia](https://www.garrigues.com/es_ES/noticia/creacion-e-implementacion-trabajo-remoto-colombia)

- McDonagh, S. (2021). *¿Qué países de Europa estudian convertir el teletrabajo en un derecho legal después de la COVID-19?* <https://es.euronews.com/next/2021/10/04/que-paises-de-europa-estudian-convertir-el-teletrabajo-en-un-derecho-legal-despues-de-la-c>
- Miranda K, Prendas, G y Miranda Y. (2021). El teletrabajo, valoraciones de las personas trabajadoras en relación con las ventajas y desventajas, percepción de estrés y calidad de vida. *Nuevo Humanismo. Revista de Centro de Estudios Generales.* (9), 1. <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/nuevohumanismo/article/view/15011/21484>
- Núñez, M. (5 de octubre, 2022). Balance entre teletrabajo y presencialidad resulta más atractivo que regreso total a las oficinas. *Semanario Universidad.* <https://semanariouniversidad.com/pais/balance-entre-teletrabajo-y-presencialidad-resulta-mas-atractivo-que-regreso-total-a-las-oficinas/>
- Slier, L. (2019). *Flexibilidad laboral, el primer paso es acordar un concepto común.* <https://www.uss.cl/economia-y-negocios/flexibilidad-laboral-concepto-comun/>
- Tunaroza, M., y Vargas, A. (2020). *Plan de ergonomía preventivo en la empresa trasegar servicios S.A.S.* <https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/28294/TunarozaHerreraAndresRicardo2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ulate, A., Hall, L., Segura, B., Pastrana, G., y Araya, A. (2020). *Pandemia del COVID-19: un empujón al teletrabajo en Costa Rica.* <https://ecodatos.fce.ucr.ac.cr/s/xzsHpa6gn3m2aMn>
- Ulate, A., Hall, L., Segura, B., Pastrana, G., y Araya, A. (2020). *Pandemia del covid-19: un empujón al teletrabajo en Costa Rica.* <https://economia.ucr.ac.cr/sites/default/files/2021-10/EE%20UCR%20SDT%2020-02.pdf>
- Ventura, J. (2017). *¿Población o muestra?: Una diferencia necesaria.* *Revista Cubana de Salud Pública.* 2017; 43 (3). <https://www.redalyc.org/pdf/214/21453378014.pdf>
- Martínez y Holz. (2020). *Algunos aspectos económicos y sociales del teletrabajo: discusión internacional y caso chileno.* [https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/29154/1/SUP\\_125944\\_teletrabajo\\_aspectos\\_economicos\\_y\\_sociales\\_\\_final.pdf](https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/29154/1/SUP_125944_teletrabajo_aspectos_economicos_y_sociales__final.pdf)
- Álvarez, P. (2022). *Flexibilidad laboral para trabajadoras Casos de Francia, España y Dinamarca.*



- [https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/33389/1/Flexibilidad\\_Mujeres.pdf](https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/33389/1/Flexibilidad_Mujeres.pdf)
- Díaz, C. (2021). *Teletrabajo: Ventajas y desventajas de su implementación en los millennials de Chile*. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/178910/Tesis%20-%20Catalina%20Di%CC%81az%20Montiel.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Núñez, N., y Quirós, A. (2017). *El teletrabajo en Costa Rica un estudio exploratorio sobre su implementación en la gran área metropolitana*. [http://www.prosic.ucr.ac.cr/sites/default/files/recursos/c6\\_dig2017.pdf](http://www.prosic.ucr.ac.cr/sites/default/files/recursos/c6_dig2017.pdf)
- Núñez, W., y Villamil, L. (2017). *Revisión documental: el estado actual de las investigaciones desarrolladas sobre empatía en niñas y niños en las edades comprendidas entre los 6 a 12 años de edad surgidas en países latinoamericanos de habla hispana, entre los años 2010 al primer trimestre del 2017* [Tesis de grado, Universidad Minuto de Dios]. Archivo digital. [https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/5218/1/TP\\_NunezMeraWendyJohanna\\_2017.pdf](https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/5218/1/TP_NunezMeraWendyJohanna_2017.pdf)
- Ramírez, J. (2009). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. <https://www.uv.mx/iesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Rivera, A., Moraga, C., Ureña, R. (2020). *Proceso Administrativo*. <https://repositorio.unan.edu.ni/12854/1/23075.pdf>
- Thierry, J., y Gonzáles, B. (2021). *Ventajas y desventajas del teletrabajo y trabajo en casa desde la perspectiva de empleadores y trabajadores del Municipio de Villavicencio-Meta*. [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/43893/1/2021\\_ventajas\\_desventajas\\_teletrabajo.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/43893/1/2021_ventajas_desventajas_teletrabajo.pdf)
- Arley, A., y Vallejo, G. (2020). *Retos del teletrabajo en tiempos de pandemia*. <https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/19020/Retos%20de%20teletrabajo%20en%20tiempos%20de%20pandemia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Piza, M. (2021). *Factores para la eficacia del teletrabajo*. [https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/156218/Piz%C3%A0\\_Bonilla\\_Miguel\\_%C3%81ngel.pdf?sequence=1](https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/156218/Piz%C3%A0_Bonilla_Miguel_%C3%81ngel.pdf?sequence=1)

- Puentes, D. (2020). *Cómo lograr objetivos organizacionales en empresas del sector real*. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/35151/PuentesClavijoDaniel2020.pdf?sequence=1#:~:text=Los%20objetivos%20organizacionales%20son%20un,en%20la%20misi%C3%B3n%20y%20visi%C3%B3n>.
- Escuela de Administración, Liderazgo, Dirección y Emprendimiento (EALDE). (2021). *4 tipos de políticas de empresa*. <https://www.ealde.es/tipos-politica-empresa/>
- Instituto Centroamericano de Administración de Empresas. (2022). *Acerca de: ¡BIENVENIDOS A SOMOS INCAE!* <https://www.incae.edu/es/somos-incae/acerca-de.html#:~:text=Visi%C3%B3n,sostenibilidad%20del%20proceso%20de%20desarrollo>.
- Riversa, F., y Mora, A. (2021). *Teletrabajo y trabajo decente en Costa Rica trabajo y justicia social: Recomendaciones de regulación para la política progresista*. <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/fesamcentral/18494.pdf>
- Anónimo. (2 de noviembre de 2021). El Teletrabajo en Costa Rica. *El Guardián*. <https://elguardian.cr/el-teletrabajo-en-costa-rica/>
- Barquero, K. (11 de noviembre de 2020). Pandemia disparó la cantidad de teletrabajadores en un 1.213%. *La República*. [https://www.larepublica.net/noticia/pandemia-disparo-la-cantidad-de-teletrabajadores-en-un-1213?gclid=Cj0KCQjw4omaBhDqARIsADXULuWcDUC9n45yb5Xz3p4pbWi9AfG5475CV9dizulDG8pz8LI5RYPgO7YaAt6tEALw\\_wcB](https://www.larepublica.net/noticia/pandemia-disparo-la-cantidad-de-teletrabajadores-en-un-1213?gclid=Cj0KCQjw4omaBhDqARIsADXULuWcDUC9n45yb5Xz3p4pbWi9AfG5475CV9dizulDG8pz8LI5RYPgO7YaAt6tEALw_wcB)
- Bello, E. (2021) *Cómo hacer un plan estratégico para tu empresa paso a paso*. <https://www.iebschool.com/blog/como-hacer-plan-estrategico-creacion-empresas/#:~:text=En%20este%20sentido%2C%20un%20plan,durante%20el%20ejercicio%20de%20planificaci%C3%B3n>.
- Broadcom. (2019) Porcentaje de Cumplimiento. [https://techdocs.broadcom.com/es/es/ca-enterprise-software/it-operations-management/unified-infrastructure-management/8-1/gesti\\_n/creaci\\_n-de-informes-en-unified-management-portal/informes-del-acuerdo-de-nivel-de-servicio/creaci\\_n-de-acuerdos-de-nivel-de-servicio-utilizando-el-portlet-slm/descripci\\_n-general-de-slm/porcentaje-de-cumplimiento.html](https://techdocs.broadcom.com/es/es/ca-enterprise-software/it-operations-management/unified-infrastructure-management/8-1/gesti_n/creaci_n-de-informes-en-unified-management-portal/informes-del-acuerdo-de-nivel-de-servicio/creaci_n-de-acuerdos-de-nivel-de-servicio-utilizando-el-portlet-slm/descripci_n-general-de-slm/porcentaje-de-cumplimiento.html)

- Castro, J. (18 de enero de 2022). Teletrabajo se afianza en Costa Rica tras dos años de pandemia. *La República*. <https://www.larepublica.net/noticia/teletrabajo-se-afianza-en-costa-rica-tras-dos-anos-de-pandemia>
- Castro, L. (2020). *Situación del teletrabajo ante el covid-19, Costa Rica 2020*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica. [https://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/teletrabajo/informe\\_teletrabajo\\_covid19.pdf](https://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/teletrabajo/informe_teletrabajo_covid19.pdf)
- Cetys. (s.f.). *Origen y evolución del teletrabajo en México*. <https://www.cetys.mx/trends/emprendimiento/origen-y-evolucion-del-teletrabajo-en-mexico/>
- Claro. (2019). *Las TICs han revolucionado los procedimientos de transmisión de la información*. <https://www2.claro.com.co/institucional/que-son-las-tic/>
- Colegio de Ingenieros Tecnológicos. 2021. *Plan estratégico CITEC 2021-2026*. <https://www.citec.or.cr/wp-content/uploads/2022/03/Presentacio%CC%81n-Plan-Estrate%CC%81gico-CITEC-2021-2026-3.pdf>
- Consejo de Salud Ocupacional. (s.f.). *Guía de salud ocupacional y prevención de los riesgos en el teletrabajo*. [https://www.cso.go.cr/documentos\\_relevantes/manuales\\_guias/guias/Guiadesaludocupacionalyprevenciondelosriesgosenelteletrabajo.pdf](https://www.cso.go.cr/documentos_relevantes/manuales_guias/guias/Guiadesaludocupacionalyprevenciondelosriesgosenelteletrabajo.pdf)
- Consejo de Salud Ocupacional. (s.f.). *Conceptualización de la Ergonomía*. [https://www.cso.go.cr/temas\\_de\\_interes/ergonomia.aspx](https://www.cso.go.cr/temas_de_interes/ergonomia.aspx)
- Cortez, M., y Maira, M. (2019). *Desarrollo de instrumentos de evaluación: pautas de observación*. <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/08/P2A356.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2008). *Metodología del diseño muestral*. <https://catalog.ihsn.org/index.php/catalog/5265/download/64541>
- García, S. (s.f.). *La Satisfacción Laboral*. <https://www.metacontratas.com/blog/la-satisfaccion-laboral/>
- Ilie, C. (2022). *INCAE Business School fue nombrada entre las 20 mejores instituciones de educación ejecutiva en el mundo*. <https://www.incae.edu/es/blog/2022/06/21/incae-business-school-fue-nombrada-entre-las-20-mejores-instituciones-de-educacion>

- Instituto Centroamericano de Administración de Empresas. (2022). *Historia de INCAE*.  
<https://www.incae.edu/es/acerca-de-incae/historia-de-incae.html>
- Instituto Centroamericano de Administración de Empresas. (2022). *Organigrama Institucional 2022*. <https://www.incae.edu/sites/default/files/organigrama-incae-2022.pdf>
- Instituto Centroamericano de Administración de Empresas. (2022). *Organización*.  
<https://www.incae.edu/es/acerca-de-incae/organizacion.html>
- Instituto Centroamericano de Administración de Empresas. (2023). *Liderazgo latinoamericano. Competitividad global*.  
<https://storagemediaincae.blob.core.windows.net/documentos/folleto/incae-business-school-2021.pdf>
- López, M. (15 de noviembre de 2020). El vital rol del departamento de Recursos Humanos en la temporada de teletrabajo obligado por la COVID-19. *El Financiero*.  
<https://www.elfinancierocr.com/opinion/el-vital-rol-del-departamento-de-recursos-humanos/IFLY7DCC5NC2DNXYLXZZMHAO4M/story/>
- Madrigal, M., Montero, J., y Avendaño, M. (09 de marzo de 2020). Costa Rica cancela eventos masivos y envía a teletrabajar a empleados públicos por coronavirus. *El Financiero*.  
<https://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/costa-rica-cancela-eventos-masivos-y-envia-a/TUM42VQ7BZHSTBCKLL5L33TSA4/story/>
- Madrigal, M., y Ávila, L. (16 de marzo de 2020). Gobierno declara estado de Emergencia Nacional por nuevo coronavirus: fronteras cerradas para extranjeros y clases suspendidas hasta 13 de abril. *El Financiero*. <https://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/gobierno-declara-emergencia-nacional-por-nuevo/7ZEK3EY4BFAXZBFKKA24YM4Y6E/story/>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2021). *Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC)*.  
[https://mintic.gov.co/portal/inicio/Glosario/T/5755:Tecnologias-de-la-Informacion-y-las-Comunicaciones-TIC#:~:text=Las%20Tecnolog%C3%ADas%20de%20la%20Informaci%C3%B3n,%2C%20video%20e%20im%C3%A1genes%20\(Art](https://mintic.gov.co/portal/inicio/Glosario/T/5755:Tecnologias-de-la-Informacion-y-las-Comunicaciones-TIC#:~:text=Las%20Tecnolog%C3%ADas%20de%20la%20Informaci%C3%B3n,%2C%20video%20e%20im%C3%A1genes%20(Art)
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2020). *Guía Técnica para la Implementación del Teletrabajo en las Empresas*.

- [https://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/teletrabajo/guia\\_teletrabajo\\_sector\\_privado.pdf](https://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/teletrabajo/guia_teletrabajo_sector_privado.pdf)
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2020). *Lineamientos para implementar el teletrabajo, en ocasión de la alerta sanitaria por COVID-19.* [https://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/teletrabajo/lineamientos\\_implementar\\_teletrabajo.pdf](https://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/teletrabajo/lineamientos_implementar_teletrabajo.pdf)
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2022). *Teletrabajo.* <https://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/teletrabajo.html>
- Miranda, A. (13 de marzo, 2022). Ventajas, desventajas y regulación del teletrabajo durante la pandemia ocasionada por la COVID-19. *El Delfino.* <https://delfino.cr/2022/03/ventajas-desventajas-y-regulacion-del-teletrabajo-durante-la-pandemia-ocasionada-por-la-covid-19>
- Mora, A. (2020). Costa Rica confirma su primer caso importado de COVID-19. *El Delfino.* <https://delfino.cr/2020/03/costa-rica-confirma-su-primer-caso-importado-de-covid-19>
- Naciones Unidas. (2021). *Teletrabajo en América Latina: 23 millones de personas trabajaron desde casa durante la pandemia de COVID-19* <https://news.un.org/es/story/2021/07/1494012>
- Office Depot. (2018). *Audifono estereo metro 77 conector usb argon.* <https://www.officedepot.co.cr/officedepotCR/en/Diademas/AUDIFONO-ESTEREO-METRO-77-CONECTOR-USB-ARGON/p/36880>
- Office Depot. (2018). *Escritorio home-office.* <https://www.officedepot.co.cr/officedepotCR/en/Escritorios-/ESCRITORIO-HOME-OFFICE/p/25851>
- Office Depot. (2018). *Laptop dell n73d1 (i3,4gb,1tb hdd).* <https://www.officedepot.co.cr/officedepotCR/en/Laptop/LAPTOP-DELL-N73D1-%28I3%2C4GB%2C1TB-HDD%29/p/36711>
- Office Depot. (2018). *Monitor-lg-19-8-pulgadas-20mk400h.* <https://www.officedepot.co.cr/officedepotCR/en/Monitores/MONITOR-LG-19-8-PULGADAS-20MK400H/p/38591>

- Office Depot. (2018). *Mouse microsoft bt ergonomico negro 222-00002*.  
<https://www.officedepot.co.cr/officedepotCR/en/Mouse-Inal%C3%A1mbrico/MOUSE-MICROSOFT-BT-ERGONOMICO-NEGRO-222-00002/p/37224>
- Office Depot. (2018). *Silla secretarial con brazos*.  
<https://www.officedepot.co.cr/officedepotCR/en/Sillas-Secretarial/SILLA-SECRETARIAL-CON-BRAZOS/p/37714>
- Oficinas de salud ocupacional de las universidades públicas y comisión de salud ocupacional de CONARE. (2020). *Guía básica de ergonomía para trabajo con computadora en condiciones de teletrabajo, trabajo en casa, trabajo remoto, como medida preventiva ante el COVID-19*. <https://www.obs.ucr.ac.cr/wp-content/uploads/2021/10/Guia-de-Salud-Ocupacional-para-trabajo-en-casa-y-Teletrabajo-CONARE.pdf>
- Pomareda, F. (20 de junio de 2022). Gobierno tramita nueva directriz de teletrabajo en sector público sin que se afecte prestación de servicios. *Seminario Universidad*.  
<https://semanariouniversidad.com/pais/gobierno-tramita-nueva-directriz-de-teletrabajo-en-sector-publico-sin-que-se-afecte-prestacion-de-servicios/>
- Rabotnikof, V. (2022). *Responsabilidad Concepto*. <https://www.ejemplos.co/responsabilidad/>
- Raeburn, A. (2021). *Análisis FODA: qué es y cómo usarlo (con ejemplos)*.  
<https://asana.com/es/resources/swot-analysis>
- Romero, F. (17 de enero del 2017). Piden convocar proyecto de Ley que regula el teletrabajo ante cierre de “La Platina”. *El Mundo*. <http://www.elmundo.cr/teletrabajo-una-solucion-al-cierre-la-ruta-general-canas/>
- Rouse, M. (2014). *Cumplimiento*.  
<https://www.computerweekly.com/es/definicion/Cumplimiento#:~:text=El%20cumplimiento%20es%20un%20estado,la%20industria%2C%20como%20el%20IETF>
- Stsepanets, A. (2022) *¿Qué son los entregables de un proyecto y cómo asegurar una entrega de acuerdo con el plan?* <https://blog.ganttpro.com/es/entregables-de-un-proyecto/>
- Torres, D. (2022). *Qué es el plan estratégico de una empresa, cómo crearlo y ejemplos*.  
<https://blog.hubspot.es/sales/que-es-plan-estrategico-empresa>
- Unidas, N. (2008). *Principios y recomendaciones para los censos de población y habitación*.  
*Obtenido de Consejo Económico y Social.*

[https://celade.cepal.org/censosinfo//CD\\_potencialidades/BIBLIOGRAFIA/NU\\_67Rev 2s-gen.pdf](https://celade.cepal.org/censosinfo//CD_potencialidades/BIBLIOGRAFIA/NU_67Rev 2s-gen.pdf)

Universidad Latina de Costa Rica. (2020). *¿Qué son las TIC y para qué sirven?*

<https://www.ulatina.ac.cr/articulos/que-son-las-tic-y-para-que-sirven>

Universidad Nacional Estatal a Distancia. (2019). *Programa de Teletrabajo.*

<https://www.uned.ac.cr/viplan/teletrabajo/que-es-teletrabajo/historia>

We Work. (2019). *Las ventajas del trabajo en remoto—para empleados y directivos.*

[https://www.wework.com/es-ES/ideas/professional-development/management-](https://www.wework.com/es-ES/ideas/professional-development/management-leadership/benefits-of-working-remotely?utm_source=ads-)

[leadership/benefits-of-working-remotely?utm\\_source=ads-](https://www.wework.com/es-ES/ideas/professional-development/management-leadership/benefits-of-working-remotely?utm_source=ads-)

[PMAX&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=CR\\_LF\\_PMAX\\_LEAD\\_AA-CRAZY-](https://www.wework.com/es-ES/ideas/professional-development/management-leadership/benefits-of-working-remotely?utm_source=ads-)

[NOV-SJO\\_BRAND&utm\\_content=PMAX\\_AA-CRAZY-NOV-SJO\\_N-](https://www.wework.com/es-ES/ideas/professional-development/management-leadership/benefits-of-working-remotely?utm_source=ads-)

[A\\_SJO\\_ALL&&utm\\_source=&utm\\_campaign=&utm\\_content=&utm\\_term=&gclid=Cjw](https://www.wework.com/es-ES/ideas/professional-development/management-leadership/benefits-of-working-remotely?utm_source=ads-)

[KCAiAvK2bBhB8EiwAZUbP1Aw0FOx1VxiSSG\\_mdchVZsbbCra0Ve6x2VhvfHucmJrt](https://www.wework.com/es-ES/ideas/professional-development/management-leadership/benefits-of-working-remotely?utm_source=ads-)

[iDHPZcW6oBoCB18QAvD\\_BwE](https://www.wework.com/es-ES/ideas/professional-development/management-leadership/benefits-of-working-remotely?utm_source=ads-)

Zárate, D. (2022). *Proceso administrativo empresarial: qué es, etapas y ejemplo.*

<https://blog.hubspot.es/sales/proceso->

[administrativo#:~:text=Un%20proceso%20administrativo%20empresarial%20es,los%20](https://blog.hubspot.es/sales/proceso-)

[objetivos%20de%20la%20organizaci%C3%B3n.](https://blog.hubspot.es/sales/proceso-)

## **Anexos**

### **Anexo A. Introducción de instrumentos de recolección de datos**

En primera instancia, es necesario mencionar, como requisito del plan de estudios de la Licenciatura de Administración con énfasis en Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA), el equipo de trabajo de investigación identifica la importancia de analizar la gestión del proceso administrativo de la implementación de la modalidad de trabajo remoto por causa de la pandemia de COVID-19 como práctica del área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) y su viabilidad de aplicación durante el período 2020, 2021, 2022 y 2023. Para ello, como parte de la metodología correspondiente los instrumentos a utilizar en dicha investigación son la entrevista, encuesta y guía de observación.

Cabe señalar, todo estudio se basa en la recopilación de información, la cual revele datos importantes y significativos sobre la investigación y el tema en cuestión. Además, dichas técnicas se llevan a cabo con el principal objetivo de proponer un plan estratégico relacionado a la modalidad de trabajo remoto en dicho sector. Lo anterior, por medio de la entrevista semi estructurada que se realiza a la gerencia y el decanato de la organización. De manera simultánea, se lleva a cabo la encuesta a 40 colaboradores del sector administrativo de la institución, la cual se facilita mediante un cuestionario.

Ahora bien, es importante aclarar, por medio de dichos instrumentos se pretende identificar el proceso administrativo presente ante la implementación del trabajo remoto con respecto a la presencia de la pandemia de COVID-19, así como el desarrollo de cada una de sus etapas. También, determinar la evolución de dicha modalidad de trabajo durante el periodo 2020, 2021, 2022 y 2023; es decir, antes, durante y después de la epidemia. Asimismo, indagar sobre el entorno externo e interno de la modalidad de trabajo remoto presente en el área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE).

En última instancia, se muestra una guía de observación con cada uno de los procesos involucrados con la modalidad de trabajo remoto dentro del área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE). Esto, con el fin de alcanzar un mayor nivel de conocimiento con respecto a la realidad del objeto de estudio, desde una perspectiva sistemática.



**Anexo B.** Guía de entrevista semiestructura

Universidad Nacional de Costa Rica

Facultad de Ciencias Sociales

Escuela de Administración

La presente entrevista tiene como finalidad recolectar datos importantes y necesarios para realizar el Trabajo de Graduación con énfasis en Recursos Humanos del centro universitario antes descrito, cuyo objetivo general es analizar la gestión del proceso administrativo de la implementación de la modalidad de trabajo remoto por causa de la pandemia de COVID-19 como práctica del área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE). Tales datos son de vital importancia para verificar la información previa, durante y después de la llegada de la epidemia. En virtud de lo anterior, se le agradecerá de forma muy especial su colaboración para responder las preguntas que encontrará a continuación. No está demás enfatizar que los datos que usted exponga serán tratados con profesionalismo, discreción y responsabilidad.

<b>Datos psicográficos</b>	
Nombre completo	
Edad	
Cargo actual	
<b>Preguntas</b>	
1. ¿Cómo fue el proceso administrativo para la implementación del trabajo remoto ante la llegada del COVID-19, tomando en cuenta las fases del proceso:	
a) ¿Cómo fue la planeación para la implementación del teletrabajo para los empleados del área administrativa del INCAE?	
b) ¿Cómo se organizaron en los diferentes departamentos?	
c) ¿Cuál era el enfoque que se quería lograr con la implementación?	
d) Mencionen cuáles fueron las acciones tomadas para poder controlar el teletrabajo.	
2. ¿Cuáles fueron las modificaciones de las políticas internas de la organización para todos los trabajadores?	
3. ¿De qué manera lograron mantener la operación cuando todos los empleados fueron enviados a trabajar desde la casa?	
4. ¿Cuál era la modalidad de trabajo presente en la organización antes de la pandemia de COVID-19? Especifique	
5. ¿Cuántos días asistían los colaboradores del área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) a las instalaciones?	
6. ¿Cuál era el medio oficial de comunicación del área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) a las instalaciones?	
7. ¿Cuáles eran las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) que utilizaban?	
8. Mencione algunos de los beneficios que tenían los colaboradores relacionados con la modalidad de trabajo previo al COVID-19	
9. ¿Qué tipo de actividades fomentan para favorecer la productividad y motivación de los colaboradores?	
10. Con la nueva normalidad donde las empresas ya se encuentran regresando al trabajo presencial, ¿cuáles son las expectativas con el trabajo remoto para el área administrativa del INCAE?	
11. ¿Cuál es la visión organizacional del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE)?	
12. ¿Cuáles son los objetivos organizacionales del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE)?	
13. Una vez implementado el teletrabajo, ¿cuál representó el mayor desafío a nivel departamental?	
14. ¿Cuáles recursos fueron implementados al inicio y con el transcurso fueron descartados?	

**Anexo C.** Encuesta para el estudio de trabajo remoto en el área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE)

La presente encuesta tiene como objetivo conocer la opinión de colaboradores del área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) acerca de cada uno de los factores implícitos y explícitos de la implementación de la modalidad de trabajo remoto ante la llegada de la pandemia de COVID-19. Cabe señalar que, esta encuesta es anónima. Asimismo, es necesario mencionar que los resultados de esta investigación permiten a la administración identificar las ventajas y desventajas de dicha modalidad, así como analizar su viabilidad.

Lea atentamente las instrucciones:

- Esta encuesta cuenta con un total de 25 preguntas. Lea atentamente cada una de ellas, revise todas las opciones, elija la alternativa que más le identifique.
- Conteste las siguientes interrogantes con responsabilidad y honestidad de acuerdo con las experiencias que ha vivido como colaborador en esta organización.

<b>Características familiares/personales</b>
<p>1. ¿Cuál es su estado civil o de convivencia?</p> <p>a) Soltero  b) Casado o unión libre  c) Separado  d) Divorciado  e) Viudo</p>
<p>2. ¿Cuántas personas componen su núcleo familiar u hogar?</p>
<p>3. ¿Es usted la persona del hogar que más contribuye a los ingresos del núcleo familiar u hogar?</p> <p>a) Sí  b) No  c) N/</p>
<p>4. ¿Ya contaban con internet en su casa antes de la implementación del teletrabajo?</p> <p>a) Sí  b) No  c) N/R</p>
<p>5. ¿De cuál departamento forma parte?</p> <p>a) Finanzas  b) Recursos Humanos  c) Campus y <i>Hospitality</i>  d) Tecnología de Información  e) Legal  f) Comunicación  g) Innovación y Calidad</p>
<p>6. Indique cuál es su modalidad de trabajo en la actualidad. Seleccione alguna de las siguientes opciones.</p> <p>a) Modelo híbrido; es decir, algunos días en la oficina y otros en su casa de habitación  b) 100% presencial  c) 100% remoto  d) Otra:</p>
<p>7. Indique cuándo ingresó a la compañía. Seleccione alguna de las siguientes opciones.</p> <p>a) Antes de marzo del 2020  b) Durante marzo del 2020 a diciembre 2021  c) En el 2022</p>

<b>Preguntas</b>
<p>8. ¿Cuál es su percepción con respecto a la planificación institucional ante la transición de modalidad presencial a remota posterior a la pandemia de COVID-19?</p> <p>a) Muy buena  b) Buena  c) Regular  d) Mala  e) Muy Mala  f) N/R</p>
<p>9. ¿Experimentó cambios con respecto a su jornada laboral? Si la respuesta es sí, pase a la pregunta 10, de lo contrario, pase a la pregunta 13.</p> <p>a) Sí  b) No  c) N/R</p>
<p>10. ¿Cuáles fueron los cambios en la jornada laboral? Justifique su respuesta</p>
<p>11. ¿Considera que su carga laboral ha aumentado con la implementación de la modalidad de trabajo remoto? Si la respuesta es sí, pase a la siguiente pregunta.</p> <p>a) Sí  b) No  c) N/R</p>
<p>12. ¿Cuáles fueron los aspectos que aumentaron la carga laboral? Justifique su respuesta</p>
<p>13. ¿La institución brindó capacitaciones para el uso de las herramientas tecnológicas a utilizar?</p> <p>a) Sí  b) No  c) N/R</p>
<p>14. ¿La institución le brindó el equipo tecnológico y ergonómico necesario para realizar trabajo remoto?</p> <p>a) Sí  b) No  c) N/R</p>
<p>15. En caso de que la respuesta a la pregunta 14 sea afirmativa, indique el plazo en el que se le brindó dicho equipo.</p>

<p>16. En caso de que la respuesta a la pregunta 14 sea negativa, ¿tuvo que incurrir en gastos a nivel personal?</p> <p>a) Sí b) No c) N/R</p>
<p>17. ¿Toma descansos durante su jornada laboral cuando realiza teletrabajo?</p> <p>a) Sí b) No c) N/R</p>
<p>18. ¿Ha percibido algún beneficio a partir de la implementación del teletrabajo?</p> <p>a) Sí b) No c) N/R</p> <p>Indique cuáles</p>
<p>19. ¿Se siente cómodo mientras se comunica con su equipo de trabajo de forma remota?</p> <p>a) Sí b) No c) N/R</p>
<p>20. ¿Tiene buena conexión a Internet desde su casa?</p>
<p>21. ¿Cree usted que el trabajo remoto aumenta su productividad?</p>
<p>22. ¿Tiene un espacio tranquilo y libre en su casa para realizar su trabajo de manera eficiente?</p>
<p>23. ¿Cuántos días a la semana prefiere realizar teletrabajo?</p> <p>a) Un día b) De dos a tres días c) La semana completa</p>
<p>24. ¿Considera que con el teletrabajo su costo de vida mensual ha disminuido? Justifique su respuesta</p>
<p>25. ¿Cuál de las siguientes opciones le atrae más de teletrabajar?</p> <p>a) Reducir tiempo de desplazamiento b) Ahorrar gastos personales (alimentación, combustible, vestimenta, etc.) c) Pasar más tiempo con la familia d) Contribuir a mejorar el medio ambiente e) Mayor flexibilidad en cuanto disposición de tiempo personal</p>

**Anexo D.** Guía de observación para el estudio de trabajo remoto en el área administrativa del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE)

Este instrumento es una guía para obtener información relacionada con la aplicación de la modalidad de trabajo remoto dentro del sector administrativo del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE).

I Parte. Información General			
Observador:			
Investigadores:			
Departamento:			
Fecha:			
II Parte. Jornada laboral de un colaborador			
Aspectos por observar	Valoración		
	Sí	No	Observaciones
1.El empleado se conecta a tiempo para comenzar su jornada laboral.			
2. Verifica que su zona de trabajo esté limpia y ordenada.			
3. Se asegura de que cuenta con todas las herramientas e insumos necesario para comenzar su jornada laboral para trabajar sin interrupciones.			
4. Su estación de trabajo cumple con las reglas de ergonomía.			
5. Organiza su jornada laboral en las primeras horas.			
6. Distribuye correctamente su tiempo.			
7. Mantiene buena comunicación con el equipo.			
8. Su conexión de internet es estable durante su jornada laboral.			
9. Elabora sus actividades en tiempo y forma.			
10. Existe flexibilidad durante la jornada laboral para realizar diligencias personales.			
11. Recibe capacitaciones y las aprovecha.			
12.Utiliza diversas herramientas para realizar su trabajo.			
13. Desatiende su puesto continuamente por situaciones personales.			
14. Cumplen con su horario laboral; usa adecuadamente sus tiempos de almuerzo o café durante el día.			
15. Usa sus recesos fuera del área de trabajo.			