

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS**

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON
ENFASIS EN BANCA Y FINANZAS**

*Tesis para optar por el grado académico de
Licenciatura en Banca y Finanzas*

**ANÁLISIS DE LAS CONSECUENCIAS
ECONÓMICAS QUE PRODUJO EL
TELETRABAJO EN ÉPOCA DEL
CORONAVIRUS EN EL MINISTERIO DE
TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL DURANTE
EL I CUATRIMESTRE DEL 2021**

Luis Guillermo Coto Sandoval

Tutor: Lic. Rodolfo Bonilla Núñez

Enero, 2021

ÍNDICE DE CONTENIDO

Contenido

AGRADECIMIENTOS.....	9
DEDICATORIA	10
RESUMEN Y PALABRAS CLAVE	11
ABSTRACT AND KEYWORDS	13
Declaración Jurada	15
Carta del tutor	16
Carta del Lector	17
Carta de Autorización	18
Abreviaturas y Siglas	20
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	21
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	22
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales	24
1.1.2 Delimitación del problema	37
1.1.3 Justificación	38
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	41
1.3 OBJETIVOS.....	42
1.3.1 Objetivo general	42
1.3.2 Objetivos específicos	43
CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA.....	44
2.1 MARCO TEÓRICO.....	45
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	159
2.3 MARCO CONTEXTUAL	163
Antecedentes de la organización	163
Políticas Institucionales	170
Estructura.....	172
Viceministerio del Área Laboral	172
Leyes	175

Decretos	176
Pensiones	177
Asignaciones Familiares	178
Salud Ocupacional	178
Legislación conexas.....	179
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	180
3.1 ENFOQUE	182
3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	184
3.3 DISEÑO.....	188
3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO	190
3.4.1 Población	190
3.4.2 Tipo de muestra	190
3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión	193
3.4.4 Consideraciones éticas	194
3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	195
3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS	198
3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS	199
CAPITULO IV: RESULTADOS	202
Interpretación o explicación de los gráficos	204
Objetivos específicos 1.	205
Objetivos específicos 2.	216
Objetivos específicos 3.	230
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	245
1). Hallazgo 1.	246
Medir la economicidad por teletrabajo que obtienen los colaboradores y organización del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS).	246
2). Hallazgo 2.	247
Identificar las ventajas y desventajas económicas que obtiene los colaboradores y organización por teletrabajar en época de coronavirus.....	247
Hallazgo 3.....	249
Evaluar el rendimiento del cumplimiento de metas y objetivos como teletrabajador.	249
CAPITULO VI: CONCLUSIONES	252
6.1 CONCLUSIONES	253
6.2 RECOMENDACIONES.....	257
REFERENCIAS	263

ANEXOS	275
---------------------	-----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 0 Criterios de inclusión y de exclusión	194
Tabla 1 Objetivo específico 1: ¿Actualmente se encuentra laborando en la modalidad de teletrabajo?	205
Tabla 2 Objetivo específico 1: Cuantos días realiza teletrabajo.	207
Tabla 3 Objetivo específico 1: Elija el medio de transporte que utiliza para viajar a la organización cuando no teletrabajaba.	208
Tabla 4 Objetivo específico 1: Con la implementación del teletrabajo, ¿ha notado un ahorro mensual? (combustible, comidas, entre otros).	210
Tabla 5 Objetivo específico 1: Con la implementación del teletrabajo, indique el monto de ahorro aproximado que ha tenido mensualmente (combustible, comidas, entre otros)	211
Tabla 6 Objetivo específico 1: cuanto ahorra mensualmente la organización en servicios básicos al tener a los colaboradores en modalidad de teletrabajo en época del coronavirus.	213
Tabla 7 Objetivo específico 1: Cuanto ahorra la organización en alquileres al tener al personal en teletrabajo en época de coronavirus.	214
Tabla 8 Objetivo específico 2: ¿Lugar de Residencia?	216
Tabla 9 Objetivo específico 2: Tiempo de Transporte Promedio (considerando ida y regreso).....	217
Tabla 10 Objetivo específico 2: ¿Cuenta con firma digital?.....	219
Tabla 11 Objetivo específico 2: Habilidades que requiere para teletrabajar.....	220
Tabla 12 Objetivo específico 2: Seleccione las ventajas obtenidas con la aplicación de la modalidad de teletrabajo.....	222
Tabla 13 Objetivo específico 2: Seleccione las desventajas obtenidas con la aplicación de la modalidad de teletrabajo.	224
Tabla 14 Objetivo específico 2: Clasifique los beneficios que obtiene la empresa de la utilización del Teletrabajo por parte de su equipo.	226

Tabla 15 Objetivo específico 2: De las siguientes posibles desventajas del teletrabajo, ¿cuáles considera usted pueden afectar la obtención de resultados en su departamento?	227
Tabla 16 Objetivo específico 2: Grado de conciliación (relación familiar, unión familiar) entre su vida familiar versus esta modalidad de teletrabajo.	229
Tabla 17 Objetivo específico 3: Medio a través de los cuales se ha ejercido la evaluación de las funciones que desempeña en teletrabajo.....	230
Tabla 18 Objetivo específico 3: Indique su condición de rendimiento y productividad como teletrabajador.	232
Tabla 19 Objetivo específico 3: Señale la manera en que su jefatura o coordinador le supervisa las funciones.	233
Tabla 20 Objetivo específico 3: Se le evalúa las funciones desarrolladas durante la modalidad de teletrabajo.	235
Tabla 21 Objetivo específico 3: Qué herramientas utiliza para medir la productividad del empleado en la organización.....	236
Tabla 22 Objetivo específico 3: Como es la comunicación en la organización con la modalidad de teletrabajo.	238
Tabla 23 Objetivo específico 3: Se cumplen las metas y objetivos en la organización.	239
Tabla 24 Objetivo específico 3: Aumenta la productividad y la exigencia en las metas en la organización.....	240
Tabla 25 Objetivo específico 3: Las jefaturas cumplen con el cumplimiento de metas y objetivos departamentales propuestas por la dirección general.	241
Tabla 26 Objetivo específico 3: Indique el grado de satisfacción general que ha tenido con la implementación del teletrabajo.	242
Tabla 27 Objetivo específico 3: Como ha sido su experiencia con el teletrabajo.	243

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Localización de Oficinas Centrales del Ministerio de Trabajo y de la Dirección Nacional de Pensiones.....	38
Figura 2 Trabajo tradicional Vs teletrabajo.....	57
Figura 3 Ventajas y desventajas del teletrabajo a tiempo completo	79
Figura 4 Ventajas y desventajas del teletrabajo alguna(s) jornadas laborales a la semana.....	79
Figura 5 Ventajas y desventajas del teletrabajo una parte de la jornada laboral	80
Figura 6 Factores que afectan el desempeño en el trabajo.	109
Figura 7 Gestión del Desempeño.	114
Figura 8 Proceso tradicional de evaluación del desempeño.....	115
Figura 9 Evaluación del desempeño.	117
Figura 10 Pirámide de Maslow	122
Figura 11 Comparación de los modelos de motivación de Maslow y de Herzberg	127
Figura 12 Teoría ERG Alderfer.....	128
Figura 13 Teoría de la equidad	131
Figura 14 Diversas concepciones del hombre de acuerdo con la teoría de las organizaciones.....	142
Figura 15 Detonadores del capital humano	143
Figura 16 Conceptos relacionados sobre engagement Conceptos Descripción	149
Figura 17 Organigrama.....	174

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Objetivo específico 1: ¿Actualmente se encuentra laborando en la modalidad de teletrabajo?	206
Gráfico 2 Objetivo específico 1: ¿Cuántos días realiza teletrabajo?	207
Gráfico 3 Objetivo específico 1: Elija el medio de transporte que utiliza para viajar a la organización cuando no teletrabajaba.	209
Gráfico 4 Objetivo específico 1: Con la implementación del teletrabajo, ¿ha notado un ahorro mensual? (combustible, comidas, entre otros).	210
Gráfico 5 Objetivo específico 1: Con la implementación del teletrabajo, indique el monto de ahorro aproximado que ha tenido mensualmente (combustible, comidas, entre otros)	212
Gráfico 6 Objetivo específico 1: cuánto ahorra mensualmente la organización en servicios básicos al tener a los colaboradores en modalidad de teletrabajo en época del coronavirus.	213
Gráfico 7 Objetivo específico 1: Cuánto ahorra la organización en alquileres al tener al personal en teletrabajo en época de coronavirus.	215
Gráfico 8 Objetivo específico 2: Lugar de residencia de personas teletrabajadoras...216	216
Gráfico 9 Objetivo específico 2: Tiempo de Transporte Promedio (considerando ida y regreso)	218
Gráfico 10 Objetivo específico 2: cuentan con firma digital.	219
Gráfico 11 Objetivo específico 2: Habilidades que requiere para teletrabajar	221
Gráfico 12 Objetivo específico 2: Seleccione las ventajas obtenidas con la aplicación de la modalidad de teletrabajo.....	223
Gráfico 13 Objetivo específico 2: Seleccione las desventajas obtenidas con la aplicación de la modalidad de teletrabajo.	225
Gráfico 14 Objetivo específico 2: Clasifique los beneficios que obtiene la empresa de la utilización del Teletrabajo por parte de su equipo.	226
Gráfico 15 Objetivo específico 2: De las siguientes posibles desventajas del teletrabajo, ¿cuáles considera usted pueden afectar la obtención de resultados en su departamento?	228

Gráfico 16 Objetivo específico 2: Grado de conciliación (relación familiar, unión familiar) entre su vida familiar versus esta modalidad de teletrabajo.	229
Gráfico 17 Objetivo específico 3: Medio a través de los cuales se ha ejercido la evaluación de las funciones que desempeña en teletrabajo.	231
Gráfico 18 Objetivo específico 3: Indique su condición de rendimiento y productividad como teletrabajador.	232
Gráfico 19 Objetivo específico 3: Señale la manera en que su jefatura o coordinador le supervisa las funciones.	234
Gráfico 20 Objetivo específico 3: Se le evalúa las funciones desarrolladas durante la modalidad de teletrabajo.	235
Gráfico 21 Objetivo específico 3: Qué herramientas utiliza para medir la productividad del empleado en la organización.	237
Gráfico 22 Objetivo específico 3: Como es la comunicación en la organización con la modalidad de teletrabajo.	238
Gráfico 23 Objetivo específico 3: Se cumplen las metas y objetivos en la organización.	239
Gráfico 24 Objetivo específico 3: Aumenta la productividad y la exigencia en las metas en la organización.	240
Gráfico 25 Objetivo específico 3: Las jefaturas cumplen con el cumplimiento de metas y objetivos departamentales propuestas por la dirección general.	241
Gráfico 26 Objetivo específico 3: Indique el grado de satisfacción general que ha tenido con la implementación del teletrabajo.	243
Gráfico 27 Objetivo específico 3: Como ha sido su experiencia con el teletrabajo.	244

AGRADECIMIENTOS

A Dios, primero que nada, por nuestra existencia y la oportunidad de abrirnos el camino hacia nuevos conocimientos; así como de sueños nuevos que nos ayudaran a lograr nuestras metas y alcanzar la sabiduría para nuestro desarrollo tanto espiritual como profesional.

Con gratitud y acierto, le agradezco a todos los que, de una forma u otra, me ayudaron a la realización de este trabajo y me dieron con su constancia la fuerza necesaria para llegar hasta el final.

A mi tutor el Lic. Rodolfo Bonilla Núñez, quien con su amplia experiencia y conocimiento me guio en la realización de este trabajo y gracias por tanta paciencia y por regalarme su conocimiento y sus aportes tan valiosos.

A mi lector (a) de tesis la Licda. Ivannia Víquez Barrantes por el tiempo dedicado a la revisión de este trabajo. Gracias por su amabilidad.

Pensamiento:

Si una persona es perseverante, aunque sea dura de entendimiento, se hará inteligente; y aunque sea débil se transformara en fuerte. (Leonardo Da Vinci).

DEDICATORIA

En este espacio aprovecho para dejar mi más profundo agradecimiento a Dios que sin el no fuera logrado nada y con sus planes perfectos me tubo en lista y medio la sabiduría y la fuerza para poder llegar a mi meta que culmina con este gran éxito en mi vida y a mi madre que es mi vida y que por ella estoy en este mundo.

Agradezco Dios, por cuidarme, protegerme, darme paz en mi corazón y mi mente, por su misericordia y tantas bendiciones y oportunidades de avanzar en este proceso educativo y alcanzar este grado académico.

De igual manera, le dedico este triunfo a mis hermanos que han sido el motor de mi vida, quienes me han apoyado incondicionalmente en todos los proyectos que me he propuesto, quienes siempre han estado a mi lado con su apoyo, orientación, paciencia y comprensión que se necesita para poder avanzar en la vida.

A Daniel Fernández Hernández por el apoyo, comprensión y ayuda brindada durante todo este proceso, Gracias por todo eres un gran apoyo, y un gran amigo incondicional y especial y gracias por motivarme a seguir avanzando académicamente en mi vida, por eso te deseo muchas bendiciones en tu vida mi amigo.

A todas las personas que me apoyaron en los momentos más difíciles de mi vida y que de una manera indirecta contribuyeron conmigo sin esperar nada a cambio.

También a mi padre que donde quiera que esté en compañía de Diosito, estoy seguro de que está muy contento de este logro en mi vida.

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

Esta investigación pretende evidenciar el impacto económico y las ventajas y desventajas y el cumplimiento de metas y objetivos que tiene el teletrabajo en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en San José Costa Rica, esta institución se dedicada al procesamiento de pensiones del gobierno y atención de pensionados y sobre asuntos laborales y legales de los trabajadores.

El objetivo principal es Analizar las consecuencias económicas que produjo el teletrabajo en época del coronavirus en el Ministerio de trabajo y seguridad social durante el 1 cuatrimestre del 2021; y los objetivos específicos: Medir la economicidad que representa para el Ministerio de trabajo y seguridad social y sus colaboradores, en la implementación del teletrabajo en el tiempo del coronavirus, en el periodo comprendido en el 2021. Identificar las ventajas y desventajas económicas de teletrabajar en época de coronavirus en el Ministerio de trabajo y seguridad social, en el periodo comprendido 2021. Evaluar el rendimiento del cumplimiento de metas y objetivos como teletrabajador en el Ministerio de trabajo y seguridad social en época de coronavirus, correspondiente al periodo comprendido en el 2021. Igualmente, se detallan los conceptos teóricos, los cuales son la base para el desarrollo de esta investigación y posterior análisis de variables.

El alcance de la investigación es de tipo descriptivo, ya que no solo busca la recolección y tabulación de datos a través de la aplicación de un cuestionario y entrevista a los colaboradores y al comité de teletrabajo, y, la creación de una base estadística, sino que también realiza un análisis e interpretación de los datos consignados. En esta investigación no se va a manipular deliberadamente las variables, por lo que se va a

aplicar el diseño no experimental y de una forma transversal donde la recolección de datos se dará en un momento determinado al mes de enero y abril 2021. Tiene un enfoque cualitativo, debido a que tiene como finalidad identificar, evaluar y analizar la información. Se explican los alcances obtenidos de los resultados, así como las alternativas de cambios para la resolución del problema. Abarca los hallazgos de la investigación, indicando los aspectos más relevantes, las conclusiones y las recomendaciones sugerida.

El propósito último es dar una orientación acerca de esta modalidad laboral para que sea implementada de la mejor forma posible de acuerdo con el tipo de organización, exponiendo las ventajas, que podría brindarles y evidenciando casos prácticos de organizaciones que implementaron el Teletrabajo y les ha arrojado resultados favorables.

Palabras claves

Tecnologías de la Información (TIC), Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), economicidad, implementación, organización, ventajas, Desventajas, metas y objetivos, Teletrabajo.

ABSTRACT AND KEYWORDS

This research aims to show the economic impact and the advantages and disadvantages and the fulfillment of goals and objectives that telework has in the Ministry of Labor and Social Security in San José Costa Rica, this institution is dedicated to the processing of government pensions and care of pensioners and on labor and legal matters of workers.

The main objective is to analyze the economic consequences that teleworking produced during the coronavirus time in the Ministry of Labor and Social Security during the first quarter of 2021. The specific objectives: Measure the economics that it represents for the Ministry of Labor and Social Security and its collaborators, in the implementation of teleworking in the time of the coronavirus, in the period comprised in 2021 Identifying the economic advantages and disadvantages of teleworking in coronavirus time in the Ministry of Labor and Social Security, in the period 2021. Evaluate the performance of meeting goals and objectives as a teleworker in the Ministry of Labor and Social Security in the time of coronavirus, corresponding to the period 2021. Likewise, the detailed theoretical concepts are the basis for the development of this research and subsequent analysis of variables.

The scope of the research is descriptive, since it not only seeks the collection and tabulation of data through the application of a questionnaire and interview to the collaborators and the telework committee, and the creation of a statistical base, but which also performs an analysis and interpretation of the data recorded. In this research, manipulation of the variables was not deliberated, so the non-experimental design will be applied in a cross-sectional way where the data collection will take place at a certain time

in January and April 2021. It has a focus qualitative, because its purpose is to identify, evaluate and analyze the information. The scopes obtained from the results are explained and alternatives for changes to solve the problem. It covers the research findings, indicating the most relevant aspects, the conclusions, and the suggested recommendations.

The ultimate purpose is to give an orientation about this work modality implemented in the best possible way according to the type of organization, exposing the advantages that it could offer them and showing practical cases of organizations that implemented Telework and have yielded results favorable.

Keywords

Information Technologies (ICT), Ministry of Labor and Social Security (MTSS), economics, implementation, organization, advantages, Disadvantages, goals, and objectives, Telework.

Declaración Jurada

DECLARACION JURADA

Yo, Luis Coto Sandoval, mayor de edad, portador de la cedula de Identidad numero 304010439 egresado de la carrera de Administración de Negocios con Énfasis en Banca y Finanzas de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de este acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Banca y Finanzas, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Análisis de las consecuencias económicas que produjo el teletrabajo en época del coronavirus en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social durante el I cuatrimestre del 2021, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos numero 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982: Incluyendo el numero 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que estos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fe de lo anterior. Firmo en la ciudad de San José, a los 26 días del mes de abril del año dos mil veintiuno.

LUIS COTO SANDOVAL
(FIRMA)

Firmado digitalmente
por LUIS COTO
SANDOVAL (FIRMA)
Fecha: 2021.04.26
14:08:13 -05'00'

Firma del estudiante

Cedula 3-0401-0439

Carta del tutor

CARTA DEL TUTOR

San José, 26 de abril de 2021

Señores
Facultad
Administración de Negocios
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

El estudiante Luis Coto Sandoval, cédula de identidad número 3-0401-0439, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "ANÁLISIS DE LAS CONSECUENCIAS ECONÓMICAS QUE PRODUJO EL TELETRABAJO, EN EPOCA DEL CORONAVIRUS, EN EL MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL DURANTE EL I CUATRIMESTRE DEL 2021.", el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas, con Énfasis en Banca y Finanzas.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL	100%	100%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

RODOLFO ANTONIO
 BONILLA NUÑEZ
 (FIRMA)

Rodolfo Bonilla Nuñez
Cédula Identidad N° 501760902
Carné Colegio Profesional N° 1552

Carta del Lector

CARTA DE LECTOR

San José, 24 de mayo de 2021

Señores
Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor


El estudiante Luis Guillermo Coto Sandoval, cédula de identidad 3-0401-0439 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "Análisis de las consecuencias económicas que produjo el teletrabajo en época del coronavirus en el ministerio de trabajo y seguridad social durante el I cuatrimestre del 2021", el cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Banca y Finanzas.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,

IVANNIA GABRIELA
VIQUEZ
BARRANTES
(FIRMA)



Firmado digitalmente por
IVANNIA GABRIELA VIQUEZ
BARRANTES (FIRMA)
Fecha: 2021.05.25 09:48:52
+06'00'

MBA. Ivannia G. Viquez Barrantes

Cédula de identidad 0109510636

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 022466.

Carta de Autorización

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

San José, 25 de mayo de 2021

Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Luis Guillermo Coto Sandoval con número de identificación 304010439 autor (a) del trabajo de graduación titulado "ANÁLISIS DE LAS CONSECUENCIAS ECONÓMICAS QUE PRODUJO EL TELETRABAJO EN ÉPOCA DEL CORONAVIRUS EN EL MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL DURANTE EL I CUATRIMESTRE DEL 2021" presentado y aprobado en el año 2021 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Banca y Finanzas; (SI) autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6883, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

LUIS COTO
SANDOVAL
IDENTIFICACION
NÚMERO DE IDENTIFICACION
304010439

304010439

Firma y Documento de Identidad

**ANEXO 1 (Versión en línea dentro del Repositorio)
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA PUBLICAR Y
PERMITIR LA CONSULTA Y USO**

Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) Los autores aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) Los autores manifiestan que se trata de una obra original sobre la que tienen los derechos que autorizan y que son ellos quienes asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA, O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), EL AUTOR GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.

Abreviaturas y Siglas

COVID-19: Coronavirus.

CECI: Centro Comunitarios Inteligentes

MICITT: Ministerio de Ciencia y Tecnología.

MTSS: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

TIC: Tecnologías de la Información y Comunicación.

OIT: Organización Internacional del Trabajo.

TRIPALIARE: Lejos y Trabajar.

TGA: Teoría General de la Administración.

APO: Administración por Objetivos.

SARS-COV-2: Coronavirus 2 síndrome respiratorio agudo severo.

TELEWORK: Teletrabajo o Trabajo a Distancia.

TELECOMMUTING: Teletrabajo

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La investigación se lleva a cabo con los empleados del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, con edades comprendidas entre los 20 y los 55 años, en la provincia de San José (Costa Rica), durante el primer cuatrimestre del 2021.

El teletrabajo es una forma de prestación de servicios donde se realiza el uso de tecnologías de la información y comunicaciones y se mide por el desempeño subordinado de labores sin que el trabajador esté presente en la entidad. El teletrabajo permite obtener una serie de ventajas y desventajas para la empresa y colaboradores: es preferido por los trabajadores por eliminar tiempos de movilidad a la empresa, permite lograr mayor productividad del trabajador, permite mejor control sobre las actividades del trabajador, mejora el núcleo familiar y permite bajar costos en la empresa que les permite ahorrar tanto a la empresa como a los colaboradores.

Ante la situación mundial sobre la aparición de la pandemia del Coronavirus (COVID-19) (Organización Mundial de la Salud, 2020), ha emitido una serie de disposiciones favoreciendo el trabajo desde el hogar con miras de promover el aislamiento social.

Dado que el Teletrabajo es una forma de trabajo escasamente empleada surgen una serie de funciones, brindar apoyo a la población de bajos recursos y afectada, programar acciones para mejorar las condiciones de vida de la población poniendo énfasis en los grupos vulnerables que en la coyuntura actual está siendo afectada.

El personal que labora en dicha empresa, en su mayoría son personas adultas que no han desarrollado capacidades para realizar el trabajo que implica el uso de herramientas tecnológicas sin referencias y sin conocimiento de las plataformas que

pueden facilitar esta nueva etapa. Esto se ve reflejado debido a la necesidad de contar con personal capacitado para enfrentar emergencia nacional como es el caso de la pandemia del Coronavirus para facilitar y actualizar tareas que se encarga la Gerencia, relacionadas a los programas de apoyo a poblaciones vulnerables.

La comunicación interna se ve afectada por el limitado número de trabajadores quienes no envían una información oportuna, no podrán realizar un trabajo presencial lo cual dificulta la actualización de información. El trabajador también se encuentra afectado por la situación de su familia y las limitaciones impuestas por la gerencia. La inquietud más relevante se relaciona si empleando el teletrabajo las Capacidades de la Gerencia, es decir su capacidad para ejecutar sus procesos con la misma eficacia y eficiencia. Así en relación con la eficacia podemos plantearnos qué tan confiables son los resultados de los procesos.

La segunda inquietud, la eficacia, tiene que ver con la rapidez con que se logran las metas de las actividades desarrolladas y que se relaciona con los tiempos empleados en los procesos. Otro aspecto por considerar tiene que ver con las personas y la organización. ¿Cómo afecta el teletrabajo el ambiente laboral, es igual el apoyo del trabajo en casa que el realizado en la oficina con los compañeros de trabajo? Por último, cuál es el impacto del teletrabajo en la vida personal del trabajador, cómo afecta su vida familiar.

1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

a) Referencia N.1

Bonilla, (2015) en su “Determinación del ambiente laboral de la empresa Demasa, sede en Parrita, que permita descubrir el nivel de motivación laboral de los empleados y su impacto en el desempeño laboral”. Su principal objetivo fue analizar el ambiente laboral y descubrir el nivel de motivación laboral de los empleados y su impacto en el desempeño laboral. Dentro de los principales resultados; se determinó que los colaboradores, en general tienen una buena percepción del ambiente laboral en la empresa, existe motivación en la mayoría de sus empleados, quienes manifestaron sentirse bien de trabajar en la organización. Además, los jefes tienen muy claro que la motivación es un elemento fundamental para el éxito de la empresa ya que de esto depende en gran medida la consecución de los objetivos de la organización. Es evidente que los colaboradores se encuentran adaptados a la empresa teniendo en cuenta que se sienten satisfechos con el trabajo que realizan, el apoyo que reciben de sus jefes y que existe claridad en cuanto a la distribución y las tareas que realizan. Como parte de ese esfuerzo de DEMASA, para contribuir a un mejor ambiente laboral, les brindan oportunidades de crecimiento a sus colaboradores, les otorgan préstamos para estudios, becas y permisos, entre otros.

A pesar de lo antes indicado, existe un 20% del personal que considera que la empresa no le proporciona reconocimientos especiales, mediante beneficios adicionales o méritos. Indican que, en lo referente a la comunicación con jefes y compañeros, no reciben información oportuna e importante, porque la comunicación no es buena y que

ésta en ocasiones les ha afectado las oportunidades de crecimiento de los empleados, sobre todo cuando se presenta una plaza vacante dentro de la empresa y la búsqueda del posible candidato para su contratación.

En relación con la situación actual del ambiente se concluye que los colaboradores de la empresa están muy comprometidos con la organización, ya que un 93% manifiesta que sus jefe y compañeros se preocupan por su propio desempeño, lo que demuestra que el personal ejerce las labores asignadas de la mejor manera, y solo un 7% de los encuestados opinan que los jefe y compañeros nunca se interesan por su propio desempeño, a pesar de ser una cifra relativamente pequeña, no se debe de dejar de lado porque es evidente que una parte de los empleados observan desmotivación en sus compañeros a la hora de realizar las labores correspondientes.

b) Referencia N.2

Requenes, R. (2018), identificación de los elementos tecnológicos necesarios, para la implementación de teletrabajo en el área de soluciones técnicas de la empresa componentes el orbe s.a, en su tesis se enfocó en el diseño de una infraestructura tecnológica funcional bajo una propuesta de implementación del modelo de teletrabajo, en el departamento de Soluciones Técnicas de la empresa Componentes El Orbe.

La propuesta nace a raíz de la apertura que han hecho tanto empresas nacionales como internacionales a esta modalidad de trabajo, y que con el uso de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC), han obtenido un aliado en sus estrategias para mejorar el desempeño laboral y disminuir costos operativos.

El instrumento de investigación utilizado para el diagnóstico de percepción es una encuesta mixta, contiene preguntas abiertas y cerradas. El objetivo es conocer el alcance de percepción sobre teletrabajo, por parte de los colaboradores del área de Soluciones Técnicas.

Esta área está compuesta por 32 personas, entre ellas, encargados de costos, plataforma de servicios, supervisores de proyectos, administradores de proyectos y director comercial, los cuales podrían optar por acogerse al nuevo modelo de trabajo. Se realizaron las siguientes preguntas a un 50% de la población total que participa en dicho proceso.

Un 27% de la población evaluada no tiene conocimiento de que la empresa pretende implementar una nueva modalidad de trabajo. El otro 73%, indica haber escuchado algo al respecto, pero no ha sido confirmado por Recursos Humanos y se obtuvo que el 100% de los colaboradores a los que se les hizo la encuesta, aceptarían trabajar desde la casa. Entre las razones está el ahorro de tiempo en traslados con un 53%, ya que, con el aumento del tráfico, cada vez se dura más en llegar a la oficina o a casa. Le sigue la comodidad con un 40% y, un 7% consideran que tendrían más concentración si trabajan desde la casa, ya que no tendrían que estar atendiendo a ninguna persona, lo que a su vez se transformaría a un mayor rendimiento del trabajo.

Entre las ventajas más frecuentes que mencionaron los colaboradores se encuentra que un 17% tendrían un ahorro en pasajes y/o combustible, otro 17% indica que trabajarían con mayor comodidad desde la casa. Un 20% de los colaboradores mencionan que perderían menos tiempo en traslado y otro 22% cree que habría un aumento en la productividad, ya que pueden concentrarse más en lo que están haciendo.

Un 18% menciona que habría menos supervisión del trabajo por parte de los supervisores hacia los colaboradores a cargo, otro 23% indica que tendrían menos socialización y un 35% de los entrevistados, no vieron desventajas. Un 62% mencionan que debe ser auto disciplinado y, otro 24% indica que deben estar comprometidos con la empresa y los objetivos propuestos, ya que, de no ser así, pueden emplear inadecuadamente el tiempo en casa y no cumplir con los objetivos planteados.

El 76% de los entrevistados mencionan que son auto disciplinados y el otro 12%, son proactivos y comprometidos con la empresa. El 87% de la población concuerda que el mayor ahorro para la compañía sería en cuanto al costo de los servicios básicos como agua y luz, mientras el 13% restante, cree que se ahorrarían en infraestructura.

Un 53% de los colaboradores entrevistados indican que habría un aumento en la productividad, ya que al trabajar en casa estarían más cómodos y sin distracciones, además, podrían trabajar después del horario laboral, ya que no deben salir de prisa para evitar llegar tarde a casa. Otro 37% de los entrevistados mencionan que habría una disminución de los costos operativos, ya que, al haber menos colaboradores en planta el consumo de suministro y servicios disminuiría, y un 10% indica que se ahorraría en infraestructura.

Un 42% menciona que cumplir con los objetivos es una de las obligaciones por parte de los colaboradores, otro 16% indica que cumplir de igual forma con los horarios, otro 10% indica que, por parte de la empresa, las obligaciones son las mismas que se estipulan en el código de trabajo y, el 32% restante, no conoce cuáles son los deberes y obligaciones.

c) Referencia N.3

Gamboa, A. (2014), propuesta de implementación de teletrabajo en el departamento de proyectos de la empresa gbsys, en este proyecto se verifico que La tecnología ha cambiado el modo de vida de la sociedad, está presente incluso en forma en que las personas realizan su trabajo. El teletrabajo es una forma flexible de organización del trabajo, que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador de la empresa durante una parte importante de su horario laboral. Global Business System (GBSYS) es una empresa de Tecnologías de Información, enfocada en áreas tales como: soporte de base de datos, capacitaciones y desarrollo de aplicaciones.

Las tareas realizadas por el Departamento de Proyectos de la empresa son el desarrollo de productos de software ofrecidos de forma comercial y el desarrollo de software a la medida. Actualmente el Departamento de Proyectos carece de un marco de trabajo sobre el cual realizar teletrabajo. Hace falta determinar y establecer que posibles funciones y roles son sujetas a un ambiente de teletrabajo, tampoco se tiene definida infraestructura y herramientas tecnológicas necesarias, ni controles o lineamientos para establecer las maneras de comunicación y registro de actividades desarrolladas por medio de teletrabajo. Se realiza entonces un análisis de la situación actual en la empresa mediante entrevistas y encuestas al personal de la empresa, con la intención de conocer los procesos del Departamento de Proyecto y condiciones de la organización que deben de ser tomadas en cuenta. Además de encuestas a personas que laboran en el área de TI de empresas externas y que desarrollan actividades laborales por medio de teletrabajo en sus organizaciones. Con base en los datos e información recopilado se desarrollan

propuestas de estrategias que se considera debe realizar la empresa GBSYS para lograr una implementación de teletrabajo en el Departamento de Proyectos.

Las propuestas realizadas son categorizadas en: Organización, Perfiles aplicables a teletrabajo, Infraestructura, Herramientas y Software y por último medidas de mitigación y contingencia en caso de fallo de servicios. El propósito final de este proyecto es elaborar y obtener un documento con propuestas que permitan una implementación de teletrabajo que sea acorde a las capacidades y el entorno de la empresa.

d) Referencia N.4

Martínez, B. (2016). factores que influyen en la satisfacción y la productividad laboral del colaborador que teletrabaja en empresas privadas, en esta tesina se enfocó en Las empresas son conscientes que el talento humano es su principal recurso y buscan mejorar su bienestar, debido a que por eso se sentirán más comprometidos y mejorarán su productividad. Con el surgimiento de las nuevas tecnologías y técnicas surge el teletrabajo. El teletrabajo se define como laborar sin necesidad de transportarse a sus oficinas o empresas, siempre y cuando exista la utilización de tecnología. Existe controversia en indicar si el teletrabajo tiene un impacto positivo o negativo sobre la productividad y la calidad de vida de los colaboradores y no se ha podido determinar cuál de sus factores influye más. Por lo que el propósito de este estudio es determinar los factores que afectan la satisfacción y la productividad de los colaboradores de empresas privadas que realizan teletrabajo en Costa Rica. 43 trabajadores que realizaran teletrabajo. El muestro fue por conveniencia. Se les aplicó, por medio de entrevista telefónica a los colaboradores, el instrumento de calidad de vida. Se contactó

telefónicamente a los supervisores de estos colaboradores y se les aplicó el cuestionario de productividad. Se analizaron 5 variables dependientes diferentes (trabajo en equipo, competitividad, proactividad, adaptabilidad y satisfacción) y se realizó una regresión lineal múltiple para cada variable dependiente. Resultados: Las relaciones positivas fueron: el aumento de responsabilidad y flexibilidad con más satisfacción. Tener un lugar específico para teletrabajar se relaciona con más proactividad y adaptabilidad. Entre más tiempo supervisado por el jefe se obtiene más competencia, adaptabilidad y trabajo en equipo, Las relaciones negativas fueron entre flexibilidad y competencia; entre más tiempo y más días a la semana teletrabajando se obtiene un menor trabajo en equipo.

e) Referencia N.5

Corrales, D, Molina, E. (2019), study for the design of a pilot plan for the implementation of telework as a work modality in the national technical university, (degree thesis), Regional Headquarters of San Carlos, for the year 2019. La presente investigación se desarrolla un estudio para diseñar una propuesta de plan piloto de teletrabajo en la Universidad Técnica Nacional, Sede Regional San Carlos, en el año 2019. La población estudiada fue de 57 colaboradores, se llevó a cabo principalmente en la Sede Regional San Carlos por el alcance de la investigación, sin embargo, se vincularon algunos funcionarios de la Sede Central quienes se encontraban en la condición de jefatura directa. Se conforma de cinco capítulos; el primero e introductorio brinda un primer acercamiento sobre el teletrabajo, explicando su importancia, justificando su elaboración, además del planteamiento de los objetivos.

Su fundamento teórico fue realizado mediante una exhaustiva revisión bibliográfica donde se abordaron temas conceptuales, históricos, técnicos y legales respecto al teletrabajo, procurando en todo momento desarrollarlos de lo general a lo más específico considerando un orden lógico en el planeamiento de los temas, además de contextualizar la realidad del tema en estudio en la Universidad Técnica Nacional. Se destaca la revisión de documentos nacionales e internacionales para la confección del marco teórico, algunos relacionados de forma directa e indirecta, respetando siempre la autoría de cada uno de ellos.

El planteamiento metodológico, análisis de datos, conclusiones y recomendaciones fueron realizados de forma que respondieran al objetivo principal de esta investigación, la cual fue elaborar una propuesta de plan piloto de teletrabajo aplicable a la UTN, Sede Regional San Carlos. El resultado final de esta investigación fue el diseño de la propuesta del plan piloto de teletrabajo, la cual resume los resultados obtenidos del análisis realizado a cada una de las variables de la investigación. El documento se conforma de 5 fases con orden lógico, a saber: planeación, diseño, ejecución, evaluación control y seguimiento.

f) Referencia N.6

Según Cabrejas (s.f), a mediados de los setenta, en plena crisis petrolera, las principales preocupaciones de Estados Unidos eran, por un lado, el abastecimiento de combustible, ya que la escasez estaba provocando un aumento en los costos de desplazamiento y, por otro lado, la preservación del medio ambiente, dado que las emisiones de gases de los vehículos eran cada vez mayores. Frente a este problema, en

el Estado de California, se dictaron leyes que obligaban a las empresas a implementar programas que ayudaran a reducir el tráfico vehicular y evitar la contaminación. Es así como nace el teletrabajo.

En los años ochenta, la Comunidad Económica Europea comienza a investigar las posibilidades del teletrabajo para el desarrollo rural, las implicaciones sociales y los aspectos tecnológicos de los programas de investigación y desarrollo. Así, el teletrabajo adquiere importancia social y es considerado al igual que en EEUU, como instrumento para el servicio laboral de aquellos sectores de la población excluidos del mercado de trabajo, tales como las mujeres y personas con discapacidades físicas (Cabrejas, s.f).

Teletrabajar implica una ruptura del espacio-tiempo en la prestación laboral y es una oportunidad para muchos trabajadores, pero conlleva a modificaciones importantes en la organización de las compañías e instituciones, incluyendo su cultura organizacional, la cual está determinada por localidad de la infraestructura y el acceso a las conexiones a la red de comunicación.

Para algunos países, el teletrabajo ha significado una expansión importante de la cantidad y la calidad del empleado; a esto, se suman otros aspectos en materia de impacto ambiental, reactivación económica, territorial, incluso laboral de grupos de población como las mujeres, las personas con discapacidad y personas adultas mayores. Tampoco se queda por fuera las políticas en Costa Rica y el papel que juegan las autoridades gubernamentales para promover este tipo de actividad, considerando aspectos como el desarrollo rural, los grupos sociales vulnerables y la creación de empleo.

En Costa Rica algunas empresas grandes han incorporado el teletrabajo a sus prácticas laborales desde hace varios años, pero en el sector público es muy reciente, no

se tiene conocimiento exacto de cuando empezó el teletrabajo en el país; se sabe que fue el sector privado, específicamente las empresas transnacionales las que replicaron la experiencia generada en su casa matriz en los Estados Unidos.

g) Referencia N.7

Velázquez, C. (2017) en la tesis de teletrabajo sobre sus ventajas y desventajas, surgió en los años setenta ha sido motivo de discusión y análisis por los beneficios que supone para el trabajador, la empresa, la sociedad, y el medio ambiente. La metodología que se utilizó en este estudio es una revisión teórica o bibliográfica con el propósito de conocer los beneficios, retos, y desventajas que se pueden presentar con el teletrabajo de manera general, para lo cual se acudió a bases de datos para la búsqueda y recopilación de información para su posterior revisión, descarte, y selección. En la búsqueda de beneficios del teletrabajo, se encontró que se exponen junto a los beneficios, los riesgos, retos, y desventajas a los que se expone tanto el trabajador como el empleador al adoptar esta modalidad de trabajo, y que estos no pueden ser separados ya que los beneficios y desventajas tienden a ir de la mano.

De igual manera, no se puede hablar únicamente de los beneficios de los empleados, porque los empleadores tienen un gran rol en los beneficios, desventajas, y general aplicación del programa de teletrabajo. La modalidad de teletrabajo, desarrollada y aplicada correctamente, tiene el potencial de convertirse en una tendencia en el mundo laboral, contemplada como una válida forma de trabajo que resulta en beneficios y oportunidades para todos sus participantes

h) Referencia N.8

Arpi P. (2018). En la pasada investigación se enfoca en identificar estrategias para promover el teletrabajo en las empresas del sector privado del Ecuador para mejorar el empleo y la productividad. El desarrollo de este trabajo, cumple los objetivos de elaborar un marco teórico sobre el tema a investigar, describir el impacto del teletrabajo en países de Latinoamérica y/o en el mundo, describir la problemática actual del teletrabajo en el Ecuador, buscar y recoger información de las estrategias para promover el teletrabajo y al identificar y proponer estrategias que promuevan el teletrabajo en las empresas privadas del Ecuador para mejorar el empleo y la productividad.

Esta investigación se centra a partir del entorno global de negocios, la volatilidad y la velocidad con que se generan las innovaciones, las nuevas tecnologías de información y la comunicación, mismas que han despertado el surgimiento de nuevas estructuras organizativas, que en la actualidad se están trabajando y propiciando el uso de éstas. A partir de esto en donde las empresas, instituciones, organizaciones, logran estar situadas en cualquier parte del mundo y sus estructuras logran adaptar sus necesidades económicas y sociales del entorno en el cual interactúan; la implementación de una nueva estructura organizativa representa beneficios importantes, como lo es el Teletrabajo.

El teletrabajo es una actividad profesional con sus pros y contras, en el que se ofrece la flexibilidad de condiciones en el tiempo y en el lugar donde esté, buscando ampliar la posibilidad de mejorar el empleo y la productividad. Los sistemas, las mejoras de la información y las comunicaciones, el cambio de mentalidad, el ahorro de costes, así como la percepción de empleados, la productividad, las estrategias involucradas en esta

nueva ejecución de trabajo, son algunos de los factores que se estudiarán en el trabajo investigativo.

Es importante que los empleadores y trabajadores que adoptan el teletrabajo, conozcan de las estrategias, a fin de que obtengan beneficios en ámbito económico y social, pues a partir de la práctica y su experiencia se promoverá el uso de esta nueva ejecución de trabajo y se generará mejores resultados en el sector de las empresas privadas.

i) Referencia N.9

Ardila, c. (2015), análisis de impacto del teletrabajo en los resultados de gestión de las organizaciones. estudio de caso en un área de una organización financiera, En su tesis, y pasada investigación se enfoca en determinar el impacto generado por la implantación del teletrabajo en los resultados de la gestión de las organizaciones, mediante el estudio de caso de un área de una organización del sector financiero de la ciudad de Bogotá en el año 2013, haciendo un paralelo entre el trabajo convencional y el teletrabajo. Todo esto bajo un análisis de las variables referidas a la gestión en esta organización comparando los dos modelos de contrato. Para ello se usaron la metodología cuantitativa y cualitativa, debido a las características y especificaciones del campo a investigar, y se tomaron en cuenta los aspectos referentes a una investigación mixta, de tipo descriptivo y explicativo, usando como instrumento de recolección la encuesta con preguntas cerradas y abiertas. Teniendo en cuenta que se trata de una empresa del sector financiero en la ciudad de Bogotá, se toman los trabajadores y

teletrabajadores del área de crédito (PIC). De un total de 70 integrantes del área se seleccionan 21 integrantes, correspondiente al 30% requerido para el muestreo y análisis.

El análisis comparativo demuestra que los teletrabajadores presentan mayor competitividad, lo cual está enmarcado en los diferentes indicadores aplicados para este estudio de caso respecto a las diferentes variables consideradas: eficiencia, productividad y ausentismo, aunque en esta modalidad se le da mayor relevancia a la gestión administrativa y calidad de vida de los trabajadores. En cuanto a la variable costo – beneficio (derivado del costo de infraestructura) de las modalidades de trabajo, el teletrabajo marca gran diferencia frente a la modalidad tradicional en cuanto se refiere a la reducción de los costos de operación de un puesto de trabajo lo que a su vez puede redundar en beneficio para la organización. Minimiza el costo de producción.

j) Referencia N.10

Torres, M. (2020). “Evaluation of work fatigue by teleworking of the teaching staff of the educational unit Carlos Freile Zaldumbide in the face of the health emergency of covid-19”, En su tesis y su investigación tuvo como objetivo evaluar la fatiga laboral por teletrabajo en los docentes de la Unidad Educativa “Carlos Freile Zaldumbide” ante la emergencia sanitaria por Covid-19, el estudio tuvo un enfoque descriptivo-transversal con el fin de determinar la presencia de fatiga en la población docente y para lo cual, se aplicó la herramienta Test de Yoshitake a un total de 18 participantes.

Con los resultados obtenidos tras la aplicación del test, se pudo evidenciar que el 61% de docentes presenta tener fatiga, el 50% de la población ha presentado predominancia fatiga general y apenas un 11% presenta tener fatiga mental, cabe

recalcar que, el género más afectado ha sido el femenino ya que en 9 docentes de este género, se pudo evidenciar la presencia de fatiga y en el género masculino tan solo 2.

En cuanto a los factores que inciden para que la fatiga se manifieste, se ha podido determinar la tensión y ansiedad causada por la emergencia sanitaria, el agotamiento general del cuerpo causado por la combinación del aumento de la carga de trabajo con las labores domésticas y finalmente el agotamiento visual provocado por la interacción del docente con el ordenador para la realización del teletrabajo.

Debido a que se registró presencia de fatiga es necesario la implementación de un plan de acción para disminuir los niveles de riesgo y prevenir afecciones en la salud de los docentes.

1.1.2 Delimitación del problema

En la investigación se definieron las siguientes delimitaciones para efectos de la recolección de información.

- Delimitación de la muestra: De acuerdo con los datos suministrados por el Ministerio de trabajo y seguridad social la cantidad de participantes para aplicar el formulario definido para recabar la información requerida es de 572 colaboradores.
- Delimitación demográfica: se selecciona la comisión institucional de teletrabajo del Ministerio de trabajo y seguridad social para obtener la información institucional y los demás profesionales y técnicos y secretarias para obtener las informaciones de los colaboradores que se requiere para el estudio.
- Delimitación temporal: El desarrollo de esta propuesta investigativa se llevó a cabo en el primer cuatrimestre del 2021.

- Delimitación geográfica: Este trabajo se desarrolla en las oficinas centrales de la Dirección Nacional de Pensiones del MTSS, la oficina central se encuentra localizada en la provincia de San José, Costa Rica.

Figura 1 Localización de Oficinas Centrales del Ministerio de Trabajo y de la Dirección Nacional de Pensiones



Fuente: Google Maps consultado el 05 de abril del 2019

1.1.3 Justificación

En Costa Rica mediante Decreto N° 37695-MP-MTSS, de 23 de mayo de 2013, que se refiere al sector público, establece que el teletrabajo:

Es la prestación de servicios de carácter no presencial fuera de las instalaciones de las instituciones, siempre que las necesidades del servicio lo permitan en virtud de la cual un trabajador puede desarrollar su jornada laboral de forma parcial o total desde su propio domicilio, centro que se destine para tal fin, en atención al cliente, o en trabajos de campo, mediante el uso de medios telemáticos. (Gaceta N°98, 23 de mayo de 2013)

El teletrabajo es una forma flexible de organización del trabajo que consiste en el desempeño profesional, sin la presencia física del colaborador en la empresa durante una parte importante de su horario laboral. También se lo conoce con otros términos, tales como: trabajo en red (networking), trabajo a distancia (remoteworking), trabajo flexible (flexible working) o teleworking. Este último término creado por Robert Weiner en los años sesenta y tomado con éxito por la Unión Europea que pone énfasis en el trabajo a distancia utilizando exhaustivamente las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs).

Se escoge esta investigación, dado que se cree que es de suma importancia en el aporte de los factores económicos que es de vital importancia tanto para la empresa como para los colaboradores en el ámbito laboral por teletrabajo en época del coronavirus.

En el año 2020 hemos sido testigos de grandes cambios sin precedentes en la economía nacional en el mundo del trabajo, la Organización Mundial de la Salud (OMS) calificó el nuevo brote de coronavirus como una pandemia e instó al gobierno a enfrentar este problema con seriedad y a prepararse para enfrentar la emergencia de salud pública con varias medidas drásticas, una de las cuales fue el confinamiento. A medida que entraron en vigor las medidas de confinamiento o la obligación de quedarse en casa, una gran parte de la fuerza laboral debió quedarse en casa y trabajar a distancia, siempre y cuando sus funciones lo permitiesen. Tanto las organizaciones que ya estaban familiarizadas con el teletrabajo como las que no enviaron a sus empleados a casa y crearon las condiciones para el experimento de teletrabajo masivo más extenso de la historia.

Aunque la cantidad de personas que teletrabajan a tiempo parcial o a tiempo completo ha ido aumentando gradualmente a lo largo del tiempo, sin dudas la pandemia ha acelerado la adopción, por parte de los empleadores, de las modalidades de teletrabajo. En un contexto como el de la pandemia de COVID-19, el teletrabajo ha demostrado ser una herramienta importante para garantizar la continuidad operativa.

Mientras que en las medidas económicas, en base al teletrabajo ayudan tanto a las empresas a obtener ganancias económicas, que los benefician tanto a ellos y a los colaboradores, esto se basa en la reducción del tiempo de desplazamiento, ahorro en gasolina, ahorro en gastos de trasportes, pago de niñeras o guardería, vestimenta, entre otros y en la parte empresarial les ayuda a reducir pagos elevados de servicios de agua y alcantarillado, servicio de energía eléctrica, servicio de correo, servicio de telecomunicaciones y reducción en alquileres de edificios y otros servicios básicos se pueden identificar cuáles serían las ventajas y desventajas de teletrabajar en época del covid-19 y que beneficios le pueden aportar a la institución y sus colaboradores en el lugar donde laboran.

Además, se obtiene ganancia de que los colaboradores se centren en sus tareas lejos de las distracciones de la oficina, y es una oportunidad para lograr un mejor equilibrio entre la vida laboral y profesional, por lo que la empresa se ve beneficiada en el cumplimiento de las metas y objetivos de la institución, y así lograr que los colaboradores puedan obtener una buena calificación en el cumplimiento de sus procesos laborales. (Los trabajadores públicos somos evaluados al final de cada año para ver si cumplieron con todos los procesos laborales y si lograron el cumplimiento de los objetivos y con esto se decide si mantiene sí o no el incentivo económico que es parte de su salario

Los resultados de esta investigación son de gran relevancia, ya que benefician tanto a la empresa como a sus trabajadores, se pueden conocer los aspectos a mejorar, como la motivación de los empleados y la satisfacción de la gerencia y, con ello, obtener mejores resultados en calidad, eficiencia y eficacia. De igual manera, facilita a los gerentes y supervisores, entre otros encargados, un panorama sobre los beneficios de la modalidad de teletrabajo para aquellos funcionarios que apliquen a este, de tal forma que se genere un ganar – ganar.

Además, se profundiza en la importancia que representa el teletrabajo como una oportunidad de empleo para grupos de empleados de la empresa, con algún tipo de discapacidad, personas con responsabilidad familiar importante o de zonas alejadas de la compañía.

Aunado a lo anterior, dada la problemática actual que enfrenta el país y el planeta, el teletrabajo representa beneficios importantes a la sociedad y medio ambiente, pues contribuye al descongestionamiento vehicular, la reducción de tiempos de traslado de la casa a la oficina, la descentralización de actividades, la disminución en el consumo de hidrocarburos y su consecuente impacto en la reducción de la huella de carbono, en términos de consumo de los recursos energéticos y calentamiento global.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Analizar las consecuencias económicas que produjo el teletrabajo en época del coronavirus en el Ministerio de trabajo y seguridad social durante el 1 cuatrimestre del 2021?

Preguntas secundarias

¿Cómo debería evaluarse el rendimiento y desempeño laboral de los teletrabajadores en época de coronavirus en el MTSS?

¿Qué pasos deben seguirse para llevar a cabo un proceso permanente de mejoramiento en las funciones y de contrato de teletrabajo por coronavirus en el ministerio de trabajo y seguridad social?

¿De qué manera se verá afectado los objetivos laborales de los teletrabajadores por el coronavirus en el MTSS?

¿De qué manera se ven beneficiados todos económicamente por hacer teletrabajo por el coronavirus en el MTSS?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Analizar las consecuencias económicas que produjo el teletrabajo en época del coronavirus en el Ministerio de trabajo y seguridad social durante el Primer cuatrimestre del 2021.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Medir la economicidad que representa para el Ministerio de trabajo y seguridad social y sus colaboradores, en la implementación del teletrabajo en el tiempo del coronavirus, en el periodo comprendido en el 2021.
- b) Identificar las ventajas y desventajas económicas de teletrabajar en época de coronavirus en el Ministerio de trabajo y seguridad social, en el periodo comprendido 2021.
- c) Evaluar el rendimiento del cumplimiento de metas y objetivos como teletrabajador en el Ministerio de trabajo y seguridad social en época de coronavirus, correspondiente al periodo comprendido en el 2021.

CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO TEÓRICO

Antecedentes del Teletrabajo y sus Ventajas y Desventajas para la organización y sus colaboradores.

El trabajo, al ser ejecutado por los seres humanos, ha pasado por varios procesos de evolución, y estos procesos van de la mano con la era en la que se vive. El trabajo se debe adaptar tanto al ser humano como al tiempo en el que se vive, como se demostró durante la revolución industrial con el invento de la máquina de vapor y actualmente con las tecnologías emergentes. Los cambios tecnológicos del siglo XXI han permitido a las personas descubrir nuevas formas de trabajar y producir, debido a la capacidad a la rápida adaptación a nuevas tecnologías, pero los trabajadores no son los únicos que deben adaptarse a esta innovación, sino los trabajos y empleadores también. Uno de esos cambios que ha revolucionado por completo el panorama laboral ha sido el teletrabajo. Desde los años setenta se han realizado estudios sobre el teletrabajo, número que ha aumentado a medida que la tecnología – y su demanda – también lo ha hecho. Nilles, conocido como el padre del teletrabajo ya que se le atribuye la creación del término teletrabajo o telecommuting (Donnelly y Proctor-Thomson, 2015), investigó sobre el tema durante época de crisis y escasez de recursos, afirmando que se debe acercar el trabajo al trabajador, y no el trabajador al trabajo. Sin embargo, en la época que Nilles presentó la modalidad de teletrabajo como una opción a empresas y trabajadores, la tecnología aún no alcanzaba el punto de desarrollo que realmente permita la ejecución del plan y funciones, o la optimización de recursos. Luego, en la década de los ochenta, se tomó nuevamente al teletrabajo, esta vez con una connotación más social, y se lo

percibió como una oportunidad de reinserción laboral para personas con discapacidad (p.30).

(Camacho e Higuera, 2012). La Organización Internacional del Trabajo (OIT), una agencia especializada de las Naciones Unidas, define al teletrabajo como “una forma de trabajo en la cual: a) el mismo se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando así al trabajador del contacto con colegas que estén en esa oficina y, b) la nueva tecnología hace posible esta separación facilitando la comunicación” (p.8).

Di Martino, 2004, Por otro lado, en el Convenio sobre el Teletrabajo en la Unión Europea se definió como aquel trabajo en el que se utilizan las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y se lleva a cabo de manera habitual fuera de las instalaciones físicas de la empresa. Por tanto, el teletrabajo cubre a numerosos trabajadores móviles o itinerantes, así como a los que desarrollan su actividad desde sus hogares (p. 4).

(Sánchez, 2012). Tomando como guía estas dos definiciones, se pueden afirmar que:

- 1) El teletrabajo es un acuerdo entre empleador y colaborador para trabajar fuera de una oficina o instalación establecida;
- 2) Las TIC son indispensables para la ejecución de las funciones del colaborador bajo una modalidad de teletrabajo; y
- 3) El teletrabajo puede ser ejecutado en cualquier momento, en cualquier lugar, según la disponibilidad del trabajador. Para finales del siglo XX el mundo de la tecnología tomó un ritmo de evolución que no se ha detenido, creando conceptos

innovadores y vínculos virtuales y así, abriendo el camino para una era de nuevas tendencias de trabajo donde se encuentra la modalidad de teletrabajo.

A partir del desarrollo de las TIC se construyen nuevas tecnologías, nuevos campos de profesiones y trabajos se abren para desarrollarse en el mundo globalizado. Muchas de estos nuevos trabajos pueden ser ejecutados exclusivamente mediante la modalidad de teletrabajo; ejemplos claros de estas tendencias nuevas son las nuevas profesiones o puestos de trabajos como los Community Managers, quienes pueden realizar sus funciones desde cualquier lugar donde se tenga conexión a internet.

Los factores que transforman el teletrabajo en una opción atractiva son: un horario de trabajo flexible, posibilidad de trabajar desde cualquier lugar, no tener restricción de movilidad de equipos de trabajo, evaluación de desempeño por medición de resultados presentados, y reuniones virtuales. Estas características nacen a partir de los pilares que forman el teletrabajo y abarcan un nuevo estándar que difiere del modelo tradicional de las organizaciones (p.11)

El teletrabajo pretende lograr reinventar mecanismos de control y seguimiento de tareas a través de una comunicación interna eficaz. (Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones, 2012). La satisfacción, fuera y dentro del desempeño de funciones, es uno de los beneficios del teletrabajo más mencionados.

La satisfacción de los trabajadores puede conectarse con las teorías de Maslow (1943) y Herzberg (1959), ya que los demás beneficios ya mencionados abren la oportunidad para el cumplimiento de las necesidades y factores descritos por los autores. Calk y Patrick (2015), revisaron los modelos de Maslow y Herzberg obteniendo información sobre cuáles son las necesidades de los trabajadores y explicaron cómo los beneficios del teletrabajo satisfacían dichas necesidades. Las necesidades básicas se

refieren a las condiciones de trabajo, tiempo libre, aumentos salariales, y el deseo de los trabajadores por evitar el esfuerzo físico o las incomodidades. Las necesidades de seguridad se contemplan en la preocupación por el desempeño percibido, condiciones aptas y seguras de trabajo, y en el interés por beneficios e incentivos.

Las necesidades de pertenencia son evidentes en el deseo de los trabajadores por establecer relaciones amistosas con sus colegas, tener oportunidad de interactuar con otros, y ser miembro del equipo. En cuanto a las necesidades de status y ego, se mencionan como impulsos a la atención por el reconocimiento y recompensas por desempeño junto a las oportunidades de crecimiento profesional. Finalmente, se señalan las necesidades de actualización, referentes a la búsqueda de trabajos significativos y con retos que logren llevar al individuo a un sentido de autorrealización (p.131-139).

Además de satisfacer dichas necesidades, otro de los grandes beneficios del teletrabajo es la reducción de problemas sociales y ambientales como congestión vehicular, contaminación, gastos de energía, y en general, la optimización de recursos naturales, humanos, y tecnológicos (Raiborn & Butler, 2009). Organismos internacionales reconocen que el teletrabajo influye directamente en la reducción de gastos de transporte y costos de este, ya sea público o privado, lo que significa un beneficio directo al medio ambiente y a la planificación urbana y teniendo un ahorro tanto para la empresa como para el colaborador (5G Américas, 2017). Siguiendo con los beneficios, la OIT (2013) mantiene en su informe, que los teletrabajadores tienden a ser más productivos y a trabajar más horas que sus compañeros que trabajan en una oficina.

Según este informe, muchas grandes empresas alrededor del mundo afirman que los colaboradores que aplican la modalidad de teletrabajo llegan hasta 35% y 45% más en niveles de productividad. Además, los teletrabajadores reportan mayor satisfacción

laboral, mayor compromiso con su trabajo realizado, organización más eficiente y autónoma de tiempo y trabajo, horarios más flexibles y ajustados a sus necesidades, mayor equilibrio entre vida privada y laboral.

En esta misma línea, Raiborn y Butler (2009) afirmaron que los teletrabajadores percibían beneficios de carácter económico al aplicar una modalidad de teletrabajo. Al trabajar fuera de una oficina tradicional, los teletrabajadores ahorran en gastos de gasolina, arreglos y mantenimiento de vehículo, movilización pública o privada, almuerzos ejecutivos, lavandería, vestimenta, etc. Por otro lado, las organizaciones también disfrutaban de beneficios como la reducción de rotación de personal, ahorros de gastos de planta física, reducción de absentismo, retención de personal capacitado, incremento de ingresos debido a mayor productividad, crecimiento del negocio, reclutamiento de talento humano calificado sin limitación de ubicación o disponibilidad, ahorro en alquileres, servicios públicos entre otros. (Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones, 2012). (p.31-39)

En cuanto a las variables sociodemográficas, el teletrabajo parece influenciar más en individuos con las siguientes características: estado civil casado, padres de familia, personas con altos niveles de educación. En referencia al género, Madsen (2003) señaló que las mujeres tienen más motivación que los hombres de participar en el teletrabajo, y que esto se puede conectar con los beneficios ya nombrados. Por otro lado, las mujeres pueden mostrar cierta resistencia a la aversión al riesgo y a la invisibilidad de gerencias. Madsen (2003) indicó las competencias que deben tener los teletrabajadores, a saber, iniciativa, auto motivación, concentración, confianza, y organización. A pesar de los beneficios anteriormente expresados, el teletrabajo sigue sin tener una masiva acogida y la resistencia proviene tanto de los empleadores, como de los empleados. (p.138-151).

Sánchez (2012) indicó que los directivos no están capacitados para el manejo de su personal a cargo cuando no se encuentran en el mismo espacio físico y la falta de capacitación para manejar el teletrabajo tanto en su parte tecnológica como la organización requerida para ejecutarlo.

Sánchez también aseguró que la resistencia de los trabajadores hacia el teletrabajo se debe al temor al cambio y la soledad, la costumbre a la dependencia de la jerarquía, y el aplazamiento de toma de decisiones. En esta línea, se han identificado factores organizativos, sociodemográficos, y de desplazamiento que afectan a la adhesión del teletrabajo (verano, Suarez, y Sosa, 2014). Los factores organizativos corresponden a las características del puesto de trabajo, la confianza del empleador, y la pérdida de control al momento de decidir quién es apto para teletrabajar. (p.41-46).

(Sun Microsystems, 2009), El teletrabajo constituye un incentivo poderoso para atraer personal y mantenerlo, pues permite atender necesidades y expectativas de las personas con respecto al trabajo en las diferentes etapas de sus vidas modo como se llevan a cabo las evaluaciones. Sin embargo, los incrementos de productividad pueden explicarse, principalmente, por tres factores:

1. Disminución de interrupciones e interferencias provenientes de los compañeros de trabajo.
 2. Incremento de la motivación de los empleados y organizacionales, quienes perciben beneficios por el ahorro en traslados (tiempo, dinero, incomodidad y tensión) o la posibilidad de pasar más tiempo cerca de su familia.
 3. Adopción de prácticas de organización del trabajo que favorecen el desempeño.
- El teletrabajo requiere planificación y esquemas de gerencia por objetivos que

favorecen la eficacia. Los teletrabajadores y sus supervisores acuerdan, explícitamente, las tareas y el teletrabajador sabe que será evaluado por su desempeño y no por «permanecer» en su lugar de trabajo.

Definición de teletrabajo

Cataño Ramírez & Gómez Rúa (2014). Teletrabajo viene de la unión de las palabras *telou* que es griega y *tripaliare* que es latina y significan lejos y trabajar. Se le conoce en como tele desplazamiento y telecommuting, Teletrabajo se define también como toda actividad de trabajo que puede realizarse a distancia por medio de internet (p.82-91).

Se pueden describir ciertos elementos del teletrabajo: los topográficos o de ambiente, o sea que se trabaje fuera de la empresa; los tecnológicos, cuando el trabajador desarrolla el empleo utilizando las TIC y el elemento organizativo, es decir, que el colaborador es parte de una empresa (Neirotti, Paolucci, & Raguseo, 2011). Con respecto al lugar donde se realiza teletrabajo puede ser en el domicilio, en centros satélites de la misma empresa, en telecentros compartidos por varias empresas, entre otros (p.16-36).

Fincato (2014). En cuanto al grado de conectividad se destacan 3 tipos: el offline, que en muchos casos no se logra diferenciar del trabajo a domicilio, porque no se tiene conexión con la empresa; el one way line, donde la conexión es unimodal, por ejemplo, cuando se reciben correos electrónicos de la empresa y el online, donde se debe tener total sintonía con la empresa y es bimodal

En su sentido más básico, el término “teletrabajo” se utiliza para referirse a un tipo de trabajo en el que existe una distancia entre el lugar donde laboran los empleados y las instalaciones de las organizaciones o clientes que las emplean y, ante la ausencia de interacciones presenciales entre empleadores y empleado, las tecnologías de información y comunicación (TIC) se utilizan para comunicar y coordinar las actividades relacionadas con el trabajo (p.1-20).

Decreto N.º 39225-MP-MTSSMICITT (2015), Esta definición indica que el Teletrabajo se puede realizar en diferentes lugares siempre que se cumpla con las normativas laborales establecidas. Sí se debe tener presente, que, para aplicar al Teletrabajo, las actividades de los puestos deben cumplir como mínimo con lo siguiente:

1. Se pueden realizar fuera de las instalaciones del patrono 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.
2. Se pueden establecer objetivos claros y metas específicas que permitan la planificación, seguimiento y control de las actividades asignadas.
3. La supervisión ejercida no requiere la presencia física del funcionario y se puede realizar de forma indirecta y por resultados.
4. La naturaleza del trabajo, permite que la comunicación se realice principalmente por medios telemáticos. También se debe considerar, que, si bien las actividades de un puesto pueden ser teletrabajables, eso no significa que su ocupante posea las actitudes y aptitudes para aplicar a esta práctica laboral. Por tal razón, se recomienda evaluar estas condiciones en cada candidato a teletrabajar y para lo cual se debe considerar lo que establece el artículo N.º 7 del decreto. (p.6).

Objetivos del teletrabajo

Según Escalante y otros (2006), existen objetivos socioeconómicos, empresariales y de los trabajadores, quienes están involucrados en el desarrollo de esta nueva modalidad. Utilizando esta catalogación, los objetivos antes señalados, se explican según sigue: Socioeconómico: Tiene un impacto en la distribución de la población, ya que el individuo no tiene que mudarse a las zonas donde hay trabajo para poder tener mejores expectativas de vida. Esto, per se, ayuda a mejorar las condiciones medioambientales, disminuir el congestionamiento del tráfico, mejorar las condiciones de las viviendas, evitar hacinamiento en las ciudades, disminuir el estrés y permitir una mejor distribución de las oportunidades.

Les facilita a las personas discapacitadas su inserción en el mundo laboral; especialmente en países como América Latina, en donde la mayoría de las infraestructuras no consideran las necesidades y limitaciones de este tipo de personal. Genera el desarrollo de nuevas economías e industrias no exploradas en los países, principalmente en las comunidades locales, al ofrecerles oportunidades de trabajo a las nuevas generaciones de relevo y mejorar las condiciones de vida. Esto fomenta la competitividad en las zonas referidas, la incorporación de nuevas TIC y un mayor desarrollo de la cultura local, apoyado por la penetración de las tecnologías.

El desarrollo de estas economías, se da por la creación de nuevas pequeñas y medianas empresas, las cuales se crean para dar respuesta no sólo al teletrabajo, sino para ayudar a generar estructuras que lo soporten, activando así la economía a través de nuevas inversiones. Empresariales: Las organizaciones se hacen más ágiles y

flexibles, para poder realizar nuevas tareas o mejorar las actuales; producto de disponer de personal con mejores competencias, no existentes en la zona. Además, su capacidad de expansión es mayor, permitiéndoles adaptarse a las demandas reales del mercado y generar productos o servicios más competitivos. En función a esta flexibilidad, la empresa puede responder cómodamente ante el aumento y disminución de picos de trabajo, a través de la contratación de teletrabajadores para satisfacer las demandas reales y disminuir la nómina flotante con recursos de alto desempeño.

El empresario asume menos riesgos, tanto de inversión en infraestructura, como de costos de mano de obra; manteniendo una empresa productiva con un 50% menos de costos, producto de los puestos de teletrabajo. Mayor flexibilidad en el proceso de selección de personal, ya que el teletrabajo no limita a que el trabajador deba habitar en la zona. Esto incide en el mejoramiento de la calidad de la empresa.

Las empresas pueden hacerse más competitivas, al enfocarse en desarrollar la gestión principal del negocio y dejar otros aspectos a la subcontratación de recursos por medio del teletrabajo. Esto es complementario con el objetivo de crear nuevas industrias o empresas en el ámbito socioeconómico.

Permite la redistribución de los recursos entre las grandes empresas, y las pequeñas y medianas empresas; generando así mejor calidad de servicio a los clientes y disminución de los costos en las ejecuciones de las tareas. Trabajadores: Brinda mejor calidad de vida asociado a menos estrés, menos gastos en transporte, ropa y mejores condiciones de alimentación. Genera mayor vida en familia, pues permite que los padres estén más tiempo en casa y puedan compaginar sus tareas con la de los niños, fortaleciéndose los lazos familiares y la educación en el hogar. Mayor autonomía del trabajo, a la hora de decidir la proyección y desarrollo de su carrera, no limitándolo a las

posibilidades locales y permitiéndole una mejor distribución de su tiempo en la ejecución de sus tareas.

Condiciones de trabajo

Torres (2020), Se entiende como condiciones de trabajo, cualquier aspecto del trabajo con posibles consecuencias negativas para la salud de los trabajadores, incluyendo, además de los aspectos ambientales y los tecnológicos, las cuestiones de organización y ordenación del trabajo. (ISTAS, 2010)

Quedan específicamente incluidas en esta definición:

- Las características generales de los locales, instalaciones, equipos, productos y demás útiles existentes en el centro de trabajo.
- La naturaleza de los agentes físicos, químicos y biológicos presentes en el ambiente de trabajo y sus correspondientes intensidades, concentraciones o niveles de presencia.
- Los procedimientos para la utilización de los agentes citados anteriormente que influyan en la generación de los riesgos mencionados.
- Todas aquellas otras características del trabajo, incluidas las relativas a su organización y ordenación, que influyan en la magnitud de los riesgos a que esté expuesto el trabajador. (p.23)

Adaptabilidad en el teletrabajo

Mark A Griffin et al., (2007). La tecnología y la forma de organización en las empresas se encuentran en constante cambio. Para lograr ser colaboradores efectivos se debe adaptar y hacerse modificaciones en la forma en que se trabaja, lograr asumir su rol y adaptarse al ambiente. En otros casos los equipos de trabajo tienen que lograr adecuarse también, los miembros de un grupo de trabajo se deben adaptan a los cambios dentro del equipo y lograr tener interdependencia. Se espera adaptabilidad dentro de la empresa como cuando se pasa por una reestructuración o momentos así (p.327).

Características del teletrabajo

De acuerdo con las definiciones previas, teniendo en cuenta que es una modalidad diferente a la tradicional, se hace importante tener claridad en las características de este tipo de trabajo para despejar dudas e inquietudes. Por ello se muestran las características del teletrabajo en relación con el trabajo tradicional.

Figura 2 Trabajo tradicional Vs teletrabajo

ANTES	AHORA
 <p>Horarios rígidos (8am - 5pm)</p>	 <p>Horarios flexibles de acuerdo a las necesidades del cargo y los resultados esperados</p>
 <p>Trabajo únicamente en la sede de la organización</p>	 <p>Trabajo desde cualquier lugar</p>
 <p>Uso de computadores únicamente en la oficina</p>	 <p>Dispositivos propios (BYOD)</p>
 <p>Sistemas de monitoreo y control físicos</p>	 <p>Evaluación por resultados</p>
 <p>Reuniones laborales limitadas a encuentros físicos</p>	 <p>Reuniones virtuales con participantes ilimitados</p>

Fuente: Imagen tomada del libro ABC del teletrabajo (2013) de Rafael Orduz

Tipos de teletrabajo

Los detalles sobre la manera de implementar el teletrabajo en casos específicos pueden variar ampliamente, dependiendo de las capacidades, preferencias y necesidades de los teletrabajadores y de las organizaciones o individuos que los emplean. En este apartado se comentan los diferentes tipos de teletrabajo, seguido por una breve consideración de los beneficios potenciales y desafíos que plantea su puesta en práctica. En una sección final se examinarán algunas de las consideraciones legales que deben tenerse en cuenta al entrar en este tipo de relación entre empleados y empleadores.

Los tres factores que se utilizan más comúnmente para distinguir entre los diferentes tipos de teletrabajo son el lugar donde los teletrabajadores prestan sus servicios, el tipo de relaciones laborales que existen entre los teletrabajadores y sus empleadores o clientes y la frecuencia con la que los teletrabajadores prestan sus servicios a sus empleadores (CIDTT/MTSS 2016), Galluser 2005).

Formas de Teletrabajo

Gamboa (2014), Tal como se observa con respecto al concepto de teletrabajo, no existe una forma única de definir su significado, tampoco existe una modalidad única de teletrabajo. Basado en lo descrito por Claudio Altisen, en su artículo "Teletrabajo: opción laboral del futuro hoy" (Altisen, 1997) existen diversas modalidades de teletrabajo ya funcionando en EEUU y Europa que se describirán a continuación:

Teletrabajo en casa.

Es la modalidad más común de teletrabajo, en esta los trabajadores cambian la oficina tradicional por sus propias casas de habitación, en donde desarrollan su trabajo normal durante la jornada laboral. Se pueden definir varios tipos.

- Teletrabajadores empleados: El hogar como lugar de trabajo estipulado en un contrato con el empleador.
- Autoempleado o "freelance": Ofrece sus servicios él mismo desde su propia casa.

- Teletrabajadores "empresarios": Aquellos que inician una aventura empresarial desde su propia casa.

Teletrabajo en Oficinas remotas:

En esta modalidad el teletrabajador, no realiza las tareas desde su propio hogar, sino que se desplaza a algún sitio más cercano a la oficina de la empresa, desde el cual realiza su jornada laboral. Existen varios tipos de teletrabajo en esta modalidad:

- Centros de Recursos Compartidos: Es un centro que aglutina en un sólo edificio una serie de prácticas relacionadas con el teletrabajo y organiza los recursos humanos de la empresa para obtener mayor efectividad y flexibilidad. Poseen gran equipamiento de tecnologías de la información y telecomunicaciones.
- Telecentros u Oficinas Satélite: Son lugares que, aunque distantes entre sí, trabajan conjuntamente en un entorno dirigido. De este modo, una empresa puede tener sus oficinas o departamentos en diferentes lugares, pero trabajando conjuntamente (compartiendo recursos).
- Telecottages: Un tipo especial de telecentro, pero ubicado en zonas rurales. Su origen (escandinavo) fue el de acercar las nuevas tecnologías y conocimientos a los habitantes de áreas de difícil acceso a una serie de oportunidades y conocimientos.

Teletrabajo Móvil:

Se consideran aquellos trabajadores que desarrollan la mayor parte de su actividad en diferentes lugares (nómades). De hecho, necesitan disponer de equipos fáciles de usar y transportar. (p.15-16)

Obligaciones de las personas teletrabajadoras

Código de Trabajo (1943), citado por (Coto 2021), indica que Sin perjuicio de las demás obligaciones que acuerden las partes en el contrato o adenda de teletrabajo, serán obligaciones para las personas teletrabajadoras las siguientes:

- a) Cumplir con los criterios de medición, evaluación y control determinados en el contrato o adenda, así como sujetarse a las políticas y los códigos de la empresa, respecto a temas de relaciones laborales, comportamiento, confidencialidad, manejo de la información y demás disposiciones aplicables.
- b) Informar en un plazo no mayor a veinticuatro horas su situación y coordinar con la persona empleadora la forma como se reestablecerán sus funciones, cuando se presente cualquier situación donde la persona teletrabajadora no pueda realizar sus labores o estas se vean interrumpidas.
- c) Informar en un plazo no mayor a veinticuatro horas a la persona empleadora, la situación acontecida y coordinar las acciones a seguir para garantizar la continuidad de sus labores, cuando las herramientas, los materiales y demás implementos afines, que la persona empleadora haya entregado a la persona

teletrabajadora para la realización de sus labores, sufran algún daño, extravío, robo, destrucción o cualquier otro imprevisto que impida su utilización. La persona teletrabajadora no será responsable por los imprevistos que ocurran en el ejercicio de sus funciones, salvo que se determine, por medio de un procedimiento elaborado al efecto por cada centro de trabajo, que estos hayan acaecido de forma intencional, por alguna negligencia, descuido o impericia de su parte debidamente demostrada.

Cuando las fallas en el equipo y/o herramientas impidan el normal desarrollo de las funciones de la persona teletrabajadora y se afecte el adecuado cumplimiento de sus labores, se podrá suspender temporalmente el teletrabajo. En situaciones excepcionales y por requerimiento expreso de la persona empleadora, la persona teletrabajadora podrá acudir al centro de trabajo a continuar con sus labores.

d) La persona teletrabajadora debe cumplir con el horario establecido, su jornada laboral y estar disponible para la persona empleadora durante dicho horario y jornada. El incumplimiento de la jornada u horario de trabajo, o bien, el no estar disponible para la persona empleadora durante dicho horario y jornada serán considerados como abandono de trabajo. (p.6-7).

Ubicación de los teletrabajadores

CIDTT/MTSS (2016), La distinción más importante en esta área es si el teletrabajador(a) siempre labora desde el mismo lugar, o en sitios distintos. A continuación, se presentan algunos ejemplos:

- El hogar del teletrabajador: El hogar es el lugar fijo más común para realizar teletrabajo. Quienes realizan teletrabajo en esta ubicación deben tener acceso a una computadora, software apropiado y servicios de telecomunicaciones confiables; es posible que el empleador tenga especificaciones técnicas con respecto a estos para asegurar la compatibilidad y la seguridad, e incluso puede proporcionarlos en algunas circunstancias. Para lograr resultados más satisfactorios, el hogar debe tener un área de trabajo designada u “oficina en casa”, lo que permite que el teletrabajador labore sin distracciones, mientras que en algunos casos el área de trabajo debe cumplir con ciertos requisitos de salud y seguridad definidos por el empleador.
- Centros de teletrabajo (Oficinas satélite): Son establecimientos operados por empresarios que proporcionan tecnología y condiciones de trabajo apropiadas, que están orientados para los empleados en sitios similares a los de las oficinas centrales del empleador. A medida que la conectividad de alta velocidad y los teléfonos móviles inteligentes se han vuelto más accesibles, estos tipos de centros se han hecho menos populares (Washington Post 2013). Para el caso de Costa Rica, el ICE fue la primera institución en aplicar este tipo espacios para que sus funcionarios teletrabajen.
- Telecentros comunitarios o Internet Cafés: Los Telecentros Comunitarios son lugares de acceso público que usualmente son subsidiados por el gobierno y son gratuitos para los ciudadanos. En el país se denominan Centros Comunitarios Inteligentes (CECI) y están a cargo del Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICITT) que los acondiciona con el equipo, la conectividad y el mobiliario. Otros lugares

son los Internet Cafés donde se cobra por el acceso a sus computadoras e Internet y proveen una infraestructura básica de TIC, además que generalmente no ofrecen un ambiente propicio para la concentración y el trabajo ininterrumpido.

- Centros de “Coworking”: Son instalaciones de acceso público que están específicamente destinadas para ser utilizadas por personas que trabajaran ahí por largos periodos de tiempo. Proporcionan interconectividad confiable y un ambiente agradable para un trabajo intensivo, así como precios razonables para permanencias más largas. Normalmente suponen que los clientes traerán sus propias computadoras.

Estos mismos lugares también pueden ser utilizados por Teletrabajadores “móviles” que se trasladan entre lugares de trabajo temporales, si los empleadores no se oponen a esto. Es muy importante notar que la disponibilidad generalizada de computadoras portátiles, tabletas y teléfonos celulares inteligentes que pueden conectarse a Internet ha hecho posible trabajar desde casi cualquier lugar en un área con acceso inalámbrico a Internet, siempre y cuando la ubicación elegida también ofrezca las condiciones para concentrarse en el trabajo.

Ahora estamos familiarizados con personas que realizan teletrabajo en las áreas de comidas en centros comerciales, en los parques o en el transporte público, e incluso cuando caminan por la calle. Esta es una tendencia en aumento entre los teletrabajadores totalmente móviles o “nómadas” que tiende al incremento en el futuro. (p.17)

Relaciones laborales en el teletrabajo

CIDTT/MTSS (2016), Los teletrabajadores pueden tener una relación obrero patronal (de dependencia) con sus empleadores. En este caso el empleador tiene un control sobre las actividades del teletrabajador, incluyendo si se permite o no el teletrabajo, la frecuencia semanal y horario con el que teletrabaja, el lugar en el que el teletrabajador puede laborar, y las TICs que el teletrabajador puede usar. A cambio de este control, el empleador también asume una serie de responsabilidades para el empleado, incluyendo cumplir con la legislación laboral con respeto a las horas trabajadas, salarios mínimos, salud ocupacional, pensiones y otros.

Los teletrabajadores también pueden ser independientes, cuya provisión de productos o servicios a sus empleadores se rige por los contratos por servicios profesionales, que releva al patrón de muchas de las responsabilidades con respecto a salarios, salud y pensiones mencionadas previamente. Sin embargo, es posible que el empleador no pueda imponer el mismo nivel de control sobre las actividades del teletrabajador independiente que si puede ejercer en el caso de los empleados en relación de dependencia, lo que introduce un mayor grado de flexibilidad en términos de jornadas, ubicaciones y otros factores relacionados con la forma en que este tipo de teletrabajador lleva a cabo sus responsabilidades contractuales. Para ambos casos se ha observado que muchas organizaciones suscriben acuerdos específicos con los teletrabajadores en los que se establecen las condiciones particulares en que se prestaran los servicios (p.17-18)

Frecuencia de teletrabajo

CIDTT/MTSS (2016), Algunos teletrabajadores son “empleados virtuales” que pasan todo su tiempo de trabajo fuera de las oficinas de sus empleadores, cooperando y coordinando con compañeros, jefatura y usuarios mediante el uso de tecnologías de telecomunicaciones. Al menos en el caso de los empleados en relación de dependencia, estos arreglos son relativamente poco frecuentes, aunque son cada vez más comunes en ciertas situaciones, como cuando las empresas compiten por una cantidad limitada de trabajadores altamente capacitados que pueden exigir un arreglo de este tipo como condición para aceptar el empleo (Revista ITNow 2016).

La gran mayoría de los empleados en relación de dependencia que teletrabajan están obligados a pasar varios días de cada semana de trabajo en las oficinas de sus empleadores (“teletrabajo parcial”). En el caso del gobierno de los Estados Unidos, por ejemplo, que ha puesto mucho énfasis en el teletrabajo desde hace más de una década, el 31% de los teletrabajadores trabajo fuera de las oficinas gubernamentales durante tres o más días por semana en 2015, mientras que 34% trabajo fuera de la oficina durante 1-2 días por semana y el resto de los teletrabajadores se encontraban fuera de sus oficinas de forma intermitente (“teletrabajo contingente”) o durante un máximo de un día al mes (Telework.gov 2016).

Hay varias razones para mantener la presencia ocasional de los teletrabajadores en las oficinas de sus empleadores. Estas van desde la incomodidad de los gerentes para evaluar el desempeño de los empleados sin tenerlos físicamente presentes, hasta la

creencia de los gerentes de que el trabajo en equipo creativo requiere la proximidad física, o la creencia de los teletrabajadores de que la ausencia prolongada de la oficina puede perjudicar sus posibilidades de ascenso (p.18).

Beneficios y desafíos del teletrabajo

CIDTT/MTSS (2016), También se ha demostrado que esta práctica presenta una serie de desafíos para que se consolide dentro de las organizaciones y la sociedad en general. A continuación, se citan ambas dimensiones.

Castillo Builes (2010).

Se pretende que el teletrabajo no solo sea una manera de utilizar las telecomunicaciones sino también que se convierta en una oportunidad de mejorar el estilo y la calidad de vida de los colaboradores. Ya que el teletrabajo genera ciertos beneficios como lo son: ahorro de dinero en transporte, disminución de la contaminación ambiental (Bailey & Kurland, 2002), fomenta valores como la responsabilidad, compromiso, autodisciplina, planeación y organización. Se beneficia a los colaboradores que viven alejados, genera un mayor conocimiento y se comparte más en familia. (p.1-5).

El colaborador tiene más autonomía, más tiempo libre y no se ausenta tanto al trabajo (Fincato, 2014, p-20). En el caso de las mujeres, logran también satisfacer las demandas del hogar, mejorando así la calidad de vida de los miembros del núcleo, familiar y en especial el de la colaboradora, ya que se desarrolla a nivel personal y profesional (Havruluk & de Smith, 2010, p.78). El principal beneficio es que se puede

cuidar a la familia y se puede tener un balance entre familia y trabajo (Bailey & Kurland, 2002, p.383).

Existe un ahorro para las empresas por consumo de energía, genera inclusión a las personas menos favorecidas, amplía mercados, estimula el uso de las TIC, genera una mejor distribución geográfica poblacional y fomenta un código de ética en los colaboradores (Castillo Builes, 2010, p.5).

Sumando todos los beneficios anteriores, se genera un aumento en la satisfacción laboral del colaborador y esta a su vez permite un aumento en la productividad laboral. Se indica que un 70% de los colaboradores que realizan teletrabajo ven aumentada la satisfacción al poder disfrutar la libertad y la flexibilidad del trabajo, por lo que se incrementa la productividad ya que trabajan más horas (Bailey & Kurland, 2002, p.400). CIDTT/MTSS (2016), Sobre los beneficios del Teletrabajo existen abundantes referencias para las organizaciones, el trabajador, el medio ambiente y la sociedad en general. A continuación, algunas de ellas.

- En el foro sobre Teletrabajo de la OIT, indica que el “El teletrabajo puede aportar numerosos beneficios laborales y sociales. Los beneficios para los trabajadores pueden ser, entre otros, unos desplazamientos más cortos, menos gastos personales relacionados con el trabajo y una mejor conciliación de la vida laboral y familiar, incluida una mayor capacidad para equilibrar las responsabilidades profesionales y de prestación de cuidados, y más oportunidades de trabajo. Los empleadores pueden beneficiarse de una mayor productividad, menos gastos generales y el acceso a una oferta más amplia, diversa, motivada y calificada de trabajadores. En lo que respecta a los gobiernos, el teletrabajo puede ser una

estrategia para afrontar los problemas medioambientales y de congestión urbana, y para promover oportunidades de empleo incluyentes para todos.

- Los gobiernos y las empresas también suelen considerar el teletrabajo como una forma de hacer un mejor uso de sus recursos de las TICs para modernizar su organización y mejorar la eficiencia y productividad de sus operaciones.
- Algunos de los beneficios más importantes para los empleadores que pueden ser proporcionados por el teletrabajo están relacionados con los efectos que tiene sobre los propios teletrabajadores: algunos estudios han demostrado que los teletrabajadores pueden ser más productivos que los trabajadores de oficina, debido a factores como el aumento de la capacidad de organizar su tiempo para acomodar tareas importantes sin interrupciones. Además, los teletrabajadores suelen considerar su capacidad de trabajar fuera de la oficina como un privilegio, y pueden dedicar más tiempo y esfuerzo a completar su trabajo satisfactoriamente para mantener ese privilegio, que los trabajadores de oficina.
- Se ha mostrado que la implementación de programas de teletrabajo genera ahorros de costos para los empleadores al reducir la cantidad de espacio de oficina necesario, lo cual no solo puede reducir los costos de construcción o alquiler, sino también los costos relacionados con electricidad, agua, mantenimiento de edificios y servicios como vigilancia. Claramente, estos ahorros aumentarían a medida que más empleados teletrabajen y lo hagan con más frecuencia.
- Otro beneficio del teletrabajo en términos de aumentar la cantidad de nuevos empleados fue mencionado anteriormente, si existe mucha competencia por trabajadores altamente calificados en el mercado laboral, ofrecer la oportunidad

de teletrabajar puede hacer que un empleador sea más atractivo para estos trabajadores. Además, el atractivo del teletrabajo puede ser un factor en la retención de empleados clave, manteniendo a las personas con habilidades valiosas en la organización y reduciendo los costos de contratación y capacitación de empleados nuevos.

- Un aspecto importante del teletrabajo desde el punto de vista del aumento del empleo y de la solidaridad social, es la posibilidad que ofrece de proporcionar empleos a las personas desocupadas debido a limitaciones para viajar a las oficinas del empleador. Estos empleados potenciales, pueden incluir a miembros de grupos vulnerables que deben permanecer cerca de sus hogares, como las personas con discapacidad, las mujeres jefas de familia, los jóvenes y adultos mayores activos laboralmente, entre otros, todos ellos de especial importancia en los esfuerzos del gobierno por mejorar el empleo (Presidencia 2015). El teletrabajo también puede ayudar a proveer empleo a los trabajadores potenciales que viven en áreas rurales, lejos de las empresas que podrían hacer un mejor uso de sus habilidades.
- La incorporación de empleados que viven lejos de las oficinas de los empleadores también es relevante cuando los empleadores tratan de contratar trabajadores con habilidades importantes que es posible no estén dispuestos a viajar distancias largas, o trasladar sus lugares de residencia para aceptar un trabajo, pero que estarían dispuestos aceptarlo si se elimina esta barrera. La falta de voluntad para cambiar el lugar de residencia se debe a factores tales como que los empleados potenciales tienen otros miembros de sus familias ya empleados cerca de su actual lugar de residencia.

- El papel del teletrabajo para atraer y mantener a los trabajadores calificados también representa una ventaja importante en la formación de nuevas empresas, permitiendo la inclusión de empleados de alta calidad sin que esto implique necesariamente la ampliación del espacio de oficinas y los costos asociados con esa ampliación. También puede permitir la formación rápida de “equipos virtuales” de trabajadores calificados de diferentes lugares con las habilidades necesarias para proyectos concretos, y realmente puede hacer facilitar nuevos tipos de empresas, basados en ofrecer diferentes tipos de servicios a clientes remotos de forma temporal o permanentemente, utilizando Internet para comunicarse y cooperar con los clientes. Así mismo, el teletrabajo puede ofrecer empleo a trabajadores independientes, como puede verse en la participación de individuos en los mercados de trabajo en línea para proporcionar servicios a los clientes a través de Internet de forma temporal (“freelancing”).
- De igual forma, un beneficio que ofrece el teletrabajo a los empleadores es su contribución al mantenimiento de la continuidad de las operaciones en situaciones de contingencia originadas por condiciones ambientales o sociales de diferente naturaleza, que afectan los lugares de trabajo o la infraestructura de transporte. En Costa Rica, por ejemplo, los efectos del huracán Otto en 2016 hizo difícil que los empleados viajaran al trabajo y se instó a los empleadores a utilizar el teletrabajo para minimizar los problemas que esto causaba (Monumental 2016). De forma similar, el teletrabajo se aplicó con motivo de manifestaciones realizadas por gremios del transporte público en ese mismo año.

- Desde el punto de vista del trabajador, el primer beneficio que experimenta del teletrabajo es la eliminación de la necesidad de viajar, con el consecuente ahorro de tiempo y dinero, evitando además el estrés. Sin embargo, algunos aspectos del simple hecho de no trabajar en las oficinas de su empleador también son muy valorados por los teletrabajadores.
- Reducir la cantidad de viajes que implica el trabajo tiene beneficios tanto para los empleados, como para la población en general, en particular por la congestión vial. En Costa Rica esto es de especial relevancia ya que recientemente el país fue clasificado en el Índice de Satisfacción de Conductores Waze (2016) en el lugar 29 de los 38 países analizados en cuanto a la satisfacción general del conductor, y ocupó el más bajo de todos los valores en términos de Tráfico (atascos, horarios de desplazamiento, velocidad de las horas pico, y construcción y cierre de carreteras de todos los países incluidos en el estudio.
- Viajar menos también produce menos emisiones de gases tóxicos de los motores de combustión interna. En Costa Rica se estimó que implantar el teletrabajo para la mitad de los funcionarios con perfil para hacerlo resultaría en una disminución de 24.000 vehículos por día en las vías de la Gran Área Metropolitana (GAM), lo que a su vez reduciría la cantidad de combustibles consumidos en aproximadamente 48 millones de litros de combustible al año, y la cantidad anual de dióxido de carbono producido por vehículos en cerca de 28.600 millones de toneladas (Gobierno CR 2015).
- En estudios realizados por el experto en Teletrabajo Álvaro Mello (Sao Pablo 2015), experto en teletrabajo, se llegó a determinar que la práctica del teletrabajo

tiene un efecto directo en las acciones que realizan los gobiernos para mejorar la movilidad urbana, al contribuir a descongestionar las vías, mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, estimular la economía local y reducir el impacto en el ambiente (p.18-19-20).

Beneficios Esperados de los teletrabajadores

DEL DECRETO N° 39225-MP-MTSS-MICITT (2015), Dentro de los principales beneficios que se esperan obtener con la aplicación del Programa de Teletrabajo, sobresalen los siguientes:

Para la Institución

- a- Impulso a las acciones de modernización de la gestión.
- b- Optimización en el uso de las Tecnologías disponibles.
- c- Reducción de gastos en Servicios Públicos (agua, energía, papelería).
- d- Mejor aprovechamiento del espacio físico.
- e- Impulsar una cultura organizacional de trabajo por objetivos y resultados.

Para el ciudadano/país:

- a- Contribuir con el descongestionamiento vial.
- b- Disminución del consumo de combustibles.
- d- Reducción en tiempos de respuesta en los trámites.
- e- Facilitar la inclusión social de grupos vulnerables.

Para el trabajador/a:

- a- Aumento en la productividad.

- b- Disminución de costos y tiempo por desplazamientos.
- c- Mejora en la conciliación de la vida personal y laboral.
- e- Aumento en las posibilidades de desarrollo personal. (p.26)

Beneficios ambientales

Esta categoría incluye factores tales como ahorro de energía y reducción de emisiones de CO₂, de creciente relevancia en el mundo contemporáneo.

Ahorro de energía

Los edificios de oficinas son grandes consumidores de energía. Trabajar desde casa reduce el consumo de electricidad hasta en un cincuenta por ciento (Sun Microsystems, 2009). En casa se suele trabajar con iluminación y ventilación naturales, y se minimiza el uso de ascensores o escaleras mecánicas.

Reducción de las emisiones de CO₂

Hay estudios que señalan que entre el cuarenta y el cincuenta por ciento de las emisiones de CO₂ de una empresa son producidas por sus trabajadores durante sus traslados hacia y desde su lugar de trabajo (“Las oficinas “verdes” ahorran y, además, mejoran la productividad”, por lo que reducir esos desplazamientos tendería a disminuir la contaminación.

Beneficios sociales

Al teletrabajo se atribuyen también importantes beneficios sociales, por la posibilidad que ofrece de incorporar al trabajo a personas en desventaja y mejorar el balance entre vida personal y trabajo.

Balance entre vida personal y trabajo

El teletrabajo permite aumentar el tiempo dedicado a la familia, por la disminución de los traslados y la posibilidad de pasar más tiempo en casa. IBM de Venezuela fue una de las empresas pioneras en el país en la implantación del teletrabajo —o trabajo móvil, como lo llaman— cuando, a comienzos de la década pasada, se ofreció esta modalidad de trabajo a las madres luego de finalizado su permiso postnatal. Hoy es práctica habitual entre sus integrantes, incluyendo el personal de las áreas administrativas y de apoyo. El resultado ha sido positivo, de acuerdo con su director de Recursos Humanos. (p.15-17).

Desafíos del teletrabajo

CIDTT/MTSS (2016), La práctica del teletrabajo presenta múltiples retos de diferente naturaleza, algunos refieren a las características propias de la persona que lo realiza, otros a los estilos de liderazgo que se utilicen, otros a los niveles de seguridad de la información, otros al nivel de interoperabilidad y acceso de bases de datos, entre otros. En un estudio del Centro de Teletrabajo y Tele formación, realizado por la Licda Sonia Boiarov (Buenos Aires, 2014) -experta en teletrabajo-, así como producto de la experiencia acumulada en Costa Rica, se identifican una serie de desafíos y sus posibles soluciones.

- **Aislamiento:** El personal que se desliga de la organización informal de la empresa puede dejar de compartir el sentimiento de pertenencia hacia la misma y sentir cierto grado de alejamiento del resto de sus compañeros, ya que en el teletrabajador se produce un cambio en sus relaciones sociales tradicionales.

solución: Esta situación también se presenta con puestos de agentes vendedores, inspectores, personal de campo que suelen pasar periodos largos de tiempo fuera de las instalaciones del empleador. En un inicio se recomienda aplicar de dos a tres días de teletrabajo, así como mantener una comunicación estrecha sobre actividades formales y extralaborales.

- Exigencia de nuevas competencias laborales: Existe la posibilidad de que la persona teletrabajadora no posea las competencias para laborar con independencia, lo cual puede afectar la calidad y cantidad del trabajo asignado. solución: Detectar que el empleado posee las competencias requeridas y en caso de requerir un cierre de brechas aplicar un programa formativo en este campo.
- Dificultades de agremiación y participación: El teletrabajador alejado del centro de trabajo podría no estar informado sobre las actividades que se desarrollen en su gremio. También puede ver afectada su elegibilidad en las elecciones de representantes. solución: Poner a disposición de las Asociaciones Gremiales los datos de los trabajadores remotos con la finalidad de facilitarles el acceso a la información y a las convocatorias.
- Aumento en gastos de servicios para el trabajador: Con frecuencia se plantea como se cubre el mantenimiento de los equipos de cómputo, el costo de la conectividad, de los servicios de electricidad, de agua y otros relacionados con sus actividades laborales. solución: En primer lugar, se debe valorar que el patrono cubra algunos o todos estos gastos, lo que se define por mutuo acuerdo entre las partes.

- En caso contrario se puede orientar al teletrabajador en la forma de estimar los ahorros que obtiene por motivo de teletrabajar (menos traslados, reducción en los costos de vestido y alimentación) para así determinar que sus costos no se incrementan.
- Gastos para acondicionamiento en el hogar: En caso de que el trabajador no tuviera un lugar adecuado en su hogar debe realizar el acondicionamiento respectivo. Solución: Orientar al Teletrabajador a que seleccione un espacio con las condiciones básicas de salud ocupacional, lo cual no implica necesariamente realizar gastos adicionales.
- Imposibilidad de controlar al trabajador físicamente. Se argumenta que el control sobre del funcionario se dificulta con la práctica del teletrabajo Solución: Seleccionar a trabajadores que se caracterizan por su dedicación, honestidad, principios, valores y lealtad al cumplimiento de los objetivos institucionales; así mismo. establecer una dirección por objetivos o resultados que permita establecer de forma precisa la ejecución del trabajo. Desarrollo de software de gestión adecuados a la tarea.
- Perdida de confidencialidad y seguridad de la información. Existe la posibilidad que los teletrabajadores realicen un uso inadecuado de información sensible para la organización. Solución: Seleccionar de forma técnica al Teletrabajador para reforzar los criterios éticos que debe cumplir en cualquier lugar que labore. De forma complementaria, firmar un acuerdo de confidencialidad y un programa de comunicación constante que refuerce los principios y valores.

- Aumentan las distracciones del trabajador: El empleador suele pensar que en su hogar o sin una supervisión directa el trabajador puede distraerse de su tarea y no cumplir con lo pautado. Solución: La fijación de objetivos y metas para evaluar la productividad es la mejor medida del nivel de dedicación, si esta baja se procede a revertir el proceso y el empleado vuelve a su sitio de labores en la organización.
- Cultura Organizacional: Este es uno de los desafíos más frecuentes para aplicar el teletrabajo, debido a los mitos, estereotipos y creencias sobre esta práctica. Solución: Desarrollar un programa de manejo del cambio, tanto hacia la aplicación del teletrabajo, como a la necesidad de modernizar las prácticas laborales en todos los ámbitos (p.20).

Perjuicios del teletrabajo

Caso contrario, la revisión sobre teletrabajo indica que este podría generar perjuicios que afecten negativamente la calidad de vida del trabajador, ya que en algunos casos se genera aislamiento profesional y social, generando problemas de comunicación (Bailey & Kurland, 2002, p.383). Se considera que incluso puede generar problemas psiquiátricos, aumentando los costos médicos. En otros casos se pierde la oportunidad de crecer en la empresa (Fincato, 2014, p.20).

En pocos casos reportan menos tiempo de trabajo y problema familiares (Bailey & Kurland, 2002). Por el contrario, en muchas ocasiones el lugar que se utiliza para hacer teletrabajo, no cumple con las reglas básicas de salud y ergonómicas, llegando a dañar

la salud del colaborador. Algunos de los principales problemas son no cumplir los horarios de comida y no tener buenas posturas para trabajar.

En otros casos, si es la mujer la que realiza el teletrabajo, se podría generar una doble carga de trabajo, dañando así su calidad de vida y si se tiene bebés pequeños es complicado tener un balance entre familia y trabajo (p.383-400).

Para un mejor entendimiento sobre la presente investigación, se expondrán varias conceptualizaciones basadas en distintas teorías propuestas por ilustres a lo largo de la historia, lo cual permitirá una mejor comprensión por parte del lector.

Modalidades del teletrabajo

Murillo (2017), nos presentan ventajas y desventajas a la hora de utilizarlas, a continuación, la descripción de cada una.

A. Teletrabajo a tiempo completo: Modalidad especialmente adecuada para el personal que vive muy alejado del centro de trabajo, con un cierto rodaje en la empresa, con capacidad de auto organización y que realice tareas que no impliquen mucho trabajo colaborativo.

Figura 3 *Ventajas y desventajas del teletrabajo a tiempo completo*

ventajas	desventajas
<ul style="list-style-type: none"> ● Elimina totalmente las distracciones de la oficina. ● Ahorro de costes en espacio físico de la oficina. ● Elimina completamente el tiempo de desplazamiento hacia la oficina. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Posibles problemas de aislamiento del trabajador. ● Pérdida de comunicación entre los compañeros. ● Dificulta la promoción profesional.

B. Teletrabajo algunos días de la semana: Esta opción es muy aceptada en el mundo empresarial pues concilia los beneficios del trabajo presencial y el teletrabajo. Resulta una vía idónea de incorporación del teletrabajo en la empresa en sus primeras fases, además las empresas suelen optar por fijar de antemano los días de la semana en los que cada teletrabajador se queda en casa, aunque también es posible que sea el propio trabajador quien lo decida cada semana según sus necesidades.

Figura 4 *Ventajas y desventajas del teletrabajo alguna(s) jornadas laborales a la semana*

ventajas	desventajas
<ul style="list-style-type: none"> ● Favorece la conciliación y minimiza los riesgos de aislamiento. ● El aprendizaje informal a través del contacto con los compañeros se ve mínimamente afectado. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Costes asociados a la existencia de dos puestos de trabajo por trabajador (este problema puede minimizarse con puestos de trabajo compartidos en la oficina). ● Resulta necesaria una buena organización del trabajo para que las reuniones y las tareas que precisen de la presencia física del teletrabajador se realicen los días en que éste acude a la oficina.

C. Teletrabajo una parte de la jornada: Especialmente adecuado para personas con responsabilidades familiares durante una parte del día (atender a una persona dependiente, ir por los niños a la guardería, etc.). Esta modalidad idónea para trabajadores cuya presencia física en la oficina es necesaria todos los días, pero que pueden realizar determinadas tareas desde su domicilio. (p. 22,23)

Figura 5 *Ventajas y desventajas del teletrabajo una parte de la jornada laboral*

ventajas	desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Favorece la conciliación y minimiza los riesgos de aislamiento. • El aprendizaje informal a través del contacto con los compañeros se ve mínimamente afectado. • El trabajador tiene contacto con la oficina todos los días. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resulta complicado implantar puestos de trabajo compartidos en la oficina, por lo que los costes asociados a la existencia de dos puestos por trabajador sólo pueden solventarse por medio del traslado de la tecnología (ordenadores portátiles) o si el trabajador utiliza su propia tecnología en su domicilio. • No elimina los desplazamientos hacia la oficina.

En el libro ABC del teletrabajo (2013) Rafael Orduz plantea los siguientes retos para la implementación del teletrabajo:

- **Control:** Es posible hacer seguimiento a los colaboradores por cumplimiento de tareas y no de horarios.
- **Productividad:** Un trabajador concentrado en el logro de metas definidas y disfrutando de un mayor balance entre su vida laboral y personal es más productivo.
- **Costos:** Realizar inversiones iniciales en tecnología que retomen en el mediano plazo como reducciones en costos fijos.

- **Cultura Organizacional:** Se requiere gestionar el cambio de mentalidad de supervisores y colaboradores hacia una cultura más flexible, basado en la confianza, la orientación a resultados y el uso de la tecnología que hacen más competitiva a la organización en el mercado actual.
- **Políticas:** Ajustar las políticas corporativas requiere una revisión en materia de horarios y cumplimiento.
- **Tecnológico:** Las necesidades tecnológicas dependen de la proyección de cada organización, y aunque se requieren algunas inversiones y cambios en plataformas, estas se revierten en productividad y optimización de los recursos tecnológicos de las organizaciones. (p.21-22-23).

Implementación del teletrabajo en las organizaciones

En el libro ABC del teletrabajo (2013) de Rafael Orduz nos dice: El proceso de implementación y adopción del modelo de teletrabajo incluye cinco etapas cada una con pasos definidos:

- La primera de ellas es el compromiso institucional que da claridad sobre la voluntad y los objetivos de la dirección con la implementación del modelo.
- La segunda es la planeación general del proyecto en el cual se define un plan de ruta para alcanzar esos objetivos y los recursos necesarios para lograrlos.
- La tercera es la autoevaluación en materia jurídica, tecnológica y organizacional, para identificar los recursos y necesidades a suplir para iniciar el proceso de implementación.

- La cuarta, es el desarrollo de la prueba piloto que medirá la capacidad de adaptación de la organización y los empleados a este cambio.
- Y, por último, la quinta etapa será de apropiación en la cual se adopta el modelo con la aplicación de procedimientos y políticas del teletrabajo como modalidad laboral de manera continuada.

Las etapas propuestas, que parten de la revisión de modelos implementados a nivel mundial y nacional, se enmarcan en un proceso de gestión del cambio organizacional que busca preparar la estructura necesaria y a las personas involucradas para ser exitosos en su aplicación. (p.144).

Riesgos del teletrabajo

Orduz nos señala en su libro *El ABC del teletrabajo* (2013) algunos riesgos que puede traer el método teletrabajo a la organización:

- Dificultades del trabajador para adaptarse al modelo, los cuales generan atrasos en el cumplimiento de los objetivos y, por lo tanto, una baja en la productividad.
- Amenazas o riesgos informáticos por la inadecuada gestión de la información por parte del trabajador.
- Pérdida del sentido de pertenencia del trabajador respecto de la organización que impacte la calidad del trabajo o el compromiso con el mismo. (p.144)

Ventajas y Desventajas del teletrabajo

Ventajas del teletrabajo

Las ventajas del teletrabajo vienen asociadas a sus objetivos. En este sentido, se pretende apuntar a los beneficios conseguidos por los trabajadores y las empresas, como actores principales en la relación de teletrabajo. Montalvo (2006: 5), señala que “lo importante para un teletrabajador es que tenga sentido de confidencialidad, disponibilidad, creatividad y actualización permanente”. Sin embargo, en un sentido más amplio las ventajas vienen asociadas a la comodidad que les da esta modalidad, no sólo en la forma de trabajar, sino de vivir. Entre estas, se pueden citar: Flexibilidad para decidir cuándo, dónde y cómo teletrabajar. Autonomía en la organización y desarrollo de sus actividades. Movilidad. Mayor productividad, asociada al sentido de libertad en la realización de las actividades y por la oportunidad de poder elegir qué hacer y en qué proyectos participar.

Mayores oportunidades laborales, ya que no posee limitaciones geográficas para acceder a mejores oportunidades de trabajo. Mayor vida familiar, asociada a la flexibilidad del teletrabajo. Oportunidades de participación para personas discapacitadas, permitiendo insertarse en la comunidad sin problemas de rechazo. Menor desplazamiento para trabajar, lo que se traduce en ahorro en gastos de transporte; menos molestias y estrés. Capacidad de elección del entorno de trabajo. Capacidad de decidir el horario laboral y las pautas de trabajo.

Realizar la mejor combinación de las exigencias laborales y extralaborales. Mejor calidad de vida y sólido desarrollo personal. Oportunidad de crecer profesionalmente al trabajar para empresas, no sólo locales y nacionales, sino internacionales. Crear nuevas empresas y oportunidades de trabajo para otros teletrabajadores.

En relación con las empresas, sus ventajas vienen dadas principalmente por los ahorros y la maximización del rendimiento de los recursos. Entre estas podemos citar: Menores problemas de convivencia entre los empleados, como consecuencia de la falta de interacción personal entre los teletrabajadores. Mayor productividad en la empresa, debido a que el teletrabajo, por lo general se realiza asignando trabajos por objetivos. Menor costo por puesto y menor necesidad de infraestructura, al no requerir de espacio físico para albergar a los trabajadores. Disponibilidad de una amplia gama de profesionales especializados (teletrabajadores), para que la empresa aborde sus trabajos o proyectos.

Ello impactará en la calidad del producto y/o servicio que preste la organización. Ahorro en costos, al no existir la necesidad de invertir en sistemas de control de horario para los trabajadores. Disminución en los índices de ausentismo laboral de la empresa. Disposición de una mejor infraestructura de TIC para el desarrollo de los trabajos requeridos por la empresa, ya que los teletrabajadores deben poseerla para su desempeño profesional. Mejora en los plazos de entrega de los trabajos y proyectos, especialmente cuando los pagos se realizan por cumplimiento de objetivos pautados. Crecimiento y expansión geográfica de la empresa, sin realizar cambios estructurales, ni incrementar sus costos de infraestructura. Eficiencia en el desempeño de los puestos de trabajo, al existir la flexibilidad de ser manejados por distintos teletrabajadores.

Las personas participantes señalan el ahorro, mayor tiempo de descanso por traslado y, mayor conciliación entre la vida personal y la vida laboral.

Desventajas del teletrabajo

Así como teletrabajar presenta un conjunto de ventajas muy atractivas, también muestra algunas desventajas, tanto para el trabajador como para la empresa. Di Martino (2004: 30), plantea que “los riesgos de salud y seguridad de los teletrabajadores desde el hogar, incluyen todos aquellos que se encuentran en los entornos de oficina convencionales, agravados por el hecho de que las viviendas no fueron construidas para albergar actividades laborales extra-domésticas”. Aspecto que es fundamental, pues se debe entender que los teletrabajadores en su mayoría trabajan desde el hogar y éste no está equipado para ello, y de estarlo, los costos serían altos para el individuo.

Esta es una de las mayores desventajas para el teletrabajador. Entre otras desventajas, se encuentran las siguientes: El no acudir a un lugar de trabajo y no tener relaciones con otros trabajadores puede producir sensación de aislamiento en el trabajador, lo cual afectaría su rendimiento.

Para muchos teletrabajadores no existe la identidad laboral y no hay una integración con la empresa en la que laboran. Un teletrabajador puede estar trabajando para varios competidores al mismo tiempo, lo que puede generar conflictos de confidencialidad.

El teletrabajador puede sentir inseguridad laboral, más fácilmente que un trabajador tradicional, por su ausencia en la compañía. La falta de ambiente laboral, puede afectar algunos teletrabajadores que han tenido mucho tiempo trabajando

tradicionalmente. En algunos casos, se puede dar el sedentarismo en los teletrabajadores por la falta de traslado y movimiento; desmejorando la calidad de vida de estos.

Los aspectos culturales, también influyen en el desempeño de los teletrabajadores, debido a que existen, en algunos países, personas que no comprenden el teletrabajo y menosprecian a los teletrabajadores subvalorando su actividad. En el caso de las empresas, se presentan las siguientes desventajas: Dificultad para motivar a los teletrabajadores, no sólo por estar ellos fuera de la empresa, sino por tener elementos culturales completamente distintos a los de la misma.

El no tener a los teletrabajadores dentro de la empresa, compartiendo su ambiente laboral puede originar pérdida de la fuerza corporativa de la empresa, por la falta de integración de estos empleados a la organización. Es difícil la supervisión de los teletrabajadores, por lo cual puede generarse puntos de rendimiento decrecientes en estos, trayendo como consecuencia mayores costos. El teletrabajo puede resultar más costoso que disponer de un personal tiempo completo en la oficina; esto depende de la naturaleza y exigencia de la actividad a desarrollar.

Pueden existir conflictos de lealtad entre los teletrabajadores y las empresas, cuando estos acceden a información vital de la misma o a sus bases de datos. O cuando trabajan para varios competidores, como se mencionó anteriormente.

Las personas participantes señalan desvinculación emocional, problemas de conexión de internet y dificultad en la adaptación inicial de la modalidad.

Ventajas y Desventajas del teletrabajo para los teletrabajadores

Ventajas

- Flexibilidad espaciotemporal
- Autonomía para decidir sobre su práctica laboral
- Manejo libre del horario y del tiempo
- La no necesidad de movilizarse al lugar de trabajo
- Mayores oportunidades laborales
- Reducción del nivel de estrés
- Mayor independencia
- Reducción de gastos en combustible, alimentación, etc.
- Mejor ambiente laboral
- Balance entre el tiempo de trabajo y el tiempo libre
- Incremento en la cualificación
- Incremento de la eficiencia

Desventajas

- La falta de relación e interacción con los compañeros
- Aislamiento y falta de socialización
- No saber desconectarse del ámbito laboral

- Riesgo de carencia de espíritu de trabajo
- Peligro de trabajar de más de lo que debe
- Menos seguridad laboral
- Riesgo de pérdida de pertenencia a la empresa
- No poder separar el tiempo de trabajo del tiempo libre.

En cuanto a las empresas u organizaciones en donde se implementa esta modalidad de trabajo se encuentran las ventajas y desventajas

Ventajas

- Aumento de la productividad
- Reducción de costos: espacio, gastos básicos, etc.
- Menos problemas de convivencia entre los trabajadores
- Menor infraestructura física necesaria
- Más acceso a profesionales de alto nivel
- Eliminación de control horario - Eliminación del absentismo laboral
- Acceso a nueva fuerza de trabajo de diferentes lugares
- Retención de ciertos trabajadores competentes: por ejemplo, mujeres embarazadas o personas con alguna discapacidad Reduce sensiblemente el nivel de problemas de índole administrativo causado por ausentismo, llegadas tardías y en general, problemas de relaciones

Desventajas

- Riesgo de pérdida de pertenencia y lealtad
- Dificultades de supervisión y control
- pérdida de la cultura empresarial - Pérdida de jerarquía
- Tener que invertir en infraestructura tecnológica Fragmentación del personal

Para la sociedad, se encuentran las ventajas y desventajas

Ventajas

- Mejora en el medio ambiente por la reducción de la contaminación
- Descongestionamiento vehicular
- Descentralización de actividades
- Reducción de consumo de recursos energéticos
- Desarrollo de empleo en zonas rurales
- Mejoramiento de la calidad del aire

Desventajas

- Incremento de la dispersión social
- Aumento de las disparidades de género
- Incremento de los trabajos sin protección
- Aumento de gastos en infraestructura tecnológica (p.301-334)

Terry Harting, (2007). Para definir realmente los beneficios que puede traer esta modalidad de trabajo a una persona, hay que tomar en cuenta que cada persona que teletrabaja lo hace por diferentes razones que varían según el género, tipo de ocupación, situaciones familiares del trabajador, entre otros. Las mujeres citan como uno de los mayores beneficios la reducción de estrés y la familia, por su parte los hombres en labores administrativas citan una mayor eficiencia en el trabajo como principal beneficio, mientras hombres en labores oficinistas enfatizan en la reducción del estrés.

El hogar es visto normalmente como un sitio de recuperación, un sitio sentido por los trabajadores como un lugar de descanso y refugio, donde para algunas personas trabajar desde el hogar representa una manera de disminuir el estrés y estar cerca de la familia. Para otras personas trabajar desde el hogar, toma esta sensación de refugio y recuperación y transforma al hogar como un sitio de estrés, en donde debe realizar tanto tareas del hogar como tareas de trabajo. Por lo que en lugar de ganar en flexibilidad laboral con el teletrabajo pierde un sitio para recuperación y recarga de energías.

Existe Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. Esta paradoja, radica en las contradicciones que se pueden dar cuando se tiene una flexibilidad para disponer del tiempo para hacer tareas laborales desde el hogar, este discurso de liberación y autocontrol del tiempo, puede generar una sobrecarga de labores (p.231-253)

Carmen Pérez, (2007), Los autores explican que el hecho de que la persona que teletrabaja sea autónoma para organizarse ella misma el tiempo de trabajo le hace interiorizar un sentimiento de “culpabilidad” (por poder trabajar en mejores condiciones, evitar tiempo de transporte o escapar de las interrupciones de la oficina) que le lleva a

trabajar más tiempo para compensarlo. En otros casos, esta dedicación mayor al trabajo remunerado es vista como una imposición por parte de la empresa. El teletrabajo, en ocasiones, es una fórmula buscada por las empresas para favorecer una disponibilidad horaria más amplia por parte de los trabajadores y trabajadoras.

En un sentido muy similar a lo anterior, se ha constatado que el teletrabajo se define como una modalidad laboral muy positiva en la medida en que posibilita la coordinación de diferentes tareas cotidianas (pediatras, comidas, reuniones con tutores/as, gestiones domésticas, etc.).

Mas, al mismo tiempo, esa posibilidad se puede transformar en un factor de estrés, en una lógica de 20 sucesión sin pausa de tareas y deberes que conquista todo el tiempo y espacio de las usuarias (p.57).

Características del teletrabajador para ser productivo en la empresa

No todos los empleados tienen las características necesarias para ser teletrabajadores. Para que este tipo de trabajo tenga éxito y el empleado pueda ser productivo, es importante que tenga potencial en las siguientes cualidades personales:

- Toma de decisiones: el empleado debe tener la fortaleza de tomar decisiones en forma rápida y efectiva, debe saber dónde obtener la información que necesita para reconocer cuando tiene que recurrir al consejo de un compañero o supervisor.
- Resolución de problemas: un buen teletrabajador debe ser capaz de resolver sus propios conflictos, en vez de pedir ayuda inmediata a otra persona, y debe tener capacidad de análisis para la solución de estos en forma eficaz y rápida.

- **Autogestión:** un buen empleado que utiliza el teletrabajo debe ser su propio jefe, se motiva así mismo, debe ser organizado con su tiempo, corrige su propio trabajo y, lo más importante, utiliza todas sus habilidades para entregar su trabajo a tiempo.
- **Adaptabilidad:** el teletrabajador debe tener la capacidad de adaptarse a un equipo nuevo o que tenga que asumir tareas administrativas, o que debe asumir un nuevo rol o responsabilidad del departamento.
- **Otras:** el empleado deber tener la capacidad para trabajar con contacto social, buen comunicador, capacidad de equilibrar el trabajo con las responsabilidades domésticas, no ser adicto al trabajo, disponibilidad de viajar cuando se le requiere.

Tecnologías de información y comunicación (TICs)

Esto debido a que es la tecnología básica que hace realizable el teletrabajo. En fin, este concepto se puede definir como aquellos dispositivos tecnológicos (hardware y software) que permiten editar, producir, almacenar, intercambiar y transmitir datos entre diferentes sistemas de información que cuentan con protocolos comunes. Estas aplicaciones que integran medios de informática, telecomunicaciones y redes, posibilitan tanto la comunicación y colaboración interpersonal (persona a persona) como la multidireccional (uno a muchos o muchos a muchos). Estas herramientas desempeñan un papel sustantivo en la generación, intercambio, difusión, gestión y acceso al conocimiento (Cobo, 2009).

Es importante tener presente el significado sobre que es una Herramienta de Comunicación Empresarial, estas son aquellas herramientas o tecnologías de información destinadas a la comunicación dentro de una empresa. Estas pueden ser para comunicación interna y externa, algunos ejemplos de herramientas de comunicación utilizados son; el correo electrónico, Yammer, SharePoint y Skype.

Administración

La administración puede definirse de diversas formas, por lo que se menciona el criterio de varios autores.

Según Thompson, A, en su libro “Administración Estratégica”, (2012) define: La palabra administración se deriva del verbo latín “administrare”, que significa acción de administrar y el término de administrar está compuesta por ad que significa dirección, acción para, y ministere que es servir, obedecer, el que presta un servicio a otro. En la actualidad, la administración es la encargada de interpretar los objetivos propuestos por la organización de empresa o institución y transformarlos en acción (pág. 26).

De acuerdo con Koontz, Weihrich y Cannice en su libro “Administración una perspectiva global y empresarial” (2012), dice que:

Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz.

Esta definición básicamente requiere ampliarse:

- Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.

- La administración se aplica a cualquier tipo de organización.
- También, se adjudica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
- La meta de todos los gerentes es la misma: crear valor agregado.
- La administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia, y la suma de los dos para lograr la eficacia. (P.4)

Administración General

Según Robbins y Coulter (2005), indican que “la administración es la coordinación de las actividades de trabajo, de tal manera que se concluyan en forma eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”. (p.7).

Según lo expuesto por Robbins y Coulter, la coordinación es el eje primordial para el alcance de metas y la conclusión de grandes proyectos.

Es de esta forma que se reafirma el por qué, toda labor debe de realizarse en forma eficiente y eficaz.

Idalberto Chiavenato (2009) manifiesta que: “la administración se ha basado en dos enfoques principales: el que se centra en contenido del trabajo administrativo, en qué se hace (finanzas, marketing, producción, recursos humanos, etc.). Y el que se concentra en la administración como proceso en cómo se hace en términos de planeación, organización, integración, dirección y control, así como en los comportamientos y las habilidades necesarias” (p.9)

Chiavenato (2004) indica que: “existe la Teoría General de la Administración (TGA), es el campo de conocimiento humano que se ocupa del estudio de la

administración en general en las organizaciones, por lo tanto, administrar es mucho más que una mera función de supervisar personas, recursos y actividades”. (p.6).

Robbins y Coulter (2005) expresan que existen cuatro funciones administrativas a las que refieren:

1. “Planeación: Función de la administración en la que se definen las metas, se fijan las estrategias para alcanzarlas, y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades.
 2. Organización: Función de la administración que consiste en determinar qué tareas hay que hacer quién las hace, cómo se agrupan, quien rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.
 3. Dirección: Función de la administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su 36 trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquiera otra manera del comportamiento de los empleados.
 4. Control: Función de la administración que consiste en vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender las acciones que hicieran falta”.
- (p.18)

Según lo mencionado anteriormente la administración en un proceso con el cual el recurso humano y los recursos de una empresa se puede conjuntar para alcanzar los objetivos de una organización.

Eficiencia y eficacia

Eficiencia

Según Robbins & DeCenzo (2009) es hacer algo correctamente; se refiere a la relación que hay entre insumos y productos. Busca reducir al mínimo los costos de los recursos. (P.6)

Según Palacios (1984), es la capacidad de alcanzar los objetivos propuestos en una organización que haga óptimos los recursos necesarios para el desarrollo de los productos o servicios, con lo cual, se logran los objetivos con mínimos recursos posibles o a través de los recursos existentes optimiza la obtención de los fines, llevándolos a su máximo nivel. (P.39)

Eficacia

Según Palacios (1984), citado por (Sandoval 2021) es el grado en que una organización alcanza los objetivos para los que fue creada; se diferencia de la eficiencia por el hecho de que ésta es la medida en función del monto de los recursos utilizados para alcanzar los objetivos de la empresa. (p.39)

Organización del trabajo

Torres (2020), “La organización del trabajo define la forma en que se va a desempeñar las funciones por cada uno de los empleados, Taylor fue quién cambió radicalmente la forma en que se organiza el trabajo”.

Frederick Winslow Taylor pretendía sustituir la improvisación y el empirismo con la ciencia, a efecto de crear una administración científica, y dio un enorme impulso a la ingeniería industrial.

Sus fuentes de inspiración fueron Adam Smith y Henry Ford, el empresario que revolucionó los procesos industriales de su época. Concentró su atención en las tareas, las cuales dividió de tal modo que cada obrero pudiese ejecutar un conjunto de movimientos repetitivos y cadenciosos mediante un método de trabajo, cuya meta era asegurar la estandarización y garantizar la eficiencia máxima de las operaciones.

Era una visión que iba de la base hacia la cima, fundada en la expectativa de que la eficiencia máxima de todos los obreros conduciría, sin lugar a duda, a la eficiencia máxima de la empresa.

El estudio de los tiempos, los movimientos y el método de trabajo se convirtieron en los principales instrumentos de la organización racional de las actividades en las empresas que buscaban eficiencia. En su época, Taylor hizo algo parecido a una reingeniería de métodos, fundada en una especie de benchmarking de los obreros, a fin de encontrar el método más adecuado para cada tarea. La preocupación fundamental era encontrar la mejor manera de ejecutar las tareas, el llamado “THE BEST WAY”. (Chiavenato, 2009)

Según Taylor, los principios de la administración científica son:

- Racionalizar las tareas, es decir, emplear el método científico para determinar la mejor manera de ejecutar cada tarea. El gerente debe proyectar el método de trabajo de modo que aumente la eficiencia en su ejecución.
- Elegir a las personas más adecuadas para ejecutar las tareas. El gerente debe hacer que las habilidades de cada obrero correspondan a las exigencias de cada trabajo.
- Capacitar a las personas para que ejecuten el trabajo de acuerdo con el método establecido. El gerente debe enseñar a cada obrero a utilizar los métodos estandarizados que se han proyectado para su trabajo.
- Monitorear el desempeño en el trabajo con la finalidad de garantizar que lo planeado realmente sea ejecutado. (p.22)

Organización y empresa

Según Wehrich (2012), la organización se define como: Un grupo de personas que trabajan en conjunto para crear valor agregado y a la vez define el término empresa como un negocio, una dependencia gubernamental, un hospital, una universidad o cualquier otro tipo de organización; tanto a organizaciones lucrativas como a no lucrativas. (Wehrich, 2012, pp. 4-5)

De acuerdo con la cita mencionada, se puede confirmar que Citi Share Servicios es una organización; ya que todos los empleados y gerentes trabajan en conjunto para

crear un valor agregado a la compañía y así lograr cumplir con sus objetivos y ser mejores que la competencia.

Administración por objetivos

Administración por objetivos (APO), se considera como “un amplio sistema administrativo que de manera sistemática integra muchas actividades gerenciales clave y está conscientemente dirigido hacia el logro efectivo, eficiente y, en consecuencia, eficaz de objetivos organizacionales e individuales” Wehrich, (2012).

La administración por objetivos cuenta con ventajas para la empresa como: su perfeccionamiento mediante la planeación orientada a resultados, también la precisión en las funciones y estructuras, así como en la delegación de autoridad, según los resultados esperados de las personas que desempeñan las funciones.

Además, se logra desarrollar controles efectivos que miden los resultados y conducen acciones correctivas y, por último, se fomenta el compromiso con las metas personales y las de la organización. (p.123).

Los objetivos de la organización se refieren al conocimiento que tiene el trabajador sobre la razón de ser y fines hacia los cuales se orienta la empresa en la cual trabaja.

La tarea esencial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos de operación mediante los cuales pueden alcanzar sus objetivos personales los trabajadores, dirigiendo sus propios esfuerzos hacia los objetivos de la organización. De esta forma la integración Hombre y Organización por la identificación de objetivos permitirá obtener eficiencia y eficacia de los mejores resultados.

Es la meta que se persigue, que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación de un gerente.

Esta definición incluye dos conceptos, desde el punto de vista del gerente son:

a) Meta: es objetivo a seguir y deber ser identificada en términos claros y precisos.

No se habrá de confundir una meta con el área general de actividades deseadas, el hacerlo así pone en énfasis en los medios, no en la mira.

b) Ámbito: de la meta que se persigue está incluida en la declaración de los límites o restricciones presitos que deberán observarse. Toda empresa debe de definir sus metas, en cuanto a esto empresa que no sueña, es empresa que no prosigue, es cuando un atleta, su objetivo es llegar a la meta, si no tuviera definido a el porqué de su carrera o donde pretende llegar se considera que no tendría sentido en nada, como por igual así sucede en las empresas.

Requisitos para la identificación de las metas

- Abarcar el conjunto de dimensiones de desempeño de la gestión: eficiencia, eficacia, calidad y economía
- Debe estar definida en base a la generación de compromisos internos, por lo tanto, su cumplimiento no debe depender de otras entidades o de factores exógenos
- Deben tener un componente de realismo, es decir que puedan ser alcanzadas con los recursos humanos y financieros disponibles.

Productividad, eficacia, efectividad y eficiencia

Se define productividad “como el cociente producción e insumos dentro de un periodo, considerando la calidad” (Cannice, 2012, p.14).

La productividad se relaciona con la efectividad y eficiencia en el desempeño individual y organizacional. De acuerdo con Cannice (2012), “la efectividad es el logro de objetivos y la eficiencia es alcanzar los fines con el mínimo de recursos” (p.14-15).

Al practicar la efectividad en las labores, el tiempo fructifica mucho más y el bienestar aumentan, ya que los deberes están siendo cumplidos de la forma correspondiente, de acuerdo con el estándar de efectividad que se maneje en la organización, o sea, llegara la capacidad o efecto deseado, lo cual, a su vez es llamado también como calidad.

Productividad

Tangen, (2005). “Productividad es un término multidimensional que se utilizó por primera vez en 1766 y desde entonces se ha utilizado para diversas circunstancias, en relación principalmente al sistema económico. Es uno de los principales factores que afecta las competencias manufacturas de una compañía. Desde un punto de vista matemático puede ser usada como una medida básica del rendimiento, en este caso rendimiento laboral. De hecho, en muchos casos se utiliza rendimiento como sinónimo de productividad” (p.34).

Camacho Peláez & López, (2013). Otra definición puede ser el beneficio integral que obtiene una empresa y sus trabajadores, al satisfacer las necesidades de sus clientes y contribuir con el desarrollo social y económico de su país.

Desde una perspectiva económica se relaciona con la eficiencia relacionada al uso racional de los recursos. Pero este proyecto se desea analizar como una perspectiva integral, y es el resultado obtenido por una organización al trabajar con calidad, considerando los aspectos tecnológicos, organizativos y motivacionales del recurso humano.

En ciertos países se sostienen que la aparición del teletrabajo trae grandes beneficios a las empresas, tales como el aumento de la productividad, la disminución del ausentismo, la reducción de costos fijos y la flexibilización de la jornada de trabajo, entre otros (p.87-118).

Administración de Recursos Humanos

Chiavenato (2009), manifiesta: “La administración de Recursos Humanos, depende de las contingencias y las situaciones debido a diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración entre otros”. (p.8).

La Administración de Recursos Humanos esta creada para facilitar algunos procesos entre los cuales se mencionan: proveer capacitaciones, desarrollo y motivación

a sus colaboradores, facilidad en los procesos en cuanto a reclutamiento y selección de personal, evaluación del desempeño, manuales de funciones, por citar algunos.

En décadas pasadas se visualizaba a la ARH como una dependencia que existía en las empresas, solamente para realizar labores administrativas y resolución de conflictos, más en una la nueva era se visualiza como la ayuda 37 idónea para el al administrador o gerente a desempeñar funciones y cumplir las metas establecidas. En complementación a lo expuesto manifiesta Chiavenato (2009 pp.14), que la ARH se refiere a las políticas y las prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas, argumentando su quehacer en las siguientes funciones:

- “Integrar talentos a la organización
- Socializar y orientar a los talentos en una cultura participativa, acogedora y emprendedora.
- Diseñar el trabajo, individual o en equipo, para hacerlo significativo, agradable y motivador.
- Recompensar a los talentos, como un refuerzo positivo, por un desempeño l
- Evaluar el desempeño humano y mejorarlo continuamente.
- Comunicar y transmitir conocimiento y proporcionar realimentación intensiva.
- Formar y desarrollar talentos para crear una organización de aprendizaje.
- Ofrecer excelentes condiciones de trabajo y mejorar la calidad de vida dentro del mismo.
- Mantener excelentes relaciones con los talentos, los sindicatos y la comunidad en general.

- Aumentar la competitividad de los talentos para incrementar el capital humano de la organización y, en consecuencia, el capital intelectual.
- Incentivar el desarrollo de la organización”.

Lo expuesto se resume en potenciar el capital humano, y el capital intelectual, protegiendo el mejor activo de la organización.

El área de RRHH, puede ser reconocido según la organización como; departamento de personal, relaciones industriales, recursos humanos, desarrollo de talentos, capital humano o capital intelectual o bien ARH.

Chiavenato (2011) manifiesta que “recursos humanos son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel 38 jerárquico o su tarea (p.81). A raíz de lo expuesto se denota la importancia de que ARH, promueva he implemente, planes de sucesión y de desvinculación en las organizaciones para los jubilados, esto con fin de garantizar la continuidad y liderazgo desde el interior de las organizaciones.

Desarrollo organizacional

(Wehrich, 2012), El desarrollo organizacional es “un enfoque sistémico, integrado y planeado, dirigido a mejorar la efectividad empresarial. Está diseñado para resolver problemas que reducen la eficiencia operativa a todos los niveles” (p. 344).

En Citi el desarrollo organizacional se utiliza en diferentes áreas como: la formación de equipos, consultas de procesos, modificación del comportamiento organizacional, diseño de puestos, manejo del estrés, planeación de la carrera

profesional y administración por objetivos. Esto logra un mejor ambiente de trabajo y cumplimiento de objetivos.

Cultura organizacional

(Wehrich, 2012), La cultura organizacional es un “Modelo general de comportamiento; creencias y valores compartidos entre los miembros de la organización” (p. 263).

De acuerdo con lo mencionado en la cita anterior, se debe trabajar en la cultura organizacional en una empresa; ya que se debe generar un impacto en clientes internos y externos creando valores. Es importante instituirles la cultura de la empresa a los empleados y gerentes, pues son ellos quienes la representan.

Características individuales en el comportamiento organizacional

Torres (2020), El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el comportamiento organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, para dirigir las. (Chiavenato, 2009).

Las organizaciones no existen sin personas, las cuales son proveedoras de conocimientos, habilidades y competencias; para ello manifiestan aptitudes físicas y aptitudes cognitivas. La personalidad es una tendencia que consiste en comportarse de determinada manera en diferentes situaciones, y explica la estabilidad del comportamiento de una persona a lo largo del tiempo. Las dimensiones de la personalidad son: extraversión, ajuste emocional, afabilidad, sentido de responsabilidad, apertura e interés. Las competencias esenciales son la comunicación, la participación y un profundo compromiso de las personas para trabajar en busca de los objetivos de la organización. Para que una competencia sea considerada esencial o básica para la organización, debe cumplir tres condiciones: el valor percibido por los demás, la diferenciación de los competidores y la capacidad de expansión. En los entornos de negocios se requieren ciertas competencias como lo son: el aprender a aprender, la comunicación y colaboración. (Chiavenato, 2009)

Los principios básicos del comportamiento individual que se derivan de las características de los individuos y de las organizaciones son los siguientes:

- Las personas tienen capacidades diferentes.
- Las personas tienen necesidades diferentes y tratan de satisfacerlas.
- Las personas piensan en el futuro y eligen su comportamiento.
- Las personas perciben su ambiente en función de necesidades y experiencias pasadas.
- Las personas reaccionan en forma emocional.
- Los comportamientos y las actitudes son provocados por muchos factores. (p.17).

Comunicación y relaciones interpersonales

En el libro *ABC del teletrabajo* (2013) de Orduz dice que es conveniente fijar reuniones tanto virtuales como presenciales entre el teletrabajador y el personal de la empresa.

- Esto facilita a la entidad a estar al tanto del funcionamiento de las actividades que desarrolla el teletrabajador, además de fomentar su sentido de pertenencia, el intercambio de puntos de vista y reducir la sensación de aislamiento laboral.
- Además, es importante mantener informada a la organización sobre el progreso y las dificultades que se tienen en el desarrollo de las actividades y asistir a las reuniones de trabajo tanto como sea posible. (pág. 144)

Evaluación de desempeño

Según Koontz (2012), al “evaluar el desempeño, los sistemas de evaluación que consideran objetivos cuantificables preestablecidos tienen un valor extraordinario” (p.318). La evaluación debe medir el desempeño mostrado para alcanzar metas y desarrollar planes, así como el desempeño en las funciones gerenciales.

Las personas tienen diferentes puntos de vista acerca de evaluación del desempeño,

se debe mencionar que existen dos tipos de evaluación: subjetiva y objetiva. Estas son dos formas distintas de medir la eficacia de los empleados. La subjetiva se basa más en las cualidades intangibles, es decir, las que no se pueden medir o cuantificar y la objetiva es de rendimiento: solo miran las cualidades medibles.

Concepto y definición del desempeño.

El autor Chiavenato (2017) lo define en su libro Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones:

El desempeño (performance) es el conjunto de características o capacidades de comportamiento o rendimiento de una persona, equipo u organización. O de vivos, máquinas, equipos, productos o sistemas, en comparación con los objetivos, normas o expectativas previamente definidos. (p.206).

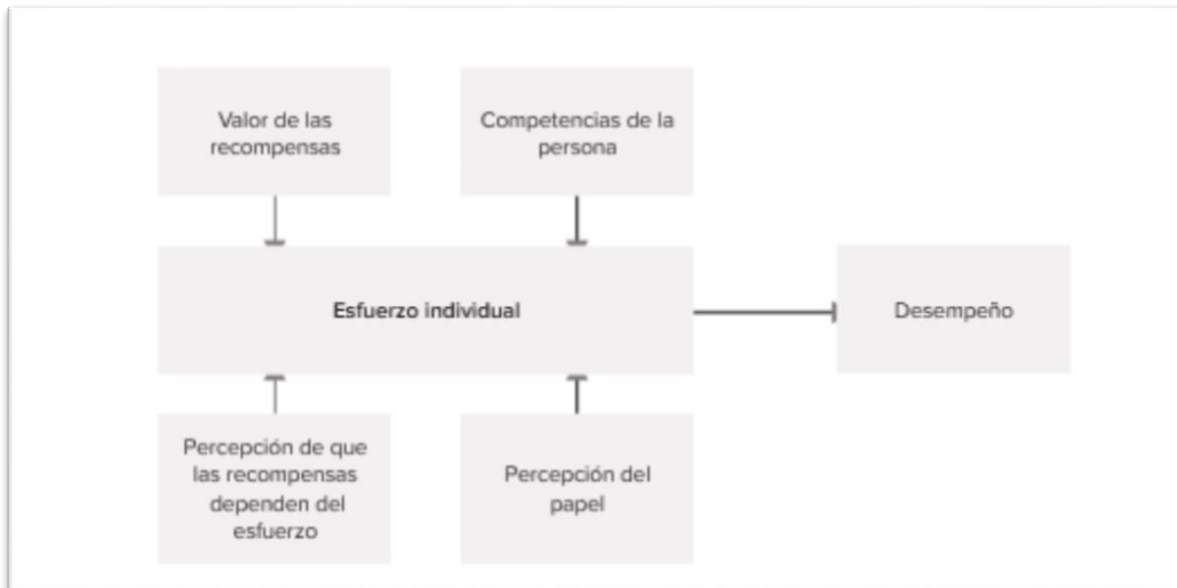
De acuerdo con el autor, es el acto de ejecutar, ejercitar, llevar a cabo una actividad en particular, también se puede decir que es la forma en que las personas, equipos u organizaciones realizan sus tareas y actividades y con ello alcanzan los objetivos organizacionales y promueven excelentes resultados.

El desempeño puede expresarse mediante un análisis con una medida, métrica, un indicador frente al índice en relación con las metas, objetivos.

El desempeño puede ser bajo, medio, alto o excepcional, siendo el principal responsable de la productividad y los resultados de la organización, cuando se considera la competitividad y sustentabilidad. (Chiavenato, 2017, p.206).

El siguiente cuadro corresponde a los factores que afectan el desempeño en el trabajo.

Figura 6 Factores que afectan el desempeño en el trabajo.



Fuente: tomado del autor Chiavenato,2020, Gestión del talento Humano. (p.250)

Objetivos del desempeño

Según Chiavenato (2017): Toda estrategia se despliega sobre los niveles de la organización hasta llegar al nivel operativo. Para que esto suceda es necesario el alineamiento en relación con ella a través de objetivos de desempeño para que el nivel operativo pueda aportar algo para mejorar la ventaja competitiva de la empresa. (p.206).

Los principales objetivos del desempeño están destinados a mejorar los siguientes aspectos:

- 1.Calidad: producción totalmente exenta de errores ofreciendo productos y servicios dentro de las especificaciones.

- 2.Velocidad: prontitud y tiempo de entrega reducido.
- 3.Confiabilidad: producción correcta y entrega segura y confiable.
- 4.Flexibilidad: a través de la capacidad de mejora continua y la innovación en productos y Servicios.

Los 10 mandamientos de la colaboración para un excelente desempeño.

La gestión del desempeño es uno de los desafíos más críticos de las empresas. Cada organización tiene sus necesidades específicas y, por ello, necesita adecuar sus soluciones para obtener colaboración, lealtad y enfoque de sus empleados y cultivar una excelente relación de largo plazo a través de los siguientes mandamientos:

- 1.Incluir a todos: a través de un compromiso en toda la organización enfocado en una actividad integrada y basada en el cliente tanto interno como externo que conecte a todos por medio de la colaboración y el trabajo conjunto. Esto da al empleado una mejor perspectiva respecto a cómo hacer su trabajo, además de proporcionar una cara humana al trabajo colectivo.
- 2.Definir y alinear los objetivos de cada uno: es vital que todos sepan lo que se espera de cada uno de ellos a través de la colaboración. Los objetivos deben ser cuantitativos, concretos y específicos para que puedan evaluarse con facilidad y medirse en el sentido de conocer cómo los esfuerzos están atendiendo las necesidades de la organización y promoviendo recompensas a las personas.
- 3.Aumentar la interacción: creando todos los elementos que mejoren y sustenten una comunidad vibrante de relaciones humanas. Las interacciones entre los

colaboradores humanizan no sólo el trabajo, sino también a la propia organización. Rompen las barreras entre los que proveen el trabajo y los que los reciben, mejorando la afinidad, conexión y compromiso entre las personas, formando una verdadera comunidad humana en la organización. Y mucha comunicación.

4. Hacer una unión centrada en el cliente tanto interno como externo: en la interface de la actividad de cada persona siempre debe estar la presencia del cliente interno o externo con el fin de que esté equipada para atender sus necesidades. La colaboración permite conexiones reales y excelentes relaciones. Esto aumenta el compromiso y la satisfacción de las personas.

5. Recibir y proporcionar realimentación: la colaboración exige que cada uno realmente escuche y se abra respecto a la información y sugerencias que comparta con los demás para que la comunidad proporcione la mejor experiencia a todos. Esto significa que todos sean flexibles y respondan para que haya una atmósfera de honestidad, transparencia y responsabilidad. Lo anterior crea un ciclo renovador de retroalimentación que mejora el trabajo y el ambiente de este.

6. Usar la colaboración como una herramienta de trabajo: una comunidad no es sólo un medio para oír asuntos del cliente interno o externo, sino también para atender las necesidades e introducir y promover nuevos productos y servicios.

7. Ofrecer contenido e interacciones de valor: ninguna comunidad es exitosa si el contenido de sus interacciones es insignificante y de poco valor. Es necesario que las interacciones conduzcan a soluciones reales, conocimientos profundos o actividades de relación constructiva y que proporcionen recompensas y contribuciones concretas, a través de foros de discusión, análisis y mejora continua. El valor también debe incluir recompensas.

8. Integrar a todos a través de todos los medios posibles: los equipos no funcionan en un vacío o en una campana. La comunidad debe estar integrada y conectada a través de todos los escenarios sociales y tecnológicos, como redes sociales. Una comunidad activa es una comunidad exitosa.

9. Transparencia: las personas necesitan saber claramente lo que la organización está planeando, lo que las afecta y cuál es el papel que ejercen los clientes internos y externos en el desarrollo de nuevas ideas. Es imperativo que cada jefe sea honesto con su comunidad y que utilice un discurso interactivo. Es preciso que todos conozcan las reglas y objetivos del juego.

10. Hacer todo divertido y alegre: para que su comunidad viva en un espacio gustoso, interesante, alegre, divertido y sencillo. Contar historias interesantes en todos los momentos para crear una atmósfera positiva para que todos se sientan bien y quieran permanecer en ella. (Chiavenato, 2017, p.207)

La gestión del desempeño

La gestión del desempeño consiste en la planeación, organización, dirección y control de todo el flujo de actividad de la organización en todas las áreas y en todos los niveles para asegurar el alcance de los objetivos de la organización y la entrega de resultados excelentes.

La historia de la Evaluación del desempeño.

Las prácticas de la evaluación del desempeño no son nuevas. Desde que una persona empleó a otra, el trabajo de ésta se evaluó en función de la relación costo beneficio.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones.

Es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación.

De acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño sirve para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización. (Chiavenato, 2017, p.211).

El siguiente cuadro Gestión de desempeño

Figura 7 Gestión del Desempeño.



Fuente: Tomado del autor Chiavenato, 2020 Gestión del talento Humano. (p.276) Gestión del desempeño.

Objetivos de la evaluación del desempeño

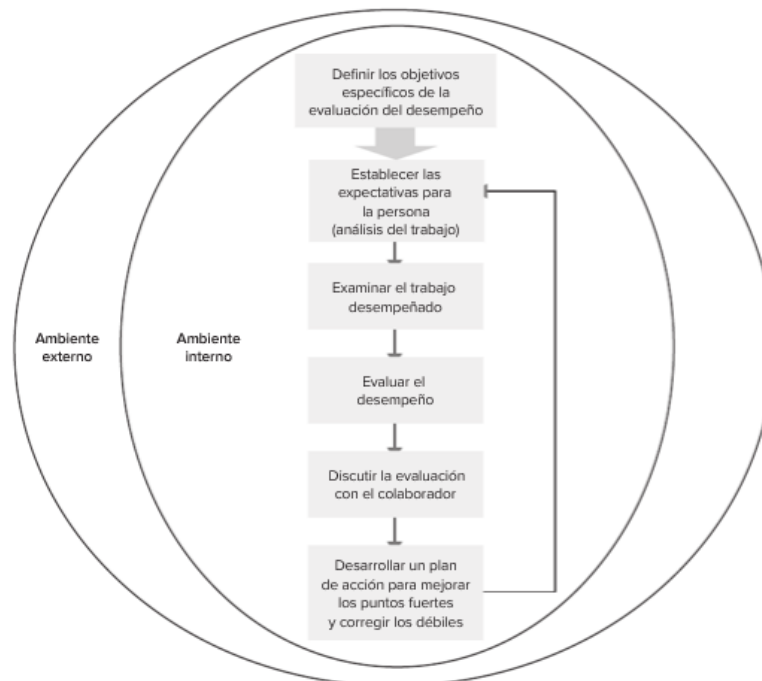
La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios. (Chiavenato, 2017, p.213).

Puede asumir los siguientes objetivos intermedios:

1. Adecuación del individuo al puesto.
2. Capacitación.
3. Promoción.

4. Incentivo salarial por buen desempeño.
5. Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
6. Autoperfeccionamiento del empleado.
7. Información básica para la investigación de recursos humanos.
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
9. Estímulo para una mayor productividad.
10. Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
11. Realimentación (feedback) de información al individuo evaluado.
12. Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones.

Figura 8 *Proceso tradicional de evaluación del desempeño*



Fuente: Tomado del autor Chiavenato, 2020, Gestión del talento Humano (p.255)

Objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño.

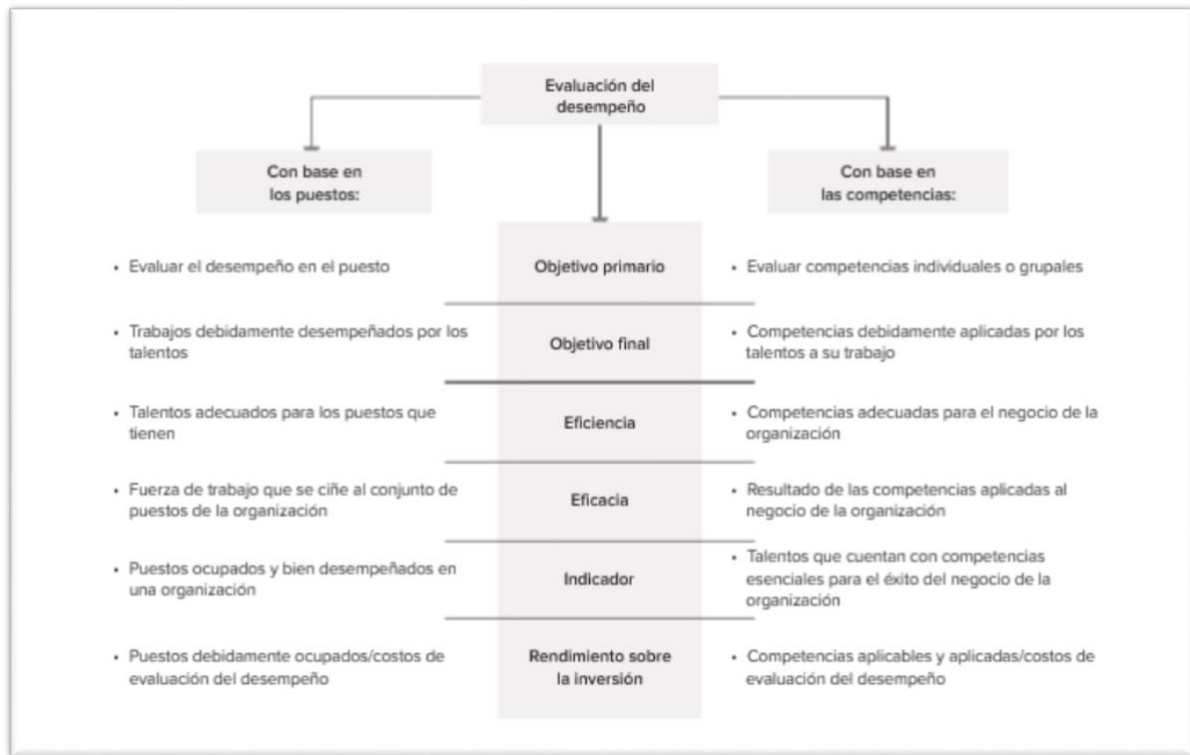
Se pueden presentar en tres fases:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización.
2. Permitir que los empleados se traten como una importante ventaja competitiva de la organización, cuyo desempeño y productividad puede desarrollarse según la forma de gestión.
3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos organizacionales como los objetivos de los individuos.

Por qué se evalúa el desempeño.

Toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo, hacer las correcciones correspondientes y alinearse con el futuro deseado. (p.253).

Figura 9 Evaluación del desempeño.



Fuente: Tomado del autor Chiavenato,2020. (p.253)

Liderazgo

Wehrich (2012), Se define como “arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo” (p.414).

Es importante mencionar que la calidad del liderazgo va a depender de los resultados.

Los líderes son los que apoyan y ayudan al departamento a lograr sus metas, mediante la utilización de sus capacidades y habilidades.

Tipos de liderazgo

Wehrich (2012):

- El liderazgo de apoyo: considera las necesidades de los subordinados, se preocupa por su bienestar y crea un clima organizacional agradable. Tiene el mayor efecto en el desempeño de los subordinados, cuando estos están frustrados e insatisfechos.
- El liderazgo participativo: permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores, lo cual puede aumentar la motivación.
- El liderazgo instrumental: proporciona a los subordinados lineamientos específicos y aclara lo que se espera de ellos. Incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.
- El liderazgo orientado al logro supone el establecimiento de metas desafiantes, busca la mejora del desempeño y confía en que los subordinados alcanzarán metas elevadas (p.415).

Componentes principales del liderazgo

Wehrich (2012): La función principal del líder es aclarar y establecer metas con los subordinados, ayudarlos a encontrar la mejor ruta para alcanzarlas y retirar los

obstáculos, por eso es importante que todo gerente tenga las siguientes capacidades según

- La capacidad de utilizar el poder con eficacia, de manera responsable, y así lograr que sus empleados confíen en sus acciones.
- La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones.
- La capacidad de inspirar y lograr que sus empleados alcancen el crecimiento profesional con su ayuda.
- La capacidad de actuar para desarrollar un clima propicio, despertar motivaciones y hacer que respondan a ellas.

La motivación

La motivación es un elemento fundamental para el éxito de una organización ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos planteados. La motivación como expresa Robbins (2017), afirma. “Es un proceso que incide en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar una meta” (p. 210).

La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. La persona motivada trabaja en cualquier área, se esfuerzan por tener el mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta de atender a sus clientes; si eso no es posible, al menos lo intentará.

Perspectivas teóricas de la motivación laboral

- Teorías de contenido
- Teorías de proceso

Teorías de contenidos

Las teorías de contenido o satisfacción, son las que estudian y consideran aspectos como (necesidades, aspiraciones y el nivel de satisfacción).

Proactividad: Mark A Griffin et al., (2007), Cuando el ambiente laboral es muy indefinido, se debe tener adaptabilidad, pero se debe anticipar y actuar frente a los impulsos externos antes de que alguien se lo indique. Es tener iniciativa para resolver los problemas que se presenten en el camino. En el aspecto individual se refiere a la capacidad de un colaborador a realizar cambios en su rol de trabajo individual para lograr ser un mejor trabajador.

Las personas deben mejorar distintos aspectos para trabajar bajo su propia iniciativa.

La proactividad grupal se refiere a tener iniciativa para empezar por mejorar o cambiar actitudes del grupo o la forma en que el grupo en general está trabajando. Estas destrezas son particularmente importantes cuando los grupos son autorregulados o se trabaja con varios equipos al mismo tiempo. En una organización, la proactividad podría

ser tener la iniciativa de formar una comisión que innove y que promueva el cambio dirigido por los colaboradores (p.347).

Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland

La teoría de las necesidades de McClelland, también conocida como teoría de las tres necesidades. “La teoría de las necesidades de McClelland intenta explicar cómo las necesidades de poder, afiliación y logro afectan las acciones de las personas” (Rodríguez, 2020).

- a) Poder: se trata del impulso de generar influencia y conseguir reconocimiento de importancia. Se desea el prestigio y el estatus.
- b) Afiliación: se trata del impulso de mantener relaciones personales satisfactorias, amistosas y cercanas, sintiéndose parte de un grupo. Se busca la popularidad, el contacto con los demás y ser útil a otras personas.
- c) Logro: se trata del impulso de obtener éxito y destacar. Y por tanto la motivación surge de establecer objetivos importantes, apuntando a la excelencia, con un enfoque en el trabajo bien realizado y la responsabilidad.

Teoría de la pirámide de las necesidades de Maslow

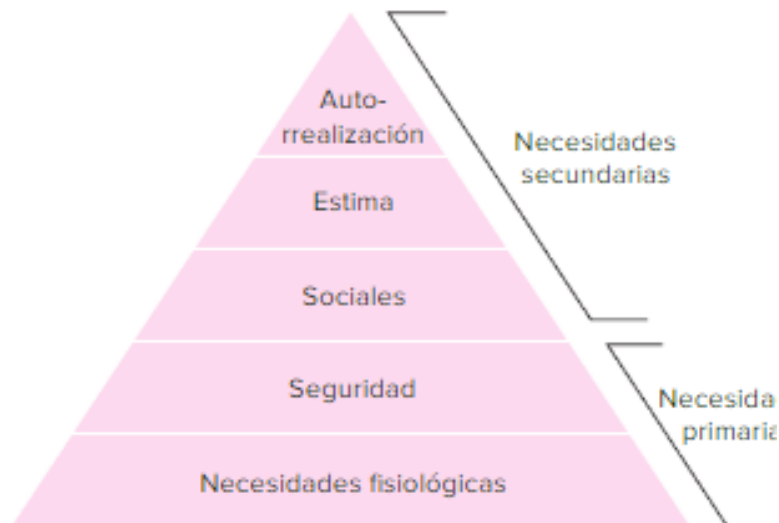
Como se menciona en Chiavenato, (2019) sobre la teoría de Maslow.

Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y

comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él. Algunas de esas necesidades son conscientes, mientras que otras no. La teoría motivacional más conocida es la de Maslow, y se basa en la jerarquía de las necesidades humanas.

Esta teoría es la más conocida y fue propuesta por Abraham H. Maslow y se basa en que cada humano se esfuerza por satisfacer necesidades escalonadas, que se satisfacen de los niveles inferiores a los superiores, correspondiendo las necesidades al nivel en que se encuentre la persona.

Figura 10 Pirámide de Maslow



Fuente: Administración de Recursos Humanos, 10ª Ed

Se puede observar los cinco niveles que explican el comportamiento humano. En la parte más baja de la pirámide se sitúan las necesidades prioritarias para la supervivencia y en la parte más alta se sitúa las de menor importancia para la supervivencia, pero de mayor transcendencia para el desarrollo personal, afectivo y emocional.

Para Maslow existe un orden de prioridad en las necesidades, de manera que se satisfacen primero las necesidades más básicas y a partir de ahí podemos ir generando necesidades más complejas. Solo pueden satisfacerse los niveles superiores de la pirámide cuando los niveles inferiores han sido satisfechos.

Como se mencione en Chiavenato, (2019) las cinco necesidades comenzando por la base de la pirámide.

1. Necesidades fisiológicas: son la primera prioridad del sujeto, son innatas y están relacionadas con la supervivencia. En esta categoría entraría la comida, bebida, sexo, dormir, eliminar desechos, mantener la temperatura corporal, respirar, etc. De estas necesidades depende la supervivencia del individuo y deben ser las primeras en satisfacerse.

2. Necesidad de seguridad: tendencia a sentirse seguro y protegido frente a situaciones de peligro físico y/o psicológico. Su objetivo es la protección contra el peligro, amenazas, privaciones, etc. Esta necesidad prevalece sobre los bienes materiales o la propiedad privada (si una persona es amenazada físicamente mientras saca dinero del cajero, lo más probable es que le dé el dinero al atracador sin preocuparse de la pérdida económica puesto que el objetivo sería proteger su integridad física).

3. Necesidad de afiliación: desarrollo afectivo y de interacción entre las personas, con la necesidad de amistad, afecto y aceptación social. El ser humano tiene una tendencia natural a agruparse, siente la necesidad de pertenecer a distintos grupos. Cuando esta necesidad no se cubre (no recibir afecto, dificultades en la comunicación con otras personas de alrededor, no estar integrado en ningún

grupo, etc.) estas personas desarrollarán a corto o medio plazo problemas psicológicos.

4. Necesidad de estima o reconocimiento: necesidad de todo ser humano de sentirse valorado por sí mismo y por los demás. Cuando estas necesidades están cubiertas el sujeto se siente seguro de sí mismo, mientras que si no están cubiertas el sujeto sufre desajustes que se expresan en sentimientos de inferioridad, inestabilidad emocional, depresión, etc.

5. Necesidad de autorrealización: Para Maslow es el ideal al que todo ser humano desea llegar. Su objetivo es desarrollar todo el potencial y talento disponible y progresar en la vida al máximo para alcanzar la perfección o autorrealización. Cuando alcanzamos este estrato significa que el resto de las necesidades están cubiertas.

En resumen, las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional relativamente rápido (comer, dormir, etc.), mientras que las necesidades más elevadas requieren un ciclo motivacional extremadamente largo. Sin embargo, si alguna necesidad más baja deja de satisfacerse durante mucho tiempo se vuelve imperativa neutralizando el efecto de las necesidades más elevadas.

La teoría de Maslow, coincide en ver al empleado como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización a lograr su razón de ser, con altos niveles de eficiencia. (p. 43).

Teoría de la motivación-higiene de Herzberg

Como se menciona en Chiavenato, (2019) sobre la teoría de Herzberg: “En tanto Maslow apoya su teoría de la motivación en las diferentes necesidades humanas (perspectiva introvertida), Herzberg se basa en el ambiente externo (perspectiva extravertida)”. Para Herzberg, la motivación para trabajar depende de dos factores:

a) Factores higiénicos: como se menciona Chiavenato, (2019) afirma: “Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo; comprenden las condiciones físicas y ambientales del empleo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipo de supervisión, clima de las relaciones entre dirección y empleados, reglamentos internos, oportunidades, etc.”

Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores con que las organizaciones suelen impulsar a los empleados.

“Los factores higiénicos tienen una capacidad muy limitada para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados”.

Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, pues su influencia en la conducta no eleva la satisfacción de manera sustancial y duradera.

Factores:

- Condiciones de trabajo y bienestar.
- Políticas de la organización y administración.
- Relaciones con el supervisor.
- Competencia técnica del supervisor.

- Salario y remuneración.
- Seguridad en el puesto.
- Relaciones con los colegas.

Los factores higiénicos constituyen el contexto del puesto.

b) Factores motivacionales: como se menciona Chiavenato, (2019) afirma: “Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales”.

El término motivación comprende sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional que se manifiestan en la ejecución de tareas y actividades que representan desafíos y tienen significado en el trabajo. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, la reducen. Por eso se les denomina factores de satisfacción. Constituyen el contenido del puesto en sí y comprenden:

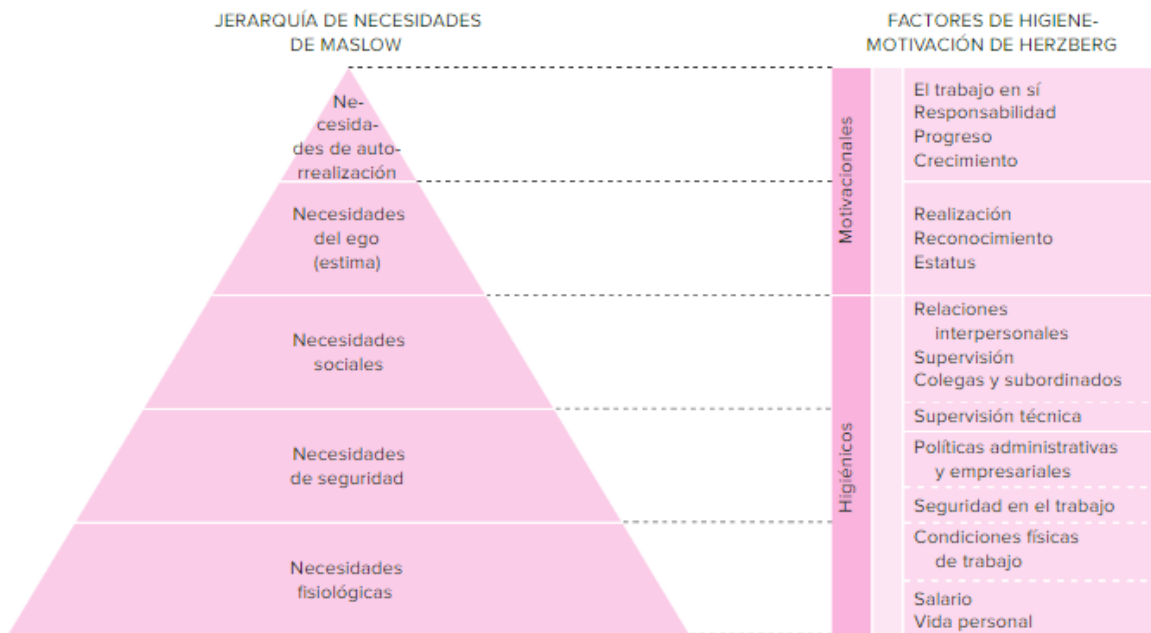
- Delegación de responsabilidad.
- Libertad para decidir cómo realizar una labor.
- Posibilidades de ascenso.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con ellos.
- Simplificación del puesto (por quien lo desempeña).
- Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente).

Chiavenato, (2019) la teoría de los factores afirma que:

1- La satisfacción en el puesto depende del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes que implica; éstos son los llamados factores motivacionales.

2- La insatisfacción en el puesto es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto; son los llamados factores higiénicos (pp.45- 46).

Figura 11 Comparación de los modelos de motivación de Maslow y de Herzberg



Fuente: Administración de Recursos Humanos, 10ª Ed

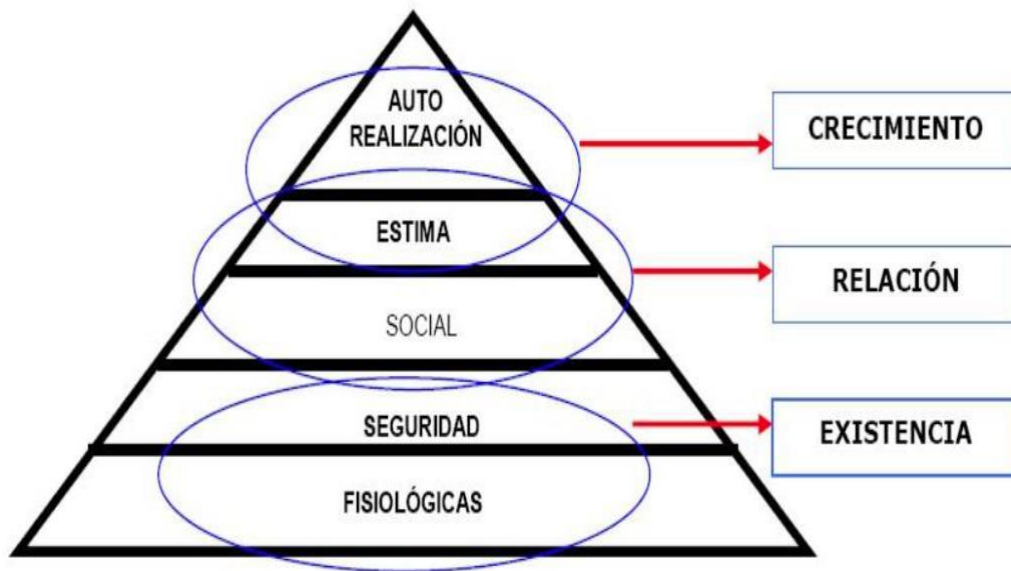
Teoría de la existencia, relación y crecimiento (ERC)

Según Wikipedia, (2020) afirma: “Clayton Alderfer llevó a cabo una revisión de la teoría de las necesidades de Maslow, la cual se convertiría en su teoría ERC; existencia, relación y crecimiento”.

La revisión efectuada por el autor tuvo como resultante la agrupación de las necesidades humanas en las tres categorías mencionadas y pasó a denominarse Teorías de Clayton Alderfer.

En la siguiente figura se ve la correspondencia de las necesidades de Alderfer con las de Maslow:

Figura 12 *Teoría ERG Alderfer*



Fuente: Página web, <http://rogermendezbenavides.blogspot.com/2009/09/modelo-de-existencia-relacion.html>

1. Existencia: Agrupa las necesidades más básicas consideradas por Maslow como fisiológicas y de seguridad (Wikipedia, 2020).
2. Relación: Estas necesidades requieren, para su satisfacción, de la interacción con otras personas, comprendiendo la necesidad social y el componente externo de la clasificación de estima efectuada por Maslow (Wikipedia, 2020).
3. Crecimiento: Representado por el crecimiento interno de las personas. Incluyen el componente interno de la clasificación de estima y la de autorrealización (Wikipedia, 2020).

Las siglas ERG se refieren (derivadas del inglés) a esas tres categorías de existencia, relación y crecimiento, y Alderfer sugiere que las necesidades de varios niveles pueden motivar al mismo tiempo; por ejemplo, ir a trabajar para ganarse la vida (satisfacción de las necesidades de existencia) y al mismo tiempo sentirse motivado por las buenas relaciones con los compañeros de trabajo, y, según él, cuando las personas experimentan frustración a un nivel, se enfocan en una categoría de necesidades de un nivel inferior.

Teorías de proceso

Las teorías de proceso, que proporcionan la descripción y el análisis del proceso de cómo es activada, dirigida, sostenida y detenida la conducta.

Teoría de las expectativas de Vroom

Se basa en que el esfuerzo para obtener un alto desempeño está en dependencia de la posibilidad de lograr este último y que una vez alcanzado sea recompensado de tal manera que el esfuerzo realizado haya valido la pena.

La teoría de motivación de Víctor H Vroom. Chiavenato, (2019) afirma. “Se limita a la motivación para producir, rechaza nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales” (p.47).

De acuerdo con Vroom, en cada individuo existen tres factores que determinan su motivación para producir:

1. Los objetivos individuales, es decir, la fuerza del deseo para alcanzar objetivos.
2. La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales.
3. La capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad, a medida que cree influir en el.

Teoría de la equidad laboral de John Stacey Adams

Las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben.

La teoría de la equidad, según Colom Gorgues, (2015) afirma:

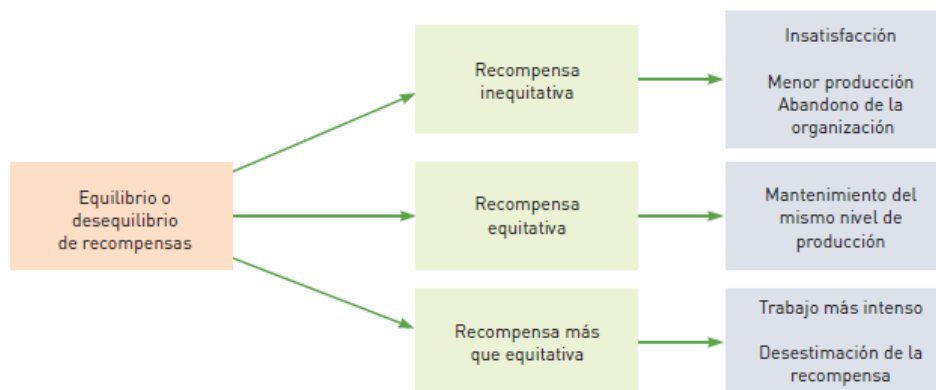
Los empleados buscan mantener la equidad entre los insumos que aportan a un puesto de trabajo con relación a su actividad, y los resultados que reciben de la empresa, contra o en comparación con las entradas percibidas y los resultados de los demás (p. 92).

- Resultados de una persona
- Insumos de una persona
- Resultados de otra persona
- Insumos de otra persona

Es un modelo de motivación que explica la forma en que las personas luchan por la equidad y justicia en los intercambios sociales y las relaciones de estira y afloje. La teoría de la equidad se basa en la teoría de la disonancia cognitiva.

Adams plantea "teoría de la equidad" que sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones de su razón de esfuerzo-recompensa y la razón de esfuerzo-recompensa de otros en situaciones parecidas.

Figura 13 Teoría de la equidad



Fuente: Administración una perspectiva global y empresarial

Teoría del reforzamiento de Skinner

El psicólogo B. F. Skinner, de la Universidad de Harvard, desarrolló una interesante pero controvertida técnica para la motivación. Este enfoque, llamado el reforzamiento positivo o la modificación del comportamiento, sostiene que puede motivarse a los individuos mediante el diseño apropiado de su ambiente de trabajo y el elogio a su desempeño, mientras que el castigo por un mal desempeño genera resultados negativos.

Mediante el método experimental, según Rovira Salavador, (s.f.) afirma: Skinner llega a la conclusión de que la aparición de un estímulo desencadena una respuesta en la persona. Si esta respuesta es condicionada utilizando reforzadores positivos o negativos, se podrá ejercer una influencia en dicha reacción o conducta operante, la cual puede potenciarse o inhibirse.

Skinner y sus seguidores hacen mucho más que elogiar un buen desempeño, analizan la situación laboral para determinar qué propicia que los trabajadores actúen de la forma en que lo hacen, y luego inician cambios para eliminar las áreas problemáticas y los obstáculos al desempeño; después se establecen metas específicas con la participación y asistencia de los trabajadores, se pone a disposición realimentación pronta y regular sobre los resultados, y se recompensan las mejoras en el desempeño con reconocimientos y elogios.

Incluso cuando el desempeño no es igual a las metas, se encuentran formas para ayudar a las personas y elogiarlas por lo que hacen bien. También se ha encontrado muy

útil y motivador el dar a las personas información completa sobre los problemas de la compañía, en especial de aquellos en los que están involucrados.

Quizá la fortaleza del enfoque de Skinner radica en que es demasiado afín a los requisitos de la buena administración: resalta la eliminación de obstáculos al desempeño, la planeación y la organización cuidadosa, el control mediante la realimentación y el aumento de la comunicación.

Tipos de motivación

La motivación intrínseca y la extrínseca son dos tipos diferentes de motivación. ¿En qué se basa cada una de ellas? ¿Qué nos mueve a lograr nuestros objetivos?

Motivación extrínseca

Fischman y Matos (como se menciona en Ayala Gutiérrez & Pajuelo Fernández, (2018) afirma. “La motivación extrínseca es cuando las personas realizan una actividad únicamente como medio para conseguir un fin” (p.79).

Además, Bernardo y Bastarrechea (como se menciona en Ayala Gutiérrez & Pajuelo Fernández, 2018). “Dice que el sistema de premios y castigos refuerza este tipo de motivación y tiende a valorar en un período largo las cosas materiales y como consecuencia da valor a la satisfacción de los sentidos, también se debe satisfacer las necesidades materiales en límites justos” (p. 80).

Algunos motivadores extrínsecos son:

- Reconocimiento
- Premios, incentivos
- Bonos
- Diplomas, trofeos
- Evaluaciones, notas
- Fecha límites y castigos

En términos de aprendizaje corporativo, los usuarios pueden no disfrutar el proceso de aprender cosas nuevas, pero la promesa de un aumento salarial los motiva a continuar.

Motivación intrínseca

Bernardo y Basterretche (como se menciona en Ayala Gutiérrez & Pajuelo Fernández, 2018) afirma: La motivación intrínseca se basa en la realización de la actividad en sí misma, esto quiere decir que la propia satisfacción de hacerlo es lo que nos mueve, sin necesidad de esperar algo del exterior, por ejemplo, cuando hacemos uso de elogios personales para motivar una acción o un cambio de actitud, la satisfacción de saber dar cada vez más de algo, el propio placer personal de aprender (p. 74-75).

La motivación intrínseca describe el impulso de las recompensas internas, como el disfrute, la sensación de logro o la necesidad de satisfacer la curiosidad

Algunos motivadores intrínsecos:

- Autonomía
- Sentido de competencia

- Novedad
- Aprendizaje
- Pertenencia
- Trascendencia

Técnicas motivacionales

Según una investigación titulada “Motivación y Desempeño Laboral, realizada por Sum Mazariegos, (2015) señala las siguientes técnicas motivacionales:

- Políticas de conciliación

Sum Mazariegos, (2015) afirma: Unas de las técnicas para motivar al personal, y estas son formadas por medidas para conciliar la vida personal, laboral y familiar de los individuos, algunos ejemplos pueden ser, horario flexible, trabajo a tiempo parcial, permiso de maternidad y paternidad, servicios de guardería, permiso a excelencia para cuidar familiares, y otros (p. 12).

- Mejora de las condiciones laborales

Sum Mazariegos, (2015) afirma: Dentro de las condiciones de mejora pueden ser, el salario, las condiciones físicas del entorno, como la iluminación, la temperatura, la decoración o equipos de trabajo adecuados, y la seguridad que le brindará la organización al colaborador, ya que de esta manera el podrá efectuar las tareas asignadas con mayor productividad y eficacia (p. 13).

- Enriquecimiento del trabajo

Sum Mazariegos, (2015) afirma: Consiste en modificar la forma en la que se realiza el trabajo ya que esto resulta menos rutinario al colaborador. Esto puede darle la autonomía al trabajador para que participe en las decisiones que afecten a su trabajo, puesto que son los propios trabajadores quienes conocen como realizarlo (p. 13).

- Adecuación de la persona al puesto de trabajo

Sum Mazariegos, (2015) afirma. “Se selecciona para cada puesto concreto las personas correctas que llenen los objetivos y tengan las competencias idóneas para desempeñar de manera excelente dicho puesto. Ya que esto hará que el trabajador este motivado e interesado en su trabajo” (p. 13).

- El reconocimiento del trabajo

Sum Mazariegos, (2015) afirma, es importante reconocer y felicitar al trabajador por el trabajo realizado de buena manera y si han mejorado su rendimiento. El reconocimiento puede darse, simplemente, en unas palabras de agradecimiento, una felicitación por correo electrónico una carta un informe favorable para el jefe inmediato superior o una propuesta de ascenso. También el reconocimiento puede darse a los colaboradores como regalos canastas (p. 13).

Estas técnicas son muy importantes para la empresa, ya que, la falta de esta provoca que el nivel de motivación vaya disminuyendo en los empleados, porque muchos de ellos no realizan las funciones correspondientes, no existe reconocimiento por el trabajo que realizan y las condiciones de trabajo son escasas. Para esto se deberá analizar cada técnica para que sea aplicada en la empresa y a los empleados.

Las compensaciones

Las competencias según Chiavenato, (2019) afirma: Competencias: ayudar a desarrollar habilidades y competencias para aprovechar la información y ejercer su autonomía. Así se crean talentos en la organización: al definir las competencias que se necesitan para alcanzar objetivos y al crear condiciones internas para que las personas adquieran y desarrollen tales competencias de la manera mejor posible (p. 58).

Al hablar de compensaciones, nos referimos también a la relación que existe entre el empleado y la empresa, ya que, las dos partes analizan lo que están ofreciendo y lo que están recibiendo a cambio, ya sea por un trabajo bien hecho, por un buen desempeño.

Sin embargo, no todos los empleados son compensados por parte de la empresa, esto se puede dar por varios motivos, ya sea porque los superiores no toman en cuenta o en serio el buen trabajo realizado por parte de los empleados, o por el poco interés que estos les dan a los mismos. Por ello, este elemento debe ser considerado primordial dentro de la empresa, ya que, ayudará a los empleados a sentirse motivados y satisfechos con su trabajo.

Ahorros

Eyzaguirre (2016), “Los ahorros son una parte muy importante de las finanzas personales de todos, por lo cual es importante definir este concepto como parte de esta investigación. “El ahorro es aquella cantidad separada del gasto que se destina a una

meta específica. Esta meta puede ser una inversión, que es cualquier cosa que se adquiere para obtener un ingreso o beneficio futuro, con esto se está generando más riqueza” (p.22).

Dicho lo anterior, los ahorros pueden tener muchos usos o fines por lo cual deben estar presentes en las finanzas de todos, con el fin de generar más riqueza. Al mismo tiempo pueden ser utilizados como ayuda antes cualquier eventualidad o crisis y se considera que el ahorro es un hábito saludable en las finanzas personales de las personas.

De acuerdo con el Artículo 21 de la Ley N° 6970 de Asociaciones Solidaristas, hay dos tipos de ahorro y crédito:

- a) Las de ahorro y crédito propiamente dichas, que tienen por finalidad solventar necesidades urgentes en los hogares de los asociados y facilitar la solución de sus problemas de orden económico; y
- b) Las de ahorro y crédito refaccionario, que tienen por objeto procurar a sus asociados préstamos y servicios de garantía para ayudarlos al mejor desarrollo de sus actividades en explotaciones agrícolas, ganaderas o industriales.

Economía

Se refiere a la adquisición de la cantidad y calidad apropiada de recursos financieros, humanos, materiales, informáticos, tecnológicos, etc. con oportunidad y al más bajo costo y al grado en que los servicios y bienes producidos satisfacen las necesidades para las cuales fueron dirigidos”

Indicadores típicos de economía

Son la capacidad de autofinanciamiento (cuando la institución tiene atribuciones legales para generar ingresos propios), la ejecución de su presupuesto de acuerdo con lo programado y su capacidad para recuperar préstamos y otros pasivos.

Otro tipo importante de indicadores de economía son aquellos que relacionan el nivel de recursos financieros utilizados en la provisión de prestaciones y servicios con los gastos administrativos incurridos por la institución. En algunos países, por ejemplo, la participación de los gastos administrativos en los gastos totales del sector público se considera como una buena aproximación a las ganancias globales de eficiencia en el conjunto del sector.

Clima organizacional

El clima laboral lo define Chiavenato, (2019) afirma: el clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. En

realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye en el primero (p. 50).

Atkinson (como se menciona Chiavenato, 2019), elaboró un modelo para estudiar la conducta motivacional en el que considera los determinantes ambientales de la motivación, este modelo se basa en las premisas siguientes:

1-Todos los individuos tienen motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y que sólo influyen en la conducta cuando se estimulan o provocan.

2- La provocación o no de esos motivos depende de la situación o del ambiente que percibe el individuo.

3- Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos. En otras palabras, un motivo específico influye en la conducta hasta que lo provoca una influencia ambiental determinada.

4- Los cambios en el ambiente percibido generarán cambios en el patrón de la motivación estimulada o provocada.

5- Todo tipo de motivación se encamina a la satisfacción de un tipo de necesidad.

El patrón de motivación estimulado o provocado determina la conducta; asimismo, un cambio en ese patrón generará un cambio en ella.

El concepto de clima organizacional comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental en la motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente de la organización que:

1- Perciben o experimentan los miembros de la organización.

2- Influye en su comportamiento.

Comunicación

Las personas vivimos en una sociedad donde todos necesitamos estar relacionados unos con otros para lo cual es sin duda muy importante estar en comunicación, según Chiavenato, (2019) define la comunicación. "...como la transferencia de información o de significado de una persona a otra. Dicho de otra forma, es el proceso por el cual se transmiten información y significados de una persona a otra" (p. 50). Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos y valores. La comunicación es el proceso que une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas.

En toda comunicación existen por lo menos dos personas, la que envía un mensaje y la que lo recibe. Una persona sola no puede comunicarse, el acto de comunicación sólo tiene lugar si existe un receptor. Las organizaciones no existen ni operan sin comunicación; ésta es la red que integra y coordina todas sus partes.

Concepto de hombre complejo

En la teoría de las organizaciones aparecieron en distintas épocas conceptos diversos acerca de la naturaleza humana y de las organizaciones, cada uno de los cuales privilegió ciertos aspectos de la conducta de las personas y determinó la manera como las organizaciones administran a las personas. Cada concepto tuvo un contexto adecuado para explicarse y justificarse.

Figura 14 *Diversas concepciones del hombre de acuerdo con la teoría de las organizaciones*

Concepto	Teoría	Motivación básica
Hombre económico (1900)	Administración científica	Recompensas salariales y financieras
Hombre social (1930)	Relaciones humanas	Recompensas sociales simbólicas
Hombre organizacional (1950)	Estructuralista	Recompensas salariales y sociales
Hombre administrativo (1950)	Conductista	Proceso de decisión y búsqueda de soluciones satisfactorias
Hombre complejo (1970)	Contingencia	Microsistemas individuales y complejo

Fuente: Basado en el libro (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 10ª Ed)

El concepto del hombre complejo se basa en las siguientes razones:

- 1- El ser humano es complejo y variable.
- 2- El humano asimila nuevas motivaciones por medio de sus experiencias.
- 3- Las motivaciones pueden ser diferentes dependiendo el tipo de organización.
- 4- El hombre se relaciona de manera positiva con la organización, y esto va a depender de su motivación final.
- 5- El humano responde a distintos tipos de estrategia de dirección, lo cual depende de sus propias motivaciones y capacidades, y de la naturaleza de su labor.

Capital Humano

Las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital vale más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además de hacerla más ágil y competitiva. Por tanto, ese capital vale más en la medida en que influya en las acciones y destinos de la organización (Chiavenato, 2019, p. 58).

Para ello, la organización debe utilizar cuatro detonadores indispensables:

Figura 15 *Detonadores del capital humano*

Autoridad	Dar el poder a las personas para que tomen decisiones.
Información	Fomentar el acceso a la información a todos en la organización.
Recompensas	Proporcionar incentivos compartidos que promuevan los objetivos organizacionales.
Competencias	Ayudar a desarrollar habilidades y competencias para aprovechar la información y ejercer su autonomía.

Fuente: Basado en el libro (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 10ª Ed)

Satisfacción en el trabajo

Este es uno de los temas más importantes en la actualidad y de mucho interés, para todas las organizaciones que desean mantener su capital humano satisfecho.

Según Chiavenato, (2017), afirma que. “Las organizaciones exitosas procuran ser excelentes lugares para trabajar e intrínsecamente gratificantes para las personas” (p. 9). La satisfacción en el trabajo tiene mucho que ver con la calidad de vida en el trabajo.

El grado de satisfacción en el trabajo ayuda a atraer talentos y a retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas y a conquistar su compromiso. Por supuesto, la satisfacción en el trabajo no constituye un comportamiento en sí, sino que se trata de la actitud de las personas frente a su función en la organización

Las personas necesitamos las organizaciones para alcanzar todas las metas y a la vez las organizaciones necesitan del capital humano para lograr sus objetivos organizacionales.

Satisfacción laboral

La satisfacción laboral en el área de trabajo es ampliamente determinada por la interacción entre el personal y las características del ambiente. Hay una relación del medio laboral y el trabajador.

Según los autores Mora & Mariscal, (2019) definen la satisfacción laboral de la siguiente forma. “La satisfacción laboral es un agente que impulsa a las personas a actuar y genera un comportamiento que tiene un impacto directo en el desempeño laboral de cada individuo” (p. 1).

La satisfacción es la relación entre la persona y su puesto. Lo anterior nos indica que la satisfacción puede ser intrínseca (naturaleza del puesto) y extrínseca (prestaciones y salarios).

La satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de trabajo, no sólo en términos del bienestar deseable de las personas donde quiera que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad. Una persona que este satisfecha es aquella que disfruta y ama lo que hace, además de ser una persona productiva con un alto grado de calidad, deseable para cualquier institución.

Chiang Vega & Martínez (2009). Satisfacción laboral se define como un estado emocional placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto, se trata de una suma de varias actitudes que un trabajador tiene hacia su trabajo y factores relacionados a él (p.23).

Anaya Nieto & López-Martín, (2015). También se entiende como una relación afectiva al trabajo o como un conjunto de emociones derivadas de la evaluación del propio trabajo, es decir cómo se siente la gente en relación con su actividad laboral o con diferentes aspectos de su trabajo (p.452).

Dhurup & Dubihlela (2014). La satisfacción laboral es un concepto complejo y multidimensional que capta diferentes significados para diferentes personas. Dentro de sus elementos se encuentran: la satisfacción de pago, la satisfacción de la promoción, la satisfacción del supervisor, la equidad, la seguridad laboral, la satisfacción con el trabajo y la satisfacción con los compañeros de trabajo (p.744).

Anaya Nieto & López-Martín, 2015). Existen modelos que justifican la satisfacción laboral y se centran en: las características del trabajo otras se centran en la autoeficacia enfocadas a las expectativas, a las metas perseguidas, a las características personales o al ajuste persona-ambiente. Pero la mayoría de las propuestas incluyen una combinación de los factores antes mencionados (p.435).

Martínez Gamarra & Ros Mar (2010). Esta es la respuesta emocional del sujeto a un proceso cognitivo que consiste en determinar y apreciar las características de la organización. Es decir, la satisfacción aparece posterior a la percepción de la calidad de vida laboral y en parte una respuesta a la misma, al mismo tiempo es un fenómeno con mayor connotación emocional (p.5).

Dhurup & Dubihlela (2014). La satisfacción laboral es importante para combatir el ausentismo y las renunciaciones. El estrés de trabajo tiene una relación negativa con la satisfacción del trabajo. También la excesiva sobrecarga laboral, el conflicto de rol y la ambigüedad en el rol afectan la satisfacción laboral (p.732).

Fonner & Roloff (2010). En el caso de las personas que realizan teletrabajo, se conoce que aumentan la satisfacción a pesar de a veces sufrir aislamiento, ya que los beneficios que adquieren son más que los perjuicios. Dentro de esos beneficios están el poder administrar mejor el hogar y el trabajo, el tener autonomía y tener mayor control psicológico. Se reducen los conflictos familia trabajo, se pierden las distracciones del trabajo, como reuniones y políticas que a veces generan perjuicios. Por último, se mejora la relación con el supervisor, esto en personas que realizan teletrabajo mínimo 3 días a la semana (p.336).

Moon, Linden, Bricout, & Baker (2014). Además de los beneficios que ya se mencionaron como lo son aumento en la producción, retención de talento debido a la satisfacción, disminución de costos y disminución de la contaminación; (p.105).

Trabajo en equipo

Hsiao-Yen, Chien-Yu, & Ting-Hua, (2009), El trabajo en equipo es un aspecto muy importante en las organizaciones en especial la interacción con los compañeros, y que podría generar amistad entre ellos (p.255).

Dickie, (2009). Hay beneficios sobre las amistades en el trabajo y dentro de estas se encuentra más motivación, más apoyo, mejora la comunicación. Pero existen perjuicios como ser poco objetivo y pérdida de fidelidad a la empresa (p.35).

Fonner & Roloff, (2010). Se ha estudiado mucho sobre la motivación y se ha determinado que los empleos que ofrecen oportunidades para la amistad, buen trabajo en equipo y el trato con los demás, generan mayor motivación. La comunicación cara a cara permite un mayor intercambio y mayores efectos positivos; siendo estos beneficios insustituibles, aunque las tecnologías y las redes sociales actuales permiten una gran comunicación que mejora la cercanía psicológica y presencia social.

Los empleados con una presencia disminuida en la oficina y una mayor dependencia de la tecnología pueden experimentar niveles más bajos de comunicación adecuada, poco intercambio de información y problemas o discusiones con los demás trabajadores. De hecho, hay estudios que indican que realizar teletrabajo podría disminuir la satisfacción laboral debido a la disminución en la frecuencia y la calidad de sus interacciones con los demás, es decir sentirse aislados.

De hecho, algunos han informado que cuando los teletrabajadores tienen sensación de aislamiento se asocia negativamente con la satisfacción en el trabajo, pero

un reciente meta análisis demuestra que los que realizan teletrabajo aumentan la satisfacción en el trabajo debido a muchos beneficios adicionales (p.336-361

Competencia laboral

Mark A Griffin, Neal, & Parker, (2007). Es una de las dimensiones de la productividad propuesta por Griffin. Incluye competencias individuales dentro de las cuales se encuentra que tanto conoce y está de acuerdo el colaborador con lo que se espera de él, sobre su rendimiento y de su comportamiento individual. Con respecto a la competencia en equipo se refiere a los comportamientos en un contexto de grupo. Este se relaciona con que tanto conoce el colaborador las expectativas que tiene un grupo de él, o lo que se espera de su rol como parte de ese grupo. Este incluye aspectos como conocimiento básico, comportamiento verbal y otro tipo de comportamiento como que tanto colabora en el grupo.

El último aspecto en competencia, se relaciona con la competencia dentro de la organización, se relaciona con que tanto conoce un individuo lo que se espera y se requiere de su rol dentro de la organización. Dentro de los aspectos que se relacionan están la lealtad a la empresa y el rol de comportamiento dentro de la empresa (p.327-347).

Afectividad positiva

La afectividad positiva está implicada en el engagement como en la afectividad positiva. Categorías de afectividad positiva, atención (absorción), alerta (absorción), entusiasmo (dedicación), inspiración (dedicación), orgullo (dedicación), determinación (vigor) y fortaleza (vigor).

Figura 16 *Conceptos relacionados sobre engagement* Conceptos Descripción

Conceptos	Descripción
Conducta extra-rol	Es darlo todo, o ir más allá, es la conducta voluntaria de que vas más allá de la conducta esperada.
Iniciativa personal	Auto iniciada, la proactividad y las persistencias. La iniciativa personal va más allá de lo normal, obvio u ordinario en el trabajo.
	Por ejemplo: Es tener ideas innovadoras, tomar la iniciativa cuando nadie lo hace o anticiparse a problemas futuros.
Implicación laboral	El grado con el que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo, o la importancia del trabajo en su autoimagen total.
Compromiso organizacional	Es un estado psicológico de apego e identificación, pero a diferencia de la implicación laboral es una fuerza vinculante entre el individuo y la organización.
Satisfacción laboral	Tiene que ver con sentimientos que inducen saciedad (confortabilidad, tranquilidad, serenidad, relajación).
Afectividad positiva	categorías de afectividad positiva, atención (absorción), alerta (absorción), entusiasmo (dedicación), inspiración (dedicación), orgullo (dedicación), determinación (vigor) y fortaleza (vigor).

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Marisa Salanova y Wilmar Schaufeli

Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones

Recursos humanos es una antigua denominación según Chiavenato, (2019) afirma. “La expresión recursos humanos se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones de utilización de sus competencias para dinamizar los recursos organizacionales” Las personas pasan gran parte de su tiempo en las organizaciones, ellas requerían de personas para sus actividades como de otros recursos financieros y materiales. “Este término, en realidad es una antigua denominación de la era industrial, peca de reduccionista al tratar a las personas como recursos organizacionales” (p. 2).

Hoy ya no se considera a las personas meros recursos inertes, sujetos estáticos y pasivos de la administración, sino socios activos y proactivos del negocio.

Según lo anteriormente mencionado el capital humano en las organizaciones es el que agregar valor a las empresas y la inteligencia.

No existe una organización sin personas, y tampoco hay empresa sin personas. Administración de recursos humanos según Chiavenato (como se menciona en Vallejo Chávez, 2016) afirma:

La administración del talento humano es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño (p. 19).

Funciones del departamento de Recursos Humanos

Según Carazo, (2017) define el departamento de Recursos humanos y sus funciones como. “Podemos definir el Departamento de Recursos Humanos como el encargado de organizar, gestionar y administrar los empleados de una empresa”.

Resumen de las funciones según Carazo, (2017):

1. Gestión administrativa de personal

Consiste en realizar tareas administrativas derivadas de la gestión del personal como pueden ser nóminas, seguros sociales, contratos, tramitación de sanciones, despidos, control de horario

2. Reclutamiento y selección de personal

La búsqueda del candidato ideal para cada puesto de empleo, siguiendo ciertas pautas, según Carazo, (2017) afirma:

- Conseguir una base de CV para poder seleccionar candidatos
- Realizar pruebas de selección: Que validen las aptitudes y actitudes de cada candidato según el puesto para el que vaya a ser seleccionado. Se puede realizar todo desde la propia empresa o recurrir a una empresa externa como una o consultoría de Recursos Humanos que nos den apoyo en el proceso. Se puede abrir un proceso de selección interno (promoción entre los empleados de la empresa) o externo (buscar nuevos trabajadores).
- Acogida del nuevo empleado: Una vez seleccionado el candidato que pasará a formar parte de la empresa, hay que llevar a cabo el plan de acogida e

incorporación de nuevos trabajadores para que se adapten adecuadamente al puesto.

3. Formación y desarrollo profesional

Carazo, (2017), afirma que. “Necesitamos que los trabajadores sean 100% eficientes, es decir, conlleva formar adecuadamente a los trabajadores para que desempeñen con éxito sus funciones, eviten accidentes y desarrollen todo su potencial como profesionales”. Existen diversas situaciones en las que es necesaria la formación por parte del departamento de recursos humanos como:

- Incorporación de nuevos empleados
- Promociones o ascensos de trabajadores
- Actualización y reciclaje de conocimiento de los trabajadores

4. Relaciones laborales

El departamento de recursos humanos también se encarga de resolver conflictos que pueda haber dentro de la compañía y llevar a cabo las negociaciones de convenios colectivos con el comité de empresa.

5. Prevención de riesgos laborales (PRL)

La empresa debe realizar una serie de actividades que implique cumplir con la normativa en prevención de riesgos laborales y medio ambiente, con el fin de evitar accidentes y prevenir enfermedades profesionales (derivadas del puesto de trabajo).

6. Evaluación del desempeño

Es importante llevar a cabo un control de la actividad que realiza cada empleado y comprobar si las políticas aplicadas son las correctas.

Esta tarea se lleva a cabo con todos los trabajadores de la compañía, por departamentos y bajo la supervisión del jefe de cada uno de ellos. Este proceso implica; Recoger información del puesto y los trabajadores, realizar un seguimiento personalizado del empleado y entrevistarle. Con la información recogida, se elaborará un plan de mejora que optimice el rendimiento y solucione los problemas existentes.

7. Beneficios Sociales

Consiste en tratar los asuntos derivados de los beneficios sociales que se otorga a los trabajadores. No existe una normativa explícita al respecto, sino que cada compañía decide si se ofrecen o no y en qué condiciones. Hablamos de temas como: Seguro médico privado, servicio de guardería, servicio de alimentación.

8. Análisis de puestos de trabajo

Consiste en un estudio pormenorizado de cada puesto de trabajo, con las funciones que van a desempeñar, las capacitaciones que debe tener la persona que lo lleve a cabo, la evaluación de riesgos de cada puesto todo ello con el fin de cumplir con la normativa y optimizar el rendimiento por puesto de trabajo.

9. Descripción y retribución del puesto de trabajo

A través de la elaboración de una ficha técnica de cada puesto de trabajo según su análisis previo, determinaremos cuál será su retribución, según sus funciones, responsabilidades y riesgos. De esta forma si se va a contratar a alguien, ya se conoce qué es lo que se le va a ofrecer y qué es lo que se está buscando.

Gestión del talento humano

Según Pérez, (2016) afirma: “La gestión del talento humano o capital humano es un conjunto integrado de procesos de la organización, diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores”.

Cada organización debe tomar en cuenta que sus colaboradores son un pilar fundamental en su compañía, ya que se ayudarán mutuamente en su área laboral y personal formando una sinergia para alcanzar las metas personales y organizacionales a corto, mediano y largo plazo.

Según Vallejo Chávez L., (2016) afirma: la gestión del talento humano busca el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona que trabaja en la empresa; la gestión del talento humano permite la comunicación entre los trabajadores y la organización involucrando la empresa con las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad y motivación de cada trabajador que se constituye en el capital más importante de la empresa, su gente (p. 16).

La Gestión del Talento Humano va más allá de la administración de las personas, sino que está orientada a la gestión o administración con las personas. Ese es el fin, lograr que las personas se sientan y actúen como parte integral de la organización, participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional.

Objetivos de la administración del talento humano

Los objetivos de la administración de talento humano deben contribuir a la eficacia de la organización.

Como indica Vallejo Chávez L., (2016) los objetivos de la administración del talento humano son los siguientes:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión. Se refiere al cumplimiento de estos
2. Proporcionar competitividad a la organización. Es decir, saber crear, desarrollar y aplicar habilidades y competencias del personal; ser productivos.
3. Proporcionar a la organización personas idóneas y motivadas. Recluta y selecciona al personal más idóneo para retenerlo y mantenerlo motivado.
4. Incrementar la satisfacción en el trabajo. Las personas satisfechas son más productivas, pero las personas insatisfechas se desvinculan de la empresa, se ausentan con frecuencia, lo que provoca un índice de infelicidad. En cambio, los trabajadores internos felices constituyen el éxito de la empresa.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo. Para desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo son importantes los siguientes aspectos: el estilo de administración, la libertad, la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la familiaridad, la seguridad en el empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas agradables. Es convertir a la organización en un lugar deseable y atractivo para retener a los talentos.
6. Administrar y generar cambios. Es adaptarse a los cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Los cambios traen nuevos

enfoques que son flexibles y ágiles, mismos que proponen nuevas estrategias, filosofías, programas, procedimientos y soluciones a los problemas actuales y tendencias del mercado.

7. Mantener políticas éticas y de transparencia. Rendición de cuentas que muestre la transparencia, que sea justa, confiable y ética.

8. Sinergia. Es trabajar todos para un mismo fin, un mismo objetivo, sean estos de la organización o personales. Es decir, buscamos relaciones ganar-ganar; a esto se conoce como cultura corporativa o estilo de administración.

9. Diseñar el trabajo individual y en equipo. El diseño de trabajo individual y grupal debe ser significativo, agradable y motivador, ofreciendo excelentes condiciones de trabajo, mejorando las condiciones de vida dentro de la organización (p. 19-20).

Importancia de la administración del talento humano

Actualmente hay muchos trabajadores que no están satisfechos en su empleo o bien no se siente cómodo con el clima organizacional, esto preocupa a los gerentes, si la situación no se resuelve de inmediato aumentan los problemas.

Según Vallejo Chávez L., (2016) afirma:

“En las empresas, existe un sinnúmero de problemas y conflictos que deben ser resueltos por las personas que trabajan en la organización; para ello es necesario contar con trabajadores calificados, con capacidad de respuesta inmediata y resolución de conflictos” (p. 21).

El talento humano genera la creatividad de la organización, las personas se ocupan de generar los bienes y servicios, calidad, distribución de productos, recursos económicos, se establecen los objetivos y estrategias.

Se necesita personas eficientes y comprometidas para que las organizaciones logren sus objetivos. Se necesitan líderes para influir en la relación organización empleados.

Compromiso organizacional

El compromiso organizacional es el grado en que un empleado se identifica con una organización particular y sus metas, y desea conservarse como miembro de ésta y desea mantener su relación con ella. Por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea.

Como dice Martínez, (2016) afirma que: el compromiso organizacional se refiere al grado de identificación y pertenencia que un individuo tiene con la empresa. La relación entre empresa y empleado es crucial para que todo funcione correctamente, por lo que una de las tareas más importantes de la empresa es la gestión del compromiso.

El compromiso organizacional tiene tres componentes distintos son los siguientes:

Compromiso afectivo

Carga emocional hacia la organización y la creencia en sus valores. Por ejemplo, un empleado de una compañía de mascotas tal vez tenga un compromiso afectivo con la compañía debido a su involucramiento con los animales.

Compromiso para continuar

Valor económico que se percibe por permanecer en una organización comparado con el de dejarla. Una trabajadora quizá se comprometa con su empleador porque éste le paga bien y ella siente que su familia se vería perjudicada si renunciara.

Compromiso normativo

Obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas. Por ejemplo, un empleado que encabeza con fervor una iniciativa nueva tal vez permanezca en la empresa porque sienta que “la dejaría mal parada” si se fuera.

Como plantea Pérez Porto & Merino, (2017) la identificación del empleado, explica que. “Cuando una persona está implicada y comprometida con su empleo, se esfuerza y trabaja con entusiasmo, incluso realizando acciones que trascienden sus obligaciones específicas”. De acuerdo con lo anterior, hoy en día fomentar el engagement es muy importante para las organizaciones.

Para efectos del presente trabajo de investigación se presenta los orígenes, misión, visión y valores del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Términos

Los siguientes son algunos de los términos que se encontraron a lo largo de la realización del trabajo.

- Teletrabajo: *OIT (2016)*, “Es 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”. (p.15)
- Teletrabajador: *Mtss (2015)*, “son los colaboradores autorizados por la institución participante para aplicar el teletrabajo”. (p.15)
- Contrato de teletrabajo: *Mtss (2019)*, “Acuerdo voluntario suscrito por la jefatura inmediata y la persona funcionaria, en el que se establecerá la información con las condiciones necesarias para la realización de sus funciones bajo esta modalidad de trabajo.” (p.2)
- Puestos teletrabajables: *Mtss (2019)*, “Se refiere a aquellas tareas que se pueden realizar fuera de la institución, haciendo uso de 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”. (p.2)
- Teletrabajo domiciliario: modalidad del teletrabajo mediante la cual las personas trabajadoras ejecutan las actividades laborales desde su domicilio. (*Asamblea Legislativa, 2019*). (p.10)

- Coronavirus: Pacora (2020), “Un grupo de virus que incluye muchos tipos diferentes, algunos de los cuales pueden causar enfermedades en humanos”. (p.2)
- Pandemia: Pacora (2020), “Una epidemia que ocurre en todo el mundo, o en un área muy amplia, que cruza las fronteras internacionales y generalmente afecta a un gran número de personas. (Comparar con epidemia)” (p.2)
- SARS-CoV-2: Pacora (2020), “El nombre científico del coronavirus específico que causa la COVID-19. SARS-CoV-2 significa "coronavirus 2 del síndrome respiratorio agudo severo”. (p.2)
- Distanciamiento social: Pacora (2020), “Medidas tomadas para evitar la propagación de la enfermedad al permanecer fuera de lugares públicos abarrotados, evitar reuniones masivas y mantener una distancia de al menos 6 pies o 2 metros de otros cuando sea posible”. (p.2)
- Administradores: Robbins (2004), “individuos que alcanzan sus metas a través de otras personas” (p.4).
- El administrador es el encargado de las personas y responsable de optimizar y controlar los recursos existentes entre varios usuarios en la organización para lograr y alcanzar esas metas establecidas.
- Administración: Chiavenato (2000) afirma que “Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (p.119-120).
- Es un proceso para diseñar y mantener un excelente entorno en donde trabajan los individuos en grupo para alcanzar los objetivos y metas específicas.

- **Sistemas de control y evaluación:** Mtss (2015), “Las Comisiones Institucionales de Teletrabajo, deberán desarrollar sistemas de control, medición y evaluación de los diferentes programas impulsados, conforme a los criterios previamente establecidos, siendo obligación de las instituciones remitir los resultados al Equipo de Coordinación Técnica en los plazos y por los medios que ésta establezca” (p10).
- **Eficacia:** Internet (2021), “Grado en que se alcanzan los objetivos y metas de un programa, de un proyecto o servicio en la población o ámbito de acción durante un período determinado sin considerar el costo”.
- **Eficiencia:** Internet (2021), “Es el grado de optimización de los resultados obtenidos relacionado con los recursos empleados.
- **Evaluación de resultados:** Internet (2021), “Consiste en evaluar lo logrado en la aplicación de las estrategias. Se mide la efectividad y grado de cumplimiento de objetivos, pudiendo igualmente rediseñar las mismas o realizar los ajustes pertinentes”.
- **Objetivos:** Bonnefoy, Armijo (2005) “Es un logro deseado o un resultado esperado. Etapa concreta a lograr en un plazo acordado, que puede coincidir en el periodo presupuestario” (p.35).
- **Objetivo:** Bonnefoy, Armijo (2005), “Como objetivo se denomina el fin al que se desea llegar o la meta que se pretende lograr. Es lo que impulsa al individuo a tomar decisiones o a perseguir sus aspiraciones. Es sinónimo de destino, fin, meta.” (p.35).

- **Economicidad:** Internet (2021), “se entiende como capacidad de lograr un fin empleando o consumiendo la menor cantidad de recursos posibles (bienes, servicios, personal, etc.)”.
- **Desventaja:** Internet (2021), “tiene sentido opuesto: mengua o inferioridad de alguien o algo respecto a otra persona o cosa.”
- **Ventaja:** Internet (2021), “es una superioridad o una mejoría de algo o alguien respecto de otra cosa o persona. Puede definirse como una condición favorable que algo o alguien tiene”.
- **Metas:** Bonnefoy, Armijo (2005) “Constituyen la expresión concreta y cuantificable de los logros que la organización planea alcanzar en el año (u otro periodo de tiempo) con relación a los objetivos estratégicos previamente definidos”. (p.49)
- **Economía:** Bonnefoy, Armijo (2005) “Este concepto se puede definir como la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos del cumplimiento de sus objetivos. Todo organismo que administre fondos, especialmente cuando éstos son públicos, es responsable del manejo eficiente de sus recursos de caja, de ejecución de su presupuesto y de la administración adecuada de su patrimonio”. (p.35).

2.3 MARCO CONTEXTUAL

Antecedentes de la organización

Generalidades del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

Sus orígenes

Ubicar los antecedentes de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, nos lleva a la segunda mitad del siglo XIX, período en el que se registra una serie de hechos que tienen como finalidad, mejorar las condiciones del trabajador asalariado.

El 13 de mayo de 1874 es la fecha en que se conoce el surgimiento de la primera organización de trabajadores: la Sociedad de Artesanos, inscrita por el sacerdote Francisco Calvo. A esta organización le siguen la Federación de Artesanos Nacionales y el Club de Obreros.

Es interesante observar que Costa Rica contaba en la última década del siglo XIX con una población de 243.000 habitantes y que se encontraban en el país más de 6000 trabajadores extranjeros, europeos principalmente, quienes traían ideas reivindicativas para los trabajadores, tomadas de la efervescencia que se vivía en las ciudades altamente industrializadas de sus países de procedencia. Una quinta parte de la población nacional sabía leer y escribir, entre ellos los emigrantes europeos.

La primera huelga que se conoce en el país se da en octubre de 1888, organizada por obreros italianos contratados para trabajar en la segunda fase de la construcción del Ferrocarril al Atlántico. Entre los motivos señalados por los dirigentes para ir a la huelga,

estaba el atraso en el pago del salario y que muchos trabajadores morían por las condiciones de trabajo existentes.

La Iglesia Católica muestra preocupación por las condiciones de los trabajadores y emite el 5 de setiembre de 1893 la Carta Pastoral sobre el Justo Salario de los Jornaleros y Artesanos y Otros Puntos de Actualidad que se Relacionan con la Situación de los Destituidos de Bienes de Fortuna.

El Siglo XX inicia su recorrido con las primeras luchas por establecer jornadas menores de trabajo, aunque aún no se hablaba en el país, como sí ocurría en Europa y estados Unidos, de la división del tiempo diario en 8 horas de trabajo, 8 horas de descanso y 8 ocho horas de recreación. En 1902 se impulsa el establecimiento de una jornada máxima de 9 horas para el sector público. En 1904 diferentes gremios agitan la consigna de que dicha jornada debe fijarse para todos los trabajadores.

En Costa Rica, un grupo de trabajadores organizados e intelectuales unieron esfuerzos y celebraron el 1 de mayo de 1913 el Día Internacional del Trabajador. Muchos de quienes estuvieron en esa actividad participaron también en 1919 en los movimientos de protesta que culminaron con la separación de los hermanos Tinoco del Gobierno, al que habían llegado con el auxilio de un golpe de estado, dos años antes.

En ese mismo año (1919) el francés Daniel Le Grand, promotor de una legislación internacional del Trabajo, con el nacimiento de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ve concretar su deseo de crear un organismo tripartito, integrado por representantes laborales, patronales y gubernamentales, en igualdad de condiciones para participar en los debates de las conferencias y en la toma de decisiones. La primera conferencia se realizó en octubre de 1919 en Washington. Al año siguiente, Costa Rica se incorpora a este organismo.

Decisiones importantes tomó la OIT en sus primeros años de existencia relacionadas con la jornada laboral de 8 horas, la lucha contra el desempleo, la protección de la maternidad, el trabajo de las mujeres y el de las personas menores de edad. En nuestro país se aprueba la jornada de labores en ocho horas, mediante la Ley N.º 100 del 9 de diciembre de 1920.

En resumen, podemos decir que, en 1920 en Costa Rica, los trabajadores, los intelectuales y algunos políticos, especialmente los graduados en Europa en la Universidad de Lovaina, tenían inquietudes en cuanto a dar apoyo legal a la prestación de los servicios y, en el plano internacional, se contaba con la legislación apropiada para elaborar en el país, leyes acordes con los lineamientos de la justicia social.

Esa situación se pone de manifiesto con la presentación, por parte del diputado Jorge Volio, del proyecto de ley de Accidentes del Trabajo, la que, tras varios intentos sin resultado positivo, es al fin aprobada el 28 de octubre de 1924.

En ese mismo año, el también diputado, Carlos María Jiménez Ortiz, inicia sus luchas en el Congreso por la creación de leyes laborales. A quienes adversaban dichas leyes diciendo que no eran necesarias en nuestro país, les respondía constantemente que "si urgentes problemas no se han presentado aún en Costa Rica, vale la pena prevenirlos hoy por medio de una legislación social apropiada, antes de sufrir más tarde los difíciles conflictos, de suyo complejos, del trabajo".

Se analizó en varias sesiones del Congreso la conveniencia de aprobar primero la emisión de las leyes del trabajo y después la creación del Ministerio o viceversa. El diputado Jiménez Ortiz admitía en esa oportunidad que " la emisión de las leyes del trabajo y de la previsión social, es lo principal, y la creación del Ministerio respectivo es lo accesorio: pero en realidad, el conjunto forma un mecanismo tan complejo que en

ciertos países la nomenclatura de leyes obreras de legislación industrial ha venido a tomar la propia designación del Ministerio correspondiente y se las llama Leyes del Trabajo y de la Previsión Social".

El esfuerzo de don Carlos María dio sus frutos en la tercera semana del mes de junio de 1928, cuando se aprobó en tercer debate la creación de dos secretarías: la de Trabajo y Previsión Social y la de Agricultura, las que deberían estar adscritas durante al menos los cuatro primeros años a cualesquiera de las otras ya existentes. La de Trabajo quedó unida a la de Gobernación y Policía.

El 27 de junio se firmó la Ley N.º 33 que crea la Secretaría de Estado en los Despachos de Trabajo y Previsión Social, la que lleva fecha 2 de julio y fue publicada el 4 de ese mes, en La Gaceta N°149. La principal función que se le dio fue la preparación del proyecto del Código de Trabajo.

Misión

Somos la institución rectora y ejecutora de la política laboral y de seguridad social, dirigida a la sociedad costarricense; vigilante del trabajo decente, el desarrollo, inclusión, equidad y justicia social.

Visión

Líder en la promoción y protección de los derechos humanos laborales y de seguridad social, personal con vocación de servicio, tecnología de avanzada, servicios de calidad de cobertura nacional.

Valores

- **Transparencia:** Realizamos nuestro trabajo con objetividad, honestidad, sin tener nada que ocultar, que permita cumplir con los objetivos institucionales, poniendo a disposición ciudadana información accesible, clara y verificable, fomentando con ello la rendición de cuentas.
- **Compromiso:** Realizamos las tareas encomendadas de manera, proactiva diligente, con dedicación, satisfacción y colaboración en el servicio brindado, para lograr resultados eficientes y de calidad en beneficio de la institución y la sociedad.
- **Servicio de Calidad:** Desempeñamos los deberes y obligaciones con actitud de servicio, respeto, credibilidad y confiabilidad, para satisfacer las necesidades de información de la población en el menor tiempo posible y con respuestas concretas.
- **Respeto:** Tenemos la capacidad de escuchar, respetar, aceptar, tolerar y valorar las cualidades de otra persona, así como sus derechos y obligaciones para una sana convivencia.
- **Conciencia social:** Sensibilidad de los funcionarios hacia las necesidades de la sociedad costarricense, para desarrollar acciones positivas orientadas a la equidad y justicia social.
- **Ética:** Conducta íntegra de las personas funcionarias, mostrando transparencia en sus acciones y rindiendo cuentas de su actuar.

Funciones

El marco de competencia del Ministerio está trazado en el Capítulo I de la Ley Orgánica, a continuación, se detallan las funciones institucionales:

- Gestionar el proceso de la política pública en materia socio laboral, a través de la gestión de políticas puntuales y lineamientos generales para ejercer la rectoría que le compete y la conducción de la política institucional, legal, técnica y administrativa del Ministerio; para que los programas ejecutados por éste se desarrollen dentro del marco establecido en el Plan Nacional de Desarrollo y la política general de Gobierno.
- Mantener y promocionar la adecuada articulación entre el Ministerio, sus dependencias y las demás organizaciones que en el país realizan actividades propias de la Administración del Trabajo, así como organismos internacionales afines a la competencia ministerial.
- Diseñar e implantar estrategias para la fomentar la equidad laboral, dirigidas a empresarios y grupos poblacionales con necesidades especiales.
- Fiscalizar y garantizar la adecuada aplicación y cumplimiento de la legislación laboral, incluyendo lo relativo a la salud ocupacional, a través de intervenciones novedosas que agreguen valor a la producción, por medio de la promoción de una nueva cultura laboral, más acorde con el cambiante entorno socioeconómico.
- Educar a la población en materia de deberes y obligaciones laborales, para prevenir la conflictividad laboral.

- Mediar y resolver los conflictos surgidos entre empleadores y trabajadores, en ocasión del trabajo.
- Acreditar y registrar organizaciones sociales de carácter laboral.
- Fijar, revisar y asesorar en materia de salarios mínimos del sector privado, con el fin de proteger y garantizar los derechos de los trabajadores y trabajadoras y sus organizaciones, así como de los patronos y sus organizaciones.
- Coadyuvar a la disminución de los niveles de pobreza a través del financiamiento y promoción de programas de inversión social como vehículo de movilidad social ascendente para los grupos en desventaja social.
- Otorgar pensiones y jubilaciones con cargo al presupuesto nacional, cuando en derecho correspondan.
- Dirigir el diseño e implementación de acciones para la erradicación progresiva del trabajo infantil y protección de la persona adolescente trabajadora, la eliminación de las peores formas de trabajo infantil, la protección especial al trabajador y su familia.
- Coadyuvar a la generación del empleo apoyando a los micronegocios, mediante el financiamiento de iniciativas productivas a personas emprendedoras.
- Realizar acciones de promoción y mejoramiento en los sistemas de intermediación laboral, la atención de los trabajadores migrantes y el apoyo a proyectos de generación de empleo temporal a desempleados.
- Es así como, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, ejerce dentro del engranaje gubernamental funciones relativas al campo del desarrollo y la seguridad social tales como la planificación y la promoción del empleo, con énfasis en el desarrollo de la pequeña y mediana empresa; la fijación de salarios mínimos

y otros programas dirigidos a la disminución de la pobreza, como la atención de grupos étnicos en condiciones de desventaja o riesgo social.

Además, cumple un importante papel en la mediación de los asuntos concernientes a las relaciones obrero-patronales en el mercado de trabajo, velando por el cumplimiento de la legislación laboral vigente en el país.

Por otra parte, el Ministerio, financia a través del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares, programas de inversión social dirigidos a población en desventaja social. Dichos programas son ejecutados por diversas instituciones, según sea su ámbito de competencia.

De lo anterior se deduce que, dentro del marco de la mundialización económica y la apertura de mercados, que obliga al Gobierno a tomar fuertes medidas económicas cuyos alcances eventualmente podrían perjudicar el mantenimiento y desarrollo de la industria nacional y por ende a la clase trabajadora, el papel del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social toma especial vigencia, sobre todo en lo que se refiere a la defensa y vigilancia de los intereses de los agentes del mercado de trabajo.

Políticas Institucionales

La característica fundamental de la sociedad actual es el vertiginoso cambio en diferentes ámbitos, sin embargo; los cambios generados en el nuevo orden económico mundial, tienen fuertes consecuencias en el mundo del trabajo.

La unión estratégica entre países para afrontar con éxito la mundialización económica, manifestada en la negociación bilateral o en bloques de países de tratados de libre comercio y otras formas de apertura de mercados, implica un modelo de atención

novedoso de la temática social, especialmente lo relacionado con el empleo, las relaciones laborales, la seguridad social, entre otros.

Costa Rica no se escapa de esta realidad y en los últimos tiempos su participación en la negociación y suscripción de tratados de libre comercio, ha impactado directamente en aspectos tales como las normas de calidad, seguridad, higiene, salud ocupacional, relaciones entre patrones y trabajadores y otras condiciones en que se desarrolla el trabajo.

Por otra parte, tradicionalmente los actores del mercado de trabajo lo habían sido empleadores y trabajadores, situación que poco a poco ha ido cambiando en el sentido de la confluencia de intereses que afectan lo laboral. Actualmente, pueden citarse como "socios interesados" las aseguradoras internacionales y los organismos certificadores, cuya mayor influencia es la imposición de normativas de producción que impactan directamente lo laboral.

Debido a lo anterior, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social se convierte en parte sustantiva del proceso de facilitación del desarrollo del país, a partir de nuevos modelos de atención caracterizados por su pertinencia y efectividad, para lo cual retomar y fortalecer su posición de rectora, creando estrechos lazos de coordinación con otros organismos afines, los demás sectores estatales y por medio de la alianza con la sociedad organizada.

Estructura

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social está dividido en dos áreas de trabajo, cada una de ellas encabezadas por un viceministro del ramo, Área Laboral y de Economía Social Solidaria y Área Social. Cuenta, además, con una Oficialía Mayor encabezada por el Oficial Mayor que, a su vez, es el Director General Administrativo y Financiero.

La división estructural del MTSS sería la siguiente:

Despacho del Ministro de Trabajo y Seguridad Social. Cuenta con diferentes instancias asesoras

- Dirección General de Auditoría
- Dirección de Asuntos Jurídicos
- Dirección General de Planificación del Trabajo
- Oficina de Prensa y Comunicación
- Unidad de Equidad de Género
- Contraloría de Servicios
- Departamento de Tecnologías de Información y Comunicación

Viceministerio del Área Laboral

- Dirección de Asuntos Laborales
- Dirección Nacional de Inspección del Trabajo

Viceministerio del Área Social

- Dirección Nacional de Pensiones
- Dirección Nacional de Empleo

- Dirección Nacional de Seguridad Social
- Dirección de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares

Viceministerio de Economía Social Solidaria

- Dirección de Economía Social Solidaria

Oficialía Mayor y Dirección General Administrativa y Financiera

Esta Dirección brinda servicio de apoyo a todas las instancias del Ministerio de Trabajo, por medio de sus dependencias: Dirección Financiera, Dirección de Gestión del Capital Humano, Proveduría Institucional, Departamento de Servicios Generales, el Departamento de Tecnologías de Información y la Contraloría de Servicios.

- Dirección Financiera
- Departamento de Gestión Institucional del Recurso Humano
- Departamento de Proveduría Institucional
- Archivo Central

2.4 Marco Jurídico.

El ámbito de competencia del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social es muy diverso ya que debe cubrir los campos laboral y social. Entre los principales instrumentos jurídicos bajo los cuales rige su accionar el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, se pueden citar:

Laboral

Leyes

- Código de Trabajo y sus reformas (incluye la Reforma Procesal Laboral), Ley No 2 del 26 de agosto de 1943.
- Convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ratificados por Costa Rica.
- Reforma Procesal Laboral. Ley No. 9343 del 25 de enero del 2016
- Ley Orgánica del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social No. 1860 y sus reformas.
- Ley del Consejo Nacional de Salarios, No. 832 y su reforma.
- Código de la Niñez y la Adolescencia Ley No. 7739 y sus reformas.
- Aprobación del Convenio 189, sobre trabajo decente para trabajadores y trabajadoras domésticas Ley No. 9169.
- Ley para regular el Teletrabajo. Ley No. 9738

Decretos

- Reglamento de reorganización y racionalización del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Decreto No. 1508-TBS.
- Estructura Organizacional del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Decreto No. 41059-MTSS.
- Reglamento Autónomo de Servicio del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social Decreto No. 27969-TSS y sus reformas.
- Reglamento del Consejo Nacional de Salarios, Decreto No. 25619 y sus reformas.
- Reglamento de funcionamiento del Consejo Superior de Trabajo y su reforma, Decreto No. 36157-MTSS.
- Reglamento para la Solución de Conflictos Jurídicos Laborales, Decreto No. 40875-MTSS-JP
- Creación de la Comisión Técnica Tripartita para la Igualdad y Equidad de Género en el Trabajo, Decreto No. 36244-MTSS y su reforma.
- Creación del Programa Nacional de Empleo y su Reglamento Decreto No. 29044-TSS-COMEX.
- Creación del Programa "Empléate", Decreto No. 37143-MTSS-MEIC.
- Creación del Programa "Mi primer Empleo", Decreto No. 39213-MTSS-MEIC.
- Reglamento para el trámite de revisión y aprobación de los Reglamentos Internos de Trabajo, Decreto No. 36946-MTSS.
- Reglamento de acreditación de los miembros de los Comités Permanentes de Trabajadores ante el MTSS, Decreto No. 37184-MTSS.

- Reglamento para la regulación de las transferencias canalizadas por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Decreto No. 36559-MTSS.
- Reglamento para la determinación de la membresía sindical para la negociación colectiva, Decreto No. 40745-MTSS.
- Reglamento de votación para verificar el apoyo de los trabajadores a la huelga, Decreto No. 40749-MTSS.
- Reglamento para la solución de conflictos jurídicos laborales, Decreto No. 40875-MTSS-JP.
- Reglamento de condiciones para las salas de lactancia materna en los Centros de Trabajo. Decreto No. 41080-MTSS-S
- Creación del Sistema Nacional de Empleo, Decreto No. 41776-MTSS-MEP-MIDEPLAN-MDHIS-MCM- MCSP

Pensiones

- Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Dirección Nacional de Pensiones, Decreto 34384-MTSS.
- Ley Régimen General de Pensiones con cargo al Presupuesto Nacional, Ley No. 7302 y sus reformas.
- Ley de Pensiones de Hacienda, Ley No. 148 y sus reformas.
- Ley de Pensiones e Indemnizaciones de Guerra, Ley No. 1922 y sus reformas.
- Ley de Pensiones del Registro Nacional, Ley No. 5 y sus reformas.
- Ley de Pensiones de Gracias, Ley No. 14 y sus reformas.

- Ley de Jubilaciones y Pensiones para los empleados del Ferrocarril Eléctrico al Pacífico, Ley No. 264 y sus reformas.
- Reforma integral del Sistema de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional, Ley No. 7531 y sus reformas.
- Reglamento a la Ley No. 7302, creación del régimen general de pensiones con cargo al presupuesto nacional, Decreto No. 33080-MTSS-H.
- Reglamento al artículo 11 de la Ley No. 7302, aumento de cotización para funcionarios activos, jubilaciones y pensionados del Régimen General de Pensiones, Decreto No. 41008-MTSS-H.
- Directriz que instruye a la Dirección Nacional de Pensiones para que proceda a conocer y resolver, las solicitudes de traspaso de pensión entre personas convivientes del mismo sexo, Directriz MTSS-DMT-DR-5-2018

Asignaciones Familiares

- Ley de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares No. 5662 y sus reformas.
- Reglamento a la Ley de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares, Decreto No. 35873-MTSS.
- Reglamento para el cobro de patronos morosos del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares, Decreto No. 40709-MTSS.

Salud Ocupacional

- Seguridad e higiene de trabajo, salud ocupacional y normativa conexas.

Legislación conexas

- Creación del Consejo Nacional de Personas con Discapacidad Ley No. 9303.
- Ley de Prohibición del Trabajo Peligroso e Insalubre para las personas Adolescentes Trabajadoras, Ley No. 8922.
- Reglamento a la Ley de Prohibición del Trabajo Peligroso e Insalubre para las personas Adolescentes Trabajadoras, Decreto No. 36640-MTSS.
- Reglamento para el funcionamiento de la Comisión de Políticas para la Negociación de Convenciones Colectivas en el Sector Público, Decreto No. 41553-MTSS
- Reglamento para regular el Teletrabajo, Decreto No. 42083-MP-MTSS-MIDEPLAN-MICITT

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo se caracteriza por dar un giro a la investigación. Es donde se identifica el tipo de enfoque y cada uno de los instrumentos utilizados durante el proceso de investigación. Además, se detallan los pasos y maneras en que se realizará el estudio, con el objetivo de brindar una base sólida a los datos, información y resultados que se obtendrán.

Tipo de estudio

Hernández y otros, en su libro Metodología de la investigación (2014) dice que la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema.

Tanto el enfoque cuantitativo como el cualitativo llevan a cabo la observación y evaluación de fenómenos, establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas, demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento, revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis, proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas o incluso para generar otras.

Sin embargo, aunque las aproximaciones cuantitativa y cualitativa comparten esas estrategias generales, cada una tiene sus propias características.

3.1 ENFOQUE

El enfoque cuantitativo:

Hernández y otros, en su libro *Metodología de la investigación* (2014) sostiene que: El enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas, utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis. (pág. 04)

El enfoque cualitativo:

De acuerdo con el libro *Metodología de la investigación* (2014) de Hernández y otros conceptualizan este enfoque de la siguiente forma: Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. También se guía por áreas o temas significativos de investigación, Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos, los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. (pág. 7).

Tal como lo menciona Hernández y otros. en su libro *Metodología de la investigación* (2014). El enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados. El enfoque cualitativo es recomendable cuando el tema del estudio ha sido poco explorado o no se ha hecho investigación al respecto en ningún grupo social específico. (pág. 358).

El enfoque mixto:

Hernández y otros, en su libro *Metodología de la investigación* (2014) dice que: Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (pág. 534)

Esencia de la investigación

Debido a las definiciones anteriores se considera que esta investigación tiene un enfoque mixto debido a que en la recolección de datos se consideran tanto variables cualitativas (numéricas) como como cuantitativas.

a) Cuantitativa: Es cuantitativa porque se preguntan preguntas cerradas en el cuestionario que se aplica, las cuales se representan por medio de cuadros, gráficos, porcentajes, números y otros.

b) Cualitativo: es cualitativa la investigación porque se presentan preguntas abiertas en el cuestionario, las cuales necesitan de una respuesta más amplia o específica de cada estudiante. Dichas respuestas luego se analizan y se agrupan, pero no se grafican

3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Existen diferentes tipos de alcances en los cuales puede estar basados una investigación, los cuales son exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativos o causal.

Exploratorio: Hernández (2014) se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura revelo que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas (p.79).

Mediante esta metodología exploratoria permite determinar el problema analizando previamente el contexto y el entorno en donde se desarrolla por medio de documentos existentes poco estudiados sobre este tema, logrando de esta manera conocer a fondo el mismo y brindarle una solución.

Descriptivo: Hernández (2014) buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar como se relacionan

estas. (p.80).

Un estudio puede considerarse descriptivo cuando se presenta la posibilidad de que se manipulen sus componentes o se elijan en forma aleatoria valores a las condiciones o sujetos a su posterior clasificación. Es decir, no se permite la construcción en forma directa de ninguna situación, sino que las mismas son observadas puesto que existan con antelación, sin que sean provocadas intencionalmente u ocasional por el investigador.

Mediante esta metodología se busca el análisis e interpretación de los datos que han sido reunidos con un propósito definido: el de su comprensión y solución del problema. Los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refieren. Los estudios descriptivos se centran en medir con la mayor precisión posible. En esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir que va a medirse y como lograr precisión en esa medición. Asimismo, debe ser capaz de especificar quienes deben estar incluidos en la medición.

Correlacional: Hernández (2014) es definido como, un tipo de estudios que tiene como finalidad conocer la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular (p.95).

Explicativo o casual: Hernández (2014) “va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales.” (p.95).

De acuerdo con lo anterior, esta investigación tiene carácter descriptivo, ya que su fin es describir e identificar los beneficios que tiene el teletrabajo en la empresa del

Ministerio de trabajo y seguridad social, pero a la vez, es una investigación exploratoria, ya que es un tema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas. Dado a que es una investigación mixta, se obtienen resultados cuantitativos y también resultados cualitativos que se tienen que agrupar y analizar para efectos de esta investigación.

Explica Hernández, et al. 2016 que el alcance o cobertura indica donde se va a empezar y hasta donde va a cubrir la investigación. (p.89)

Alcances y Limitaciones.

El teletrabajo en esta época del coronavirus, nos trajo un bienestar para la institución y colaboradores, identificando uno de los factores que afectan a las personas en nuestra sociedad es el estrés, el cual trae consigo enfermedades, problemas familiares, malos ambientes laborales y por consiguiente climas desagradables entre las personas en sus aéreas de trabajo. Esta modalidad laboral a distancia ayuda a las personas a mantener un equilibrio de vida tanto a nivel personal, como familiar y laboral, por esta razón quisiera que este trabajo de investigación sirva de herramienta para que las empresas y las personas puedan mejorar sus ambientes de trabajo, ya que actualmente existen personas que pierden más de tres horas al día transportándose a sus lugares de trabajo, tiempo que puede ser invertido en recreación, deporte y familia.

Además, que fomentan el ahorro evitando muchos gastos que favorece a la institución como a los colaboradores, y a la vez induce al colaborador hacer más eficaz y

eficiente en sus labores, evitando distracciones de sus oficinas y generando más beneficios para la organización.

Provocando también ventajas favorables a través del teletrabajo para la organización por lo que la pandemia trajo consigo cosas buenas generando e inculcando beneficios para que todos salgamos favorecidos en este sistema.

Se busca también que a las personas con algún tipo de discapacidad y las mujeres jefas de hogar se vean beneficiadas con la modalidad de teletrabajo. El no tener que desplazarse en bus o automóvil para alguna persona que tenga algún impedimento y que las mujeres jefas de hogar puedan estar más cerca de sus hijos se vuelve un tema no sólo familiar, sino nacional. Cada día las personas son menos pacientes lo que provoca que el señor del bus no quiera llevar a una persona en silla de ruedas o que los hijos de las mujeres solas no tengan una persona quien les cuide a los niños mientras la mamá trabaja y pueda desplazarse hacia su casa.

Este tipo de situaciones impulsan al investigador a promover el uso del teletrabajo en el país para que de esta forma podamos crear una mejor sociedad.

Otro punto importante es el cuidado al medio ambiente, el uso de los vehículos hacia los trabajos y la cantidad de basura que se genera a diario, provocan un impacto negativo en nuestro medio, lo que ocasiona enfermedades o daño a la naturaleza.

Limitaciones

- Las encuestas realizadas a los colaboradores no presentan la información esperada para analizar de una manera más objetiva los perjuicios en el proceso del teletrabajo.

- Se presentaron algunos inconvenientes con la comunicación con la población estudiada, ya que, por su modalidad de teletrabajo, no se pudo conversar cara a cara con ellos.
- A nivel nacional existe muy poca información sobre el tema, además de no poder contar con alguna ley vigente, lo que provoca depender de información de años anteriores, la cual esta desactualizada.
- Falta de tiempo
- La administración evaluara primero la herramienta de recolección de datos antes de aplicarla.
- La información tiene que ser recolectada no en horas laborales por lo que se dificultara la disposición de los colaboradores y comisión.
- Falta de información más detallada

3.3 DISEÑO

Existen las investigaciones experimentales y no experimentales.

Hernández et al, (2014) En las investigaciones experimentales se construye el contexto y se manipula de manera intencional la variable y se observa el efecto de la manipulación sobre la otra variable.

Hernández et al, (2014) Mientras que, en la investigación no experimental, “no hay ni manipulación intencional ni asignación al azar” (p.153).

Debido a lo anterior, se considera que esta investigación es de tipo no experimental debido a que consiste en analizar el problema de la investigación sin

manipular ninguna variable y sin hacer algún experimento. Y no hay manipulación de la muestra.

Por consiguiente, las investigaciones no experimentales se subdividen en dos tipos,

Transversal.

Según Sampieri, (2017), los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (p.109).

Longitudinal.

Según Sampieri, (2017), los diseños longitudinales se fundamentan en hipótesis de diferencia de grupos, correlacionales y causales. Estos diseños recolectan datos sobre categorías, sucesos, comunidades, contextos, variable, o sus relaciones en dos o más momentos, para evaluar su evolución. Los diseños comprenden una población, una subpoblación o a los mismos casos o participantes. Los cuales se recolectan datos en diferentes momentos o periodos para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y efectos. Por lo común, tales puntos o periodos se especifican de antemano. Son pues, estudios de seguimiento. (p110).

Por consiguiente, al ser una investigación de diseño no experimental, se considera que la investigación es de tipo transversal porque abarca solo un período de tiempo, el cual, en este caso es el primer cuatrimestre del año 2021.

3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

Una unidad de análisis es la que indica quiénes van a ser medidos, es decir, los participantes o casos a quienes se les va a aplicar el instrumento de medición de la investigación (Hernández et al, 2014).

Los sujetos de esta investigación están conformados por los colaboradores de la empresa del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Sede San José.

3.4.1 Población

La población está conformada por la cantidad total de unidades de análisis. Debe evidenciarse en números absolutos.

Según Hernández et al, (2014), la población se centra en “qué o quiénes”, es decir, en los participantes, objetos, sucesos, entre otros (las unidades de muestreo), lo cual depende del planteamiento y los alcances de la investigación.

En esta investigación la población son los colaboradores de la empresa del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la sede de San José durante el primer cuatrimestre del 2021, con una población de 492 colaboradores con edades entre 20 y 55 años.

3.4.2 Tipo de muestra

De acuerdo con García (2016) “es un subconjunto de la población sobre la cual se

realizará alguna medición que permitirá conclusiones generalizables a toda la población”. (p.130).

Según Bologna (2018),” se llama muestra a un subconjunto de una población que comparte sus características en los aspectos de interés para la investigación”. (p.157).

El concepto de muestra va ligado al de representatividad, es decir a su capacidad de actuar como representante de los elementos de la población que no han sido seleccionados. Tal representatividad no implica una identidad en todos los aspectos, son solamente aquellas características que se encuentran bajo análisis las que deben ser compartidas por la muestra y la población. (p. 157)

Para una población total de 492 y un margen de error de 5%, nivel de confianza de 95%, la muestra total deberá de ser 217 personas.

Para esta investigación se les aplicó a 217 personas de la organización del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Probabilística o no probabilística.

Muestra Probabilística.

Según García (2016), la muestra se selecciona basándose en un criterio probabilístico o de tipo aleatorio, en el cual cada elemento muestral tiene idénticas probabilidades de ser seleccionado. Cuando se aplica este procedimiento, se elimina el posible sesgo del investigador al seleccionar la muestra y tiene la ventaja, además, de poder estimar el error cometido al estimar el parámetro de una variable de acuerdo al tamaño de muestra seleccionado. (p.131)

Según Bologna (2018), las muestras obtenidas por estos procedimientos permiten generalizar los resultados obtenidos en ellas a toda la población de referencia. El requisito para que una muestra sea probabilística es que sus elementos hayan sido elegidos al azar (aleatoriamente), sin la participación voluntaria que decida a quién incluir y a quién excluir de la muestra. (p.158)

Muestra no Probabilística.

Según Bologna (2018), estas muestras no cumplen el requisito de aleatoriedad en la selección de los elementos que la componen. Los resultados no se pueden generalizar de manera probabilística más allá de los casos observados. (p.158)

Según García (2016), en muchas ocasiones, por problemas de costos u otros problemas prácticos, no resulta posible realizar un muestreo de tipo probabilístico y se realiza uno de tipo no probabilístico. (p.133)

Este tipo de muestreo puede llevar a problemas en los resultados finales, ya que puede implicar la no representatividad de la población y también puede estar viciado por sesgos y problemas subjetivos por parte del investigador al seleccionar la muestra. (p.133)

En este tipo de muestreo tampoco puede determinarse el error en la estimación basado en la muestra. Debe ser usado preferentemente en estudios exploratorios y no en otro tipo de investigaciones, aunque esto también dependerá del tamaño de la muestra en relación con la población y de otras características de la variable que se está estudiando. (p.133) 77

Con base en la información anterior, el tipo de muestra de esta investigación es de

tipo probabilístico debido a que todos los miembros de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos sin realizar ninguna exclusión.

Por otro lado, al ser de tipo probabilístico se subdivide en una muestra aleatoria simple debido a que los participantes de la muestra se eligen de manera aleatoria.

Para el cálculo de la muestra de esta investigación se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde:

n: Es el tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población

Z: Valor correspondiente al nivel de confianza

p: Probabilidad de éxito o proporción esperada

q: 1 – p. En este caso se asume que es bilateral

d= error máximo esperado

En donde se utiliza una población de 492 colaboradores, un nivel de confianza de un 95% y un margen de error de un 5% se obtiene como resultado que el tamaño mínimo de muestra requerido es de 217.

3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

A continuación, se presentan los criterios de inclusión y exclusión de la muestra de esta investigación.

Tabla 0. Criterios de inclusión y de exclusión

CRITERIOS DE INCLUSIÓN	CRITERIOS DE EXCLUSIÓN
Colaboradores profesionales, técnicos y secretarías y jefaturas colaboradores entre los 20 y los 55 años	Puestos teletrabajables y no teletrabajables y sus beneficios Ministerio de Trabajo y Seguridad Social sede San José.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

3.4.4 Consideraciones éticas

La información obtenida en esta investigación será utilizada sólo para fines de la presente investigación y no serán compartidos para otras investigaciones o con alguien más que no sea el investigador. Al mismo tiempo se les indicará la fecha límite para responder las preguntas solicitadas, esto con el fin de iniciar con el análisis de resultados.

A los colaboradores que participen como muestra de esta investigación se les hará saber el propósito de esta información, al mismo tiempo se le explicará que no se les solicitará información personal que pueda poner en riesgo su seguridad.

También, se le hará saber a los colaboradores que todas las respuestas son completamente confidenciales, el investigador no sabrá quién respondió cada pregunta para la comodidad de los entrevistados.

El instrumento de esta investigación será una encuesta a través de un cuestionario que cuenta con preguntas para las cuales sus respuestas son opcionales, así es decisión del encuestado el responder o no dicha pregunta.

Finalmente, si algún colaborador considera que no está cómodo con las preguntas, el mismo puede decidir no participar más en la investigación y notificar al investigador.

3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Paitán, (2018), son las herramientas conceptuales o materiales, mediante los cuales se recoge los datos e informaciones, mediante preguntas, ítems que exigen respuestas del investigado. Asumen diferentes formas de acuerdo con las técnicas que le sirven de base. (p.273)

Según Valdivia (2008:370), es cualquier medio concreto, tangible que permite recoger datos, en forma sistemática, ordenada según una intencionalidad prevista.

Estos instrumentos que contienen preguntas o ítems se redactan en función de objetivos, (investigación cualitativa) o en función de hipótesis y variables (investigación cuantitativa). (p.273)

Técnica de entrevista

Según Sampieri, (2014), define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño de colaboradores o de la comisión de teletrabajo del MTSS. (p.403)

De acuerdo con Muñoz, (2015), podría definirse como la recopilación de información en forma directa, cara a cara, donde el entrevistador interroga y obtiene

información directamente del entrevistado, siguiendo una serie de preguntas preconcebidas (incluidas en una guía de entrevista) y adaptándose a las circunstancias que las respuestas del entrevistado le presentan. (p.379)

Instrumento de cuestionario

Sampieri, (2017), “es un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que se van a medir. El contenido de las preguntas de un cuestionario es tan diverso como los aspectos que evalúa”. Fundamentalmente, se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas. (p.155)

Preguntas abiertas

Bernal, (2016), este tipo de preguntas le permiten al encuestado contestar en sus propias palabras, es decir, el investigador no limita las opciones de respuesta. Ofrecen diversas ventajas para el investigador. Permiten que las personas entrevistadas indiquen sus reacciones generales ante un determinado aspecto o rasgo. Además, propician la obtención de información abundante o pueden sugerir posibilidades que no se incluyen en las preguntas cerradas. (p.249)

Sampieri, (2017), “no delimitan de antemano las opciones de respuesta, por lo cual el número de categorías es muy elevado y puede variar”. (p.155)

Preguntas cerradas

Bernal, (2016), le solicitan a la persona encuestada que elija la respuesta en una lista de opciones. La ventaja de este tipo de preguntas es que se elimina el sesgo del entrevistador, que es muy común en las preguntas abiertas; además, son fáciles de codificar y se obtienen respuestas muy concretas. (p.249)

Sampieri, (2017), “presentan a los participantes o sujetos categorías u opciones de respuesta que han sido delimitadas previamente, para que escojan una (cuando son mutuamente excluyentes) o varias (en el caso de respuestas múltiples) dependiendo de la clase de pregunta”. Pueden ser dicotómicas (dos posibilidades de respuesta) o tener varias opciones de contestación. (p.155)

Se pretende que las preguntas cerradas sean utilizadas para analizar la información de la parte cuantitativa de esta investigación y las preguntas abiertas serán utilizadas para recolectar información que se pueda agrupar para la parte cualitativa de esta investigación.

Para la recolección de datos de esta investigación se utilizará el instrumento del cuestionario con el objetivo de medir los indicadores económicos relacionados a los diferentes beneficios: ventajas y desventajas sobre el teletrabajo y como estos pueden incidir en el desempeño laboral en época del coronavirus, de los colaboradores en el Ministerio de Trabajo Seguridad Social sede Central San José.

3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS

Cuadro de operacionalización de las variables

El uso de una matriz facilita este proceso. Ejemplo:

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
Medir la economicidad que representa para el Ministerio de trabajo y seguridad social y sus colaboradores en la implementación del teletrabajo en el tiempo del coronavirus, en el periodo comprendido en el 2021.	Economicidad	Se entiende como capacidad de lograr un fin empleando o consumiendo la menor cantidad de recursos posibles (bienes, servicios, personal, etc.	Se recogerá la valoración de los funcionarios y organización a través de un instrumento de medición para saber si se obtienen beneficios económicos a través del teletrabajo en época del coronavirus	Importancia de analizar e interpretar datos consignados en el cuestionario.	Identificar la medición económica por teletrabajo que favorecen a los colaboradores y el MTSS	Entrevista y cuestionario aplicada a los colaboradores del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
Identificar las ventajas y desventajas económicas de teletrabajar en época de coronavirus en el Ministerio de trabajo y seguridad social, en el periodo comprendido 2021.	Ventajas, desventajas económicas	Es una superioridad o una mejoría de algo o alguien respecto de otra cosa o persona. como una condición favorable que algo o alguien tiene. tiene sentido opuesto: mengua o inferioridad de alguien o algo respecto a otra persona o cosa como la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos del cumplimiento	Se recogerá la valoración de los funcionarios y organización a través de una encuesta de que nos indique cuales son las ventajas y desventajas económicas de realizar teletrabajo en época del coronavirus.	Importancia de analizar e interpretar datos consignados en el cuestionario.	Identificar qué tipo de beneficios o indicadores representa las ventajas y desventajas económicas que se utilizan en el MTSS.	Entrevista y cuestionario aplicada a los colaboradores del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

		de sus objetivos.				
Evaluar el rendimiento del cumplimiento de metas y objetivos como teletrabajador en el Ministerio de trabajo y seguridad social en época de coronavirus, correspondiente al periodo comprendido en el 2021.	Metas y objetivos	Constituyen la expresión concreta y cuantificable de los logros que la organización planea alcanzar en el año (u otro periodo de tiempo) con relación a los objetivos estratégicos previamente definidos. Es un logro deseado o un resultado esperado. Etapa concreta por lograr en un plazo acordado, que puede coincidir en el periodo presupuestario	Se recogerá la valoración de los funcionarios a través de un instrumento de medición para saber si se está cumpliendo satisfactoriamente los objetivos y metas institucionales por medio del teletrabajo en época del coronavirus	importancia de analizar e interpretar datos consignados en el cuestionario.	Determinar la evaluación del rendimiento y el cumplimiento de metas y objetivos del MTSS.	Entrevista y cuestionario aplicada a los colaboradores del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

Sarrión, (2013) indica la realización de una investigación estadística lleva consigo la observación en cada uno de los elementos de la población, subpoblación o muestra, de los caracteres que son objeto de dicha investigación. (p.6)

Los datos cuantitativos se analizarán y explicarán usando tablas con datos absolutos y aparte se incluirán sus respectivas figuras explicando los porcentajes de los resultados obtenidos.

Una vez que se recoja los resultados tanto del cuestionario como de la entrevista, se revisaran de manera minuciosa los datos recolectados y se procesara la información de dos maneras.

Análisis descriptivo: tablas y gráficos.

Por un lado, para cuantificar la información del cuestionario, se realizó un conteo de las opciones seleccionadas en cada una de las preguntas.

Los porcentajes por preguntas serán presentados por tablas y tabulaciones plasmados en graficas que indican las tendencias de respuestas que predominan para cada interrogante.

Gráficos.

Los gráficos se utilizan para ilustrar y representar los datos de manera fácil para comprensión, comparación y análisis.

Gráficos circulares.

Triola (2018), indica, una gráfica circular es una gráfica muy común que representa datos categóricos como rebanadas de un círculo; el tamaño de cada rebanada es proporcional al conteo de frecuencias para la categoría. (p.60)

Triola (2018), una característica de la gráfica circular es que muestra la distribución de datos categóricos en un formato de uso común. (p.60)

Gráficos de barras.

Bernal (2016) indica, que son formas distintas de representar los datos de una investigación. (p.297)

Triola (2018), Una gráfica de barras utiliza barras de igual anchura para mostrar las frecuencias de las categorías de datos categóricos (o cualitativos). Las barras pueden o no estar separadas por pequeños espacios. (p.59)

Triola (2018), una característica de la gráfica de barras es que muestra la distribución relativa de datos categóricos para que sea más fácil comparar las diferentes categorías. (p.59)

Interpretación o explicación de los gráficos.

Para poder desarrollar todos los objetivos de esta investigación se realizó un cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Ministerio de Trabajo y seguridad Social en la sede de San José.

Los resultados de los cuestionarios serán analizados mediante tablas y gráficos, para así brindar una información precisa y resumida de las preguntas realizadas a los colaboradores de MTSS.

Una vez realizados estos dos procesos se procedió a construir la presentación de resultados, el análisis de estos y las conclusiones del estudio.

CAPITULO IV: RESULTADOS

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN VIGENTE.

Descripción de los datos.

Sarrión, (2013) indica la realización de una investigación estadística lleva consigo la observación en cada uno de los elementos de la población, subpoblación o muestra, de los caracteres que son objeto de dicha investigación. (p.6)

Gráficos.

Los gráficos se utilizan para ilustrar y representar los datos de manera fácil para comprensión, comparación y análisis.

Gráficos circulares.

Triola (2018), indica, una gráfica circular es una gráfica muy común que representa datos categóricos como rebanadas de un círculo; el tamaño de cada rebanada es proporcional al conteo de frecuencias para la categoría. (p.60)

Triola (2018), una característica de la gráfica circular es que muestra la distribución de datos categóricos en un formato de uso común. (p.60)

Gráficos de barras.

Bernal (2016) indica, que son formas distintas de representar los datos de una investigación. (p.297)

Triola (2018), Una gráfica de barras utiliza barras de igual anchura para mostrar las frecuencias de las categorías de datos categóricos (o cualitativos). Las barras pueden o no estar separadas por pequeños espacios. (p.59)

Triola (2018), una característica de la gráfica de barras es que muestra la distribución relativa de datos categóricos para que sea más fácil comparar las diferentes categorías. (p.59)

Interpretación o explicación de los gráficos.

Los resultados que se exponen en este capítulo se han elaborado de acuerdo con lo propuesto en los objetivos específicos y sus categorías definidas, para lo cual se pretende evidenciar de forma detallada y comprensible cada ítem que se generó de la aplicación del cuestionario diseñado para la recolección de los datos.

Se inicia exponiendo los resultados del objetivo específico número uno y así se avanza sucesivamente en los tres objetivos propuestos, con los datos obtenidos del cuestionario aplicado a las personas colaboradores, comisión de teletrabajo del MTSS que fueron autorizados para brindar la información.

Los resultados se exponen mediante tablas expresadas en valores absolutos y porcentuales, de igual forma con gráficos que pretenden facilitar su mejor comprensión y explicación de los ítems aplicados, adicionalmente, se incluye el análisis de cada ítem.

Resultados del cuestionario aplicado a las personas y la comisión de teletrabajo autorizadas por el MTSS que estuvieron de acuerdo en participar en esta investigación.

Objetivos específicos 1.

Medir la economicidad que representa para el Ministerio de trabajo y seguridad social y sus colaboradores, en la implementación del teletrabajo en el tiempo del coronavirus, en el periodo comprendido en el 2021.

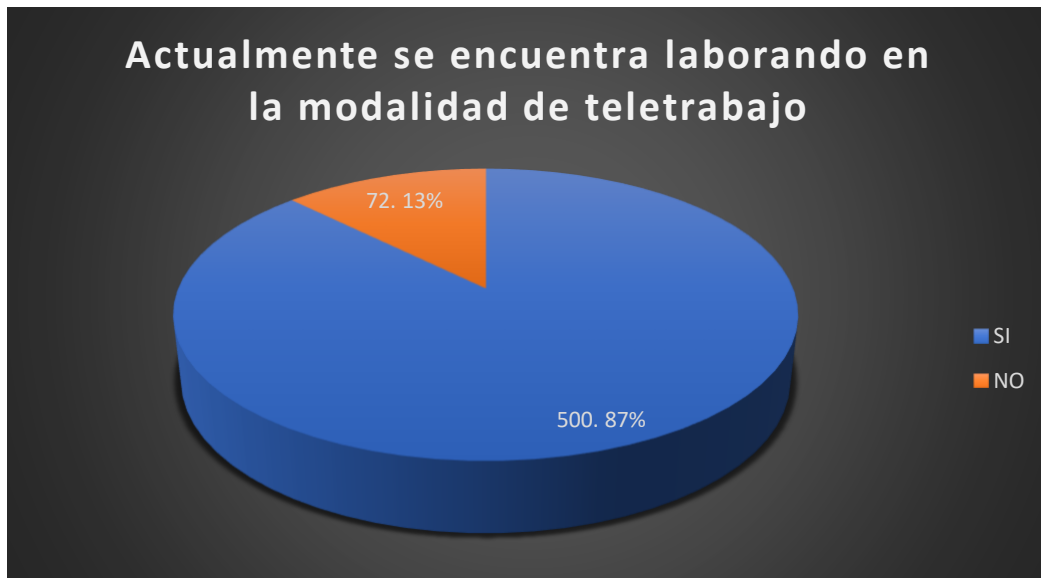
Ítems consultados

Tabla 1 *Objetivo específico 1: ¿Actualmente se encuentra laborando en la modalidad de teletrabajo?*

DISTRIBUCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	500	87%
NO	72	13%
TOTAL	572	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MTSS primer cuatrimestre 2021.

Gráfico 1 *Objetivo específico 1: ¿Actualmente se encuentra laborando en la modalidad de teletrabajo?*



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MTSS primer cuatrimestre 2021.

Análisis:

Con respecto a la pregunta si *¿Actualmente se encuentra laborando en la modalidad de teletrabajo?* (Ver gráfico 1), un 87% de las personas afirma que actualmente se encuentra laborando bajo la modalidad de teletrabajo por lo que se ven favorecidos en un ahorro económico en su salario al tener esta modalidad, mientras que solamente un 13% no se encuentra laborando bajo esta modalidad.

Tabla 2 *Objetivo específico 1: Cuantos días realiza teletrabajo.*

DISTRIBUCION	FRCUENCIA	PORCENTAJE %
1	12	2%
2	51	9%
3	86	15%
4	326	57%
5	97	17%
TOTAL	572	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MTSS primer cuatrimestre 2021

Gráfico 2 *Objetivo específico 1: ¿Cuantos días realiza teletrabajo?*

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MTSS primer cuatrimestre 2021

Análisis:

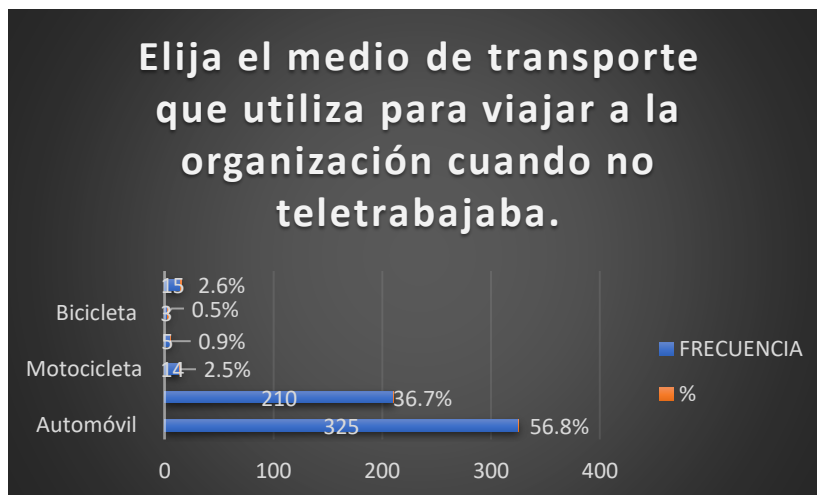
De las personas funcionarias que se encontraban en teletrabajo, un 2% señaló que labora en esta modalidad un día a la semana, un 9% indica que labora dos días semana, un 15% tres días a la semana, un 57% labora en teletrabajo cuatro días a la semana y solamente un 17% cinco días a la semana por lo que es un gran beneficio y ahorro económico para los que tienen más de 4 a 5 días de teletrabajo y los de 1,2,3 días tienen beneficios económicos, pero más bajos que los de 4 y 5 días. (Ver gráfico 2).

Tabla 3 *Objetivo específico 1: Elija el medio de transporte que utiliza para viajar a la organización cuando no teletrabajaba.*

DISTRIBUCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Automóvil	325	56,8%
Autobús	210	36,7%
Motocicleta	14	2,5%
Tren	5	0,9%
Bicicleta	3	0,5%
Caminando	15	2,6%
TOTAL	572	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MTSS primer cuatrimestre 2021

Gráfico 3 *Objetivo específico 1: Elija el medio de transporte que utiliza para viajar a la organización cuando no teletrabajaba.*



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MTSS primer cuatrimestre 2021

Análisis:

En cuanto al medio de transporte utilizado (Ver gráfico 3), el 56,8% de las personas manifestaron que se movilizan en automóvil, el 36,7% utiliza el autobús, el 2,5% se moviliza en motocicleta, mientras que, caminando un 2,6%, en tren un 0,9% y en bicicleta solamente un 0,5% de las personas funcionarias.

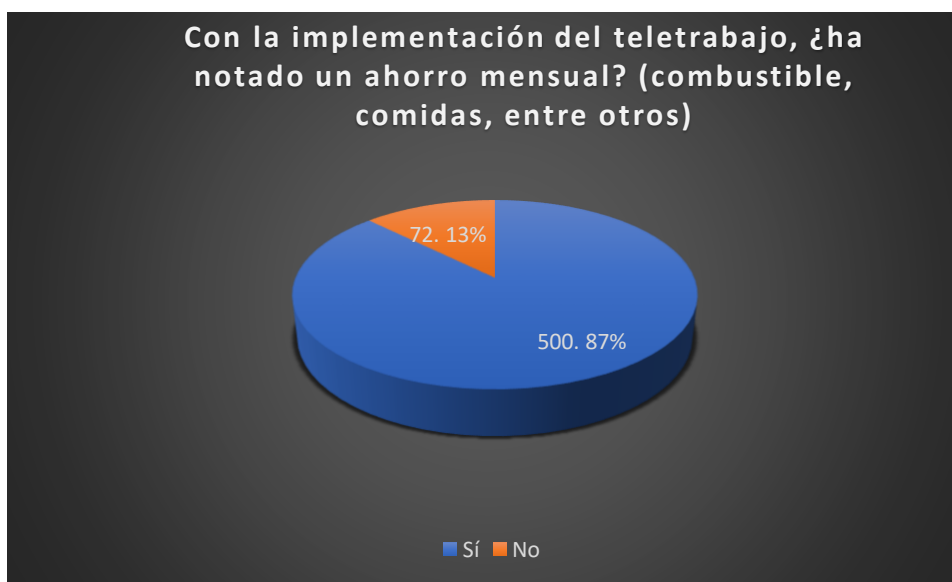
Pero al tener la modalidad de trabajo los colaboradores del MTSS se ahorran los gastos de combustible y transporte público y parqueo, etc. por lo que ven reflejado a la quincena o mensualmente un ahorro en su salario gracias al no tener que salir a la oficina por estar en teletrabajo gracias al covid-19.

Tabla 4 *Objetivo específico 1: Con la implementación del teletrabajo, ¿ha notado un ahorro mensual? (combustible, comidas, entre otros).*

DISTRIBUCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Sí	500	87%
No	72	13%
TOTAL	572	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MTSS primer cuatrimestre 2021

Gráfico 4 *Objetivo específico 1: Con la implementación del teletrabajo, ¿ha notado un ahorro mensual? (combustible, comidas, entre otros).*



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MTSS primer cuatrimestre 2021

Análisis:

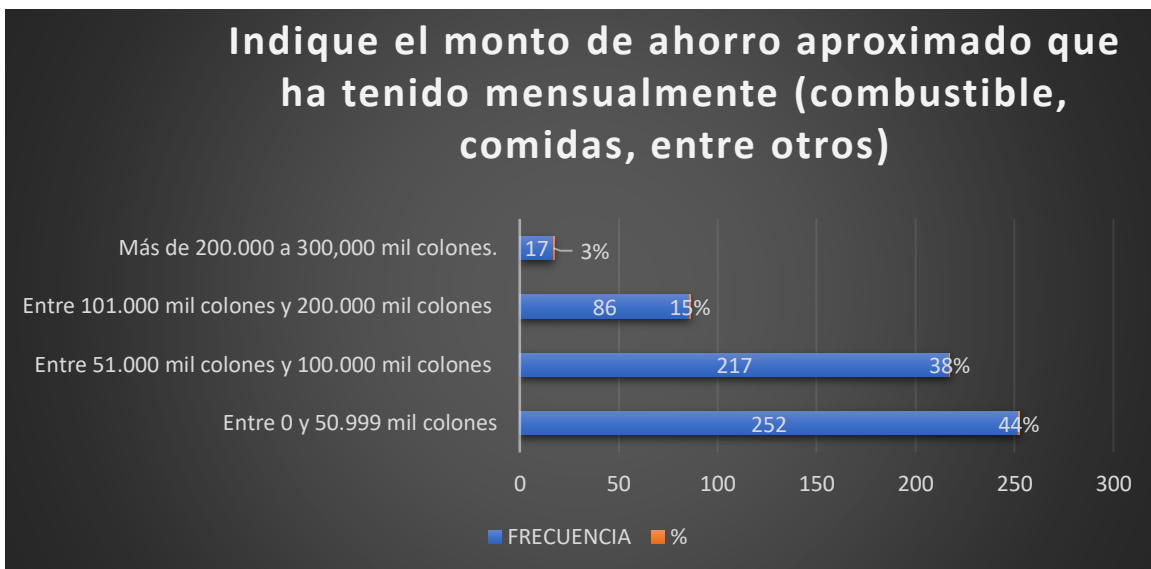
Uno de los beneficios del teletrabajo, lo constituye el ahorro económico tanto para los colaboradores y sus familias como para la organización. En ese sentido, en esta investigación se buscó determinar si las personas funcionarias del MTSS habían percibido un ahorro mensual al laborar bajo esta modalidad. (Ver gráfico 4), en donde un 87% de las personas participantes afirma que Sí ha notado un ahorro mensual. Mientras que un 13% señala que no ha notado un ahorro. Por lo tanto, se determinó que la gran mayoría de ellos si había experimentado un ahorro.

Tabla 5 *Objetivo específico 1: Con la implementación del teletrabajo, indique el monto de ahorro aproximado que ha tenido mensualmente (combustible, comidas, entre otros)*

DISTRIBUCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Entre 0 y 50.999 mil colones	252	44%
Entre 51.000 mil colones y 100.000 mil colones	217	38%
Entre 101.000 mil colones y 200.000 mil colones	86	15%
Más de 200.000 a 300,000 mil colones	17	3%
TOTAL	572	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MTSS primer cuatrimestre 2021

Gráfico 5 *Objetivo específico 1: Con la implementación del teletrabajo, indique el monto de ahorro aproximado que ha tenido mensualmente (combustible, comidas, entre otros)*



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MTSS primer cuatrimestre 2021

Análisis:

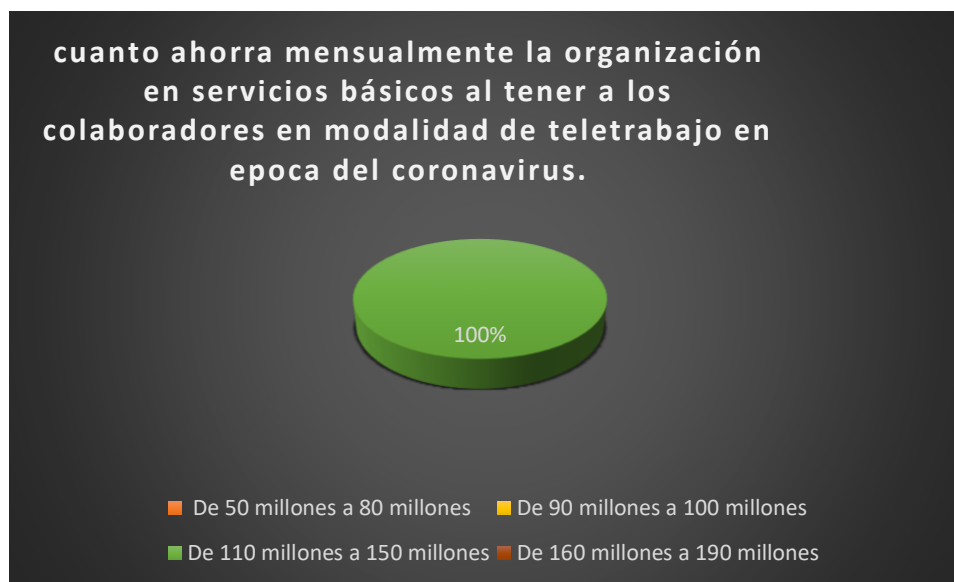
Esta pregunta se liga a la anterior, ya que solicita Indicar el monto de ahorro aproximado que ha tenido mensualmente (Ver gráfico 5) este ahorro señalado en términos de combustible, alimentación, entre otros. Del 87% que señala que sí ha notado un ahorro mensual, un 44% afirma que ese ahorro va desde los 0 hasta los 50,999 mil colones, un 38% señala que va de los 51 mil colones a los 100 mil colones. un 15% señala que va de los 101 mil colones a los 200 mil colones y finalmente, un 3% afirma que supera los 200 mil colones. Este dato permite constatar que las personas funcionarias han tenido un ahorro al trabajar en esta modalidad, y que, por ejemplo, para aquellos casos en donde este monto se ubica entre 0 y 50 999 colones, este ahorro podría representar un monto de 611 988 colones anualmente, mientras que para aquellos que ahorran 200 000 colones o más, la economía puede alcanzar los 2 400 000 al año.

Tabla 6 *Objetivo específico 1: cuanto ahorra mensualmente la organización en servicios básicos al tener a los colaboradores en modalidad de teletrabajo en época del coronavirus.*

DISTRIBUCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
De 50 millones a 80 millones	0	0%
De 90 millones a 100 millones	0	0%
De 110 millones a 150 millones	572	100%
De 160 millones a 190 millones	0	0%
TOTAL	572	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MTSS primer cuatrimestre 2021

Gráfico 6 *Objetivo específico 1: cuanto ahorra mensualmente la organización en servicios básicos al tener a los colaboradores en modalidad de teletrabajo en época del coronavirus.*



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MTSS primer cuatrimestre 2021

Análisis:

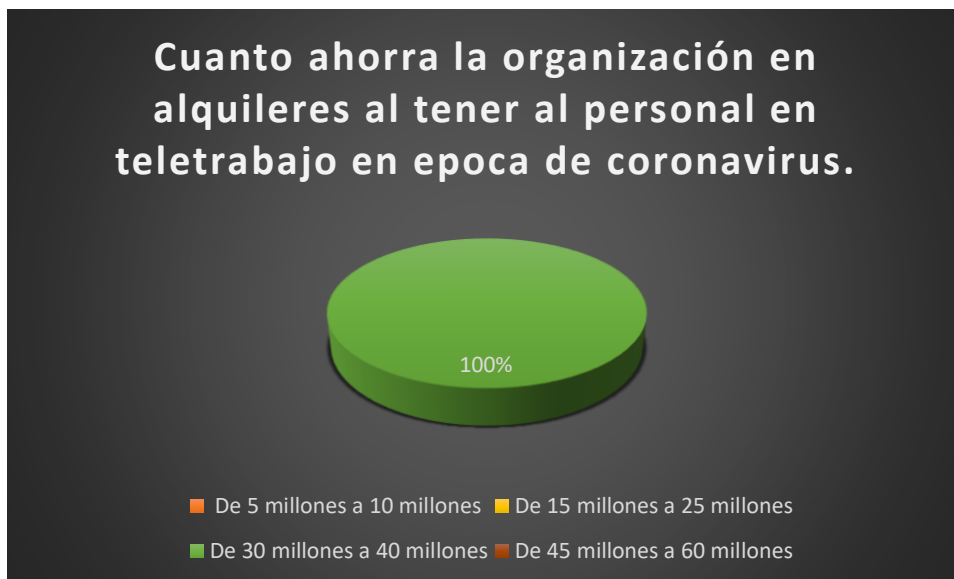
Cuanto monto de ahorro aproximado ha tenido mensualmente la organización (Ver gráfico 6) este ahorro señalado en términos de servicios básicos como agua, luz, teléfono, entre otros. Del 100% que señala que sí ha notado un ahorro mensual y se afirma que este ahorro va desde los 110 millones de colones a 150 millones de colones. Este dato permite constatar que efectivamente la organización ha tenido un ahorro al trabajar en esta modalidad de teletrabajo la cual es un gran beneficio para la empresa.

Tabla 7 *Objetivo específico 1: Cuanto ahorra la organización en alquileres al tener al personal en teletrabajo en época de coronavirus.*

DISTRIBUCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
De 5 millones a 10 millones	0	0%
De 15 millones a 25 millones	0	0%
De 30 millones a 40 millones	572	100%
De 45 millones a 60 millones	0	0%
TOTAL	572	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MTSS primer cuatrimestre 2021

Gráfico 7 *Objetivo específico 1: Cuanto ahorra la organización en alquileres al tener al personal en teletrabajo en época de coronavirus.*



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MTSS primer cuatrimestre 2021

Análisis:

Cuánto monto de ahorro aproximado ha tenido mensualmente la organización con respecto al alquiler de edificios (Ver gráfico 7) este ahorro señalado en términos de servicios de alquiler. Del 100% que señala que sí ha notado un ahorro mensual y se afirma que va desde los 30 millones de colones a 40 millones de colones. Este dato permite constatar que efectivamente la organización ha tenido un ahorro con respecto al alquiler de edificios en el MTSS por medio de la pandemia del covid-19 al contar con el personal en la modalidad de teletrabajo, lo cual es un gran beneficio para la institución.

Objetivos específicos 2.

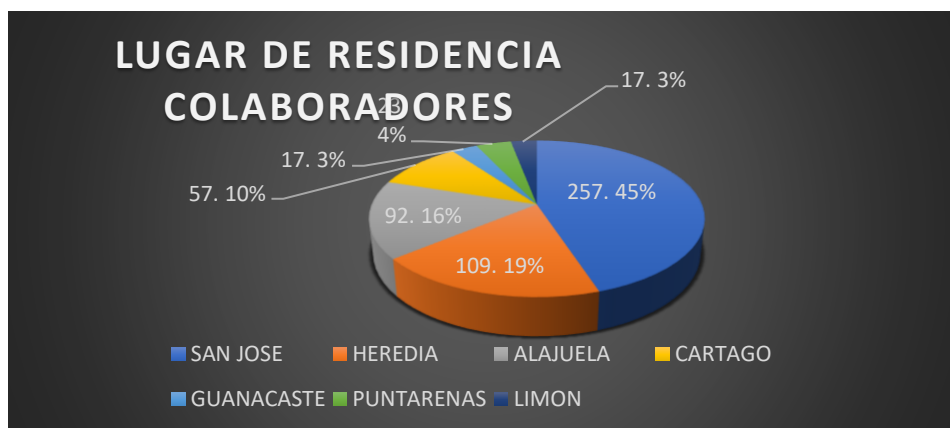
Identificar las ventajas y desventajas económicas de teletrabajar en época de coronavirus en el Ministerio de trabajo, en el periodo comprendido 2021.

Tabla 8 *Objetivo específico 2: ¿Lugar de Residencia?*

DISTRIBUCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SAN JOSE	257	45%
HEREDIA	109	19%
ALAJUELA	92	16%
CARTAGO	57	10%
GUANACASTE	17	3%
PUNTARENAS	23	4%
LIMON	17	3%
TOTAL	572	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MTSS primer cuatrimestre 2021.

Gráfico 8 *Objetivo específico 2: Lugar de residencia de personas teletrabajadoras.*



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MTSS primer cuatrimestre 2021.

Análisis:

En cuanto al lugar de residencia (Ver gráfico 8), se observa que de las 257 personas participantes en la encuesta residen en la provincia de San José, siendo esta la que alberga la mayor cantidad de la población consultada. Seguido de la provincia de Heredia con 109 personas, Alajuela con 92 personas, Cartago con 57 personas, Guanacaste con 17 personas, Puntarenas con 23 personas y finalmente, la provincia de Limón con 17 personas.

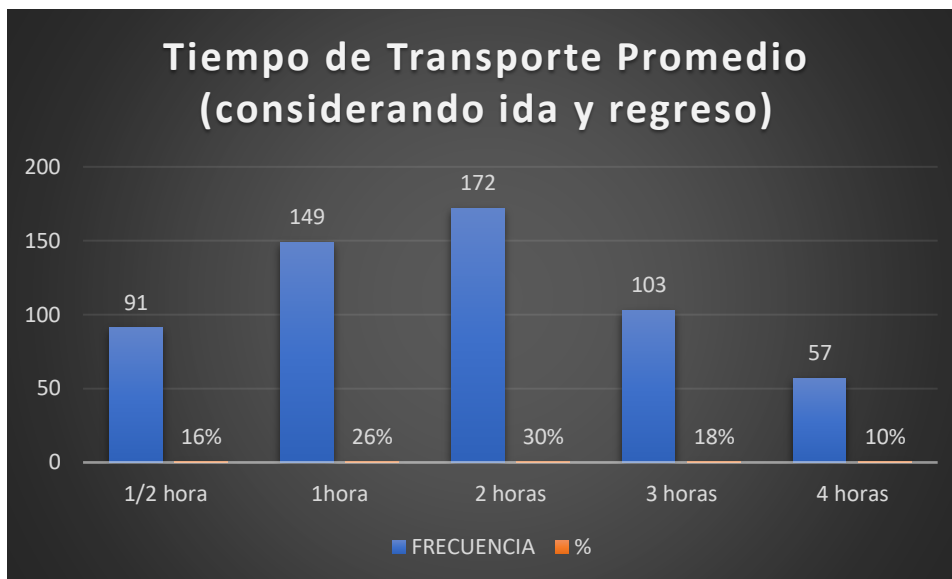
La modalidad de teletrabajo y gracias a la medida sanitaria por el covid-19 vino a darles ventajas a las personas que residen largo del centro de trabajo ya que no tienen que desplazarse gran variedad de kilómetros para llegar a ejercer sus labores, si no que con el teletrabajo o tendrán grandes beneficios.

Tabla 9 *Objetivo específico 2: Tiempo de Transporte Promedio (considerando ida y regreso)*

DISTRIBUCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
1/2 hora	91	16%
1 hora	149	26%
2 horas	172	30%
3 horas	103	18%
4 horas	57	10%
TOTAL	572	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MTSS primer cuatrimestre 2021

Gráfico 9 Objetivo específico 2: *Tiempo de Transporte Promedio (considerando ida y regreso)*



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MTSS primer cuatrimestre 2021

Análisis:

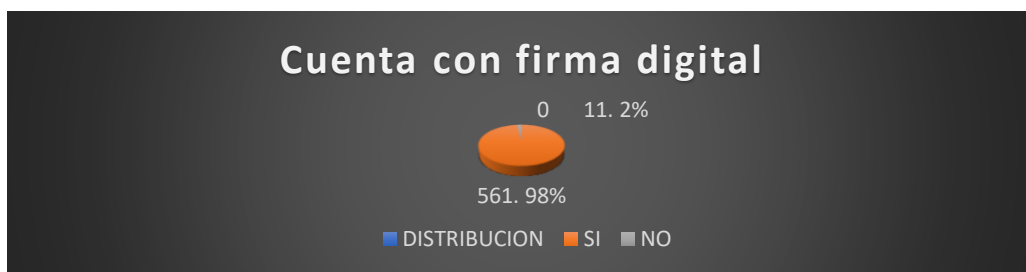
En cuanto al *tiempo de traslado* del domicilio al centro de trabajo (Ver gráfico 9), se observa que un 30% de las personas tarda 2 horas, un 26% de las personas tarda 1 hora, un 18% tardan 3 horas, un 16% tarda media hora, un 10% tarda 4 horas en su traslado.

Por lo que los colaboradores observan una gran ventaja al no desplazarse al centro de trabajo y con eso obtendrán grandes beneficios como ahorro de tiempo y gasolina, estrés por presas vehiculares y benefician al planeta evitando la contaminación del medio ambiente por emisión de gases.

Tabla 10 *Objetivo específico 2: ¿Cuenta con firma digital?*

DISTRIBUCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	561	98%
NO	11	2%
TOTAL	572	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MTSS primer cuatrimestre 2021.

Gráfico 10 *Objetivo específico 2: cuentan con firma digital.*

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MTSS primer cuatrimestre 2021.

Análisis:

Por otro lado, el 98% de las personas funcionarias afirmó que cuenta con firma digital, y solamente un 2% señaló que no cuenta con este dispositivo. Se indagó acerca de las dependencias en las cuales laboraban estas personas que no poseen firma digital y se determinó que corresponden al Tribunal Administrativo de la Seguridad Social del Régimen de Pensiones, la Dirección Nacional de Seguridad Social, a la Dirección Nacional de Inspección y a un Órgano Desconcentrado del MTSS. En este punto es importante mencionar que, en materia de teletrabajo, la firma digital es sumamente necesaria ya que es una solución tecnológica mediante la cual los documentos adquieren

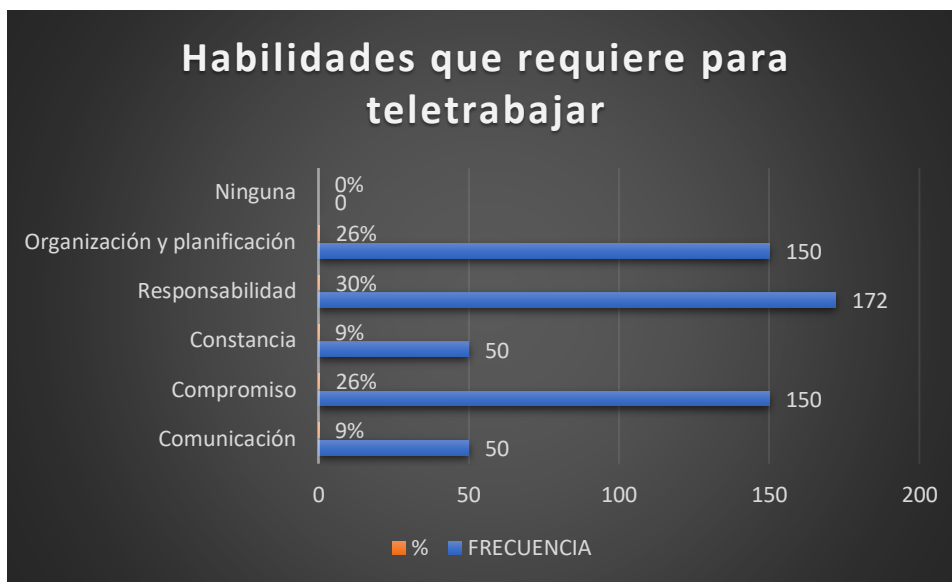
valor legal y carácter probatorio. Además, mediante esta herramienta se asegura la “seguridad y confianza a los documentos electrónicos, independiente del medio en que se envía y comparte la información” y por lo cual si no cuenta con esta herramienta no será beneficiado con la ventaja de ejercer la modalidad de teletrabajo ya que es la herramienta vital del MTSS, para ejercer varias funciones y utilizar varios sistemas tecnológicos, si no cuenta con la firma pierde esta ventaja de teletrabajar y eso considera perder ciertos beneficios que se obtienen al quedarse en la casa.

Tabla 11 *Objetivo específico 2: Habilidades que requiere para teletrabajar*

DISTRIBUCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Comunicación	50	9%
Compromiso	150	26%
Constancia	50	9%
Responsabilidad	172	30%
Organización y planificación	150	26%
Ninguna	0	0%
TOTAL	572	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MTSS primer cuatrimestre 2021

Gráfico 11 *Objetivo específico 2: Habilidades que requiere para teletrabajar*



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MTSS primer cuatrimestre 2021

Análisis:

Por otra parte, es de gran interés conocer aquellas habilidades que las personas funcionarias consideran importantes para poder desempeñar de una mejor forma sus funciones mientras se encuentran en teletrabajo y poder ser partícipe de las ventajas de ejercer esta modalidad, esto le permitirá a la institución orientar futuras capacitaciones en esta materia.

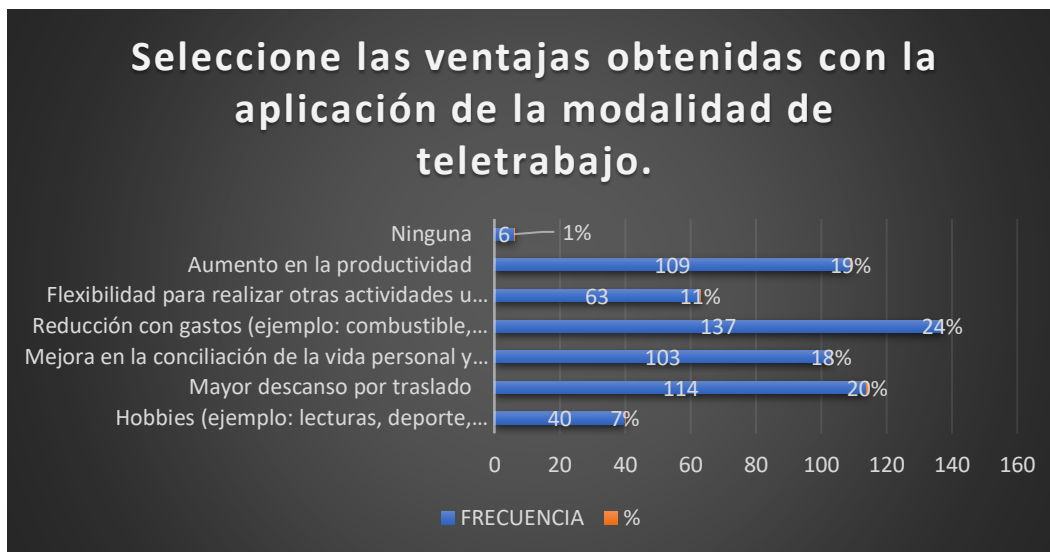
En virtud de ello, los resultados muestran que las principales habilidades son: la responsabilidad 30%, la organización y planificación (26%), y el compromiso (26%), la constancia (9%), y la comunicación (9%), Es importante resaltar que el 0% contestó que no necesita ninguna habilidad para hacer teletrabajo. Debe tener claro que si no cumple con estos requisitos no será tomado en cuenta para ejercer el teletrabajo y perder esas grandes ventajas que ofrece ejercer esta modalidad.

Tabla 12 *Objetivo específico 2: Seleccione las ventajas obtenidas con la aplicación de la modalidad de teletrabajo.*

DISTRIBUCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Hobbies (ejemplo: lecturas, deporte, videojuegos, televisión)	40	7%
Mayor descanso por traslado	114	20%
Mejora en la conciliación de la vida personal y laboral. (ejemplo incremento de interacción con la familia)	103	18%
Reducción con gastos (ejemplo: combustible, tiempo de transporte y otros)	137	24%
Flexibilidad para realizar otras actividades u obligaciones (tareas con los hijos, compras de supermercados)	63	11%
Aumento en la productividad	109	19%
Ninguna	6	1%
TOTAL	572	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MTSS primer cuatrimestre 2021

Gráfico 12 *Objetivo específico 2: Seleccione las ventajas obtenidas con la aplicación de la modalidad de teletrabajo.*



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MTSS primer cuatrimestre 2021.

Análisis:

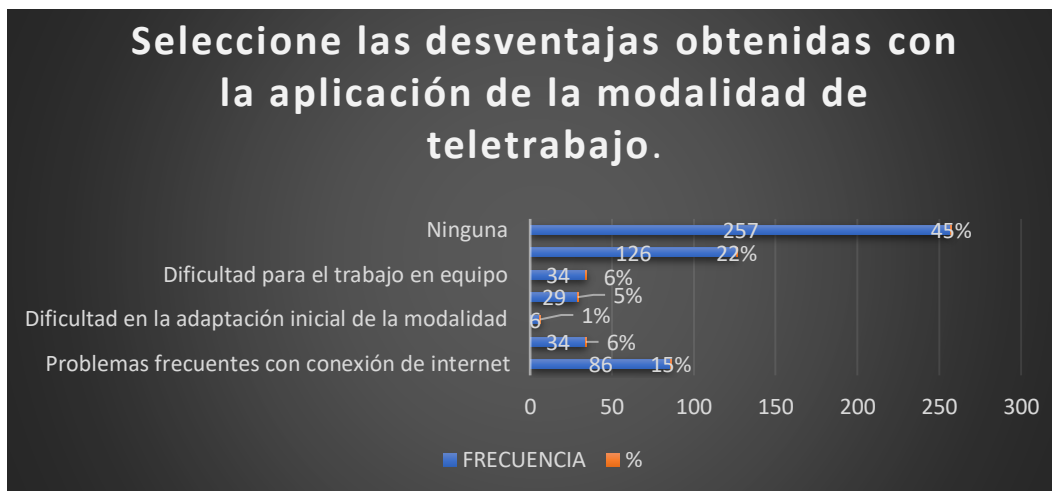
En cuanto a las *Ventajas que trae consigo la aplicación de la modalidad de teletrabajo* (Ver gráfico 12), 137 personas indican que la reducción de gastos/ahorro es la ventaja principal y 114 señalan que tienen un mayor descanso por traslado, ya que no deben desplazarse hasta el centro de trabajo. Por otra parte, 103 personas indican que gracias al teletrabajo logran una mayor conciliación entre su vida personal y laboral, 109 personas indican que evidencian un aumento en la productividad, 63 personas indican que cuentan con mayor flexibilidad para realizar otras tareas, 40 personas señalan que pueden dedicar más tiempo a hobbies como deportes, lectura, videojuegos, etc. Mientras que solamente 6 personas indican que la modalidad no trae consigo ninguna ventaja.

Tabla 13 *Objetivo específico 2: Seleccione las desventajas obtenidas con la aplicación de la modalidad de teletrabajo.*

DISTRIBUCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Problemas frecuentes con conexión de internet	86	15%
Imposibilidad de acceder a los sistemas informáticos de la institución, durante la jornada y que le impide laborar	34	6%
Dificultad en la adaptación inicial de la modalidad	6	1%
No le brindan los suministros de información suficiente para realizar sus funciones	29	5%
Dificultad para el trabajo en equipo	34	6%
Aislamiento o desvinculación emocional con el equipo de trabajo	126	22%
Ninguna	257	45%
TOTAL	572	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MTSS primer cuatrimestre 2021

Gráfico 13 *Objetivo específico 2: Seleccione las desventajas obtenidas con la aplicación de la modalidad de teletrabajo.*



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MTSS primer cuatrimestre 2021

Análisis:

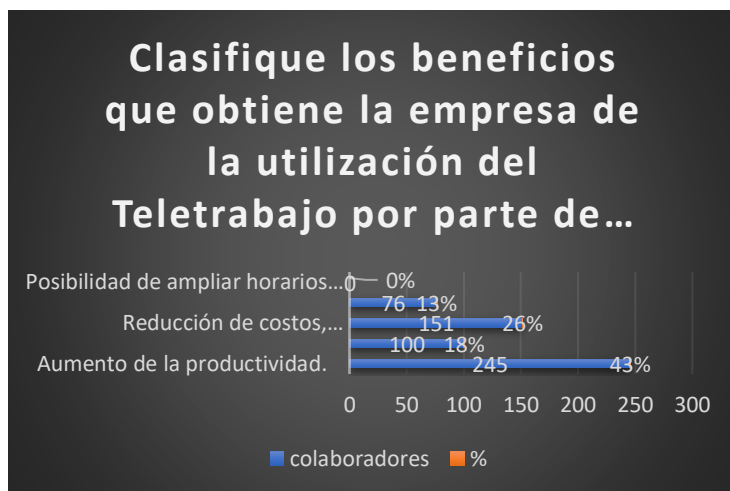
Por último, respecto a las *Desventajas que trae consigo la aplicación de la modalidad de teletrabajo* (Ver gráfico 13), del total de personas participantes 257 señalan que no existe ninguna desventaja, 126 indican que la desvinculación emocional y aislamiento con el equipo de trabajo es una desventaja que traiga consigo esta modalidad y 34 personas indican que han tenido dificultad para el trabajo en equipo y un 29 personas indican que no le brindan los suministros de información suficiente para realizar sus funciones, Por otra parte, 6 personas señalan que han tenido dificultad en la adaptación inicial de la modalidad, 34 personas indican que han tenido dificultad para acceder a los sistemas informáticos de la institución durante la jornada laboral, 86 personas indican que los problemas frecuentes con la conexión de internet es una desventaja importante y considerable.

Tabla 14 *Objetivo específico 2: Clasifique los beneficios que obtiene la empresa de la utilización del Teletrabajo por parte de su equipo.*

DISTRIBUCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Aumento de la productividad.	245	43%
Reducción de ausentismo.	100	18%
Reducción de costos, infraestructura, alquiler, viáticos y electricidad y servicios varios.	151	26%
Disminución de conflictos entre el personal de la empresa.	76	13%
Posibilidad de ampliar horarios de trabajo.	0	0%
TOTAL	572	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MTSS primer cuatrimestre 2021

Gráfico 14 *Objetivo específico 2: Clasifique los beneficios que obtiene la empresa de la utilización del Teletrabajo por parte de su equipo.*



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MTSS primer cuatrimestre 2021

Análisis:

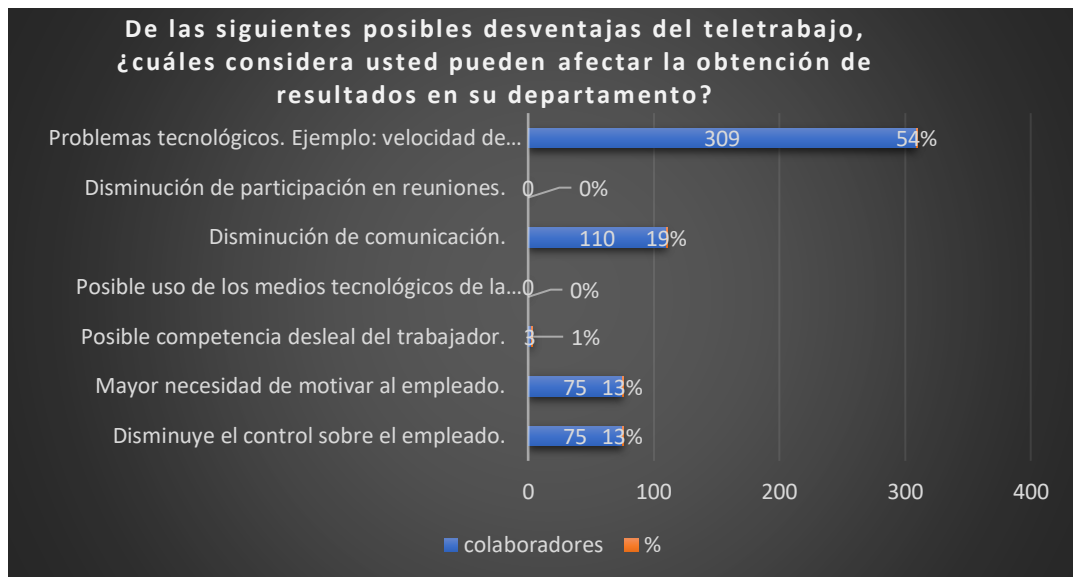
De igual forma, fue necesario conocer los beneficios que obtiene la organización por el teletrabajo, las personas funcionarias de la comisión de teletrabajo del MTSS consideraban que existí esto con el objetivo de puntualizar los principales beneficios en el transcurso del primer cuatrimestre 2021, con el 43% se dio un aumento en la productividad, 18% reducción de ausentismo en los trabajadores, 13% disminución de conflictos entre el personal de la empresa, 26% Reducción de costos, infraestructura, alquiler, viáticos y electricidad y servicios varios y con el 0% Posibilidad de ampliar horarios de trabajo. Seguidamente se explica lo citado anteriormente en la tabla 14.

Tabla 15 *Objetivo específico 2: De las siguientes posibles desventajas del teletrabajo, ¿cuáles considera usted pueden afectar la obtención de resultados en su departamento?*

DISTRIBUCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Disminuye el control sobre el empleado.	75	13%
Mayor necesidad de motivar al empleado.	75	13%
Posible competencia desleal del trabajador.	3	1%
Posible uso de los medios tecnológicos de la compañía para fines propios del trabajador	0	0%
Disminución de comunicación.	110	19%
Disminución de participación en reuniones.	0	0%
Problemas tecnológicos. Ejemplo: velocidad de internet, teléfono de IP, electricidad, etc.	309	54%
TOTAL	572	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MTSS primer cuatrimestre 2021

Gráfico 15 *Objetivo específico 2: De las siguientes posibles desventajas del teletrabajo, ¿cuáles considera usted pueden afectar la obtención de resultados en su departamento?*



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MTSS primer cuatrimestre 2021

Análisis:

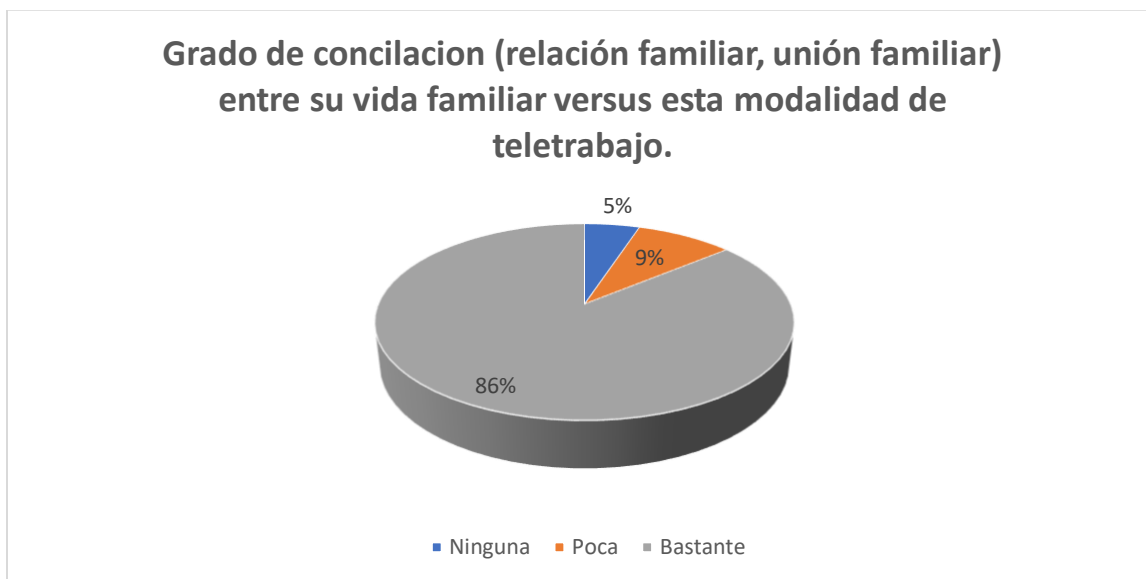
Por último, respecto a las *Desventajas que pueden afectar los resultados del departamento* (Ver gráfico 15), del total de personas participantes 54% señalan que el Problemas tecnológicos. Ejemplo: velocidad de internet, teléfono de IP, electricidad, etc. 19% indican que se da una disminución de la comunicación entre el personal y un 13% de las personas indican que disminuye el control sobre el empleado, 13% indica que falta mayor necesidad de motivar al empleado y el otro 1% indica la posible competencia desleal entre trabajadores.

Tabla 16 *Objetivo específico 2: Grado de conciliación (relación familiar, unión familiar) entre su vida familiar versus esta modalidad de teletrabajo.*

DISTRIBUCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Ninguna	29	5%
Poca	51	9%
Bastante	492	86%
TOTAL	572	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MTSS primer cuatrimestre 2021

Gráfico 16 *Objetivo específico 2: Grado de conciliación (relación familiar, unión familiar) entre su vida familiar versus esta modalidad de teletrabajo.*



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MTSS primer cuatrimestre 2021

Análisis:

En lo referente al grado de conciliación entre su vida familiar versus esta modalidad de trabajo, cuyas variables son bastante, poca o ninguna, el 86% de las personas funcionarias indicaron que el grado de conciliación entre su vida familiar y la modalidad de teletrabajo es bastante, un 9% considera que tiene poco grado de conciliación y un 5% ningún grado de conciliación.

Objetivos específicos 3.

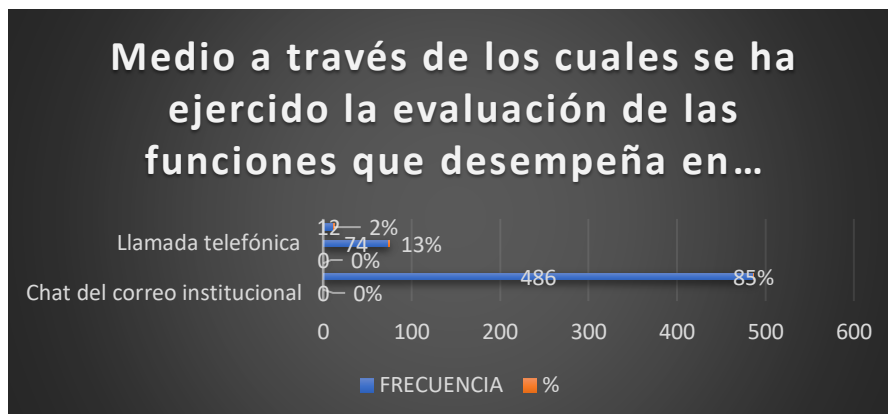
Evaluar el rendimiento del cumplimiento de metas y objetivos como teletrabajador en el Ministerio de trabajo y seguridad social en época de coronavirus, correspondiente al periodo comprendido en el 2021.

Tabla 17 *Objetivo específico 3: Medio a través de los cuales se ha ejercido la evaluación de las funciones que desempeña en teletrabajo*

DISTRIBUCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Chat del correo institucional	0	0%
Remisión de correo electrónico	486	85%
Envió de mensajes de texto o WhatsApp	0	0%
Llamada telefónica	74	13%
Otros	12	2%
TOTAL	572	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MTSS primer cuatrimestre 2021

Gráfico 17 *Objetivo específico 3: Medio a través de los cuales se ha ejercido la evaluación de las funciones que desempeña en teletrabajo.*



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MTSS primer cuatrimestre 2021

Análisis:

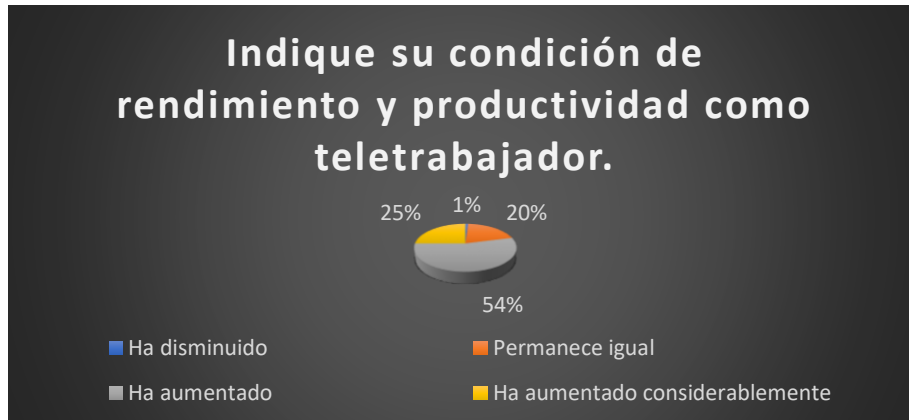
En cuanto a los medios utilizados para ejercer la evaluación de las funciones en el teletrabajo, los resultados destacan la remisión de los correos electrónicos (85%), las llamadas telefónicas (13%) como los principales mecanismos para ejercer esta función. Un (2%) Otros medios se han estado utilizando en menor medida, como las videoconferencias o reuniones virtuales, informes diarios o semanales, sistemas internos, entre otros. Seguidamente se muestra con detalle ver gráfico 17.

Tabla 18 *Objetivo específico 3: Indique su condición de rendimiento y productividad como teletrabajador.*

DISTRIBUCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Ha disminuido	6	1%
Permanece igual	114	20%
Ha aumentado	309	54%
Ha aumentado considerablemente	143	25%
TOTAL	572	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MTSS primer cuatrimestre 2021

Gráfico 18 *Objetivo específico 3: Indique su condición de rendimiento y productividad como teletrabajador.*



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MTSS primer cuatrimestre 2021

Análisis:

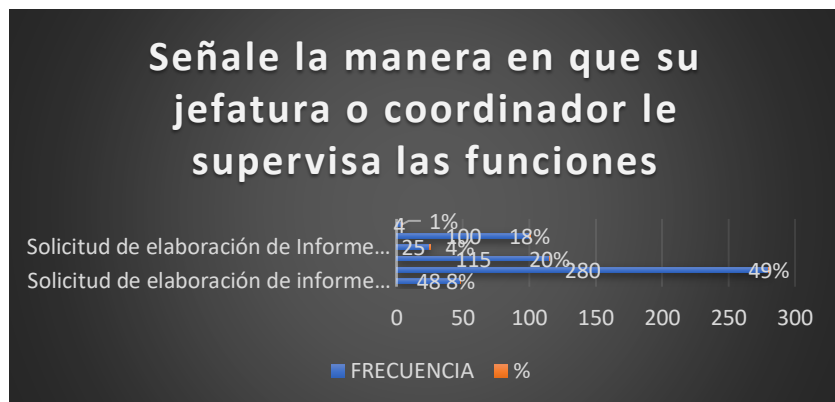
Al consultarles a las personas funcionarias cómo ha sido su condición de rendimiento y productividad, la mayor parte de ellos manifestó que esta había aumentado (54%) o aumentado considerablemente (25%), sólo un 1% de los casos determinó que había disminuido y un (20%) *indico que tanto la productividad y rendimiento permanecían igual sin cambios.*

Tabla 19 *Objetivo específico 3: Señale la manera en que su jefatura o coordinador le supervisa las funciones.*

DISTRIBUCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Solicitud de elaboración de informe de labores realizadas diariamente	48	8%
Solicitud de elaboración de informe de labores realizadas semanalmente	280	49%
Solicitud de remisión de productos esperados semanalmente	115	20%
Solicitud de elaboración de Informe de labores realizadas mensualmente	25	4%
Cotejo de labores asignadas y entregadas	100	18%
Otros	4	1%
TOTAL	572	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MTSS primer cuatrimestre 2021

Gráfico 19 *Objetivo específico 3: Señale la manera en que su jefatura o coordinador le supervisa las funciones.*



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MTSS primer cuatrimestre 2021

Análisis:

En detalle, según el criterio de las personas funcionarias entrevistadas, la principal forma en la cual las jefaturas o coordinadora supervisan las funciones es mediante la solicitud de elaboración de informe de labores realizadas semanalmente con (49%) y la remisión de productos esperados semanalmente (20%), el cotejo de labores asignadas y entregadas (18%), la solicitud de elaboración de informes de labores ya sea diariamente (8%) o mensualmente (4%) y otros medios con (1%). La tabla 19 señala esta información.

Tabla 20 *Objetivo específico 3: Se le evalúa las funciones desarrolladas durante la modalidad de teletrabajo.*

DISTRIBUCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SÍ	503	88%
NO	69	12%
TOTAL	572	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MTSS primer cuatrimestre 2021

Gráfico 20 *Objetivo específico 3: Se le evalúa las funciones desarrolladas durante la modalidad de teletrabajo.*



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MTSS primer cuatrimestre 2021

Análisis:

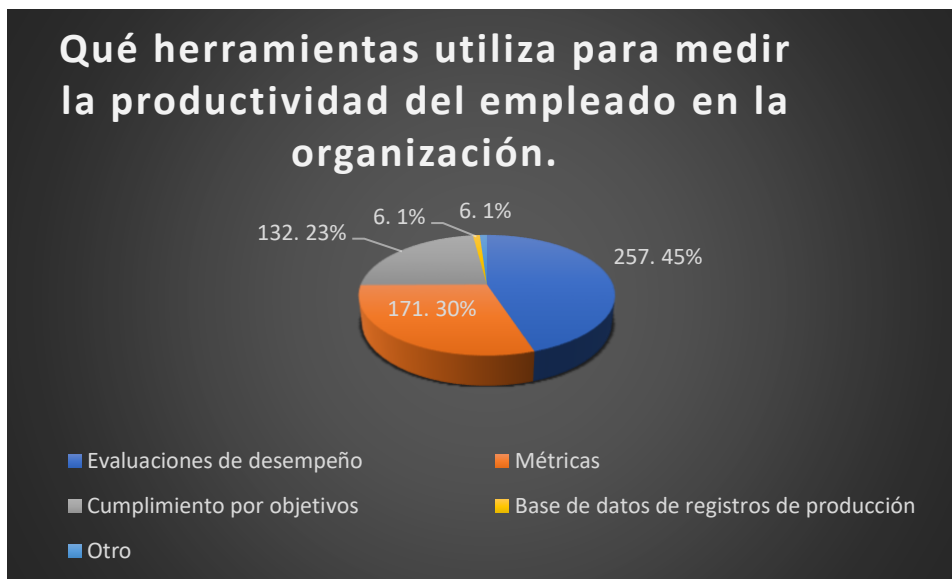
También se les consultó a los entrevistados sobre la evaluación de las funciones desarrolladas durante la jornada de teletrabajo. Según los resultados de la encuesta aplicada, sólo el 88%, de los colaboradores manifestó que estas funciones si eran evaluadas, el 12% que no se evalúan sus funciones en el teletrabajo.

Tabla 21 *Objetivo específico 3: Qué herramientas utiliza para medir la productividad del empleado en la organización.*

DISTRIBUCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Evaluaciones de desempeño	257	45%
Métricas	171	30%
Cumplimiento por objetivos	132	23%
Base de datos de registros de producción	6	1%
Otro	6	1%
TOTAL	572	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MTSS primer cuatrimestre 2021

Gráfico 21 *Objetivo específico 3: Qué herramientas utiliza para medir la productividad del empleado en la organización.*



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MTSS primer cuatrimestre 2021

Análisis:

A través de la encuesta aplicada a los colaboradores del MTSS, se le puede dar seguimiento durante el teletrabajo a los colaboradores para evaluar la productividad y el desempeño en la organización y poder ver cuál es el método utilizado por la jefatura para ejercer esta supervisión y evaluación. Al respecto, en primera instancia se realiza mediante la evaluación de desempeño con (45%), seguido por métricas con (30%), la verificación del cumplimiento de objetivos o labores asignadas (23%), el 1% no precisó un mecanismo y el 1% se realiza mediante base de datos de registros de producción. La especificación de esas respuestas se puede observar en la siguiente tabla 21.

Tabla 22 *Objetivo específico 3: Como es la comunicación en la organización con la modalidad de teletrabajo.*

DISTRIBUCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Buena	549	96%
Mala	6	1%
Deficiente	17	3%
TOTAL	572	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MTSS primer cuatrimestre 2021

Gráfico 22 *Objetivo específico 3: Como es la comunicación en la organización con la modalidad de teletrabajo.*



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MTSS primer cuatrimestre 2021

Análisis:

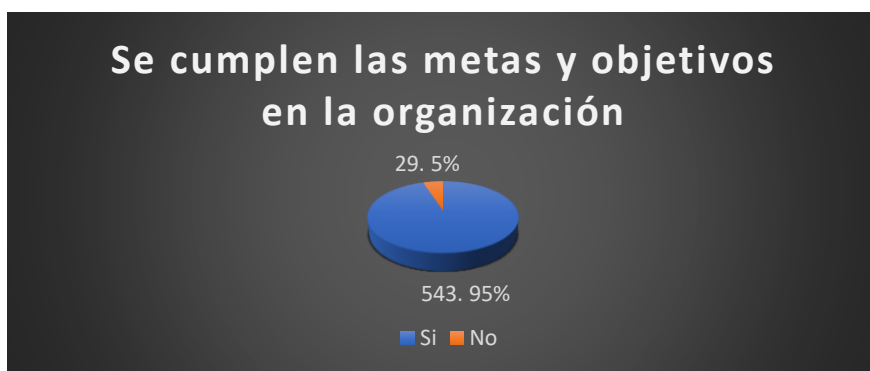
Se analizó la comunicación en general de la organización y se tomó la opinión de todos los encuestados en el MTSS y se tomó en cuenta Específicamente que el 96% es considerada buena, y en menor medida deficiente (3%) y mala (1%) por lo que tenemos una buena comunicación a nivel general en esta modalidad de teletrabajo en el MTSS.

Tabla 23 *Objetivo específico 3: Se cumplen las metas y objetivos en la organización.*

DISTRIBUCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	543	95%
No	29	5%
TOTAL	572	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MTSS primer cuatrimestre 2021

Gráfico 23 *Objetivo específico 3: Se cumplen las metas y objetivos en la organización.*



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MTSS primer cuatrimestre 2021

Análisis:

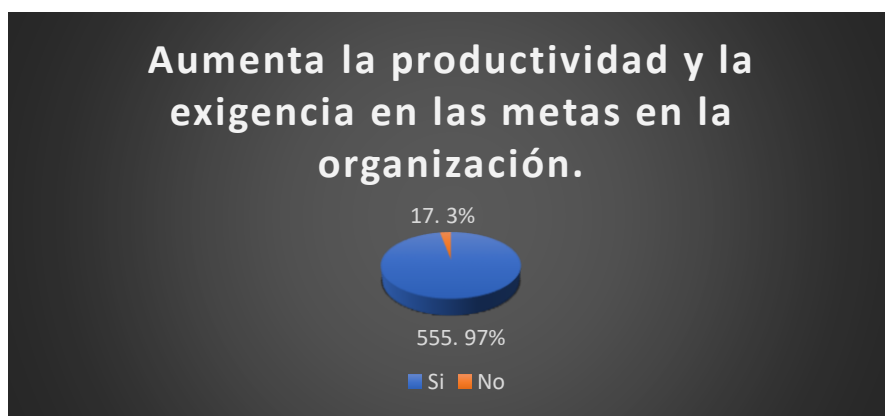
El gráfico 23 muestra que el 95% de los colaboradores consideran que si se cumplen con las metas y objetivos de la organización y más bien las metas han aumentado por lo que considera muy importante esta modalidad de teletrabajo y mientras que el 5% de los colaboradores consideran que no se cumplen las metas y objetivos de la organización e indican que este método no es el adecuado para trabajar.

Tabla 24 *Objetivo específico 3: Aumenta la productividad y la exigencia en las metas en la organización.*

DISTRIBUCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	555	97%
No	17	3%
TOTAL	572	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MTSS primer cuatrimestre 2021

Gráfico 24 *Objetivo específico 3: Aumenta la productividad y la exigencia en las metas en la organización.*



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MTSS primer cuatrimestre 2021

Análisis:

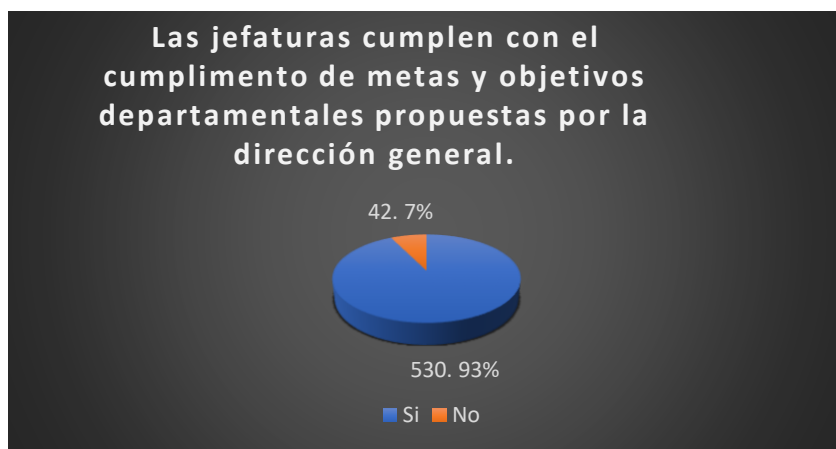
Al consultarles a las personas funcionarias cómo ha sido su condición de rendimiento y productividad, la mayor parte de ellos manifestó que esta había aumentado (97%) o aumentado considerablemente, sólo un 3% de los casos determinó que había disminuido la productividad y las exigencias en el trabajo.

Tabla 25 *Objetivo específico 3: Las jefaturas cumplen con el cumplimiento de metas y objetivos departamentales propuestas por la dirección general.*

DISTRIBUCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	530	93%
No	42	7%
TOTAL	572	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MTSS primer cuatrimestre 2021

Gráfico 25 *Objetivo específico 3: Las jefaturas cumplen con el cumplimiento de metas y objetivos departamentales propuestas por la dirección general.*



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MTSS primer cuatrimestre 2021

Análisis:

El gráfico 25 muestra que el 93% de los colaboradores de la comisión de teletrabajo consideran que si se cumplen con las metas y objetivos de la organización propuesta por la dirección general del MTSS y más bien las metas han aumentado por lo que considera muy importante esta modalidad de teletrabajo y mientras que el 7% de los colaboradores de la comisión de teletrabajo consideran que no se cumplen las metas y objetivos de la organización propuesta por la dirección general e indican que este método no es el adecuado para trabajar.

Tabla 26 *Objetivo específico 3: Indique el grado de satisfacción general que ha tenido con la implementación del teletrabajo.*

DISTRIBUCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Poco satisfecho(a)	11	2%
Algo Satisfecho(a)	74	13%
Bastante Satisfecho(a)	481	84%
Ninguno	6	1%
TOTAL	572	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MTSS primer cuatrimestre 2021

Gráfico 26 *Objetivo específico 3: Indique el grado de satisfacción general que ha tenido con la implementación del teletrabajo.*



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MTSS primer cuatrimestre 2021

Análisis:

Al consultárseles por su grado de satisfacción, el 84% se encuentran bastante satisfechos con la modalidad, el 13% de las personas funcionarias algo satisfechos, el 2% poco satisfechos y el 1% indicó no tener algún grado de satisfacción.

Tabla 27 *Objetivo específico 3: Como ha sido su experiencia con el teletrabajo.*

DISTRIBUCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Buena	538	94%
Regular	28	5%
Mala	6	1%
TOTAL	572	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MTSS primer cuatrimestre 2021

Gráfico 27 Objetivo específico 3: Como ha sido su experiencia con el teletrabajo.



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MTSS primer cuatrimestre 2021

Análisis:

Considerando que en el Ministerio hay personas funcionarias con hijos menores de edad, con alguna capacidad diferenciada o están a cargo del cuidado, se preguntó: ¿Cómo ha sido su experiencia? Con respecto a lo anterior, el 94 % indicó que ha sido buena, el 5% Regular y el 1% ha tenido una mala experiencia. Esto demuestra que, para las madres, padres o encargados, trabajar desde la casa considera múltiples beneficios como garantizar la correcta alimentación de sus hijos o personas que cuidan, estar pendientes cuando se enferman, o estar inclusive atentas al trato que reciben si están al cuidado de otra persona, como se detalla en el gráfico 27.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

Hallazgos

Del resultado del análisis de los datos anteriormente expuestos, se obtuvieron hallazgos que se utilizan para dar respuesta a la pregunta del problema de investigación.

A continuación, se presenta un hallazgo por cada objetivo específico y su desarrollo de acuerdo con la condición, criterio, efecto y causa.

1). Hallazgo 1.

Medir la economicidad por teletrabajo que obtienen los colaboradores y organización del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS).

Para el objetivo específico No. 1 nos propusimos Medir la economicidad que representa para el Ministerio de trabajo y seguridad social y sus colaboradores, en la implementación del teletrabajo en el tiempo del coronavirus.

Condición: La implementación del teletrabajo en el tiempo de coronavirus representa para el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, representa una economicidad en el rango de 60 mil colones a 200 mil colones para el colaborador mensualmente y para la organización tiene el rango de 5 millones a 190 millones mensuales. Considerando que el 87% del total de colaboradores se encuentran en teletrabajo actualmente.

Criterio: El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social debe generar acciones que permitan mantener las condiciones de teletrabajo actual y procurar más bien una extensión en lo posible que tiendan alcanzar el 100% de los colaboradores. El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social debe procurar generar condiciones

legales reglamentarias y normativas internas que permita mantener el teletrabajo aun en tiempo de no pandemia y tratar que el teletrabajo se convierta en una forma de trabajo regular dentro de la organización.

Efecto: Que por naturaleza de algunos de los puestos y sus funciones de trabajo y por no tener acceso a la tecnología, existirá un porcentaje de colaboradores que no pueda realizar teletrabajo.

Causa: las limitaciones que establece la ausencia de reglamentación y las normativas específicas para el teletrabajo.

2). Hallazgo 2.

Identificar las ventajas y desventajas económicas que obtiene los colaboradores y organización por teletrabajar en época de coronavirus.

Para el objetivo específico No. 2, nos propusimos Identificar las ventajas y desventajas económicas de teletrabajar en época de coronavirus en el Ministerio de trabajo y seguridad social.

Condición: Las ventajas y desventajas económicas que se obtuvieron con la implementación del teletrabajo en el tiempo de coronavirus representadas en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, son la reducción de gastos y ahorro, un mayor descanso por traslado, aumento en la productividad, con el teletrabajo logran una mayor conciliación entre su vida personal y laboral, cuentan con mayor flexibilidad para realizar actividades y obligaciones otras tareas, Mientras que solamente 6 colaboradores que equivale a 1% indican que la modalidad no trae consigo ninguna ventaja. Entre las desventajas son la desvinculación emocional y

aislamiento con el equipo de trabajo, presenta problemas frecuentes con la conexión de internet, han tenido dificultad para acceder a los sistemas informáticos de la institución durante la jornada laboral, han tenido dificultad para el trabajo en equipo, no le brindan los suministros de información suficiente para realizar sus funciones, han tenido dificultad en la adaptación inicial de la modalidad de teletrabajo y el 45% señalan que no existe ninguna desventaja en esta modalidad.

Criterio: El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social debe dar seguimiento y velar porque las ventajas sean de beneficios y de utilidad para los colaboradores y debe generar acciones que permitan mantener o aumentar las ventajas y disminuir las desventajas en el teletrabajo y procurar que el teletrabajo sea permanente y no transitorio por pandemia y ya que esto generaría que las ventajas continúen favoreciendo a los colaboradores actualmente y procurar que las ventajas tiendan alcanzar el 100% de los beneficiados y sobre las desventajas sería mejorar los aspectos negativos y también generar una modalidad de trabajo mixta en la cual es unos días de teletrabajo y otros días en la oficina y así disminuir las desventajas las cuales se enfocan en la falta de presencia del grupo de trabajo en la oficina y lograr que el 55% de los colaboradores restantes que indicaron la existencia de las desventajas anteriormente se debe tratar de convencerlos con las mejoras y transformar esas desventajas negativas en aspectos positivos favorables para la organización y colaboradores.

Efecto: se busca aumentar las ventajas y disminuir las desventajas por lo cual es tratar de que las desventajas ejemplo como mala conexión y el no trabajo en equipo y dificulta al acceso a los medios informáticos y la falta de capacitación en

la modalidad de teletrabajo, es tratar de convertir eso negativo en aspectos positivos, buscando métodos de solución o alternativas para mejorar esas desventajas y transformarlos en aspectos de beneficios para el colaborador y organización.

Causa: que está provocando que haya estas ventajas y estas desventajas, las ventajas es porque en corto tiempo las organizaciones han podido coordinar los esfuerzos pero también ya había cierta capacidad informática y de infraestructura montada, ya los colaboradores tienen sus computadora personal en la casa, tiene conexión a internet y ciertas instituciones trabajan con servicios en la nube, esas son las causas por las cuales existe ventajas y la principal desventajas que existe es la baja alfabetización digital que existe, hay muchas personas que descubren tecnología simple como Teams eso por falta de conocimiento de tecnología digital como no tener equipo tecnológico e internet, firma digital no podrán disfrutar de las ventajas económicas que genera el teletrabajo.

Hallazgo 3.

Evaluar el rendimiento del cumplimiento de metas y objetivos como teletrabajador.

3). Para el objetivo específico No. 3, nos propusimos Evaluar el rendimiento del cumplimiento de metas y objetivos como teletrabajador en el Ministerio de trabajo y seguridad social en época de coronavirus.

Condición: La implementación del teletrabajo en el tiempo de coronavirus en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Se muestra que el 95% de los colaboradores consideran que si se cumplen con las metas y objetivos de la

organización y más bien las metas han aumentado por lo que considera muy importante esta modalidad de teletrabajo y mientras que el 5% de los colaboradores consideran que no se cumplen las metas y objetivos de la organización e indican que este método no es el adecuado para trabajar. Sobre el rendimiento y productividad, se manifestó que esta había aumentado (97%) o aumentado considerablemente, sólo un 3% de los casos determinó que había disminuido la productividad y las exigencias en el trabajo.

Criterio: lograr que a aumente al 100% el cumplimiento de las metas y objetivos y el rendimiento en la productividad en la organización, la productividad y metas y objetivos debido a que están en la modalidad de teletrabajo, se lograr utilizar mejor el rendimiento del tiempo laboral, por lo que se trabaja más de las horas fuera del horario de oficina y que debido al no traslado a la oficina ese tiempo se toma para cumplir con sus funciones y llegar más rápido a las meta y objetivos, y con esas mejoras se tratara de convencer al 5% y el 3% faltante para llegar al 100% de que con el teletrabajo se logra aumentar el rendimiento y productividad y se cumplen más rápido las metas y objetivo organizacionales y con eso se obtiene un mejor desempeño laboral en la calificación por lo que el colaborador se beneficia de la estabilidad del 100% de su salario y ese es el factor motivante para aumentar al 100% sus metas y objetivos.

Efecto: Que por naturaleza de algunos de los puestos y sus funciones de trabajo, con un 84% de los colaboradores se sienten satisfechos con el teletrabajo e indican no estar con sobre carga de trabajo, ya que los colaboradores saben cómo distribuir sus funciones en su horario de trabajo y fuera de horario laboral, ya que a veces utilizan horas laborales para cosas personales, pero las recuperan con

extras fuera de horario laboral y con el aumento que se da en las cargas laborales al estar con teletrabajo los colaboradores indican saber manejar de buena manera las funciones para así poder cumplir satisfactoriamente sus metas y objetivos sin incurrir a exceso de cargas laborales.

Causa: A raíz de la cantidad y variedad de actividades en la organización y el aumento del rendimiento de productividad en la metas y objetivos, el 95% de los colaboradores indican que si se cumplen las metas y objetivos y 97% de los colaboradores indican que se dio un aumento en la productividad y todo se da gracias a la modalidad de teletrabajo, las jefaturas no estaban conscientes de que se diera un aumento en el rendimiento productivo y menos que se alcanzarán metas y objetivos más rápido de lo establecido en la organización, por lo que se analizó que el teletrabajo es rentable para el MTSS por varios factores pero el principal es que se cumplan las metas y objetivos que es lo principal de toda organización. Lo que falta para alcanzar el 100% es poco y ese 5% faltante es por varios factores como personas que no hacen teletrabajo y son presencial o no tienen los recursos para ejercer teletrabajo y se nota la diferencia de cumplimiento de labores se rinde más teletrabajando que presencial, los colaboradores queremos que cuando se termine la medida sanitaria se implemente más el teletrabajo, ya que se analizaron todos los beneficios que obtuvo la organización y el colaborador y fueron muy satisfactorios para seguir ejerciendo desde esa modalidad.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES

6.1 CONCLUSIONES

En este capítulo se evidencia una conclusión y recomendación general, así como una para cada objetivo específico que se lograron concretar con base a los datos recopilados y tabulados en el desarrollo de la investigación.

Conclusión general o principal

Con el propósito de recabar la mayor cantidad de información del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, se utilizó la herramienta del cuestionario ampliado que incluyó preguntas cerradas y abiertas, lo cual brindó información relevante para las diferentes conclusiones que se aportan en adelante.

La situación del teletrabajo ante el Covid-19, se realizó con la finalidad de recopilar la información necesaria para analizar la situación del teletrabajo, desde la perspectiva de las personas trabajadoras, ante la emergencia sanitaria del Covid-19.

Las Organización tomada en la muestra para el estudio, evidencian unos resultados positivos e importante en el impacto que tiene en su operación administrativa, financiera, situación que influye directamente en la perspectiva o análisis que tiene la organización y los colaboradores sobre los beneficios económicos y sus ventajas y rendimiento institucional que se obtienen bajo la modalidad del teletrabajo.

Conclusiones específicas

1). De acuerdo con el primer objetivo específico y con referencia en las tablas 1,2,4,5,6,7.

Medir la economicidad que representa para el Ministerio de trabajo y seguridad social y sus colaboradores, en la implementación del teletrabajo en el tiempo del coronavirus. Se Concluye:

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, ante la crisis del Covid-19, el teletrabajo es considerado una modalidad indispensable para que las instituciones y colaboradores continúen con su actividad diaria y así respetar la orden sanitaria. si bien al momento que inició la crisis sanitaria no todos los puestos eran teletrabajables; sin embargo, en la actualidad se logró ajustar para que estos puestos puedan implementar la modalidad de teletrabajo, y en cuanto las personas encuestadas la gran parte residen en la provincia de San José y son mujeres y se encuentran en un rango de edad entre los 31-40 años mayoritariamente. Cuanto a la modalidad de teletrabajo el 87% de las personas encuestadas se encuentra teletrabajando, respecto a la implementación de esta modalidad un 87% de las personas funcionarias asegura que ha evidenciado un ahorro desde que se encuentra teletrabajando y que mayoritariamente dicho ahorro va desde los 0 hasta los 50 999 colones y este ahorro se obtiene de no gastar en gasolina, vestimenta, transporte, y el ahorro en la organización en términos de servicios básicos y de los recursos de oficina y de alquiler el 100% que señala que sí ha notado un ahorro mensual y se afirma que este ahorro va desde los 140 millones de colones a 190 millones por lo que el teletrabajo es un gran beneficios para la institución y colaboradores.

2). De acuerdo con el segundo específico y con referencia en las tablas 2,12,13,14,15.

Identificar las ventajas y desventajas económicas de teletrabajar en época de coronavirus en el Ministerio de trabajo y seguridad social. Se concluye:

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, tienen conocimiento de las diferentes ventajas y desventajas en el teletrabajo que se obtuvieron debido a la crisis del covid-19, sin embargo, no son utilizadas apropiadamente para mejorar sus funciones y medio donde laboran, mantener el interés de sus colaboradores y de la institución, deberían realizar capacitaciones en el personal tomando en cuenta el perfil del colaborador.

Dentro de las principales ventajas asociadas a la aplicación de la modalidad de teletrabajo son las personas participantes señalan el ahorro, mayor tiempo de descanso por traslado y, un aumento en la productividad y mayor conciliación entre la vida personal y la vida laboral. Dentro de las principales desventajas asociadas a la aplicación de la modalidad de teletrabajo, las personas participantes señalan desvinculación emocional, problemas de conexión de internet y han tenido dificultad para el trabajo en equipo y además nos indican que han tenido dificultad para acceder a los sistemas informáticos de la institución durante la jornada laboral.

Que está provocando que haya estas ventajas y estas desventajas, las ventajas es porque en corto tiempo las organizaciones han podido coordinar los esfuerzos pero también ya había cierta capacidad informática y de infraestructura montada, ya los colaboradores tienen sus computadora personal en la casa, tiene conexión a internet y ciertas instituciones trabajan con servicios en la nube, esas son las causas por las cuales existe ventajas y la principal desventajas que existe es la baja alfabetización digital que

existe, hay muchas personas que descubren tecnología simple como Teams eso por falta de conocimiento de tecnología digital como no tener equipo tecnológico e internet, firma digital no podrán disfrutar de las ventajas económicas que genera el teletrabajo. se han emitido directrices y lineamientos que promueven el teletrabajo como medida complementaria y necesaria ante la alerta del Covid-19.

3). De acuerdo con el tercer objetivo específico y con referencia en las tablas

3,11,17,18,19,21,22,24,26.

Evaluar el rendimiento del cumplimiento de metas y objetivos como teletrabajador en el Ministerio de trabajo y seguridad social en época de coronavirus. Se concluye:

A través de la encuesta aplicada a los colaboradores del MTSS, se le puede dar seguimiento durante el teletrabajo a los colaboradores para evaluar la productividad y el desempeño en la organización y poder ver cuál es el método utilizado por la jefatura para ejercer esta supervisión y evaluación. Al respecto, en primera instancia se realiza mediante la evaluación de desempeño con seguimiento por métricas. El 97% de las personas funcionarias en teletrabajo ha experimentado un aumento en su rendimiento y productividad laboral, lo cual se traduce en una mayor eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

Según el criterio de las personas funcionarias entrevistadas, la principal forma en la cual las jefaturas o coordinadora supervisan las funciones es mediante la solicitud de elaboración de informe de labores realizadas semanalmente. Según lo indicado por las personas funcionarias, existen una serie de habilidades que es necesario mejorar, entre ellas se encuentran: la comunicación, la organización y planificación, la constancia y el

compromiso, estos aspectos deben ser tomados en cuenta para plantear futuras capacitaciones a estos colaboradores.

Durante el teletrabajo se han aprovechado las herramientas con las que cuenta la institución para la asignación de funciones, la verificación del cumplimiento de metas y objetivos asignadas y para efectuar reuniones virtuales, por lo que existen suficientes medios en la institución para desempeñar a futuro el teletrabajo de una forma más extendida. Es importante destacar que, a criterio de los teletrabajadores la comunicación ha sido fluida en estas herramientas informáticas. La mayoría de las personas funcionarias manifestaron que la comunicación con su jefatura, posterior a la implementación de la modalidad, permanecía igual a la que existía de forma presencial y que esta es “buena”, e inclusive ha mejorado. Es decir, a pesar de que las personas funcionarias se encuentran fuera de los centros de trabajo, con la implementación del teletrabajo no se ha visto afectada esta comunicación.

Resulta necesario poner a disposición herramientas para fortalecer las habilidades de las personas en el manejo de las emociones y en la adaptación de herramientas tecnológicas.

El personal se siente satisfecho gracias a la modalidad de teletrabajo e indica que desea seguir laborando con teletrabajo al finalizar la pandemia.

6.2 RECOMENDACIONES

Como resultado final de este trabajo de investigación mediante la recopilación y análisis de datos que nos planteamos en el problema, así como del objetivo general y específicos, es que definimos las siguientes recomendaciones:

Recomendación general

Se recomienda establecer una red de información y capacitación integral, que convoque al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) como organización estudiada y con facultada para promover, incentivar y organizar, y que permita incorporar a los colaboradores y organización la motivación y el acceso a la utilización permanente del teletrabajo y dar capacitaciones de cómo realizar teletrabajo sin dificultades y como cumplir con la productividad y metas de la organización y así obtener grandes beneficios económicos y obtener ventajas que nos favorezcan con esta modalidad y que les motiven a seguir con el teletrabajo.

Recomendaciones específicas

1) De acuerdo con el primer objetivo específico, se sugiere:

Medir la economicidad que representa para el Ministerio de trabajo y seguridad social y sus colaboradores, en la implementación del teletrabajo en el tiempo del coronavirus. Se Concluye:

A partir de la información recopilada y presentada en el presente informe, se le presento a la Comisión Institucional de Teletrabajo para que plantee una serie de recomendaciones a la Administración Superior, las cuales pueden coadyuvar a una mejor

gestión y desempeño en la implementación de la modalidad de teletrabajo de una manera permanente.

Ante la ausencia de lineamientos específicos en materia de teletrabajo se dificulta la aplicación del régimen disciplinario en los casos que correspondan, por consiguiente, es necesario reglamentar la modalidad de teletrabajo a lo interno de la institución.

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social debe generar acciones que permitan mantener las condiciones de teletrabajo actual y procurar más bien una extensión en lo posible que tiendan alcanzar la totalidad de los colaboradores que lleguen elaborar en teletrabajo.

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social debe procurar generar condiciones legales reglamentarias y normativas internas que permita mantener el teletrabajo aun en tiempo de no pandemia y tratar que el teletrabajo se convierta en una forma de trabajo regular dentro de la organización.

Valorar el teletrabajo como una modalidad permanente y no excepcional, con el fin de que las personas funcionarias se sientan motivadas debido al ahorro que les genera en tiempo de coronavirus y por el desplazamiento a los centros de trabajo y en recursos financieros tales como ropa, alimentación, transporte, entre otros. Aunado a lo anterior, debe contemplarse el resto de los beneficios que conlleva el teletrabajo y que fueron identificados por las personas funcionarias y el ahorro que se genera para la organización y sus beneficios.

2) En relación con el segundo objetivo específico, se recomienda:

Identificar las ventajas y desventajas económicas de teletrabajar en época de coronavirus en el Ministerio de trabajo y seguridad social. Se concluye:

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social debe dar seguimiento y velar porque las ventajas sean de beneficios y de utilidad para los colaboradores y debe generar acciones que permitan mantener o aumentar las ventajas y disminuir las desventajas en el teletrabajo y procurar que el teletrabajo sea permanente y no transitorio por pandemia y ya que esto generaría que las ventajas continúen favoreciendo a los colaboradores actualmente y procurar que las ventajas tiendan alcanzar la totalidad de los beneficiados y sobre las desventajas sería mejorar los aspectos negativos y también generar una modalidad de trabajo mixta en lo cual es unos días de teletrabajo y otros días en la oficina y así disminuir las desventajas las cuales se enfocan en la falta de presencia del grupo de trabajo en la oficina y lograr que el 55% de los colaboradores restantes que indicaron la existencia de las desventajas anteriormente se debe tratar de convencerlos con las mejoras y transformar esas desventajas negativas en aspectos positivos favorables para la organización y colaboradores.

3) Según el tercer objetivo específico, se aconseja:

Evaluar el rendimiento del cumplimiento de metas y objetivos como teletrabajador en el Ministerio de trabajo y seguridad social en época de coronavirus. Se concluye:

La Administración a través del departamento de Recursos Humanos y de los directores, debe implementar capacitaciones a las personas funcionarias del MTSS enfocadas en reforzar y mejorar la comunicación, la organización y planificación, la constancia y el compromiso, habilidades importantes que permiten un mejor desempeño de funciones durante el teletrabajo. De igual modo, es importante reforzar estos

conocimientos para aquellos funcionarios que indicaron que no tienen ninguna habilidad a mejorar.

Debido a que algunas personas funcionarias han manifestado que no cuentan con el equipo idóneo para realizar sus funciones en teletrabajo, y que requieren mayor interacción con sus compañeras(os) de trabajo; se recomienda analizar la posibilidad de mejorar las condiciones de estos equipos, así como reforzar la comunicación e interacción entre los mismos por medios virtuales.

Resulta necesario que la administración migre los servicios y procesos internos a herramientas tecnológicas, apoyándose en los mecanismos que actualmente tiene, como la firma digital para efectos de una mejor implementación de la modalidad de teletrabajo y un servicio expedito.

Identificar las personas funcionarias que no cuentan con la firma digital y valorar si requieren de este dispositivo; de ser así, realizar las gestiones necesarias para que tengan acceso a este mecanismo.

Profundizar en futuras evaluaciones de teletrabajo en aspectos relacionados con: tareas realizadas por medios telemáticos, la asignación de actividades, supervisión, comunicación y reuniones virtuales, los cuales pueden proveer información valiosa para la toma de decisiones en esta materia.

Mejorar los medios de evaluación del desempeño como cumplimiento de metas y objetivos, ya que con esta modalidad de teletrabajo la producción va en crecimiento por lo que al cumplir más metas y objetivos institucionales se deben de evaluar de otra forma e incentivar y motivar al colaborador para que pueda producir más.

Mediante el estudio se evidenció que en la institución se utilizan diferentes herramientas y formas para asignar funciones, supervisión y comunicación, por ende, es

necesario que en el MTSS se cuente con una herramienta estandarizada que les permita a las personas funcionarias y a las jefaturas registrar las actividades y el cumplimiento de metas que realizan mediante la modalidad.

El MTSS debe lograr que se aumente al 100% el cumplimiento de las metas y objetivos y el rendimiento en la productividad en la organización, la productividad y metas y objetivos debido a que están en la modalidad de teletrabajo, se lograr utilizar mejor el rendimiento del tiempo laboral, por lo que se trabaja más de las horas fuera del horario de oficina y que debido al no traslado a la oficina ese tiempo se toma para cumplir con sus funciones y llegar más rápido a las meta y objetivos, y con esas mejoras se tratara de convencer al 5% y el 3% faltante para llegar al 100% de que con el teletrabajo se logra aumentar el rendimiento y productividad y se cumplen más rápido las metas y objetivo organizacionales y con eso se obtiene un mejor desempeño laboral en la calificación por lo que el colaborador se beneficia de la estabilidad del 100% de su salario y ese es el factor motivante para aumentar al 100% sus metas y objetivos.

REFERENCIAS

5G Américas (2017). Teletrabajo en América Latina. Disponible en:

http://www.5gamericas.org/files/2714/9264/6664/Tele_Trabajo_en_Amrica_Latina_-_2016-ES_Rev_Final_21112016_e-ES.pdf

Anaya Nieto, D., & López-Martín, E. (2015). Satisfacción laboral del profesorado de educación secundaria. RIE: Revista De Investigación Educativa, 33 (2), 435-452. doi: 10.6018/rie.33.2.202841.

Ardila, C. (2015), análisis de impacto del teletrabajo en los resultados de gestión de las organizaciones. estudio de caso en un área de una organización financiera en Bogotá universidad militar nueva granada facultad de ciencias económicas dirección de postgrados Bogotá d.c, mayo de 2015

Armijo R, (2020). “EVALUACIÓN DE LA FATIGA LABORAL POR TELETRABAJO DEL PERSONAL DOCENTE DE LA UNIDAD EDUCATIVA CARLOS FREILE ZALDUMBIDE ANTE LA EMERGENCIA SANITARIA DEL COVID-19 TABACUNDO, ECUADOR 2020” (TESIS DE GRADO), UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK ecuador Quito.

Arpi, P. (2018), estrategias para promover el teletrabajo en las empresas del sector privado del ecuador para mejorar el empleo y la productividad. quito, 2018, tesis (maestría). universidad andina simón bolívar, sede ecuador. área de gestión.

Arun Vijay, S., Sekar, P. C., & HemaVidhya, C. S. (2014). Quality of work life among the call center workers in India: a cross sectional study. Global Management Review, 9(1), 1-11.

Asamblea Legislativa (18 de septiembre del 2019). Ley para regular el teletrabajo [9738].

Recuperado de <http://www.mtss.go.cr/elministerio/marco-legal/documentos/9738.pdf>

Asamblea legislativa de la República de Costa Rica, plenario, ley para regular el teletrabajo, decreto legislativo nº9738, expediente nº 21,141 de san José-costa rica.

- Ayala Gutiérrez, T., & Pajuelo Fernández, S. (2018). La motivación y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de los juzgados de subespecialidad comercial de la Corte Superior de Justicia de Lima, 2018 (tesis de grado). Universidad tecnológica de Perú.
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of organizational behavior*, 23(4), 383-400.
- Bernal, C. (2016). Metodología de Investigación. Edición 4. Pearson Educación.
- Bonilla, L. (2015). determinación del ambiente laboral de la empresa Demasa, sede en parrita, que permita descubrir el nivel de motivación laboral de los empleados y su impacto en el desempeño laboral (tesis de grado). universidad hispanoamericana, costa rica.
- Cabrejas Artola (s.f). el teletrabajo. recuperado de: www.cgriect.com/docs/teletrabajo-margarita%20cabrejas.pdf, (consultado 30 marzo del 2021)
- Calk, R., y Patrick, A. (2017). Millennials through the Looking Glass: Workplace Motivating Factors. *The Journal of Business Inquiry*, 16(2), 131-139.
- Camacho Peláez, R. H., & López, D. H. (2013). Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad. Una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético. *Pensamiento & Gestión*, (35), 87-118.
- Camacho, R. y Higuaita, D. (2012). Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad. Una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético. *Pensamiento & Gestión*, 35, p.8.
- Carazo, J. (19 de 11 de 2017). Las 10 funciones del departamento de Recursos Humanos. Recuperado el 23 de 03 de 2020, de Economipedia: <https://economipedia.com/guia/10-funciones-del-departamento-de-recursos-humanos.html>
- Carmen Pérez, A. G. (2007). Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. *Athenea Digital* (15), 57-79.

- Castillo Builes, E. (2010). Teletrabajo, una opción de productividad y eficiencia real para las organizaciones. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 31, 1-5.
- Cataño Ramírez, S. L., & Gómez Rúa, N. E. (2014). El concepto de teletrabajo: aspectos para la seguridad y salud en el empleo. *Revista CES Pública*, 5(1), 82-91.
- Chiang Vega, M. M., & Martínez, K. K. (2009). Estudio empírico de calidad de vida laboral, cuatro indicadores: satisfacción laboral, condiciones y medioambiente del trabajo, organización e indicador global, sectores privado y público desarrollo aplicación y validación del instrumento. *Horizontes Empresariales*, 8(1), 23-50.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional*: International Thomson.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7ª. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones* (p.6). México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A., segunda edición.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F: McGraw-Hill, México.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos*. Edición 10. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional* (3a ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional*, Edición 3. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos* (10a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano*. Edición 5. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I (2000). *Administración de recursos humanos*. (5ta ed.). México: McGraw-Hill Interamericana S.A. Bogotá, Colombia.
- Chiavenato, I... (2006). *Administración de recursos humanos*. (7ta ed.). Editorial McGraw-Hill Interamericana. México.

- Chiavenato, Idalberto. (2007). Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones. (8ª. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana s.a.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones*. Ciudad de México: he McGraw-Hill Companies Inc.
- CIDTT / MTSS (2016). Guía de Implementación del Teletrabajo en Costa Rica; Gallusser, P. (2005). Creciente avance del teletrabajo como modalidad laboral. El caso de la tele traducción en Rosario. (www.rephip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/478/Lia%20Pamela%20Galluser.pdf).
- CIDTT / MTSS (2016). Guía de Implementación del Teletrabajo en Costa
- Cisco (2009): «Teleworker survey». http://newsroom.cisco.com/dlls/2009/prod_062609.html.
Consulta: noviembre de 2010.
- Cobo, J. C. (2009). El concepto de tecnologías de la información. ZER, 14 (22), 295-318.
- Colom Gorgues, A. (2015). Guía básica y ejercicios prácticos para la gestión empresarial. Edicions de la Universitat de Lleida.
- Corrales, D, Molina, E. (2019), Estudio para el diseño de un plan piloto de implementación de teletrabajo como modalidad laboral en la Universidad Técnica Nacional, (tesis de grado), Sede Regional de San Carlos, para el año 2019.
- COVID-19, LA PANDEMIA POR EL CORONAVIRUS ENFRENTANDO UN ENEMIGO INVISIBLELIMA AÑO 2020 LIMA, PERU WWW.DRLUISPACORACAMARGO.COM
- Dhurup, M., & Dubihlela, D. (2014). Sport coaching officials and their stressors: Work overload, role ambiguity, role conflict and the influence on Job satisfaction of sport coaching officials in Gauteng province, South África. African Journal for Physical, Health Education, Recreation & Dance, 20 (2.2), 732-744.
- Di Martino, V. (2004). El teletrabajo en América latina y el caribe, p.4. IDRC.
- Dickie, C. (2009). Exploring workplace friendships in business: cultural variations of employee behaviour. Research & Practice in Human Resource Management, 17(1), 35-43.

Donnelly, N., y Proctor-Thomson, S. (2015). Disrupted work: home-based teleworking (HbTW) in the aftermath of a natural disaster. *New Technology, Work and Employment*, 30(1).

[doi:10.1111/ntwe.12040](https://doi.org/10.1111/ntwe.12040)

En el marco de la Estrategia Nacional de Empleo y la Producción impulsada desde el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), se emite el Decreto N° 39225 publicado en la Gaceta N° 204 del 21 de octubre del 2015.

Eyzaguirre, W. Isasi, L. Raicovi, L. (2016). La Educación Financiera Y La Importancia De Las Finanzas Personales En La Educación Superior De Los Jóvenes De 18 – 25 Años De Lima Metropolitana (Tesis inédita de Maestría). Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.

Fernanda M, (2017). EVALUAR LOS BENEFICIOS SOBRE LA OPCIÓN LABORAL DEL TELEBRAJO EN LA GERENCIA DE ENTREPRISE SUPPLY CHAIN EN CITI SHARE SERVICES EN EL TERCER CUATRIMESTRE DEL 2016 (Tesina Bachillerato), UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA, Costa Rica

Fincato, D. P. (2014). Teletrabajo en Brasil. Reflexiones sobre la protección de la salud del trabajador frente a la isonomía del trabajo presencial. *Revista de derecho, comunicaciones y nuevas tecnologías*, (12), 1-20. doi: 10.15425/redecom.12.2014.01.

Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010). Why Teleworkers are More Satisfied with Their Jobs than are Office-Based Workers: When Less Contact is Beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336-361. [doi: 10.1080/00909882.2010.513998](https://doi.org/10.1080/00909882.2010.513998).

Gallusser, P. (2005). Creciente avance del teletrabajo como modalidad laboral. El caso de la tele traducción en Rosario. (www.rephip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/478/Lia%20Pamela%20Galluser.pdf).

Gamboa M, (2014). PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE TELETRABAJO EN EL DEPARTAMENTO DE PROYECTOS DE LA EMPRESA GBSYS (Maestría profesional). INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA.

- Gamboa, A. (2014), propuesta de implementación de teletrabajo en el departamento de proyectos de la empresa gbsys, proyecto para optar al grado de Maestría, instituto tecnológico de costa rica escuela de computación programa de maestría, san José, costa rica 2014.
- GobiernoCR (2015). Teletrabajo tiene meta: mitad de empleados públicos para el 2018 (gobierno.cr/mas-de-150-000-empleados-publicos-haran-teletrabajo/).
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
- GUÍA PARA IMPLEMENTAR EL TELETRABAJO, EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS, EN EL MARCO DEL DECRETO N° 39225-MP-MTSS-MICITT 2015
- Harold Koontz, H. W. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*.
- Harold Koontz, Heinz Wehrich, Mark Cannice (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. (14°ed.). México, D.F.: Editorial McGraw Hill.
- Havriluk, L. O., & de Smith, Y. D. (2010). Mujer, cyberfeminismo y teletrabajo. *Compendium*, 13(24), 61-78.
- Herzberg, F., Mausner, B., y Bloch, B. (1959). *La Motivación para el trabajo*. Wiley: New York.
- Hsiao-Yen, M., Chien-Yu, C., & Ting-Hua, H. (2009). The relationship between bureaucracy and Workplace friendship. *Social Behavior & Personality: an international Journal*, 37(2), 255-266.
- ISSN 1680-886X Indicadores de desempeño en el sector público Juan Cristóbal Bonnefoy
Marianela Armijo SERIE Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación
Económica y Social - ILPES Santiago de Chile, noviembre del 2005 Publicaciones de la
CEPAL
- ISTAS. (2010). Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud. Obtenido de <https://istas.net/salud-laboral/danos-la-salud/condiciones-de-trabajo-y-salud>

- Ley N°6970, Ley de Asociaciones Solidaristas, La Gaceta, N°227, 28 de noviembre de 1984, San José, Costa Rica. 1984.
- Lourdes, M. (2010). Administración, Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. México.
- Lourdes, M. (2010). Administración, Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. México.
- Madsen, S. (2003). The Benefits, Challenges, and Implications of Teleworking: A Literature Review. *Journal of Business for Entrepreneurs*, 4. 138-151.
- Martínez Gamarra, M., & Ros Mar, R. (2010). De la calidad de vida laboral a los riesgos psicosociales: Evaluación de la calidad de vida laboral. *Acciones e Investigaciones Sociales*, (28), 5-55.
- Martínez, B. (2016). factores que influyen en la satisfacción y la productividad laboral del colaborador que teletrabaja en empresas privadas, (tesina para bachillerato), instituto tecnológico de costa rica escuela de administración de empresa, san José, costa rica 2016.
- Martínez, S. (2016). El Compromiso Organizacional. Recuperado el 04 de 03 de 2020, de SuperrRRHHeroes: <https://superrhheroes.sesametime.com/el-compromiso-organizacional/>
- Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50 (4), 430-437. Washington, DC:
- Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones. (2012). Libro Blanco. El ABC del teletrabajo en Colombia. Disponible en: http://teletrabajo.gov.co/622/articles-8228_archivo_pdf_libro_blanco.pdf.
- Molina M, (2017). Evaluación de la modalidad de teletrabajo en las compañías del Grupo Nutresa en Costa Rica, de junio 2014 a agosto 2016, (tesis de grado), UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA, Costa Rica

- Monumental (2016). Uccaep pide a empresas dar libre o implementar teletrabajo en zonas bajo alerta roja. (www.monumental.co.cr/2016/11/24/uccaep-pide-a-empresas-empresas-dar-libre-o-implementar-teletrabajo-en-zonas-bajo-alerta-roja/).
- Moon, N. W., Linden, M. A., Bricout, J. C., & Baker, P. M. A. (2014). Telework rationale and implementation for people with disabilities: considerations for employer policymaking. *Work (Reading, Mass.)*, 48(1), 105-115. doi: 10.3233/wor-131819.
- Mora, J., & Mariscal, Z. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 1-11.
- MTSS (2015). Programa Nacional de Teletrabajo
- OIT (2016). Employment Situation in Latin America and the Caribbean (www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-Santiago/documents/publication/wcms_480313.pdf).
- OIT (2016b). 800 trabajadores públicos ya hacen teletrabajo en Costa Rica (www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/trabajadores-p%C3%BAblicos-teletrabajo-Costa-Rica_0_1017498248.html 2016).
- Orduz, R. (2013). El libro blanco el ABC del teletrabajo en Colombia. Colombia: Corporación Colombia Digital.
- Organización Internacional del Trabajo (2011). Manual de Buenas Prácticas en Teletrabajo.
- Organización Internacional del Trabajo (2013). Las ventajas del trabajo a distancia. Disponible en: http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_208161/lang-es/index.htm
- Palacios Echeverría, A. (1984). Introducción al Análisis Administrativo. San José: Universidad de Costa Rica.
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2017). Definición del engagement. Recuperado el 4 de 03 de 2020, de Definición. DE: <https://definicion.de/engagement/>

Pérez, O. (23 de mayo de 2016). Gestión del talento humano en la empresa y su importancia.

Recuperado el 30 de 07 de 2020, de PEOPLENEXT:

<https://blog.peoplenext.com.mx/gestion-del-talento-humano-en-la-empresa-y-su-importancia>

PROSIC. (2009). El Teletrabajo en Costa Rica. Hacia la Sociedad de la Información y el Conocimiento en Costa Rica, 301 - 334.

Raiborn, C., y Butler, J. (2009). A new look at telecommuting and teleworking. Journal of Corporate Accounting & Finance, 20(5), 31-39. [doi:10.1002/jcaf.20511](https://doi.org/10.1002/jcaf.20511)

Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_143.pdf

Requenes. R. (2018). identificación de los elementos tecnológicos necesarios, para la implementación de teletrabajo en el área de soluciones técnicas de la empresa componentes el orbe s.a, 2018. (tesis de grado), universidad hispanoamericana, costa rica.

Revista ITNow (2016). ¿Cómo atraer a los mejores desarrolladores de software (revistaitnow.com?)

Robbins, S. (2017). Comportamiento organizacional (7a ed.). México: Pearson.

Robbins, S. (2017). Comportamiento organizacional (7a ed.). México: Pearson.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración (8ª edición). México: Pearson Educación de México S.A., (p.7)

Robbins, S., & DeCenzo. (2009). Fundamentos de Administración. México: Pearson Prentice Hall.

Robbins, Stephen p. (1987). Comportamiento organizacional, Editorial Prentice hall. México

Robbins, Stephen p. (2004). Comportamiento organizacional, (10ª ed.). México: Pearson educación.

- Rodríguez, E. (7 de julio de 2020). La mente es maravillosa. Obtenido de La teoría de las necesidades de McClelland: <https://lamenteesmaravillosa.com/la-teoria-de-las-necesidades-de-mcclelland/>
- Rosales. Ortiz Rosa (1997). Estilos de dirección y clima organizacional, editorial universidad de costa rica.
- Rovira Salvador, I. (s.f.). Psicología y mente. Recuperado el 15 de julio de 2020, de La teoría del reforzamiento de B. F. Skinner: <https://psicologiymente.com/psicologia/teoria-reforzamiento-skinner>
- Samuelson, P. & Nordhaus, W. (2010). Economía. (19ª edición). Nueva Delhi: McGraw-Hill Edition 2010
- Sánchez, M. (2012). Un acercamiento a la medición del teletrabajo: Evidencia de algunos países de América Latina. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Disponible en: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3966/S1200081_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sarrión, D, (2013). Estadística descriptiva. Edición 1. McGraw-Hill Interamericana.
- SENA. Desarrollo económico y la organización del trabajo - Cartilla # 6. Bogotá: SENA, 2013.
- Sum Mazariegos, M. (2015). Motivación y el desempeño laboral (tesis de grado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Sun Microsystems (2009): "Sun's open work energy measurement project: a study of energy consumption and savings". White Paper. Santa Clara, California: Sun Microsystems, Inc.
- Tangen, S. (2005). Demystifying productivity and performance. International Journal of Productivity & Performance Management, 54(1), 34-46.
- Telework.gov (2016). Status of Telework in the Federal Government 2014-2015 (www.telework.gov/reports-studies/reports-to-congress/2016-report-to-congress.pdf).

- Terry Harting, C. K. (2007). The Telework Tradeoff: Stress Mitigation vs Constrained Restoration. *Applied Psychology*, 231-253.
- Thompson, A. (2012). *Administración Estratégica*.
- Torres, M. (2020). "Evaluation of work fatigue by teleworking of the teaching staff of the educational unit carlos freile zaldumbide in the face of the health emergency of covid-19, as a requirement to obtain the degree: engineer in occupational safety and health in Quito Tabacundo, Ecuador 2020.
- Triola, M, (2018). *Estadística. Edición 12. Pearson Educación*.
- Vallejo Chávez, L. (2016). *Gestión del talento humano. Ecuador: Aval ESPOCH*.
- Velázquez, c. (2017). *teletrabajo: una revisión teórica sobre sus ventajas y desventajas (tesis el grado de psicología). Universidad de Especialidades Espiritu Santo, Samborondón*.
- Verano, D., Suárez, H., y Sosa, S. (2014). El teletrabajo y la mejora de la movilidad en las ciudades. *Investigaciones Europeas De Dirección Y Economía De La Empresa*, 20(1), 41-46. doi: 10.1016/j.iedee.2013.03.002
- Washington Post (2013). Government ending telework center funding
www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2011/03/03/AR2011030305157.html.
- Wayne Mondy r., Noe Robert m. (2005). *Administración de recursos humanos, (9ª. ED.)*. Editorial: Pearson- México.
- Wehrich Cannice, K. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial. (13° edición)*. México, D.F.: Editorial McGraw Hill.
- Wehrich Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial. (13° edición)*. México, D.F.: Editorial McGraw Hill.
- Wikipedia. (24 de enero de 2020). Wikipedia. Obtenido de Teorías de Clayton Alderfer: [https://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADas_de_Clayton_Alderfer#:~:text=Clayton%20Alderfer%20llev%C3%B3%20a%20cabo,\(growth%2C%20en%20ingl%C3%A9s\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADas_de_Clayton_Alderfer#:~:text=Clayton%20Alderfer%20llev%C3%B3%20a%20cabo,(growth%2C%20en%20ingl%C3%A9s).).

William g. Werther y Dawis Heith. (1997). Administración de personal y recursos humanos. (4ta ed.). Editorial: McGraw-Hill. México.

ANEXOS

Anexo N.º 1. Cuestionario

Cuestionario N.º 1

Formulario sobre la situación económica y el cumplimiento de objetivos y metas en el MTSS durante la modalidad teletrabajo ante el Covid-19.

El presente formulario tiene como objetivo analizar la situación económica y cumplimiento de objetivos y metas del teletrabajo desde la perspectiva de las personas trabajadoras en MTSS, ante la emergencia sanitaria del Covid-19.

La información brindada será utilizada en la investigación (tesis) de la universidad hispanoamericana, para la toma de decisiones de cara a la situación de salud pública que experimenta el país y para el futuro del teletrabajo.

En virtud de lo anterior, los datos que aporte deben ser certeros y fidedignos.

INFORMACIÓN GENERAL Y TELETRABAJO

Nombre:

Cedula:

Cargo:

1. Elija su sexo

Hombre

Mujer

Intersex

2. Elija en cuál rango de edad se encuentra

De 20 a 30 años

De 31-40 años

41-50 años

Más de 50 años

3.LUGAR DE RESIDENCIA POR PROVINCIA:

- San José
- Alajuela
- Cartago
- Heredia
- Guanacaste
- Puntarenas
- Limón

4.Cuenta con firma digital

- Si
- No

5.Nivel de estudio

- Educación media
- Técnico
- Bachiller
- Licenciado
- Grado superior s licenciatura

6.Dependencia donde labora

- Dirección General de Auditoria
- Unidad de Genero
- Contraloría de Servicios
- Dirección de Asuntos Jurídico
- Unidad Asesora de Prensa
- Departamento de tecnología de la información y comunicación

- Dirección General de Planificación de trabajo
- Dirección Nacional de Inspección General de trabajo
- Dirección de Asuntos laborales
- Dirección de desarrollo social y asignación familiar (DESAF)
- Dirección Nacional de Empleo
- Dirección Nacional de Seguridad social
- Dirección General Administrativa y oficialía mayor
- Dirección Financiera
- Dirección Nacional de pensiones
- Dirección de Desarrollo social solidaria y movilidad social
- Órganos Desconcentrados
- Tribunal Administrativo de la seguridad social del régimen de pensiones y

jubilaciones del magisterio nacional

- Consejo Nacional de pensiones con discapacidad (CONAPDIS)
- Despacho ministra
- Despacho viceministra Área Laboral
- Despacho viceministro Área social
- Despacho viceministro Área Social solidaria

7. ¿Actualmente se encuentra laborando en la modalidad de teletrabajo?

- Si
- No

8. ¿Le otorgaron esta modalidad debido a la medida sanitaria?

- Sí
- No

9. Los funcionarios que desempeñan teletrabajo realizan sus tareas por medio telemáticos (computadoras, correo, sistemas)

Sí

No

10. Los sistemas que se utilizan requieren de un permiso para utilizar fuera de la institución

Sí

No

11. Es la primera vez que labora bajo la modalidad de teletrabajo.

Sí

No

12. Cuantos días realiza teletrabajo

1

2

3

4

5

13. Indique su horario de trabajo

6:30 am a 2: 30 pm

7:00 am a 3:00 pm

8:00 am a 4:00 pm

9:30 am a 5:30 pm

14. Seleccione el porcentaje de tareas o funciones teletrabajables que tiene a la semana

- 20%
- 40%
- 60%
- 80%
- 100%

15 indique la manera en que le asignan las labores

- Sistema de gestión
- Correo institucional
- Chat de correo institucional
- Otros

16.Habilidades que requiere para teletrabajar

- Comunicación
- Compromiso
- Constancia
- Responsabilidad
- Organización y planificación
- Ninguna

17.Elija el medio de transporte que utiliza para viajar a la organización cuando no teletrabajaba.

- Automóvil
- Autobús
- Motocicleta
- Tren
- Bicicleta

Caminando

18.INDIQUE QUE DIA TIENE RESTRICION VEHICULAR

Lunes

Martes

Miércoles

Jueves

Viernes

Ninguno

19.Tiempo de Transporte Promedio (considerando ida y regreso)

1/2 hora

1 hora

2 horas

3 horas

4 horas

AHORRO ECONOMICO Y VENTAJAS Y DESVENTAJAS

20.Con la implementación del teletrabajo, ¿ha notado un ahorro mensual?

(combustible, comidas, entre otros)

Sí

No

21.Indique el monto de ahorro aproximado que ha tenido mensualmente

(combustible, comidas, entre otros)

Entre 0 y 50.000 mil colones

Entre 51.000 mil colones y 100.000 mil colones

- Entre 101.000 mil colones y 200.000 mil colones
- Más de 200.000 a 300,000 mil colones.

22. Seleccione las ventajas obtenidas con la aplicación de la modalidad de teletrabajo (El usuario puede escoger varias alternativas).

- Hobbies (ejemplo: lecturas, deporte, videojuegos, televisión)
- Mayor descanso por traslado
- Mejora en la conciliación de la vida personal y laboral. (ejemplo incremento de interacción con la familia)
- Reducción con gastos (ejemplo: combustible, tiempo de transporte y otros)
- Flexibilidad para realizar otras actividades u obligaciones (tareas con los hijos, compras de supermercados)
- Aumento en la productividad
- Ninguna

23. Seleccione las desventajas obtenidas con la aplicación de la modalidad de teletrabajo (El usuario puede escoger varias alternativas).

- Problemas frecuentes con conexión de internet
- Imposibilidad de acceder a los sistemas informáticos de la institución, durante la jornada y que le impide laborar
- Dificultad en la adaptación inicial de la modalidad
- No le brindan los suministros de información suficiente para realizar sus funciones
- Dificultad para el trabajo en equipo
- Aislamiento o desvinculación emocional con el equipo de trabajo
- Ninguna

24. Grado de conciliación (relación familiar, unión familiar) entre su vida familiar versus esta modalidad de teletrabajo.

- Ninguna
- Poca
- Bastante

CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS.

25. Medio a través de los cuales se ha ejercido la evaluación de las funciones que desempeña en teletrabajo

- Chat del correo institucional
- Remisión de correo electrónico
- Envío de mensajes de texto o WhatsApp
- Llamada telefónica
- Otros

26. Indique su condición de rendimiento y productividad como teletrabajador

- Ha disminuido
- Permanece igual
- Ha aumentado
- Ha aumentado considerablemente

27. Señale la manera en que su jefatura o coordinador le supervisa las funciones

- Solicitud de elaboración de informe de labores realizadas diariamente
- Solicitud de elaboración de informe de labores realizadas semanalmente
- Solicitud de remisión de productos esperados semanalmente
- Cotejo de labores asignadas y entregadas

Solicitud de elaboración de Informe de labores realizadas mensualmente

Otros

28. Se le evalúa las funciones desarrolladas durante la modalidad de teletrabajo

Sí

No

29. Le han convocado a reuniones de equipo (Dirección/ departamento/ unidad)

virtuales

Sí

No

30. Que plataforma digital utiliza para las reuniones virtuales.

MEET

HANGOUTS MEET

Zoom

Skype

WhatsApp

Otro

Teams

Correo

Anydesk

31. Durante la sesión virtual ha logrado una comunicación fluida con los compañeros de teletrabajo.

Sí

No

32. Ha participado en reuniones virtuales con personas ajenas a su equipo de trabajo

- Sí
- No

33. Como es la comunicación en la organización con la modalidad de teletrabajo

- Buena
- Mala
- Deficiente

34. Indique el grado de satisfacción general que ha tenido con la implementación del teletrabajo.

- Poco satisfecho(a)
- Algo Satisfecho(a)
- Bastante Satisfecho(a)
- Ninguno

35. Le gustaría continuar laborando bajo la modalidad de teletrabajo, una vez que se levante la orden sanitaria.

- Si
- No

36. ¿Qué herramientas utiliza para medir la productividad del empleado en la organización?

- Evaluaciones de desempeño
- Métricas
- Cumplimiento por objetivos
- Base de datos de registros de producción

Otro

37. Se cumplen las metas y objetivos en la organización

Si

No

38. Aumenta la productividad y la exigencia en las metas en la organización.

Si

No

39. Como ha sido su experiencia con el teletrabajo

Buena

Regular

Mala

Muchas gracias por la información brindada.

Anexo N.º 2. Encuesta.
Encuesta a la comisión de teletrabajo del MTSS

Buenos días (tardes): Comisión de teletrabajo

Mi nombre es Luis Coto Sandoval. Estoy realizando un estudio de las consecuencias económicas que produjo el teletrabajo en época del coronavirus en el Ministerio de trabajo y seguridad social durante el 1 cuatrimestre del 2021 y quisiera hacerle unas preguntas al respecto.

La información que usted suministre será estrictamente confidencial. De antemano le agradezco su colaboración.

Género

- a. Femenino
- b. Masculino

Tiempo de laborar en la empresa

- a. un año
- b. De un año a dos años
- c. Mas tres años

¿Utiliza Teletrabajo en la organización?

- a. Si
- b. No, ¿por qué? Porque ciertas tareas no son teletrabajables

¿Cuál es su opinión sobre el teletrabajo?

El teletrabajo es de grandes beneficios tanto para la organización como para los colaboradores ya que se obtienen beneficios y ventajas muy provechosas para cada grupo que teletrabaje.

De los siguientes tipos de Teletrabajo, ¿cuál utiliza la organización?

- a. Domicilio del trabajador
 - b. Oficinas satélites
 - c. Telecentros
 - d. Telecottages
 - e. Teletrabajo Móvil
 - f. Otro, especifique
-

Clasifique los beneficios que obtiene la empresa de la utilización del Teletrabajo por parte de su equipo.

- a. Aumento de la productividad.
 - b. Reducción de ausentismo.
 - c. Reducción de costos, infraestructura, alquiler, viáticos y electricidad y servicios varios.
 - d. Disminución de conflictos entre el personal de la empresa.
 - e. Posibilidad de ampliar horarios de trabajo.
 - f. Otro. especifique
-

Cuanto ahorra mensualmente la organización en servicios básicos al tener a los colaboradores en modalidad de teletrabajo en época del coronavirus.

- a) De 50 millones a 80 millones

- b) De 90 millones a 100 millones
- c) De 110 millones a 150 millones
- d) De 160 millones a 190 millones

Cuanto ahorra la organización en alquileres al tener al personal en teletrabajo en época de coronavirus.

- a) De 5 millones a 10 millones
- b) De 15 millones a 25 millones
- c) De 30 millones a 40 millones
- d) De 45 millones a 60 millones

De las siguientes posibles desventajas del teletrabajo, ¿cuáles considera usted pueden afectar la obtención de resultados en su departamento?

- a. Disminuye el control sobre el empleado.
- b. Mayor necesidad de motivar al empleado.
- c. Posible competencia desleal del trabajador.
- d. Posible uso de los medios tecnológicos de la compañía para fines propios del trabajador.
- e. Disminución de comunicación.
- f. Disminución de participación en reuniones.
- g. Problemas tecnológicos. Ejemplo: velocidad de internet, teléfono de IP, electricidad, etc.

Tomando como referencia, ¿las ventajas y desventajas que escogió anteriormente, considera que el teletrabajo mejora la productividad y calidad de vida de los empleados en la organización?

- a. Sí

b. No

¿Qué herramientas utiliza para medir la productividad del empleado en la organización?

- a. Evaluaciones de desempeño
- b. Métricas
- c. Cumplimiento por objetivos
- d. Base de datos de registros de producción
- e. Otro,

Las jefaturas cumplen con el cumplimiento de metas y objetivos departamentales propuestas por la dirección general.

Si

No

Muchas gracias.

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO**

POLITICA DE ENTREGA DE TRABAJOS FINALES DE GRADUACION (TFG)

El Centro de Información Tecnológico (CENIT), resguardará los TFG y los tendrá a disposición de los usuarios.

El proceso de confección del TFG será dictado por la Dirección de Carrera en conjunto con la Dirección de Registro.

Los criterios para la recepción serán los siguientes:

1. Una vez defendido el trabajo final deberá el estudiante realizar el depósito del TFG en el repositorio institucional, para dicho fin se encuentra a disposición del estudiante una plataforma online. (Para hacerle llegar el procedimiento al estudiante es necesario que el Departamento de Registro nos haga llegar cada cuatrimestre la lista oficial de los estudiantes matriculados en el requisito de graduación)
2. El colaborador de registro verificará el cumplimiento de las disposiciones requeridas, para ello contará con un acceso a la plataforma, realizado esto procederá a darle el visto bueno para que el CENIT realice la última revisión. (Para llevar el control de cuáles TFG cuentan con el VB de Registro, se contará con un formato en Excel que se encontrará ubicado en la carpeta compartida entre Registro y el CENIT)
3. El colaborador de biblioteca deberá verificar que el archivo enviado por el estudiante cuente con los requerimientos establecidos (Formato PDF, carta tutor, lector, filólogo, declaración jurada y licencia de autorización de los autores), una vez realizada la revisión se procederá a dar el visto bueno final.
4. Como parte de las cartas que debe contener el documento se encuentra la licencia de autorización de los autores, con el fin de que el documento quede a disposición de los usuarios en la Biblioteca Digital. (Ver anexo)
5. Una vez que el estudiante cuente con el visto bueno final y siempre y cuando no tenga pendientes en biblioteca, se pondrá a su disposición el Paz y Salvo para que proceda realizar el pago de los derechos de graduación (Los colaboradores del CENIT se encargaran de genera los Paz y Salvo y compartirlos con Registro por medio de la carpeta compartida).

La presente entra en vigor de manera inmediata a su conocimiento y fecha, siendo los 21 días del mes de 07 de 2021 en San José, Costa Rica.

Dirección de Registro

Dirección del CENIT

ANEXOS

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

San José, 21 de Julio de 2021


Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Luis Guillermo Coto Sandoval con número de identificación con) 304010439 autor (a) del trabajo de graduación titulado "ANALISIS DE LAS CONSECUENCIAS ECONOMICAS QUE PRODUJO EL TELETRABAJO EN EPOCA DEL CORONAVIRUS EN EL MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL DURANTE EL I CUATRIMESTRE DEL 2021" presentado y aprobado en el año 2021 como requisito para optar al título de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Banca y Finanzas; (SI) autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que, con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

 304010439
Firma y Documento de Identidad

**ANEXO 1 (Versión en línea dentro del Repositorio)
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA PUBLICAR Y**

PERMITIR LA CONSULTA Y USO

Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) Los autores aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) Los autores manifiestan que se trata de una obra original sobre la que tienen los derechos que autorizan y que son ellos quienes asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), EL AUTOR GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.
