

Universidad Nacional  
Facultad de Ciencias Sociales  
Escuela de Secretariado Profesional  
Administración de Oficinas

**Implicaciones en el rendimiento de los trabajadores del Negocio de Tecnología e Infocomunicaciones de la Empresa de Servicios Públicos de Heredia (ESPH) en relación con la implementación del teletrabajo debido al impacto de la pandemia Covid -19.**

Proyecto de graduación para optar al grado de Licenciatura en  
Administración de Oficinas

Postulantes:

Gerardo Centeno Gámez

Dasio García Arguedas

Yeilin Paola Hernández Flores

Heredia, 2024

Campus Omar Dengo

## Tabla de Contenido

Hoja de Aprobación .....	x
Dedicatorias .....	xi
Agradecimientos .....	xii
Resumen Ejecutivo .....	xiii
Abstract .....	xv
Capítulo I .....	1
Marco Introdutorio .....	1
Introducción .....	1
Presentación .....	1
Contexto de la investigación .....	3
Antecedentes .....	11
El Teletrabajo en Latinoamérica .....	12
Brasil.....	14
Argentina .....	14
México.....	14
Chile.....	15
Colombia .....	15
Costa Rica.....	15
Justificación.....	18
Planteamiento del Problema.....	19
Objetivos .....	22
Objetivo general .....	22
Objetivos específicos.....	22
Viabilidad para realizar el trabajo .....	22
Beneficios.....	23
Limitaciones .....	24
Capítulo II Marco Teórico .....	25
Marco Teórico.....	26
Referencia histórica del teletrabajo .....	26
Marco jurídico para la regulación del teletrabajo en Costa Rica .....	31
Principios para aplicar al teletrabajo .....	33

Principio 1: El teletrabajo en la gestión laboral.....	34
Principio 2: Derechos de las personas teletrabajadoras.....	34
Principio 3: Obligaciones de las personas teletrabajadoras.....	34
Principio 4: Derechos de los empleadores.....	34
Principio 5: Obligaciones de los empleadores.....	35
Principio 6: Acceso a la información .....	35
Principio 7: Acceso a internet.....	35
Principio 8: Derecho a la desconexión .....	35
Principio 9: Acceso a la salud ocupacional .....	36
Principio 10: Acceso de los grupos vulnerables al teletrabajo .....	36
Principio 11: Acceso a la formación.....	36
Principio 12: La evaluación y certificación del teletrabajo. ....	37
Principio 13: El teletrabajo y la modernización organizacional.....	37
Reglas para trabajar a distancia.....	37
Elementos básicos del teletrabajo .....	38
Tipos de teletrabajo .....	41
Modalidades de teletrabajo.....	41
Ventajas y desventajas del teletrabajo.....	43
Competencias para teletrabajar .....	45
Competencias tecnológicas .....	47
Trabajo inclusivo.....	47
Inclusión digital.....	49
Empresa.....	50
Empleado.....	51
Satisfacción laboral .....	51
Desafíos del teletrabajo .....	52
Desempeño Laboral.....	54
Recursos tecnológicos .....	55
Factores Tecnológicos.....	56
Estrategia.....	57
Estrategias de control .....	58
Estrategias de Seguimiento .....	58

Marco Teórico Referencial .....	59
Capítulo III Marco Metodológico .....	62
Paradigma de investigación del proyecto.....	63
Enfoque de investigación .....	64
Hipótesis.....	66
Hipótesis Nula(H0).....	66
Hipótesis Alterna(H1).....	67
Tipo de investigación .....	67
Sujetos, población y fuentes de información .....	69
Sujetos .....	69
Población .....	69
Muestra .....	70
Fuentes de Información.....	71
Fuentes Primarias .....	71
Fuentes Secundarias .....	72
Técnicas e Instrumentos .....	72
Encuesta.....	72
Cuestionario.....	73
Validación de instrumentos de recolección de datos .....	75
Cuadro de Consistencia.....	77
Actividades y procedimientos para aplicación de los instrumentos.....	83
Capítulo IV Presentación de la información y análisis de los resultados .....	86
Caracterización de los sujetos participantes.....	87
Variable: Teletrabajo.....	89
Preguntas sobre conocimientos generales acerca del teletrabajo en la ESPH.....	89
Variable: Estrategias de control y seguimiento.....	99
Variable: Recursos tecnológicos .....	102
Variable: Desempeño de los funcionarios.....	107
Comprobación de hipótesis .....	112
¿Qué es el coeficiente de correlación de Pearson? .....	113
Hipótesis Alterna(H1).....	115
Hipótesis Nula (0):.....	115

Capítulo V Propuesta .....	116
Introducción .....	118
Presentación de la propuesta .....	118
Justificación .....	119
Objetivos de la propuesta.....	120
Objetivo general .....	120
Objetivos específicos.....	120
Conceptos básicos de teletrabajo .....	120
¿Qué es el teletrabajo? .....	121
Antecedes históricos del teletrabajo en Costa Rica .....	121
Modalidades del teletrabajo .....	123
Beneficios y desafíos del teletrabajo.....	124
Beneficios.....	124
Desafíos.....	124
Inclusividad en el teletrabajo .....	125
Marco normativo general para el teletrabajo .....	127
Ley N°9738 - Ley para regular el teletrabajo.....	127
Normativa interna de la Empresa de Servicios Públicos de Heredia.....	129
Gestión Desarrollo Humano.....	130
Gestión Tecnologías de Información .....	131
Salud y Seguridad Ocupacional .....	131
Gestión Jurídica.....	131
Seguridad y salud ocupacional laboral .....	133
Riesgos de trabajo .....	133
Condiciones de espacio físico para realizar el teletrabajo.....	133
Alcances del teletrabajo .....	134
Ventajas del teletrabajo .....	134
Desventajas del teletrabajo.....	135
Definición de las características deseables en la persona teletrabajadora .....	136
Requisitos de la persona teletrabajadora .....	136
Criterios para determinar el perfil de un puesto teletrabajable .....	137
Competencias o habilidades relacionadas con el teletrabajo definidos por categorías.....	137

Lideres:.....	137
Profesionales: .....	138
Técnico – Administrativo.....	138
Formación de competencias e inducción .....	138
Capítulo VI Conclusiones y Recomendaciones .....	140
Conclusiones .....	141
Recomendaciones.....	145
Referencias.....	147
Anexos .....	157

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> .....	7
<b>Figura 2</b> .....	8
<b>Figura 3</b> .....	30
<b>Figura 4</b> .....	42
<b>Figura 5</b> .....	54
<b>Figura 6</b> .....	66
<b>Figura 7</b> .....	87
<b>Figura 8</b> .....	88
<b>Figura 9</b> .....	89
<b>Figura 10</b> .....	90
<b>Figura 11</b> .....	91
<b>Figura 12</b> .....	92
<b>Figura 13</b> .....	93
<b>Figura 14</b> .....	94
<b>Figura 15</b> .....	95
<b>Figura 16</b> .....	95
<b>Figura 17</b> .....	96
<b>Figura 18</b> .....	97
<b>Figura 19</b> .....	98
<b>Figura 20</b> .....	99
<b>Figura 21</b> .....	103
<b>Figura 22</b> .....	104
<b>Figura 23</b> .....	105

<b>Figura 24</b> .....	106
<b>Figura 25</b> .....	108
<b>Figura 26</b> .....	109
<b>Figura 27</b> .....	111
<b>Figura 28</b> .....	114



## Lista de Tablas

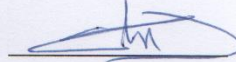
<b>Tabla 1</b> .....	9
<b>Tabla 2</b> .....	70
<b>Tabla 3</b> .....	77
<b>Tabla 4</b> .....	83
<b>Tabla 5</b> .....	84
<b>Tabla 6</b> .....	84
<b>Tabla 7</b> .....	85
<b>Tabla 8</b> .....	113
<b>Tabla 9</b> .....	115

## Hoja de Aprobación

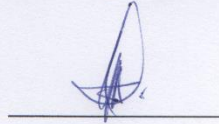
Este trabajo final de graduación fue presentado el 06 de marzo de 2024, como requisito para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Oficinas carrera adscrita de la Escuela de Secretariado Profesional, de la Universidad Nacional. El trabajo presentado se da por aprobado por los miembros del Tribunal Examinador.

### Miembros del Tribunal Examinador

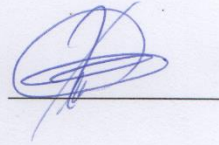
Máster Alonso Arley Alvarado  
Representante de la Decana  
Facultad de Ciencias Sociales



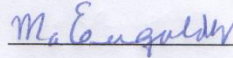
Dra. Gloriana Sánchez Rodríguez  
Representante de la Dirección  
Escuela de Secretariado Profesional




Dra. Xinia Corrales Escalante  
Tutora  
Escuela de Secretariado Profesional



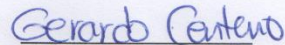
M.Ed. María Eugenia Ugalde Villalobos  
Lectora  
Escuela de Secretariado Profesional



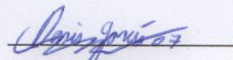
Lic. Federico Vargas Vargas  
Lector  
Empresa de Servicios Públicos de Heredia S.A.



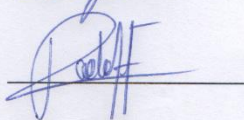
Br. Gerardo Centeno Gámez  
Postulante



Br. Dasio García Arguedas  
Postulante



Br. Yeilin Hernández Flores  
Postulante



## **Dedicatorias**

Dedico el presente trabajo final de graduación en primera instancia a Dios, quien me ha permitido escalar un peldaño más en mi carrera profesional, que me ha acompañado en cada paso de mi vida y me ha dado resiliencia. También dedico este trabajo a mi familia, la cual ha sido mi pilar en el duro trabajo y lo he realizado con dedicación y compromiso a lo largo de los años, sin cuyos valores no estaría donde estoy hoy. Gracias por hacer todo esto posible.

A mis compañeros Dasio y Yeilin, que demostraron perseverancia y dedicación para completar este proyecto de graduación. El camino fue difícil, pero gracias a nuestra determinación y dedicación pudimos superar todos los obstáculos.

***Gerardo Javier Centeno Gámez***

Quiero dedicar este gran logro a mi bondadosa mamá Shirley Arguedas, a mi papá Dacio García, quienes son grandes trabajadores y siempre me inculcaron la importancia de estudiar desde que era un niño. También quiero dedicárselo a mis hermanos Anthony y Andrey García.

***Dasio Manuel García Arguedas***

Dedico este logro a mi mamá y papá, quienes han sido mi motor y mi mayor apoyo, cuyas enseñanzas de perseverancia y dedicación me han guiado a lo largo de mi travesía académica.

***Yeilin Paola Hernández Flores***

## **Agradecimientos**

En primer lugar, agradezco a Dios y a la vida por permitir vivir esta etapa, a mi familia, que siempre me ha apoyado. Quiero agradecer a las personas que nos apoyaron durante todo el proceso de aprendizaje. Además, a todos los docentes que formaron parte de este camino y que aportaron a mi formación, tanto académica y profesional como personal.

Un agradecimiento especial a la doctora Xinia María Corrales Escalante, porque sin su conocimiento y, sobre todo, sin su dedicación y disposición, este proceso hubiese sido mucho más difícil. Muchísimas gracias por todo. De igual manera, quiero agradecer a las personas lectoras, la máster María Eugenia Ugalde Villalobos y al licenciado Federico Vargas Vargas por su confianza, aportes y acompañamiento brindado. También quiero agradecer a todos los profesores que he conocido a lo largo de estos años que me han brindado sus conocimientos y me han enriquecido como persona. Todos ellos han hecho de este camino una experiencia de aprendizaje maravillosa e inolvidable.

***Gerardo Javier Centeno Gámez***

Primero a Dios, a mis familiares y a todos los compañeros y docentes que hicieron parte de este proceso de formación. Quiero agradecerle a la tutora Xinia Corrales y a la directora María Eugenia Ugalde Villalobos por todo el apoyo brindado durante todo este tiempo. Ha sido un privilegio contar con la gran experiencia y ayuda de ambas. Finalmente, a mis compañeros por el esfuerzo y la disciplina que mostraron en todo momento para la realización de este proyecto.

***Dasio Manuel García Arguedas***

A Dios, a mis padres, a mis familiares y a todos los seres queridos que me rodean y que me han brindado apoyo y guía para alcanzar este gran logro. Agradezco a la profesora tutora Xinia Corrales y a la lectora María Eugenia Ugalde Villalobos, por su orientación y apoyo continuo a lo largo de este proyecto. Ha sido una experiencia enriquecedora, gracias a su amplia experiencia y conocimiento. Finalmente, a mis compañeros, por el apoyo y la dedicación durante el proceso de la elaboración del TFG. Su esfuerzo y perseverancia fue muy valioso para lograr terminar este proyecto.

***Yeilin Paola Hernández Flores***

## **Resumen Ejecutivo**

Las consecuencias de Covid-19 han afectado en cierta medida a la mayoría de las organizaciones, dependiendo de cómo hayan respondido, al mismo tiempo nos ha enseñado lecciones sobre organización, planificación y nuevas formas de trabajar. Los avances tecnológicos y la disposición de los empleados a adoptar este enfoque han propiciado la adopción generalizada del teletrabajo, con sus pros y sus contras. Además, el teletrabajo ha sido adoptado por el sector público como medida de emergencia para permitir la continuación de las actividades.

El presente trabajo final de graduación tiene como objetivo analizar las características del teletrabajo y su impacto en el rendimiento de los trabajadores del Negocio de Tecnología e Infocomunicaciones en la Empresa de Servicios Públicos de Heredia (ESPH) en relación con la implementación del teletrabajo debido al impacto de la pandemia covid-19, así como identificar estrategias de control y seguimiento, determinar recursos tecnológicos y comparar el desempeño de los trabajadores en las modalidades presencial y teletrabajo.

En la metodología de investigación se utilizó un enfoque cuantitativo para la recolección de los datos. La población de estudio consistió en un total de 65 empleados, de los cuales 60 son funcionarios y 5 son jefaturas que respondieron al cuestionario en línea y fueron seleccionados en función de su ocupación, modalidad de trabajo y experiencia en la empresa. Para la recopilación de los datos, se realizó mediante dos cuestionarios, uno para funcionarios y otro para jefaturas, utilizando la herramienta Google Forms.

Por otra parte, en cuanto a los objetivos específicos, consta de cuatro cada uno aborda aspectos concretos relacionados con la investigación.

1. Identificar las estrategias de control y seguimiento implementadas por la empresa en la presencialidad y en el teletrabajo, a partir de la aplicación de instrumentos para la recolección de información, los resultados obtenidos indican que fue necesario implementar nuevas estrategias de control y seguimiento en ambas modalidades.

2. Determinar los recursos tecnológicos con los que se cuenta para realizar el trabajo presencial y teletrabajo, los resultados muestran que son fundamentales para realizar todas las actividades de manera más eficiente y rápida para cada puesto asignado, además, son herramientas muy valiosas para mejorar la calidad de los servicios prestados por la ESPH.
3. Comparar el rendimiento de los funcionarios en las modalidades presencial y teletrabajo. Con la llegada del teletrabajo los encuestados tienen una percepción muy positiva de la productividad individual, la flexibilidad y la autonomía a la hora de programar las tareas laborales, gracias a la flexibilidad que ofrece el teletrabajo.
4. Elaborar una propuesta de modelo de teletrabajo inclusivo para coadyuvar en el rendimiento de los trabajadores, se muestra la propuesta como resultado del proceso llevado a cabo durante el proyecto de investigación.

Con un renovado interés por el teletrabajo como aspecto importante para garantizar la continuidad empresarial, esta modalidad será parte integrante del futuro del trabajo y tendrá un impacto positivo en los empleados, empleador y sociedad. Sin embargo, debido a su naturaleza híbrida y basada en la tecnología, existen cuestiones ocultas en relación con los derechos de privacidad de los trabajadores.

Este trabajo proporcionó una mejor comprensión del estado del teletrabajo en la ESPH, lo que permite tanto a los individuos como a la organización desarrollar recursos para que el teletrabajo tenga éxito y las personas se sientan satisfechas mientras teletrabajan.

## **Abstract**

The consequences of Covid-19 have affected most organizations to some extent, depending on how they have responded, while at the same time it has taught us lessons about organization, planning and new ways of working. Technological advances and the willingness of employees to adopt this approach have led to the widespread adoption of telework, with its pros and cons. In addition, telework has been adopted by the public sector as an emergency measure to allow for business continuity.

This final graduation thesis aims to analyze the characteristics of teleworking and its impact on the performance of workers in the Technology and Information Technology Business at the Empresa de Servicios Públicos de Heredia (ESPH) in relation to the implementation of teleworking due to the impact of the covid-19 pandemic, as well as to identify control and monitoring strategies, determine technological resources and compare the performance of workers in the face-to-face and teleworking modalities.

The research methodology used a quantitative approach for data collection. The study population consisted of a total of 65 employees, including 60 civil servants and 5 managers, who responded to the online questionnaire and were selected based on their occupation, mode of work and experience in the company. Data collection was conducted by means of two questionnaires, one for civil servants and one for managers, using the Google Forms tool.

On the other hand, in terms of specific objectives, it consists of four each one dealing with specific aspects related to the research.

1. To identify the control and monitoring strategies implemented by the company in face-to-face and teleworking, based on the application of instruments for the collection of information, the results obtained indicate that it was necessary to implement new control and monitoring strategies in both modalities.
2. Determine the technological resources available for on-site work and teleworking, the results show that they are essential to perform all activities more efficiently and quickly for each assigned position, in addition, they are unbelievably valuable tools to improve the quality of services provided by the ESPH.

3. Comparing the performance of civil servants in face-to-face and telework modalities. With the advent of teleworking, respondents have an incredibly positive perception of individual productivity, flexibility, and autonomy in scheduling work tasks, thanks to the flexibility offered by teleworking.
4. To elaborate a proposal for an inclusive teleworking model to contribute to workers' performance, the proposal is shown because of the process conducted during the research project.

With renewed interest in teleworking as an important aspect of ensuring business continuity, telework will be an integral part of the future of work and will have a positive impact on employees, employer, and society. However, due to its hybrid and technology-based nature, there are hidden issues regarding workers' privacy rights.

This work provided a better understanding of the state of telework in the ESPH, enabling both individuals and the organization to develop resources to make telework successful and people feel satisfied while teleworking.



**Capítulo I**  
**Marco Introdutorio**

## **Introducción**

### **Presentación**

En la actualidad, la innovación en el ámbito de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) han propiciado que el teletrabajo se convierta en una herramienta indispensable para la transformación laboral. Esta situación ha llevado al sector empresarial a adoptar y poner en práctica tecnologías digitales para la gestión administrativa, con el fin de realizar una planificación estratégica más efectiva. Se busca innovar específicamente mediante la digitalización de procesos, la implementación de métodos de reuniones virtuales, la obtención automatizada de resultados empresariales, el seguimiento de métricas de volumen de trabajo de los colaboradores y el uso de herramientas tecnológicas para la gestión documental, entre otras prácticas. Este enfoque genera nuevas perspectivas en la toma de decisiones relacionadas con el rumbo del negocio.

Es fundamental destacar que, durante mucho tiempo, el trabajo presencial fue considerado la única modalidad laboral en muchas organizaciones. Antes de la pandemia de covid-19, eran pocas las empresas que permitían a sus empleados realizar teletrabajo. Sin embargo, la situación sanitaria mundial ha provocado un cambio sin precedentes en las empresas hacia el teletrabajo. Esto ha llevado a organizaciones y empleados a adoptar rápidamente nuevas formas de trabajo, facilitando el acceso a una nueva tendencia que antes se veía como distante. Esta transición hacia el teletrabajo se ha vuelto esencial para la continuidad de la actividad económica de las organizaciones.

Como resultado de la pandemia y de los avances de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), muchas instituciones han redefinido sus funciones y métodos de trabajo, con lo que han obtenido resultados mucho más eficientes de lo esperado. A través de estas nuevas formas, las empresas han logrado mantener su actividad económica al permitir que su personal realice las mismas tareas que antes, pero ahora desde casa mediante el uso de herramientas tecnológicas.

Es importante señalar que el teletrabajo no surgió como consecuencia exclusiva de la pandemia de covid-19, sino que ha adquirido una nueva importancia debido a la necesidad de desarrollar y adoptar estrategias que han permitido su implementación en muchas organizaciones y en la vida cotidiana de las personas, lo que ha propiciado la aparición de nuevas formas de trabajo en las empresas que están cambiando significativamente la forma de trabajar e interactuar de las personas.

En la actualidad, existe abundancia de información sobre el teletrabajo disponible en páginas web y medios impresos, pero la mayoría se presenta desde una perspectiva empresarial. Por lo tanto, el objetivo de esta investigación titulada “Implicaciones en el rendimiento de los trabajadores del Negocio de Tecnología e Infocomunicaciones de la Empresa de Servicios Públicos de Heredia (ESPH) en relación con la implementación del teletrabajo debido al impacto de la pandemia Covid -19”, es analizar el impacto del teletrabajo en el desempeño de los empleados del departamento en estudio. Desde esta perspectiva, resulta crucial conocer la percepción de los empleados sobre las características, ventajas y dificultades del teletrabajo.

Por lo tanto, el desarrollo del presente proyecto final de graduación es de carácter exploratorio, lo que nos ha permitido explorar nuevas características relevantes del tema con el fin de recabar información más clara y completa que, a su vez, contribuya con el objeto de estudio de la carrera de Administración de Oficinas que imparte la Escuela de Secretariado Profesional, ya que es congruente con las líneas de investigación planteadas en el acuerdo de 28 de febrero de 2018, sesión de la Asamblea Académica de la Escuela de Secretariado Profesional 02-2018, las cuales se citan a continuación:

- a) Procesos Administrativos en la Oficina.
- b) Tecnologías de Información.

Asimismo, este estudio ha generado importantes aportes para el departamento seleccionado para que puedan optimizar la implementación del teletrabajo. Además, la investigación de esta modalidad y su evolución favorece la flexibilización de los procesos, actividades y tareas en el teletrabajo. Cabe destacar que existen pocos estudios que aborden la implementación concreta de esta forma de trabajo y, como consecuencia, se dispone de escasa información sobre su impacto en el desempeño de los trabajadores de oficina.

En relación con lo anterior, el grupo investigador indagó los antecedentes y desarrollo del teletrabajo. Aunque actualmente es un tema novedoso, no todas las personas conocen los lineamientos y requisitos que deben cumplir al implementar esta modalidad en su empresa. Por ello, el estudiantado se interesó en determinar su impacto del teletrabajo en el desempeño de los trabajadores, centrándose especialmente en el departamento en estudio.

En este contexto, se examinó el impacto en la productividad de los trabajadores, ya que no todas las tareas pueden ser evaluadas por igual. Se identificaron las estrategias de control y seguimiento utilizadas. Es importante señalar que el cambio al teletrabajo requiere inversión en recursos tecnológicos y cierta formación de los trabajadores para encontrar nuevas formas de realizar las tareas y alcanzar los objetivos de la empresa en esta modalidad.

En este sentido, la importancia del teletrabajo radica en que ha sido considerado como una herramienta en diversos ámbitos, tanto en el sector público como en el privado. Se caracteriza por ser una práctica laboral que beneficia a las personas y les permite conciliar sus actividades profesionales mediante el uso de las nuevas tecnologías, las cuales han desempeñado un papel central en la aplicación de medidas para hacer frente a la crisis de covid-19 en un corto periodo. Además, las distintas formas de teletrabajo permiten a las organizaciones planificar sus objetivos y conseguir resultados a corto y mediano plazo. De ahí la importancia de implementar esta modalidad.

### **Contexto de la investigación**

Este proyecto se desarrolló como parte de un proceso de investigación para obtener el título de Licenciatura en Administración de Oficinas, cabe mencionar que este trabajo se inició durante la pandemia covid-19.

El contexto de este proyecto de investigación fue el departamento de Tecnología e Infocomunicaciones de la Empresa de Servicios Públicos de Heredia (ESPH), ubicada en la provincia de Heredia, Central 1, Avenidas 8 - 10 (175 Sur BCR). Este departamento consta de cinco subdivisiones: Dirección, Gestión Administrativa, Operación y Soporte, Desarrollo de Negocios y Gestión de Servicios e Implementación de Proyectos.

Según la información disponible en el sitio web de la ESPH (2022) en la sección “Sobre la ESPH” en el apartado “Historia de la empresa”, se mencionan las raíces de la Empresa de Servicios Públicos de Heredia (ESPH):

Se remontan a 1915 donde gracias a la visión de los heredianos, se inauguró la Planta Hidroeléctrica La Joya. Cuando La Joya llegó a la capacidad máxima de generación, a mediados de los años cuarenta, los ciudadanos se habían organizado para fundar la Junta Administradora del Servicio Eléctrico Municipal de Heredia (JASEMH). (ESPH, 2022, párr. 1-2).

La JASEMH fue fundada el 25 de octubre de 1949. Con la base del decreto de ley #767, la JASEMH tenía obligaciones fundamentales: procurar la conservación de las instalaciones de generación hidráulica, transmisión y distribución de energía, además de mejorar los incipientes servicios eléctricos. Con la creciente demanda, la Municipalidad de Heredia retoma el tema de generación en 1946 y concluye en 1951 la Planta Hidroeléctrica Carrillos, la primera hecha por ingenieros costarricenses: Federico Gutiérrez B. y Jorge Manuel Dengo. La JASEMH cumplía su labor y el tiempo, le daría más responsabilidades y más lugares donde trabajar. (ESPH, 2022, párr. 3-5).

Los servicios públicos marcan la calidad de vida en una región. Si la energía eléctrica era una flor en el ojal de los heredianos, el agua no. La crisis económica que marcó al país a mediados de los años 70 empezó a tener repercusiones en la inversión social y, en 1974, una grave situación con el acueducto obligó a San Pablo, a cederlo al Servicio Nacional de Acueductos y Alcantarillados. (ESPH, 2022, párr. 6-7).

Esa misma institución inició gestiones para que la Municipalidad de Heredia entregara el acueducto al SNAA. Los temores de una pérdida de la autonomía en la administración del servicio y la identidad de un pueblo con sus recursos desataron una voz de alerta. La Municipalidad no tenía la capacidad suficiente para resolver el problema que en aquellos años sobrepasaba los veinte millones de colones. La discusión en la Municipalidad de Heredia, si el Servicio Nacional de Acueductos y Alcantarillado (SNAA) era el que debía asumir la administración del acueducto o no, era fuerte. Y la propuesta del SNAA no era nada despreciable: asumirán los costos de las obras de mejoramiento del acueducto del cantón Central de Heredia.

El Concejo Municipal decidió traspasar el acueducto en abril de 1974 y el SNAA asumiría el 1° de enero de 1975. Consternados por lo ocurrido, un grupo de quince heredianos, profesionales en Derecho, usaron las herramientas legales en contra de la resolución del Concejo. (ESPH, 2022, párr. 8-12).

El trabajo de escritorio no amainó el enojo de la gente. Marchas, disputas, enfrentamientos enardecidos contra los munícipes...el edificio de la Gobernación es el testigo fiel de ocho meses de furia que se alimentaba de silencio. Ante la amenaza de que el movimiento reaccionara violentamente; se constituyó una Junta Administrativa del Servicio de Agua Potable, la cual el Tribunal Contencioso Administrativo calificó de ilegal por existir un acuerdo firmado por la Municipalidad de Heredia y el SNAA. (ESPH, 2022, párr.13).

La pugna que pasó de los papeles a las armas generó un intento de conciliar entre la Junta Directiva del SNAA, el Concejo Municipal de Heredia y la Junta Administrativa del Acueducto, con la mediación del Poder Ejecutivo. La lista de problemas con el agua potable empujó al Gobierno de la República a decretar que la Municipalidad de Heredia traspasara temporalmente la administración, mantenimiento y control del acueducto y del alcantarillado sanitario del cantón a la Junta Administrativa del Servicio Eléctrico Municipal (jasmeh). De esta manera, se fundó la Empresa de Servicios Públicos de Heredia (ESPH), un 8 de marzo de 1976. (ESPH, 2022, párr.14-16).

Poco a poco, la ESPH fue dando ligeros pasos que beneficiaron a todos sus clientes. En 1996, se alió al cantón de San Rafael y dos años después, San Isidro. Los cambios sociales, el avance tecnológico y la pujanza de un mercado más agresivo obligaron a la ESPH a transformarse en una Sociedad Anónima, mediante la Ley #7789 del 28 de abril de 1998. Esta Ley creó un híbrido jurídico: una empresa municipal herediana que maneja recursos públicos y cuyo patrimonio está constituido por todos los acueductos de los municipios asociados. (ESPH, 2022, párr.17-18).

Esta estudiada estructura jurídica se derivó de un análisis de especialistas y los objetivos de la ESPH: hacerla tan ágil que pudiera hacer compras y obras públicas a la velocidad de la empresa privada, pero cumpliendo la normativa y legislación de la empresa bajo la lupa del Estado. (ESPH, 2022, párr.19).

Así, la ESPH se liberó de un régimen restrictivo y se orientó a trabajar con responsabilidad social y ambiental en la búsqueda del desarrollo local. Hoy, más de 45 años después de su fundación, la ESPH brinda los servicios de alumbrado público, telecomunicaciones, alcantarillado sanitario, agua potable y energía eléctrica. (ESPH, 2022, párr.20-21).

En su cultura organizativa, establece:

### **Misión**

Somos una empresa que brinda servicios de calidad en el sector de agua, energía, saneamiento, infocomunicaciones y otros, que aporta valor y desarrollo a la sociedad mediante la mejora continua de su gestión. (ESPH, 2022)

### **Visión**

Ser una empresa competitiva a nivel nacional por los servicios que brinda. (ESPH, 2022)

### **Valores**

Además, los valores de la empresa son:

- a) Respeto.
- b) Compromiso.
- c) Responsabilidad.
- d) Solidaridad.
- e) Honestidad.

(ESPH, 2022)

### **Propósito ESPH S.A**

Su propósito es desarrollarse de forma inteligente en beneficio de la empresa (ESPH, 2022).

Actualmente, la estructura organizativa de la empresa es una organización matricial en la que cada proceso tiene su propio líder, es decir, los miembros del equipo dependen de varios líderes, como se muestra en la figura siguiente.

**Figura 1**

*Estructura organizacional de la ESPH S.A.*



Nota: Imagen tomada del sitio web de la ESPH, 2022.

El organigrama muestra cómo está dividida internamente la organización; sin embargo, este trabajo se realizó en la Unidad de Negocio de Tecnología e Infocomunicaciones que lleva la marca IBUX, conocida como la firma digital de la Empresa de Servicios Públicos Heredia (ESPH) en materia de servicios de tecnología e infocomunicaciones, brindando a la sociedad costarricense soluciones tecnológicas videovigilancia, ciberseguridad, entre otras.

Este departamento está conformado por cinco subáreas, las cuales se detallan a continuación y sus funciones:

- a) Dirección: Es el área que administra y supervisa la actividad y control del Negocio de Tecnología e Infocomunicaciones con el fin de tomar las decisiones y estrategias a corto y mediano plazo.

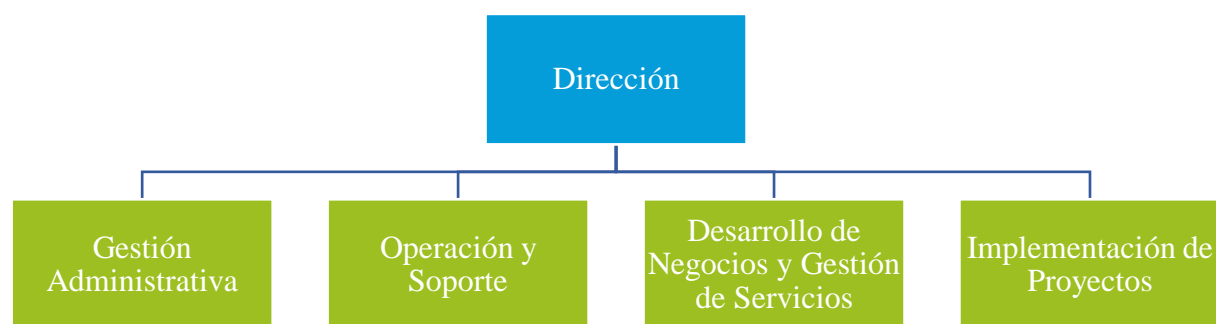


- b) **Gestión Administrativa:** Es el área responsable de todas las funciones administrativas del Negocio de Tecnología e Infocomunicaciones destinada a la utilización de los recursos para cumplir objetivos empresariales y lograr resultados favorables.
- c) **Operación y Soporte:** Elemento central del funcionamiento del Negocio de Tecnología e Infocomunicaciones, es el área encargada de la generación de valor para el cliente por lo cual está alineada con su estrategia y objetivos.
- d) **Desarrollo de Negocios y Gestión de Servicios:** Se encarga de la definición de nuevos productos y servicios para los clientes con el fin de crear valor a largo plazo, enfocada a reforzar la comercialización, mediante nuevas oportunidades comerciales y realizando estrategias de alianzas con otras organizaciones.
- e) **Implementación de Proyectos:** Área que se encarga de supervisar los diferentes proyectos que se llevan a cabo con los clientes de manera simultánea, con el objetivo de garantizar que se cumplan las expectativas y, a su vez, los objetivos del Negocio de Tecnología e Infocomunicaciones.

A continuación, se detalla la estructura del departamento seleccionado.

### **Figura 2**

*Organigrama del Dpto. Negocio de Tecnologías e Infocomunicaciones.*



Fuente: Elaboración propia de los estudiantes, (2022).

Los servicios y productos que ofrece la Empresa de Servicios Públicos de Heredia (ESPH) se dividen en dos categorías: regulados y no regulados, que se enumeran a continuación:

**Tabla 1**

*Principales servicios que brinda la Empresa de Servicios Públicos de Heredia (ESPH).*

<b>Regulados</b>	<b>No regulados</b>
Agua potable	Telecomunicaciones
Mantenimiento de aguas residuales	Video vigilancia
Alumbrado público	Sistemas de seguridad
Energía eléctrica	Alquiler de postería
Sanearamiento ambiental	Internet corporativo
	Redes de acceso mediante fibra óptica

Fuente: Elaboración propia de los estudiantes (2022), basados con datos del sitio web de ESPH.

Sin embargo, a continuación, se detallan los servicios específicos que ofrece el Negocio de Tecnologías e Infocomunicaciones:

- a) NOC: Es un centro de operación de redes enfocado al servicio de monitoreo.
- b) Desarrollo de aplicaciones: Es un desarrollo de software a la medida para la automatización, optimización e integración de los procesos del cliente.

- c) Ingeniería: Brindan consultorías en ingeniería y arquitectura relacionadas con el diseño y análisis de soluciones o planificación de proyectos de tecnologías.
- d) Implementación de soluciones: Se basa en la instalación y puesta en marcha de los distintos servicios que ofrece.
- e) Internet: Es un internet empresarial que cuenta con elementos de seguridad y protección para la tranquilidad del usuario.
- f) Operación, administración y mantenimiento de plataformas informáticas: Es una mesa de servicio con herramientas de software para requerimientos de ITSM, ITOM e ITBM en modalidad SaaS.
- g) IaaS: Tiene como significado Infraestructura como Servicio y se relaciona con el procesamiento, almacenamiento y recuperación a través de la nube IBUX. También se enfoca en la instalación de servidores y mantenimiento.
- h) Transferencia de datos: Es un servicio de telecomunicaciones que se brinda a través de enlaces de fibra óptica de alta velocidad. Dirigido a empresas e instituciones a nivel nacional e internacional.
- i) Colocación: Se encargan de brindar un lugar seguro y adecuado en el cual el cliente encuentre óptimas condiciones y cumpla con todas las normas requeridas para guardar su equipo.

No obstante, el problema surge debido al interés del estudiantado por conocer cómo se adaptó la empresa tras los cambios que se introdujeron por motivos de la pandemia de Covid-19. Los alumnos realizaron este proyecto basándose en las necesidades del departamento de tecnología e infocomunicaciones de esta empresa debido a la transición del trabajo presencial al teletrabajo, ya que este departamento no estaba preparado para adoptar este cambio y no tenía directrices establecidas para el teletrabajo.

## Antecedentes

En cualquier dirección que se mire, la reestructuración de los procesos administrativos en concordancia con las políticas económicas y laborales de la sociedad ha dado lugar a nuevos acontecimientos como la investigación sobre el teletrabajo, que requiere un mayor esfuerzo en términos relacionados con la toma de decisiones individuales y colectivas en las organizaciones que consideran el teletrabajo como una opción laboral.

Históricamente, los orígenes del concepto de teletrabajo pueden interpretarse como el punto de partida para el desarrollo de esta investigación como el trabajo a distancia (fuera de la organización), que implica el uso de las telecomunicaciones y que surgió originalmente en los años 70 debido a la crisis del petróleo que provocó que el costo de los desplazamientos de los teletrabajadores a sus lugares de trabajo aumentará considerablemente, así como los costos asociados al funcionamiento de las empresas, también se incrementaron.

En primer lugar, los investigadores se interesaron por la evolución del teletrabajo.

De acuerdo con Acevedo (2023):

El concepto de teletrabajo no es nuevo, surgió en la década de 1970 en Estados Unidos con la idea de trabajar para una empresa, pero desde la casa. Entonces apareció el concepto de “telecommuting”, que consiste en un arreglo de trabajo en el cual los empleados no se tienen que desplazar a un lugar de trabajo. (párr.1).

Por ello, el autor Nilles (1976) propuso el teletrabajo como: “cualquier forma de sustitución de desplazamientos relacionados con la actividad laboral por tecnologías de la información, o de forma más gráfica, la posibilidad de enviar el trabajo al trabajador, en lugar de enviar el trabajador al trabajo” (Martín, 2018, p.10).

Con base en lo anterior, se entiende por teletrabajo una forma de laborar a distancia que utiliza las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para alcanzar objetivos. Del mismo modo, a partir de la década de los setenta, se abre la oportunidad de que las telecomunicaciones se encuentren más integradas a los dispositivos de procesos de datos, las cuales cada vez muestran menor costo con mayor capacidad de uso lo que ha contribuido al fortalecimiento y el desarrollo tanto de manera individual como colectiva.

En este contexto, los avances tecnológicos y la economía global han cambiado la forma en que se llevan a cabo las diferentes actividades y los servicios de una manera dinámica y móvil, descentralizando el foco de trabajo de la empresa, al tiempo que ofrecen a los trabajadores la oportunidad de realizar sus actividades laborales a distancia, lo que ha obligado a las organizaciones a adaptarse a estos nuevos cambios y modificar su forma de operar.

En este sentido, el teletrabajo es una combinación de funciones relacionadas con el trabajo realizadas por un empleado concreto en un lugar específico, separado de sus compañeros y de su oficina, utilizando diversas herramientas TIC para mantener una presencia virtual.

### **El Teletrabajo en Latinoamérica**

El teletrabajo comenzó como una iniciativa lejana debido al complicado y costoso equipamiento que en su momento impedían a las empresas optar por esta forma de trabajar. Hoy, el teletrabajo se considera una tendencia mundial que implica el uso de equipos tecnológicos como una computadora de escritorio, laptop, audífonos, micrófono, webcam e internet, y se ha convertido en una opción al alcance de la mayoría de las organizaciones para garantizar que los empleados que trabajan de esta forma puedan realizar su trabajo de forma cómoda, sencilla y transparente.

De esta manera, desde la aparición de la pandemia de Covid-19, algunos países de la región han adaptado las restricciones establecidas para contener los contagios de la enfermedad; sin embargo, en la actualidad, cierto porcentaje de la población latinoamericana continúa trabajando a distancia, lo que ha llevado a que esta modalidad se mantenga activa en el entorno laboral de las compañías para permitir la continuidad de las actividades económicas y las relaciones laborales en las organizaciones de diferentes sectores.

Por lo anteriormente expuesto, según las estimaciones en el informe titulado "Desafíos y Oportunidades del Teletrabajo en América Latina y el Caribe", para el año 2020, el teletrabajo será obligatorio en muchas empresas de países como Panamá, Chile, México, El Salvador y Argentina, que han avanzado y acelerado los procesos de regulación legal.

Por otro lado, en Honduras, Ecuador y Bolivia, donde el teletrabajo se ha introducido en el sector público y, con excepción de Ecuador, en las empresas privadas, la introducción del teletrabajo permite ajustes que toman en cuenta las nuevas circunstancias para asegurar las condiciones de los trabajadores y teletrabajadores, quienes a su vez gozan de igualdad de derechos en cuanto a remuneración, beneficios, horarios de trabajo y otros temas, donde el teletrabajo se ha introducido en el sector público y, con excepción de Ecuador, en las empresas privadas (Maurizio, 2021, p.21).

Como consecuencia de la actual crisis sanitaria y económica, algunos países latinoamericanos se han planteado la decisión de incorporar el teletrabajo a su marco normativo, y, algunos de ellos, ya han avanzado en la legislación en esta materia como alternativa para asegurar la continuidad de las empresas y garantizar las condiciones laborales de sus empleados. Entre los diversos requisitos se encuentran un acuerdo directo sobre la relación empleador-empleado, una serie de requisitos y reglas mínimas para el teletrabajo y derechos que aún no han sido considerados por la Dirección del Trabajo.

Por su parte, Ecuador también implementó normativa para la regulación del teletrabajo que, según García et al. (2021).

La pandemia COVID-19 obligó de forma inmediata y no planificada a que se implemente el teletrabajo en el mercado laboral del Ecuador, conforme se dispuso en el acuerdo ministerial Nro. MDT-2020-076 (párr. 7).

Asimismo, el Gobierno del Ecuador emitió la Ley de apoyo humanitario que contempló la reducción de la jornada laboral hasta en un 50%, esta medida generó una disminución en los ingresos que reciben los empleados (Asamblea Nacional del Ecuador, 2020); con esta ley y otros acuerdos ministeriales citados anteriormente se lograron salvar 63.152 empleos en el país (párr. 23).

En ese sentido, las personas teletrabajadoras al considerar aspectos de la vida y la carrera perciben características positivas al teletrabajo, como una mayor eficiencia y un menor riesgo de agotamiento.

En este contexto y de acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo como expresa en su informe “Desafíos y oportunidades del teletrabajo en América Latina y el Caribe” (2021) registra un incremento de alrededor de 23 millones de personas que transitaron por el teletrabajo durante el segundo trimestre de 2020 en la región. (p. 2, párr. 4).

A continuación, se exponen los países que han logrado una óptima implementación del teletrabajo para reducir el impacto negativo de la crisis en los mercados laborales y contribuir con la preservación de millones de puestos de trabajo.

Lo anterior, según el informe denominado “El trabajo en tiempos de pandemia: desafíos frente a la enfermedad por coronavirus (COVID-19)” el cual es una publicación semestral del año 2020 elaborada en forma conjunta por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Oficina para el Cono Sur de América Latina de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

### ***Brasil***

En este caso, cabe destacar que Brasil fue pionero hace más de 20 años, cuando implementó el teletrabajo en América Latina. De acuerdo con un estudio realizado por la Academia Internacional de Transformación Laboral para América Latina y el Caribe (ATI-ALC) por sus siglas en inglés, en 2018, había alrededor de 15 millones de teletrabajadores en este país (párr. 4).

### ***Argentina***

En Argentina el teletrabajo ha tenido una incidencia cerca del 2% de la fuerza laboral formal, lo que representa casi 4 millones de personas. (párr. 4).

### ***México***

En el caso de este país, las cifras ascendían a 2,600.000 teletrabajadores, que representaban el 57% de las empresas. (párr. 4).

### ***Chile***

El país que durante muchos años ha sido el “poster boy” para las economías de la región, tanto por su crecimiento, como por las condiciones sociales comparativas, las cuales tiene relación con otros países latinoamericanos, fue pionero en la legislación de teletrabajo. En ese sentido, tanto la población en general como las instituciones tienen un referente en el código laboral correspondiente, desde 2001 y contaba con 500 mil teletrabajadores, según el informe. (párr. 4).

### ***Colombia***

De manera similar, en este país ya contaban con un avance en la legislación sobre el teletrabajo. La figura del teletrabajo existe en Colombia desde el año 2008 y es definido por la ley 1221 del 2008 como “una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación – TIC para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo. (Ley 1221, 2008, Artículo 2, párr. 2)

Lo que ha incidido favorablemente si se toma en cuenta la movilidad de las personas a sus lugares de trabajo, además, cuenta el 57% de las empresas del país aún mantienen gran parte de su fuerza laboral trabajando desde sus hogares.

### ***Costa Rica***

En el caso concreto de este país, se ha tomado la decisión de establecer en su marco normativo el teletrabajo, el cual ha sido regulado desde el año 2019. Por ello, debido a la iniciativa legal Costa Rica desde hace ya diez años, se dieron los pasos para que las personas trabajaran desde sus viviendas ya sea por unos días o semanas. Además, se regularon las relaciones laborales en empresas privadas y los vínculos de empleo, así como de productividad en las entidades públicas.

Según los autores Rivera y Mora, (2021) de la revista Friedrich-Ebert-Stiftung en América Central (2021), la relación del porcentaje de personas laborando bajo esta modalidad se indica en el informe del segundo trimestre de 2020 con un 74 por ciento del total del trabajo desde el hogar.



Adicionalmente, esta modalidad de trabajo se observa casi exclusivamente entre los asalariados. De hecho, durante el año 2020 los trabajadores dependientes concentraron alrededor del 95 por ciento del total del teletrabajo en este país, lo que representa más de 30 mil personas teletrabajando. (OIT, 2021, p. 7).

Por otro lado, dados los grandes avances en el sector de las telecomunicaciones, hoy podemos hablar del teletrabajo, que consiste en que las personas puedan laborar fuera de las instalaciones utilizando las nuevas tecnologías de la información, con el objetivo de reducir costes para el empleador y mejorar la calidad de vida de los trabajadores.

Como antecedentes metodológicos a nivel internacional, se encontraron varias tesis de investigación relacionadas con el tema del teletrabajo y su impacto en el desempeño laboral. Una de ellas es la desarrollada por parte de la investigadora Gutiérrez (2021), quien realizó una investigación similar sobre el teletrabajo relacionado con el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa durante el Covid-19 en el distrito de Lima, Perú, donde los entrevistados y los resultados señalaban que la relación entre teletrabajo, carga laboral y el desempeño laboral, está dada por un alto impacto con un 94.7%, con lo cual se concluye que el estrés y la carga laboral influyen en el desempeño de los colaboradores. (p.31).

Por su parte, Chuco et al. (2020) citado por Alejo y Gonzales, (2023) indica que:

El trabajo remoto ha obligado a los trabajadores a laborar más tiempo desde su domicilio, por lo que los índices de productividad de estos trabajadores se ven significativamente afectadas en esas circunstancias. Entre los hallazgos destacan que el crecimiento diario de la carga de trabajo junto a la incertidumbre respecto a la situación laboral podría suponer un revés para la productividad de las personas teletrabajadoras. La razón más importante, detrás de la inclinación en el desempeño laboral, se debería a las dificultades en la comunicación entre trabajadores, pues el trabajo en equipo requiere una comunicación efectiva. Un trabajador requiere contar con pautas específicas sobre las actividades a realizarse, cuál es el propósito de su labor y las expectativas de los clientes. (Alejo y Gonzales, 2023. p. 43).

En cuanto a investigaciones nacionales, la Unidad Estratégica de Negocio de Tecnología e Infocomunicaciones de la Empresa de Servicios Públicos de Heredia (ESPH) se encontraba en proceso de elaboración de un reglamento para la implementación del teletrabajo para toda la población elegible de la unidad mencionada, el cual no se encontraba finalizado al momento de la investigación.

Ahora bien, a nivel de empresas y oficinas relacionadas con la prestación del servicio de electricidad a la población, existen algunos trabajos similares. El siguiente es un tema desarrollado por Gamboa (2014), quien realizó una propuesta de implementación de teletrabajo en el departamento de proyectos de la empresa GBSYS.

En este caso, fue un proyecto para optar por el grado de Maestría Profesional con énfasis en Sistemas de Información en el Instituto Tecnológico de Costa Rica.

Como parte de los resultados y conclusiones que muestra esta tesis, destaca en primera instancia que la aplicación del teletrabajo para el caso de las instituciones que han optado por la implementación de esta modalidad se rige por la creación de las políticas internas empresariales, las cuales generan algunas desventajas para el funcionario, por motivos de que son desarrolladas según las condiciones y posibilidades de la organización (p. 63).

En un segundo enfoque, a nivel de organización se percibe una aceptación en el esquema de implementación del teletrabajo en la empresa GBSYS porque los empleados estarían dispuestos a laborar dentro de este esquema. Sin embargo, por el perfil de algunos puestos del Departamento de Proyecto no se puede implementar esta modalidad.

Asimismo, en la tesis de la autora Gamboa (2014) previamente a la pandemia, en Costa Rica el trabajo a domicilio y en particular la modalidad de teletrabajo no se daba de manera generalizada, por lo que no existía una legislación vigente que englobe todos los aspectos de esta modalidad de forma integral, y la poca legislación existente está dirigida a proporcionar la implementación de teletrabajo en el sector público, pero sin definir normas o reglamentos que lo regulen ni en el sector público, ni en el sector privado. (p. 63).

## **Justificación**

A partir de 2020, según el sitio web oficial de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), se han producido cambios sin precedentes en el mundo laboral y en otros ámbitos como la economía y la educación. Por esta razón, el 11 de marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) clasificó el brote de covid-19 como pandemia, obligando a los gobiernos de todo el mundo a tomar medidas drásticas para proteger a la población mundial.

Debido a ello, gran parte de los colaboradores de las organizaciones se vieron obligados a permanecer en sus hogares y trabajar a distancia si sus funciones laborales se lo permitían, esto creó las condiciones para la implementación del teletrabajo más extenso de la historia, que sin duda ha demostrado ser una herramienta importante para garantizar la continuidad operativa y cumplir los objetivos de las organizaciones.

Por otro lado, las tecnologías digitales disponibles han sido un gran aliado que antes tardaban en adaptarse y que debido a la crisis han tenido que ser utilizadas. La formación a distancia y el uso de plataformas digitales se han convertido en actores clave, ya que estas herramientas permiten a las personas realizar diversas funciones, como reuniones virtuales, trabajar con documentos en línea, acceder a sistemas de información y realizar procesos administrativos en colaboración con otras personas trabajando a distancia, así como otras actividades de gestión administrativa o de otra índole. Además, para satisfacer las nuevas necesidades de los clientes, las empresas deben ser resilientes, que es la forma que tienen las organizaciones de adaptarse a los cambios constantes del entorno y de mantener sus operaciones a lo largo del tiempo.

Por ello, el equipo de investigación considera que este trabajo es un tema muy importante, porque lo viven las empresas tanto a nivel nacional como internacional, y si no se adaptan a los cambios o implementan estrategias habrá consecuencias a corto o largo plazo.

Por otro lado, el Negocio de Tecnologías e Infocomunicaciones de la Empresa de Servicios Públicos de Heredia (ESPH) afronta diversos cambios tecnológicos y operacionales con la llegada del covid-19, y no dispone de un reglamento para la implementación del teletrabajo.

En este contexto, se realizó esta investigación para analizar la situación actual y los resultados de esta contribuirá para que los postulantes presenten una propuesta de modelo para coadyuvar en el rendimiento de los trabajadores que contribuya a la mejora continua.

Este proyecto permitirá implementar un sistema de teletrabajo y una estructura de gestión moderna para garantizar la satisfacción de los clientes, mantener niveles óptimos de rendimiento interno, cumplir los requisitos del Ministerio de Salud en materia de medidas higiénicas y permitir que el departamento continúe realizando sus funciones habituales sin interrupción. Además, los resultados del estudio ayudarán a los empleados de la empresa a descubrir sus competencias técnicas para utilizar eficazmente estas tecnologías de acuerdo con la organización y sus objetivos.

### **Planteamiento del Problema**

Se debe agregar, previo a la llegada del virus SARS-CoV-2 en Costa Rica la modalidad de trabajo empleada por el Departamento Negocio de Tecnologías e Infocomunicaciones es la presencialidad, en donde los colaboradores asisten al lugar de trabajo para cumplir con sus labores. No obstante, como ya se ha mencionado, durante la pandemia la mayoría de las organizaciones se enfrentan a la necesidad de cambiar su forma de trabajar.

Ante este escenario, el problema de esta investigación surge en el departamento de Negocio de Tecnología e Infocomunicaciones de la Empresa de Servicios Públicos de Heredia (ESPH). La crisis sanitaria covid-19 ha afectado la organización y ejecución del trabajo en casi todos los sectores de la industria, incluyendo servicios comerciales, telecomunicaciones, energéticos, información, y muchos, como respuesta a esta situación, se implementó el teletrabajo como práctica institucional.

Cabe señalar que en 2020 la Organización Mundial de la Salud declaró el covid-19 como una pandemia. En respuesta, las organizaciones implementaron el teletrabajo como parte de las medidas impulsadas por las autoridades sanitarias y gubernamentales para limitar la propagación del virus mediante la reducción del contacto físico con otras personas.

Durante los meses más difíciles del coronavirus, especialmente durante el confinamiento domiciliario, las empresas adoptaron esta modalidad como la única forma viable para mantener su actividad laboral.

Esto supuso un reto para las organizaciones, ya que se vieron obligadas a realizar una serie de cambios para los cuales no estaban preparadas. Estos cambios requieren una estrategia adecuada y un seguimiento continuo de los procesos de trabajo, desde el área operativa hasta la administrativa.

Es fundamental destacar que la transición al teletrabajo fue algo para lo cual las empresas no estaban preparadas, y tuvieron que implementar en un tiempo récord. Dada la naturaleza imprevista de este cambio, no hubo suficiente tiempo para una implementación adecuada ni para la adaptación de un método de evaluación que proporcionara resultados claros sobre el desempeño de los empleados e identificara áreas de mejora en su productividad. Sin embargo, esta opción fue la única opción viable para enfrentar la crisis de salud y permitir la continuidad del trabajo a través de todos los servicios que comercializa la ESPH.

Ante esta situación, el equipo investigador plantea la necesidad de comprender los factores y estrategias aplicados por el departamento de Negocio de Tecnologías e Infocomunicaciones para poder continuar con sus objetivos empresariales, especialmente el diseño utilizado durante la pandemia covid-19.

Por lo anterior, la Empresa de Servicios Públicos de Heredia implementó el teletrabajo para la totalidad de sus colaboradores administrativos en el departamento en estudio. Asumir las desigualdades en los recursos de cada empleado de la Empresa de Servicios Públicos de Heredia para desarrollar esta modalidad, representa un gran reto.

Desde este punto de vista y en relación con lo anterior, el problema que se plantea y se pretende resolver en el marco de este estudio es analizar cómo influyen las condiciones y características del rendimiento de las personas, así como las necesidades y particularidades derivadas del trabajo en casa. Esta situación, al ser anticipada y no planificada, influye en la estrategia de la organización con respecto a metas y objetivos específicos en los distintos procesos y actividades para alcanzar resultados. Estos afectan la forma en que la ESPH se adapta a los cambios introducidos por la pandemia y la experiencia de los teletrabajadores en relación con la modalidad adoptada y su impacto en el rendimiento laboral.

Las características del problema a investigar están directamente relacionadas con las líneas de investigación previamente mencionadas. Estas, a su vez, guardan estrecha conexión con los alcances y limitaciones en la gestión de la oficina del departamento en estudio, de acuerdo con las experiencias y percepciones de los funcionarios. Además, se pretende determinar las estrategias de control y seguimiento aplicadas por el departamento, tanto en las modalidades presencial como en el teletrabajo.

Por otra parte, este proyecto es de gran interés ya que posibilitará abordar las siguientes subpreguntas de la investigación: ¿Cuáles fueron los cambios implementados en el proceso administrativo de la oficina durante la pandemia? ¿Cómo impactarán estos cambios en el futuro? Asimismo, conocer cuáles han sido las herramientas colaborativas que han facilitado el establecimiento de relaciones formales entre los funcionarios, la jefatura, los compañeros de trabajo y, especialmente, la interacción con los clientes. Todo con el fin de garantizar que estas dinámicas no afecten la productividad del grupo de empleados ni la relación con los clientes.

Anudado a lo anterior, este proyecto de graduación desea responder a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las implicaciones en el rendimiento de los trabajadores de la Unidad Estratégica de Negocio de Tecnología e Infocomunicaciones de la Empresa de Servicios Públicos de Heredia (ESPH) en relación con la implementación del teletrabajo debido al impacto de la pandemia Covid-19?

## **Objetivos**

### ***Objetivo general***

Analizar las implicaciones en el rendimiento de los trabajadores del Negocio de Tecnologías e Infocomunicaciones de la Empresa de Servicios Públicos de Heredia (ESPH) en relación con la implementación del teletrabajo debido al impacto de la pandemia covid-19.

### ***Objetivos específicos***

1. Identificar las estrategias de control y seguimiento implementadas por la empresa en la presencialidad y en el teletrabajo.
2. Determinar los recursos tecnológicos con los que se cuenta para realizar el trabajo presencial y teletrabajo.
3. Comparar el rendimiento de los funcionarios en las modalidades presencial y teletrabajo.
4. Elaborar una propuesta de modelo de teletrabajo inclusivo para coadyuvar en el rendimiento de los trabajadores.

## **Viabilidad para realizar el trabajo**

Como requisito fundamental para la viabilidad de este trabajo de investigación, los postulantes cuentan con el aval del señor Daniel Vargas Salas, quien ocupa el cargo de jefe en el área de Desarrollo de Negocios y Gestión de Servicios. (ver anexo A).

El equipo de investigación, compuesto por Dasio García Arguedas, Yeilin Paola Hernández Flores y Gerardo Centeno Gámez, posee los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos durante sus estudios en la carrera Administración de Oficinas, lo cual les habilita para llevar a cabo el desarrollo de este proyecto.

Además, cuentan con el respaldo académico de la doctora Xinia María Corrales Escalante, académica de la Escuela de Secretariado Profesional, quien actuará como tutora. Asimismo, la máster María Eugenia Ugalde Villalobos, también académica de la Escuela de Secretariado Profesional y el licenciado Federico Vargas Vargas desempeñarán roles de personas lectoras, contribuyendo así a la revisión, desarrollo y análisis del proyecto.

Además, se dispone con los recursos humanos y tecnológicos necesarios para el desarrollo del proyecto. Los investigadores también cuentan con el tiempo y los recursos económicos requeridos, ya que el grupo está plenamente comprometido con la investigación. Otro factor crucial para la viabilidad de la investigación es la relación con la población estudiada, dado que uno de los miembros del grupo labora en la organización. Esta situación facilita a los postulantes alcanzar los objetivos propuestos.

### **Beneficios**

Esta investigación tiene un impacto directo e indirecto en diversos grupos de población que se benefician al recibir valiosas contribuciones, como el conocimiento del perfil y las competencias del teletrabajador. Este modelo se presenta como una práctica laboral autónoma y flexible en cuanto a las actividades laborales.

En relación con el departamento de Negocio de Tecnología e Infocomunicaciones de la Empresa de Servicios Públicos de Heredia (ESPH), el tema a desarrollar resultará de gran interés. El enfoque del estudio se centrará en analizar las fortalezas y debilidades del modelo actualmente implementado, con el objetivo de facilitar la introducción de mejoras que fomenten la innovación y contribuyan a un cumplimiento más efectivo de los objetivos. En la misma línea, se fomenta la profesionalidad, la especialización y favorece el trabajo autónomo e independiente que mantiene un equipo organizado y coordinado de manera remota.

La Escuela de Secretariado Profesional se verá enriquecida con la información generada por esta investigación, ya que, contribuirá así a una comprensión más profunda de los efectos de la modalidad de teletrabajo. Esta institución no solo tendrá acceso a los resultados obtenidos durante la investigación, sino también podrá utilizarlos como valioso material académico para los futuros estudiantes, ya que generará nuevos aportes al estudio.



Además, esta investigación permitirá a los docentes fortalecer competencias, para mejorar en los métodos de enseñanza y para enriquecer los diversos programas educativos que se imparten dentro de la unidad académica.

Asimismo, a través de este proyecto, el estudiantado de la carrera de Administración de Oficinas también se verá beneficiado, ya que podrá adquirir conocimientos sobre el uso de diversas herramientas tecnológicas en el ámbito laboral y aprender cómo aplicarlas eficazmente para llevar a cabo tareas de teletrabajo. De manera similar, la sociedad costarricense en su conjunto se beneficiará de los resultados de este trabajo, ya que los hallazgos obtenidos servirán como insumo para el desarrollo de futuras investigaciones tanto a nivel nacional como internacional.

El valor teórico de este proyecto se destaca por el interés del grupo de investigadores en proporcionar un aporte teórico y metodológico significativo a la carrera de Administración de Oficinas, que ha implementado con éxito el modelo de teletrabajo, considerando los beneficios que este enfoque aporta. Finalmente, para el equipo investigador, este proyecto brinda la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos durante su formación en la carrera de Administración de Oficina.

### **Limitaciones**

Esta sección brinda la oportunidad de poner en práctica las habilidades adquiridas durante el proceso de formación de los investigadores, las cuales son de gran importancia para ampliar el aprendizaje alcanzado hasta el momento.

Se presentaron algunas limitaciones que llevaron a cambios o ajustes en las actividades del grupo de investigación, entre las que se encuentran las siguientes:

- a) El desarrollo de este proyecto se realiza en un periodo de tiempo de emergencia nacional.
- b) Reanudación del proceso de propuesta de la persona lectora interna debido a la disponibilidad.
- c) Disponibilidad del personal del departamento de estudio, los cuales intervienen como informantes en el proceso de recolección de datos, por motivos de que no se encuentran en las instalaciones.

## **Capítulo II Marco Teórico**

## **Marco Teórico**

En este apartado, se presentan los conceptos, teorías e investigaciones que sustentan teóricamente el proyecto de investigación. Estos elementos proporcionarán al lector un contenido sólido, respaldado por la revisión de la literatura y fuentes bibliográficas. En este sentido, se parte de un marco teórico de referencia que aborda los conceptos y teorías relevantes a la aplicación del teletrabajo, con el fin de proporcionar insumos para la comprensión, definición y descripción de lo que se estudia.

La base de información de este capítulo se sustenta en una exhaustiva búsqueda bibliográfica relacionada con los contenidos en el presente proyecto. El objetivo es identificar los conceptos clave que posibilitan el análisis del contenido desde una perspectiva integral, considerando los ejes principales: conceptual y referencial.

Cabe destacar que este capítulo se ha fundamentado en un análisis de la teoría de investigaciones anteriores, teniendo en cuenta los factores contextuales y las principales conclusiones que se desprenden de la revisión y el análisis de la bibliografía en los que se basa este proyecto. Además, con el objetivo de ofrecer al lector una mejor comprensión, se presenta una conceptualización de cada una de las variables necesarias para apoyar el propósito del estudio, proporcionando así una visión más amplia y equilibrada del tema.

### **Referencia histórica del teletrabajo**

¿Qué es el teletrabajo? El concepto ha evolucionado con el tiempo, dado a que es un fenómeno cambiante y resulta difícil dar una definición precisa y completa. El teletrabajo se ha interpretado como trabajar desde casa utilizando las TIC. Sin embargo, hay que tener en cuenta que el modelo de teletrabajo ha evolucionado históricamente en diversos entornos, desde la oficina en casa hasta la oficina móvil y virtual con importantes implicaciones sociales para la organización del trabajo de las personas.

En vista de lo anterior, en este apartado se presenta una representación teórica que da soporte a través de conceptos desarrollados por distintos autores para establecer una relación con el objeto de estudio.

Etimológicamente, el término teletrabajo procede de la unión del término griego "telou", que significa lejos o a distancia, y la palabra latina "tripaliare", para trabajo. La primera referencia histórica como método de trabajo fue desarrollada y puesta en práctica por primera vez en 1973 por el científico Jack Nilles, considerado el "padre" del teletrabajo y el creador del término "teletrabajo", quien, en plena crisis del petróleo, buscaba una propuesta para sustituir el transporte por las telecomunicaciones, así como formas de optimizar los recursos ante la escasez de combustible, en un momento en que el aumento del coste del transporte era motivo de preocupación. (De la Cámara, 2000; pp. 229- 230).

Al mismo tiempo, en esa época la reducción de los desplazamientos urbanos permitió descongestionar las infraestructuras de la movilidad urbana. También, mejoró el bienestar de los trabajadores al ahorrar tiempo y reducir los costes de transporte, mejorando así su calidad de vida. Hoy, sin embargo, el mundo ha progresado muy rápidamente en cuanto al uso de equipos tecnológicos como método de comunicación en el entorno laboral. Por ello, trabajar desde casa ofrece a los trabajadores una flexibilidad sin precedentes en cuanto a ubicación, horario de trabajo y les permite ahorrar tiempo y dinero.

Existen diversas definiciones de la variable teletrabajo, objeto de estudio en esta investigación. A continuación, se presentan conceptualizaciones proporcionadas por organizaciones internacionales e instituciones nacionales.

En primer lugar, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) propone una definición de teletrabajo, la cual se define como: “El uso de tecnologías de la información y las comunicaciones –como teléfonos inteligentes, tabletas, computadoras portátiles y de escritorio– para trabajar fuera de las instalaciones del empleador.” En otras palabras, el teletrabajo implica un trabajo realizado con la ayuda de las TIC, fuera de las instalaciones del empleador. (Eurofound y OIT, 2020, p.1).

Además, la OIT adopta el Convenio sobre el trabajo a domicilio (1996) y lo define trabajo de la siguiente forma:

- a) La expresión trabajo a domicilio significa el trabajo que una persona, designada como trabajador a domicilio, realiza:

- i. en su domicilio o en otros locales que escoja, distintos de los locales de trabajo del empleador;
- ii. a cambio de una remuneración;
- iii. con el fin de elaborar un producto o prestar un servicio conforme a las especificaciones del empleador, independientemente de quién proporcione el equipo, los materiales u otros elementos utilizados para ello. (art. 1, inciso a).

Con base en lo anterior, se deduce que el trabajador a domicilio deberá llevar a cabo sus funciones de manera normal, siempre siguiendo la normativa interna de la empresa, especialmente, en lo que respecta a este tema en particular.

De acuerdo con el Marco Europeo sobre Teletrabajo o Framework Agreement On Telework, que es el principal marco regulador en la Unión Europea, ofrece una definición amplia del teletrabajo de la siguiente manera:

El teletrabajo es una forma de organizar y/o realizar el trabajo, utilizando tecnología de la información, en el contexto de un contrato/relación de trabajo, donde el trabajo, que también podría realizarse en las instalaciones del empleador, se lleva a cabo salir de esas instalaciones de forma regular. (2002, p. 2 párr. 1-2)

Con lo anterior, se puede concluir que el teletrabajo no es simplemente un nuevo modelo de trabajo que implica un cambio cultural frente al trabajo habitual; es necesario considerar sus implicaciones en todos los aspectos, como la organización, los contratos con los trabajadores a distancia, los cambios en las relaciones laborales y el entorno personal, profesional y social.

Ahora bien, los inicios del teletrabajo en Costa Rica, según Núñez et. al (2017) citado por Montero et. al (2020) parte de: De acuerdo con Prosic (2009), no es posible determinar el momento y contexto exactos en el que inició el teletrabajo en Costa Rica; sin embargo, se tiene conocimiento de que fue en el sector privado, específicamente en empresas transnacionales que replicaron sus experiencias de casas matrices en Estados Unidos. (p.305)

En cuanto a la primera experiencia de teletrabajo en el sector público, fue desarrollada por el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) al implementarlo en 2017 como plan piloto para llevarlo a cabo, el ICE incluyó a dieciséis funcionarios de diferentes especialidades. (pp. 305-306).

Otra definición del teletrabajo es la que brinda el Ministerio de Trabajo de Costa Rica (2021), en su artículo número tres del Decreto Legislativo N° 9738, el concepto se utiliza correctamente cuando se refiere a:

Teletrabajo: modalidad de trabajo que se realiza fuera de las instalaciones de la persona empleadora, utilizando las tecnologías de la información y comunicación sin afectar el normal desempeño de otros puestos, de los procesos y de los servicios que se brindan. Esta modalidad de trabajo está sujeta a los principios de oportunidad y conveniencia, donde la persona empleadora y la persona teletrabajadora definen sus objetivos y la forma en cómo se evalúan los resultados. (p. 3)

Por otra parte, el Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia, IAFA, define el teletrabajo como:

La prestación de servicios de carácter no presencial fuera de las instalaciones del patrono, en virtud de la cual un trabajador puede desarrollar su jornada laboral desde su propio domicilio, centro que se destine para tal fin, o en trabajos de campo, mediante el uso de medios telemáticos. (2018, p.2)

Con estas definiciones se puede entender las características del teletrabajo como un nuevo modelo de organización laboral. Por otra parte, el autor Buirra (2013) en su libro titulado: “El teletrabajo: entre el mito y la realidad” afirma que:

Desde la perspectiva de concepto amplio, es aquella labor que se efectúa de manera remota con el apoyo de equipos informáticos fuera de los centros de trabajo tradicionales para el cumplimiento de las actividades designadas.

En el ámbito jurídico, se caracteriza como una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros, utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), como contacto

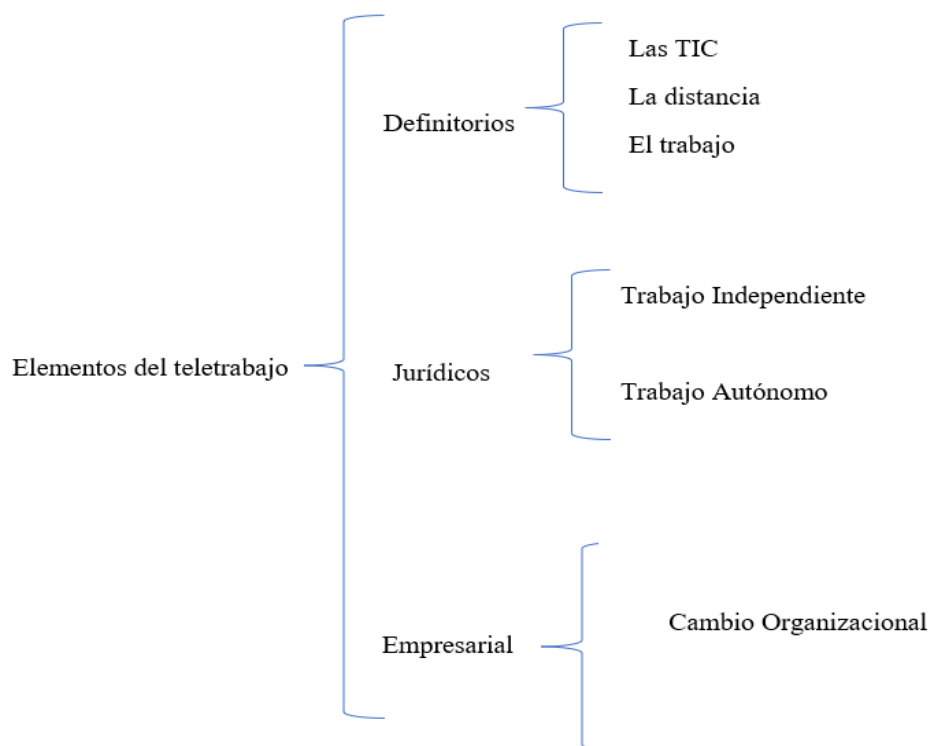
entre el trabajador y la empresa, sin requerir presencia física del trabajador en el lugar de trabajo.

Desde el punto de vista de la definición funcional, es cualquier forma de trabajo desarrollado de manera flexible por parte de un trabajador autónomo o independiente a distancia de la organización. (pp.22,24)

Estas definiciones contienen elementos del resultado conceptual anterior y se resumen del siguiente modo:

### Figura 3

*Elementos del Teletrabajo.*



Nota: Buirra,2013, p.29. Elaboración propia, (2023)

## **Marco jurídico para la regulación del teletrabajo en Costa Rica**

En un contexto nacional marcado por la pandemia del covid-19, otro factor importante que influye en la aparición del teletrabajo es el tema de la relación laboral, que se ha visto reforzada y modificada en el marco jurídico costarricense. El auge en la inserción del teletrabajo se debió a la situación de emergencia provocada por la pandemia del covid-19. Por esta razón, en Costa Rica con el fin de dar un marco regulatorio e impulsar el desarrollo del teletrabajo en el sector público, se han emitido una serie de decretos y se han propuestos proyectos de ley. (p.262)

El proyecto de ley más reciente, la Ley 9738 para Regular el Teletrabajo, cuyo objetivo es que el empleador garantice los derechos de los trabajadores en el desempeño de su labor y el papel fundamental de protección en condiciones de respeto y derechos laborales de los trabajadores.

Así, el teletrabajo está ganando relevancia y, aunque inicialmente se presentó como una alternativa para los trabajadores contratados, ahora ha surgido la necesidad de regularlo, para que la persona pueda realizar la actividad laboral en virtud de una normativa específica.

Por esta razón, a finales de 2019, la Asamblea Legislativa, que es el órgano encargado de aprobar las leyes en Costa Rica, aprobó la Ley N° 9738 para regular el teletrabajo, la cual fue impulsada por el proyecto de ley N° 22.230, la cual tiene como objetivo establecer normas laborales específicas para la implementación del teletrabajo y también busca brindar mayor seguridad jurídica a los empleadores y empleados que decidan entablar una relación de teletrabajo.

Se ha implementado la modalidad de teletrabajo, marcando diferentes hitos que han contribuido a la expansión de esta práctica, principalmente empoderando al sector público en la iniciativa de modernización del Estado, dando como resultado que la implementación de esta modalidad en nuestro país para los funcionarios públicos se otorgara mediante Decreto Ejecutivo número 34704-MP-MTSS de 2018.

Cabe mencionar que se crearon otros decretos que contemplaban varios de los elementos que se mencionan a continuación:



En 2009, se aprobó el Decreto N° 35434 llamado “Implementación del Teletrabajo en Mujeres que se encuentren en estado de embarazo”. Seguidamente, en el 2012 surge el Proyecto de ley 18549: Ley para la promoción, regulación e implementación del teletrabajo en Costa Rica. Proponente: José Joaquín Porras Contreras. Dictamen: Unánime negativo. (p.263)

Luego, en 2013, se implementó el Decreto N° 37695-MP-MTSS: deroga el decreto de 2008. En 2014, se aprobó el Proyecto de Ley N° 19355: Ley de Regulación del Teletrabajo. Proponentes: Otto Guevara Guth, José Alberto Alfaro Jiménez y Carmen Quesada Santamaría. Proyecto de Ley No 19422: Adición de un nuevo capítulo sobre contratos de teletrabajo al Título II del Código de Trabajo, Ley No 2 de 23 de agosto de 1943 y sus reformas, promovido por Antonio Álvarez Desanti.

En 2015, Decreto N° 39225-MP-MTSS-MICITT Aplicación del Teletrabajo en las Instituciones Públicas. En 2017, Decreto N° 40121-MTSS-MOPT-MICITT: Aplicación general del teletrabajo dentro del Gran Área Metropolitana por la reparación del puente sobre el Río Virilla, ubicado en la ruta nacional 1, sección autopista General Cañas.

Para el 2019, se aprobó la Ley 9738. Ley para Regular el Teletrabajo del 18 de septiembre de 2019 y su Reglamento publicado mediante Decreto Ejecutivo N° 42083 del 20 de diciembre de 2019, con la finalidad de regular la modalidad de teletrabajo en instituciones públicas y privadas. De esta manera, se ha logrado un avance significativo en materia de legislación laboral. También, la presente ley tiene por objeto “promover, regular e implementar el teletrabajo como un instrumento para la generación de empleo y modernización de las organizaciones públicas y privadas, a través de la utilización de tecnologías de la información y comunicación” (Ley N° 9738, artículo 1).

Posteriormente, en 2020 la Directriz N° 073-S-MTSS. Se insta a las instituciones públicas a implementar el teletrabajo de forma expedita durante toda la jornada semanal como medida complementaria y necesaria ante la alerta de coronavirus.

En cuanto a la naturaleza jurídica, en Costa Rica el Código de Trabajo, en su artículo 1 menciona “El presente Código regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores con ocasión del trabajo, de acuerdo con los principios cristianos de Justicia Social” (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, p. 1).

Asimismo, el numeral 14, señala que es una ley de orden público y que están sujetas a sus disposiciones todas las empresas, explotaciones o establecimientos de cualquier naturaleza, públicos o privados existentes o que se establezcan en Costa Rica, así como todos los residentes en la República, sin distinción de sexo o nacionalidad (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, pp. 2-3).

El artículo 15 del Código de trabajo señala:

(...) los casos no previstos en este Código, en su Reglamento o en sus leyes complementarias o conexas, se decidirán de acuerdo con los principios generales del derecho del trabajo, la equidad, la costumbre o los usos locales; y en su defecto, se aplicarán en su orden las disposiciones contenidas en los Convenios y Recomendaciones adoptados por la Organización Internacional del Trabajo, en cuanto no se opongan a la legislación del país de que se trate, y los principios y normas del derecho consuetudinario.

Además, en el artículo 16, "...en caso de conflicto entre la legislación laboral o de seguridad social y otra de distinta naturaleza, prevalecerá la primera". (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, p. 3).

### **Principios para aplicar al teletrabajo**

Para que el teletrabajo se desarrolle adecuadamente, se deben implementar los siguientes principios básicos, basados en el documento denominado “Carta Latinoamericana de Teletrabajo: principios fundamentales para aplicar el Teletrabajo en América Latina” publicado por la Academia Internacional de Transformación del Trabajo-América Latina (2022).

***Principio 1: El teletrabajo en la gestión laboral.***

Este primer principio implica que el teletrabajo se está practicando en todas las empresas, tanto públicas como privadas. Para lograrlo, es crucial que cumplan, en primer lugar, con todos los requisitos básicos indicados en las distintas normativas vigentes en cada país. En el caso de Costa Rica, es necesario seguir la normativa propuesta por el Ministerio de Trabajo y las diversas regulaciones existentes para la gestión del teletrabajo. (p. 7).

***Principio 2: Derechos de las personas teletrabajadoras.***

Es fundamental que toda persona que teletrabaje tenga acceso a los mismos derechos, prestaciones, responsabilidades y oportunidades laborales que un empleado que trabaja en la modalidad presencial.

Además, aquellos que ofrezcan servicios profesionales a través del teletrabajo deben recibir un salario determinado oficialmente de acuerdo con las regulaciones establecidas por el Ministerio de Trabajo, entre otras normativas. (p. 8).

***Principio 3: Obligaciones de las personas teletrabajadoras.***

En resumen, este principio indica que todas las personas que trabajan a distancia deben cumplir con las obligaciones establecidas en la normativa interna de su empresa, como la jornada laboral establecida, las evaluaciones y los controles previamente definidos en su contrato de trabajo. Esto es esencial debido a que se debe tener precaución en el manejo y resguardo de la información. Además, la confidencialidad es primordial para prevenir la divulgación de datos. (p. 8).

***Principio 4: Derechos de los empleadores.***

Este principio indica que los empleadores tienen todo el derecho de implementar el teletrabajo en sus empresas y serán quienes decidan si esa modalidad es viable para su compañía. Pueden optar por eliminar esa práctica laboral siempre y cuando se cumpla el debido proceso.

Asimismo, es importante que el Ministerio de Trabajo o los responsables de cada organización envíen documentos informativos sobre los derechos que tiene el empleador con respecto a las personas teletrabajan. (pp. 8-9).

***Principio 5: Obligaciones de los empleadores***

Es obligación del empleador mantener todos los derechos y pautas establecidas en el contrato laboral de las personas que realizan teletrabajo. Esto incluye aspectos como salario, vacaciones, capacitaciones, prestaciones laborales, servicios de salud, entre otros. (p. 9).

***Principio 6: Acceso a la información***

Este principio se fundamenta en el derecho de todas las personas que realizan teletrabajo a acceder a la información pública y organizacional que no sea de carácter privado. Esto facilitará sus funciones laborales y les permitirá trabajar con eficiencia y eficacia desde el lugar donde se encuentren. (pp. 9-10).

***Principio 7: Acceso a internet***

En base a este, menciona lo siguiente:

La Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en el año 2011 declaró el acceso a internet como un derecho humano por ser una herramienta que favorece el crecimiento y el progreso de la sociedad en su conjunto, lo cual se encuentra enmarcado en el artículo N°19 de la Declaración Universal de Derechos Humanos y el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos. (p.10).

En conclusión, todas las personas, independientemente de cualquier tipo de “distinción” como género, raza, estatus social, discapacidades, entre otros, deben tener acceso a internet. Esto será sumamente importante no solo para el sector laboral, sino también para el educativo, ya que permitirá que los estudiantes de todo el país accedan virtualmente a sus clases.

***Principio 8: Derecho a la desconexión***

Este principio aborda el derecho que tienen los teletrabajadores respecto a su tiempo de descanso. Como se mencionó anteriormente, las personas que realizan teletrabajo deben cumplir un horario previamente establecido en su contrato laboral. Por lo tanto, no es ni saludable ni apropiado que, fuera del horario laboral, tengan que seguir trabajando, ya que “se sugiere que el tiempo de desconexión sea de al menos doce horas continuas en un periodo de veinticuatro horas” (p.11).

Además, es importante que los diferentes entes gubernamentales, propongan políticas públicas sobre la desconexión digital, con el fin de respetar el tiempo de descanso de la persona teletrabajadora.

#### ***Principio 9: Acceso a la salud ocupacional***

A pesar de que estén trabajando desde sus hogares o desde otra localidad que no sea el lugar oficial de trabajo, los teletrabajadores siempre tendrán el derecho a recibir salud ocupacional a través de charlas, capacitaciones, reuniones, informes, políticas, entre otros.

De todas formas, ya existe una guía técnica implementada por el INS que proporciona consejos para las personas teletrabajadoras, con el fin de cuidar su salud física y mental. Ese documento se titula “Documento técnico del INS sobre el teletrabajo y la guía de salud ocupacional del INS sobre teletrabajo”. La guía aborda algunos de los riesgos potenciales y sugiere medidas para tener en cuenta. Además, especifica las condiciones que el espacio físico destinado al teletrabajo debe, así como las condiciones de las herramientas de trabajo. También ofrece recomendaciones en cuanto a la postura y comenta sobre las obligaciones tanto de los empleadores como de los teletrabajadores. (p. 11).

#### ***Principio 10: Acceso de los grupos vulnerables al teletrabajo***

Este principio busca brindar oportunidades a personas vulnerables, como aquellas con alguna discapacidad, jefas de hogar o residentes en zonas muy alejadas que antes no lograban conseguir un empleo formal en una empresa determinada. Esto se logra mediante la adaptación del teletrabajo, ya que se sabe que facilita la vida de muchas personas en diversos aspectos, tanto personales como laborales. (pp. 11-12).

#### ***Principio 11: Acceso a la formación***

El acceso a la capacitación y orientación permite a los trabajadores crecer e innovar en sus diferentes puestos laborales. Además, les facilitará ser trabajadores más productivos y les brindará la oportunidad de crecer a nivel profesional. (p. 12).

***Principio 12: La evaluación y certificación del teletrabajo.***

Evaluar y certificar el teletrabajo con el fin de verificar que se está llevando a cabo de la manera correcta y que se están cumpliendo los objetivos establecidos. (p. 12).

***Principio 13: El teletrabajo y la modernización organizacional.***

Actualizar a los trabajadores para lograr la adaptación al cambio de los nuevos tiempos y de las nuevas formas laborales que han surgido y que seguirán surgiendo con el paso de los años. (p. 13).

**Reglas para trabajar a distancia**

La transición hacia el teletrabajo como forma flexible de trabajar, ha creado un desafío tanto para los empleados como para los líderes empresariales, que buscan mantener y mejorar la productividad al mismo tiempo que optimizan el tiempo y reducen el estrés. Por ello, es esencial establecer reglas básicas para un trabajo a distancia productivo y eficaz.

Los autores Jiménez et. al (2014), en su tesis “El teletrabajo en Costa Rica: La experiencia de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz” para optar por el grado de licenciatura en la carrera de Planificación Económica Social, mencionaron las siguientes reglas del teletrabajo:

1. Fuerte automotivación: el teletrabajador es más sensible a las distracciones y a la dispersión. Por otro lado, el aislamiento puede afectar psicológicamente, por lo tanto, es necesaria la automotivación.
2. Autodisciplina: como el ambiente del teletrabajo no está sujeto al control físico y visual del ambiente tradicional de la oficina, la autodisciplina es fundamental.
3. Competencias y preparación: el candidato a teletrabajador debe tener las competencias necesarias para la actividad en cuestión, además de eso, tiene que aprender a funcionar en este sistema.
4. Flexibilidad y espíritu de innovación: quien tenga dificultades en adaptarse a las nuevas situaciones no es un buen candidato para el teletrabajo.

5. Formas de socialización: el teletrabajo coloca restricciones a la socialización. Son aconsejables soluciones mixtas (medio tiempo en casa y en la oficina o en régimen de centros de teletrabajo) o fomentar el encuentro entre teletrabajadores y clientes.
6. Régimen de voluntariado: nunca debe hacerse la selección por elección administrativa, todos los candidatos deben ser voluntarios y escogidos según criterios objetivos.
7. Ambiente familiar: la familia tiene que ser considerada en el análisis. Más aún, el teletrabajo no debe ser una mera estratagema para resolver problemas domésticos.
8. Combate a las dependencias: el ambiente de aislamiento puede generar dependencia en relación con la gula, alcoholismo y drogas. Hay que tener en consideración estos peligros para el teletrabajador.
9. Ambiente adecuado: tiene que haber un espacio claramente demarcado en el hogar para el teletrabajo. La separación en relación con las actividades familiares es crucial.
10. Formación: es necesario capacitar a todos aquellos candidatos para que sean capaces de gerenciar sus actividades relacionadas con la empresa como con su familia.
11. Sistema experimental: comienza con un equipo de voluntarios, crea un sistema experimental y ensaya alternativas mixtas. Las pruebas de funcionalidad del sistema deben, por lo menos, tener un año de duración. (p.46).

Aunque el teletrabajo sigue siendo una tendencia laboral con las reglas mencionadas anteriormente, se puede concluir que las horas de trabajo deben planificarse y estructurarse para crear una rutina que permita trabajar de manera más fácil y ser lo más productivo posible desde casa. En este sentido, las Tecnologías de Información y la Comunicación (TIC) también son un gran aliado para optimizar el tiempo y el rendimiento.

### **Elementos básicos del teletrabajo**

Actualmente, el mundo del trabajo está experimentando una serie de cambios. Se puede sugerir que varias fuerzas son responsables de su transformación, comenzando por el impacto de la tecnología y la pandemia. Además, el cambio climático está teniendo un impacto en la evolución de la producción y el empleo. Se están produciendo cambios no solo en la forma de trabajar, sino también en la organización del trabajo, la gestión de los recursos humanos y la cultura de las empresas y las sociedades.

El teletrabajo se fundamenta en la ejecución de labores a distancia mediante dispositivos digitales. Para llevar a cabo esta modalidad, es necesario cumplir con ciertos elementos, según lo establecido por el Ministerio de Trabajo de Costa Rica en su Guía Técnica para la implementación del teletrabajo en las empresas (2018). A continuación, se detallan dichos elementos.

En primer lugar, es necesario contar con un marco estratégico, “es importante que la aplicación del teletrabajo dentro de las empresas tenga un objetivo claro, una visión o enmarque estratégico de implementación. Además, se recomienda que el teletrabajo esté contextualizado dentro de las acciones de modernización de la empresa” (MTSS, p.21).

Esto implica que los directivos deben comprender que el teletrabajo abarca aspectos como la digitalización, lo que facilitará la inclusión laboral y reducirá las emisiones de carbono al adoptar una política de oficina sin papel.

Como segundo punto, la guía señala la necesidad de contar con un equipo líder. Esto significa esencialmente que cada empresa debe tener una persona o departamento encargado del programa de teletrabajo. Puede ser el departamento de recursos humanos o, si es necesario, se puede crear un comité especial para este fin. (MTSS, p.21).

El tercer elemento que menciona la guía es adecuar la normativa interna, cuyo propósito es dar a conocer las reglas y roles en que se desempeñarán los trabajadores. Además, es crucial dejar claro en el contrato laboral la forma en que se llevará a cabo el teletrabajo. Esto se puede llevar a cabo mediante charlas, reuniones, talleres o de cualquier otra forma. (MTSS, p.22).

Seguidamente, el cuarto elemento sería identificar áreas y puestos para el teletrabajo. Principalmente, se debe verificar qué áreas están aptas para que se ponga en práctica el teletrabajo y cuáles definitivamente no son adecuadas para la aplicación de esta modalidad de trabajo. (MTSS, p.22).

Establecer esquemas de evaluación del trabajo es el quinto punto que enfatiza la guía. Como el título lo indica, lo que se busca es que haya una carga equitativa de labores para las personas que desarrollarán esta forma de trabajo y también para las personas que trabajarán de manera presencial. Dichas pautas deberán ser acordadas entre el empleador y el empleado. (MTSS, p.22).



En sexto lugar se encuentra promover el manejo del cambio organizacional. Esto pretende “gestionar una cultura organizacional más flexible, basada en la confianza, que promueva esquemas de liderazgo, la orientación a resultados, el trabajo por objetivos, que incentive el mayor uso de las tecnologías digitales, la eficiencia y la competitividad de la empresa” (MTSS, p.23).

Algunos de los aspectos que consideran sumamente importantes son la comunicación, la transparencia y la confianza en el tratamiento de la información. Para ello, siempre deben existir ciertos contratos de confidencialidad, si la empresa así lo requiere, o bien, que dentro de la normativa interna se mencione algunos aspectos referentes con este tema. (MTSS, p.23).

Por otra parte, el siguiente elemento es el clima laboral y desarrollo del talento humano en ambientes virtuales. Es importante que las oportunidades que usualmente tienen los trabajadores presenciales también las tengan los teletrabajadores, con esto se refiere a capacitaciones, formaciones, reuniones e incluso ascensos. Además, es beneficioso mantener una relación cordial y de compañerismo entre el teletrabajador y el trabajador presencial, es decir, no aislarlos. (MTSS, p.23).

Para continuar, el desarrollo de competencias virtuales de trabajo es el noveno aspecto. En este punto se incluyen diversas competencias que deben cumplir los teletrabajadores para lograr con éxito sus funciones. Entre ellas, se pueden mencionar la autonomía, la proactividad e iniciativa, la toma de decisiones, la adaptación al cambio, disciplina, gestión y organización del tiempo, entre otras. (MTSS, p. 24).

El décimo elemento es el perfil tecnológico. Este se basa en que las empresas logren identificar cuáles son las necesidades tecnológicas que tienen para implementar el teletrabajo. Para esto, deben crear un perfil tecnológico donde puedan determinar los siguientes aspectos:

- a) Infraestructura y herramientas tecnológicas.
- b) Conocer las actividades que se van a realizar a distancia y con ello identificar soluciones y requerimientos básicos para el desarrollo de dichas actividades”. (MTSS, p.24).

Como último elemento, tenemos la salud ocupacional y el riesgo laboral. Es importante tomar en cuenta el documento técnico del INS sobre teletrabajo y la guía de salud ocupacional del

INS en la modalidad de teletrabajo (2008). Este documento menciona que es crucial conservar la salud mental y física de los colaboradores, según la página número 3. Para ello es necesario:

- a) Adecuación de espacio físico en la casa, centros comunales o telecentros para la realización de los trabajos.
- b) Condiciones ergonómicas en aspectos de iluminación, ambiente térmico y ruido.
- c) Condiciones de seguridad.

### **Tipos de teletrabajo**

Según el Club de Investigación Tecnológica (2013), el teletrabajo puede clasificarse en función del lugar en el que se realiza, ya que en este contexto intervienen muchos factores diferentes. Algunos tipos de teletrabajo son los siguientes:

- a) Trabajo desde la casa: Es cuando el empleado ejerce su labor desde su hogar, siempre y cuando respete los horarios de trabajo y cumpla con los objetivos empresariales. Para ello, debe contar con todas las herramientas tecnológicas necesarias para realizar de manera correcta y adecuada sus funciones. (p. 6).
- b) Teletrabajo en un telecentro: Este es un espacio equipado con computadoras e internet y es un espacio cotidiano en donde el empleado podrá realizar sus labores diarias. (p. 6).
- c) Teletrabajo sin lugar estable: Hace referencia a los subalternos móviles, que necesitan laborar desde lugares cambiantes. (p. 6).

### **Modalidades de teletrabajo**

Hoy, existen diversas modalidades de teletrabajo o tipos de trabajo y para hacer la clasificación de las modalidades dependerá de diversos factores, por ejemplo, el tipo de trabajo, el equipamiento tecnológico, el número de trabajadores, entre otros.

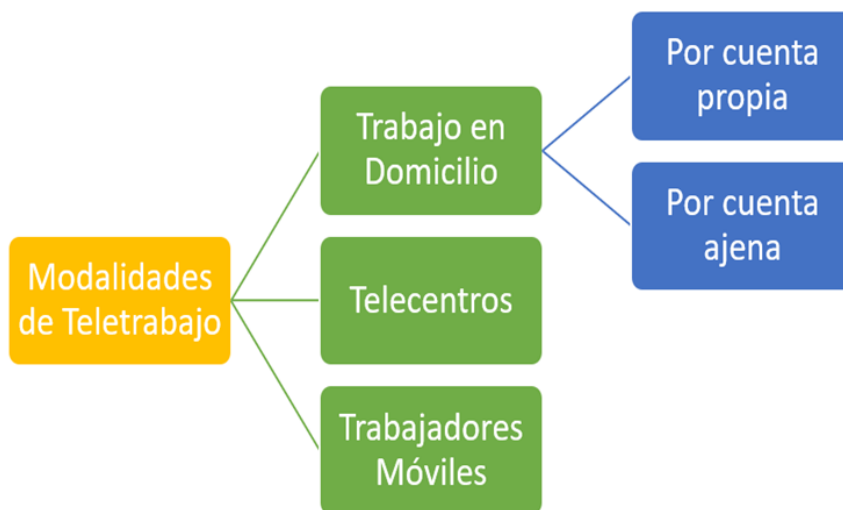
Estas son algunas modalidades de teletrabajo relacionadas con la localización en base a lo que menciona el autor Martín (2018).

- a) Teletrabajo domiciliario: Es aquel tipo de trabajo que se da cuando las personas trabajadoras ejecutan sus actividades laborales desde su domicilio. También, implica el uso de tecnologías, en la actualidad es la modalidad más extendida. (p.21).
- b) Oficinas satélites: Son oficinas de la propia empresa localizadas cerca de los domicilios de los teletrabajadores. (p.21).
- c) Telecentros: En este caso, es un espacio físico compartido por varias empresas, fundamentalmente PYMES y profesionales. Además, son acondicionados con equipos tecnológicos para facilitar la práctica del teletrabajo. (p.21).
- d) Teletrabajadores móvil: Es el practicado por aquellas personas teletrabajadores que por su modalidad continua deben realizar su trabajo donde se encuentren. Son conocidos como nómadas y con la ayuda de equipos informáticos portátiles necesitan estar conectados a su oficina móvil en cualquier lugar. (p.21).

A continuación, en la siguiente figura se resume lo anterior.

#### Figura 4

*Modalidades de teletrabajo.*



Nota: Martín, 2018, p. 22. Elaboración propia, (2023)

## **Ventajas y desventajas del teletrabajo**

Con base en Ramírez, y Perdomo, (2019) en su estudio denominado “Ventajas y desventajas de la implementación del teletrabajo, revisión de la literatura” de la revista competitividad e innovación, algunas ventajas son las siguientes:

1. Abre puertas laborales a personas con algunas condiciones de discapacidad. (p.100).
2. Permite que las personas que son padres y madres de familia puedan pasar más tiempo con sus hijos, así como con su familia. (p.100).
3. Las personas reducen los gastos de pasajes trasladándose del hogar al trabajo y del trabajo al hogar. (p.100).
4. Se muestra más autonomía y flexibilidad, lo que significa que está relacionado con la satisfacción laboral. (p.100).
5. La reducción del estrés. (p.100).
6. El impacto positivo que puede tener en el medio ambiente, ya que se reduce el uso del papel dentro de la oficina. (p.100).
7. El ahorro de la energía dentro de las oficinas y descentralización de las ciudades principales con el fin de reducir la congestión vehicular. (p.100).

Además, el autor Saco, (2007) en su artículo titulado “El teletrabajo” afirma que esta modalidad ofrece otras ventajas para la empresa y el trabajador. En el caso de la empresa, se pueden mencionar las siguientes:

1. Ahorro porque evita el pago del alquiler de oficinas y de los costos fijos para el mantenimiento de estas. (p.343).
2. Una mejora de la imagen institucional, porque ayuda a menguar la contaminación ambiental. (p.343).
3. Un aumento de la productividad. (p.343).
4. Flexibilidad para la contratación de personal (en especial, si el vínculo se establece con un teletrabajador independiente). (p.343).

5. La posibilidad de incorporar personas muy competitivas donde cuyo alto nivel de capacitación requiera el pago de remuneraciones muy elevadas si el trabajador debe asistir al centro de trabajo o a personas cuyas limitaciones físicas o mentales les impidan o dificulten la asistencia a un centro de trabajo. (p.343).
6. Una reducción de los costos laborales (que se acentúa con los teletrabajadores independientes). (p.343).

Al mismo tiempo, para el trabajador, el teletrabajo implica:

1. La posibilidad de trabajar sin descuidar otras obligaciones personales o familiares (por ejemplo, las labores de la madre trabajadora). (p.343).
2. Mayor autonomía profesional o independencia en el desempeño de las tareas. (p.343).
3. La aptitud de acceder a diversas posiciones. (p.343).
4. Flexibilidad en el manejo del tiempo de trabajo. (p.343).

Ramírez y Perdomo, (2019) también señalan algunas desventajas, entre las que se encuentran:

1. Se presenta dificultad para separar el tiempo del trabajo y el tiempo en familia. (p.100).
2. El aislamiento social. (p.100).
3. Se puede mostrar la dificultad de supervisión al trabajador. (p.100).
4. No es aplicable para todas las personas y empresas. (p.100).

Para la empresa, son desventajas:

1. El teletrabajo no está normado o, cuando existe, su regulación puede ser incompleta. Esto perjudica al empresario, quien puede no tener claro cuáles son sus atribuciones y limitaciones al respecto. (p.344).
2. La desconfianza o resistencia que el teletrabajo puede generar en los trabajadores y en las organizaciones sindicales. (p.344).
3. La disminución de la confidencialidad de la información. (p.344).
4. El equipamiento de los teletrabajadores puede ser excesivamente oneroso. (p.344).

Por lo que respecta al trabajador, se consideran posibles desventajas las siguientes:

1. El sedentarismo crece y puede generar problemas físicos, ya que la pandemia ha traído cambios drásticos en la vida de la población impactando la vida cotidiana de los ciudadanos e influyendo en la actividad física.
2. Extensas jornadas laborales (particularmente para los teletrabajadores que carecen en casa de un ambiente idóneo para el trabajo, quienes muy probablemente padecerán continuas interrupciones y superposición de sus actividades con tareas domésticas). (p.344).
3. La inmovilización profesional. (p.344).
4. La remuneración a destajo. (p.344).
5. El control desmedido (gracias al desarrollo de las modernas tecnologías) del empleador respecto a las tareas del teletrabajador, que puede afectar la tranquilidad emocional de este. (p.344).
6. El reforzamiento de los hábitos y tendencias propios del trabajador (incluidas tanto la exagerada dedicación al trabajo como la pereza). (p.344).
7. El aislamiento o la incomunicación y la falta de interacción social.
8. La prolongada exposición a la computadora u ordenador (herramienta mayormente utilizada en el teletrabajo) puede generar enfermedades oculares.
9. La desprotección social.

En síntesis, se puede ver que el teletrabajo tiene muchos aspectos positivos y negativos para tener en cuenta y que la flexibilidad y la autonomía son importantes para las personas que adoptan el teletrabajo.

### **Competencias para teletrabajar**

Cuando hablamos de competencias laborales, se refiere a los conocimientos, habilidades y actitudes que una persona necesita en un entorno de trabajo para cumplir adecuadamente con sus responsabilidades. A pesar de que el teletrabajo ofrece muchas ventajas y beneficios, los teletrabajadores hoy necesitan independencia, motivación y, sobre todo, habilidades comunicativas, ya que éstas son esenciales para realizar sus labores bajo esta modalidad.

A continuación, se enumeran y explican una serie de competencias que contribuyen al desempeño exitoso de las tareas laborales en un entorno de teletrabajo, según el autor Martín (2018).

1. Comunicación: en lo que respecta a la comunicación, para los teletrabajadores es esencial contar con excelentes habilidades comunicativas en sus relaciones laborales, por tanto, las personas deben ser capaces de comunicarse con claridad independientemente del medio de comunicación utilizado.
2. Automotivación: este es un factor diferenciador, ya que es necesario cuando se realiza trabajo a distancia, a su vez, deben ser proactivos y tomar la iniciativa para terminar su trabajo a tiempo.
3. Enfoque: trabajar desde casa puede requerir una mayor concentración, debido a la presencia de distracciones visuales y auditivas en el entorno. Es importante tener en cuenta la capacidad de concentración para alcanzar los objetivos.
4. Organización: aunque los espacios de trabajo virtuales permiten flexibilidad, la capacidad de gestionar el tiempo con éxito ayuda a una persona a beneficiarse y le permite completar las tareas de manera eficiente.
5. Flexibilidad: el trabajo remoto proporciona flexibilidad, no obstante, el individuo debe estar preparado para hacer frente al cambio y adaptarse a nuevas situaciones que pueden surgir de forma inesperada lo que permitirá al personal ser más resistente.
6. Competencia técnica: las personas que realizan teletrabajo dependen de las herramientas tecnológicas para desarrollar sus tareas, por consiguiente, se requiere desarrollar habilidades avanzadas que les permitan comunicarse y colaborar con el equipo de trabajo.
7. Autodisciplina: capacidad de organizarse con un mínimo control exterior.

En conclusión, comprender la importancia de las competencias permitirá al teletrabajador resolver situaciones dentro de una organización para cumplir los objetivos y, al mismo tiempo, reflejar la capacidad de cada persona cuando trabaja a distancia.

## Competencias tecnológicas

Si bien es cierto que, para desarrollar el teletrabajo, las personas deben cumplir ciertos requisitos, el más importante es saber utilizar las herramientas tecnológicas. Por ello, Osio (2010) destaca los siguientes aspectos relevantes que deben reflejarse en el perfil de un teletrabajador:

1. Saber utilizar las herramientas ofimática principales, correo electrónico, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint, Microsoft Word, entre otras.
2. Saber utilizar Internet y las herramientas que conlleva.
3. Tener capacidad para resolver problemas básicos que puedan surgir con el ordenador (computadora) o con algunos de los programas utilizados.
4. Conocer y manejar herramientas de videoconferencia como Zoom® y Microsoft Teams®, Google Meet, etc., así como tener conocimientos en el uso de herramientas de chat o mensajería instantánea (pp. 105-107).

## Trabajo inclusivo

Culqui y González (2016) comentan que el teletrabajo:

Es una forma de trabajar que aporta muchos beneficios porque se realiza por medios telemáticos y, a diferencia del trabajo a domicilio, puede realizarse en cualquier lugar dentro o fuera del hogar del teletrabajador. Esto no solo beneficiará a las personas con discapacidad, sino que también ayudará a las mujeres u hombres que son los únicos encargados en el hogar, así como a las personas enfermas o que, por una razón u otra, tienen dificultades para desplazarse al trabajo. También ayudará a las personas cuyo domicilio está lejos de su lugar de trabajo, ahorrando dinero y tiempo, e incluso a las que viven en otro país. (p.99)

Anudado a lo anterior, los autores también señalan dos situaciones en las que el teletrabajo tiene un impacto positivo: por un lado, como forma de compaginar el desarrollo profesional con la vida familiar y como forma de inclusión para los trabajadores con discapacidad. (Culqui y González, 2016 p.99-100)

- a. Como forma de conciliar el desarrollo profesional con la vida familiar: permite organizar mejor el tiempo de la jornada de trabajo y de la vida personal con el fin



de obtener una mejor calidad de vida, reflejada en la motivación y la productividad laboral de cada teletrabajador. (p. 100)

- b. Como forma de inclusión para trabajadores discapacitados: permite que las personas que cuenten con alguna discapacidad que les impida trasladarse a su lugar de trabajo, también puedan demostrar que, si es posible trabajar a diario, demostrar resultados, cumplir metas y esto permite la inclusión social, brindando mayores oportunidades. (p. 101)

Como ya se ha mencionado, el teletrabajo se define en el marco de la flexibilidad laboral. Es así como a partir de la pandemia, que golpeó al mundo en marzo de 2020, a la población se vio obligada a optar por el teletrabajo forzoso y a realizar cambios e introducir modificaciones en distintos ámbitos, pero dado a que se trata de un nuevo escenario para muchas organizaciones estas han asumido de forma inesperada la migración al teletrabajo, presencial o mixto en función del modelo que se adapte a la compañía. Además, la integración de las TIC ha permitido adaptarse a los nuevos tiempos, incluir a todo tipo de personas, independientemente de sus capacidades y limitaciones para socializar y trabajar en un entorno remoto en igualdad de condiciones y sin ningún tipo de discriminación hacia ellas.

Por lo tanto, la tecnología es vista como una herramienta que ayuda en la implementación de este nuevo modelo y a promover la igualdad de oportunidades para todos los implicados en la vida laboral. No obstante, dada la llamada brecha digital entre los que tienen y los que no tienen acceso al uso de las TIC, esta situación da lugar a numerosos contrastes relacionados con las condiciones de igualdad por parte de los individuos, a la vez, que suscita preocupaciones sobre los planes de teletrabajo y la igualdad de los empleados.

El trabajo a distancia solía ser una opción para las empresas, pero ahora la organización tradicional ha cambiado, lo que ha dado lugar a nuevas adaptaciones para satisfacer las exigencias de este nuevo entorno laboral.

Con el fin de evitar todo tipo de desigualdades y al mismo tiempo apoyar las condiciones de trabajo, Costa Rica adoptó la Ley N° 9738 que regula el teletrabajo, la cual entre sus artículos establece: “Las personas teletrabajadoras tienen el mismo acceso a la formación y a las oportunidades de desarrollo de la carrera administrativa y profesional que sus homólogos que laboran en las instalaciones físicas de la persona empleadora” (artículo 6, inciso f).

En este contexto, la transformación digital emerge global y rápidamente, destacando que las realidades digitales en los países subdesarrollados como Costa Rica apuntan a respuestas personalizadas que están en un punto de inflexión, creando diferencias entre sus poblaciones con recursos y relaciones desiguales. Al mismo tiempo, la crisis de covid-19 ha acelerado la adopción de soluciones digitales en todo el mundo, especialmente en los países en desarrollo, lo que ha provocado una mayor demanda de apoyo internacional, intercambio de conocimientos y colaboración.

Por tanto, es importante destacar la relación entre teletrabajo y conectividad desde una perspectiva laboral, debido a que refleja una limitación en el uso de las TIC por parte de quienes carecen de la formación y los recursos adecuados. Estas diferencias limitan la igualdad de oportunidades y, por este motivo, debe estudiarse el perfil de la persona para garantizar que dispone de las competencias adecuadas para utilizar estas tecnologías.

### **Inclusión digital**

En el contexto actual, es inevitable dejar de lado el concepto de inclusión digital y según el documento denominado “Política de inclusión y habilidades digitales” (2017), se puede definir como “tener el acceso, las habilidades y la motivación para conectarse y acceder con confianza a las oportunidades que ofrece Internet”. Por tanto, la inclusión digital consiste en garantizar que las personas puedan utilizar internet y las tecnologías en línea para satisfacer sus necesidades. (párr. 1)

Además, deben estar presentes los siguientes elementos:

- a) Infraestructura: tener acceso a un dispositivo, ya sea un teléfono móvil, una tableta o un ordenador, así como acceso a internet a través de banda ancha, wifi o datos móviles. (párr. 2)
- b) Competencias: tener la capacidad, la confianza y las competencias digitales para utilizar dispositivos electrónicos e internet. (párr. 2)
- c) Accesibilidad: tener acceso a servicios diseñados para satisfacer las necesidades de los usuarios, incluidas las personas con discapacidad que necesitan tecnología de asistencia para conectarse. (párr. 2)

La tecnología desempeña un papel importante en la actualidad y la expansión asociada a la crisis sanitaria ha provocado un auge en la adopción de nuevas herramientas tecnológicas. Por ello, los funcionarios de las instituciones públicas y privadas deben mostrar interés en formarse para poder acceder a estas nuevas tecnologías, a su vez, los ciudadanos deben reconocer que esta nueva forma de comunicarse, trabajar e interactuar con los demás ha llegado y está aquí para quedarse.

De esta forma, se han generado cambios en la movilidad, las rutinas diarias y las interacciones sociales, lo que ha dado lugar a nuestra relación con la tecnología y las diversas herramientas tecnológicas que se han hecho imprescindibles para realizar nuestras tareas en el trabajo.

## **Empresa**

El concepto de empresa es relevante en todos los procesos, en este sentido es importante mencionar lo que señala el autor Sánchez, (2015) cuando dice que:

Una empresa es una organización de personas y recursos que buscan la consecución de un beneficio económico con el desarrollo de una actividad determinada. Esta unidad productiva puede tener una sola persona y debe buscar el beneficio y alcanzar una serie de objetivos fijados en su formación. (párr.1)

En esta línea el autor Antón (2011), en su libro Empresa y administración define empresa como: “Una organización dedicada a actividades industriales o de prestación de servicios con fines lucrativos” (p.9).

De acuerdo con la Real Academia Española (2021): “Una empresa es una unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.” (párr.2).

En conclusión, se puede entender que la empresa es una entidad formada por personas y dedicada al desarrollo de la actividad económica. Por lo tanto, el recurso humano es indispensable, ya que actualmente se considera uno de los factores estratégicos más importantes para la organización.

## **Empleado**

Se trata de un concepto muy común que siempre lo relacionamos con el término “trabajador”. Sin embargo, es importante tener clara la diferencia entre ambos términos. Un empleado es una persona que realiza una actividad económica remunerada por un empleador. En cambio, un trabajador es una persona que realiza una actividad económica, pero por su cuenta, a menudo sin la obligación de recibir dinero. Por ejemplo, un trabajador puede ser una persona que realiza trabajos de construcción en su propia casa, pero, un empleado es alguien que trabaja en una determinada empresa, tiene un jefe o supervisor, recibe un salario, sigue un horario y una serie de normas de acuerdo con su contrato laboral.

Así lo establece el Equipo Editorial, Etecé (2022) “todos los empleados son, de un modo u otro, trabajadores: desempeñan un trabajo y son remunerados económicamente a cambio de su tiempo y esfuerzo”. Sin embargo, lo diferente de este concepto es que el trabajador no siempre es un empleado, porque no siempre trabaja a cambio de una remuneración. (párr. 11).

Por su parte, el Estado de Oregón, plantea en su Guía del Empleador en Oregón (2022), que “un empleado es cualquier persona que presta servicios a cambio de pago para otra persona u organización bajo la dirección y el control de esta persona u organización” (p. 1).

En Costa Rica, sin embargo, existe un empleado público y un empleado privado. El primero se refiere a aquellos cuyo empleador es la administración pública del Estado, es decir, aquellas personas que trabajan para el gobierno costarricense. Algunas instituciones públicas son la Caja Costarricense de Seguro Social, algún ministerio, o bien, una municipalidad, entre otras.

Un empleado privado es un trabajador contratado en virtud de un contrato de trabajo entre el interesado y una empresa respectiva. No obstante, el empleado de este sector está protegido por las leyes pertinentes.

## **Satisfacción laboral**

Se trata de un término muy interesante, ya que la satisfacción laboral permite a los empleados mantenerse positivos y siempre motivados para dar lo mejor de sí mismos. La satisfacción laboral está relacionada con el valor del esfuerzo, tener salarios dignos y acordes con su puesto y perfil profesional.

En ese sentido, la satisfacción laboral según Cortés (2022), “se entiende cuando un trabajador se siente motivado, contento y dichoso con su trabajo. La satisfacción laboral ocurre cuando un empleado siente que está teniendo estabilidad laboral, crecimiento profesional y un cómodo equilibrio entre el trabajo y la vida.” (párr. 2).

Basándose en lo que indica Salazar y Ospina (2019):

La satisfacción laboral en la actualidad es un tema de gran interés, apreciable tanto para la psicología del trabajo como también para las organizaciones. En cuanto a las organizaciones, este concepto se instruye como una variable que influye sobre las interrelaciones entre sujetos y la organización, pues de esta interacción, resulta necesario prestar atención a ambos intereses. En otras palabras, los individuos requieren que las organizaciones sean importantes medios para alcanzar sus metas y a su vez estas entidades necesitan a los sujetos para lograr sus objetivos organizacionales. (p. 53)

Otro concepto relevante sobre satisfacción laboral, según Lupano y Castro (2018) citado por Chiang et. al (2021), se encuentra en el artículo llamado “Satisfacción laboral y compromiso organizacional: un análisis de percepción en el sector sanitario”: “la satisfacción laboral es un estado emocional, que se genera por la apreciación que la persona tiene de su puesto de trabajo, según si este cubre sus necesidades y expectativas personales” (pp. 2-3).

En resumen, puede decirse que la satisfacción laboral se adquiere día a día, dependiendo de cómo se trate al empleado en el lugar de trabajo. También depende del papel que desempeñe el empleado en la organización y de si se siente cómodo en el desempeño del trabajo diario. Es muy importante que los empleadores consideren el esfuerzo que realizan y demuestran un gran porcentaje de teletrabajadores.

### **Desafíos del teletrabajo**

Ante la crisis sanitaria, las empresas intentan tomar medidas para mitigar los retos que plantea la transición del trabajo presencial a otro totalmente virtual o híbrido, tanto para el teletrabajador como para el responsable del personal de la empresa. Los retos incluyen ajustes en la transición que pueden provocar graves problemas de comunicación, confianza y resultados.

En relación con el teletrabajo y la situación en la que se encuentran las empresas en respuesta a la crisis sanitaria, se podría crear una oportunidad para una adopción más amplia. Sin embargo, tomar medidas tan urgentes conlleva muchos riesgos.

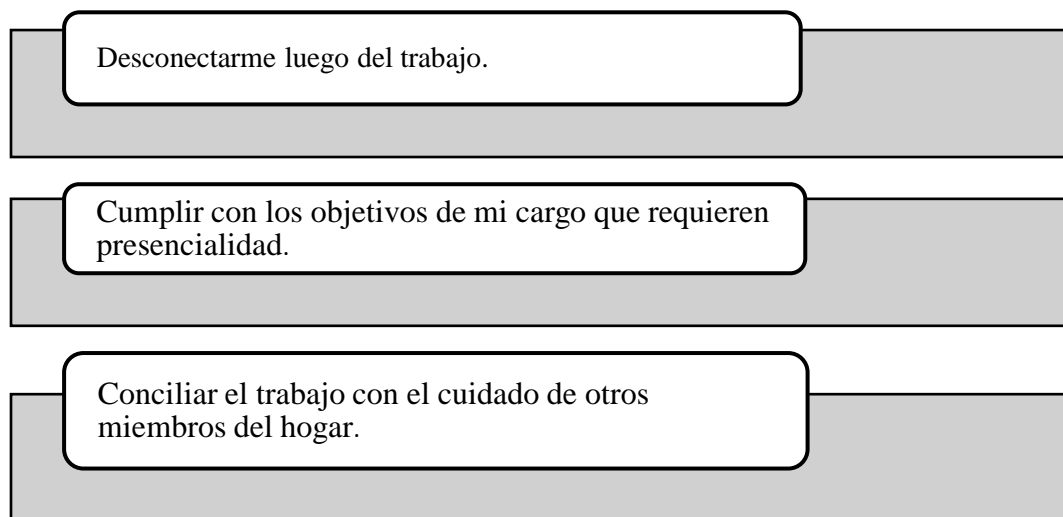
En este contexto, la Oficina Nacional del Servicio Civil (2021) realizó una encuesta sobre el teletrabajo en el sector público (primera edición). La encuesta abordó múltiples cuestiones relacionadas con el teletrabajo, como la evaluación de la experiencia, los retos que plantea la nueva modalidad, las competencias que tienen los funcionarios públicos para teletrabajar, las herramientas utilizadas, la organización del trabajo y la gestión del liderazgo a través de la virtualidad.

A continuación, se mencionan los aspectos más relevantes de este escenario.

1. El desafío principal es alcanzar los objetivos que requieren presencialidad, ya que el hecho de que el principal problema esté vinculado al cumplimiento de tareas que necesitan estar presente físicamente en los lugares de trabajo es un aspecto no menor. El dato revela que el teletrabajo no puede ejercerse de manera absoluta, sino que es necesario mantener un grado de presencialidad porque existen tareas que así lo requieren. (p.69).
2. Le sigue el reto de poder desconectar fuera del horario laboral luego de cumplir con el horario laboral con un 18%. Este desafío es importante, en la medida que marca la necesidad de regular el límite del teletrabajo. Resulta necesario que se establezcan criterios claros que ofrezcan a los funcionarios las garantías para ejercer el derecho a desconectarse. (p.70).
3. Conciliar el trabajo con las tareas de cuidado hasta un 11% y acceder a archivos o programas representa un 10%. (p.73).
4. Por otra parte, del lado inverso, el poder concentrarse, el sentirse aislado, la motivación y la conexión a internet no son desafíos que hayan despertado mayores inconvenientes entre los funcionarios. (p.68).

## Figura 5

### *Principales desafíos.*



Nota: Oficina Nacional del Servicio Civil, 2021, párr.8. Elaboración propia, (2023)

## **Desempeño Laboral**

La productividad laboral ha sido reconocida como una medida importante en las organizaciones. Sin embargo, debido a la pandemia, los gerentes y directores de muchas empresas de todo el mundo se plantean interrogantes relacionadas con la evaluación de la productividad laboral. Buscan formas de facilitar la evaluación y fortalecer el capital humano, dadas las dificultades generadas por el covid-19 en todos los niveles de escala mundial.

En este sentido, es importante tener una definición clara de lo que se entiende por desempeño, ya que este concepto es fundamental en la investigación, por lo que, según Rivero (2019), "se refiere a la acción y efecto del trabajo en una ocupación, en un empleo, en una ocupación, teniendo en cuenta el conocimiento que cada persona tiene sobre su trabajo" (párr. 1).

Partiendo del concepto anterior, el desempeño es un factor que considera si la persona es apta o no para el puesto asignado. Por otro lado, Espinosa (2016), señala que: "El desempeño, por tanto, se refiere a la acción y efecto de desempeñarse en una ocupación, un cargo, una profesión, teniendo en cuenta los conocimientos que cada persona tiene de su labor" (párr. 12.).

Del mismo modo, el autor Delpueche (2021), manifiesta que “el desempeño laboral puede entenderse como la calidad del trabajo que cada empleado le aporta a sus tareas diarias, durante un determinado período de tiempo” (párr.4).

En este sentido, García (2017) argumenta:

El concepto de desempeño laboral hace énfasis en la manera de efectuar las labores, donde existe el valor del trabajador para la obtención de los objetivos. Incluyendo en la forma de realizar el trabajo. Por esta razón, se observan las capacidades que tiene el trabajador, de qué manera lo emplea en el desarrollo de sus tareas y en qué nivel las tiene. También puede estar en relación con un aumento en la remuneración fija, pero no es muy frecuente. (párr.5)

En las definiciones anteriores, el rendimiento en el trabajo tiene múltiples significados, por lo que podemos concluir que este concepto se basa esencialmente en la eficacia con la que los individuos desempeñan sus funciones, o en la destreza con la que realizan una actividad en la organización que es importante para alcanzar los objetivos fijados. Así pues, mediante la realización periódica de evaluaciones del rendimiento es posible conocer las aptitudes, actitudes, conocimientos y otros aspectos del capital humano, lo que permite reconocer y contribuir al desarrollo de la competencia profesional.

### **Recursos tecnológicos**

Es importante señalar que es necesaria una definición clara del concepto de recursos tecnológicos, ya que es otro factor fundamental en este proyecto. Según Felizzola (2021), se entiende por recursos tecnológicos como “aquellas herramientas de apoyo para la realización de distintas actividades” (párr. 2).

Para complementar otra definición sobre este concepto, el autor Flores (2020), indica que “es un medio que se vale de la tecnología para cumplir con su propósito. Los recursos tecnológicos pueden ser tangibles (como una computadora, una impresora u otra máquina) o intangibles (un sistema, una aplicación virtual)” (p. 25).



A partir de las definiciones anteriores, los recursos tecnológicos permiten o facilitan una tarea especialmente productiva que posibilita la consecución del objetivo y permite optimizar el tiempo de respuesta y los recursos humanos. En la actualidad, los recursos tecnológicos son indispensables en diversas actividades y, por tanto, se presentan como una herramienta de uso común. También puede decirse que en un contexto laboral son útiles para llevar a cabo diversas actividades laborales.

### **Factores Tecnológicos**

Este término hace referencia a cualquier avance tecnológico cuyo objetivo sea contribuir al crecimiento de la empresa para mantenerla en el mercado laboral. En este caso, el teletrabajo ha tenido un gran impacto en este tema, ya que ha permitido a las empresas continuar con sus actividades cotidianas, permitiéndoles mantener su posición en el mercado y la capacidad de seguir ofreciendo sus productos o servicios a la población.

Para ellos, algunos factores tecnológicos que pueden indicarse, basándose en Silva y Li (2020), son los siguientes:

1. Dominio en el uso de las TIC: es importante que el personal teletrabajador tenga un dominio y uso adecuado de las TIC, debido a que son un gran apoyo para un buen desempeño a la hora de realizar teletrabajo.
2. Manejo del tiempo: este es el segundo factor más importante, ya que es relevante dentro de las empresas en el momento de realizar actividades profesionales bajo la modalidad de teletrabajo.
3. Autonomía: este factor es muy importante también, puesto que indica que los teletrabajadores deben tener la habilidad de la autonomía, situación que les permitirá una mejor planeación y ejecución de sus actividades laborales con el fin de alcanzar los objetivos.
4. Operaciones vía internet: este factor indica que las empresas deben incursionar más en el desarrollo de sus actividades vía internet, gracias a los cambios constantes de los avances tecnológicos y de las formas de trabajar.

5. Adopción en el uso de TIC innovadoras: adoptar el uso de todas las nuevas herramientas tecnológicas, ya que son los instrumentos claves para lograr los objetivos. (p.11).

En conclusión, se puede afirmar que el teletrabajo ha sido posible gracias al hardware y al software, lo que aporta muchos beneficios tanto a las empresas como al medio ambiente. La elección de implementar la oficina sin papel contribuye significativamente a la reducción de la contaminación. Además, el teletrabajo se presenta como una forma de impulsar el crecimiento económico y la formación laboral.

### **Estrategia**

El concepto de estrategia ha sido utilizado de diferentes maneras y contextos a lo largo de los años. Aunque todos tienen en común la idea de dirección a largo plazo, dentro de los diferentes puntos de vista, la estrategia, según el autor Ronda (2021), puede interpretarse como:

Una herramienta de dirección que facilita procedimientos y técnicas con un basamento científico que, empleadas de manera iterativa y transfuncional, contribuyen a lograr una interacción proactiva de la organización con su entorno, y a su vez coadyuvando a lograr efectividad en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quién está dirigida la actividad de esta. (párr. 1)

Asimismo, como lo menciona Westreicher (2020) citado por Coronado, et al.2022, se define como “La estrategia es un procedimiento dispuesto para la toma de decisiones y/o para accionar frente a un determinado escenario. Esto, buscando alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos” (párr. 1).

Según Weston (2020) citado por Escobar, et al. (2022), la planificación estratégica se define como:

Un proceso reflexivo y sistemático para determinar una dirección y un curso de acciones para lograr un futuro deseable. La planificación estratégica delinea un estado futuro deseado y una dirección clara y prioridades en forma de un conjunto escrito de metas, objetivos, acciones y resultados para lograr ese futuro. Finalmente, el plan estratégico debe

enfocar la atención de las personas y guiar la asignación de recursos en la organización.  
(p.1)

Como ya se ha mencionado, la estrategia es un conjunto de actividades, metas y recursos que se analizan, organizan y planifican de forma que cumplan los objetivos fijados por la organización en un plazo determinado, con el propósito de alcanzar una meta.

### **Estrategias de control**

Las estrategias de control o control estratégico son extremadamente importantes en una organización y, por lo tanto, deben aplicarse de manera continua. Su función principal es fijar objetivos, implementar medidas correctivas para la mejora continua, así como medir y evaluar los resultados obtenidos. Para completar una descripción concisa de este concepto, Quiroa (2020), afirma que "el control estratégico es una fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño de una institución o empresa, con miras a adoptar medidas correctivas" (párr. 1).

Aunque el entorno del teletrabajo fue una sorpresa para muchas organizaciones porque ha generado una revolución en el ámbito laboral, los avances tecnológicos se han ido introducido progresivamente en esta nueva forma de trabajar. Por esta razón, las empresas se enfrentan a varios retos asociados con la implementación de esta modalidad, como los horarios, el rendimiento y la forma de controlar a los colaboradores para que realicen sus funciones. Al mismo tiempo, se abren oportunidades de cambio en la cultura organizacional en las compañías. En cuanto a la medición y seguimiento en el lugar de trabajo, las empresas pueden utilizar diversas medidas, siempre y cuando se ajusten a los criterios establecidos en la normativa sobre teletrabajo y a las disposiciones de los colaboradores.

### **Estrategias de Seguimiento**

La monitorización en entornos mixtos implica la realización de tareas continuas y constantes que pueden llevarse a cabo en diferentes lugares, de diversas maneras y con diversas herramientas. Sin embargo, la implementación de estrategias de seguimiento requiere una planificación previa y es fundamental en las organizaciones. Se utilizan procesos continuos de recogida, análisis y aplicación de información para detectar anomalías. Posteriormente, se analizan estas anomalías para tomar decisiones correctivas que contribuyan a alcanzar los objetivos establecidos para un periodo determinado.

## **Marco Teórico Referencial**

En el Negocio de Tecnologías e Infocomunicaciones de la Empresa de Servicios Públicos de Heredia (ESPH), no hay un reglamento establecido para la implementación del teletrabajo. Actualmente, no existe una propuesta de mejora que permita la adopción e implementación del teletrabajo para toda la población elegible de este departamento. En el caso de empresas u oficinas que prestan servicios de electricidad a la población, se presentan algunos acontecimientos y trabajos similares que se describen a continuación:

El artículo denominado “El teletrabajo en Costa Rica” (2009), destaca que:

La primera experiencia de teletrabajo en el sector público fue desarrollada por el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) como un “plan piloto para la aplicación de técnicas de teletrabajo para los empleados del ICE”, con el objetivo de facilitar la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. La experiencia, que fue evaluada como muy positiva para la institución y sus funcionarios, sirvió de motivación para hacerla extenderla también como experiencia piloto en otras dependencias públicas. (p. 315)

El autor Sánchez (2006) realizó una Propuesta de un Esquema de Teletrabajo para el Proceso Gestión de Facturación Telefónica de la UEN de Servicios al Cliente del ICE.

En esta ocasión, este trabajo se planteó como objetivo de proyecto final de graduación para optar por el título de Máster en Administración de Proyectos en la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI).

Posteriormente, la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica tomó la iniciativa de replicar el mismo modelo en su administración como resultado de la experiencia positiva obtenida por el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) durante su programa piloto y, por tratarse de una institución académica, cuenta además con el valor agregado de estar vinculada a recursos tecnológicos.

Adicionalmente, Jiménez et al. (2014) realizaron un proyecto de graduación denominado “El teletrabajo en Costa Rica: La experiencia de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz” para optar por el grado de licenciatura en la carrera de Planificación Económica y Social, producto de este, se concluyó que el sector público en ese momento mostraba un lento crecimiento en materia

de teletrabajo, aunque las instituciones cuentan con suficientes recursos e información sobre el tema, pero carecen de personal capacitado para planificar, implementar, gestionar, dirigir y controlar internamente la modalidad. (p. 241)

Otra conclusión a las que se llegó en este proyecto investigativo es que, con la modalidad del teletrabajo implementado en las instituciones y empresas estudiadas, se relaciona con la persistencia de un clima organizacional desfavorable con la modalidad, ya que existen consideraciones de orden negativo que perjudican grandemente su buen funcionamiento (p.245).

Por otro lado, en 2010, los autores Sánchez y Miranda realizaron un desarrollo de una estrategia para el fortalecimiento del Programa Empresarial de teletrabajo a partir de la evaluación Ex post de términos del Proyecto Piloto desarrollado en la CNFL, S.A. En este caso, se trató de una tesis sometida a la consideración del Tribunal Examinador del Programa de Postgrado en Gerencia de Proyectos de Desarrollo para optar al Título de Máster of Science en Gerencia de Proyectos de Desarrollo en el Instituto Centroamericano de Administración Pública.

De la misma manera, se ha encontrado un artículo titulado “El teletrabajo, valoraciones de las personas trabajadoras en relación con las ventajas y desventajas, percepción de estrés y calidad de vida” elaborado por las autoras Miranda, et al. (2021), por lo cual se transcribe la referencia a continuación:

“Estudio dirigido a un grupo de personas teletrabajadoras en Costa Rica, para conocer la valoración que poseen de las ventajas y desventajas del trabajo a distancia, la percepción de estrés y sus efectos en la calidad de vida”. Esto fue publicado en la revista Nuevo Humanismo del Centro de Estudios Generales, lo cual refleja el estado actual de la investigación que se realizará.

Otro caso para destacar es el artículo “el impulso al teletrabajo durante el covid-19 y los retos que plantea” en el que se menciona que el teletrabajo se ha convertido en la mejor oportunidad para hacer compatible la protección frente a la pandemia con el mantenimiento de las actividades productivas. (p.2)

Para muchos teletrabajadores con experiencia previa, la novedad radica en que el teletrabajo se ha vuelto tan exclusivo. Para otros, la experiencia teletrabajo es completamente nueva.

En este contexto, al igual que con cualquier otro cambio, es valioso reflexionar sobre las ventajas y los desafíos que las organizaciones enfrentan al implementar esta nueva forma de trabajar.

Por otro lado, los trabajadores se adaptan a los cambios y a las nuevas exigencias laborales, mientras que los ciudadanos adoptan nuevas formas de relación social y económica para satisfacer sus necesidades y cumplir sus prioridades básicas. En este contexto, el teletrabajo se presenta como la opción más lógica y viable, como lo demuestra su crecimiento tanto en la región como en el mundo, según diversos estudios.

En este sentido, cabe destacar el informe especial de la séptima edición de una serie elaborada por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) que revela "la evolución y el impacto de la pandemia Covid-19 en América Latina y el Caribe". Examina el papel clave de las tecnologías digitales en la pandemia causada por el coronavirus y cómo las desigualdades en el acceso, accesibilidad y velocidad de las redes profundizan las diferencias y vulnerabilidades de la población de la región. Esto se refleja en cifras reveladoras al respecto (p. 8).

Los cambios que han experimentado todos los países del mundo a raíz del covid-19 les han obligado a replantearse esta situación y a convertirla en una oportunidad. En algunos países de Europa y Estados Unidos de América, el trabajo a distancia está generalizado desde hace más de cinco años, mientras que en América Latina se ha introducido recientemente como forma de afrontar la situación.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) escribe también en la tercera edición de su informe "COVID-19 y el mundo del trabajo" que la disminución de las horas de trabajo en el segundo trimestre significa que se han perdido 305 millones de puestos de trabajo. Al mismo tiempo, el deterioro de las condiciones de trabajo y de vida no es producto de la pandemia, sino que se manifiesta ahora más claramente (p. 1).

## **Capítulo III Marco Metodológico**

## **Marco Metodológico**

En este capítulo, se desarrolla la metodología de trabajo como guía para llevar a cabo la investigación, se definieron las características metodológicas que permiten conocer y considerar el paradigma, el enfoque metodológico, el alcance de la investigación, los sujetos, las fuentes de información, la población y la muestra, la operacionalización de las variables, las técnicas e instrumentos utilizados para recolección de datos en el estudio, así como los procedimientos, los cuales se desglosan a continuación.

### **Paradigma de investigación del proyecto**

El paradigma puede relacionarse o referenciarse como un “modelo”, una visión de mundo, que se aplica para orientar el planteamiento del problema de la investigación y que permite al grupo investigador conocer la realidad a través de un conjunto de valores que determinan su accionar de acuerdo con el paradigma elegido, tal y como lo definen los autores Finol y Vera (2020)

El paradigma se define como un modelo, sistema de convicción, creencias que posee el investigador en relación con el componente ontológico, axiológico, epistemológico y metodológico, lo cual conlleva a la búsqueda del camino o vía de acceso a la generación de conocimiento científico. (p. 6)

Como se mencionó anteriormente, el objetivo de este trabajo se enfoca en comprender las implicaciones en el rendimiento de los trabajadores en el contexto de la experimentación masiva del teletrabajo, resultado de la pandemia de la covid-19.

En este proyecto, se adoptó un enfoque positivista como paradigma metodológico. La elección se basó en el interés del grupo de investigación por conocer la realidad de una manera imparcial, en donde se empleó conceptos y variables medibles en la recolección y análisis de datos. Por su parte, el autor Herrera (2018), menciona que “el paradigma positivista también llamado (cuantitativo, empírico-analítico, racionalista) busca explicar, predecir, controlar los fenómenos, verificar teorías y leyes para regular los fenómenos; identificar causas reales, temporalmente precedentes o simultáneas” (párr. 5).



Este enfoque se considera el más adecuado para facilitar el desarrollo de la investigación, ya que, debido a sus características relevantes, permite probar la causalidad y generalizar los resultados. Consiste en examinar un proceso analizando los hechos mismos y construyendo o desarrollando una teoría que se ajuste a lo que está ocurriendo. Dentro de este paradigma, se obtuvieron las perspectivas y actitudes de los participantes, las cuales fueron posteriormente presentadas y analizadas mediante el uso de datos estadísticos.

Basándose en la conceptualización de varios autores, el paradigma positivista se considera el más adecuado para facilitar el desarrollo de la investigación, dadas sus características relevantes. Para los propósitos de la investigación planteada, este paradigma implica probar la casualidad y generalizar los resultados.

### **Enfoque de investigación**

En relación con el enfoque de investigación, este puede entenderse como la definición de la aproximación a un fenómeno o problema concreto mediante métodos, técnicas e instrumentos estrictamente cualitativos o cuantitativos, o una mezcla de ambos, lo que se considera un abordaje de enfoque mixto. Una definición simple, pero que evidencia la forma en que el investigador lleva a cabo su trabajo, para el fin de este proyecto y con el objetivo de analizar la incidencia de la modalidad de teletrabajo en el rendimiento de las personas objeto de estudio, el enfoque desarrollado es esencialmente de carácter cuantitativo, según Hernández et al. (2018), expresan que “representa un conjunto de procesos organizado de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones” (p. 6), que por sus características ha permitido la recolección y análisis de datos que proporcionan una perspectiva más amplia del fenómeno.

Por otra parte, Hernández et al. (2018), mencionan el enfoque cuantitativo de la siguiente manera:

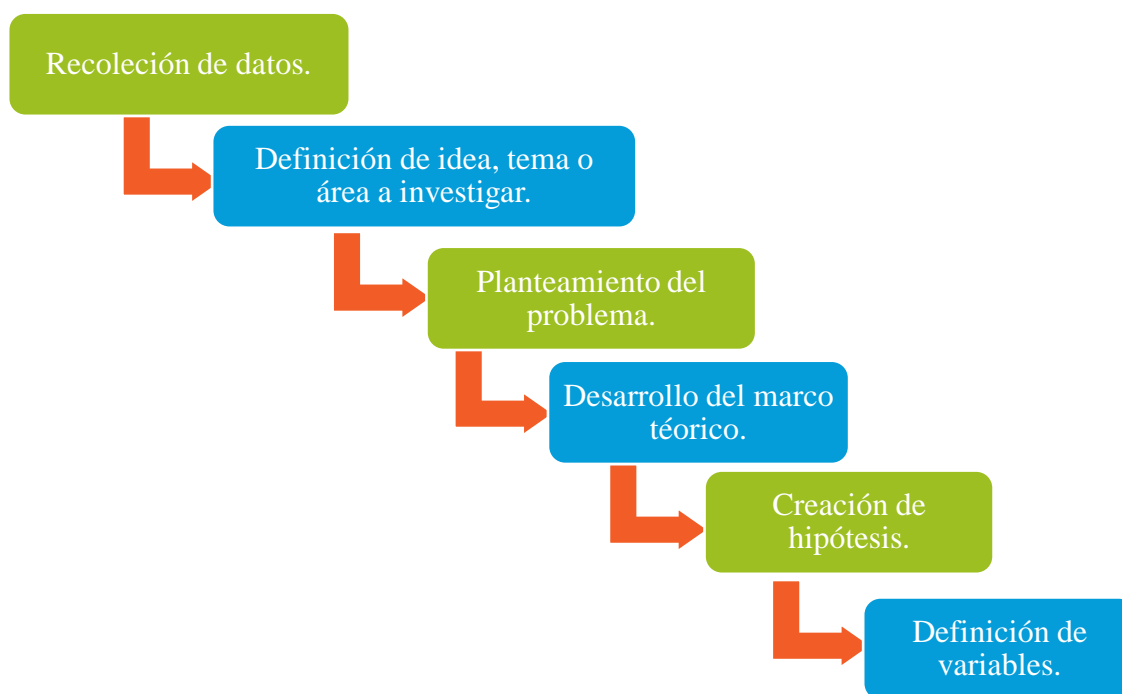
Cada fase precede a la siguiente y no podemos eludir pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna etapa. Parte de una idea que se delimita y, una vez acotada, se generan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o perspectiva teórica. De las preguntas se derivan hipótesis y determinan y definen variables; se traza un plan para probar las primeras (diseño, que es como "el mapa de la ruta"); se seleccionan casos o unidades para medir en estas las

variables en un contexto específico (lugar y tiempo); se analizan y vinculan las mediciones obtenidas (utilizando métodos estadísticos), y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis. (p. 6)

Además de lo anterior, algunas de las características que Hernández et al. (2018), mencionan sobre el enfoque cuantitativo son las siguientes:

1. Búsqueda de la mayor objetividad posible en todo el proceso o ruta. (p. 7)
2. Se sigue un patrón predecible y estructurado y se debe tener presente que las decisiones críticas sobre los métodos se toman antes de recolectar los datos, guiadas por el diseño (mapa). (p. 7)
3. Se pretende generalizar los resultados y descubrimientos encontrados en los casos (muestra) a un universo mayor (población). (p. 7)
4. Al final, con los estudios cuantitativos se pretende describir, explicar y predecir los fenómenos investigados. (p. 7)
5. Esta ruta se vale de la lógica o razonamiento deductivo, que parte de la teoría, de la cual se derivan las hipótesis que el investigador somete a prueba. (p. 7)
6. Se busca conocer o captar la realidad externa o fenómeno estudiado tal y como es, o al menos, aproximarse lo mejor posible a ello. (p. 7)

En ese sentido, el objetivo del enfoque cuantitativo es explicar y predecir los fenómenos investigados a partir de la rigurosidad del proceso realizado, dando como resultado la generación de nuevo conocimiento (Otero, 2018, p. 5).

**Figura 6***El proceso cuantitativo.*

Nota: Otero, 2018, p. 6. Elaboración propia (2023)

Lo antes mencionado, contribuyó a generar datos cuantificables que pueden presentarse gráficamente para una mejor interpretación, lo que proporcionó una aportación significativa al proyecto.

## **Hipótesis**

### ***Hipótesis Nula(H0)***

No existe relación entre el teletrabajo y el desempeño laboral de la persona colaboradora del departamento del Negocio de Tecnología e Infocomunicaciones de la Empresa de Servicios Públicos de Heredia (ESPH).

### ***Hipótesis Alterna(H1)***

Si existe relación entre el teletrabajo y el desempeño laboral de la persona colaboradora del departamento del Negocio de Tecnología e Infocomunicaciones de la Empresa de Servicios Públicos de Heredia (ESPH).

### **Tipo de investigación**

Este proyecto se clasifica como un estudio descriptivo-correlacional. El enfoque descriptivo se centra en el descubrimiento de nuevos hechos y significados a partir del trabajo de campo, mientras que la correlacional, un tipo no experimental, busca medir la relación entre dos variables y determinar en qué medida están relacionadas en un estudio.

El ámbito descriptivo considera el fenómeno estudiado y sus componentes, sirviendo como base para los estudios correlacionales. Estos últimos tienen como objetivo predecir, identificar, caracterizar y cuantificar las relaciones entre conceptos o variables. En relación con la investigación descriptiva, el autor Guevara et al. (2020), señala que: "se realizan cuando se quiere describir la realidad en todos sus elementos principales" (p.165).

Por su lado, los autores García y García (2018), la investigación descriptiva "consiste en describir una situación real natural mediante la observación sistemática no participante o valiéndonos de preguntas a una muestra de personas capaces de proporcionar la información deseada sobre opiniones, comportamientos o circunstancias" (cap. 3. p.103)

Con base en los autores Hernández et al. (2018), sobre la investigación correlacional señalan que "este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular" (p. 109). En tal sentido, un claro ejemplo de un objetivo general de una investigación sería aquel en donde se busque encontrar una relación entre una variable X y una variable Y.

Por otro lado, el autor Ramos (2020), sugiere lo siguiente sobre los estudios correlacionales:

En este alcance de la investigación surge la necesidad de plantear una hipótesis en la cual se proponga una relación entre 2 o más variables.

En el nivel cuantitativo surge la aplicación de procesos estadísticos inferenciales que buscan extrapolar los resultados de la investigación para beneficiar a toda la población. (p. 3)

Según Moreno (2018), señala que las investigaciones correlacionales:

Pretenden visualizar cómo se relacionan o no, así como si diversos fenómenos están vinculados entre sí o cómo se comporta una variable conociendo el comportamiento de otra variable relacionada. También pretenden evaluar la relación entre dos o más conceptos, categorías o el grado de relación entre dos variables. (párr. 1).

Además, con base en García & García, (2018)

La investigación correlacional también se enmarca en la metodología no experimental, y su cometido es hallar explicaciones mediante el estudio de relaciones entre variables en marcos naturales, sin que exista la manipulación de dichas variables.

Este tipo de investigación informa en qué medida un cambio en una variable es debido a la modificación experimentada en otra u otras variables. La intensidad y dirección de la relación se mide mediante el denominado coeficiente de correlación, cuyo estudio estadístico depende de la naturaleza de las variables estudiadas. (pp.104-105).

Otro concepto que brinda el autor Quincho et al. (2018), sobre la investigación correlacional es que “la utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales cuantitativos son saber cómo se puede comparar un concepto o una variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas” (p. 44).

Para los propósitos de este trabajo, la investigación correlacional tiene como objetivo determinar la relación o grado de asociación entre las variables de interés: teletrabajo y rendimiento laboral. Se busca comprender algún grado de predicción entre estas variables. Por ejemplo, si los resultados estadísticos muestran una relación ascendente, es decir, un aumento en una variable se asocia con un aumento en la otra, se considera una correlación positiva. En cambio, si la relación es descendente, se clasifica como correlación negativa.

## **Sujetos, población y fuentes de información**

Es importante resaltar que, para el desarrollo de este proyecto, los sujetos de investigación fueron todos los colaboradores de las subáreas de Dirección, Gestión Administrativa, Operación y Soporte, Desarrollo de Negocios y Gestión de Servicios e Implementación de Proyectos que conforman el departamento Negocio de Tecnologías e Infocomunicaciones, el cual es un total de 65 participantes. Cada uno de ellos proporcionó información para llevar a cabo la recolección sistemática.

### ***Sujetos***

Estos sujetos son indispensables, según Corona et al. (2022), “los sujetos de investigación constituyen el medio o la vía mediante la cual será estudiado y conocido un objeto” (p.167).

Con respecto a la población, Hernández et al. (2018), mencionan que es un “conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p.199).

Para efectos del presente trabajo, estos sujetos están conformados por las personas teletrabajadoras/es y jefaturas de los distintos departamentos donde se llevó a cabo dicho proyecto. Lo anterior, debido a que el grupo poblacional incluido son personas de interés que proporcionaron la información necesaria para llevar a cabo de manera efectiva esta investigación.

### ***Población***

A efectos de esta investigación, la población de estudio está formada por trabajadores de diferentes departamentos, lo que supone un número total de 65 personas, a saber:

**Tabla 2***Población de estudio.*

<b>Departamentos</b>	<b>Jefaturas</b>	<b>Teletrabajadores (as)</b>
Dirección	1	-
Gestión Administrativa	1	5
Operación y Soporte	1	34
Desarrollo de Negocios y Gestión de Servicios	1	16
Implementación de Proyectos	1	5
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>60</b>

Fuente: Elaboración propia de los estudiantes, (2023).

***Muestra***

La definición del concepto de muestra, según Hernández et al. (2018), lo define de la siguiente manera:

En la ruta cuantitativa, una muestra es un subgrupo de la población o universo que te interesa, sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha población (de manera probabilística, para que puedas generalizar los resultados encontrados en la muestra a la población). El universo o población es definido o, al menos perfilado, desde el planteamiento del problema. (p. 196)

Para el propósito de este trabajo, se optó por un diseño de muestreo probabilístico o intencional, que según Hernández et al. (2018), se define como "una población en la que todos los elementos de esta tienen la misma probabilidad de ser seleccionados" (p. 200).

En este caso, la población seleccionada para el desarrollo de este trabajo estuvo constituida por un conjunto de departamentos, a saber, Dirección, Gestión Administrativa, Operación y Soporte, Desarrollo de Negocios y Gestión de Servicios e Implementación de Proyectos, que comparten una característica común que es el objeto del estudio.

### **Fuentes de Información**

En cuanto a las fuentes de información, para el desarrollo de este trabajo se llevó a cabo la búsqueda y recopilación de datos de suma importancia a través de fuentes primarias y secundarias, que permitieron el desarrollo de este.

#### ***Fuentes Primarias***

En cuanto a las fuentes primarias, según Hurtado (2018), menciona lo siguiente:

Son los documentos, testimonios u objetos originales que le permiten al investigador indagar directamente en ellos, sin la intervención de un intermediario (traducción, paleografía, edición, entre otros), pues se corre el riesgo de partir de una interpretación, o segunda lectura. (p. 6)

A su vez, Campos (2020), señala que las fuentes primarias

Contienen información original, publicada por primera vez, es decir, no ha sido interpretada o evaluada por nadie más, sino que es información de primera mano. Son producto de una labor investigativa. Algunos ejemplos de este pueden ser libros originales o publicaciones con números de series. (p. 12)

En el caso de las fuentes primarias, están constituidas por la información obtenida de los instrumentos aplicados.



### ***Fuentes Secundarias***

En cuanto a las fuentes secundarias, Hurtado (2018), las define como “los resultados concretos de la utilización de las fuentes primarias, es decir, libros, ensayos, artículos, biografías, monografías, entre otros” (p. 6).

Para este trabajo se utilizaron diccionarios digitales como el de la Real Academia Española (RAE), diversos sitios web como la Organización Internacional del Trabajo, el Ministerio de Salud de Costa Rica, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, bases de datos de la Universidad Nacional de Costa Rica, así como revistas digitales con la finalidad de ampliar la información.

### **Técnicas e Instrumentos**

En esta sección se detallan la técnica y los instrumentos diseñados para recopilar la información necesaria para esta investigación, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos, considerando los aspectos inherentes al estudio.

#### ***Encuesta***

La técnica de la encuesta se utiliza mucho como procedimiento de investigación porque permite obtener y procesar datos de forma rápida y eficaz.

En relación con esta definición, Arias (2020), afirma que:

La encuesta es una herramienta que se lleva a cabo mediante un instrumento llamado cuestionario, está direccionado solamente a personas y proporciona información sobre sus opiniones, comportamientos o percepciones. La encuesta puede tener resultados cuantitativos o cualitativos y se centra en preguntas preestablecidas con un orden lógico y un sistema de respuestas escalonado. Mayormente se obtienen datos numéricos. (p. 18)

Por su parte, Bravo y Valenzuela (2019), brindan el siguiente concepto de encuesta “corresponde a una técnica de investigación utilizada principalmente en las Ciencias Sociales, a través de la cual se recolecta información sobre los sujetos para describir, comparar o explicar aspectos como conocimientos, actitudes y comportamientos” (p. 3-4).

## *Cuestionario*

Los autores Hernández et al. (2018), definen este instrumento como “un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (p. 251). Además, se considera la herramienta de recolección de datos más utilizada, principalmente en las ciencias sociales. Al mismo tiempo, brinda otras posibilidades al sujeto de estudio. Por ejemplo, pueden expresarse con mayor libertad sin verse limitados por preguntas cerradas, lo que permitió una ventaja para el estudio porque facilitó que la población respondiera a las preguntas formuladas.

En este trabajo, se optó por un diseño de cuestionario que incluye preguntas cerradas con respuestas únicas o alternativas. El uso de este instrumento persigue diversos objetivos, como determinar la relación de los recursos tecnológicos de los empleados y sus percepciones, así como explorar aspectos relacionados con el rendimiento de los empleados que intervienen en el desarrollo de sus actividades laborales. Para la creación del cuestionario, se utilizó la metodología de evaluación de 360 grados, que permite formular preguntas centradas en aptitudes, actitudes, conocimientos y habilidades, con el propósito de determinar el grado de eficiencia y eficacia de los empleados en la empresa, lo que contribuye a establecer una buena comunicación e imagen de estos.

Con base en Monteiro et al. (2018), la evaluación 360 grados puede definirse como “un proceso que permite una retroalimentación más completa y una mayor transparencia, ya que implica más perspectivas y permite percibir el papel de cada actor organizacional” (p. 1).

La evaluación de 360 grados es el método más útil en cuanto a la obtención de información porque recoge todos los datos de todas las personas relevantes para el evaluado. Barba (2018), señala que “es especialmente válida como sistema que aporta retroalimentación al evaluado y parece conectar con la filosofía de la gestión de la calidad total y generar un mayor nivel de satisfacción de los evaluados” (p. 233).

Para saber qué es la evaluación del desempeño 360 grados hay que conocer un concepto previo. Las diferentes metodologías existentes para la obtención de información en un proceso de evaluación del desempeño profesional se suelen denominar en grados. Esto se hace así en función de las personas o grupos de personas a los que se va a preguntar su opinión y/o satisfacción sobre el trabajo del evaluado. Como estos individuos se relacionan con él (o ella) más o menos directamente se considera que se encuentran a su alrededor, en su entorno, y por eso la metáfora de los grados a modo de brújula. A mayor número de grados más completa será la evaluación al recopilar datos de más grupos o personas que se relacionan con el evaluado. (Padilla, 2023, párr. 6)

Además, Padilla (2023) también sostiene que:

Una evaluación del desempeño bien estructurada intenta responder a dos objetivos esenciales y muy precisos, de acuerdo con una reiterada literatura: mejorar el desarrollo profesional del empleado (guía y desarrollo) y optimizar la gestión de recursos humanos por parte de la organización, ayudándola a tomar decisiones en ese ámbito, atinentes a temas como formación, pago, promoción, movilidad, etc. (gestión y control). (párr. 13)

En cuanto a los instrumentos, se diseñaron utilizando la escala de Likert, que se clasifica como un tipo de escala que corresponde al nivel ordinal de medición. Estos instrumentos psicométricos permiten a los encuestados responder según su grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones planteadas.

El método de la escala Likert es conocido por el autor Matas (2018), de la siguiente manera:

Originalmente, este tipo de instrumentos consistía en una colección de ítems, la mitad expresando una posición acorde con la actitud a medir y la otra mitad en contra. Cada ítem iba acompañado de una escala de valoración ordinal. Esta escala incluía un punto medio neutral, así como puntos a izquierda y derecha, originalmente de desacuerdo y de acuerdo, con opciones de respuesta numéricas de 1 a 5. La escala de alternativas aparecía en horizontal, uniformemente espaciadas, al lado del ítem e incluyendo las etiquetas numéricas. (p. 39)

En relación con las preguntas abiertas incluidas en el instrumento, el propósito era obtener información sobre los aspectos positivos y negativos de la forma de trabajo que es objeto de estudio. Estos aspectos abarcan la organización, el aspecto emocional y, por último, el aspecto físico, proporcionando así criterios generales relacionados con el tema.

El instrumento se aplicó en un período de dos semanas hábiles con un tiempo de respuesta no superior a 25 minutos, participaron funcionarios de cada una de las dependencias seleccionadas y debían cumplirse las siguientes condiciones:

1. Estar dispuesto a responder el formulario.
2. Trabajar bajo la modalidad de teletrabajo.
3. Responder el instrumento dentro del plazo establecido.

Con base en lo anterior, se aplicó este instrumento a la población de estudio de los departamentos: Dirección, Gestión Administrativa, Operación y Soporte, Desarrollo de Negocios y Gestión de Servicios e Implementación de Proyectos, se utilizó la herramienta en línea Google Forms, con la finalidad de obtener información relevante sobre las categorías analizadas, tratando así de recoger las diferentes apreciaciones literarias de cada individuo mediante la aplicación de preguntas abiertas.

### **Validación de instrumentos de recolección de datos**

El proceso de validación de los instrumentos definidos para la investigación se realizó con el fin de dar validez y confiabilidad a los instrumentos construidos por los investigadores para la recolección y registro de datos, por lo que este proceso se realizó a través de la validación utilizando el juicio de expertos.

De acuerdo con Arias (2019)

Los expertos son fuentes vivas de información consultadas en razón del criterio de autoridad, es decir, se trata de una persona con un conocimiento amplio y profundo de un tema o materia por lo que ostenta prestigio y reconocimiento por parte de los miembros de esa comunidad. (p. 11)

Este procedimiento se realizó a través de un sistema digital, utilizando principalmente el correo electrónico como canal principal de comunicación. Se estableció contacto con expertos seleccionados debido a su amplia experiencia profesional. Los investigadores enviaron una carta solicitando la colaboración de los expertos para validar los instrumentos, al mismo tiempo que les proporcionaron los instrumentos de recolección de datos.

Para llevar a cabo la validación, se creó una tabla de criterios de evaluación que facilitaba la anotación o selección de los ítems relacionados con el tema de estudio. El objetivo principal era verificar la claridad de las preguntas formuladas en los instrumentos. Una vez que los expertos validaron los instrumentos, enviaron sus respuestas utilizando la misma vía (correo electrónico), para que los investigadores consideraran sus apreciaciones en el diseño final de los instrumentos.

El cuestionario se ha designado como el instrumento principal de recolección de datos en esta investigación, ya que facilita la obtención rápida de respuestas por parte de los trabajadores del Negocio de Tecnologías e Infocomunicaciones de la ESPH. Este instrumento se ha concebido para obtener respuestas de manera ágil y anónima, mediante la formulación de preguntas apropiadas a los sujetos de estudio. Al optar por el cuestionario, se busca reducir el tiempo necesario para obtener información válida, fiable y pertinente, simplificando así el proceso de recopilación de datos.

En relación con lo anterior, se ha elaborado la tabla número 3 (ver anexo G) para que los expertos seleccionados lleven a cabo la validación de los instrumentos diseñados, con el fin de evitar factores que puedan afectar su validez.

## Cuadro de Consistencia

**Tabla 3**

*Categoría de Variables.*

**Título:** Implicaciones en el rendimiento de los trabajadores del Negocio de Tecnología e Infocomunicaciones de la Empresa de Servicios Públicos de Heredia (ESPH) en relación con la implementación del teletrabajo debido al impacto de la pandemia Covid -19.

**Problema:** ¿Cuáles son las implicaciones en el rendimiento de los trabajadores de la Unidad Estratégica de Negocio de Telecomunicaciones de la Empresa de Servicios Públicos de Heredia (ESPH) en relación con la implementación del teletrabajo debido al impacto de la pandemia Covid-19?

Objetivos	Variables	Definición conceptual	Definición Operacional	Definición Instrumental
<b>General</b>				
Analizar las implicaciones en el desempeño de los trabajadores del Negocio de Tecnología e Infocomunicaciones de la Empresa de Servicios Públicos de Heredia (ESPH) en relación con la implementación del teletrabajo debido al impacto de la pandemia Covid-19.	Trabajadores (variable independiente)	Con base en el artículo 4 de la Ley N° 2 del Código de trabajo del Ministerio de trabajo de Costa Rica, establece: “Trabajador es toda persona física que presta a otra u otras sus servicios materiales, intelectuales o de ambos géneros en virtud de un contrato de trabajo expreso o implícito, verbal o escrito, individual o colectivo” (p. 6).	Se aplicó un cuestionario al personal del departamento de estudio para conocer su rendimiento en ambas modalidades de trabajo.	El instrumento utilizado para la recolección de los datos fue el cuestionario por medio de preguntas cerradas que se aplicó al personal objeto de estudio.

<b>Objetivos específicos</b>		
<p>Identificar las estrategias de control y seguimiento implementadas por el departamento en la presencialidad y teletrabajo.</p>	<p>Según Ronda (2021), define el término estrategia como:</p> <p>Una herramienta de gestión que facilita procedimientos y técnicas con base científica, que, utilizados de forma iterativa y transversal, contribuyen a lograr una interacción proactiva de la organización en su entorno, colaborando a conseguir la eficacia en la satisfacción de las necesidades del público objetivo al que se dirige la actividad de la organización. (párr. 29)</p>	<p>Encuesta a las jefaturas de los distintos departamentos los cuales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Dirección.</li> <li>b. Gestión Administrativa.</li> <li>c. Operación y Soporte.</li> <li>d. Desarrollo de Negocios y Gestión de Servicios.</li> <li>e. Implementación de Proyectos.</li> </ul> <p>Se realizó una encuesta a las jefaturas de los diferentes departamentos del Negocio de Tecnologías e Infocomunicaciones para conocer las estrategias aplicadas para alcanzar este objetivo.</p>

La OIT (2016) propone una definición de teletrabajo, según la cual es una forma de organización del trabajo con dos características principales:

- Teletrabajo  
(Variable dependiente)
- a. En primera instancia, implica que la actividad laboral se realiza en un lugar distinto del establecimiento principal o de las plantas de producción, en del trabajador, donde no mantiene contacto personal con otros trabajadores.
  - b. Conlleva el uso de tecnologías que facilitan la comunicación entre las partes.

---

<p>Determinar los recursos tecnológicos con los que se cuenta para realizar el trabajo</p>	<p>Recursos tecnológicos</p>	<p>El autor Felizzola (2021), afirma que se entiende por recursos tecnológicos “aquellas herramientas de apoyo para la realización de distintas actividades. En</p>	<p>Se realizó un estudio de los recursos tecnológicos para conocer de</p>	<p>El instrumento utilizado para recopilar datos fue el cuestionario.</p>
--	------------------------------	---	---	---



presencial y el teletrabajo.

el ámbito académico, son utilizados para satisfacer las necesidades que conducen al logro de los objetivos, tales como la enseñanza y el aprendizaje del docente y alumno”.

herramientas que empleados de las distintas áreas que forman parte del Negocio de Tecnologías e Infocomunicaciones para llevar a cabo sus actividades.

Para validar los datos, se aplicará un cuestionario a los teletrabajadores de los procesos con el fin de contrastar los datos con su experiencia en el puesto de trabajo.

<p>Comparar el desempeño de los funcionarios en las modalidades presencial y teletrabajo.</p>	<p>Desempeño de los funcionarios</p>	<p>Rivero (2019), define el desempeño como “la acción y efecto de trabajar en una ocupación, un cargo, una profesión, teniendo en cuenta el conocimiento que cada persona tiene de su labor” (párr.1).</p> <p>Según Delpueche (2021), “el desempeño laboral puede entenderse como la calidad del trabajo que cada empleado le aporta a sus tareas diarias, durante un determinado período de tiempo” (párr.5).</p>	<p>Se aplicó un cuestionario al personal del departamento de estudio para conocer su rendimiento en las dos modalidades de trabajo.</p>	<p>El instrumento utilizado para la recolección de los datos fue el cuestionario que se aplicó a las jefaturas.</p>
<p>Proceso de implementación de la propuesta de mejora por los investigadores.</p>	<p>Propuesta de mejora</p>	<p>Según Zúñiga, et al. (2011), menciona que:</p> <p>Una propuesta de mejora ofrece soluciones a problemas a tratar dentro de una organización, tiene como fin trabajar de manera conjunta para tener la</p>	<p>Documento con propuesta de implementación por el estudiantado.</p>	<p>Proceso de aplicación de la propuesta.</p>

perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa. Se requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de esta.  
(p. 2)

A partir de la información recopilada por el grupo de investigadores, se presentará un documento en el que se planteará una propuesta de mejora.

---

**Metodología:** Paradigma positivista con un enfoque cuantitativo

---

Fuente: Elaboración propia de los estudiantes, (2023).

## Actividades y procedimientos para aplicación de los instrumentos

Para alcanzar los objetivos de la investigación, se aplicaron una serie de procedimientos que se describen a continuación. De este modo, se establecieron plazos que permitieron cumplirlos y que se adaptaron a las necesidades de la población objeto de estudio y del equipo de investigación.

**Objetivo 1:** Identificar las estrategias de control y seguimiento implementadas por el departamento en la presencialidad y teletrabajo.

**Tabla 4**

*Identificación de estrategias y seguimiento.*

Actividad	Recursos
La finalidad de este objetivo es identificar las estrategias de control y seguimiento aplicadas en el trabajo presencial y teletrabajo para mantener la continuidad laboral del personal tanto dentro como fuera de la organización.	Aplicación de un cuestionario dirigido a las jefaturas de los diferentes departamentos Dirección, Gestión Administrativa, Operación y Soporte, Desarrollo de Negocios y Gestión de Servicios e Implementación de Proyectos, con preguntas relacionadas con el tema de estudio que permitió extraer información relevante y al mismo tiempo, conocer su visión sobre las medidas implementadas.

Fuente: Elaboración propia de los estudiantes, (2023).

**Objetivo 2:** Determinar los recursos tecnológicos con los que se cuenta para realizar el trabajo presencial y el teletrabajo.

**Tabla 5**

*Recursos tecnológicos.*

Actividad	Recursos
El objetivo es determinar los recursos tecnológicos de que dispone el personal para realizar su trabajo en la modalidad presencial y teletrabajo.	Aplicación de un cuestionario digital mediante la herramienta Google Forms a los funcionarios del departamento de estudio con el fin de obtener información de interés para los investigadores.

Fuente: Elaboración propia de los estudiantes, (2023).

**Objetivo 3:** Comparar el desempeño de los funcionarios en las modalidades presencial y teletrabajo.

**Tabla 6**

*Desempeño de los funcionarios.*

Actividad	Recursos
El objetivo es comparar el rendimiento del personal del departamento objeto de estudio en las modalidades de trabajo presencial y teletrabajo en la realización de sus labores en estas dos modalidades.	Aplicación de un cuestionario digital mediante la herramienta Google Forms a las diferentes jefaturas del departamento de estudio para obtener información de interés para los investigadores.

Fuente: Elaboración propia de los estudiantes, (2023).

**Objetivo 4:** Elaborar una propuesta de modelo de teletrabajo inclusivo para coadyuvar en el rendimiento de los trabajadores.

**Tabla 7**

*Elaboración de la propuesta.*

<b>Actividad</b>	<b>Recursos</b>
Presentación de la propuesta de modelo de teletrabajo inclusivo.	La propuesta a realizar se procura realizar con base a la metodología empleada en la investigación.

---

Fuente: Elaboración propia de los estudiantes (2023).

## **Capítulo IV Presentación de la información y análisis de los resultados**

## Presentación de la información y análisis de los resultados

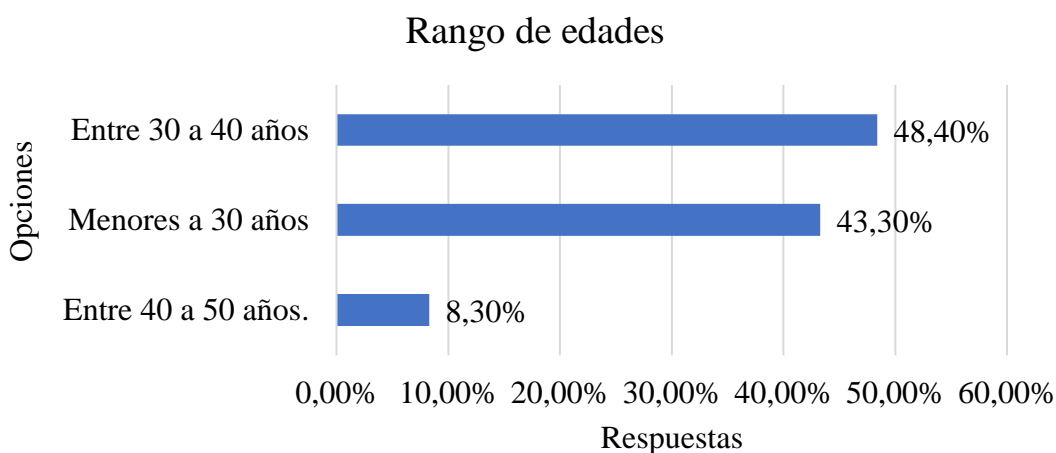
En este capítulo se presenta el análisis y los resultados obtenidos por cada variable de la investigación para dar respuesta oportuna a los objetivos y al problema de estudio, luego de ejecutar los instrumentos respectivos, los cuales fueron diseñados y aplicados mediante un formulario de Google Forms que fue remitido por medio del correo institucional a las personas participantes de la investigación conformada, por los empleados y jefaturas de la empresa con experiencia en teletrabajo.

### Caracterización de los sujetos participantes

En cuanto a los datos personales de las personas encuestadas, como se muestra en la figura 7, se obtuvo los siguientes datos sobre el rango de edad extraídos de la pregunta 2, obteniendo que la mayor cantidad de los encuestados (48,4%) se encuentran entre los 30 y 40 años, mientras que otro porcentaje predominante de personas (43,3%) son menores a 30 años, y, por último, el porcentaje restante (8,3%) tienen edades entre los 40 a 50 años.

#### Figura 7

*Rango de edades de las personas encuestadas.*



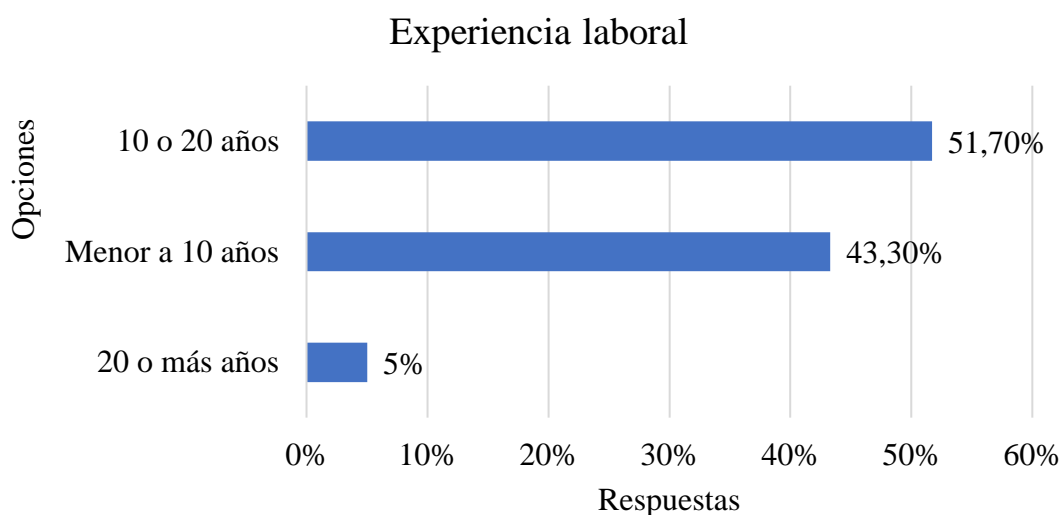
Fuente: Centeno, G. García, D. y Hernández, Y. (2023), con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.



Por otra parte, en relación con la experiencia laboral planteada en la pregunta 3, como se observa en la figura 8, se deduce que más de la mitad de las personas encuestadas (51,7%) cuentan con 10 o 20 años de experiencia laboral, mientras que el 43,3% de la población encuestada indicaron que su experiencia laboral es menor a 10 años y, el porcentaje restante (5%) poseen entre 20 o más años de experiencia laboral.

**Figura 8**

*Experiencia laboral de las personas encuestadas.*

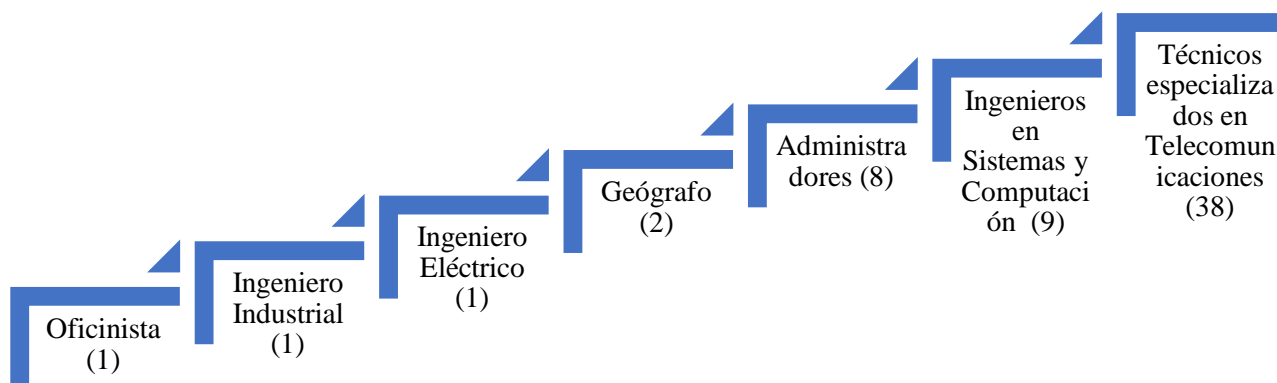


Fuente: Centeno, G. García, D. y Hernández, Y. (2023), con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

Respecto a la pregunta número 4, hace referencia sobre la ocupación de las personas participantes y según la figura 9, se puede concluir que, predominan las siguientes especialidades: Técnico especializado en Telecomunicaciones, Ingeniero de sistemas y computación y Administradores. Además, también se encuentran geógrafos, ingenieros eléctricos, ingenieros industriales, oficinistas, entre otros.

**Figura 9**

*Ocupaciones de las personas encuestadas.*



Fuente: Centeno, G. García, D. y Hernández, Y. (2023), con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos por variables.

### **Variable: Teletrabajo**

Para recabar información de la variable teletrabajo, se aplicaron dos instrumentos entre los funcionarios y jefaturas del departamento objeto de estudio con el fin de obtener datos sobre sus propias opiniones acerca del uso del concepto de teletrabajo y las tareas realizadas bajo dicha modalidad.

A continuación, se muestran los resultados:

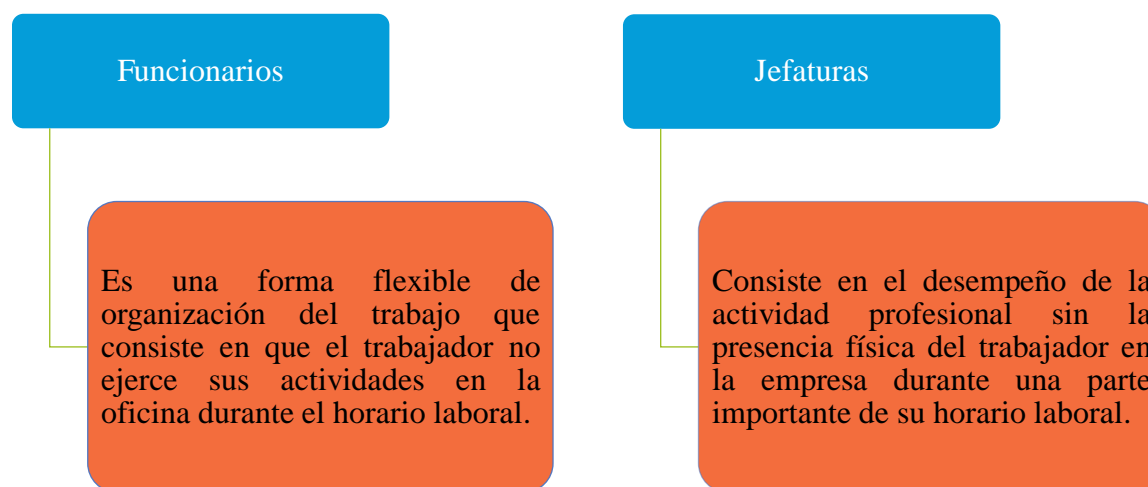
### **Preguntas sobre conocimientos generales acerca del teletrabajo en la ESPH**

En la sección sobre el conocimiento general del tema de investigación, de las respuestas a la pregunta 1, que busca conocer lo siguiente: Con base en su conocimiento, “teletrabajo es...” se obtiene que un 80% de las personas encuestadas están de acuerdo en que el teletrabajo es una forma flexible de organización del trabajo que consiste en que el trabajador no ejerce sus labores dentro de la oficina durante el horario laboral, mientras que el porcentaje restante (20%) entienden el teletrabajo como desarrollar su actividad profesional principalmente en una oficina pero que pasan dos o más días trabajando desde su domicilio.

En cuanto al cuestionario dirigido a las jefaturas, sobre la pregunta 1, que busca conocer lo siguiente: Con base en su conocimiento, “teletrabajo es...” el 75% de los encuestados están de acuerdo que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la empresa durante una parte importante de su horario laboral. El 25% restante de las jefaturas encuestadas indicaron que se basa en desarrollar su actividad profesional en dos modalidades: remoto y presencial.

### Figura 10

*Conocimiento sobre el concepto de teletrabajo.*



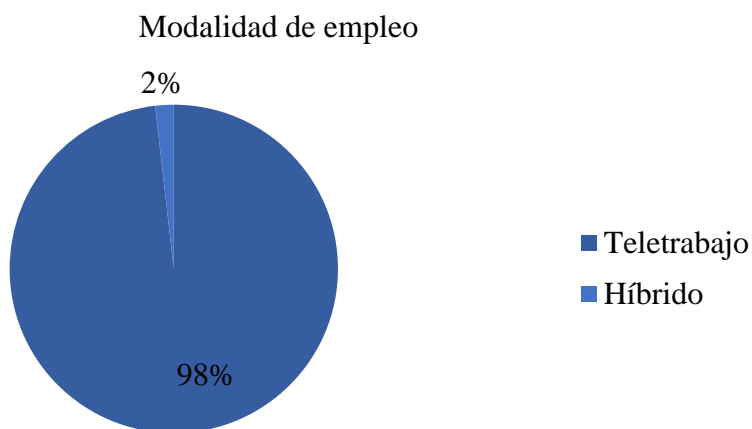
Fuente: Centeno, G. García, D. y Hernández, Y. (2023), con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

Las definiciones dadas por los sujetos de la investigación coinciden con la definición dada por Téllez (2007), “el teletrabajo es la actividad profesional desarrollada por personas que no están presentes físicamente en la empresa para la que trabajan” (p. 2).

Por otra parte, se les consultó bajo en qué tipo de modalidad de teletrabajo se encuentra laborando, y los resultados mostraron que la mayoría de los funcionarios (98%) trabajan bajo una modalidad de trabajo híbrida, mientras que el porcentaje restante (2%) se encuentra realizando teletrabajo tiempo completo.

**Figura 11**

*Modalidad de trabajo en que se encuentran laborando las personas encuestadas.*



Fuente: Centeno, G. García, D. y Hernández, Y. (2023), con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

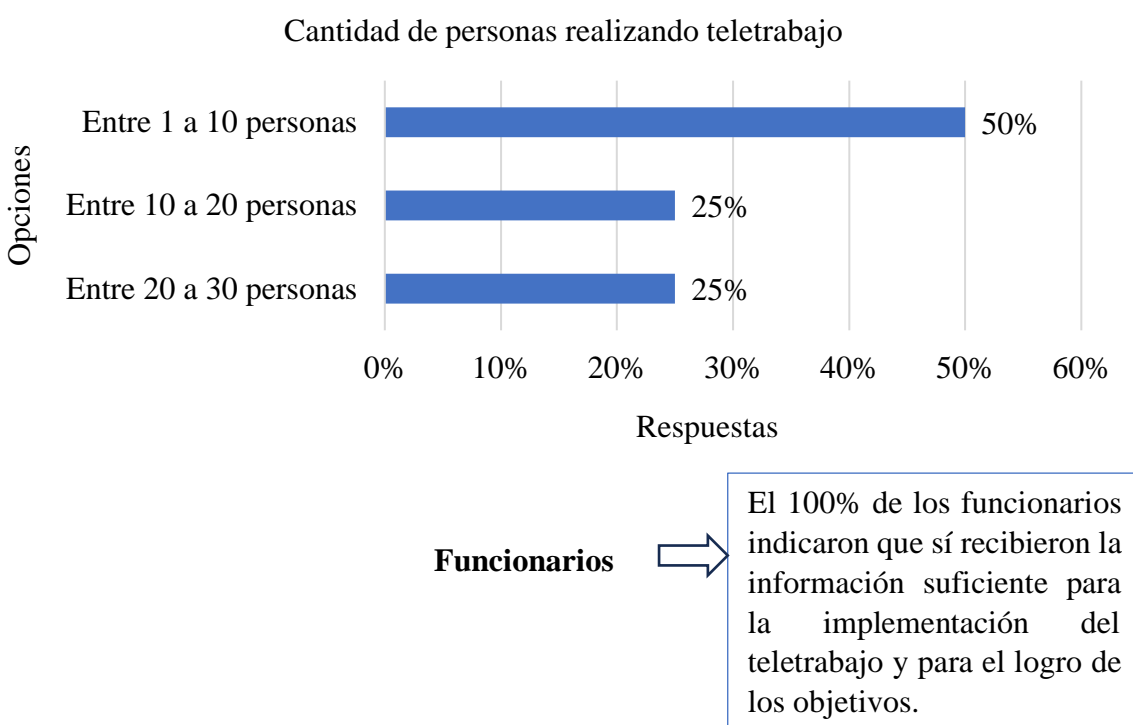
Además, lo anterior se ve respaldado por las respuestas brindadas por las jefaturas, a quienes se les preguntó: ¿Usted cuenta con personal a cargo que esté realizando teletrabajo? El 75% respondió afirmativamente, mientras que el 25% restante indicó que no.

Ahora bien, en consecuencia, fue necesario preguntarles que, al implementarse la modalidad de teletrabajo en su área, se recibió la información necesaria y suficiente para lograr cumplir con los objetivos empresariales de manera remota. Para ello, el 100% de los empleados respondieron afirmativamente, lo que demuestra la importancia del teletrabajo en la empresa ESPH en el sentido de que las prácticas de gestión dentro de la empresa debieron adaptarse a la situación, tanto para la priorización como para la gestión de objetivos, carga de trabajo, tareas y plazos, el objetivo es flexibilizar las tareas sin que el empleado se sienta presionado, lo cual ha tenido un impacto significativo en la continuidad de las actividades laborales, así como en la adaptación de las medidas para garantizar la capacidad de prestar los servicios que ofrece la empresa y permitirles continuar con las actividades normales.

En esta misma línea, se consultó a las jefaturas: ¿cuál es la cantidad de personas que tiene a cargo laborando bajo la modalidad de teletrabajo? Se evidencia que un 50% de las jefaturas tienen a cargo bajo esta modalidad de trabajo mínimo una y máximo diez personas según su departamento. Mientras que un 25 % tiene mínimo diez y máximo veinte personas y el 25% restante tiene mínimo veinte y máximo treinta personas, como puede verse en la figura 12.

**Figura 12**

*Implementación del teletrabajo y cantidad de personas laborando en esa modalidad.*



Fuente: Centeno, G. García, D. y Hernández, Y. (2023), con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

Respecto al resultado anterior, es importante que las empresas cuenten con alguna guía o normativa para la implementación del teletrabajo, tal y como lo indica la guía técnica para la implementación del teletrabajo en las empresas del Ministerio de Trabajo de Costa Rica, los cuales resumen en 11 elementos claves, que son los siguientes:

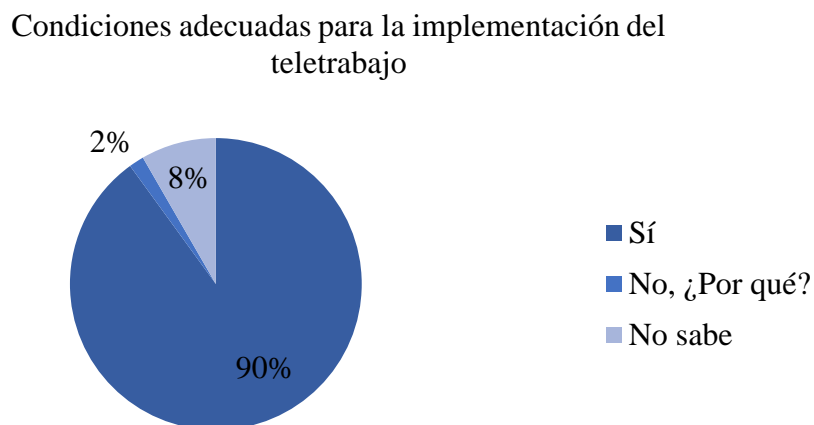
Tener un enmarque estratégico, contar con un equipo líder, adecuar la normativa interna, identificar áreas y puestos para el teletrabajo, establecer esquemas de evaluación del

trabajo, promover el manejo del cambio organizacional, contar con excelente comunicación, tener un clima laboral y desarrollo del Talento Humano en ambientes virtuales, desarrollo de competencias virtuales de trabajo, perfil tecnológico y por último pero no menos importante, contar con una guía o normativa relacionada al tema de salud ocupacional y riesgos laborales. (pp. 23-24)

En adición a lo anterior, también se consultó a las personas encuestadas: ¿Considera que la empresa definió las condiciones adecuadas para la implementación del teletrabajo? En consecuencia, se obtuvo que el 90 % respondió afirmativamente, el 2% que no lo sabía y el 8 % indicó que no; sin embargo, no dieron la razón de esta respuesta (ver figura 13). Además, con base en la pregunta 5, en la que se preguntaba si se definieron los objetivos cuantificables más importantes para centrarse en los resultados, se obtuvo que el 98% también estuvo de acuerdo en que se habían alcanzado los objetivos cuantificables más importantes para centrarse en los resultados, mientras que un 2% indicó que no fue así. (Ver figura 14).

### Figura 13

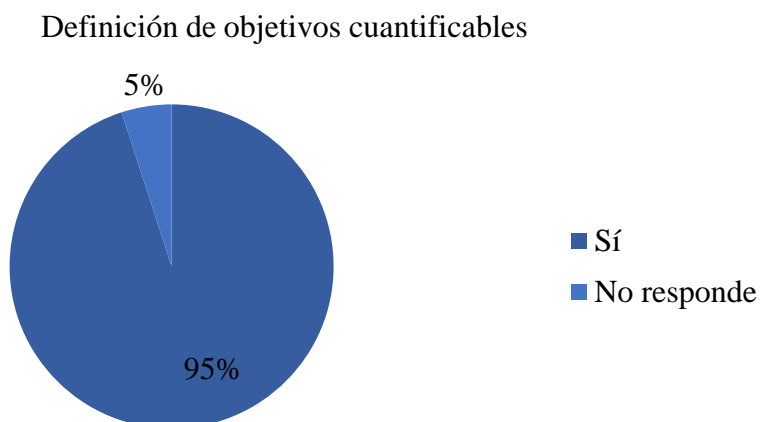
*Condiciones adecuadas para la implementación del teletrabajo.*



Fuente: Centeno, G. García, D. y Hernández, Y. (2023), con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

**Figura 14**

*Definición de objetivos cuantificables para centrarse en los resultados.*

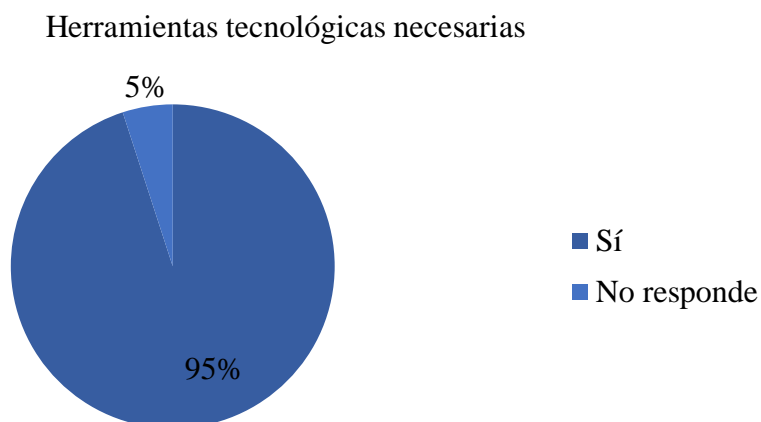


Fuente: Centeno, G. García, D. y Hernández, Y. (2023), con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

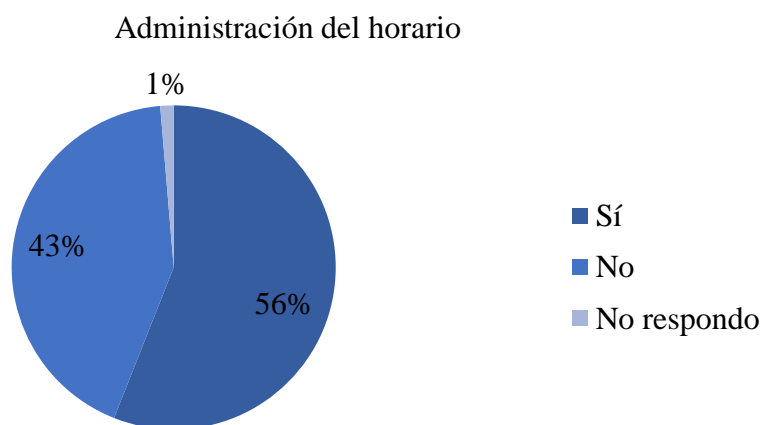
Por otro lado, según los datos obtenidos por los funcionarios, es significativo que el 95% indicó que la empresa proporciona las herramientas tecnológicas necesarias, mientras que el 5% restante indicó que no. Además, en cuanto a si se administra de forma correcta el horario laboral, el 56% indicó que sí, un 43% señaló que no responde y el porcentaje mínimo restante (1%), contestó que no. Esto se refleja en la figura 15 y 16.

**Figura 15**

*Equipamiento tecnológico.*

**Figura 16**

*Administración del horario de trabajo.*



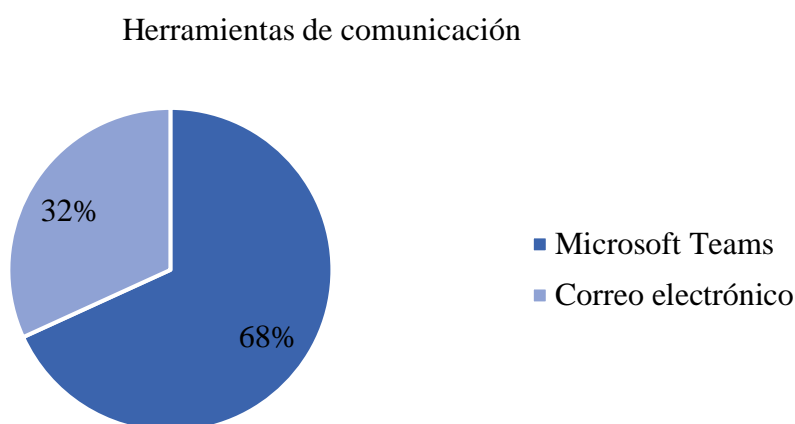
Fuente: Centeno, G. García, D. y Hernández, Y. (2023), con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.



Referente a si se establecieron medios de comunicación para mantenerse en contacto con las jefaturas, o bien, con el equipo de trabajo, el 90% de los funcionarios encuestados, indicaron que sí se estableció con anticipación, mientras que un 5% señaló que no fue así y el 5% restante no respondió. Ahora bien, se obtuvo como resultado que el principal medio de comunicación utilizado por parte de los funcionarios y jefaturas es Microsoft Teams, liderando con un 68% de la población, los demás, un 32% mencionaron herramientas como el correo electrónico.

### Figura 17

*Principales medios de comunicación.*



Fuente: Centeno, G. García, D. y Hernández, Y. (2023), con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

Además, el 95% de los funcionarios encuestados indicaron que la empresa sí cuenta con una política de teletrabajo en su reglamento interno lo que coincide con las respuestas brindadas por parte de las jefaturas. De igual forma, los funcionarios manifestaron que existen aspectos a mejorar en la política de teletrabajo y, a continuación, se exponen los comentarios más relevantes:

- a) En los términos y condiciones solicitados por la empresa que sean coherentes con la realidad.
- b) Se necesitan normas y requisitos claros sobre la elección del teletrabajo, así como de los requisitos tecnológicos, ya que se dispone de muy poca información.
- c) Se necesita flexibilidad entre las jornadas de teletrabajo y las presenciales, es decir, poder desplazarse en beneficio de ambas partes.

- d) Determinar los posibles riesgos laborales ante el aumento de la jornada laboral.
- e) Desarrollar y formalizar una política de teletrabajo que garantice la igualdad de condiciones y gestionar eficazmente el modelo.
- f) Mantener una comunicación fluida, debido a que, al realizar teletrabajo, aumenta el aislamiento laboral y reduce la relación social.

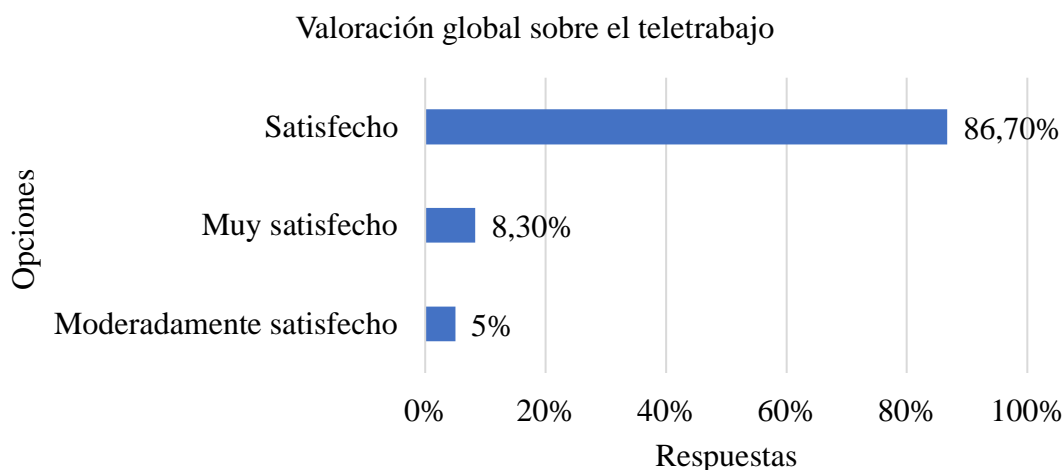
En otra instancia, también se les consultó a las jefaturas, sobre los principales retos percibidos en la modalidad de teletrabajo, para la cual respondieron lo siguiente:

- a) Asegurar la continuidad de los servicios para los clientes y mejorar su experiencia.
- b) Impulsar un modelo de gestión del trabajo más basado en la empatía.
- c) Gestión de procesos orientados al trabajo como el diseño de las tareas y su interdependencia, su comunicación, su coordinación y los ajustes tarea-tecnología.

Para concluir esta categoría, es importante señalar que el 86,7% de los empleados encuestados están satisfechos con su evaluación global del teletrabajo, el 8,3% respondieron estar muy satisfecho y el 5% indicaron estar moderadamente satisfecho.

### Figura 18

*Valoración global del teletrabajo.*

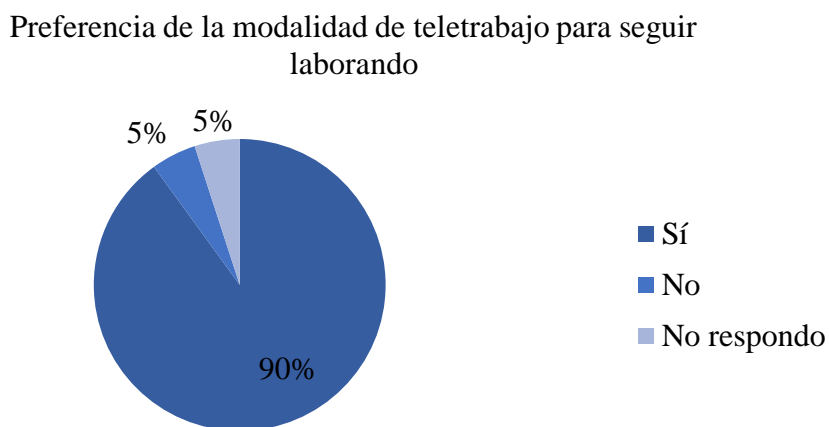


Fuente: Centeno, G. García, D. y Hernández, Y. (2023), con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

Ahora bien, debido a que un gran porcentaje de personas está satisfecho con la modalidad de teletrabajo se concluye que al 90% de la población encuestada le gustaría continuar teletrabajando después de la pandemia, el 5% contestó que no y el 5% restante no respondió (ver figura 19). Para ello, las jefaturas también se encuentran de acuerdo.

### Figura 19

*Preferencia de modalidad para continuar trabajando.*



Fuente: Centeno, G. García, D. y Hernández, Y. (2023), con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

Según los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados, se obtiene que en efecto los funcionarios y las jefaturas tienen muy claro el concepto de teletrabajo, aunque es curioso que aún un porcentaje (20%) de esa población confunde el concepto de teletrabajo con el trabajo híbrido.

Lo anterior se fundamenta con la siguiente explicación, propuesta por la autora Castro (2023), en donde indica que “el teletrabajo ha sido concebido como un tipo de trabajo que se realiza a distancia, generalmente en el domicilio de la persona trabajadora o en sitios distintos a la oficina del empleador, mediante el uso de las TIC” mientras que el trabajo híbrido se refiere a “trabajar de manera remota y dos o tres días dentro de la oficina” (pp. 9,35).

Por otra parte, es importante recalcar que las personas encuestadas sí recibieron información suficiente para teletrabajar; sin embargo, ellos mismos indican que es sumamente relevante realizar algunos cambios o mejoras a esas políticas existentes sobre el teletrabajo dentro

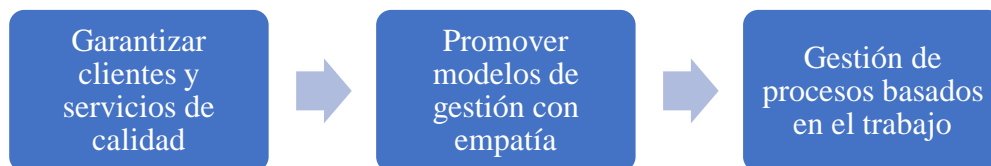
de esa empresa, las cuales se mencionaron en los análisis de resultados, pero que, en resumen, se basan en:

- a) Contar con requisitos más claros y acercados a la realidad.
- b) Que se garantice la igualdad de condiciones para las personas teletrabajadoras en comparación a los que trabajan de manera presencial.
- c) Determinar los posibles riesgos laborales que se puedan presentar a la hora de trabajar de manera remota.
- d) Es importante mantener una comunicación fluida, debido al aislamiento social que se presenta a la hora de realizar teletrabajo, entre otras.

Por último, las jefaturas también destacaron algunos retos percibidos con la introducción del teletrabajo en sus actividades diarias:

### **Figura 20**

*Retos percibidos con la llegada del teletrabajo.*



Fuente: Centeno, G. García, D. y Hernández, Y. (2023), con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

### **Variable: Estrategias de control y seguimiento**

Para estudiar esta variable, se llevó a cabo un instrumento de cuestionario, el cual fue dirigido específicamente a las jefaturas, ya que son las personas que asumen una posición de liderazgo en la institución.

Para iniciar, las jefaturas indicaron que algunas de las estrategias de control y seguimiento que se implementaron en el contexto de trabajo presencial y teletrabajo fueron las siguientes:

- a) Adaptar los objetivos al contexto actual.
- b) Establecer objetivos y plazos claros.
- c) Planificar y priorizar las actividades.
- d) Evaluar el trabajo y dar retroalimentación.
- e) Reuniones grupales cada 15 días.
- f) Reuniones individuales semanalmente.
- g) Control del portafolio de proyectos y servicios.
- h) Informe de labores anuales.

Se deduce de los resultados que el principal mecanismo de control laboral del personal a cargo es sin duda la comunicación y las reuniones periódicas. Asimismo, el principal indicador de gestión utilizado por las jefaturas para obtener los resultados deseados es el indicador estratégico, el cual lidera con un apoyo del 50% de las jefaturas encuestadas.

El indicador estratégico según Ortega (2021)

Es aquel que tiene como objetivo medir el rendimiento de las acciones para alcanzar los objetivos que una organización se ha fijado a corto, medio y largo plazo. También permite a la organización comparar sus prácticas y resultados con los del sector (benchmarking)” (párr. 4).

El otro 50% restante se divide en dos: 25%, indicadores de eficacia y el otro 25%, indicadores operativos.

Por otra parte, se utilizaron procedimientos de evaluación adicionales para cumplir otros requisitos, como los conocimientos técnicos, que evalúan la competencia y el dominio de las habilidades específicas necesarias para desempeñar el trabajo con eficacia; la adaptabilidad y flexibilidad, que evalúan la capacidad de adaptarse y ajustarse a nuevas situaciones, cambiar de actitud y gestionar la incertidumbre; y la orientación a los resultados, que evalúa la capacidad de establecer objetivos claros, seguir planes de acción y lograr resultados, entre otros aspectos. Lo antes mencionado lo sostiene el 75% de los encuestados.

Para ello, indicaron que los indicadores de procesos en apego a la norma ISO 9001 son uno de los elementos en los procedimientos normales de la organización que podrían proporcionar el nivel necesario de apoyo para su supervisión.

Estas normas promueven “la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente” (Normas ISO 9001, 2015).

- a) Reclamación del cliente: Analizar la gravedad de estas para aplicar acciones correctivas a tiempo.
- b) No conformidades: Es un indicador importante por tener en cuenta, para medir diversos asuntos relacionados con la no conformidad de los procesos, así como otros indicadores como cantidad de producto no conforme, costes y número de reprocesos, etc.
- c) Satisfacción de clientes: Encuestas de satisfacción, o bien, otros indicadores por calcular como tiempos de repetición de compra, índices de fidelización, tasas de nuevos clientes, incremento de facturación por cliente, etc.
- d) Evaluación de proveedores: Evaluarlos de manera periódica.
- e) Capacitación del personal: Seguir el nivel de satisfacción del cliente por medio de indicadores como la tasa de absentismo, el nivel de concienciación por medio de encuestas, el índice de rotación, su índice de satisfacción, la efectividad de la formación y la contratación.
- f) Relacionados con los objetivos: Cada objetivo deberá estar asociado a uno o varios indicadores de seguimiento. (párr. 17)

Ahora bien, las jefaturas también señalaron que los empleados sí deben de estar anuentes a cumplir objetivos a corto, mediano y largo plazo. Asimismo, indican que sí cuentan con herramientas para medir el desempeño de los empleados; sin embargo, también destacaron que surgieron herramientas nuevas, una de ellas es la evaluación de 360 grados, que según Padilla (2023) “es también llamada integral- es el método más completo desde el punto de vista de la obtención de información, pues recaba datos de todas las personas que se relacionan con el evaluado” (párr. 1).

Finalmente, en esta categoría la empresa ha considerado el impacto de estos cambios en los controles internos, incluidos los posibles cambios en los procedimientos de control actuales, incluidas las evaluaciones continuas de sus empleados. Esto permite identificar áreas de mejora y proporciona información valiosa para que las jefaturas tomen decisiones sobre formación, promoción y asignación de recursos.

Según los resultados obtenidos en esta categoría, las jefaturas encuestadas destacan la importancia de la comunicación y las reuniones periódicas para mantenerse el contacto y en la misma línea de ideas y cumplimiento de objetivos. En ese sentido y según Cenpromype (2019), “la comunicación es el proceso por medio del cual se transmite información de un ente a otro. Es el intercambio de sentimientos, opiniones o cualquier otro tipo de información mediante el habla, escritura u otras señas” (párr. 1).

Por otra parte, se destacó la importancia de los mecanismos de evaluación de desempeño y que con la llegada del teletrabajo surgió una nueva herramienta que es la evaluación 360 grados, esta herramienta permite la recolección de datos de cada persona evaluada en donde se proyecta su carrera profesional, por ende, se presentará su ocupación y funciones en la organización lo que dará a la empresa las herramientas para formar a cada empleado con el fin de que mejore en el desempeño diario de sus funciones.

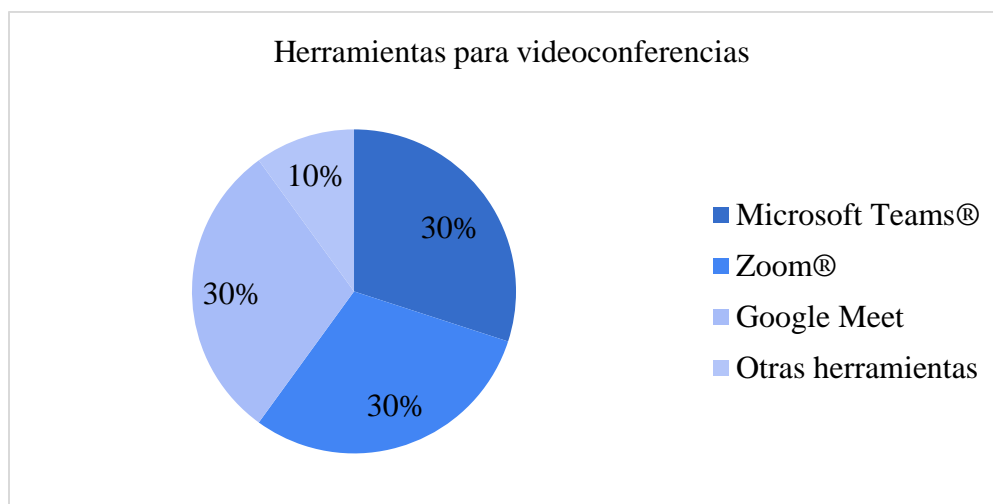
### **Variable: Recursos tecnológicos**

A continuación, se muestran los resultados de las interrogantes relacionadas con la variable recursos tecnológicos para ejecutar el teletrabajo.

En esta tercera parte y para alcanzar el objetivo específico dos de la investigación, se logró identificar que las herramientas para las videoconferencias más usadas por los funcionarios fueron Microsoft Teams®, Zoom®, y Google Meet, los resultados mostraron que estas herramientas fueron usadas por un 90 % de los funcionarios. Mientras que un 10% de la población encuestada contestó que usaron otras herramientas para llevar a cabo las diferentes videoconferencias laborales como se muestra en el gráfico 21.

**Figura 21**

*Herramientas para videoconferencias.*

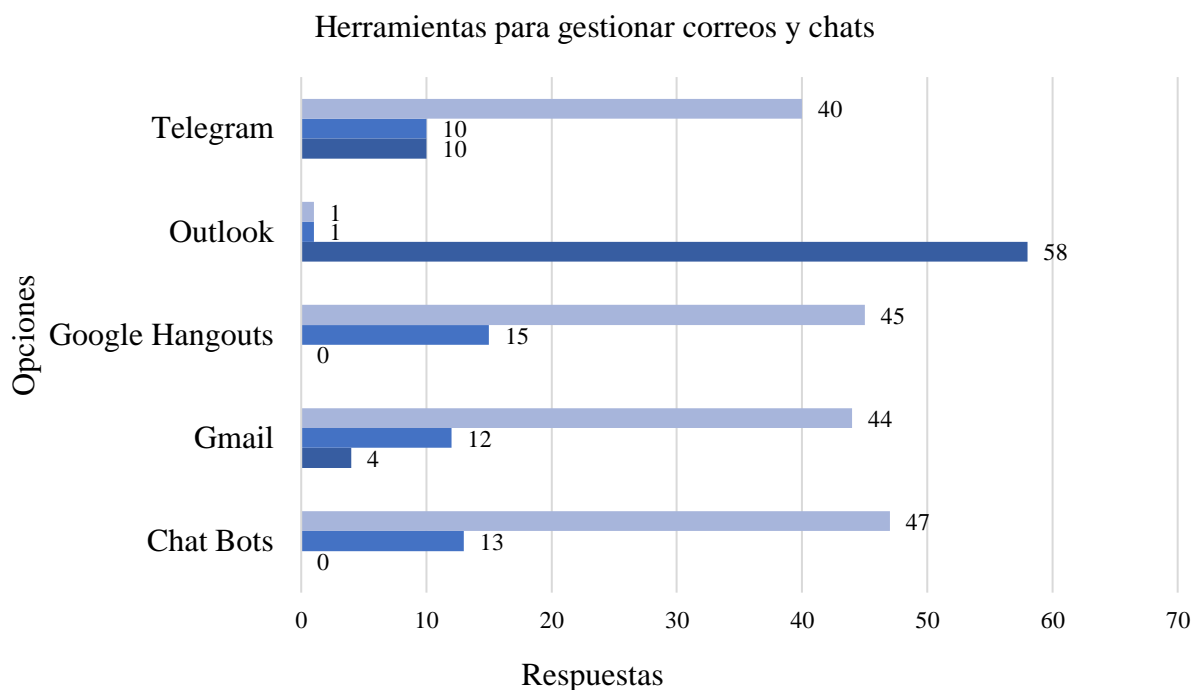


Fuente: Centeno, G. García, D. y Hernández, Y. (2023), con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

Se puede observar que además de las herramientas más usadas, las cuales ya se mencionaron anteriormente, se evidencia que también se utilizó el WhatsApp y Skype como otras herramientas.

Por otro lado, sobre las herramientas de chats con más uso, se visualiza que Outlook es con la que más interactúan los funcionarios, seguida de Telegram y Gmail. Además, se contó con un apartado de otras herramientas, en donde la respuesta que predominó fue WhatsApp, como se puede apreciar en el gráfico 22.



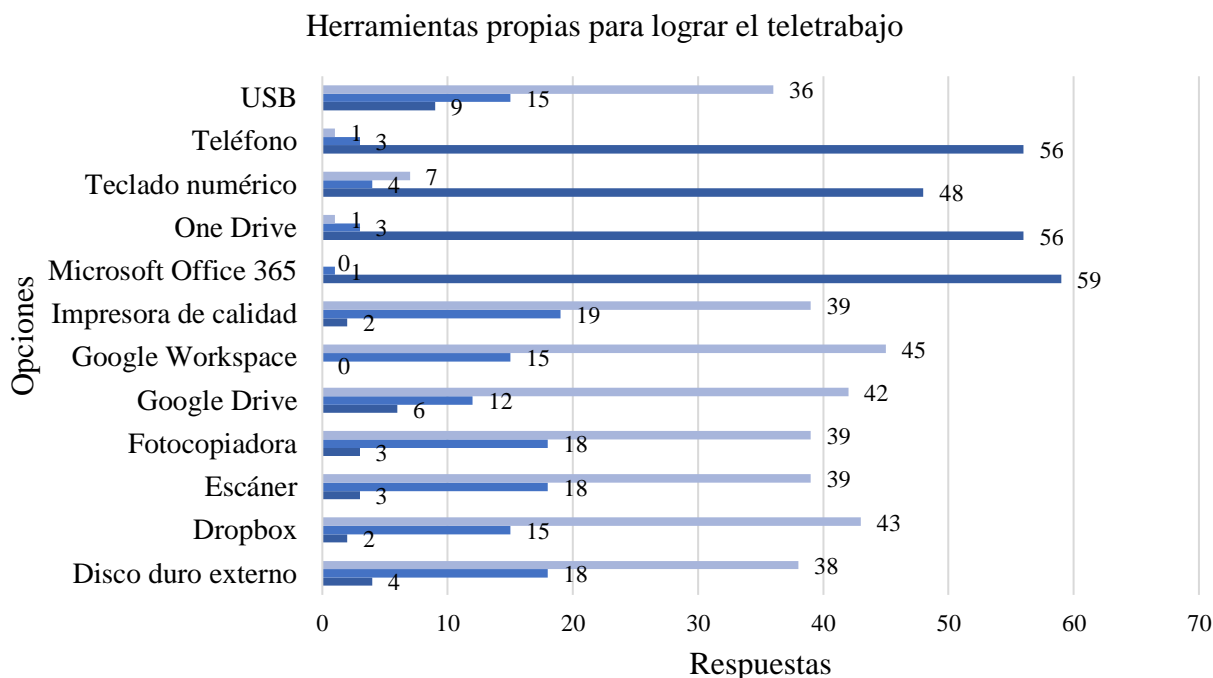
**Figura 22***Herramientas de chats.*

Fuente: Centeno, G. García, D. y Hernández, Y. (2023), con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

Es importante señalar que la mayoría de la población encuestada dijo que las opciones brindadas no aplicaban a ellos por un aspecto de las funciones que tienen a cargo según su puesto laboral. Asimismo, más del 95% de los funcionarios utilizan Microsoft Office, para poder llevar a cabo el teletrabajo. En cuanto a las herramientas de hardware, se evidencia que más del 95% de los funcionarios cuentan con un monitor, con una computadora portátil, con mouse, teclado, auriculares, micrófono y un teléfono. Mientras que un 5% de las personas encuestadas declaró no disponer de un ordenador fijo, disco duro externo, impresora de calidad y fotocopidora.

**Figura 23**

*Herramientas para teletrabajar.*



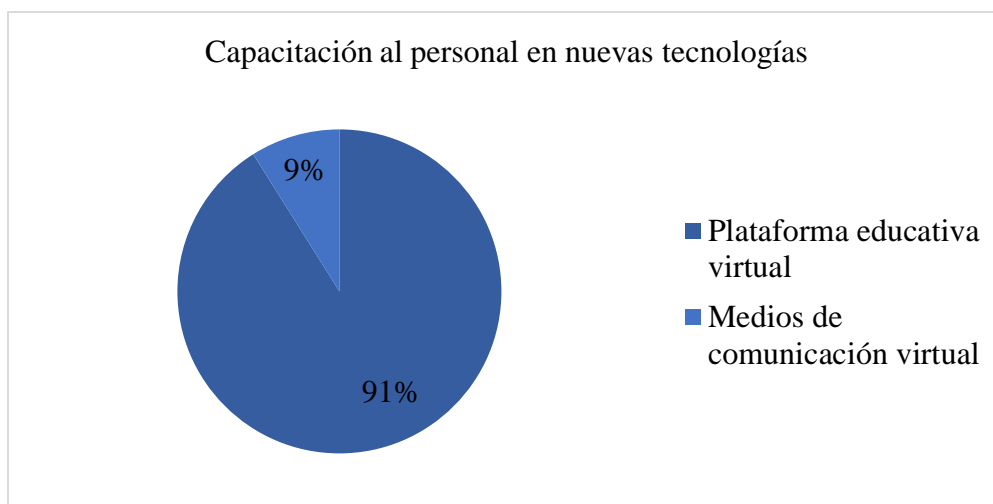
Fuente: Centeno, G. García, D. y Hernández, Y. (2023), con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

También, el total de la población encuestada cuenta con un programa de antivirus y con un paquete de Microsoft Office (Word, Excel, Publisher, etc.). De la misma manera, una parte de las personas encuestadas mencionaron que utilizan software especializado para poder llevar a cabo las tareas diarias de acuerdo con sus puestos de trabajo.

Por otra parte, se les consultó sobre si se capacitó al personal en nuevas tecnologías. Los resultados mostraron que un 91% de los funcionarios recibieron capacitación a través de plataforma educativa virtual, mientras que el 9% de las personas contestaron que no fueron capacitadas como se evidencia en la figura 24. Aunado a lo anterior, sobre medios de comunicación virtual, por ejemplo, Podcast, videos interactivos, emuladores, infografías e ilustraciones, se mostró que más del 56,67 % de las personas contestaron que no aplicaba, mientras que un 20 % de las personas mencionaron que sí se les capacitó y un 23,33 % respondieron que no se les brindó una capacitación.

**Figura 24**

*Capacitación del personal.*



Fuente: Centeno, G. García, D. y Hernández, Y. (2023), con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

Finalmente, la última pregunta del instrumento consistió en una interrogante sobre si hubo algún recurso tecnológico que desearía tener y que no se le ha proporcionado mientras teletrabajaba, en donde el 95 % de la población encuestada respondió que no requirió de ningún otro recurso tecnológico adicional para llevar a cabo sus funciones mientras que un 5% indicó que sí.

De acuerdo con lo que menciona Lifeder (2022):

Los recursos tecnológicos son los que están relacionados con un tipo de tecnología en concreto: la tecnología informática, y que sirven para facilitar las labores productivas. Son recursos tecnológicos las computadoras personales, laptops, tabletas, teléfonos móviles, programas de software, aplicaciones, servidores, módems, impresoras, internet, intranet, WiFi, datos, etc. (párr.1).

Además, los recursos tecnológicos se pueden dividirse en dos categorías: los tangibles, como la parte física, por ejemplo, hardware, teclado, monitor, impresora y otros. Los intangibles, es decir, los que no son físicos y no se pueden tocar, por ejemplo, software, programas antivirus y otros mecanismos de seguridad informática. (Lifeder, 2022, párr. 14-16).

Los recursos tecnológicos se definen como:

Elementos provenientes de la innovación científico-técnica que posibilitan o facilitan alguna labor, especialmente productiva. Más simplemente, se trata de los aportes de la tecnología a los demás campos productivos del ser humano, haciendo posible, o más fácil y rápido, alcanzar un objetivo. (Equipo editorial, Etecé. 2021, párr. 1)

En la actualidad, los recursos tecnológicos pueden ayudar a cualquier empresa u organización a aumentar su eficiencia. Hay algunos recursos comunes que la mayoría de las organizaciones pueden utilizar para aumentar la productividad. Para concluir esta categoría, es de suma importancia mencionar que los empleados disponen de las herramientas adecuadas para teletrabajar y facilitar la comunicación entre los empleados y los directores de departamento, por lo que la disponibilidad de recursos tecnológicos facilita y agiliza las actividades diarias, lo que permite a las personas agilizar los procesos y aprovechar mejor su tiempo.

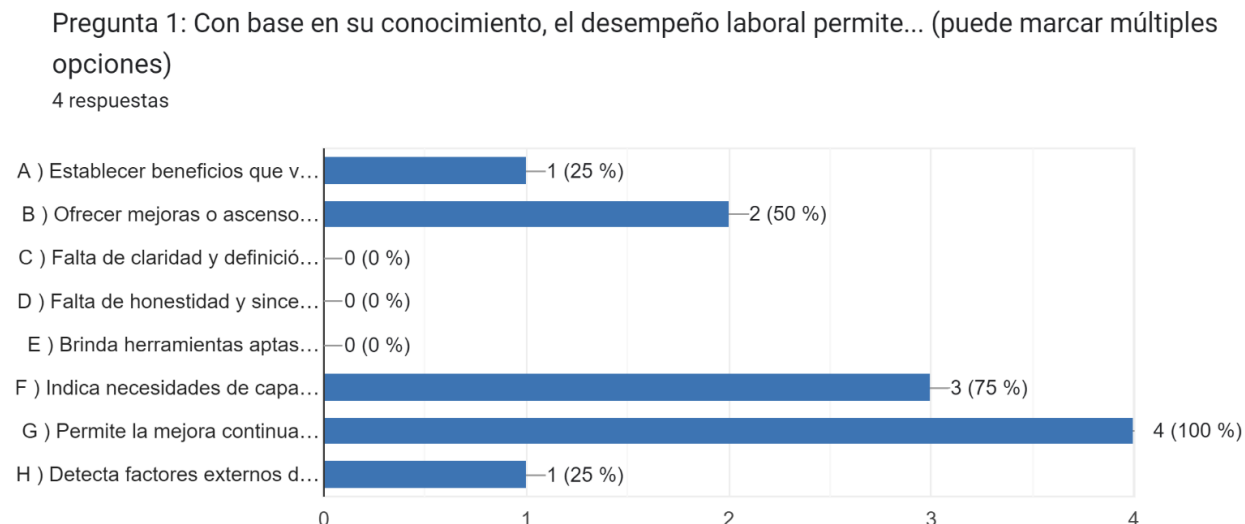
### **Variable: Desempeño de los funcionarios**

En la presente sección, se presentan los resultados de las preguntas sobre la variable en estudio, la cual es dirigida a las distintas jefaturas.

Se le solicitó a los encuestados que se identificaran con una afirmación que, según sus conocimientos, describiera lo que permite el rendimiento laboral. Al tratarse de respuestas de opción múltiple, se consideró más conveniente presentar en orden los enunciados que recibieron el mayor y el menor porcentaje de respuestas como se muestra en el gráfico 25.

## Figura 25

### Conocimiento general del desempeño.



Fuente: Centeno, G. Garcia, D. y Hernández, Y. (2023), con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

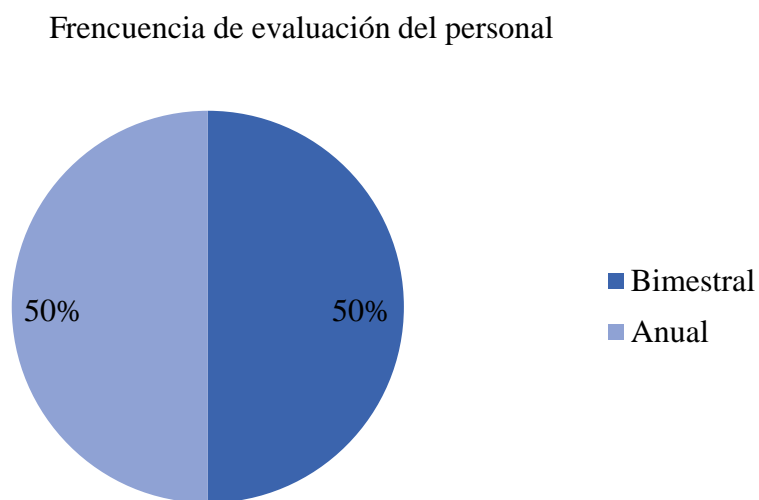
Al respecto, se observa que la pregunta tiene múltiples opciones de respuesta y, la mayoría de los encuestados, es decir, el 100% afirma que el desempeño laboral permite la mejora continua de la empresa y del departamento. Del mismo modo, el 75% de los encuestados afirma que indica las necesidades de formación y desarrollo del personal. Sólo el 50% indica que el rendimiento permite el desarrollo o la promoción según las competencias del puesto. Es también importante observar en la figura anterior como el 25% menciona que permite establecer beneficios según las funciones de cada empleado, y el otro 25% indica que revela los factores externos del rendimiento laboral (problemas personales que afectan al rendimiento laboral del empleado).

Por otra parte, cuando se indagó a los encuestados con respecto a la relación con el rendimiento de los funcionarios a cargo en la modalidad presencial y teletrabajo antes de la pandemia sanitaria, los resultados obtenidos muestran que el 100% afirmó que el rendimiento en ambas modalidades fue excelente.

Con respecto al nivel de trabajo del personal a cargo en la modalidad teletrabajo comparado con la presencialidad, el 100% de los encuestados señaló que se mantiene. Asimismo, para conocer la frecuencia con la que las jefaturas evalúan al personal a su cargo, al respecto se las planteó la pregunta ¿Con qué frecuencia evalúa al personal de su departamento? Se observa que el 50% de los consultados afirmaron hacerlo cada dos meses y el resto cada año, como se muestra en el gráfico 26.

### Figura 26

Frecuencia de evaluación del personal.



Fuente: Centeno, G. Garcia, D. y Hernández, Y. (2023), con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

Por otro lado, es importante señalar que el 75% de los encuestados afirma que ciertas funciones cotidianas, se vieron afectadas por el teletrabajo, mientras que el 25% afirma que no tuvo ningún impacto. Lo ocurrido con la pandemia es una situación para la cual nadie estaba preparado y de un día para otro algunas funciones cotidianas se vieron afectadas:

- a) Mantener contacto con sus clientes.
- b) Cambio en la forma de relacionarnos.
- c) La transformación social en la vida cotidiana.
- d) La manera de hacer las cosas.
- e) Las nuevas formas de trabajo.

A partir de las respuestas a la pregunta anterior, fue posible identificar las áreas afectadas. En primer lugar, se constató que el principal impacto se produjo en la forma de mantener la continuidad de los servicios a los distintos clientes, dada la naturaleza de cada uno de ellos, y en segundo lugar que la pandemia había tenido cierto impacto en la cohesión y la cooperación del grupo, debido a que la cohesión grupal ha sido considerada como un proceso clave en la formación y desarrollo de los equipos de trabajo. En este sentido, Fantino (2022), define la cohesión como: “La cohesión grupal es la unificación de las fuerzas de las personas que forman parte de los equipos de una compañía, para alcanzar los objetivos propuestos” (párr.4). Por último, el 25% de los encuestados afirmaron que no se habían visto afectados.

La principal ventaja de un equipo con cohesión de grupo es que cada miembro del equipo funciona de forma más coordinada con los demás. Esto significa que el equipo en su conjunto es más productivo y tiene indicadores de rendimiento más altos que un equipo sin cohesión de grupo.

Además, mediante una pregunta abierta se pidió a los encuestados que indicaran lo siguiente: ¿qué medidas se han tomado en cuenta para optimizar la afectación (sí procede), para lo cual se señalaron los siguientes aspectos:

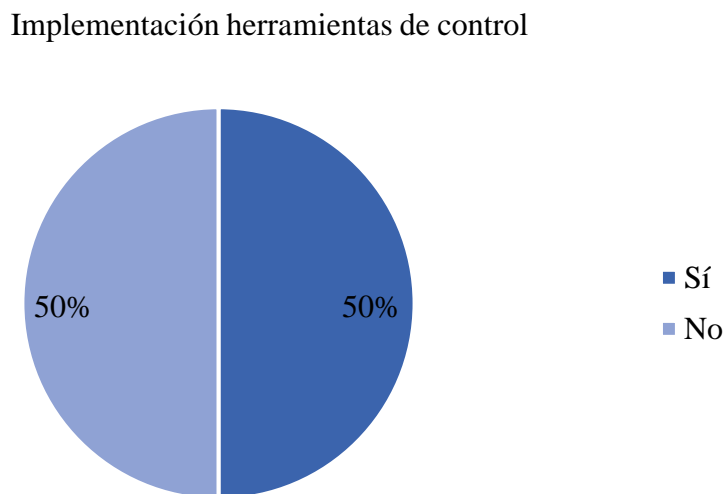
- a) Reuniones de grupo presenciales para buscar fomentar actividades de grupo.
- b) Desarrollar distintas estrategias para tener un acercamiento a los clientes de manera virtual.
- c) Implementar procesos eficaces que permitan la continuidad de los servicios y reaccionar una forma más rápida y eficaz ante una eventualidad.

Ante la pregunta: ¿Ha afectado ha afectado su relación con los funcionarios que supervisa? El 75% respondió que no y el 25% que se mantiene. Por otro lado, al indagar ¿con qué frecuencia brinda retroalimentación a los colaboradores a cargo sobre el trabajo que realizan? El 100% respondió que esto ocurre de manera bimestral.

Asimismo, se les consultó acerca de que, si se implementaron herramientas de control para la gestión de productividad de los empleados. Para ello, en la figura 27, que hace referencia a los resultados obtenidos.

**Figura 27**

*Implementación de herramientas de control.*



Fuente: Centeno, G. Garcia, D. y Hernández, Y. (2023), con datos obtenidos de la aplicación de instrumentos.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se observa que el 50%, contestó afirmativamente. Se indicó que realizan secciones uno a uno de manera individual y se da retroalimentación y el 50% respondió negativamente. Además, se pidió a los encuestados que respondieran a una pregunta abierta sobre los aspectos que creen que influían en el desempeño laboral del trabajador (a) en la presencialidad y, la mayoría de las respuestas se basaron en los siguientes aspectos:

- a) Establecer reuniones de seguimiento, con el fin de supervisar exhaustivamente las tareas para distribuir eficazmente las cargas de trabajo e identificar el cumplimiento de los objetivos y entregables.
- b) Contar con el empoderamiento, herramientas y el conocimiento para desempeñar el trabajo.
- c) Motivación, liderazgo, condiciones.
- d) El conocimiento para desempeñar de manera correcta sus actividades.

Asimismo, los encuestados mencionaron los siguientes aspectos que, en su opinión, afectan al rendimiento laboral del empleado cuando teletrabaja:

- a) No disponer con las herramientas adecuadas y necesarias.
- b) Administración del tiempo, auto gerenciamiento, orientación a resultados



- c) Motivación, liderazgo, condiciones.
- d) La motivación, aspectos del entorno y los recursos tecnológicos.

Para finalizar con los resultados de la variable de estudio, cuando se les preguntó cómo calificarían la calidad general del trabajo de sus empleados teletrabajadores, el 100% de los encuestados dijeron estar muy satisfechos.

Dados los argumentos anteriores, la implementación del teletrabajo fue una necesidad, que marcó un punto de inflexión en el funcionamiento del departamento objeto de estudio, lo que supuso que cambiaran los procesos de trabajo, la comunicación y muchas otras cosas. Las conclusiones obtenidas de esta variable son mayoritariamente positivas, una vez aplicado el instrumento a los líderes de cada área del departamento en estudio.

Por otro lado, uno de los conceptos clave a examinar en esta etapa fue el rendimiento de los trabajadores en ambas modalidades de trabajo. Al respecto, Bouzas y Reyes (2019), lo definieron como el desempeño de uno o más trabajadores en cuanto a las funciones y tareas que realizan en línea con las metas y objetivos definidos por la empresa, que permiten un mayor crecimiento de la productividad.

Ribes et al. (2018) señalan que, el desempeño laboral es la calidad del trabajo realizado por un empleado o trabajador en un área determinada, a través del fortalecimiento de sus competencias y habilidades, que repercuten en los resultados deseados por la empresa.

En este sentido, los autores establecen un claro vínculo con el objetivo del rendimiento laboral, que es que el trabajador cumpla las políticas de la empresa.

### **Comprobación de hipótesis**

Para el análisis de las hipótesis propuestas, se utilizaron dos métodos de comprobación de hipótesis basado en los tipos de las variables a comparar (teletrabajo – desempeño laboral) mediante correlación de tipo Pearson, y este análisis se llevó a cabo con la herramienta IBM SPSS Statistics versión 29.0.1.0.

Los coeficientes de correlación son valores numéricos que permiten cuantificar el grado de concordancia y relación lineal entre dos variables.

### *¿Qué es el coeficiente de correlación de Pearson?*

De acuerdo con Hernandez et. al (2014), el coeficiente de correlación de Pearson “es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón. Se le conoce también como “coeficiente producto-momento” (p.304).

Se puede inferir que la correlación de Pearson determina la fuerza o el grado de asociación entre dos variables aleatorias cuantitativas que comparten una distribución normal bivariante.

Por otro lado, para conocer el diseño de la metodología, los valores de las variables una vez realizado el proceso de medición y la interpretación del método, es necesario mencionar que se contó con la colaboración de Jazmín Ceciliano Vargas, especialista en estadística en la Empresa de Servicios Públicos de Heredia S.A.

A continuación, la tabla 8 muestra los métodos utilizados para la validación de hipótesis según cada tipo de hipótesis y los datos obtenidos para su análisis.

**Tabla 8**

*Validación de hipótesis.*

<b>ID</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Escala de medida</b>	<b>Método estadístico</b>
H0	No existe relación entre el teletrabajo y el desempeño laboral de la persona colaboradora del departamento del Negocio de Tecnología e Infocomunicaciones de la Empresa de Servicios Públicos de Heredia (ESPH).	Nominal	Prueba de correlación de Pearson
H1	Si existe relación entre el teletrabajo y el desempeño laboral de la persona colaboradora del departamento del Negocio de Tecnología e Infocomunicaciones de la Empresa de Servicios Públicos de Heredia (ESPH).	Nominal	Prueba de correlación de Pearson

Fuente: Centeno, G. Garcia, D. y Hernández, Y., (2023)

Se realizó un análisis de correlación en SPSS y se obtuvieron los siguientes datos:

**Figura 28**

*Correlaciones.*

Correlaciones									
		Pregunta 2: ¿En qué tipo de modalidad de teletrabajo se encuentra laborando?	Pregunta 14: ¿Cuál es su valoración global del teletrabajo?	Pregunta 16: ¿Preferencia de modalidad de trabajo en la post pandemia?	Pregunta 4: ¿Considera que la carga de trabajo aumentó o disminuyó durante el teletrabajo?	Pregunta 2: ¿Cómo considera que ha sido el desempeño laboral de los colaboradores (as) a cargo en la modalidad presencial?	Pregunta 3: En general, ¿cómo calificaría el desempeño general de los colaboradores (as) a cargo en la modalidad de teletrabajo?	Pregunta 4: En términos de desempeño laboral, ¿Cómo considera el nivel de trabajo del personal a cargo en la modalidad teletrabajo comparado con la presencialidad?	Pregunta 14: En general, ¿está satisfecho con la calidad del trabajo de sus colaboradores (as) cuando teletrabajan?
Pregunta 2: ¿En qué tipo de modalidad de teletrabajo se encuentra laborando?	Correlación de Pearson	1	0,017	-0,171	-0,078	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>
	Sig. (bilateral)		0,897	0,192	0,554				
	N	60	60	60	60	0	0	0	0
Pregunta 14: ¿Cuál es su valoración global del teletrabajo?	Correlación de Pearson	0,017	1	0,233	0,039	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>
	Sig. (bilateral)	0,897		0,073	0,770				
	N	60	60	60	60	0	0	0	0
Pregunta 16: ¿Preferencia de modalidad de trabajo en la post pandemia?	Correlación de Pearson	-0,171	0,233	1	0,220	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>
	Sig. (bilateral)	0,192	0,073		0,091				
	N	60	60	60	60	0	0	0	0
Pregunta 4: ¿Considera que la carga de trabajo aumentó o disminuyó durante el teletrabajo?	Correlación de Pearson	-0,078	0,039	0,220	1	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>
	Sig. (bilateral)	0,554	0,770	0,091					
	N	60	60	60	60	0	0	0	0
Pregunta 2: ¿Cómo considera que ha sido el desempeño laboral de los colaboradores (as) a cargo en la modalidad presencial?	Correlación de Pearson	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	1	0,943	-,983 <sup>*</sup>	0,886
	Sig. (bilateral)						0,057	0,017	0,114
	N	0	0	0	0	4	4	4	4
Pregunta 3: En general, ¿cómo calificaría el desempeño general de los colaboradores (as) a cargo en la modalidad de teletrabajo?	Correlación de Pearson	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	0,943	1	-,983 <sup>*</sup>	0,829
	Sig. (bilateral)					0,057		0,017	0,171
	N	0	0	0	0	4	4	4	4
Pregunta 4: En términos de desempeño laboral, ¿Cómo considera el nivel de trabajo del personal a cargo en la modalidad teletrabajo comparado con la presencialidad?	Correlación de Pearson	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	-,983 <sup>*</sup>	-,983 <sup>*</sup>	1	-0,832
	Sig. (bilateral)					0,017	0,017		0,168
	N	0	0	0	0	4	4	4	4
Pregunta 14: En general, ¿está satisfecho con la calidad del trabajo de sus colaboradores (as) cuando teletrabajan?	Correlación de Pearson	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	0,886	0,829	-0,832	1
	Sig. (bilateral)					0,114	0,171	0,168	
	N	0	0	0	0	4	4	4	4

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

a. No se puede calcular porque, como mínimo, una de las variables es constante.

Fuente: Centeno, G. Garcia, D. y Hernández, Y. (2023), con datos de aplicación SSPS.

Utilizando la técnica estadística de correlación bivariada con la cual podemos averiguar si dos variables están relacionadas entre sí, si dicha relación es fuerte, moderada o débil y ver si se encuentran directa o inversamente relacionadas, para la interpretación de los resultados se utilizó la siguiente tabla para realizar el análisis en la herramienta SPSS:

**Tabla 9***Grado de Asociación de Variables.*

<b>Coefficiente</b>	<b>Interpretación</b>
1	Correlación Perfecta
Mayor que 0.8	Muy Fuerte
Entre 0.6-0.8	Fuerte
Entre 0.4-0.6	Moderada
Entre 0.2-0.4	Baja
Entre 0-0.2	Muy baja
0	Nula

Fuente: Centeno, G. Garcia, D. y Hernández, Y., (2023)

***Hipótesis Alterna(H1)***

Tras realizar el cálculo del coeficiente de correlación de Pearson, se evidencia una correlación moderada entre estas dos variables, dado que para llevar a cabo una buena labor en teletrabajo es fundamental contar no solo con herramientas tecnológicas con las que se contaban en formato tradicional, sino con los recursos necesarios para desempeñar una buena labor fuera de la oficina. Es importante mencionar, que la correlación de algunas variables no fue posible debido a que el resultado establece que al menos una de las variables es constante, ya que no se utilizó la confiabilidad del alfa de Cronbach para determinar la correlación entre los ítems porque los investigadores utilizaron la validación de expertos para este procedimiento. Tras realizar el análisis de correlación, se puede concluir que sí existe una correlación moderada entre las preguntas asociadas a la variable teletrabajo y una relación con la variable desempeño laboral de la persona colaboradora del departamento Negocio de Tecnología e Infocomunicaciones de la Empresa de Servicios Públicos de Heredia (ESPH).

***Hipótesis Nula (0):***

Al realizar una revisión en la población encuestada no hay una conclusión porque no se ha encontrado ninguna correlación entre las preguntas.

## **Capítulo V Propuesta**



## **Propuesta**

### **Modelo de teletrabajo inclusivo para coadyuvar en el rendimiento de los trabajadores**

Postulantes:

Gerardo Centeno Gámez

Dasio García Arguedas

Yeilin Paola Hernández Flores

Heredia, 2024

Campus Omar Dengo

## **Introducción**

### **Presentación de la propuesta**

La siguiente propuesta surge a partir del análisis realizado, en el departamento de Telecomunicaciones e Infocomunicaciones de la ESPH, donde la crisis pandémica aceleró el auge del trabajo desde casa; sin embargo, los beneficios han sido percibidos por los trabajadores, al mismo tiempo ha aumentado la brecha entre los trabajadores de profesiones en las que es posible teletrabajar. Se determinó la necesidad de crear un modelo de teletrabajo inclusivo que permita coadyuvar en el rendimiento de los trabajadores, a fin de que el departamento pueda implementarlo teniendo en cuenta las condiciones laborales y la capacidad de la empresa para asumir cambios estratégicos en su estructura organizativa.

El diseño que se presenta a continuación propone un modelo de gestión para que el teletrabajo se mantenga de forma controlada para promover la adaptación de su personal e incrementar la productividad laboral. El teletrabajo es importante para la Empresa de Servicios Públicos de Heredia S.A. porque se ha vuelto fundamental para que la compañía siga funcionando de modo que los empleados puedan acceder a las aplicaciones y a los datos que necesitan para mantenerse productivos desde cualquier dispositivo, en cualquier lugar y con cualquier conexión, como si estuvieran en la oficina.

Aunque la pandemia ha introducido muchos cambios en el panorama laboral, esta propuesta tiene como objetivo brindar los lineamientos esenciales para la implementación de la modalidad de teletrabajo en la compañía, así como conseguir un beneficio mutuo y equitativo para la empresa y sus trabajadores, ya que facilita el acceso a profesionales de todo tipo y con competencias adaptadas a las necesidades y requerimientos de la empresa, con la esperanza de generar trabajadores productivos y con una mejor calidad de vida. Adoptar teletrabajo implica crear un entorno laboral más flexible e inclusivo, y adaptar las distintas necesidades de la empresa y sus empleados a los nuevos tiempos y formas de trabajo. Esto conlleva analizar las consecuencias positivas y negativas que puede tener esta forma de trabajo, tanto en términos de eficiencia como de productividad y salud de las personas que teletrabajan. Por lo anterior, en todos los ámbitos, esta propuesta cumple con las normativas y lineamientos referentes al teletrabajo en la ESPH.

## Justificación

Es necesario mencionar que la propuesta nace ante la implementación de la modalidad de trabajo remoto por causa de la pandemia de covid-19 y las medidas adoptadas para reducir el número de contagios obligaron a las personas a trabajar desde casa, independientemente de si sus empresas estaban preparadas para este paso. Esto demostró, en muchos casos, la falta de herramientas o de conectividad necesarias para el trabajo a distancia.

El teletrabajo ofrece alternativas para garantizar la continuidad de la prestación de servicios, teniendo en cuenta las limitaciones y dificultades propias de la empresa o del empleado o que escapen del control de ambas partes. También optimiza el uso del tiempo de los empleados, reduce los desplazamientos al trabajo, los prepara para el entorno social y mejora el uso del espacio y los recursos de la empresa permitiéndoles centrarse en las cuestiones fundamentales del negocio.

Cabe señalar que, a través de las técnicas e instrumentos seleccionados en el marco metodológico de la investigación correspondiente, muestran que la mayoría de los empleados tienen una valoración positiva del teletrabajo, lo cual también se refleja en los datos de la pregunta 14 del instrumento aplicado a los funcionarios que tiene como objetivo conocer: ¿cuál es su valoración global del teletrabajo? El 86,7% de los encuestados se mostraron satisfechos con la implementación de esta forma de trabajo, a su vez el 8.3% se encontraron muy satisfechos mientras que el 5% moderadamente satisfechos. Además, el 50% de las personas encuestadas calificaron esta modalidad de trabajo como favorita en el periodo post pandemia.

Los términos más relacionados con el teletrabajo son el trabajo remoto y trabajo flexible; sin embargo, el teletrabajo es una modalidad laboral que está arraigada en la organización con características específicas como su misión y visión organizacional, su cultura y los servicios que presta, así como otros cambios organizativos por lo que, para abordar adecuadamente esta forma de trabajar, es esencial gestionar el teletrabajo desde un enfoque estratégico e integrador, y no como una política institucional aislada.

Por lo tanto, la introducción del teletrabajo conlleva cambios organizativos, como un mayor uso de herramientas digitales, nuevas formas de coordinación y comunicación u otros métodos de medición del rendimiento.



## **Objetivos de la propuesta**

### **Objetivo general**

Desarrollar la propuesta de un modelo de teletrabajo inclusivo para coadyuvar en el rendimiento laboral de los trabajadores.

### **Objetivos específicos**

1. Describir aspectos históricos y legales que debe tener en cuenta la ESPH SA. en la implementación del teletrabajo.
2. Identificar los puestos teletrabajables en la organización.
3. Determinar los requerimientos mínimos que debe cumplir el colaborador para optar por teletrabajo.

## **Conceptos básicos de teletrabajo**

El teletrabajo es también conocido como trabajo a distancia o trabajo remoto. Esta modalidad de trabajo ha traído un cambio importante en la forma en que las personas suelen realizar sus tareas diarias en la oficina. A su vez, se ha convertido en una forma de trabajar cada vez más viable y elegida por las compañías y se ha vuelto muy atractiva tanto para los colaboradores como para las jefaturas.

En la actualidad, en las oficinas ya no es necesario que el jefe esté presente todos los días, sino que ahora es posible simplemente conectarse a través de herramientas como Teams, Zoom, Google Meet y otras aplicaciones para comunicarse todos los días según sea necesario, y así acordar cualquier plan que se tenga en mente para el funcionamiento continuo de la empresa.

## ¿Qué es el teletrabajo?

El teletrabajo se entiende como una forma de trabajo en la que las personas tienen la posibilidad de laborar desde cualquier otra zona y no requieren estar de manera presencial en la oficina durante su horario laboral, teniendo en cuenta que deben cumplir el horario laboral de la compañía.

Para ello, Camacho (2021) define el teletrabajo como “la forma de trabajo que se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando al trabajador del contacto personal con colegas de trabajo que estén en esa oficina” (p. 131).

Otro concepto relevante sobre el teletrabajo es el que propone Senra (2020), en donde indica que “es una forma flexible de realizar la actividad profesional desde un lugar diferente a la oficina durante el horario laboral. Engloba una amplia gama de actividades y puede realizarse tanto a tiempo completo como partido” (párr. 1).

Finalmente, Cámara Zamora (2020) menciona que “el teletrabajo se define como la modalidad de trabajo que se lleva a cabo a distancia, es decir, en un lugar diferente al establecimiento de la empresa. La tecnología disponible actualmente es la que permite que esto pueda realizarse” (párr. 2).

Los conceptos anteriores refuerzan aún más la idea de que la definición correcta de teletrabajo es esencialmente trabajar fuera de la oficina.

### **Antecedes históricos del teletrabajo en Costa Rica**

Ahora, como con cualquier área, término, concepto, etc. hay una evolución que surgió hace unos años, en este caso, se expondrá un poco de la evolución histórica existente del teletrabajo en el país. Se dio por medio de Decretos y Proyecto de ley, según el informe del estado del teletrabajo en Costa Rica (2017) los cuales son los siguientes:

- a) **En el 2008 el decreto No 34704:** Primer decreto de teletrabajo que se emite en Costa Rica dirigido al Sector Público.

- b) **En el 2009 el decreto No 35434:** Surge como medida de contingencia por la emergencia sanitaria originada por la influenza.
- c) **En el 2012 el proyecto de Ley No 18459:** “Ley para la Promoción del teletrabajo”, del partido PASE. Elaborado por el Centro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo- CIDTT.
- d) **En el 2013 el decreto No 37695:** Este decreto modifica el anterior al incorporar elementos de mejor en la productividad, la reducción de costos.
- e) **En el 2014 el proyecto de Ley No 19355:** Ley para Regular el Teletrabajo, presentado por el Diputado Otto Guevara Guth.
- f) **En el 2014 el proyecto de Ley No 19422:** Plantea un capítulo nuevo en el Código de Trabajo. Presentado por el Diputado Antonio Álvarez Desanti.
- g) **En el 2015 el decreto No 39225:** Dirigido al Sector Público y promueve su aplicación en la Sociedad.
- h) **En el 2017 el decreto No 40121:** Este decreto se emite como una medida de contingencia por la construcción del puente sobre el Río Virilla, carretera nacional N°1. (p. 21)

Algunos aspectos resaltan de estas reglas; por ejemplo, el decreto No. 39225 confirma que las instituciones públicas permiten el teletrabajo y pueden implementarlo. También demuestra la necesidad de utilizar el teletrabajo para reformar la administración y establece un comité sobre el teletrabajo en la educación para promover este objetivo. También se señaló que el Equipo de Coordinación Técnica de Teletrabajo es designado y liderado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), es un grupo que reúne a organizaciones, instituciones y organismos que creen necesario formular metas y objetivos nacionales y regionales para el uso de las telecomunicaciones. Además, planificará y coordinará la capacitación que requieren dichas instituciones. (p. 21)

## Modalidades del teletrabajo

Existen varios tipos de teletrabajo, pero para entender mejor el término, las principales modalidades del teletrabajo, según Indeed, una plataforma de búsqueda de empleo son las siguientes:

- a) **Trabajo remoto:** Los empleados remotos realizan sus tareas desde una ubicación distinta a la oficina física de la empresa, por ejemplo, como un espacio de trabajo conjunto, un parque o una cafetería. Es posible que estos empleados tengan que acudir a la oficina para celebrar reuniones con regularidad. Las personas cuyos trabajos implican principalmente viajes, como los vendedores, también pueden describirse como trabajadores remotos. (párr. 4)
- b) **Empleo virtual:** Esta posición ofrece total independencia de ubicación. El trabajo virtual no requiere que los empleados estén físicamente presentes en la oficina. Las empresas en estos lugares generalmente no tienen oficinas físicas y pueden contratar principalmente proveedores externos. Si bien es posible que en algún momento se requiera trabajar en un campo específico debido a necesidades regulatorias o fiscales de la empresa, el trabajo virtual ofrece una gran flexibilidad. (párr. 5)
- c) **Trabajo desde casa:** Este puesto puede requerir o no que la persona tenga una oficina en casa. También es posible que deba estar presente durante el horario normal. Sin embargo, cada vez más empresas dan más importancia al cumplimiento de los plazos y a la consecución de resultados sin tener en cuenta cómo organizan su tiempo los colaboradores. (párr. 6)

El teletrabajo está presente en todos los sectores, pero su implementación depende en gran medida de las necesidades de cada empresa.

## Beneficios y desafíos del teletrabajo

Si bien el teletrabajo trae muchos beneficios para las empresas y los trabajadores, también plantea algunos desafíos. En este contexto, los autores Hewitt et al. (2017), mencionan lo siguiente:

### Beneficios

- a) El teletrabajo brinda oportunidades de empleo a los trabajadores que viven en zonas rurales, lejos de empresas que pueden aprovechar al máximo sus habilidades. (p. 19)
- b) El teletrabajo puede brindar oportunidades de empleo a los trabajadores independientes, como puede verse cuando las personas participan en mercados laborales en línea con el fin de brindar servicios a corto plazo a clientes en línea ("*freelancing*"). (p. 19)
- c) El teletrabajo ayuda a mantener la continuidad de las operaciones durante emergencias debido a condiciones ambientales u otras condiciones que afectan las áreas de trabajo o la infraestructura. Un ejemplo puede ser, cuando sucedió el evento del Huracán Otto, en donde había muchas calles intransitables, etc. (p. 19)

### Desafíos

- a) Aislamiento: Los empleados que no están presentes en la organización pueden dejar de expresar su sentido de pertenencia y aislarse de otros colegas a medida que pasa el tiempo. (p. 20)
- b) Exigencias de nuevas competencias laborales: Es posible que el trabajador no posea la capacidad de trabajar de forma independiente, lo que afecta la calidad y cantidad del trabajo que se le asigna. Por eso, es importante determinar antes de tiempo, si el empleado cumple con los requisitos mínimos para que sea un buen teletrabajador. (p. 20)
- c) Pérdida de confidencialidad y seguridad de la información: Existe la posibilidad que los teletrabajadores realicen un uso inadecuado de información sensible para la organización. Para ello, es relevante firmar algún acuerdo de confidencialidad o bien capacitar al empleado en criterios éticos, para que lo pongan en práctica. (p. 20)

### **Inclusividad en el teletrabajo**

Una parte importante de la implementación del teletrabajo es su carácter inclusivo. En este contexto, esto significa que el acceso al teletrabajo y los beneficios de este deben estar disponibles para todos, independientemente de su situación. Sin embargo, para comprender mejor cada uno de los aspectos, es necesario dar una breve explicación que se detalla a continuación:

- a) **Acceso a la tecnología:** El objetivo en este punto es promover el desarrollo de las redes digitales y hacerlas efectivas, para que todas las poblaciones, principalmente las más vulnerables por sus circunstancias específicas, personas que viven en zonas rurales, mujeres jefas de familia que no pueden desplazarse para trabajar, personas con discapacidad a las que les resulta más fácil trabajar desde casa tengan acceso a todas las tecnologías, así como a todas las herramientas o programas que existen para desarrollar su trabajo con normalidad. (Peña, 2015, p.11)
- b) **Acceso a oportunidades de desarrollo:** Este aspecto es muy relevante, ya que permite que la organización mantenga a un personal profesional y capacitado, lo cual ayudará al cumplimiento de los objetivos organizacionales. A través de las oportunidades de desarrollo, los empleados reciben formación, lo que a su vez aumenta su satisfacción laboral y les ofrece más oportunidades de crecer profesionalmente dentro de la organización. (Núñez, 2023, párr.1-6)
- c) **Capacitación y sensibilización:** La capacitación tiene como objetivo preparar, desarrollar e integrar recursos humanos que puedan ser utilizados por la empresa. La sensibilización se centra más en dar a conocer las mejores prácticas para que puedan desarrollarlas a la hora de realizar su trabajo. Por lo tanto, es importante realizar ambas simultáneamente para el correcto desarrollo de los empleados. (Núñez, 2020, p.27)
- d) **Comunicación inclusiva:** Esta se basa en evitar comentarios o expresiones que puedan denigrar la personalidad de un funcionario. Además, este término busca que todas las voces y opiniones sean escuchadas y se tome en cuenta las diversas opiniones que pueden existir entre los miembros del equipo de trabajo. (Núñez, 2020, p.27)

- e) **Diversidad de la cultura corporativa:** Esta lo que busca es atraer y retener talentos, autonomía del equipo, contar con procesos más ágiles, además de un excelente ambiente laboral. Asimismo, para los clientes será beneficioso ya que permitirá la satisfacción de estos. (Forrester y Vigier, 2017, p.12)
- f) **Equilibrio entre la vida laboral y personal:** Este tiene como fin que se respete la vida laboral y personal, así como los horarios de cada jornada laboral diaria, para que las personas no se sientan presionadas todo el tiempo a dedicar largos períodos únicamente a su trabajo, sino que también tenga la posibilidad de aprovechar y hacer uso de su tiempo de desconexión digital. (Anáhuac, 2020, párr. 1-12)
- g) **Evaluación del rendimiento justa:** Medir y evaluar el desempeño de cada colaborador de una forma justa y adecuada en donde se pueda determinar de forma clara, el desempeño de cada colaborador, con el fin de verificar cuales puntos son fuertes y cuáles debería de mejorar por el bien de la persona y de la empresa. (Núñez, 2020, p.27)
- h) **Flexibilidad horaria:** Los colaboradores puedan tener la oportunidad de elegir cuando comienza y cuando termina su jornada laboral. Siempre y cuando cumpla con lo establecido por la ley. (Pluxee, 2022, párr. 3-6)
- i) **Monitoreo y mejora continua:** Recibir constante retroalimentación que les permita alcanzar la mejora continua y desarrollarse de manera exitosa dentro de la empresa y en su puesto de trabajo. (Núñez, 2020, p.27)

## **Marco normativo general para el teletrabajo**

### **Ley N°9738 - Ley para regular el teletrabajo**

En los últimos años, el teletrabajo ha venido creciendo como una necesidad de las empresas, organizaciones o instituciones, dado que vivimos en un mundo moderno, en el cual muchas de estas organizaciones tienen como principal objetivo la modernización y todas ellas tienen un enfoque tecnológico a largo plazo en el cual el teletrabajo es pieza clave para dar este paso hacia el futuro, en el que se ven beneficiados tanto el patrono como el trabajador, dado que el trabajador tiene muchos beneficios, tales como el ahorro de tiempo, la comodidad de trabajar desde su hogar y el ahorro de dinero para el transporte y alimentación. Mientras que las empresas ven un ahorro en el gasto de mantener a los empleados en ambientes físicos.

Según datos del Gobierno de Costa Rica, se estima unas 12 mil personas son teletrabajadoras en Costa Rica, tanto en el sector público como en el sector privado, y que las empresas pueden ahorrar hasta ₡270,000.00 anuales por cada persona que utilice esta modalidad de trabajo y que cada teletrabajador puede economizar alrededor de ₡320,000.00 anuales, en sus diferentes gastos.

Dado lo anterior, la ley para regular el teletrabajo surge como una necesidad para establecer las normas a cumplir para poder realizar el teletrabajo. Estas normas regulan esta modalidad de trabajo, las cuales son obligaciones para cumplir tanto como para la persona empleadora como por el empleado. Estas normas protegen al empleado y hacen valer sus derechos y también imponen las reglas a cumplir al ejecutar esta modalidad de trabajo y las disposiciones a cumplir.

Además, el principal objeto de la Ley es promover, regular e implementar el teletrabajo en Costa Rica como un instrumento para la generación de empleo y la modernización de las organizaciones públicas y privadas por medio de la utilización de las tecnologías de información y comunicación.

Esta ley, llamada “Ley para Regular el Teletrabajo”, según el decreto legislativo n°9738 fue publicada en el Diario Oficial de la República, la Gaceta el pasado 30 de setiembre del 2019. Siendo la Ley aprobada por la Asamblea Legislativa el 27 de agosto del 2019 y por la Presidencia y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) el 18 de setiembre del 2019.



Según el artículo 2 de esta Ley, el teletrabajo es de acceso y aplicación voluntaria tanto al sector público como privado. En este artículo se no indica que es voluntario tanto para la persona teletrabajadora, como para la persona empleadora. Cumpliendo siempre con las disposiciones del Código de Trabajo, en el cual se protegen los derechos humanos y laborales de los empleados.

En el artículo 3 se definen diferentes conceptos correspondientes al teletrabajo, tales como:

- a) Teletrabajo: es la modalidad de trabajo fuera de las instalaciones del empleador, utilizando las herramientas de las tecnologías de información y desempeñando su puesto de trabajo en otros lugares diferentes a las instalaciones.
- b) Teletrabajador: es la persona protegida por esta Ley y teletrabaja para una dependencia o subordinación.
- c) Telecentro: espacio acondicionado con las tecnologías e infraestructura que permite a los teletrabajadores realizar sus actividades.
- d) Teletrabajo domiciliario: los teletrabajadores ejecutan sus funciones desde su domicilio.
- e) Teletrabajo móvil: se da cuando las personas realizan sus funciones de manera itinerante.

El artículo 4 de esta Ley, tiene como prioridad fomentar esta ley en el sector público teniendo como prioridad los siguientes objetivos:

- a) Promover desarrollo social en los territorios por medio del teletrabajo.
- b) Desarrollar acciones formativas para el fomento del teletrabajo.
- c) Incentivar, a través del diálogo, la creación de alianzas entre el sector público, sindical y sector empresarial.
- d) Impulsar el teletrabajo en los grupos socioeconómicamente vulnerables y con responsabilidades de cuidado.
- e) Proveer las condiciones necesarias para que las diferentes regiones del país puedan ser atractivas e idóneas para la implementación del teletrabajo.

Por su parte, el artículo 5 nos presenta los reconocimientos para aquellas empresas o instituciones las cuales implementen de manera exitosa el teletrabajo como mecanismo para mejorar la movilidad, aportar a la modernización y promover el desarrollo sostenible.

En el artículo 6, se detallan las reglas generales para la correcta ejecución del teletrabajo, este artículo, en resumen, se acuerda que los teletrabajadores deben tener los mismos beneficios y obligaciones, que aquellos que realizan sus funciones en las instalaciones físicas de la persona empleadora, para lo cual se debe cumplir con lo establecido en la adenda o contrato, siempre y cuando todo esté amparado en el Código de Trabajo.

Para que una persona pueda desempeñar el teletrabajo, debe haber una adenda o contrato de teletrabajo en el cual se especifiquen las condiciones en las cuales se ejecutaran las labores, obligaciones, derechos y responsabilidades de ambas partes siempre y cuando estén amparadas bajo esta Ley, según se especifica en el artículo 7 de esta Ley.

En los artículos 8 y 9 se detallan las obligaciones a cumplir por parte de la persona empleadora y por la persona teletrabajadora, en ese orden, por lo que para que esta Ley sea cumplida correctamente, deben ser cumplidos, así como también lo especificado en el código de trabajo.

Para finalizar las disposiciones de esta Ley, en el artículo 10 se detalla lo que respecta a los riesgos de trabajo para el teletrabajo, el cual se aplicaran las pólizas previstas en el trabajo presencial y lo dispuesto en el código de trabajo.

Se consideran riesgos de trabajo en la modalidad de teletrabajo cuando los accidentes y enfermedades que ocurran sean, siempre y cuando, sea una consecuencia directa de las funciones que desempeñan. No se consideran riesgos de trabajo, cuando los siniestros ocurridos no ocurran como consecuencia del trabajo desempeñado.

### **Normativa interna de la Empresa de Servicios Públicos de Heredia**

Se dispone de un reglamento que tiene por objetivo:

Establecer las condiciones jurídicas, técnicas y administrativas que regulan el teletrabajo, como modalidad de prestación de servicios no presencial en procura de responder prioritariamente a la modernización de la gestión, al aumento y medición de la productividad, a la racionalización del uso de los recursos, mediante la incorporación del óptimo aprovechamiento de las tecnologías de la información y comunicación, de

conformidad con lo que aplica en las Normas de Control Interno. (Reglamento de Teletrabajo de la Empresa de Servicios Públicos de Heredia S. A, 2023, p.1)

En el artículo 2, se menciona que “el presente reglamento es de acatamiento obligatorio para todos los trabajadores que realicen sus labores en esta modalidad, de común acuerdo con la ESPH”. (Reglamento de Teletrabajo de la Empresa de Servicios Públicos de Heredia S. A, 2023, p.1)

Además, en el capítulo II del reglamento titulado “Equipo de Teletrabajo y los procesos de apoyo” el artículo 4 menciona que está integrado por los siguientes representantes de proceso:

- a) Subgerencia.
- b) Gestión Desarrollo Humano.
- c) Gestión Jurídica.
- d) Gestión Tecnologías de Información.
- e) Salud y Seguridad Ocupacional.

Sera de competencia del equipo de trabajo proponer la actualización y modificación normativa y los procedimientos internos de teletrabajo en caso de que haya cambios en la legislación aplicable, mejoras en los procesos o cambios tecnológicos. (Reglamento de Teletrabajo de la Empresa de Servicios Públicos de Heredia S. A, 2023, p.4)

Además, el artículo 5 del presente reglamento, se mencionan las funciones de los procesos de apoyo al equipo de trabajo, a continuación, se indican.

### **Gestión Desarrollo Humano**

- a) Tramitar el contrato y su adenda cuando corresponda.
- b) Custodiar la documentación correspondiente al teletrabajo en el expediente de cada trabajador.
- c) Coordinar actividades de inducción y capacitación sobre teletrabajo a nivel empresarial.
- d) Coordinar la revisión y actualización de la normativa y los instrumentos para la aplicación del teletrabajo.

### **Gestión Tecnologías de Información**

- a) Analizar el cumplimiento de los requerimientos tecnológicos mínimos establecidos en tecnologías de información y comunicación para acceder a la modalidad de teletrabajo.
- b) Asesorar y brindar soporte técnico sobre los sistemas informáticos y equipos de cómputo que utilice la persona teletrabajadora.
- c) Mantener actualizada las herramientas tecnológicas que demanda la ejecución del teletrabajo.
- d) Brindar al teletrabajador, la asistencia técnica oportuna para la resolución de los problemas de infraestructura tecnológica a través de medios remotos, en caso de requerir asistencia presencial debe estar previamente autorizados.

### **Salud y Seguridad Ocupacional**

- a) Asesorar en lo referente a la prevención de riesgos durante el teletrabajo a los teletrabajadores y jefatura inmediata.
- b) Determinar y analizar las condiciones de riesgo del teletrabajo y recomendar las medidas correctivas que sean requeridas.
- c) Realizar y coordinar las inspecciones necesarias para el cumplimiento de lo establecido en la modalidad de teletrabajo.

### **Gestión Jurídica**

Brindar asesoría jurídica en lo referente a teletrabajo cuando se requiera por parte del equipo de trabajo. (Reglamento de Teletrabajo de la Empresa de Servicios Públicos de Heredia S. A, 2023, p.4)

Por su parte, las condiciones para la operación del teletrabajo se mencionan en el artículo 6 del presente reglamento y las más relevantes son las siguientes:

- a) Se ejecutará fuera de las instalaciones de la ESPH S, A. en el lugar o centro de trabajo indicado en el contrato correspondiente.
- b) El cumplimiento de las actividades teletrabajables serán establecidas en el perfil del puesto.
- c) La forma y modalidad de la cantidad de días semanales que el trabajador teletrabajará, serán definidos en primer lugar, por la ESPH S.A. y, en segundo lugar, de común acuerdo con el trabajador.

- d) La persona teletrabajadora deberá cumplir con el horario establecido por la empresa según su contratación, así como los tiempos de alimentación según normativa vigente.
- e) Los gasto e insumos para acceder a la condición en la modalidad de teletrabajo que se establezca y defina la normativa debe ser asumidos en su totalidad por la persona teletrabajadora.

(Reglamento de Teletrabajo de la Empresa de Servicios Públicos de Heredia S. A, 2023, p.6-8)

## **Seguridad y salud ocupacional laboral**

### **Riesgos de trabajo**

Según la guía de salud ocupacional y prevención de los riesgos en el teletrabajo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. En la modalidad de teletrabajo, se presentan diferentes riesgos adecuados a las condiciones en las cuales se están laborando. En esta guía se detallan los diferentes riesgos tales como los riesgos locativos, eléctricos, físicos y ergonómicos. (Núñez, 2020)

Los riesgos locativos son aquellos causados por las condiciones del área de trabajo que provoquen un daño a la persona teletrabajadora los cuales no le permitan realizar sus funciones de forma segura y cómoda.

Las instalaciones o aparatos que funcionen con electricidad pueden causar electrocuciones y quemaduras, estos van asociados a los riesgos eléctricos.

Los riesgos físicos pueden provocar efectos negativos en la salud de las personas dada al tiempo de exposición de los diferentes factores, en los cuales se debe tener en cuenta el espacio, la iluminación, ventilación y ruido.

Cuando una persona teletrabajadora sufre consecuencias debido a su postura o acción que le produzca un daño a su cuerpo o a su salud, esto se le denomina daños por riesgos ergonómicos.

### **Condiciones de espacio físico para realizar el teletrabajo**

Para la realización del teletrabajo la persona que llevará a cabo las funciones bajo esta modalidad debe tomar en cuenta algunas de las condiciones con las que se debe contar para una buena práctica y ejecución de sus funciones, las cuales se detallan a continuación:

Espacio físico: La persona teletrabajadora debe contar con un área de mínimo dos metros libre y 2,5 metros de altura. Estas medidas son para acondicionar su lugar de trabajo con los insumos y equipos necesarios.

**Ventilación:** El espacio seleccionado tiene que contar con una ventilación ya sea natural o por medios mecánicos (aire acondicionado, ventiladores) para tener un más ambiente más comfortable.

**Iluminación:** El teletrabajador o teletrabajadora debe asegurarse de contar con la iluminación necesaria para desempeñar su puesto de trabajo desde su hogar, la iluminación puede ser de dos tipos, la iluminación natural y artificial. Para contar con la iluminación natural, su estación de trabajo debe estar ubicada cerca de alguna ventana o tragaluz de su hogar, otro factor importante para tomar en cuenta es que las ventanas, puertas y diferentes proveedores de la iluminación natural no sean distractores para el desempeño de sus funciones.

Por otra parte, la iluminación artificial es proveída en su mayoría por artefactos eléctricos, tales como: lámparas, bombillos, fluorescentes, entre otros. Dado a que cada teletrabajador debe contar con una buena iluminación para que no sufra daños momentáneos o irreversibles a su vista.

**Ruido:** El espacio en el cual la estación de trabajo debe estar aislada de la contaminación sónica provocada por los ruidos externos de los vecinos y el tráfico de la calle.

### **Alcances del teletrabajo**

#### **Ventajas del teletrabajo**

El teletrabajo se volvió esencial en la vida de los trabajadores en los últimos años, por esta razón se han presentado diferentes ventajas y desventajas del teletrabajo. A continuación, se mencionan algunas ventajas:

- a) Las empresas ahorran mucho capital, principalmente en gastos administrativos y operativos tales como: Recibos de agua, luz, teléfono e internet entre otros.
- b) Se disminuye el uso del equipo mobiliario de la empresa, esto porque los empleados no van a laborar en los ambientes físicos.
- c) Algunas compañías evitan el pago de sueldos como horas extras, entren otros.
- d) La persona teletrabajadora tiene una mejor flexibilidad laboral.
- e) La persona que realiza teletrabajo se ahorra tiempo y dinero, ya que, no requieren trasladarse al lugar de trabajo.

- f) El teletrabajador puede desempeñar las diferentes actividades en un ambiente más tranquilo y con menos estrés desde la comodidad del hogar.
- g) El rendimiento de la persona es mejor, debido a que se encuentra en un lugar adecuado y sin la supervisión de la jefatura o del personal que se encuentra a cargo de la oficina.
- h) El teletrabajo es beneficioso para las personas con responsabilidades de cuidado. (niños, adultos mayores o personas enfermas).
- i) Las empresas se ahorran el pago de viáticos para aquellos puestos que los necesite.
- j) El tiempo ahorrado podría ser invertido en la práctica de ejercicios por parte de la persona trabajadora.
- k) El trabajador tiene más tiempo para disfrutar en convivencia familiar.
- l) El teletrabajo ayuda a la modernización del trabajo.
- m) Se evitan las congestiones viales, ya que las personas que realizan el teletrabajo no tienen que trasladarse a la oficina.
- n) Se da una disminución en la contaminación ambiental debido a que hay menos personas y carros transitando en las vías públicas.

### **Desventajas del teletrabajo**

Como se detalló anteriormente el teletrabajo presenta ventajas tanto para el patrono como para el trabajador, asimismo, también presenta desventajas como las que se mencionan a continuación:

- a) Pérdida de las relaciones humanas.
- b) Dificultad en el aprendizaje de nuevas tareas o en caso de que surja algún imprevisto.
- c) En el caso de Costa Rica, dado a que no es un país de primer mundo, no todos los trabajadores tienen o cuentan con las herramientas adecuadas para la realización de sus funciones.
- d) Un problema que se le presenta a muchos de los teletrabajadores es la sobrecarga laboral, debido a que, con tal de cumplir con sus funciones muchas de las personas deben trabajar fuera de su horario laboral.



- e) Problemas de conexión y comunicación.
- f) En algunos casos muchas de las personas no cumplen con las disposiciones o responsabilidades para ejecutar el teletrabajo y dado a que el teletrabajo es voluntario el patrono podría quitarle esta modalidad de trabajo.
- g) Se da un incremento de gastos para la persona teletrabajadora, por ejemplo, electricidad y aumento de la velocidad de internet.
- h) En algunos casos los trabajadores no aumentan su rendimiento, al contrario, tienden a disminuirlo por estar en la comodidad de su hogar.
- i) No brindar un buen servicio al cliente, debido al ruido externo del lugar de trabajo.
- j) La sobrecarga laboral en teletrabajo puede influir en relaciones familiares.
- k) Algunas personas pueden sufrir de sobrepeso o problemas de salud cardiovasculares, debido a que no pueden realizar ejercicios y al estar en sus casas tienden a comer más.

### **Definición de las características deseables en la persona teletrabajadora**

Además de lo anterior, es necesario que todos los teletrabajadores cumplan con el perfil de competencias laborales indispensables para desempeñarlo, mediante la modalidad de gestión de teletrabajo y con las condiciones de salud ocupacional y tecnológicas que defina y establezca la ESPH.

A continuación, se establecen los requisitos y perfiles que debe poseer una persona trabajadora para poder desempeñar sus labores de manera remota.

### **Requisitos de la persona teletrabajadora**

El trabajador que solicite el teletrabajo deberá cumplir con cada uno de los siguientes requisitos:

- a) Ser trabajador de la ESPH, S.A.
- b) Cumplir con el perfil del puesto teletrabajable y las condiciones de la persona-teletrabajadora que cumple con el mismo.

- c) Desempeñarse en un puesto de trabajo que permita la realización de actividades teletrabajables claramente determinadas y justificadas por la jefatura. (Reglamento de Teletrabajo de la Empresa de Servicios Públicos de Heredia S. A, 2023, p.10)

### **Criterios para determinar el perfil de un puesto teletrabajable**

Para determinar el perfil de un puesto teletrabajable, se deberá cumplir con los requisitos que se establecen a continuación:

- a) Que el trabajo sea medible, que permita establecer objetivos y metas alcanzables en un plazo establecido entre la jefatura inmediata y el trabajador solicitante.
- b) Que el trabajo por realizar puede ser ejecutado de forma remota mediante el uso de recursos tecnológicos disponibles.
- c) Que el trabajo pueda ser supervisado a distancia y de forma remota.
- d) Que el trabajo por realizar no requiere el uso de recursos, herramientas, insumos, que se encuentren solamente en la empresa.

(Reglamento de Teletrabajo de la Empresa de Servicios Públicos de Heredia S. A, 2023, p.10)

### **Competencias o habilidades relacionadas con el teletrabajo definidos por categorías**

A continuación, se establecen las competencias o habilidades que los trabajadores deben poseer para realizar tareas laborales en la modalidad de teletrabajo según la categoría del puesto.

#### **Lideres:**

- a) Habilidad para trabajar de forma autónoma y tomar decisiones en ambientes de Teletrabajo.
- b) Auto- administración y auto- planificación del trabajo en ambientes virtuales.
- c) Compromiso con la tarea y orientación al logro en ambientes virtuales.
- d) Modalidad de contacto en ambientes virtuales.
- e) Adaptabilidad al cambio/ flexibilidad en ambientes virtuales.
- f) Seguridad en sí mismo / autoconfianza en ambientes virtuales.
- g) Disciplina/ autorregulación/compromiso en ambientes virtuales.
- h) Dirección de equipos de trabajo en medios virtuales.

(Competencias de Teletrabajo, 2023, p.4)

**Profesionales:**

- a) Habilidad para trabajar de forma autónoma y tomar decisiones en ambientes de Teletrabajo.
- b) Auto- administración y auto- planificación del trabajo en ambientes virtuales.
- c) Compromiso con la tarea y orientación al logro en ambientes virtuales.
- d) Modalidad de contacto en ambientes virtuales.
- e) Adaptabilidad al cambio/ flexibilidad en ambientes virtuales.
- f) Seguridad en sí mismo / autoconfianza en ambientes virtuales.
- g) Disciplina/ autorregulación/compromiso en ambientes virtuales.

(Competencias de Teletrabajo, 2023, p.4)

**Técnico – Administrativo**

- a) Habilidad para trabajar de forma autónoma y tomar decisiones en ambientes de Teletrabajo.
- b) Auto- administración y auto- planificación del trabajo en ambientes virtuales.
- c) Compromiso con la tarea y orientación al logro en ambientes virtuales.
- d) Modalidad de contacto en ambientes virtuales.
- e) Adaptabilidad al cambio/ flexibilidad en ambientes virtuales.
- f) Seguridad en sí mismo / autoconfianza en ambientes virtuales.
- g) Disciplina/ autorregulación.
- h) Alto grado de compromiso en ambientes virtuales.

(Competencias de Teletrabajo, 2023, p.4)

Muchas de estas características están influidas por factores externos relacionados con la cultura de la organización y el apoyo que ésta presta. Es importante que la institución propicie espacios de responsabilidad compartida, organización de tareas, comunicación, entre otros.

**Formación de competencias e inducción**

Es importante aclarar que la formación sobre teletrabajo debe ser amplia y general, tanto para los trabajadores como para la compañía. Teniendo esto en cuenta, el teletrabajo requiere el cumplimiento de ciertas pautas para que tenga verdadero éxito.

Los cursos de formación y los procesos de inducción proporcionan a los teletrabajadores y a las jefaturas las habilidades y conocimientos necesarios para evitar frustraciones debido a los cambios que conlleva el teletrabajo.

Tomando en cuenta lo antes mencionado, como mínimo, esta formación debería abordar las siguientes habilidades y competencias:

- a) Comunicación eficaz con la jefatura y compañeros de trabajo
- b) Procedimientos de seguridad de la información.
- c) Prevención de riesgos.
- d) Gestión del tiempo.
- e) Responsabilidad administrativa.
- f) Resolución de conflictos.
- g) Liderazgo y supervisión.

Esta formación puede variar en función de a qué tipo de perfil vaya dirigido o de la metodología utilizada para impartir los conocimientos. En general, es imprescindible fomentar la capacitación en competencias digitales y la formación continua.

## **Capítulo VI Conclusiones y Recomendaciones**

## **Conclusiones y Recomendaciones**

En este capítulo se va a presentar las conclusiones y recomendaciones que se basan en los objetivos planteados para este trabajo, así como las investigaciones realizadas.

En este caso se va a realizar de la siguiente manera; la primera parte abarcará las conclusiones y la segunda hará referencia a las recomendaciones.

### **Conclusiones**

El confinamiento por el coronavirus ha cambiado el mundo del trabajo. El teletrabajo, antes considerado como una excepción, se ha convertido en una realidad permanente para muchas organizaciones e incluso después de que se hayan levantado las restricciones sanitarias, trabajar desde casa se ha convertido en la nueva normalidad y en una rutina para trabajadores de todas las edades.

La crisis sanitaria y económica relacionada con la pandemia de covid-19 y las medidas necesarias para distanciarse llevaron a muchas empresas a introducir el teletrabajo a gran escala, entre ellas la Empresa de Servicio Públicos de Heredia S.A., lo que dio lugar a una mayor adopción de prácticas de teletrabajo incluso después de la crisis, independientemente del impacto sobre la productividad, el rendimiento y otros indicadores. Por lo tanto, es importante profundizar nuestra comprensión del rendimiento de los empleados en el contexto del teletrabajo.

En este sentido, este trabajo de investigación consta de cuatro objetivos específicos, los cuales fueron propuestos al inicio del proceso de investigación.

Para iniciar con el primer objetivo específico de la investigación, que buscaba identificar las estrategias de control y seguimiento implementadas por la empresa en la presencialidad y en el teletrabajo, se puede concluir que se identificó estrategias de control en la ESPH y se encontró que efectivamente se han implementado nuevas estrategias de control y seguimiento, con el fin de mejorar el desempeño laboral de cada empleado.

El principal instrumento utilizado es la herramienta de evaluación de 360°, que permite recopilar datos sobre cada persona evaluada y establecer sus planes de carrera, que mostrarán su trayectoria profesional y su función dentro de la organización.

De este modo, la empresa dispondrá de las herramientas necesarias para formar a cada empleado y mejorar su rendimiento en sus tareas diarias. Asimismo, se identifica que en ocasiones se recurre a otra herramienta adicional, en este caso hicieron referencia a los indicadores de las Normas ISO 9001. Estos indicadores se emplean con el propósito de alcanzar la satisfacción al cliente, lo cual se logra cumpliendo con los criterios establecidos por dicha normativa, de esta forma se enfocan básicamente en cómo lograr la satisfacción al cliente y como capacitar al personal para lograr esto.

En relación con el segundo objetivo específico de la investigación, el cual pretendía identificar los recursos tecnológicos con los que se contaba para llevar a cabo tanto el trabajo presencial como el teletrabajo, se concluyó que se identificó el uso de los recursos tecnológicos utilizados por los sujetos de investigación, y se determinó que son fundamentales para realizar todas las actividades de manera más eficiente y rápida para cada puesto asignado. El uso de estos recursos permitió al personal teletrabajar, ya que son herramientas muy valiosas para mejorar la calidad de los servicios prestados por la ESPH. Estos recursos han permitido al personal trabajar de una forma más interactiva en la que se prioriza la colaboración, el aprendizaje autónomo y se han superado las barreras geográficas.

Además, se pudo identificar algunas de las herramientas más utilizadas para videoconferencias, como Microsoft Teams® y Zoom®, también se utilizaron aplicaciones como: WhatsApp®, Skype®, Telegram® y Gmail®, para una mejor comunicación tanto interna como externa, por lo que se puede concluir que las personas que tienen que realizar teletrabajo deben contar con los recursos y equipos tecnológicos actualizados para ejecutar los diferentes procesos.

De igual manera, se puede concluir que, en el ámbito laboral, los recursos tecnológicos son esenciales hoy en día, ya que permiten aumentar la productividad y la calidad del trabajo, automatizando así los procesos y reduciendo los errores. También permiten la comunicación con cualquier persona y el acceso instantáneo a todo tipo de información, por lo tanto, es esencial que la persona teletrabajadora cuente con recursos tecnológicos para la comunicación sincrónica y asincrónica, gestión documental digital, realizar videoconferencias y otros recursos especializados según cada puesto.

Además, para el tercer objetivo específico, que es comparar el rendimiento de los empleados en las modalidades de trabajo presencial y teletrabajo, no se puede olvidar que cada empleado presenta diferentes desafíos, por lo que la compañía debe ser consciente de que las políticas estandarizadas pueden no ser aplicables a todos.

Este tercer objetivo se logró comprobando la hipótesis nula y alterna con lo cual queda demostrado que si hay relación con las variables de estudio.

En cuanto al objetivo 4, se logró elaborar una propuesta de modelo de teletrabajo inclusivo para coadyuvar en el rendimiento de los trabajadores, la cual está conformada por los apartados de:

- a) Introducción.
- b) Presentación de la propuesta.
- c) Justificación.
- d) Objetivos de la propuesta.
- e) Conceptos básicos del teletrabajo.
- f) Antecedentes históricos del teletrabajo en Costa Rica.
- g) Modalidades de teletrabajo.
- h) Beneficios y desafíos del teletrabajo.
- i) Inclusividad del teletrabajo.
- j) Marco normativo general para el teletrabajo.
- k) Seguridad y salud ocupacional.
- l) Alcances del teletrabajo.
- m) Definición de las características deseables en la persona teletrabajadora.

Tal y como se detalla en el capítulo V.

Por ello, y dada la importancia de la satisfacción para el rendimiento laboral, las políticas y prácticas que promueven deberían revisarse para ser más flexibles y atender a las necesidades de todos los empleados.

Por otro lado, el teletrabajo realizado correctamente puede aportar innumerables beneficios tanto para los empleadores como a los empleados, por lo que creemos que, analizando el impacto del teletrabajo en el equilibrio entre la vida laboral, personal y el rendimiento son aspectos que las



jefaturas deberían considerar en el teletrabajo flexible porque todos los encuestados aprecian este tipo de acuerdo.

Del mismo modo, cuando los empleados pasan más tiempo trabajando desde casa, esto repercute positivamente en la productividad. Aunque está claro que el trabajo desde casa repercute en la motivación de los empleados y en su satisfacción laboral, es importante señalar que hay una serie de factores que deben estudiarse con más detalle, como el aumento de la carga de trabajo y la prolongación del horario de trabajo que se producen con este tipo de modalidades de trabajo a lo largo del tiempo.

Por último, es importante señalar que antes de la pandemia, las prácticas de teletrabajo variaban mucho entre países, profesiones, industrias y empresas. Sin embargo, durante la pandemia, el teletrabajo ha aumentado significativamente y la experiencia adquirida sugiere que puede seguir siendo una característica esencial y permanente de muchas empresas tanto del sector público como privado en el futuro. A largo plazo, la proliferación de esta modalidad durante la pandemia tiene el potencial no solo de apoyar la actividad económica, sino también de aumentar y mejorar la productividad y otros indicadores sociales y económicos como la igualdad de género, el bienestar de los trabajadores y la desigualdad.

Para aprovechar al máximo de esta experiencia, es importante fortalecer los beneficios del teletrabajo en términos de innovación y productividad, y facilitar la difusión de las mejores prácticas en gestión de competencias en TIC y otros aspectos.

## Recomendaciones

A continuación, se brindan una serie de recomendaciones dirigidas a las jefaturas, además a los funcionarios basadas a los objetivos planteados.

### A las jefaturas:

- a) Aunque la evaluación de 360° es una herramienta muy completa y valiosa para medir el rendimiento de cada empleado, es importante considerar la posibilidad de utilizar otras herramientas y estrategias para evaluar su rendimiento de forma más holística. Un ejemplo de estrategia adicional podría ser la implementación de una herramienta de retroalimentación continua específica para la organización. A través de esta herramienta a medida, la empresa podría evaluar las áreas consideradas débiles basándose en sus propios criterios y metodologías de trabajo establecidas. Esto no sólo proporcionaría una visión más precisa y alineada con los valores y objetivos de la empresa, sino que también permitiría una rápida identificación de las áreas que necesitan mejorar por parte de los empleados lo que fomentaría una cultura de mejora continua y proporcionaría a los empleados una retroalimentación más relevante y eficaz para su desarrollo profesional.
- b) La evolución de las tecnologías y las tendencias en el tratamiento y la interacción de la información han dado lugar a la aparición de nuevas vulnerabilidades y amenazas. Por este motivo, se recomienda proporcionar al personal una formación constante. La formación es una gran oportunidad para ampliar conocimientos y desarrollar los servicios que ofrece la empresa, así como para mejorar la satisfacción laboral de los empleados de la empresa, ya que es importante fomentar la retroalimentación. También, se recomienda que las empresas proporcionen a sus empleados el equipamiento adecuado y necesario para que puedan teletrabajar de forma óptima y demostrar un mejor rendimiento laboral.
- c) No se puede pasar por alto el rol fundamental que desempeñan las jefaturas debido a que es crucial para que los teletrabajadores obtengan mejores resultados, lo que a su vez probablemente facilite un mejor rendimiento laboral.

- d) Centrarse en las competencias necesarias para apoyar al personal en la gestión de su trabajo, lo que en muchos casos significa cambiar la forma de organizar y evaluar el trabajo y siempre requerirá generar confianza entre jefaturas y personal. Esta necesidad de formación implica adecuar las necesidades y los recursos para combinar el talento humano y la gestión con el fin de lograr aumentos de productividad.
- e) Hay que tener en cuenta que no todas las personas tienen las habilidades que les permiten trabajar bien de esta manera. Por este motivo, es importante que las jefaturas comprendan la necesidad del trabajo voluntario para que quienes quieran optar por esta modalidad puedan ver el beneficio de hacerlo para mejorar su desempeño.

#### **A los funcionarios:**

- a) Se recomienda a los funcionarios, tanto a aquellos que trabajan de manera presencial como a los que desempeñan sus labores en modalidad de teletrabajo, que realicen autoevaluaciones periódicas. Esta práctica les permitirá evaluar su propio desempeño de modo que puedan identificar sus fortalezas y sus áreas de mejora. Esta autoevaluación y resultará beneficiosa tanto para su desarrollo personal como para las evaluaciones formales de desempeño.
- b) También, se les sugiere buscar oportunidades de formación continua, como capacitaciones o cursos relacionados con su área de trabajo o aspectos relevantes para la organización, para mejorar sus habilidades y competencias, lo que contribuirá a un mejor desempeño laboral.
- c) El bienestar es importante para el rendimiento en tiempos de crisis como en tiempos de no crisis, por lo que garantizar el bienestar y el rendimiento en entornos de teletrabajo contribuirá al bienestar y la productividad.

## Referencias

- Acevedo, J. (2023). Evolución, retos y futuro del teletrabajo. <https://ude.edu.uy/futuro-del-teletrabajo/>
- Antón Pérez, J. J. (2011). Empresa y administración. Macmillan Iberia, S.A. <https://elibro.net.una.remotexs.co/es/lc/unacr/titulos/52804>
- Arias, F. (2019). Citación de fuentes documentales y escogencia de informantes: un estudio cualitativo de las razones expuestas por investigadores venezolanos. *E-Ciencias de la Información*, 9(1), 20-43. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/eci/v9n1/1659-4142-eci-9-01-20.pdf>
- Arias, J. (2020). Técnicas e instrumentos de investigación científica: Para ciencias administrativas, aplicadas, artísticas, humanas. Enfoques consulting EIRL, Primera edición. p. 18. [AriasGonzales\\_TecnicasEInstrumentosDeInvestigacion\\_libro.pdf](#)
- Barba, M. (2018). Efectos de la autoevaluación y de la evaluación 360° en el proceso de enseñanza aprendizaje. *Journal of Management and Business Education*. Vol.1 Núm. 3, p. 226-239. [https://redaedem.org/JMBE2/num\\_anteriores/Vol.%2001.%20Num.%203-5.%202018.pdf](https://redaedem.org/JMBE2/num_anteriores/Vol.%2001.%20Num.%203-5.%202018.pdf)
- Bouzas, A., y Reyes, G. (2019). Gestión del Talento Humano. México: IURE.
- Bravo, T. y Valenzuela, S. (2019). Cuadernillo técnico de evaluación educativa Desarrollo de instrumentos de evaluación: cuestionarios. Centro de Medición MIDE UC. Obtenido de: <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/08/P2A355.pdf>
- Buira, J. (2013). El teletrabajo: entre el mito y la realidad. Editorial UOC. <https://elibro.net.una.remotexs.co/es/ereader/unacr/56596>
- Camacho, J. (2020). El teletrabajo, la utilidad digital por la pandemia del COVID-19. *Revista Latinoamericana De Derecho Social*, 1(32), 125–155. <https://doi.org/10.22201/ij.24487899e.2021.32.15312>
- Cámara Zamora. (2020). Teletrabajo: Definición, normativa y herramientas para su aplicación <https://www.camarazamora.com/teletrabajo>
- Campos, Y. (2021). Voz docente en la actualidad pandémica. *Revista Académica Institucional*, Universidad San Marcos, Escritos Especializados: Educación, Edición 4, pp. 9-13. 2020. Obtenido de: <https://cms.usanmarcos.ac.cr/sites/default/files/procedimiento-metodologico.pdf>

- Cenpromype (2019). Herramienta La Comunicación. <https://www.studocu.com/es-mx/document/universidad-abierta-y-a-distancia-de-mexico/comunicacion-oral-y-escrita-ii/136-herramienta-la-comunicacion/34499494>
- Chiang, M., Quijada, M., Rivera, M., y Hidalgo, J. (2021). Satisfacción laboral y compromiso organizacional: un análisis de percepción en el sector sanitario. p.105. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8481762.pdf>
- Club de Investigación Tecnológica (2013). Teletrabajo: medio ambiente, economía y calidad de vida. (p. 6) Obtenido de [https://www.uned.ac.cr/viplan/images/teletrabajo/Teletrabajo\\_calidad\\_de\\_vida\\_economia\\_y\\_medio\\_ambiente.pdf](https://www.uned.ac.cr/viplan/images/teletrabajo/Teletrabajo_calidad_de_vida_economia_y_medio_ambiente.pdf)
- Código de Trabajo. Ley No. 2 de 26 de agosto de 1943. Art.1. [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)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020). Informe: El impacto del COVID-19 en América Latina y el Caribe. <https://comunidades.cepal.org/desarrollosocial/sites/desarrollosocial/files/2020-08/EI%20impacto%20del%20COVID-19%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina%20y%20el%20Caribe.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)/Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2020) El trabajo en tiempos de pandemia: desafíos frente a la enfermedad por coronavirus (COVID-19), Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe, N° 22 (LC/TS.2020/46) <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/9e2b1ebd-1c89-405a-8aa7-e4fffd4121b8/content>
- Consejo de Salud Ocupacional (2018). Guía de salud ocupacional y prevención de los riesgos en el teletrabajo
- Corona-Martínez, L., Fonseca-Hernández, M., y Alvarez, Y. (2022). El objeto y el sujeto en la investigación científica. Medisur [revista en Internet]. 2021 [citado 2022 Feb 2]; 20(1): [aprox. -166 p.]. <http://scielo.sld.cu/pdf/ms/v20n1/1727-897X-ms-20-01-166.pdf>

- Cortes, N. (2022). Todo sobre la satisfacción laboral. *Geovictoria.com*.  
<https://www.geovictoria.com/es-pe/blog/recursos-humanos/satisfaccion-laboral>
- Culqui, A y González, A. (2016). El Teletrabajo: Una Innovadora Forma de Organización del Trabajo, una Herramienta de Inclusión Laboral y su Regulación Jurídica en el Perú. pp. 6-8  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7792997.pdf>
- De la Cámara C. (2000). El teletrabajo, un indicador de cambio en el mercado de trabajo. Cuadernos de Relaciones Laborales, 17, 227.  
<https://revistas.ucm.es/index.php/CRLA/article/view/CRLA0000220227A/32471>
- de resultados. Párr. 3,5. <https://www.gub.uy/oficina-nacional-servicio-civil/comunicacion/publicaciones/encuesta-teletrabajo-ambito-publico-informe-resultados/principales-4>
- del Teletrabajo en las Empresas. Capítulo 2. pp. 21-24.  
[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)
- Delpueche, S. (2021). Cómo mejorar el desempeño laboral en empresas.
- Editorial Indeed (2023). ¿Qué es el teletrabajo? Tipos de teletrabajo, ventajas y desventajas  
<https://es.indeed.com/orientacion-laboral/buscar-trabajo/que-es-el-teletrabajo>
- Empresa de Servicios Públicos de Heredia. (2022). Historia <https://www.esph-sa.com/sobre-la-esph/historia>
- Empresa de Servicios Públicos de Heredia. (2022). Organigrama Institucional <https://www.esph-sa.com/sobre-la-esph/filosofia-empresarial/organigrama-institucional>
- Empresa de Servicios Públicos de Heredia. (2022). Plan estratégico 2021-2025 <https://www.esph-sa.com/sobre-la-esph/filosofia-empresarial/plan-estrategico-2021-2025>
- Empresa de Servicios Públicos de Heredia. (2022). Telecomunicaciones  
<https://www.ibux.cr/telecomunicaciones>
- Empresa de Servicios Públicos de Heredia. (2023). Competencias de Teletrabajo p.4
- Empresa de Servicios Públicos de Heredia. (2023). Reglamento de Teletrabajo de la ESPH S.A.

- Equipo editorial, Etecé. (2021). Recursos tecnológicos <https://concepto.de/recursos-tecnologicos/>
- Equipo editorial, Etecé. (2022). Concepto de Empleado - Características, tipos y ejemplos. <https://concepto.de/empleado/>
- Escobar, N., Carranza, L., y Hernández, D. (2022). Pensamiento estratégico como soporte de la planeación estratégica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*,6(4), 6186-6200. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/3592/5432>
- Espinosa, A., Lamadrid, G., y Oria, M. (2016). El desempeño de los profesionales. [citado 24 Jun 2022]. <http://www.revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/rt/printerFriendly/823/155#:~:text=El%20desempe%C3%B1o%20por%20tanto%20se,persona%20tienen%20de%20su%20labor>
- Estado de Oregón. (2022). ¿Quién es un empleado? p.1 <https://sos.oregon.gov/business/Documents/business-guides/employer-guide-sp.pdf>
- Felizzola, A. (2021). ¿Qué son los recursos tecnológicos? [Internet]. 2021 [citado 24 Jun 2022]. <https://organosdepalencia.com/biblioteca/articulo/read/40828-que-son-los-recursos-tecnologicos>
- Finol, M., y Vera, J. (2020). Paradigmas, enfoques y métodos de investigación: análisis teórico. *Mundo Recursivo revista científica*, Volumen 3 (Número 1), pp 1- 24. <https://drive.google.com/file/d/1vI7S1dPpkES8zUwyfenm0Jn6PmzAsKMO/view>
- Friedrich-Ebert-Stiftung. (2021). Teletrabajo y trabajo decente en Costa Rica. <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/fesamcentral/18494.pdf>
- Gamboa González, A. (2014). Propuesta de implementación de teletrabajo en el Departamento de Proyectos de la empresa GBSYS. p.63. [https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/6688/Proyecto\\_Graduacion\\_AGamboa\\_Propuesta\\_Teletrabajo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/6688/Proyecto_Graduacion_AGamboa_Propuesta_Teletrabajo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- García Rubio, M; Silva Ordoñez, C., Salazar Mera, J. y Gavilanez Paz, F. (2021). Modalidad teletrabajo en tiempos de pandemia COVID- 19 en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 27(3), párr. 7,23. <https://www.redalyc.org/journal/280/28068276015/28068276015.pdf>

- García, M. y García, M. (2018). Capítulo 3. Los métodos de investigación. pp. 103-105.  
<https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-135806/12%20metodologc3ada-1-garcia-y-martinez.pdf>
- Guevara, G., Verdesoto, A., y Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 163-173. doi:10.26820/recimundo/4. (3). julio.2020. p. 165.  
<https://recimundo.com/index.php/es/article/view/860/1363>
- Gutierrez, J. (2021). Teletrabajo y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Colaboradores de una Empresa durante el COVID-19 Lima, 2021.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/68584/Gutierrez\\_CJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/68584/Gutierrez_CJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Hernández -Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. (2014). Metodología de la investigación. Mc Graw Hill Education.
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza Torres, C. (2018). Metodología de la investigación, las rutas cuantitativas, cualitativa y mixta. Mc Graw Hill  
[http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf)
- Herrera, J. (2018). Las prácticas investigativas contemporáneas. Los retos de sus nuevos planteamientos epistemológicos. p.7. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7011905.pdf>
- Hewitt, J., Acuña, A., y Formoso, A. (2017). Informe sobre el estado del teletrabajo en Costa Rica.  
<https://cidtt.org/wp-content/uploads/2018/03/PrimerInformeTeletrabajo-2.pdf>  
<https://factorialhr.es/blog/mejorar-desempeno-laboral/#:~:text=evaluaciones%20de%20desempe%C3%B1o-,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20desempe%C3%B1o%20laboral%3F,se%20desenvuelve%20en%20su%20rol>
- <https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/22883/E1%20teletrabajo%2c%20valoraciones%20de%20las%20personas%20trabajadoras.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



[https://www.cso.go.cr/ver/documentos\\_relevantes/manuales\\_guias/guias/Guia%20de%20salud%20ocupacional%20y%20prevencion%20de%20los%20riesgos%20en%20el%20teletrabajo.pdf](https://www.cso.go.cr/ver/documentos_relevantes/manuales_guias/guias/Guia%20de%20salud%20ocupacional%20y%20prevencion%20de%20los%20riesgos%20en%20el%20teletrabajo.pdf)

[https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:312322](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312322)

Hurtado, J. (2018). Fuentes primarias y secundarias en la construcción del conocimiento histórico. p. 6.

[https://www.academia.edu/36695479/Fuentes\\_primarias\\_y\\_secundarias\\_en\\_la\\_construcci%C3%B3n\\_del\\_conocimiento\\_hist%C3%B3rico](https://www.academia.edu/36695479/Fuentes_primarias_y_secundarias_en_la_construcci%C3%B3n_del_conocimiento_hist%C3%B3rico)

Instituto Sobre Alcoholismo y Farmacodependencia. (2018). Reglamento del programa Teletrabajo. Artículo 1. p. 2. <https://www.iafa.go.cr/wp-content/uploads/2020/10/iafa-reglamento-teletrabajo-2019.pdf>

ITA-LAC, A. (2022). Carta Latinoamericana del Teletrabajo: Principios fundamentales para aplicar el Teletrabajo en América Latina. ITA-LAC, pp. 7-13. [https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2022/08/carta\\_latinoamericana\\_de\\_teletrabajo\\_italac-1.pdf?x42051#:~:text=La%20Carta%20Latinoamericana%20de%20Teletrabajo%20plantea%20una%20serie%20de%20principios,sugerencias%20que%20los%20gobiernos%20las](https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2022/08/carta_latinoamericana_de_teletrabajo_italac-1.pdf?x42051#:~:text=La%20Carta%20Latinoamericana%20de%20Teletrabajo%20plantea%20una%20serie%20de%20principios,sugerencias%20que%20los%20gobiernos%20las)

Jiménez, K., Jimenez, S., y Méndez, G., (2014). El teletrabajo en Costa Rica: La experiencia de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz. [Tesis de licenciatura no publicada]. Universidad Nacional, Costa Rica.

Latina y El Caribe, (2017). Primer Informe Estado del Teletrabajo en América Latina y el Caribe <https://cidtt.org/wp-content/uploads/2018/03/Estado-del-Teletrabajo-en-Am%C3%A9rica-Latina.pdf>

Ley 1221 de 2008. [https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma\\_pdf.php?i=31431](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=31431)

Ley N° 9738 de 2019. Ley para Regular el Teletrabajo. 18 de septiembre 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)

Lifeder (2022). Recursos tecnológicos <https://www.lifeder.com/recursos-tecnologicos/>

- Martín, P. (2018). Teletrabajo y comercio electrónico. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España. p.10. <https://www.digitaliapublishing.com/a/60357>
- Martín, P. (2018). Teletrabajo y comercio electrónico. Ministerio de Educación y Formación Profesional de España. p. 21 <https://elibro.net.una.remotexs.co/es/lc/unacr/titulos/49474>
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(1), 38-47. <https://redie.uabc.mx/redie/article/view/1347/1613>
- Maurizio, R. (2021). Desafíos y oportunidades del teletrabajo en América Latina y el Caribe. p. 2, párr. 4 [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_811301.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_811301.pdf)
- Mc Graw Hil [http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1292/1/Hern% c3% a1ndez- %20Metodolog% c3% ada%20de%20la%20investigaci% c3% b3n.pdf](http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1292/1/Hern%c3%a1ndez-%20Metodolog%c3%ada%20de%20la%20investigaci%c3%b3n.pdf)
- Ministerio de Trabajo de Costa Rica. (2021). Ley para Regular el Teletrabajo Decreto Legislativo N.º 9738. Art. 3. <https://www.mtss.go.cr/elministerio/marco-legal/documentos/9738.pdf>
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Costa Rica. (2018) Guía Técnica para la Implementación
- 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.
- Monteiro, R., Miranda, S., Goncalves, G., y Gutierrez, M. (2018). La Comunicación Organizacional y la Evaluación 360 grados: La Percepción de los Profesores Universitarios Españoles. [https://www.academia.edu/97434969/La\\_comunicaci%C3%B3n\\_organizacional\\_y\\_la\\_evaluaci%C3%B3n\\_360\\_grados](https://www.academia.edu/97434969/La_comunicaci%C3%B3n_organizacional_y_la_evaluaci%C3%B3n_360_grados)
- Núñez, N. y Quirós, A. (2017). El Teletrabajo en Costa Rica: Un estudio exploratorio sobre su implementación en la gran área metropolitana. p.305 [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, N. y Quirós, A. (2017). El Teletrabajo en Costa Rica: Un estudio exploratorio sobre su implementación en la gran área metropolitana. p.305  
[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)
- Oficina Nacional del Servicio Civil. (2021). Encuesta de teletrabajo en el sector público. Informe
- Organización Internacional de Normalización. (2015). Normas ISO 9001. <https://www.iso.org/obp/ui/>
- Organización Internacional del Trabajo. (1996). Convenio de trabajo a domicilio, Art. 1, inciso a.
- Organización Internacional del Trabajo. (2016). Las dificultades oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información las comunicaciones (TIC) y financieros. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, Departamento de Actividades Sectoriales. p. 3. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---sector/documents/publication/wcms\\_531116.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_531116.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19
- Ortega, C. (2021). Indicadores estratégicos: Qué son, importancia y tipos que existen. Tudashboard.com. <https://tudashboard.com/indicadores-estrategicos/>
- Osio, L., (2010). El Teletrabajo: Una opción en la era digital. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 3(5), 93-109. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219014912006>
- Padilla, P. (2023). Evaluación 360°. Gestión de personas y Administración pública. <https://pedropadillaruz.es/evaluacion-del-desempeno-360/#Concepto-de-evaluacion-360>
- Padilla, P. (2023). Evaluación de desempeño, gestión de personas. <https://pedropadillaruz.es/evaluacion-del-desempeno-360/>
- Peiro, J. y Soler, A. (2020) El impulso al teletrabajo durante el covid-19 y los retos que plantea. <https://www.ivie.es/wp-content/uploads/2020/05/11.Covid19IvieExpress.El-impulso-al-teletrabajo-durante-el-COVID-19-y-los-retos-que-plantea.pdf>
- Programa de la Sociedad de la Información y el Conocimiento de la Universidad de Costa Rica, (2009)  
EL TELETRABAJO EN COSTA RICA. Capítulo 10.  
[https://www.prosic.ucr.ac.cr/sites/default/files/recursos/cap10\\_2009.pdf](https://www.prosic.ucr.ac.cr/sites/default/files/recursos/cap10_2009.pdf)

- Quincho, R., Canto, G., Escobar, G., Bada, W., y Inga, V. (2018). El sentido crítico, ante todo con uno mismo metodología de investigación científica. Fondo Editorial de la UNH. Obtenido de: [https://www.academia.edu/41406227/EL\\_SENTIDO\\_CR%C3%8DTICO\\_ANTE\\_TODO\\_CON\\_UNO\\_MISMO\\_METODOLOGIA\\_DE\\_LA\\_INVESTIGACION\\_CIENTIFICA?email\\_work\\_card=view-paper](https://www.academia.edu/41406227/EL_SENTIDO_CR%C3%8DTICO_ANTE_TODO_CON_UNO_MISMO_METODOLOGIA_DE_LA_INVESTIGACION_CIENTIFICA?email_work_card=view-paper)
- Quiroa, M. (2020). Control estratégico. Economipedia.com <https://economipedia.com/definiciones/control-estrategico.html>
- Ramírez, J. y Perdomo, M (2019). Ventajas y desventajas de la implementación del teletrabajo, revisión de la literatura p.100, 344 <https://revistas.sena.edu.co/index.php/competitividad/article/view/2681/3200>
- Ramos, C. (2020). Los Alcances de una Investigación. CienciAmérica, 9(3). <https://cienciamerica.edu.ec/index.php/uti/article/view/336/621>
- Real Academia Española. (s.f.). Empresa. En RAE. Recuperado del 10 de enero de 2023, de <https://dle.rae.es/empresa>
- Ribes, G., Perello, R., y Herrera, A. (2018). Dirección de Recursos Humanos; Gestión de personas. Valencia - España: Universitat Politècnica de València.
- Rivero, Y. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. Archivo Médico Camagüey [Internet]. 2019 [citado 24 Jun 2022]; 23 (2): [aprox. 5 p.]. Recuperado de: <http://www.revistaamc.sld.cu/index.php/amc/article/view/6141>
- Ronda, G. (2021). Estrategia. Qué es, origen, definición según autores, tipos. <https://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>
- Saco, R. (2007) El teletrabajo. P. 343. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5085077.pdf>
- Salazar & Ospina (2019). Satisfacción laboral y desempeño. Obtenido de: [https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9384/Satisfacci%C3%B3n%20laboral\\_desempe%C3%B1o.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=La%20satisfacci%C3%B3n%20laboral%20y%20el%20desempe%C3%B1o%20laboral%20constituyen%20la%20base,se%20desempe%C3%B1en%20de%20manera%20efectiva](https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9384/Satisfacci%C3%B3n%20laboral_desempe%C3%B1o.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=La%20satisfacci%C3%B3n%20laboral%20y%20el%20desempe%C3%B1o%20laboral%20constituyen%20la%20base,se%20desempe%C3%B1en%20de%20manera%20efectiva)

- Sánchez, H. y Miranda, M. (2010). Desarrollo de una estrategia para el fortalecimiento del Programa Empresarial de Teletrabajo a partir de la evaluación Ex post de término del Proyecto Piloto desarrollado en La CNFL, SA. [https://recursosbiblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/TESIS/2010/sanchez\\_viquez\\_herley\\_2010\\_pr.pdf](https://recursosbiblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/TESIS/2010/sanchez_viquez_herley_2010_pr.pdf)
- Santolaria, D. (2017). Los Indicadores en la norma ISO 9001 2015. Isowin.org. <https://isowin.org/blog/indicadores-ISO-9001/>
- Senra, I. (2020). Qué es el teletrabajo. Arimetrics. <https://www.arimetrics.com/glosario-digital/teletrabajo>
- Silva, & Li. (2020). Factores clave del Teletrabajo que inciden en la relación ganar-ganar entre el trabajador y la empresa costarricense. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/rna/v11n1/1659-4932-rna-11-01-69.pdf>
- Sistema Costarricense de Información Jurídica (2019). Ley para regular el teletrabajo. N° 9738. [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). Ley para regular el teletrabajo. N° 9738. Art.6 inciso f. [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)
- Soriano, A. (2015). Diseño y validación de instrumentos de medición. *Diá-Logos*, (14), 19–40. <https://doi.org/10.5377/dialogos.v0i14.2202>
- Tellez, J. (s.f.). Teletrabajo. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/5/2458/43.pdf>
- Westreicher, G. (2020). Estrategia. <https://economipedia.com/definiciones/estrategia.html>
- y después de ella. Guía práctica. Primera edición 2020. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--ed\\_protect/--protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_758007.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--ed_protect/--protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf)
- Zamora, A., Castro, V., Vanessa, M., Garita, V., Amador, D., Angulo, K., Diseño, B., & Julio, D. (2023). Flexibilización laboral, teletrabajo y trabajo remoto. Ucr.ac.cr.

[http://www.prosic.ucr.ac.cr/sites/default/files/documentos/memoria\\_jornadas\\_flexibilizacion\\_laboral\\_version\\_final.pdf](http://www.prosic.ucr.ac.cr/sites/default/files/documentos/memoria_jornadas_flexibilizacion_laboral_version_final.pdf)

Zúñiga, M., Córdova, D., Valenzuela, J., y González, N. (2011). La propuesta de mejora, una alternativa de solución para las pequeñas y medianas empresas. p.2.  
[https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no70/42b-las\\_propuestas\\_de\\_mejora\\_una\\_alternativa\\_de\\_solucion\\_para\\_las\\_pequenas\\_y\\_medianas\\_empresas\\_noviembre\\_201.pdf](https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no70/42b-las_propuestas_de_mejora_una_alternativa_de_solucion_para_las_pequenas_y_medianas_empresas_noviembre_201.pdf)

## Anexos

### Anexo A. Carta de Aceptación de la empresa



Heredia, viernes 21 de mayo de 2021

Señor  
Fabian Arce Soto  
Universidad Nacional

**Asunto: Carta de aceptación por parte de la empresa para realizar el Trabajo Final de Graduación**

Estimado señor:

Reciba un cordial saludo de nuestra parte. Tengo el agrado de dirigirme a usted, con la finalidad de hacer de su conocimiento que los estudiantes Paola Hernández Flores, Dasio García Arguedas y Gerardo Centeno Gamez estudiantes del grado de Licenciatura de la carrera de Administración de Oficinas de la institución universitaria que usted representa, han sido aceptados en nuestra empresa para desarrollar su Trabajo Final de Graduación bajo la modalidad de Proyecto el cual se llevará a cabo en la Unidad Estratégica del Negocio de Telecomunicaciones de la Empresa de Servicios Públicos de Heredia.

Cualquier consulta adicional, estamos para servirles.

Atentamente,

DANIEL ESTEBAN VARGAS SALAS  
(FIRMA)

Firmado digitalmente por  
DANIEL ESTEBAN VARGAS  
SALAS (FIRMA)  
Fecha: 2021.05.25 12:42:08  
-06'00'

Ing. Daniel Vargas Salas

Líder Desarrollo de Negocios y Gestión de Servicios.

IBUX - Empresa de Servicios Públicos de Heredia S.A.

**Anexo B. Carta de aceptación tutora del proyecto**

Heredia, 27 de octubre del 2021

Señoras  
Comisión de Trabajos Finales de Graduación  
Escuela de Secretariado Profesional  
Facultad de Ciencias Sociales  
Universidad Nacional

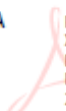
Estimadas señoras:

En mi condición de académica de la Escuela de Secretariado Profesional, acepto ser la tutora del Trabajo Final de Graduación titulado “Implicaciones en el rendimiento de los trabajadores de la Unidad Estratégica de Negocio de Telecomunicaciones en la Empresa de Servicios Públicos de Heredia (ESPH) en relación con la implementación del teletrabajo debido al impacto de la pandemia COVID -19.”

Este tema será investigado por el grupo de estudiantes Gerardo Javier Centeno Gámez, cédula 155819161331, Yeilin Paola Hernández Flores, cédula 207850709 y Dasio Manuel García Arguedas, cédula 207880993.

Cordialmente,

XINIA MARIA  
CORRALES  
ESCALANTE  
(FIRMA)



Firmado digitalmente por  
XINIA MARIA CORRALES  
ESCALANTE (FIRMA)  
Fecha: 2021.10.27  
20:23:55 -06'00'

Mag. Xinia Corrales Escalante  
Académica



## Anexo C. Carta de aceptación lectora 1.

Heredia, martes 14 de junio de 2022

Señoras  
Comisión de Trabajos Finales de Graduación  
Escuela de Secretariado Profesional  
Facultad de Ciencias Sociales  
Universidad Nacional

Asunto: Lectora interna para el Trabajo Final de Graduación

Estimadas señoras:

En mi condición de subdirectora de la Escuela de Secretariado Profesional, acepto ser la lectora del Trabajo Final de Graduación titulado: "Implicaciones en el rendimiento de los trabajadores de la Unidad Estratégica de Negocio de Telecomunicaciones en la Empresa de Servicios Públicos de Heredia (ESPH) en relación con la implementación del teletrabajo debido al impacto de la pandemia COVID -19", bajo la modalidad de Proyecto para optar el grado de Licenciatura en Administración de Oficinas.

Este tema será investigado por el grupo de estudiantes: Dasio Manuel García Arguedas 207880993, Gerardo Javier Centeno Gámez 155819161331 y Yeilin Paola Hernández Flores 207850709.

Atentamente,

Firmado por MARIA EUGENIA UGALDE VILLALOBOS (FIRMA)  
PERSONA FISICA, CPF-04-0139-0744.  
Fecha declarada: 14/06/2022 04:22 PM

M. Ed. María Eugenia Ugalde Villalobos  
Escuela de Secretariado Profesional

## Anexo D. Carta de aceptación lector 2.



Heredia, lunes 13 de junio de 2022

Señoras  
 Comisión de Trabajos Finales de Graduación  
 Escuela de Secretariado Profesional  
 Facultad de Ciencias Sociales  
 Universidad Nacional

Asunto: Lector asignado por la institución en donde se desarrolla el trabajo final de graduación.

Estimadas señoras:

Reciba un cordial saludo de nuestra parte, por medio de la presente y en cumplimiento del artículo 6 del "Reglamento de Trabajos Finales de Graduación de la Facultad de Ciencias Sociales" en mi condición de lector asignado por la Empresa de Servicios Públicos de Heredia (ESPH) institución en donde se desarrolla el trabajo final de graduación, acepto ser el lector del Trabajo Final de Graduación titulado: "Implicaciones en el rendimiento de los trabajadores de la Unidad Estratégica de Negocio de Telecomunicaciones en la Empresa de Servicios Públicos de Heredia (ESPH) en relación con la implementación del teletrabajo debido al impacto de la pandemia COVID -19".

Este tema será investigado por el grupo de estudiantes: Dasio Manuel García Arguedas 207880993, Gerardo Javier Centeno Gámez 155819161331 y Yeilin Paola Hernández Flores 207850709.

Atentamente,

FEDERICO  
 VARGAS  
 VARGAS  
 (FIRMA)

Firmado digitalmente  
 por FEDERICO VARGAS  
 VARGAS (FIRMA)  
 Fecha: 2022.06.14  
 10:36:57 -06'00'

Federico Vargas Vargas  
 Desarrollo de Negocios, IBUX  
 Empresa de Servicios Públicos de Heredia S.A.



## Anexo E. Transcripción de acuerdo de aprobación de anteproyecto de graduación



FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
 ESCUELA DE SECRETARIADO PROFESIONAL  
 Correo electrónico: [secretariado@una.cr](mailto:secretariado@una.cr)

26 de agosto de 2021  
 UNA-CO-ESP-ACUE-147-2021

### TRANSCRIPCIÓN DE ACUERDO

Br. Dasio Manuel García Arguedas  
 Br. Gerardo Javier Centeno Gámez  
 Br. Yeilin Paola Hernández Flores  
 Estudiantes Carrera de Licenciatura en Administración de Oficinas  
 Escuela de Secretariado Profesional



Estimados estudiantes:

Para el trámite correspondiente, les transcribo el acuerdo tomado por el Consejo de Unidad Académica de la Escuela de Secretariado Profesional del acta ordinaria n°009-2021, celebrada el miércoles 25 de agosto de 2021, que dice:



#### CONSIDERANDO:

1. Que mediante transcripción de acuerdo UNA-ESP-CTFG-ACUE-41-2021, de fecha 16 de agosto de 2021, suscrito por la Comisión de Trabajos Finales de Graduación, se recomienda al Consejo de Unidad Académica que avale el tema: "IMPLICACIONES EN EL RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO DE TELECOMUNICACIONES EN LA EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DE HEREDIA (ESPH) EN RELACIÓN CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO DEBIDO AL IMPACTO DE LA PANDEMIA COVID-19", presentado por los estudiantes: Dasio García Arguedas, Gerardo Centeno Gámez y Yeilin Hernández Flores para el Trabajo Final de Graduación, modalidad Proyecto para la carrera de Administración de Oficinas.
2. De acuerdo con el Reglamento de Trabajo Final de graduación, CAPITULO III COMISIÓN DE TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN DE LAS UNIDADES ACADÉMICAS en el artículo 28, la Comisión es quien evalúa, emite, recomienda, solicita correcciones y atiende consultas relacionadas con el trabajo final de graduación para posteriormente el Consejo de Unidad Académica avalar el anteproyecto.
3. Que en el capítulo VIII. De los/as asesores/as de trabajos del Reglamento Trabajos Finales de Graduación se establecen entre otros aspectos las responsabilidades de la persona tutora y lectoras, que a la letra cita:
  - a) inciso A: De acuerdo con la modalidad de graduación, el/la estudiante contará con el acompañamiento de un/a tutor/a responsable, avalado/a por el Consejo Académico.

Tel. (506) 2277-3000  
 Apartado 88-3000  
 Heredia  
 Costa Rica  
[www.una.ac.cr](http://www.una.ac.cr)



Br. Dasio Manuel García Arguedas  
Br. Gerardo Javier Centeno Gámez  
Br. Yeilin Paola Hernández Flores

2

26 de agosto de 2021  
UNA-CO-ESP-ACUE-147-2021



b) Inciso C: Es potestad del Consejo Académico el aval para los/as lectores/as

**POR TANTO, SE ACUERDA:**

1. AVALAR EL TEMA "IMPLICACIONES EN EL RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO DE TELECOMUNICACIONES EN LA EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DE HEREDIA (ESPH) EN RELACIÓN CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO DEBIDO AL IMPACTO DE LA PANDEMIA COVID-19", PRESENTADO POR LOS ESTUDIANTES: DASIO GARCÍA ARGUEDAS, GERARDO CENTENO GÁMEZ Y YEILIN HERNÁNDEZ FLORES, PARA EL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN, MODALIDAD PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE OFICINAS.
2. ACUERDO FIRME.



Atentamente,

MARIA EUGENIA  
UGALDE  
VILLALOBOS  
(FIRMA)

Firmado digitalmente  
por MARIA EUGENIA  
UGALDE VILLALOBOS  
(FIRMA)  
Fecha: 2021.08.26  
13:18:59 -06'00'

Sra. María Eugenia Ugalde Villalobos  
Presidenta a.i  
Consejo de Unidad Académica

EFE

C. Sras/es. Comisión de Trabajos Finales de Graduación, ESP

## Anexo F. Solicitud de validación de instrumentos Trabajo Final de Graduación

Asunto: Solicitud de validación de instrumentos Trabajo Final de Graduación.

Estimado señor/a:

Reciba un cordial. Como parte de la Licenciatura en Administración de Oficinas de la Universidad Nacional, estamos realizando una investigación denominada: “Implicaciones en el rendimiento de los trabajadores del Negocio de Telecomunicaciones en la Empresa de Servicios Públicos de Heredia (ESPH) en relación con la implementación del teletrabajo debido al impacto de la pandemia COVID-19”.

Por tal motivo, solicitamos su colaboración para revisar a profundidad los cuestionarios adjuntos, tanto desde el punto de vista científico, metodológico, así como sobre el tema. La finalidad de los instrumentos es recopilar información valiosa que complementa la investigación.

A continuación, se detallan los objetivos de la investigación.

### Objetivo general

Analizar las implicaciones en el rendimiento de los trabajadores del Negocio de Tecnologías e Infocomunicaciones en la Empresa de Servicios Públicos de Heredia (ESPH) en relación con la implementación del teletrabajo debido al impacto de la pandemia COVID-19.

### Objetivos específicos

1. Identificar las estrategias de control y seguimiento implementadas por la empresa en la presencialidad y en el teletrabajo.
2. Determinar los recursos tecnológicos con los que se cuenta para realizar el trabajo presencial y en el teletrabajo.
3. Comparar el rendimiento de los funcionarios en la presencialidad y en la modalidad de teletrabajo.
4. Elaborar una propuesta de modelo de teletrabajo inclusivo para coadyuvar en el rendimiento de los trabajadores.





	D											
	E											
	F											
	G											
Aspectos generales										Sí	No	
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder al cuestionario.												
Los ítems permiten alcanzar el objetivo de la investigación.												
Los ítems están distribuidos de forma lógica y secuencial.												
La cantidad de ítems es adecuada para recopilar la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir.												
Validez												
Aplicable							No Aplicable					
Aplicable atendiendo las observaciones												
Validado por								Fecha				
Firma								Email				

Fuente: Elaboración propia de los estudiantes (2023).



## Anexo H. Consentimiento informado del instrumento 1: Cuestionario

# Cuestionario para Funcionarios

Consentimiento informado

Estimado/a colaborador/a:

En calidad de estudiantes de la carrera de Administración de Oficinas de la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA), estamos realizando el Trabajo Final de Graduación titulado "Implicaciones en el desempeño de los trabajadores de la Unidad de Negocio Estratégico de Telecomunicaciones en la Empresa de Servicios Públicos de Heredia (ESPH) en relación con la implementación del teletrabajo debido al impacto de la pandemia Covid -19", con la finalidad de implementar una propuesta basada en los resultados obtenidos.

Por lo anterior, solicitamos de su colaboración para responder el siguiente cuestionario, el cual tiene como propósito conocer las estrategias de control y seguimiento implementadas por la empresa en el trabajo presencial y teletrabajo que responde al primer objetivo específico planteado en nuestro Trabajo Final de Graduación y a su vez a la variable ya definida previamente con la que se pretende recopilar información sobre el tipo de métodos que han tenido que implementar para adaptarse a la situación actual.

Este trabajo es un requisito para optar al grado de Licenciatura en Administración de Oficinas, por lo que su opinión es importante. La información suministrada será tratada exclusivamente con fines académicos y será confidencial, es decir, anónima. Por favor responda de la manera más sincera posible.

Por lo tanto, al contestar voluntariamente este cuestionario, usted colaborará y aportará con este trabajo.

## **Anexo I. Instrumento: Cuestionario para los funcionarios**

Estimado/a colaborador/a:

En calidad de estudiantes de la carrera de Administración de Oficinas de la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA), estamos realizando el Trabajo Final de Graduación titulado "Implicaciones en el desempeño de los trabajadores del Negocio de Tecnología e Infocomunicaciones en la Empresa de Servicios Públicos de Heredia (ESPH) en relación con la implementación del teletrabajo debido al impacto de la pandemia Covid-19", con la finalidad de implementar una propuesta basada en los resultados obtenidos.

Por lo anterior, solicitamos su colaboración para contestar el siguiente cuestionario, el cual tiene como propósito conocer la percepción de los trabajadores acerca del teletrabajo, así como sobre el tema de desempeño laboral, entre otros factores, de las distintas subáreas que componen el departamento en estudio. También, se recabará información sobre experiencias, opiniones y valores de las personas teletrabajadoras.

Con ello se pretende identificar el objeto de estudio, que consiste en comparar el desempeño laboral de los empleados en la modalidad presencial en comparación al desempeño de los colaboradores en la modalidad de teletrabajo, teniendo en cuenta la variable ya definida para la construcción del instrumento de recolección de datos.

Este trabajo es un requisito para optar al grado de Licenciatura en Administración de Oficinas, por lo que, su opinión es importante. La información suministrada será tratada exclusivamente con fines académicos y la información que usted suministra es confidencial y se gestionará de forma anónima. Por favor, responda de la manera más sincera posible.

Por lo tanto, al contestar voluntariamente este cuestionario, usted colaborará y aportará con este trabajo.

**Instrucciones:**

Por favor, lea atentamente las siguientes instrucciones.

A continuación, encontrará una serie de preguntas en las que muy respetuosamente solicitamos su respuesta. El cuestionario está dividido en tres secciones, la primera es acerca del tema principal que es teletrabajo, la segunda parte es referente al desempeño laboral en forma presencial y remota, esta sección se divide en varias subáreas, y la tercera sobre el tema de recursos tecnológicos.

Le agradecemos de antemano su tiempo y compromiso con esta colaboración. Este instrumento se contesta en aproximadamente 15 a 20 minutos.

**Información Personal:**

1. Género:
  - a.  Hombre
  - b.  Mujer
  - c.  Prefiero no decirlo
  
2. Rango de Edad:
  - a.  Menor a 30 años
  - b.  Entre 30- 40 años
  - c.  Entre 40 -50 años
  - d.  Mayor a 50 años
  
3. Experiencia laboral:
  - a.  Menor a 10 años
  - b.  10 a 20 años
  - c.  20 o más años

4. Ocupación: \_\_\_\_\_

### **I Parte. Teletrabajo.**

Instrucciones: Realice una valoración de su conocimiento y de la aplicación del término teletrabajo dentro de su empresa y departamento. Seleccione la opción que más le parezca. (Solo debe escoger una)

Pregunta 1: Con base en su conocimiento, teletrabajo es...

- a. : Desarrollar su actividad profesional principalmente en una oficina pero que pasan dos o más días a la semana trabajando en el domicilio.
- b. : Son aquellos que pasan la mayor parte de su tiempo fuera de la oficina, ya sea en la carretera o en las oficinas de los clientes.
- c. : Es un pequeño centro separado de la oficina central de la empresa y que no es autosuficiente ya que depende en muchos aspectos de ella.
- d. : Es una forma flexible de organización del trabajo que consiste en que el trabajador no ejerce sus actividades en la oficina durante el horario laboral.

Pregunta 2: ¿En qué tipo de modalidad de teletrabajo se encuentra laborando?

- a.  Híbrido
- b.  Teletrabajo

Nota: Entiéndase híbrido como la combinación del teletrabajo con el trabajo presencial.

Pregunta 3: ¿Al implementarse la modalidad de teletrabajo en su área, se recibió la información necesaria y suficiente para lograr cumplir con los objetivos empresariales de manera remota?

- a.  Sí
- b.  No. Justifique

---

Pregunta 4: ¿Considera que la empresa definió las condiciones adecuadas para la

implementación del teletrabajo?

- a.  Sí
  - b.  No, ¿Por qué?
  - c.  No sabe
- 

Pregunta 5: A nivel de departamento con la implementación del teletrabajo, ¿considera que se definieron los objetivos cuantificables más importantes para centrarse en los resultados?

- a.  Sí
- b.  No

Pregunta 6: ¿En cuanto al equipamiento tecnológico (hardware) fue provisto por el empleador para que los funcionarios (as) pudieran ejercer el teletrabajo?

- a.  Sí
- b.  No

Pregunta 7: ¿Considera que el empleador administra de forma correcta los horarios de trabajo?

- a.  Sí
- b.  No
- c.  No respondo

Pregunta 8: ¿Se establecieron medios de comunicación para la aclaración de dudas o bien para mantenerse en contacto frecuentemente con el personal?

- a.  Sí
- b.  No

Pregunta 9: Si la respuesta anterior fue afirmativa, favor indicar cuáles medios usa para ello.

---

Pregunta 10: ¿Se encuentran delimitados los tiempos de trabajo y de desconexión laboral en las modalidades de trabajo presencial y teletrabajo?

- a.  Sí
- b.  No
- c.  No respondo

Pregunta 11: ¿La empresa dispone de alguna normativa sobre el teletrabajo dentro del reglamento interno?

- a.  Sí
- b.  No

Pregunta 12: Si la respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, coméntenos brevemente sobre qué aspectos considera usted que deba de mejorarse en esa política de teletrabajo.

---

Pregunta 13: ¿Las jefaturas respetan el derecho de desconexión laboral? Entiéndase como el tiempo libre fuera de la jornada laboral establecido en el contrato de trabajo

- a.  Sí
- b.  No

Pregunta 14: ¿Cuál es su valoración global del teletrabajo?

- a.  Muy satisfecho
- b.  Satisfecho
- c.  Moderadamente satisfecho
- d.  Insatisfecho
- e.  Muy insatisfecho

Pregunta 15: ¿Le gustaría seguir trabajando bajo la modalidad teletrabajo después de la pandemia de Covid-19?

- a.  Sí
- b.  No
- c.  Ns / Nr

Pregunta 16: ¿Preferencia de modalidad de trabajo en la post pandemia?

- a.  Teletrabajo
- b.  Presencial
- c.  Híbrido
- d.  Ns/Nr

### **Parte. Desempeño laboral de manera presencial y remota.**

Instrucciones: A continuación, se encontrará un cuadro en donde están plasmados una serie de aspectos que se consideran importantes en el tema de desempeño laboral, dichos aspectos son de acuerdo con el esquema de la evaluación 360°. Elija una de las opciones posibles de cada escala según corresponda.

Pregunta 1: Con base en su conocimiento, el desempeño laboral permite... (puede marcar varias opciones)

- a.  Establecer beneficios que vayan de acuerdo con las funciones de cada trabajador.
- b.  Ofrecer mejoras o ascensos en los puestos laborales de acuerdo con su competencia laboral.
- c.  Falta de claridad y definición de los estándares de evaluación.
- d.  Falta de honestidad y sinceridad del evaluador en la entrevista de evaluación.
- e.  Brinda herramientas aptas para el desarrollo de las políticas de compensación salarial.

- f.  Indica necesidades de capacitación y desarrollo.
- g.  Permite la mejora continua de la empresa y el departamento como tal.
- h.  Detecta factores externos del desempeño laboral (problemas a nivel persona que afecten el desempeño laboral del trabajador).

Pregunta 2: Marcar la opción que considere apta.

<b>Desempeño laboral en la modalidad teletrabajo</b>					
<b>Características</b>					
<b>Habilidades para trabajar solo</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>No respondo</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
¿Considera que puede trabajar desde casa sin supervisión?					
¿Considera que es suficientemente disciplinado para laborar de forma remota?					
¿Se siente motivado al trabajar desde casa?					
¿Considera que tiene la habilidad de resolver problemas relacionados con sus tareas, sin acudir a los demás?					
<b>Cantidad de trabajo</b>					
¿Su jornada laboral le permite alcanzar a realizar las actividades programadas?					
¿Trabaja sin interrupciones durante toda la jornada laboral?					
¿Se encuentra ocupado en sus tareas durante la mayor parte de su jornada laboral?					
<b>Calidad de trabajo</b>					
¿Es capaz de mantener toda su atención en el trabajo?					
¿Cree usted que comete errores en las actividades asignadas en la modalidad de					



teletrabajo?					
¿Requiere de mucho tiempo para llevar a cabo sus tareas?					
<b>Autonomía</b>					
¿Con qué frecuencia solicita ayuda a sus compañeros de trabajo o a su jefe a cargo?					
¿Tiene libertad para decidir, cómo y cuándo hacer sus tareas?					
¿Puede tomar decisiones importantes por cuenta propia?					

Pregunta 3: ¿Cuál es el factor más significativo que se presenta durante el teletrabajo?

- a.  Sobrecarga de trabajo
- b.  Falta de recursos técnicos
- c.  Falta de contacto social
- d.  Reducción de la productividad
- e.  Desconexión digital
- f. Otros: \_\_\_\_\_

Pregunta 4: ¿Considera que la carga de trabajo aumentó o disminuyó durante el teletrabajo?

- a.  Sí
- b.  Se mantiene
- c.  No

## Parte II. Recursos tecnológicos.

Instrucciones: A continuación, se presenta una tabla con una lista de diversos recursos tecnológicos. Debe leer cada ítem y marcar con una equis (X) la opción que considere adecuada.

Deberá elegir una de las tres opciones posibles, esto tiene como fin conocer que recursos pone la empresa a disposición del teletrabajador.

A continuación, encontrará una serie de diferentes herramientas tecnológicas, la idea es comprobar cuáles de ellas le proporcionó la empresa y cuáles definitivamente no posee. También hay una línea en la que puede anotar si utiliza otras herramientas que no figuran en la lista.			
Marque con una equis (X) la opción que se ajuste a sus criterios.			
<b>a. Herramientas para videoconferencias.</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>NO APLICA</b>
1. Microsoft Teams			
2. Zoom			
3. Skype			
4. WhatsApp			
5. Google Meet			
6. Cisco Webex			
7. GoToMeeting			
Otros:			
<b>b. Herramientas de chats.</b>			
1. Google Hangouts			
2. Outlook			
3. Gmail			
4. Telegram			
5. Chat Bots			
Otros:			
<b>c. ¿Cuáles herramientas propias hace uso para lograr el teletrabajo?</b>			

1. Google Drive			
2. Dropbox			
3. Google Workspace			
4. Microsoft 365			
5. One Drive			
6. Microsoft Sharepoint			
7. Monday.com			
8. iCloud			
Otros:			
<b>d. Herramientas de Hardware</b>			
1. Monitor			
2. Computadora estacionaria			
3. Computadora portátil			
4. Mouse			
5. Teclado			
6. Auriculares			
7. Micrófono			
8. Cámara Web			
9. Teclado numérico			
10. Disco duro externo			
11. Impresora de calidad			
12. Escáner			
13. Fotocopiadora			
14. Teléfono			
15. USB			
Otro:			
<b>e. Herramientas de Software</b>			
1. Programa de Antivirus			
2. Microsoft Office (Word, Excel, Publisher, etc.)			
Otro			
<b>f. Capacitación al personal en nuevas tecnologías</b>			
1. Plataforma educativa virtual			

2. Medios de comunicación virtual (Podcast, Videos interactivos, Emuladores, Infografías, Ilustraciones)			
Otro			

¿Hay algún recurso tecnológico que desearía tener y que no se le ha proporcionado mientras teletrabajaba?

- a. No ()
  - b. Sí (especifique) (Respuesta abierta)
-

## Anexo J. Consentimiento informado del instrumento 2: Cuestionario

### Cuestionario para Jefaturas

Consentimiento informado

Estimado (a):

En calidad de estudiantes de la carrera de Administración de Oficinas de la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA), estamos realizando el Trabajo Final de Graduación titulado "Implicaciones en el desempeño de los trabajadores de la Unidad de Negocio Estratégico de Telecomunicaciones en la Empresa de Servicios Públicos de Heredia (ESPH) en relación con la implementación del teletrabajo debido al impacto de la pandemia Covid -19", con la finalidad de implementar una propuesta basada en los resultados obtenidos.

Por lo anterior, solicitamos de su colaboración para responder el siguiente cuestionario, el cual tiene como propósito conocer las estrategias de control y seguimiento implementadas por la empresa en el trabajo presencial y teletrabajo que responde al primer objetivo específico planteado en nuestro Trabajo Final de Graduación y a su vez a la variable ya definida previamente con la que se pretende recopilar información sobre el tipo de métodos que han tenido que implementar para adaptarse a la situación actual.

Este trabajo es un requisito para optar al grado de Licenciatura en Administración de Oficinas, por lo que su opinión es importante. La información suministrada será tratada exclusivamente con fines académicos y será confidencial, es decir, anónima. Por favor responda de la manera más sincera posible.

Por lo tanto, al contestar voluntariamente este cuestionario, usted colaborará y aportará con este trabajo.

## **Anexo K. Instrumento 2: Cuestionario Jefaturas**

Estimado (a):

En calidad de estudiantes de la carrera de Administración de Oficinas de la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA), estamos realizando el Trabajo Final de Graduación titulado "Implicaciones en el desempeño de los trabajadores del Negocio de Tecnología e Infocomunicaciones en la Empresa de Servicios Públicos de Heredia (ESPH) en relación con la implementación del teletrabajo debido al impacto de la pandemia Covid -19", con la finalidad de implementar una propuesta basada en los resultados obtenidos.

Por lo anterior, solicitamos de su colaboración para contestar el siguiente cuestionario, el cual tiene como propósito conocer las estrategias de control y seguimiento implementadas por la empresa en el trabajo presencial y teletrabajo que responde al primer objetivo específico planteado en nuestro Trabajo Final de Graduación y a su vez a la variable ya definida previamente con la que se pretende recoger información sobre qué tipo de métodos han tenido que implementar para adaptarse a la situación actual. Este trabajo es un requisito para optar al grado de Licenciatura en Administración de Oficinas, por lo que, su opinión es importante. La información suministrada será tratada exclusivamente con fines académicos y de forma confidencial y se gestionará de forma anónima. Por favor responda de la manera más sincera posible.

Por lo tanto, al contestar voluntariamente este cuestionario, usted colaborará y aportará con este trabajo.

**Instrucciones:**

Por favor, lea atentamente las siguientes instrucciones.

A continuación, encontrará una serie de preguntas agrupadas en tres secciones, la primera es referente al teletrabajo, la segunda sobre el desempeño laboral del personal, esta sección se divide en varias subáreas, y la tercera trata de las estrategias de control y seguimiento. Sus respuestas serán utilizadas para el uso de los estudiantes encargados del Trabajo Final de Graduación, con el fin de obtener información relevante y pertinente al tema en estudio.

Le agradecemos de antemano su tiempo y compromiso con esta colaboración. Este cuestionario le llevará aproximadamente entre 15 a 20 minutos.

**Información Personal:**

## 1. Genero

- a.  Hombre
- b.  Mujer
- c.  Prefiero no decirlo

## 2. Rango de Edad

- a.  Menor a 30 años
- b.  Entre 30- 40 años
- c.  Entre 40 -50 años
- d.  Mayor a 50 años

## 3. Experiencia laboral:

- a.  Menor a 10 años
- b.  10 a 20 años

- c.  20 o más años

4. Ocupación: \_\_\_\_\_

### **I Parte. Teletrabajo.**

Instrucciones: Realice una valoración de su conocimiento y de la aplicación del término teletrabajo dentro de su empresa. Marque la opción según corresponda.

Pregunta 1: Con base en su conocimiento, teletrabajo es...

- a. : Desarrollar su actividad profesional principalmente en una oficina pero que pasan dos o más días a la semana trabajando en el domicilio.
- b. : Son aquellos que pasan la mayor parte de su tiempo fuera de la oficina, ya sea en la carretera o en las oficinas de los clientes.
- c. : Es un pequeño centro separado de la oficina central de la empresa y que no es autosuficiente ya que depende en muchos aspectos de ella.
- d. : Es una forma flexible de organización del trabajo que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la empresa durante una parte importante de su horario laboral. Engloba una amplia gama de actividades y puede realizarse a tiempo completo o parcial.

Pregunta 2: ¿Usted cuenta con personal a cargo que esté realizando teletrabajo?

- a.  Sí
- b.  No

Pregunta 3: Si su respuesta anterior fue positiva, ¿cuál es la cantidad de personas que tiene a cargo laborando bajo la modalidad de teletrabajo?

- a.  1-10 personas
- b.  10-20 personas



- c.  20-30 personas
- d.  30 o más personas

Pregunta 4: ¿En qué agrupación ubicaría al personal laborando bajo la modalidad de teletrabajo en su Departamento?

- a.  Personal de servicios, ventas y comercio
- b.  Personal de oficina y administrativo
- c.  Profesionales
- d.  Técnicos

Pregunta 5: A nivel de departamento, ¿Considera que ha logrado coordinar con naturalidad las tareas con los (as) demás trabajadores (as)?

- a.  Sí
- b.  De vez en cuando
- c.  No

Pregunta 6: ¿Considera que los trabajadores (as) bajo la modalidad de teletrabajo se han adaptado a esta nueva forma de trabajo?

- a.  Sí
- b.  No ¿Por qué?
- c.  No respondo

Pregunta 7: ¿Cuáles son los principales retos percibidos en la modalidad teletrabajo?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

Pregunta 8: ¿Existe normativa que establece las políticas para laborar bajo la modalidad de

teletrabajo?

- a.  Sí
- b.  No

Pregunta 9: A nivel de empresa y departamento posterior a la pandemia, ¿piensan continuar con personas en la modalidad de teletrabajo?

- a.  Sí
- b.  No

## **Parte II. Desempeño laboral.**

Instrucciones: A continuación, se encontrará una serie de preguntas sobre el desempeño laboral por parte de los trabajadores de la unidad. Elija una de las opciones posibles de cada escala, se tienen en cuenta los siguientes apartados:

Pregunta 1: Con base en su conocimiento, el desempeño laboral permite... (puede marcar múltiples opciones)

- a.  Establecer beneficios que vayan de acuerdo con las funciones de cada trabajador.
- b.  Ofrecer mejoras o ascensos en los puestos laborales de acuerdo a su competencia laboral.
- c.  Falta de claridad y definición de los estándares de evaluación.
- d.  Falta de honestidad y sinceridad del evaluador en la entrevista de evaluación.
- e.  Brinda herramientas aptas para el desarrollo de las políticas de compensación salarial.
- f.  Indica necesidades de capacitación y desarrollo del personal.
- g.  Permite la mejora continua de la empresa y el departamento como tal.
- h.  Detecta factores externos del desempeño laboral (problemas a nivel persona que afecten el desempeño laboral del trabajador).

Pregunta 2: ¿Cómo considera que ha sido el desempeño laboral de los colaboradores (as) a cargo en la modalidad presencial?

- a.  Excelente
- b.  Bueno
- c.  Regular
- d.  Malo
- e.  Pésimo

Pregunta 3: En general, ¿cómo calificaría el desempeño general de los colaboradores (as) a cargo en la modalidad de teletrabajo?

- a.  Excelente
- b.  Bueno
- c.  Regular
- d.  Malo
- e.  Pésimo

Pregunta 4: En términos de desempeño laboral, ¿Cómo considera el nivel de trabajo del personal a cargo en la modalidad teletrabajo comparado con la presencialidad?

- a.  Ha aumentado
- b.  Se mantiene
- c.  Ha disminuido

Pregunta 5: ¿Con qué frecuencia evalúa al personal de su departamento?

- a. Por bimestre
- b. Por trimestre
- c. Por semestre
- d. Por año

Pregunta 6: ¿Ha repercutido el teletrabajo en algunas de las funciones desempeñadas por el departamento?

- a.  Sí ¿por qué?
- b.  No

Pregunta 7: Si la respuesta anterior fue afirmativa, favor indicar las áreas que se han visto afectadas

---

Pregunta 8: Con base en la pregunta anterior, indique ¿qué medidas se han tomado en cuenta para optimizar la afectación (sí procede)

- 1. \_\_\_\_\_
- 2. \_\_\_\_\_
- 3. \_\_\_\_\_

Pregunta 9: ¿El teletrabajo ha afectado su relación con los funcionarios que supervisa?

- a.  Sí
- b.  No
- c.  Se mantiene

Pregunta 10: ¿Con qué frecuencia brinda realimentación a los colaboradores a cargo sobre el trabajo que realizan?

- a.  Por bimestre
- b.  Por trimestre
- c.  Por cuatrimestre

- d.  Por semestre
- e.  Por año

Pregunta 11: ¿Se implementaron herramientas de control para la gestión de productividad de los empleados?

- a.  No
- b.  Sí

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

Pregunta 12: ¿Mencione qué aspectos cree que influyen en el desempeño laboral del trabajador (a) en la presencialidad?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

Pregunta 13: ¿Mencione qué aspectos cree que influyen en el desempeño laboral del trabajador (a) en el teletrabajo?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

Pregunta 14: En general, ¿está satisfecho con la calidad del trabajo de sus colaboradores (as) cuando teletrabajan?

- a.  Muy insatisfecho
- b.  Insatisfecho
- c.  Ni satisfecho ni insatisfecho
- d.  Satisfecho

- e.  Muy satisfecho

## II Parte. Estrategias de control y seguimiento

Instrucciones: A continuación, se presentan una serie de preguntas sobre las estrategias de control y seguimiento implementadas por la empresa en el trabajo presencial y teletrabajo, con la que se pretende recoger información sobre qué tipo de métodos se han tenido que implementar para adaptarse a la situación.

Pregunta 1: ¿Mencione 4 estrategias de control y seguimiento aplicadas por la empresa o por usted en el contexto del trabajo presencial y del teletrabajo?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

Pregunta 2: ¿Qué mecanismos de control laboral del personal a cargo fueron implementados en ambas modalidades de trabajo?

- a.  Registro de cumplimiento de horarios.
- b.  Nuevas herramientas específicas para el seguimiento de las tareas.
- c.  No hay responsabilidad de rendición de cuentas.
- d.  Comunicación y reuniones periódicas con los superiores.
- e.  Verificación del cumplimiento de las tareas para alcanzar los objetivos planteados.
- f.  Otros: \_\_\_\_\_

Pregunta 3: ¿Qué tipo de indicador de gestión utiliza para obtener los resultados deseados?

- a.  Indicadores de Eficacia
- b.  Indicadores Estratégicos

- c.  Indicadores Operativos
- d.  Indicadores de Eficiencia

Pregunta 4: ¿Se han aplicado procedimientos de evaluación adicionales con el único fin de cumplir otros requisitos?

- a.  Sí
- b.  No

Pregunta 5: Si la respuesta anterior fue afirmativa, favor indicar si hay elementos en los procedimientos normales de la organización que podrían proporcionar el nivel necesario de apoyo para su supervisión

---

Pregunta 6: ¿El trabajo que realiza el personal a cargo debe cumplir objetivos y plazos a corto, medio o largo plazo?

- a.  Sí
- b.  No
- c.  No respondo

Pregunta 7: ¿Tiene métodos o instrumentos la empresa para medir el rendimiento laboral de cada trabajador?

- a.  Sí
- b.  No

Pregunta 8: ¿Se alcanzan sin dificultad los objetivos fijados para el tiempo de trabajo?

- a.  Sí
- b.  No

Pregunta 9: ¿Qué nuevas herramientas para evaluar el desempeño laboral han surgido con la llegada de la pandemia?

- a.  Evaluación de desempeño 360 grados.
- b.  Evaluación de desempeño 180 grados.
- c.  Autoevaluación de desempeño
- d.  Otros

Pregunta 10: ¿Ha considerado la empresa el impacto de estos cambios en los controles internos, incluidos los posibles cambios en los procedimientos de control actuales?

- a.  Sí
- b.  No



## Anexo L. Carta de aprobación lector

Heredia, martes 30 de enero de 2024

Señores (as)

Comisión de Trabajos Finales de Graduación

Escuela de Secretariado Profesional

Facultad de Ciencias Sociales

Estimados(as) señores(as):

En mi condición de lector del trabajo final de graduación titulado "Implicaciones en el rendimiento de los trabajadores del Negocio de Tecnología e Infocomunicaciones en la Empresa de Servicios Públicos de Heredia (ESPH) en relación con la implementación del teletrabajo debido al impacto de la pandemia Covid -19." De los estudiantes Gerardo Centeno Gámez, Dasio García Arguedas y Yeilin Paola Hernández Flores, y después de leerlo y revisarlo, doy mi aprobación a este trabajo final de graduación para que continúen con los trámites correspondientes.

Atentamente,

FEDERICO  
VARGAS  
VARGAS  
(FIRMA)

Firmado digitalmente  
por FEDERICO VARGAS  
VARGAS (FIRMA)  
Fecha: 2024.01.30  
11:13:18 -06'00'

Lic. Federico Vargas Vargas

Lector

Empresa de Servicios Públicos de Heredia S.A.

## Anexo M. Carta de aprobación tutora

Heredia, viernes 2 de febrero de 2024

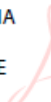
Señoras/es  
Comisión de Trabajos Finales de Graduación  
Escuela de Secretariado Profesional  
Facultad de Ciencias Sociales

Estimadas/os señoras/es:

En mi condición de tutora del trabajo final de graduación titulado “Implicaciones en el rendimiento de los trabajadores del Negocio de Tecnología e Infocomunicaciones en la Empresa de Servicios Públicos de Heredia (ESPH) en relación con la implementación del teletrabajo debido al impacto de la pandemia Covid -19”, de los estudiantes Gerardo Centeno Gámez, Dasio García Arguedas y Yeilin Paola Hernández Flores, y después de leerlo y revisarlo, doy mi aprobación a este trabajo final de graduación para que continúen con los trámites correspondientes.

Cordialmente,

XINIA MARIA  
CORRALES  
ESCALANTE  
(FIRMA)



Firmado digitalmente por  
XINIA MARIA CORRALES  
ESCALANTE (FIRMA)  
Fecha: 2024.02.02  
12:01:09 -06'00'

Dra. Xinia Corrales Escalante  
Académica  
Escuela de Secretariado Profesional

## Anexo N. Carta de aprobación lectora

Heredia, 2 de febrero de 2024

Señores (as)

Comisión de Trabajos Finales de Graduación

Escuela de Secretariado Profesional

Facultad de Ciencias Sociales

Estimados(as) señores(as):

En mi condición de lectora del trabajo final de graduación titulado "Implicaciones en el rendimiento de los trabajadores del Negocio de Tecnología e Infocomunicaciones en la Empresa de Servicios Públicos de Heredia (ESPH) en relación con la implementación del teletrabajo debido al impacto de la pandemia Covid -19, de los estudiantes Gerardo Centeno Gámez, Dasio García Arguedas y Yeilin Paola Hernández Flores, doy mi aprobación para que continúen con los trámites correspondientes.

Atentamente,

Firmado por MARIA EUGENIA UGALDE VILLALOBOS (FIRMA)  
PERSONA FISICA, CPF-04-0139-0744.  
Fecha declarada: 02/02/2024 01:30 PM

M. Ed. María Eugenia Ugalde Villalobos

Lectora