

**Universidad Hispanoamericana**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Administración de Negocios con Énfasis en**  
**Recursos Humanos.**

*Tesis para optar por el grado académico de  
licenciatura.*

Los factores para mejorar la gestión del teletrabajo en relación con el alcance de objetivos, estructura y desempeño en la Fundación Bandera Blanca de Hatillos San José Costa Rica, para el segundo semestre del 2024.

Jorge Geovanny García Martínez

Diciembre, 2024



## ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO .....	2
ÍNDICE DE TABLAS .....	4
ÍNDICE DE FIGURAS.....	5
AGRADECIMIENTOS .....	6
DEDICATORIA .....	7
RESUMEN .....	8
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>10</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	10
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales .....	10
1.1.2 Delimitación del problema .....	36
1.1.3 Justificación.....	36
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	37
1.3 OBJETIVOS .....	37
1.3.1 Objetivo general .....	37
1.3.2 Objetivos específicos.....	37
<b>CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>339</b>
2.1 MARCO TEÓRICO .....	339
2.2 MARCO CONCEPTUAL .....	45
2.3 MARCO CONTEXTUAL.....	66
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>76</b>
3.1 ENFOQUE.....	76
3.2 ALCANCE.....	79
3.3 DISEÑO.....	81
3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO .....	83
3.4.1 Población .....	83
3.4.2 Tipo de muestra .....	84
3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	87

3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS.....	93
3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS .....	96
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....</b>	<b>98</b>
<b>CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....</b>	<b>112</b>
<b>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>123</b>
6.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	124
6.2 LIMITACIONES.....	135
<b>CAPÍTULO VII: PROPUESTA *.....</b>	<b>136</b>
7.1 Nombre de la propuesta.....	136
7.2 Institución, organización o población en la cual se desarrollará .....	136
7.3 Objetivo general y específicos de la propuesta.....	136
7.4 Cronograma de actividades y responsables .....	136
7.5 Presupuesto necesario para su implementación.....	137
7.6 Fases de la propuesta .....	138
7.7 Referencias.....	150
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>153</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>159</b>
Anexo 1. Declaración Jurada .....	169
Anexo 3. Carta de autorización de la entidad .....	170
Anexo 4. Carta de aprobación del Tutor/de la Tutora .....	171
Anexo 5. Carta de aprobación del Lector/de la Lectora .....	172
Anexo 6. Licencia y autorización al CENIT.....	173

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. Criterios de inclusión y de exclusión.....	85
TABLA 2. Cuadro de operacionalización de variables .....	95
TABLA 3. Cuadro unidad de análisis objetivo I .....	98
TABLA 4. Cuadro unidad de análisis objetivo II.....	101
TABLA 5. Cuadro unidad de análisis objetivo III .....	109
TABLA 6. Conclusiones y recomendaciones .....	124
TABLA 7. Conclusiones y recomendaciones .....	127
TABLA 8. Conclusiones y recomendaciones .....	133
TABLA 9. Cronograma actividades, Gráfico de Gantt .....	136
TABLA 10. Presupuesto programa de capacitación.....	138
TABLA 11. Manual de planificación del teletrabajo.....	139
TABLA 12. Política de teletrabajo .....	142
TABLA 13. Diseño del plan de capacitación .....	148

## ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico 1 .....	99
Gráfico 2. ....	99
Gráfico 3. ....	100
Gráfico 4. ....	101
Gráfico 5. ....	102
Gráfico 6. ....	103
Gráfico 7. ....	103
Gráfico 8. ....	104
Gráfico 9. ....	105
Gráfico 10. ....	105
Gráfico 11. ....	106
Gráfico 12. ....	107
Gráfico 13. ....	107
Gráfico 14. ....	108
Gráfico 15. ....	109
Gráfico 16. ....	110
Gráfico 17. ....	111
Figura 1. Programa de teletrabajo.....	139

## AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más sincero y profundo agradecimiento a mi tutor de tesis, el Lic. Seir Chacón Achí, cuya experiencia, compromiso, paciencia y dedicación constante fueron fundamentales para la culminación de este trabajo. Su apoyo no solo me proporcionó la claridad necesaria en cada capítulo del proceso, sino también motivación indispensable en los momentos de dudas. Su confianza en mí me impulsó a superar los desafíos.

Un profundo agradecimiento al lector de mi tesis, el Lic. Luis Vargas Zuñiga, por su valioso tiempo, dedicación durante el proceso de evaluación. Su atención meticulosa fue esencial para darle una perspectiva enriquecedora. Aprecio su disposición a la conclusión de este proyecto académico.

Agradezco a un gran amigo Kevin Raudez, gracias por siempre brindarme tus buenos deseos, tu lealtad, apoyo, confianza, soporte y cariño han sido invaluable. Gracias por ser mi punto de apoyo y, lo más importante, ese hermano más que yo decidí elegir.

Les agradezco profundamente a la familia Morales Orta, don Hugo y doña Nevezca, quienes me abrieron las puertas de su casa, ganarme sus confianza y cariño. Gracias por ese infinito apoyo motivador que siempre me han brindado y hacerme sentir como un hijo más para ustedes.

Quiero expresar mi sincero agradecimiento a la Fundación Bandera Blanca Costa Rica (FBB), por creer en mí y brindarme la oportunidad de desarrollar mi tesis profesional en tan prestigiosa organización. Gracias por el apoyo, las facilidades que me ofrecieron aprendiendo cosas nuevas a lo largo de este proceso.

A la Universidad Hispanoamericana, mi más sincero agradecimiento por brindarme la oportunidad de crecer tanto académica como profesionalmente. Estoy profundamente agradecido por el entorno educativo que me proporcionó, el cual fue fundamental en el desarrollo de este trabajo. Mi gratitud también se extiende a los docentes y al Departamento de Apoyo Estudiantil, cuyo apoyo constante y disposición fueron esenciales para la culminación exitosa de esta tesis.

**A todos, gracias por ser parte de este largo y grandioso viaje.**

## DEDICATORIA

Primeramente, quiero dedicar esta tesis a nuestro Padre Dios, por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza y mi principal pilar en los momentos de debilidad, por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias, salud y, sobre todo, felicidad.

A mi madre, María Auxiliadora Martínez, por apoyarme en todo momento. Gracias por su amor incondicional, por los valores que me ha inculcado y por darme la mejor herencia que he recibido: una excelente educación a lo largo de mi vida. Sobre todo, gracias por ser un ejemplo de lucha y vida, un verdadero modelo a seguir.

A mis queridos hermanos, José Ángel y Jesús David, por ser parte fundamental de mi vida y representar la unidad familiar. Gracias por llenar mi vida de alegría y amor, especialmente en los momentos en que más lo he necesitado.

También dedico esta tesis a mi madrecita María Teresa Collado, quien desde el cielo sigue siendo esa luz que me daba fuerzas para continuar. Su amor, sabiduría y ejemplo de vida siempre estarán conmigo, guiándome en cada paso que dé. Aunque su partida me dejó un vacío tan profundo que a veces siento que el dolor no cesa, sé que ella me sigue cuidando desde donde está. Cada logro que alcanzo lleva su nombre, y cada sonrisa mía refleja el amor que ella me dio. Siempre será mi ángel, el que me inspiró a nunca rendirme, incluso cuando sentía que no podía más.

A Javier Melgara, por haberme apoyado en las buenas y en las malas, por estar a mi lado en los momentos de estrés y de alegría a lo largo de este retador camino. Gracias por llenarme de motivación y por ser una fuente constante de aliento, lo que me permitió alcanzar este logro.

A Víctor Salazar por estar siempre pendiente de mi desarrollo académico, y por sus valiosos consejos motivacionales. Su apoyo fue fundamental para mantenerme enfocado y motivado.

Y, finalmente, a los que no creyeron en mí, con su actitud lograron que tomará más impulso y me esforzaré aún más para alcanzar este logro.

**¡Sin ustedes, este logro no habría sido posible!**

## RESUMEN

El teletrabajo ha emergido como una modalidad laboral cada vez más prevalente en diversas organizaciones, en Costa Rica debido al brote del COVID-19, obligó a instituciones, organizaciones y empresas a adoptar esta nueva modalidad; la cual, estaba regida por normativa, decreto y ley para regular el trabajo remoto. Esta modalidad depende de factores que son la clave para influir tanto en la productividad de los teletrabajadores como en su bienestar, con las herramientas de comunicación que permitan mantener la interacción fluida entre los miembros del equipo, como plataformas digitales, formación en habilidades de gestión a distancia, la creación de una cultura de confianza así como la importancia de centrarse en la calidad y los resultados obtenidos, con métricas claras de productividad y rendimiento para la mejora de la gestión del teletrabajo. La presente tesis realiza un análisis relevante para la Fundación Bandera Blanca de Hatillos San José dado que tiene como objetivo principal analizar los factores para mejorar la gestión del teletrabajo en relación con el alcance de objetivos, estructura y desempeño de la Fundación. A través de un enfoque cuantitativo se realizó una encuesta diseñada de preguntas cerradas tomando la opinión de todo el personal que participaron en esta investigación. El diseño es no experimental transversal porque se recopila la información en un único momento. Los resultados muestran que, si bien el teletrabajo ha permitido mayor flexibilidad, también ha generado retos en cuanto a la comunicación, la gestión, formación y capacitación. Las mejores prácticas identificadas incluyen la implementación de herramientas digitales de colaboración, la adaptación de procesos de evaluación de desempeño y el fomento de una cultura organizacional inclusiva y flexible. Las conclusiones sugieren que la clave para una gestión exitosa del teletrabajo radica en la capacitación continua de los líderes y en la creación de políticas claras de trabajo remoto que promuevan tanto la productividad como el bienestar de los empleados.

**Palabras Clave:** Cambio Organizacional, Trabajo remoto, Modelo de Lewin, Gestión, Indicadores.

## Abstract

Teleworking has emerged as an increasingly prevalent work modality in various organizations, in Costa Rica due to the outbreak of the COVID-19, forced institutions, organizations and companies to adopt this new modality; which was governed by regulations, decree and law to regulate remote work. This modality depends on factors that are the key to influencing both the productivity of teleworkers and their well-being, with communication tools that allow to maintain fluid interaction between team members, such as digital platforms, remote management skills training, the creation of a culture of trust as well as the importance of focusing on quality and the results obtained, with clear productivity and performance metrics for the improvement of teleworking management. This thesis carries out a relevant analysis for the White Flag Foundation of Hatillos San José since its main objective is to analyze the factors to improve the management of teleworking in relation to the achievement of objectives, structure and performance of the Foundation. Through a quantitative approach, a survey designed with closed questions was carried out, taking the opinion of all the personnel who participated in this research. The design is non-experimental, cross-sectional, because the information is collected at a single time. The results show that, although teleworking has allowed greater flexibility, it has also generated challenges in terms of communication, management, training and training. The best practices identified include the implementation of digital collaboration tools, the adaptation of performance evaluation processes, and the promotion of an inclusive and flexible organizational culture. The findings suggest that the key to successful remote work management lies in continuous training of leaders and the creation of clear remote work policies that promote both productivity and employee well-being.

**Keywords:** Organizational Change, Remote Work, Lewin Model, Management, Indicators.

# CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Adaptarse a nuevas modalidades a distancia es una mejora para realizar labores evitando el traslado de los colaboradores al centro de trabajo, dicha modalidad implementada por las organizaciones se determina con un impacto positivo que genera una mayor productividad, eficiencia y menor ausentismo con una adecuada gestión administrativo. La existencia físico de entidades privadas sin fines de lucros que emergen como objetivo ofrecer asistencia a familias con menores de edad en estado de vulnerabilidad y riesgo social, mediante la cristianización y el desarrollo de acciones educativas, benéficas y artísticas; para el bienestar social en beneficio a la población de Hatillos de San José, es por esta razón que la investigación se realizará con las personas colaboradoras de la fundación Bandera Blanca (F.B.B), en Hatillos San José Costa Rica en el segundo semestre 2024.

### 1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

En los antecedentes internacionales como nacionales destacan información relevante que se relaciona con los objetivos de estudio para esta investigación a desarrollar.

En la actualidad organizaciones de entidades públicas, privadas o sin fines de lucros han implementado el teletrabajo como una modalidad de trabajo en sus colaboradores permitiendo un como ganar-ganar donde ambas partes se vean beneficiadas. Aunque esta modalidad ya existe desde hace décadas, ha logrado tener un avance de la digitalización, las nuevas tecnologías, y la crisis del COVID-19, hicieron que ampliara más su uso.

A. Como primer antecedente se muestra “El Teletrabajo y sus Implicaciones en la Adaptación de las Organizaciones en Tiempos de Pandemia. Revisión Sistemática, 2022. Autores: Romani Montalvo Giovanna Isabel y Siu Romero José Julian” (Romani y Siu, 2022, p.1).

En el trabajo de investigación anteriormente mencionado los autores Romani y Siu plantearon los siguientes objetivos propuestos: Romani y Siu (2022) afirman:

1. Evidenciar las implicaciones del teletrabajo en la adaptación de las organizaciones en tiempos de pandemia.
2. Evidenciar los cambios en el marco normativa legal y contractual del teletrabajo en las organizaciones en tiempos de pandemia.
3. Demostrar las implicancias en la salud emocional en consecuencia del teletrabajo en las organizaciones en tiempos de pandemia.
4. Evidenciar las implicaciones de la carga laboral a consecuencia del teletrabajo en las organizaciones en tiempos de pandemias.
5. Explicar el manejo de las TIC en el teletrabajo y sus implicancias en las organizaciones en tiempos de pandemia.
6. Evidencias sobre las enfermedades físicas a causa del teletrabajo en las organizaciones en tiempos de pandemia. (p.9)

Por medio de una investigación de campo a través de un enfoque cualitativo afirma que:

“mediante la revista sistemática de tipo interpretativo. Cuya investigación tuvo como resultado la selección de 25 fuentes bibliográficas con un rango de periodo entre 2020 al 2022, concluyen que el teletrabajo es un enfoque ingenioso” (Romani y Siu, 2022, p.7). Y afirman que: “para la continuidad de la producción empresarial y el mantenimiento de la relación laboral con los empleados, aliviando así las repercusiones económicas a consecuencias de la pandemia” (Romani y Siu, 2022, p.7). Romani y Siu, (2022) afirman:

Los estudios que se han realizado y seleccionado han sido tipo cualitativo Siendo parte de los criterios de inclusiones de investigación de manera confiable para la minimización de sesgo. Por tanto, los artículos seleccionados son un total de 16. Asimismo, se excluyeron artículos con enfoques cualitativos y cuantitativos, sin embargo, han sido considerados para reforzar las teorías objeto de estudio, teniendo periodo no mayor a los últimos tres años a partir de (2020 al 2022). (p.25)

Romani y Siu, (2022) afirman:

En este sentido, para la realización de búsqueda de revistas, se tuvo en cuenta el tipo de revistas científicas afines a la carrera y a la variable de investigación, además se selección revistas con un rango de periodo entre 2020 al 2022 para posteriormente aplicar los criterios de selección y finalmente realizar la búsqueda del nivel de cuartil de cada revista seleccionado a través del portal SCIMAGO. (p.32)

Revistas científicas seleccionadas para la investigación por cuartil y año. Romani y Siu, (2022) mencionan:

Web of Science - International Journal of Web, Journal of Business Ethics – Springer, Springer - Journal of the Academy of Marketing Science – Springer, Science, Sustainability MDPI, European Journal of Information Systems, Employee Relations, Administrative sciences -MDPI, Social sciences – MDPI, The perspective of Romanian Enterprises, Scopus, International Journal of Environmental Research, Sustainability –

Scopus, Scopus – Sensors MDPI, Review of Public Personnel Administration – SAGE, Journal of Environmental Research. (p.32)

Como resultado Romani y Siu, (2022) mencionan:

Los artículos de revisión facilitan un resumen amplio de una investigación sobre un tema en específico. Estas revistas contienen temas en un área que recopilan, sintetizan e informan sobre lo que es esencial durante un año sobre un tema en particular que se requiere investigar. Por tanto, para el proceso de recolección y extracción de estudio se analizó y estudio revistas de acuerdo con el tema a investigar con el tiempo, contabilizando revistas por año y como resultado se presentó mediante un gráfico de barras, conteniendo el número de búsquedas y el porcentaje respectivo. (p.34)

En conclusión, general con base a las diferentes informaciones de autores citados, afirman que: “sostienen que el teletrabajo es una práctica más dominante entre los trabajadores analíticos, representan el tipo de colaboradores autónomos altamente calificados asociados con la opción de la modalidad de teletrabajo” (Romani y Siu, 2022, p.49).

Como recomendación los autores Romani y Siu, (2022) definen qué:

En relación con sus seis objetivos la gestión de Recursos Humanos dentro de una organización juega un papel cada vez más estratégico. El desarrollo de herramientas legislativas internacionales para el trabajo a distancia de acuerdo con convenios

internacionales como por ejemplo la Organización Internacional de Trabajo (OIT). Minimizar los riesgos de salud emocional a los colaboradores y que estas organizaciones puedan capacitar a los elegidos para este tipo de modalidad. Flexibilidad y autonomía, nuevas herramientas digitales integradas a la cultura organizacional y que las entidades promuevan actividades físicas para reducir los riesgos para la salud ocupacional. (p.53)

**B.** Como siguiente antecedente “Gestión de los Recursos En las Organizaciones No Lucrativas Costarricenses, 2015, Autores: Stefany López Abarca, Melissa Rodríguez Coronado y Karina Ureña Obregón” (López, Rodríguez y Ureña, 2015, p.1).

En el trabajo de investigación los autores López, Rodríguez y Ureña (2015) señalan:

Desarrollar un análisis integral sobre la gestión empresarial de las organizaciones no lucrativas en Costa Rica, como son el gran número de organizaciones de Economía Social presentes en la actividad económica de Costa Rica, a través de las formas de cooperativas, fundaciones, asociaciones solidaristas y comunalistas, etc. (p.13)

La investigación realizada es de enfoque cualitativo, afirman que: “se clasifica según el alcance que se empleó, como exploratoria y descriptiva, se caracteriza por la flexibilidad ante lo inesperado y por describir la información que había sido identificada previamente” (López, Rodríguez y Ureña, 2015, p.47). No provee una teoría, afirman que: “es más bien un método de generar la hipótesis de un modelo ideal en la gestión de este tipo de organizaciones” (López,

Rodríguez y Ureña, 2015, p.14). La investigación se realizó en un semestre académico, López, Rodríguez y Ureña (2015) señalan los siguientes:

Alcances: -Se determinará la necesidad social de la participación de las entidades que buscan el bienestar social. - Se busca comparar la teoría administrativa relativa a la gestión de las organizaciones no lucrativas contra la realidad que enfrenta una muestra de organizaciones de esta categoría. - Se pretende definir un modelo de gestión financiera óptimo en la ejecución de los planes estratégicos de las entidades no lucrativas. - Se identificarán las mejores prácticas en cuanto a la rendición de cuentas de las entidades sin fines de lucro. (p.14)

También los autores López, Rodríguez y Ureña (2015) señalan los siguientes:

Limitaciones: - Las conclusiones del estudio serán válidas para el periodo de tiempo en el que se realice debido a que puede haber cambios en las tendencias administrativas de las organizaciones no lucrativas. -Las conclusiones son basadas en la investigación bibliográfica detallada y la exploración de una muestra de organizaciones no lucrativas, por lo que los resultados son relativamente aplicables a la población de entidades de esta categoría, dado que la realidad de cada organización variará según su naturaleza en el que se desarrolle y los recursos que tenga a disposición. (p.14)

López, Rodríguez y Ureña (2015) indican que:

-No existe una base de datos en las que se encuentren registradas en su totalidad las organizaciones no lucrativas en Costa Rica. -Como investigación de carácter cualitativo, no provee una teoría, es más bien un método de generar la hipótesis de un modelo ideal en la gestión de este tipo de organizaciones. -Disponibilidad de tiempo para realizar la investigación en un semestre académico. (p.14)

López, Rodríguez y Ureña (2015) afirman:

Para asignar valores pecuniarios a los resultados sociales de los proyectos o programas llevados a cabo por las ONG, que puedan ser comparados con los insumos monetarios con los que se cuenta, resulta necesaria la utilización de procedimientos de la rama de economía y del estudio de la teoría del valor, ámbitos alejados del alcance de este proyecto. (p.14)

Utilizan una variable de estudio afirman que: “se agrupan entre los siguientes focos de investigación: Identificación de las organizaciones, Capacitación de Recursos, Gestión Administrativa, Rendición de cuentas, Efectividad de sus acciones” (López, Rodríguez y Ureña, 2015, p.47).

En la población y muestra afirman que: “se maneja por naturaleza de la investigación, los sujetos de información fueron colaboradores de las organizaciones no lucrativas quienes formaron parte de este estudio, los cuales brindaron información acerca del funcionamiento particular de este tipo de organizaciones” (López, Rodríguez y Ureña, 2015, p.48). López, Rodríguez y Ureña (2015) indican que:

Utilizaron como instrumento la entrevista al tipo de muestra para las organizaciones entrevistadas como la persona encargada de proporcionar la información requerida.

Organizaciones donde se realizaron la muestra son: Fundación Infantil Ronald Mcdonal, Asociación Alianza por los Derechos, Cooperativa de servicios Asistencias Emergencias Médicas Cooperativas R.L. COOPEASEMEC R.L, Asociación Pueblito de Costa Rica, Friedrich-Ebert-Stiftung (FES), Fundación Casa de los Niños. (p.48)

Para el desarrollo del proyecto señalan que: “se planteó la necesidad de conocer a fondo el funcionamiento de las organizaciones sin fines de lucros. La recolección de la información fue una de las fases de mayor importancia en el desarrollo de la investigación” (López, Rodríguez y Ureña, 2015, p.50). Como técnica de investigación en desarrollo del estudio afirman que: “se utilizaron diversas técnicas para la recolección de información como, entrevistas semi estructurada, entrevista personal (6 preguntas cerradas y 25 abiertas) dirigidas a las seis organizaciones no lucrativas” (López, Rodríguez y Ureña, 2015, p.50).

Mediante este instrumento utilizado obtuvieron como resultados “la elaboración del primer capítulo llamado generalidades de la investigación, el cual permitió definir objetivos claros y orientados a dar respuesta al problema de investigación” (López, Rodríguez y Ureña, 2015, p.52).

En conclusión, los autores definieron en consideración López, Rodríguez y Ureña (2015) señalan que:

A la revisión de la literatura y el trabajo de campo ejecutado, brindando así un contexto general de las organizaciones sin fines de lucro. Que estas entidades han sido poco estudiadas, están normados por leyes que datan de los años 40's y 70's específicamente ley de asociaciones. El uso del voluntariado debido a que implican mayores controles y mejores procesos de captación, selección, organización, entrenamiento, gestión y fidelización de voluntarios. (p.107)

Afirman que: “existe una amplia variedad de tipos de organizaciones no lucrativas en Costa Rica, entre ellas: Asociaciones, Fundaciones, Cooperativas y otros, las cuales comparten principios filantrópicos y de identidad. Principales estrategias de captación de recursos para las organizaciones en estudios comprenden” (López, Rodríguez y Ureña, 2015, p.108). López, Rodríguez y Ureña (2015) señalan que:

Alianzas estratégicas y donaciones. Las organizaciones sin fines de lucros tienen a la constante búsqueda de cooperación, sin embargo, los subsidios públicos se mantienen relegados para aquellas que cumplen con una gran cantidad de requisitos. La cooperación entre ONG'S resulta limitada y casi nula con poca comunicación y coordinación entre ellas. (p.109)

Los autores señalan como recomendaciones, “profundizar estudios sobre gestión financiera para Organizaciones No Gubernamentales en el que contemplen elementos claves para optimizar la utilización de los recursos y plantear necesidad de aplicar planes de afiliación que impulsen el interés del grupo sobre las necesidades sociales” (López, Rodríguez y Ureña, 2015, p.110).

“Promover investigación entre sus colaboradores en materia de captación de recursos, aplicadas en Costa Rica y otros países con el propósito de ampliar el conocimiento y generar mejoras estratégicas en la gestión administrativa” (López, Rodríguez y Ureña, 2015, p.110). López, Rodríguez y Ureña (2015) indican que:

Fortalecer planes de estudios en los principales entes académicos del país con el objetivo de formar profesionales con un perfil social-administrativo, fortalecer los medios de captación de recursos que generen resultados positivos a la organización e incentivar metodologías alternativas como la prestación de servicios, patrocinios, acuerdos macro y de cooperación. Considerar por parte de la escuela de Administración de Empresas, el modelo de ROI Social propuesto, como una oportunidad para que se elaboren prácticas profesionales en ONG'S. (p.110)

C. Como tercer antecedente se muestra “La Alineación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible Como Modelo de Gestión Para Las Organizaciones Sin Fines de Lucros: (Caso Asobitico, 2018), 2019, Autores: María Carolina Sandoval Sequeira e Ignacio López Argón” (Sequeira y López 2019. p.1).

En la investigación realizada por los autores Sandoval y López, plantean como objetivo general:

Establecer un modelo de Sistema de Gestión Integrado basado en la alineación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible junto con el análisis de Materialidad, mediante la implementación de la INTE 35 y la Brújula de los ODS, para proponer un sistema

eficiente que le permita a la organización aprovechar y desarrollar el potencial existente dentro de la misma. (p.10)

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo bajo un estudio de comprensión en la que se desarrolla en cuatro etapas planteado en los objetivos específicos. Sandoval y López (2019) afirman:

En la primera etapa ambos autores realizaron los estudios necesarios para crear el análisis de materialidad, en la segunda etapa se desarrollan los estudios necesarios para priorizar los indicadores de los ODS, para la tercera etapa se llevaron a cabo los estudios necesarios para establecer el sistema de gestión integrado, y para finalizar, en la cuarta etapa, tomando los insumos de los tres objetivos anteriores y establecen la estrategia del sistema de gestión integrado. (p.11)

Afirman que: “como instrumento de recolección de datos se realizó elaboración del tipo de encuesta en línea, Inicialmente se tenía planteado hacer una serie de grupos focales con estudiantes y docentes, sin embargo, el 15 de setiembre del 2018” (Sequeira y López 2019. p.15). También afirman que: “El contexto nacional cambió al dar inicio una huelga indefinida liderada por los sindicatos del sector público quienes se oponían al Proyecto de Ley 20.580 Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas” (Sequeira y López 2019. p.15). Sequeira y López (2019) señalan que:

Dicha situación que involucró a los sindicatos del sector de educación imposibilitó la visita a los colegios que formaban parte del estudio para llevar a cabo los grupos focales donde se afirma que es por esto por lo que se decidió hacer una combinación entre consultar a un grupo determinado y una muestra al azar. (p.15)

Los autores Sandoval y López, señalan que la muestra se manejó de la siguiente manera: “El instrumento (encuesta en línea) se les envió a seis personas identificadas del público interno, dos representantes del gobierno, tres universidades, y cuatro personas de las organizaciones no gubernamentales. Mientras que el muestreo al azar se aplicó a los beneficiarios” (Sequeira y López 2019. p.15). Sequeira y López (2019) afirman que:

Los estudiantes y docentes, para el universo de la muestra de los estudiantes se utilizó el número total de estudiantes matriculados ante ASOBITICO, un total de 827. Mientras que para el universo de la muestra de los docentes se utilizó un estimado de 250 docentes impartiendo cursos de Bachillerato Internacional en los 20 colegios públicos en Costa Rica. (p.15)

Como resultado los autores señalan que “las organizaciones necesitan gestionar sus recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución del logro de los objetivos o de alcanzar buenos resultados, lo que genera la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que les permitan adaptar sistema gestión” (Sequeira y López 2019. p.29). Y también que “con esta finalidad las organizaciones utilizan modelos o normas de referencia que les permiten dirigir y controlar las organizaciones” (Sequeira y López 2019. p.29). Sandoval y López (2019) señalan que:

El análisis inició con la identificación de los procesos que lleva a cabo ASOBITICO para cumplir sus objetivos. Una vez que se contó con los procesos se procedió a identificar las partes interesadas, inicialmente se hizo por proceso para luego hacer una priorización general para la organización. Para el análisis y definición de los temas materiales se comparten los resultados obtenidos de la aplicación de un instrumento con las partes interesadas del cual se obtuvieron las diferentes visiones sobre los impactos que tiene o podría tener ASOBITICO y los cuales deben gestionarse. El capítulo termina con la definición de los ejes estratégicos, que son parte fundamental para la construcción del Sistema de Gestión Integrado. (p.39)

Como resultado del análisis de materialidad afirman qué: “se identificaron 4 procesos generales con un total de 40 eslabones o pasos a seguir, luego se identificaron cada una de las partes interesadas con las que se interactúa en cada eslabón” (Sequeira y López 2019. p.99). Y “se concluyó con una lista de 77 individuos o grupos que tienen interés en las decisiones o actividades de la organización las cuales se dividieron en 10 categorías diferentes” (Sequeira y López 2019. p.99). También indican que: “Luego se identificaron en total 36 impactos reales o potenciales, de los cuales 13 son prioritarios. Finalmente se redactaron y priorizaron 8 temas materiales y se alinearon a los tres ejes de la Responsabilidad Social” (Sequeira y López 2019. p.99). Sequeira y López (2019) Señalan:

Concluyendo que el propósito de este estudio es el de establecer un modelo de Sistema de Gestión Integrado basado en la alineación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible junto

con el análisis de Materialidad, mediante la implementación de la INTE 35 y la Brújula de los ODS, para proponer un sistema eficiente que le permita a la organización aprovechar y desarrollar el potencial existente dentro de la misma. Para lograr esto se llevó a cabo el análisis de materialidad, la identificación de los ODS impactos, la alineación de estos en un Sistema de Gestión Integrado y finalmente la redacción de una propuesta de estrategia. (p.99)

Los autores señalan las siguientes recomendaciones: “Las recomendaciones del trabajo se pueden dividir en dos etapas, una para la implementación y la otra para el seguimiento. Como recomendaciones para la implementación del SGI se establecen:” (Sequeira y López ,2019, p.102). Sequeira y López (2019) señalan lo siguiente:

1. Implementar la reorganización en las cinco áreas propuestas.
2. Identificar los perfiles laborales necesarios para cada una de las áreas.
3. Contratar a personal nuevo o capacitar al personal presente para el desarrollo de cada área.
4. Capacitar al todo el personal en el uso y comprensión de la INTE-35.
5. Capacitar a todo el personal en el uso y comprensión de la Brújulas de los ODS.
6. Capacitar al personal en los temas bases de un sistema de gestión.
7. Aprobar en Junta Directiva el análisis de materialidad, la priorización de los ODS, los principios rectores, el propósito, el lema, el compromiso público y el sistema de evaluación del desempeño del SGI.
8. Priorizar las metas del SGI.
9. Iniciar con la implementación del SGI con un proyecto piloto en el área de Gestión.
10. Hacer revisiones trimestrales de los avances en el SGI.
11. Agregar metas de acuerdo con los avances trimestrales. (p.102)

Como recomendaciones para el seguimiento del SGI propuesto, Sequeira y López (2019) establecen:

La identificación de procesos se debe revisar cada 2 años, así como asegurarse de que para la implementación de un nuevo proceso en la organización se detalle los pasos y acciones de este. La identificación y priorización de partes interesadas se debe revisar con una periodicidad de 2 años. (p.102)

Indican que “la consulta a partes interesadas debe aplicarse cada 2 años, así como asegurarse de que cada nueva relación quede documentada para ser tomada en cuenta en la próxima consulta” (Sequeira y López, 2019, p.103). “La asociación debería de establecer las estrategias de comunicación con cada una de las partes interesadas. El análisis de materialidad se debe realizar con una periodicidad de 5 años, tomando en cuenta los cambios en procesos y partes interesadas” (Sequeira y López, 2019, p.103). Sequeira y López, (2019) señalan:

Se recomienda hacer una campaña de fortalecimiento del conocimiento de los ODS entre las partes interesadas para depurar la identificación y priorización de los ODS impactados por la organización. La asociación debería establecer un sistema de comunicación en donde indique los aportes a los ODS. Presentar un informe anual de los impactos negativos y positivos de la ejecución. Se le recomienda a la asociación unirse al Pacto Global. (p.103)

Se le recomienda utilizar el aspecto temporal, en la que señalan “celebración de los 10 años, para lanzar y publicar su nueva estrategia” (Sequeira y López, 2019, p.103). También los autores realizan la siguiente recomendación como: “Se le recomienda establecer los ejes estratégicos del Sistema de Gestión como los ejes de la organización” (Sequeira y López, 2019, p.103).

**D. Clima Organizacional Y Disposición al Cambio en una Entidad Sin Ánimo de Lucro. 2017,** Autores: Daniella González Rubio y Karen Juliana Quintanilla. Proponen a través de su trabajo de grado como objetivo general lo siguiente “describir el clima organizacional y la disposición frente al cambio en los trabajadores de la ESAL, Fundación Amor y Compasión, para así proponer acciones de mejora y contribuir al proceso de desarrollo organizacional mediante un diagnóstico de la Fundación” (González y Quintanilla, 2017, p.12). González y Quintanilla (2017) señalan:

El propósito de esta investigación fue describir el clima organizacional y la actitud hacia el cambio de los colaboradores de la Fundación Compasión y Amor, entidad sin ánimo de lucro, con el fin de generar una propuesta que contribuya al desarrollo organizacional. El enfoque de esta investigación es cuantitativa y descriptiva con 15 colaboradores de la Fundación, los que tienen contrato directo y están en cargo administrativo y los voluntarios que no tienen contrato. (p.6)

Se diseñó y aplicó una batería con el “Instrumento de Medición de Cambio Organizacional (IMC) para la evaluación de la disposición frente al cambio y el IMCOC para la medición del

clima organizacional” (González y Quintanilla, 2017, p.6). González y Quintanilla (2017) señalan que:

Teniendo en cuenta la realidad que viven las organizaciones actualmente, el clima laboral se ha hecho un aspecto importante y necesario de evaluar con el fin de mejorar lo que éstas son en el momento y enfocarlas adecuadamente al cumplimiento de los objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo. (p 13)

Para entender lo anterior, indican que: “es necesario ahondar más en la literatura identificando lo que a lo largo del tiempo se ha definido como clima organizacional, aunque aún sea un constructo teniendo en cuenta que muchos investigadores han tenido distintas aproximaciones” (González y Quintanilla, 2017, p.13). También señalan que: “El enfoque de esta investigación fue cuantitativo, utilizan instrumentos de medición de dos variables más los datos sociodemográficos (cambio organizacional u disposición al cambio) y posteriormente pasó a obtener valores numéricos para realizar análisis adecuado utilizando herramientas estadísticas como SPSS” (González y Quintanilla, 2017, p.43). González y Quintanilla (2017) señalan que:

Fue un procedimiento deductivo ya que partió de lo general a lo particular, permitiendo analizar la información con base en el método empírico-analítico, ya que busca la explicación de causas y efectos cuantitativamente comprobables; del mismo modo conviene predecir y controlar los datos que estudia para modificarlos. (43)

Tomando esto en cuenta, “se llevó a cabo un estudio de tipo mixto, que combinara técnicas cuantitativas y cualitativas representan el más alto grado de integración o combinación entre los enfoques cualitativo. Así, combinando las técnicas en todo el proceso de investigación” (González y Quintanilla, 2017, p.43). De la misma manera señalan que: se contempla todas las “ventajas de cada uno de los enfoques, detallando de manera precisa la disposición que tienen los empleados frente al cambio y la percepción del clima organizacional relacionando las dos variables al evaluar a la ESAL. Hernández, Fernández y Baptista, 2023” Citado por (González y Quintanilla, 2017, p.43).

Los autores afirman que manejaron la población y la muestra de la siguiente manera: “Se realizó un muestreo intencional o por conveniencia caracterizado por un esfuerzo de obtener una muestra representativa y fue constituida por los colaboradores de la fundación” (González y Quintanilla, 2017, p.44). y que: “el total de los colaboradores de la organización fue de 30 funcionarios incluyendo los voluntarios que tienen un periodo superior a los 3 meses de labora en esta entidad sin ánimo de lucro” (González y Quintanilla, 2017, p.44). González y Quintanilla (2017) Señalan que:

Si embargo, por requisitos del estudio y dificultades presentadas la muestra de la investigación fue de un total de 15 participantes. De los 15 participantes, dos eran estudiantes realizando sus prácticas laborales en la organización, uno pertenecía al área de servicios generales y los demás participantes hacían parte de las áreas de docencia y administración. (44)

Instrumento utilizado por los autores fue “dentro de las técnicas que se emplearon para llevar a cabo la recolección de información se encuentran entrevistas semiestructuradas y una batería que está compuesta por cuestionarios, ya existentes, válidos y confiables” (González y Quintanilla, 2017, p.44). Y que midieron las variables de clima organizacional y actitud frente al cambio. El presente trabajo tuvo como objetivo principal, “describir el clima organizacional y la disposición frente al cambio en los trabajadores de la ESAL, Fundación Amor y Compasión en la ciudad de Bogotá, con el fin de proponer acciones de mejora y contribuir al proceso de desarrollo organizacional” (González y Quintanilla, 2017, p.55). González y Quintanilla (2017) señalan que:

Los resultados arrojados por el instrumento IMCOC, reflejan que las variables, en su totalidad, presentan puntuaciones casi invariables entre si lo que significa que la mayoría de las personas que respondieron el cuestionario, presentan una misma percepción del clima organizacional en la Fundación Amor y Compasión. El promedio de todas estas variables se puede catalogar como significativo y podemos inferir que el clima organizacional es positivo. (p.55)

Como conclusiones ambas autoras señalan que: “según los antecedentes revisados, existe un gran interés en el estudio del clima organizacional en las instituciones educativas de diferentes países por ejemplo Fernández (2004) llevó a cabo un estudio sobre el clima organizacional” (González y Quintanilla, 2017, p.57). Y “comparando el impacto que este tiene en escuelas de México y Uruguay encontrando que el clima influye en los resultados que pueda obtener cada institución en las diferentes dimensiones de las que se encarga por el cliente interno y externo” (González y

Quintanilla, 2017, p.57). Afirman que, en relación con el estudio llevado a cabo en la Fundación, “fue posible identificar que la percepción del clima positivo genera una motivación por parte de todos los colaboradores a tener buen desempeño y por ende buenos resultados en cada uno de los puntos de acción de la Fundación” (González y Quintanilla, 2017, p.57). González y Quintanilla, (2017) Señalan que:

En la fundación, resalta el clima participativo mostrando confianza en los colaboradores que ejecutan tareas y la dirección le da cierta autonomía a los colaboradores para que se tomen decisiones según el grado de impacto que estas tengan en el desarrollo de las funciones y la necesidad inmediata que exista. (p.57)

Lo anterior, permite entender los resultados obtenidos de la mayoría de los “funcionarios en relación con la actitud frente a los cambios que se pueden dar al interior de la organización entendiéndolo que existe cierta flexibilidad” (González y Quintanilla, 2017, p.58). “Por parte de ellos ante las situaciones que se presenten pues su satisfacción laboral resalta por la motivación se ve determinada por la constante participación que además se da gracias a la cantidad de personas que trabajan allí” Martín, 2000 citado por (González y Quintanilla, 2017, p.58).

González y Quintanilla (2017) Señalan como:

Recomendaciones y limitaciones que frente a la investigación realizada en la Fundación y como se ha mencionado anteriormente, existieron variables que no se controlaron por lo que se convirtieron en limitaciones que afectaron el estudio. La primera de ellas fue la disposición del área administrativa de la Fundación, ya que al inicio fue excelente y nos

brindaron la mayor cantidad de herramientas posibles, pero con el tiempo se fueron cerrando al punto que no pudimos realizar directamente la aplicación de instrumentos sesgando los resultados obtenidos. (p.59)

Otra limitación que tuvimos frente al desarrollo del estudio “fue la ubicación de la Fundación ya que se encontraba en un lugar que, por disponibilidad de las investigadoras, era difícil de visitar en el periodo comprendido entre diciembre y mayo de 2017” (González y Quintanilla, 2017, p.60). González y Quintanilla (2017) indican que:

Revisando las limitaciones presentadas, es pertinente generar la recomendación de replicar el estudio considerando variables como la aplicación directa por partes de las investigadoras a cada uno de los participantes ya que el grupo por disposición de la dirección nunca estuvo en un lugar determinado y no se pudo realizar una observación detenida de las principales actitudes en el momento de la aplicación. (p.60)

Otra recomendación está encaminada a “aumentar el tamaño de la muestra, pues fueron sólo 15 personas y los resultados no fueron significativos ni brindaron aspectos que sobresalieron para mejorar entendimiento el tiempo de las demás personas llevaban en la fundación era inferior a tres meses” (González y Quintanilla, 2017, p.60). “Lo anterior se dio por el tipo de contrato que se maneja normalmente en la fundación caracterizado más que por una formalidad, por una intención de ayuda que no tiene fecha final y que en cualquier momento se puede dejar” (González y Quintanilla, 2017, p.60). González y Quintanilla (2017) señalan que:

El principal aporte que se hizo a partir del estudio elaborado en la fundación, fueron los documentos institucionales creados y mejorados ya que luego del análisis de los datos obtenidos tanto en entrevistas como en la aplicación de instrumento fue posible identificar que la fundación requería de una asesoría frente a la planeación estratégica conociendo que su intención de crecimiento y expansión resalta dentro de la proyección a futuro. (p.61)

**E.** Como quinto antecedente “Estructura organizacional de la Fundación Runaq’aya a partir del modelo de la Estrella de Jay Galbraith y Amy Kates. 2022, Autor: Daniel Alejandro Guerrero Benavides” (Guerrero, 2022, p.1).

La investigación llevada a cabo por Guerrero, quien señala como objetivo general: “Diseñar la estructura organizacional de Fundación Runaq’aya a partir del modelo de la estrella de Jay Galbraith y Amy Kates 2007” (Guerrero, 2022, p.12). Guerrero (2022) señala que:

Con la finalidad de generar conocimiento, la presente investigación se apoyó en el enfoque de tipo cualitativo, que es cuidadoso, metódico y empírico y que se caracteriza por formular preguntas e hipótesis, lo que puede ocurrir antes, durante o después de la recolección y el análisis de datos, dinámica que se da porque, en principio, lo que se busca es descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes y después para perfeccionarlas y responderlas, de ahí que el trabajo de indagación que acompaña al proceso investigativo se mueva en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, como en una especie de ciclo, en series distintas, pues varían según el estudio (Hernández Sampiere et al., 2014). (p.19)

En dicho contexto, afirma que “el ejercicio investigativo fue de carácter descriptivo porque con él se descubrió la mejor aproximación de la estructura organizacional a través de la que se canalizarán las energías y las fuerzas de trabajo en una figura ordenada y sinérgica” (Guerrero, 2022, p.19). Señalan que “en la que se anidarán las unidades orgánicas y funcionales sin perder de vista ninguna de sus partes, si no, por el contrario, para que se les reconozca” (Guerrero, 2022, p.19). Guerrero (2019) indica que:

Se les integre y se le alinee a fin de lograr que la fundación sea más efectiva y eficiente, como lo propusieron Jay Galbraith y Amy Kates (2007) en el modelo de la estrella, con sustento en un acervo probatorio suficiente y adecuado con el que se indagó y se analizó el caso objeto de estudio. (p.19)

El resultado del presente trabajo de investigación “se aplicará en la ESAL Fundación Runaq’aya. Los insumos de información requeridos para el análisis y la solución del problema de investigación los aportó, en su mayoría, la Dirección de Proyectos de la entidad” (Guerrero, 2022, p.20). De forma complementaria, “se plantearon preguntas a través de encuestas y cuestionarios a los asociados y a los empleados de niveles directivo, profesional, técnico y asistencial distribuidos en la cúspide estratégica y la base operativa del diseño organizacional que se propone rediseñar” (Guerrero, 2022, p.20). Guerrero (2022) señala que:

Los resultados arrojados en el cierre del ejercicio del año 2020, al contrario de las vigencias que le antecedieron, hubo un comportamiento deficitario, resultado que devala

como probablemente la ejecución normal de los proyectos en cierto grado pudo verse comprometida, hecho que lleva a plantear tres aspectos sobre los que el gobierno corporativo deberá reflexionar: el primero es cuál sería el nivel de rentabilidad de capital propio (ROE) que debe considerar la fundación, el segundo es cómo se está financiando la entidad y el tercero es cuál debería ser el tope de los gastos administrativos de la institución. (29)

El interrogante antes planteado “se abordó a partir de las mencionadas premisas, en la medida que, con base en las respuestas logradas será posible determinar cómo fue el desempeño, en términos monetarios” (Guerrero, 2022, p.29), menciona que: de “la actual estructura organizacional, lo que, además de servir en el futuro como indicador para medir y comparar el nivel de desempeño entre el diseño actual y el rediseño organizacional propuesto en la investigación” (Guerrero, 2022, p.29). El autor concluye de la siguiente manera Guerrero (2022):

La Fundación Runaq'aya, comprometida con impulsar programas y actividades de interés público en favor del Estado colombiano a través de la implementación y la gestión de proyectos, pone a disposición sus capacidades organizacionales para la resolución de problemas en pro de realizar transformaciones socioeconómicas que buscan satisfacer a la ciudadanía que propongan maneras más eficientes y eficaces de optimizar los recursos públicos. (p.92)

Sin embargo, afirman que “la entidad tiene limitantes, tanto en la definición de su estrategia como en el diseño de la estructura organizacional, por lo que requieren ser rediseñadas a fin de

adoptar la mejor forma de estructura con la que le sea posible” (Guerrero, 2022, p.92) “optimizar su rendimiento para visibilizarse y promoverse hacia más actores, a los que en la actualidad por dichas limitantes no le es posible llegar, con aquellas experiencias exitosas alcanzadas en beneficio de la sociedad” (Guerrero, 2022, p.92). Guerrero (2022) señala que:

El diseño de la organización, según lo indicaron Galbraith y Kates (2007), va más allá de simplemente reorganizar cuadros en el organigrama que, por ser una figura abstracta y rígida, estará matizada por límites y fronteras que con la departamentalización de la estructura organizacional generará algunas barreras de comunicación. (p.93)

Con independencia de lo bien pensada que esté, que “se detectaron en el presente estudio para ser tratadas a partir de las capacidades laterales (redes, procesos laterales, equipos, roles integrativos y estructuras matriciales) a partir de las que se analizaron y se identificaron los mecanismos de coordinación e integración” (Guerrero, 2022, p.93). En los que la “fundación debe hacer mayor hincapié, de cara a lograr la adopción y la implementación efectiva de la forma estructural para que opere de manera articulada e intercomunicada” (Guerrero, 2022, p.93). El Guerrero (2022) señala las siguientes recomendaciones:

Sistema de recompensa, La Política de Desarrollo Eficiente (PDE), que opera de acuerdo con cuatro ejes estratégicos (talento humano, planeación y gestión administrativa y financiera, compras y contratación y tecnologías de la información y comunicación (TIC) y gestión del conocimiento), busca la maximización, es decir, la eficiencia y la eficacia, de los recursos limitados durante la transformación de los insumos (bienes y servicios) en

resultados (efecto), con apoyo en prácticas y procesos que agreguen valor a las partes interesadas; de ahí que dicha política se centre en la cultura organizacional y el talento humano a partir de los que se obtiene una visión múltiple que le permite operar de manera articulada e intercomunicada. (p.94)

Prácticas de Personas, “Para abordar las prácticas de las personas es conveniente preguntarse en la organización: ¿cuáles habilidades, competencias y otras capacidades se requieren de los empleados y los gerentes para garantizar el cumplimiento de la estrategia organizacional? En un sano juicio” (Guerrero, 2022, p.95). También señala que “indefectiblemente la estrategia se constituye en la piedra angular con la que se han de determinar las características y las cualidades del talento humano necesarias para su implementación” (Guerrero, 2022, p.95). Y “porque ante diferentes estrategias se requiere diferentes tipos de talento y prácticas distintas de gestión humana, en particular en las áreas de selección, retroalimentación de desarrollo, aprendizaje y desempeño” (Guerrero, 2022, p.95).

En “este orden de ideas, indica que, dadas las experiencias exitosas alcanzadas por la fundación en la ejecución de proyectos, que obedecen a una concentración de esfuerzos y de energías” (Guerrero, 2022, p.95). Que, “en gran medida provienen de las habilidades y las competencias individuales de las personas, en el quinto y último vértice del modelo de la estrella de Jay Galbraith y Amy Kates 2007” (Guerrero, 2022, p.95). Alusivo a las prácticas de las personas, Guerrero (2022) indica que:

Se recomienda identificar, reconocer y promover todas las habilidades que residen en la organización y se alinean con la estrategia a fin de crear las capacidades organizacionales,

con enfoque en la gestión del conocimiento, para facilitar, adoptar y fomentar el aprendizaje a partir de la cultura organizacional y de las buenas prácticas de gestión como una forma de interconectar el conocimiento entre los empleados y las unidades funcionales que conforman la estructura organizacional. (p.95)

### **1.1.2 Delimitación del problema**

Delimitación del problema en aspectos temporales: Segundo semestre del 2024

Delimitación del problema en aspectos geográficos: Hatillos, San José, Costa Rica.

### **1.1.3 Justificación**

En la actualidad el teletrabajo es una modalidad que muchas organizaciones están implementando en sus colaboradores con el uso de las herramientas tecnológicas en la que están normalizando la virtualidad que impulse a la modernización. Esto ha permitido que los empleados puedan realizar sus labores evitando el traslado de estos al centro de trabajo.

El presente proyecto tiene una relevante importancia para la Fundación Bandera Blanca en el que se beneficiaran los colaboradores, dado que el objetivo principal es poder analizar los factores para la mejora de la gestión del teletrabajo en relación con el alcance de objetivos, estructura y desempeño de los trabajadores de la Fundación, saber que organizaciones como esta han tenido que modificar la manera de trabajar para poder siempre hacer frente a sus responsabilidades y que puedan avanzar en sus cumplimientos hacia sus objetivos. Parte de la importancia de esta

investigación es catalogar objetivos diseñar propuestas para una mejora que tiene esta modalidad.

## **1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuáles son los factores para mejorar la gestión del teletrabajo en relación con el alcance de objetivos, estructura y desempeño en la Fundación Bandera Blanca de Hatillos San José Costa Rica, para el segundo semestre del 2024?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo general**

Analizar los factores para la mejora de la gestión del teletrabajo en relación con el alcance de objetivos, estructura y desempeño en la Fundación Bandera Blanca de Hatillos San José Costa Rica, para el segundo semestre del 2024.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

1. Identificar la gestión actual del teletrabajo en la Fundación Bandera Blanca.
2. Catalogar objetivos indicadores y estructura necesarias para la mejora de la gestión del teletrabajo.
3. Diseñar una propuesta de implementación de las mejoras en relación con la gestión del teletrabajo en la Fundación Bandera Blanca.



## **CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL**

En el actual apartado se introducirán los conceptos recopilados de libros, y sirve como base principal para apoyar la idea primordial de la investigación del concepto Cambio Organizacional, la cual es la base para el proceso en el que una organización modifica su estructura, estrategias, cultura, objetivos y gestión. Son cambios impulsados por una variedad de factores para el progreso de la eficacia y efectividad de todo proceso. En el apartado se plantea la ubicación de tres fases importantes del modelo de Lewin, en el que se menciona el Descongelamiento, Cambio y Recongelamiento; y de cómo estas fases del proceso son los aspectos clave del cambio organizacional, luego se explicaran los conceptos basados en los objetivos principales Gestión, Indicadores, Estructura, Desempeño y el reglamento citado desde la página web del Ministerio de Trabajo de Costa Rica para poder implementar el tema principal que es el teletrabajo. Estos son el mapa que se debe seguir para el cumplimiento de dichos objetivos de la organización. Finalmente se presenta las generalidades de la Fundación Bandera Blanca, ejemplificando las características, beneficios y proyectos.

### **2.1 MARCO TEÓRICO**

#### **Cambio Organizacional.**

El cambio es una constante y los gerentes que lo anticipan y reaccionan rápida y responsablemente, salen adelante; sin embargo, los líderes organizacionales que anticipan e inventan el futuro son aún más exitosos porque inventan el juego en su industria, las demás organizaciones son seguidores que se adaptan al cambio y, finalmente, están las organizaciones que no sobreviven. (Jaramillo, 2020, p.133).

Algunos autores se refieren a cambio organizacional, “indistintamente de transformación y desarrollo organizacionales; sin embargo, existen diferencias alrededor de los siguientes puntos: (1) la naturaleza simultánea de los cambios; (2) la velocidad en la que ocurren los diferentes tipos de cambio” (Jaramillo, 2020, p.134). (3) “la complejidad de los cambios, (4) la inmediata comunicación e impacto de los cambios en todo el mundo; y (5) la necesidad de individuos como líderes de organizaciones Cummings y Worley, 2014” (Jaramillo, 2020, p.134). “Por lo tanto, es necesario definir el cambio y la transformación organizacional en términos del grado en que el cambio organizacional se produce, así como su rapidez” (Jaramillo, 2020, p.134). Jaramillo (2020) afirma que:

La transformación organizacional es un movimiento radical que desarrolla nuevas visiones, misiones, valores, metas, estrategias y estructuras que reflejan un cambio continuo, al punto que se convierte en un proceso en curso y la norma. Mientras que cambios esporádicos o constantes, como mejoramiento continuo, calidad total o seis sigmas, son parte de iniciativas de mejora o de desarrollo organizacional, basadas en varios modelos de cambio. (p.134)

Teniendo en cuenta la clasificación de Cao (2003) sobre cambio, donde señala que “podemos clasificar los enfoques de cambio en las mismas cuatro categorías: en el cambio procesal los enfoques típicos pueden incluir la gestión de la calidad total” (Jaramillo, 2020, p.134). y “reingeniería de procesos de negocio, los cuales son valiosos para mejorar el proceso organizacional, pero carecen de poder tratar adecuadamente con otros tipos de cambio organizacional” (Jaramillo, 2020, p.134). “Los enfoques estructurales pueden ser teoría de contingencias y economía de costos; el primero argumenta que la estructura organizativa y el rendimiento están supeditados a las variables situacionales que enfrenta, como ambientales, tecnológicos o de tamaño” (Jaramillo, 2020, p.134). Se basan en “que, si las variables clave de una organización pueden determinarse” (Jaramillo, 2020, p.134), donde afirma que “el cambio organizacional puede ser manejado eficazmente; mientras que la economía de costos exclusivamente busca causas originarias en los mercados, centrándose en mejorar la eficiencia y la efectividad de las partes más tangibles de una organización” (Jaramillo, 2020, p.134). En los enfoques “culturales están el de cultura unitaria y gestión de la diversidad cultural que dirigen la atención hacia el lado humano en lugar que a los procesos, estructuras, mercados o tecnologías” (Jaramillo, 2020, p.135). Muestran la “importancia y la posibilidad de la cultura en crear y formar organizaciones por influenciar valores y creencias, las negativas potenciales están en desarrollar en un proceso de control ideológico” (Jaramillo, 2020, p.135). Jaramillo (2020) afirma que:

Los enfoques políticos ayudan a entender las acciones organizacionales en las que el poder desempeña un papel clave en abordar diversos intereses; desde esta perspectiva la eficiencia y la efectividad son siempre políticas y se corre el riesgo de que las personas se

comporten políticamente para sus propios intereses personales, resultando en cinismo y desconfianza (Cao, Clarke y Cao, 2003; Fitzgerald et al., 2005. (p.135)

### **Modelos de Cambio de Lewin (1947)**

El autor Jaramillo (2020) señala que: Kurt Lewin, interesado en la psicología social y el tema de las relaciones interpersonales, fue uno de los primeros y más prolíficos investigadores en la psicología; sus planteamientos respecto al tema del cambio organizacional. Lewin plantea que el CO se puede ubicar bajo tres grandes descripciones (Burnes, 2007): • Teoría investigación/acción • Teoría de campo • Modelo de cambio de los tres pasos. (p135)

El proceso de cambio se despliega en tres etapas Jaramillo (2020) señala lo siguiente:

1) descongelamiento, que se refiere a minimizar las fuerzas que mantienen el sistema en el nivel actual, que se puede hacer mediante la introducción en el sistema de información que mostraría la presencia de ciertas discrepancias entre el comportamiento deseado por los empleados y el comportamiento real. 2) Cambio, se trata de modificar el comportamiento de la organización para alcanzar otro nivel en el plan; es el desarrollo de nuevos comportamientos, valores y actitudes a través del cambio de estructuras y procesos organizacionales. 3) Recongelamiento, que se refiere a estabilizar la nueva etapa en la que se encuentra la organización, reforzar los elementos recién introducidos y se puede lograr mediante cultura organizacional, normas, políticas y estructuras (Burnes,

2004; Tripon y Dodu, 2005; Burnes, 2007; Cameron y Green, 2015; Hayes, 2018).

(p.137)

Según el autor Granados, (2020) señala que: El modelo creado por Lewin consta de 3 fases: descongelamiento, cambio y congelamiento (en inglés, unfreezing, changing and refreezing). La teoría dice que el primer estado o descongelamiento comienza cuando se reducen las tensiones y los problemas existentes para poder llevar a cabo un nuevo proceso. El segundo término, llamado cambio, consiste en que la gerencia de la empresa busca fórmulas para adaptarse a la situación a la que quiere llegar la dirección de la compañía. El último proceso del modelo se llama congelamiento y es la estabilización del nuevo estado. (p.2)

1. Fase o descongelamiento “El descongelamiento es imprescindible para erradicar las malas prácticas que se han detectado como paralizantes y negativas. La meta es conseguir involucrar a todos los sectores de la organización. Kurt Lewin destaca que es obligatorio evidenciar la necesidad del cambio” (Granados, 2020, p. 2). “Si se quieren eliminar comportamientos poco eficaces. Por norma general, la gente sólo cambia al sentir insatisfacción con el estado actual, por lo que es importante motivar a las personas para alcanzar la nueva situación” (Granados, 2020, p. 2).
2. Fase o cambio “Esta etapa, llamada conocida, como movimiento, abarca todas las formas mediante las cuales se aprenden los comportamientos que la organización desea adoptar. Es muy importante inculcar en la gente una formación adecuada y metodología ordenada de los nuevos

procesos” (Granados, 2020, p.3). “Modificar significa adoptar y descubrir nuevos valores y actitudes. El movimiento hacia el estado del cambio debe superar patrones de comportamiento ineficaces para poder llegar al siguiente nivel” (Granados, 2020, p.3). Afirma que “este proceso lleva tiempo y esfuerzo, ya que no todo el mundo querrá modificar costumbres del pasado. En especial, las personas beneficiadas por el estado anterior” (Granados, 2020, p.3).

3. Fase o Modelo de Congelamiento. Granados (2020) señala que:

Este último paso supone el momento de estabilizar en la organización un nuevo estado que viene para quedarse. Este momento se llama estado de equilibrio y, para que triunfe, es necesario el apoyo de agentes como las normas de empresa, la cultura empresarial y la estructura organizacional. Para poder estabilizar la nueva situación, Lewin afirma que la mejor vía es disminuir las tensiones anteriores para afianzar el nuevo cambio. Una alternativa para llevar a cabo el deterioro del estado pasado implica que el agente del cambio o responsable del proceso debe conseguir la cooperación de la organización. Para ello, debe coordinar la participación con todas aquellas personas responsables en el diseño y la ejecución del experimento. (p.4)

Es momento para “que los líderes de la empresa ejerzan toda su influencia en implantar los cambios y animen al personal a ser innovador y enfocar la nueva situación con responsabilidad y buen humor” (Granados, 2020, p.4). “Uno de los problemas es que el cambio no suele durar mucho. La meta consiste en que el personal no repita los comportamientos anteriores. Es recomendable que al comienzo de esta etapa se estimule de forma constante el nuevo

comportamiento” (Granados, 2020, p.4). “Esto se puede conseguir mediante premios para acelerar el proceso, puesto que estos estímulos generan confianza en el personal, que se retroalimentara de un efecto positivo”. (Granados, 2020, p. 4).

## **2.2 MARCO CONCEPTUAL**

### **Trabajo a distancia.**

International Labour Organization, (2020) Afirma que:

Al igual que ocurre en el caso del trabajo a distancia, actualmente el teletrabajo no entra en el ámbito de ninguna norma estadística internacional. Los países han utilizado definiciones operativas ligeramente distintas, que normalmente se basan en dos componentes diferentes (Eurofound y O I T, 2019). (p.7)

Señala “**1.** El trabajo se realiza plena o parcialmente en una ubicación alternativa distinta del lugar de trabajo predeterminado. Este criterio se basa en la definición establecida previamente de trabajo a distancia” (Eurofound y OIT 2019; Como se citó en International Labour Organization, 2020, p.7). “**2.** La utilización de dispositivos electrónicos personales, como una computadora, una tableta o un teléfono (móvil o fijo) para desempeñar el trabajo. La utilización de dispositivos electrónicos personales debe constituir una parte fundamental del desempeño del trabajo” (Eurofound y OIT 2019; Como se citó en International Labour Organization, 2020, p.7). “Los diferentes dispositivos o herramientas pueden utilizarse para comunicarse con colegas, clientes, etc., y para efectuar tareas específicas relacionadas con el trabajo, sin estar directamente en

contacto con otras personas” (Eurofound y OIT 2019; Como se citó en International Labour Organization, 2020, p.7).

El teletrabajo, “según la definición establecida previamente, es una subcategoría del concepto más amplio de trabajo a distancia, que engloba a los trabajadores que utilizan tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) o teléfonos fijos para desempeñar el trabajo remotamente” (ILO, 2020, p.6). Al igual que “ocurre en el caso del trabajo a distancia, el teletrabajo puede efectuarse en diferentes ubicaciones fuera del lugar del trabajo predeterminado” (ILO, 2020, p.6). Donde se afirma que “el teletrabajo constituye una categoría única debido a que el trabajo desempeñado remotamente entraña la utilización de dispositivos electrónicos personales” (ILO, 2020, p.7).

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

Según “la Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, señala los siguientes Artículos de la Ley para regular el teletrabajo. N° 9738” (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2019, p.1). SCIJ (2019) señala:

Artículo 2 - El teletrabajo es voluntario tanto para la persona teletrabajadora como para la persona empleadora y se regirá en sus detalles por el acuerdo entre las partes, observando plenamente las disposiciones de la Ley N.º 2, Código de Trabajo, de 27 de agosto de 1943, los instrumentos jurídicos de protección a los derechos humanos y los instrumentos jurídicos internacionales de protección de los derechos laborales y demás legislación laboral. Puede ser acordado desde el principio de la relación laboral o posteriormente.

(p.2)

Únicamente quien “lo acuerde posteriormente puede solicitar la revocatoria sin que ello implique perjuicio o ruptura de la relación laboral bajo las condiciones que se establecen en esta ley” (SCIJ, 2019, p.2). Afirma que “dicha solicitud deberá plantearse con al menos diez días naturales de anticipación, siempre y cuando sea justificado y siga un procedimiento elaborado al efecto por cada centro de trabajo” (SCIJ, 2019, p.2). SCIJ (2019) señala:

- Artículo 3 – Definiciones. a) Teletrabajo: modalidad de trabajo que se realiza fuera de las instalaciones de la persona empleadora, utilizando las tecnologías de la información y comunicación sin afectar el normal desempeño de otros puestos, de los procesos y de los servicios que se brindan. Esta modalidad de trabajo está sujeta a los principios de oportunidad y conveniencia, donde la persona empleadora y la persona teletrabajadora definen sus objetivos y la forma en cómo se evalúan los resultados del trabajo. (p.3)
- b) “Persona teletrabajadora: persona protegida por esta regulación, que teletrabaja en relación de dependencia o subordinación” (SCIJ, 2019, p.3). c) “Telecentro: espacio físico acondicionado con las tecnologías digitales e infraestructura, que le permite a los teletrabajadores realizar sus actividades y facilita el desarrollo de ambientes colaborativos que promueven el conocimiento para innovar esquemas laborales de alto desempeño” (SCIJ, 2019, p.3). d) “Teletrabajo domiciliario: se da cuando las personas trabajadoras ejecutan sus actividades laborales desde su domicilio” (SCIJ, 2019, p.3). e) “Teletrabajo móvil: se da cuando las personas trabajadoras realizan sus funciones de manera itinerante, ya sea en el campo o con traslados constantes, con

ayuda del uso de equipos móviles que sean fácilmente utilizables y transportables” (SCIJ, 2019, p.3).

### **III.** Reglamento para regular el teletrabajo.

El Sistema Costarricense de Información Jurídica señala lo siguiente: “Reglamento para regular el teletrabajo N° 42083-MP-MTSS-MIDEPLAN-MICITT. El ministro de la presidencia, la ministra de trabajo y seguridad social, la ministra de planificación nacional y política económica y el ministro de ciencia y tecnología” (SCIJ, 2019, p,1). SCIJ, (2019) señala que:

Capitulo I. Artículo – 1. Objeto y Ámbito de aplicación. El objeto del presente decreto es establecer las condiciones mínimas que deben regir las relaciones laborales que se desarrollen, mediante la modalidad de teletrabajo, así como los mecanismos de su promoción e implementación, de conformidad con lo establecido en la Ley N ° 9738 del 18 de setiembre de 2019 "Ley para regular el teletrabajo." quedan excluidas de la aplicación de la presente regulación, aquellas labores que no estén sujetas a una relación laboral. (p,3)

Artículo 2. Definiciones. Para los efectos del presente Decreto Ejecutivo, y la implementación de la Ley para Regular el Teletrabajo, se entenderá por: SCIJ (2019) señala:

a) Condiciones del entorno de la persona teletrabajadora: conjunto de requerimientos y especificaciones, que la persona empleadora debe establecer, para que la persona teletrabajadora pueda desempeñarse en la modalidad de teletrabajo, tales como

herramientas tecnológicas mínimas, conectividad y todos aquellos otros requerimientos que resulten indispensables para el correcto desempeño de sus labores. b) Horario de teletrabajo: distribución diaria de las horas que componen la jornada laboral de una persona teletrabajadora, el cual podrá ser flexible, siempre y cuando se ajuste a los límites legales establecidos para las distintas jornadas de trabajo. c) Perfil de la persona teletrabajadora: conjunto de aptitudes, conocimientos, destrezas y habilidades, que la persona empleadora ha determinado de previo, que debe poseer una persona trabajadora para poder desempeñar sus labores de manera remota. d) Puesto teletrabajable: puesto de trabajo susceptible a desempeñarse a través de la modalidad del teletrabajo. (p.3)

Artículo 3. “Obligaciones de la persona empleadora previas a la implementación del teletrabajo. Toda persona empleadora que desee implementar el teletrabajo deberá cumplir al menos con lo siguiente” (SCIJ, 2019, p.4). a) “Determinar los puestos de trabajo aptos para la modalidad del teletrabajo” (SCIJ, 2019, p.4). b) “Elaborar y divulgar entre las personas trabajadoras, un documento en el que se indiquen las condiciones del entorno que debe tener la persona trabajadora para desempeñarse en la modalidad de teletrabajo” (SCIJ, 2019, p.4).

Artículo 4. Ingreso a la modalidad del teletrabajo. Señala que “toda persona trabajadora, incluida la que tiene personal a cargo, que se vaya a desempeñar bajo la modalidad de teletrabajo, deberá suscribir con la parte empleadora un contrato escrito o adenda de teletrabajo” (SCIJ, 2019, p.5).

Artículo 5. “Contrato o adenda de teletrabajo. El contrato o adenda de teletrabajo al deberá contener al menos los siguientes aspectos” (SCIJ, 2019, p.5). SCIJ (2019) señala lo siguiente:

a) Las condiciones de servicio. b) Las labores que se deberán ejecutar bajo esta modalidad. c) Los medios tecnológicos y de ambiente requeridos. d) Los mecanismos de comunicación con la persona teletrabajadora. e) La forma de ejecutar el mismo en condiciones de tiempo y si es posible de espacio. t) Los días y horarios en que la persona teletrabajadora ejecutará la modalidad. g) Las responsabilidades en cuanto a la custodia de los elementos de trabajo. h) El procedimiento de la asignación del trabajo por parte de la persona empleadora y la entrega del trabajo por parte de la persona teletrabajadora. i) Las medidas de seguridad informática que debe conocer y cumplir la persona teletrabajadora. (p.5)

Artículo 6. “Deberes de las personas teletrabajadoras. Las personas teletrabajadoras, deberán cumplir lo siguiente: a) Mantenerse localizable durante toda la jornada laboral destinada para el teletrabajo” (SCIJ, 2019, p.6). b) “Las demás obligaciones contenidas en el contrato o adenda de teletrabajo y la legislación costarricense” (SCIJ, 2019, p.6). Artículo 7. “Revocatoria de la modalidad de teletrabajo. Cuando una persona empleadora desee revocar la modalidad de teletrabajo otorgada a una persona trabajadora con posterioridad al inicio de la relación laboral” (SCIJ, 2019, p.6). “La decisión no debe implicar perjuicio o ruptura de la relación laboral, ni debe obedecer a prácticas discriminatorias o represalias” (SCIJ, 2019, p.6). SCIJ (2019) afirma:

La revocatoria deberá comunicarse a la persona teletrabajadora en el plazo de ley, al menos por escrito y debe detallar los motivos debidamente razonables y proporcionales

en los que se respalda la decisión con fundamento en las políticas y los lineamientos emitidos al efecto por cada centro de trabajo. (p.6)

Existen diferentes tipos de definiciones sobre el concepto de la modalidad de Teletrabajo, es una prestación realizada a distancia de carácter no presencial en la que se procede a cumplir con la jornada laboral de manera remota de una organización. Esta modalidad surge en la década de los años 70 como una alternativa para que las organizaciones puedan disminuir costos, contribuir con una mayor calidad de vida de las personas, en virtud de la cual los colaboradores puedan desarrollar su jornada laboral desde sus propios domicilios o bien centro que se designe para tal fin junto con los recursos y usos de los medios telemáticos.

En definición esta modalidad la pueden ejercer en diferentes lugares siempre cuando se cumpla con las normas y reglamentos laborales establecidos. En Costa Rica, a partir del año 2006, inicia la implementación de dicha modalidad en el sector público. En la actualidad esta modalidad implementada por muchas organizaciones a nivel nacional e internacional es uno de los modelos de trabajo más populares del momento, esta modalidad ha llegado para quedarse, desde el comienzo de la pandemia del COVID-19 ha hecho que la realidad de muchas empresas, organizaciones se vean modificadas en el día a día.

## **Gestión**

Los autores Rivera, et al., (2020) Señalan que:

Es asumir y llevar a cabo las responsabilidades sobre un proceso, esto puede ser empresarial o personal, lo que incluye: la preocupación por la disposición de los recursos

y estructuras necesarias para que tenga lugar y la coordinación de sus actividades (y correspondientes interacciones) y sus semejantes. (p.6)

### **Gestión empresarial.**

López, et al., (2019) afirma: “La gestión de las organizaciones está determinada por los modos o formas en las cuales se componen las mismas, y responde, al modelo teórico en el cual se fundamenta” (p.66). “El avance de los modelos ha dado lugar al pensamiento administrativo actual, así como al cuerpo teórico denominado Teoría de la Organización; cada visión teórica ha hecho contribuciones múltiples al conocimiento de la organización y su administración” (López, et al., 2019, p.66). “Pero lejos de sustituir a los primeras se han integrado y entretrejido a lo largo de la historia gerencial. El Modelo Clásico, expone Chiavenato (2005), se implanta en los trabajos desarrollados por Frederick Taylor y Henry Fayol” (López, et al., 2019, p.66). “El primero, ajustado en las nociones y principios de la Administración Científica, y el segundo, en la Teoría Clásica” (López, et al., 2019, p.66).

El origen del modelo, “se ubica en las primeras décadas del siglo XX, como respuesta a la complejidad administrativa que experimentaban las organizaciones de la época, en el contexto de la Revolución Industrial” (López, et al., 2019, p.66). “Incremento apresurado y desorganizado de las empresas, dificultades por el bajo rendimiento de maquinarias, desperdicio, insatisfacción de los obreros, competencia intensa” (López, et al., 2019, p.66). “Lo anterior favoreció el replanteamiento de la administración mediante un nuevo enfoque científico que prevaleciera el

empirismo e improvisación existentes, así como una visión renovada de la anatomía y fisiología de la organización” (Chiavenato, 2005, como se citó en López, et al., 2019, p. 66).

### **La gestión y los diferentes campos que abarca.**

Los cambios tecnológicos que “se han producido en la sociedad han ampliado el campo de la gestión. En las primeras etapas del desarrollo económico, las empresas se definían por que realizaban tareas repetitivas, fáciles de definir” (López, et al., 2019, p.71). “En el taller o en la oficina el personal sabía exactamente cuál era y seguiría siendo su misión. La labor del director Gerente era supervisar la marcha de los trabajos en curso en un proceso reiterativo” (López, et al., 2019, p.66). López, et al., (2019) afirman que:

El resultado se medía según lo que se producía, y se funcionaba bajo una fuerte disciplina y control riguroso. Había que satisfacer las expectativas de los propietarios de ganar dinero y esa era la mayor motivación. Es simple interpretación de la gestión que existía entonces sigue aún en pie, como un eco del pasado. (p.71)

### **Control de Gestión de Recursos Humanos.**

#### **Control de Gestión.**

El control de gestión es “un elemento vital en una organización, ya que puede llevarla al cumplimiento efectivo de todas las metas planificadas” (Sánchez y Sánchez, 2022, p.88). “Un buen control permite monitorear las actividades y así comprobar si se ajustan a lo planeado, revisando las fallas que este pueda tener para luego corregirlas” (Sánchez y Sánchez, 2022, p.88). Afirman que “para complementar este concepto es que nació el termino gestión la cual es

un proceso mediante el cual una o más personas coordinan las actividades de otros individuos en la empresa” (Sánchez y Sánchez, 2022, p.88).

El control de gestión “es un método, un medio para guiar con orden el pensamiento y la acción; primero que todo hay que predecir, establecer un pronóstico sustentado al cual determinar los objetivos y concretar un esquema de acción” (Sánchez y Sánchez, 2022, p.88). A continuación, señalan que “corresponde controlar, comparando lo ejecutado con lo previsto, y disponer diversos medios con el fin de compensar las discrepancias originadas” (García, 1975 como se citó en Sánchez y Sánchez, 2022, p.89).

Sánchez y Sánchez (2022) afirman que:

Actualmente la gestión de los recursos humanos ha ampliado su campo y ha dejado de ser una simple administración de las actividades tradicionales de empleo, relaciones laborales, remuneraciones y prestaciones. Sino que ahora está mucho más integrada en la gerencia y en el proceso de planificación estratégica de la organización. (p.107)

Gestión estratégica: “se desarrolla en la dirección, y tiene como característica fundamental que la influencia de las acciones y las decisiones es, generalmente corporativa y de largo plazo”

(Beltrán, s.f. p.25). Gestión táctica: “se desarrolla con base en la gestión estratégica, el impacto de las decisiones y acciones, de mediano plazo, abarca las unidades estratégicas del negocio”

(Beltrán, s.f. p.25). Gestión operativa: afirma que “se desarrolla con base a la gestión táctica, el impacto de las decisiones y acciones es de corto plazo e incluye los equipos naturales de trabajos y los individuos” (Beltrán, s.f. p.25).

### **Evolución de la Gestión de los Recursos Humanos.**

El control o dirección de los recursos humanos, “tal y como se entiende en la actualidad, es un concepto relativamente nuevo que no emerge totalmente hasta mediados de los años ochenta” (Sánchez y Sánchez, 2022, p.108). “Su aparición no es más que el resultado de una transformación progresiva de la función del personal que ha estado influida por el desarrollo del pensamiento sobre las personas y las organizaciones durante la segunda mitad del siglo XX” (Sánchez y Sánchez, 2022, p.108). Sánchez y Sánchez (2022) afirman:

Esta evolución ha traído consigo una serie de denominaciones acerca de la función de recursos humanos a lo largo del tiempo como: administración de personal, dirección de relaciones sociales o industriales, dirección de relaciones humanas, dirección de personal, dirección de desarrollo social, entre otros. Que representan distintas perspectivas, y por lo tanto, prácticas de gestión de personal distintas, que corresponden a las distintas fases que ha atravesado la función de su evolución. (p.108)

### **Gestión de Recursos Humanos.**

El desarrollo de las organizaciones “depende de recursos claves, siendo estos los físicos, los financieros, y el recurso humano. Se encarga de todas las cuestiones relacionadas con la fijación de políticas y acciones tendientes al desarrollo de los empleados y su vínculo con la organización” (Viana, 2023, p.165). Sus orígenes “se remontan a las teorías clásicas de la Administración, donde el primero en abordar la cuestión es Taylor, cuando en su esquema metodológico propone la selección científica de los obreros, su capacitación, enseñanza y

formación” (Viana, 2023, p.165), “la colaboración para que cumplan con las metas asignadas, y su promoción de mejores oportunidades” (Viana, 2023, p.165). Viana (2023) señala que:

Fayol define entre las funciones de la Administración a la Dirección, que implica determinar con quienes se harán las cosas que hay que hacer, siendo los principios de administración ordenadores de los esfuerzos de las personas. Mayo se especializó en las relaciones humanas dentro de las organizaciones, su interacción y consecuencias de estas, demostrando que la colaboración y buena predisposición de los empleados era posible solo en un ambiente de escucha y consideración por parte de los niveles superiores, y de esa manera se accedía a mejores niveles de productividad. (p.165)

Viana (2023) Señala que:

Las funciones en la gestión de los recursos humanos se resumen en: Selección de personal: que es el conjunto de acciones necesarias para incorporar a personal calificado para el puesto requerido. Capacitación: que es el proceso de agregar o consolidar los conocimientos teóricos y prácticos para la mejora de desempeño del personal. Plan de desarrollo de carrera: ofrecer al profesional posibilidades de crecimiento dentro de la organización gracias a una política de promoción alcanzable según el esfuerzo realizado. (p.166)

Viana (2023) Señala que:

Evaluación de desempeño: proceso que mide aptitudes, competencias, habilidades y eficiencia de los trabajadores respecto de la ejecución de sus tareas, en un periodo determinado. Motivación del personal: acciones destinadas al estímulo personal por la fuerza del impulso y el entusiasmo sin la supervisión o influencia de los demás.

Desvinculación: proceso por el cual se da por finalizada la relación laboral del empleado.

Relaciones gremiales: conjunto de actividades tendientes a satisfacer las quejas y reclamaciones relacionadas con el ámbito laboral, y que incluye a representantes de los empleados y de la organización. (p.166)

Una gestión desde el punto de vista administrativo según los autores antes mencionados es un área que siempre se va a encargar en la coordinación de actividades organizacionales de una manera más eficiente. Con el propósito de alcanzar los objetivos que se han planteado dentro de una organización con la capacidad de definir, evaluar y alcanzar dichos propósitos con el uso adecuado de los recursos. La gestión es ese factor clave en el que se vincula como un eje fundamental en las ejecuciones de las empresas para lograr el éxito organizacional a través de esa fijación de objetivos y estrategias administrativas.

### **Objetivos.**

Son metas que se pretenden conseguir o lograr o el fin del último al que se pretende llegar.

Afirma que “se trata de la última motivación por la que una persona realiza una acción y pretende hacer una pauta de actividades para llegar a una meta” (Rivera, et al., 2020. p.7).

### **Diferentes tipos de Objetivos.**

Viana (2023) informa que:

Los objetivos representan los resultados esperados por la aplicación del plan estratégico, que es la suma de planes sectoriales englobados en el plan general. Los resultados van a provenir de las acciones a desarrollar. En cuanto a su proyección en el tiempo, al igual que la planeación, y dependiendo del tipo de organización, los objetivos son a corto, mediano y largo plazo. (p.116).

### **Objetivo General**

Siempre es el único y principal, y que “se resume en la obtención de rentabilidad, a la que se agrega una cifra o un porcentaje en relación con el ejecutado anterior” (Viana, 2023. p.117).

“Para las organizaciones nuevas, la rentabilidad surgirá según la proyección de ventas respaldados en un excelente estudio de mercado, junto a la capacidad de producción, manejo de proveedores, recursos humanos, tecnológicos y financieros, y el adecuado manejo de los costos” (Viana, 2023. p.117). Afirma que “el objetivo general se define como un deseo a lograr, y son orientadores de la gestión. Todas las acciones que se realizan en la organización deben tender a la consecución de este objetivo” (Viana, 2023. p.117).

### **Objetivos específicos o secundarios.**

Es la especificación, “por partes, del objetivo general. La sumatoria de los objetivos específicos, si todos estos se ejecutaran tal cual lo previsto, permitirán lograr el objetivo general” (Viana, 2023. p.117). Viana (2023) afirma que:

Los objetivos específicos están repartidos entre las distintas áreas funcionales, y dentro de cada área, se vuelve a repartir entre los sectores, y dentro de los sectores, a cada puesto de trabajo. En resumen, se parte de lo general a lo particular, hacia abajo, o descentralización, y luego en cada ejecución de tareas, se ensambla con las demás, hacia arriba, o centralización. (p.117)

### **Metas.**

Son objetivos dentro de los objetivos específicos. “Es la cuantificación del objetivo específico. Indica la cantidad y unidad de medida del resultado deseado y el tiempo y lugar para lograrlo” (Viana, 2023. p.118). Afirma que “las metas pueden ser diarias, semanales, mensuales, bimestrales, semestrales. La fracción para dividir dependerá del administrador y del objetivo a conseguir” (Viana, 2023. p.118). “En cada uno de los ámbitos de acción identificados como relevantes es necesario establecer objetivos, es decir, estados o condiciones contratables que permiten evaluar la efectividad o eficacia de las acciones” (Viana, 2023. p.118). Probablemente el modelo más difundido indica que “para la generación de objetivos es la Administración por Objetivos y Resultados (APOR, también APO), desarrollado por Peter Druker durante la primera mitad de los años cincuenta” (Pucheu, 2021, Pág., 34).

### **Indicadores.**

Rivera, et al., (2020) afirman que:

Es un dato o un conjunto de datos que nos ayudan a medir objetivamente la evolución del sistema de gestión. Los indicadores deben poseer la mayor precisión posible, tener

pertinencia con el tema a analizar, deben ser sensibles a los cambios, confiables, demostrables, y ser datos fáciles de obtener. (p.9)

### **Indicadores de gestión.**

Los indicadores de gestión “son aquellos parámetros que indican el éxito de las acciones realizadas por los líderes de la organización para poder tomar mejores decisiones en el futuro. Interpretando estos resultados” (May, et al. 2021, p.196). Señala que: “el objetivo del indicador es hacer que la organización sea más efectiva y eficiente en hacer algo, y permitir que los miembros desarrollen su desempeño de cierta manera, para que puedan evaluar la gestión y mejorar el nivel de aprendizaje” (May, et al. 2021, p.196), un indicador de gestión “ayuda demasiado a una organización, debido a que estos se encargan de determinar si un proyecto está siendo exitoso o si está cumpliendo los objetivos establecidos por la organización” (May, et al. 2021, p.196).

Para comprender a los “indicadores en las organizaciones, es importante tener claro el contexto sobre ellas” (May, et al. 2021, p.196). “El doctor Deming menciona que la medición es uno de los apoyos básicos de la gestión y que si no se recaudan los datos no se puede llegar a medir un proceso y de esta manera no puede mejorarse” (May, et al. 2021, p.196). “Implementar un conjunto de indicadores como elementos básicos en una organización, impone como condición el conocer los procesos que en ella se desarrollan 1982” (May, et al. 2021, p.196). Afirman que “un indicador es una particularidad muy precisa, visible y evaluable, esta puede ser usada para mostrar los cambios y procesos de un programa hacia un logro de un resultado específico” (May. et. al., 2021. p.196).

### **Características de los indicadores.**

Simplicidad: “puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso. Adecuación: Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto” (May, et al. 2021, p.198). También afirma que “debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado” (May, et al. 2021, p.198). May, et al. (2021) Señala que:

Validez en el tiempo: no se debe definir un indicador para una ocasión determinada y después desecharlo, ya que no se cumplirá el objetivo fundamental de los indicadores, cual es ver la evolución de un fenómeno. Los indicadores pues, tendrán que ser reproducidos en el tiempo y e condiciones idénticas. (p.198)

Conocimiento por parte de los usuarios: “es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores” (May, et al. 2021, p.198). Auditabilidad: “esto es, un tercero, ajeno a las actividades debe poder verificarse que se están aplicando correctamente las reglas y los procesos” (May, et al. 2021, p.198). May, et., al (2021) señalan lo siguiente:

Utilidad positiva: nunca el indicador debe ser el principio de la búsqueda de responsables para aplicarles un castigo, sino que debe estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas. Oportunidad: es fundamental que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente se requiere que la información sea analizada oportunamente para actuar. (p.198)

### **Categoría de los indicadores.**

May, et., al (2021) señalan lo siguiente:

Eficacia: son aquellos que evalúan la relación entre los resultados obtenidos y los resultados esperados de las actividades. Eficiencia: Son aquellos que permiten analizar el grado de aprovechamiento de los recursos en las actividades o procesos. Efectividad: Son los que analizan el logro de las metas de eficiencia u efectividad de las actividades o procesos. (p.199)

Los autores hacen referencia a que los indicadores son herramientas gerenciales que permiten evidenciar cualquier información obtenida de los diferentes procesos claves y que conlleve a promover una toma de decisiones, Existe una gama de indicadores que son incorporados en las organizaciones para evidenciar el estado y los resultados con el objetivo de poder facilitar una

toma de decisión en función de los datos generados, es por tal razón la importancia de saber aplicarlos y utilizarlos en el área adecuada dentro de las organizaciones.

## **Estructura**

Estructura organizacional.

Según Blanco, et al., (2019) señala que:

El origen del concepto Estructura Organizacional viene de la administración científica planteada por Frederick Taylor en el siglo XX durante la segunda revolución industrial en los años 1830-1914; esta representa una escuela que surge en una época en la que se produce una crisis en el crecimiento y evolución de las organizaciones basadas en distintas teorías, lo cual incentiva la búsqueda de eficiencia, racionalidad, organización del trabajo, productividad e incremento de las ganancias de los negocios. (p.15).

Afirma que “planteó la división y subdivisión del trabajo humano, mostrando que este trabajo por sencillo que parezca también puede ser simplificado y racionalizado, de tal forma que es posible especializar el trabajo y subordinarlo” (Taylor 1984 como se citó en Blanco, et al., 2019. p.16).

### **Generalidades de la Estructura Organizacional.**

Para Robbins & Judge (2009), “la estructura de una organización es la forma cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas” (p.249); en este sentido, “Las estructuras organizacionales están asociadas a sus diseños teniendo en cuenta seis factores fundamentales: la

especialización del trabajo, que se basa en la división de tareas en los puestos de trabajo; la departamentalización” (Robbins & Judge, 2009, p.249). Afirman que “consiste en la agrupación y clasificación de los distintos trabajos; la cadena de mando hace referencia a las líneas de respuesta sobre el trabajo; continuamos con el alcance del control” (Robbins & Judge, 2009, p.249), “que indica la cantidad de individuos para dirigir de manera eficaz y eficiente las actividades en el trabajo” (Robbins & Judge, 2009, p.249), afirma que “la centralización y descentralización es la autoridad para la toma de decisiones, y por último, la formalización, la cual se centra en las normas y reglas para dirigir la organización” (Blanco, et al., 2019. p.21).

### **Desempeño.**

Afirma que “es la capacidad de la organización que armoniza los resultados individuales grupales y de la propia organización; que estimula el rendimiento; reconoce las percepciones de los trabajadores; y expresa las características de las competencias que éstas posee” (Rivera, et al., 2020. p.8). Afirma que “La gestión del desempeño es la identificación de los ámbitos de acción, objetivos y medios que deben ser utilizados por las personas y organizaciones, lo que logramos a través de la planificación” (Rivera, et al., 2020. p.8). “La línea de planificación alude al proceso de construcción de una representación adecuada y útil como guía de acción respecto a las decisiones y cursos de acción que es necesario implementar para alcanzar algún propósito” (Rivera, et al., 2020. p.8). Pucheu (2021) señala que:

En este sentido, su producto es la construcción de estrategia, las que deben responder a las preguntas sobre qué negocios o ámbitos de acción deben ser desarrollados, que es la tarea de la planificación corporativa; como competir o actuar de la manera más efectiva

posible en cada una de las unidades o funciones de la organización, que es la tarea de la planificación competitiva; y como implementar y controlar los diversos procesos de trabajos, que es la tarea de la planificación operativa a nivel de los grupos y personas. (p.13)

### **Desempeño. Un tema que atañe a todos.**

Según el autor Alles (2022) señala que:

Los temas de nuestra disciplina, Recursos Humanos, en todos los casos se relacionan con la totalidad de los integrantes de la organización. La evaluación del desempeño claramente es un tema de todos, ya sea como evaluados o evaluadores, y muchas veces en ambos roles. (p.5)

### **El Desempeño y su Relación con las Buenas Prácticas en Recursos Humanos.**

La importancia de las personas, “en el marco organizacional, no se discute en ningún ámbito. No obstante, con frecuencia las herramientas disponibles para preservar y desarrollar el talento no son las más adecuadas para las circunstancias y los cambiantes requerimientos” (Alles, 2022. P.31). Afirma que “por esta razón, nos referimos específicamente a las buenas prácticas en materia de evaluación de desempeño” (Alles, 2022. P.31).

Punto clave a considerar para el desempeño dentro de la administración en referencia a cómo se gestionan los recursos, de cómo se toman las decisiones y se implementan las estrategias para lograr alcanzar los objetivos organizacionales implementados.

Planeación estratégica: A través del tiempo siempre ha existido la noción de administración y la de planeación. González y Rodríguez (2019) afirman que:

No obstante, esta noción es formada de manera inconsciente, pues una vez comienza a plasmarse el pensamiento administrativo, se empieza a percibir la relevancia que tiene la planeación estratégica. Sin embargo, al pasar los años se ha encaminado hacia una definición más clara y coherente respecto al tema, por lo tanto, existen numerosas referencias teóricas tanto de pensadores como de instituciones u organizaciones. Con este fin se realiza una clasificación de las principales concepciones, las cuales se describen a continuación. (p.5)

## **2.3 MARCO CONTEXTUAL**

### **Fundación Bandera Blanca FBB.**

FBB (s.f) Señala:

Fundación Bandera Blanca FBB de Costa Rica, es un ente privado de utilidad pública sin fines de lucro creada en el 2005, que emergió con el objeto de brindar ayuda a familias con personas menores de edad en condición de vulnerabilidad y riesgo social, mediante la evangelización y el desarrollo de actividades educativas, benéficas y artísticas; para el bienestar social. (párrafo.1)

Fuente: (Fundación Bandera Blanca. s.f. <https://fundacionbanderablancacr.com/>)

### **Características geográficas.**



[IWEAAYAxi0AhjIAhjgAhiMAxiPAdgBATIWE4YAXi0AhjIAhjgAhiMAxiPAdgBATIWEAAYAXi0AhjIAhjgAhiMAxiPAdgBATIWE4YAXi0AhjIAhjgAhiMAxiPAdgBATIWEAAYAXi0AhjIAhjgAhiMAxiPAdgBATIWEAAYAXi0AhjIAhjgAhiMAxiPAdgBAUjPJVAAWABwAngBkAEAmAEAoAEAqgEAuAESyAEA-AEB-AEGmAICoAITqAIKmAAMOUgYECAYCpIHATKgBwA&client=gws-wiz-serp&gs\\_lvs=1](https://www.google.com/search?q=IWEAAYAxi0AhjIAhjgAhiMAxiPAdgBATIWE4YAXi0AhjIAhjgAhiMAxiPAdgBATIWEAAYAXi0AhjIAhjgAhiMAxiPAdgBATIWE4YAXi0AhjIAhjgAhiMAxiPAdgBATIWEAAYAXi0AhjIAhjgAhiMAxiPAdgBAUjPJVAAWABwAngBkAEAmAEAoAEAqgEAuAESyAEA-AEB-AEGmAICoAITqAIKmAAMOUgYECAYCpIHATKgBwA&client=gws-wiz-serp&gs_lvs=1)).

El Garaje es una tienda de donaciones fundada por Fundación Bandera Blanca ubicada en C/11 Barrio La Cruz San José. Fuente: (Fundación Bandera Blanca. S.f. <https://fundacionbanderablancacr.com/contactenos>)

### **Características demográficas.**

La Fundación Bandera Blanca, cuentan con una población de 14 colaboradores. Y 150 niños y 60 madres que reciben apoyo por parte de fundación Bandera Blanca mes a mes. Fuente: Fundación Bandera Blanca, s.f. <https://fundacionbanderablancacr.com/>

### **Historia.**

Fundación Bandera Blanca “fue fundada en el 2005, con el objetivo de ayudar a familias que dentro de su núcleo familiar tuvieran personas menores de edad en riesgo social” (FBB, s.f, párrafo.1). En un principio, “la madre de la fundadora, Mary Unidieth Altamirano, servía en la cárcel el Buen Pastor, hoy en día conocido como el centro penitenciario Vilma Curling” (FBB, s.f, párrafo.2). En la cárcel “compartían con las reclusas, oraban, aprendían sobre la Biblia,

realizaban manualidades y recaudaban artículos de higiene para ellas y sus hijos” (FBB, s.f, párrafo.2). FBB, (s.f.) señala que:

Con el tiempo Berlín Castro, hija de Mary, se va involucrando cada vez más con la causa, y cuando llega el momento de realizar su trabajo comunal universitario (TCU), decide crear una organización desde cero con ayuda de sus familiares. Así nace la Fundación Bandera Blanca FBB de Costa Rica, una organización sin fines de lucro que con el paso del tiempo extendió su ayuda por escuelas e instituciones públicas, hasta llegar a establecer el centro de alimentación y estudio que está ubicado en Hatillo. (párrafo.3)

FBB, (s.f.) señala que:

Dentro de sus principales objetivos de la fundación se encuentran: ayudar a los niños y mujeres a mejorar su calidad de vida y velar por su correcto desarrollo, que tengan acceso a la educación (apoyarlos si tienen problemas cognitivos), alimentación y guía espiritual. (párrafo.5)

Fuente: (Fundación Bandera Blanca. S.f. <https://fundacionbanderablancacr.com/valores-metas>)

### **Proyecto Fábrica de Sonrisas**

FBB, (s.f.) señala que:

Identificar y satisfacer las necesidades físicas, afectivas y educativas a través de un espacio seguro que propicie el desarrollo de clases y tutorías académicas para dar acompañamiento académico a las personas menores de edad. Convertirnos en un centro de estimulación temprana, que permita desarrollar destrezas físicas, intelectuales, sociales, emocionales y habilidades que les permitan crecer en un ambiente rico en estímulos intelectuales físicos, promoviendo el deporte y la sana diversión. (párrafo.14)

Fuente: (Fundación Bandera Blanca. S.f.

<https://fundacionbanderablancacr.com/valores-metas>).

### **Fábrica de las sonrisas.**

Se trata de un centro de “aprendizaje, recreación y alimentación para niños de escasos recursos que viven en zonas marginadas; a través de las diferentes actividades buscamos ayudar a la población infantil a tener un mejor futuro” (FBB, s.f, párrafo.2). La Fábrica de Sonrisas recibe a más de 100 personas menores de edad, entre 3 y 17 años, quienes presentan necesidades especiales a nivel conductual y de aprendizaje.

¿Qué actividades realizamos?

Tutorías y reforzamiento académico

Deporte

Clases de arte

Centro de alimentación

Crecimiento espiritual.

Fuente: (Fundación Bandera Blanca. S.f. <https://fundacionbanderablancacr.com/fabrica-de-las-sonrisas>).

### **Proyecto Mujeres de empoderamiento para la mujer**

FBB, (s.f.) señala que:

Desarrollar un temario educativo de conocimientos y habilidades técnicas a las madres de la comunidad para que puedan tener sus propios ingresos, brindando un servicio o producto que cumpla con los requerimientos básicos del mercado. Promoviendo el empoderamiento y autosuficiencia con el desarrollo del programa Genesis. (párrafo.19)

Fuente: (Fundación Bandera Blanca. S.f. <https://fundacionbanderablancacr.com/valores-metas>)

### **Proyecto Genesis.**

Este proyecto nace con el objetivo de crear un espacio para mujeres, por medio de una educación integral y empoderamiento, de forma tal que logren conocer y explotar su potencial y estimular su crecimiento personal, económico y emocional.

Fuente: (Fundación Bandera Blanca. S.f. <https://fundacionbanderablancacr.com/proyecto-mujeres>)

### **Proyecto Huerta Plaza Blanca**

FBB, (s.f.) señala que:

La huerta es un espacio donde queremos cultivar variedad de alimentos para brindar vegetales, frutas, comida fresca y saludable a familias de escasos recursos, ubicado en Barrio La Cruz, San José, cuya finalidad es ser una huerta auto sostenible en ciertos productos agrícolas que se utilizan en el comedor de la fundación. Además, es un espacio donde las personas menores de edad pueden compartir con la comunidad y aprender sobre el cuidado del medio ambiente. (párrafo.2)

Fuente: (Fundación Bandera Blanca, s.f. <https://fundacionbanderablancacr.com/plaza-blanca>)

FBB, (s.f.) señala que:

– Educar a los niños y estudiantes sobre el cuidado del medio ambiente y desarrollo sostenible de nuestro planeta. – Buscar voluntarios para realizar las Actividades de nuestra propuesta para desarrollo del Jardín Polinizador – Medicinal y Huerta Orgánica. – Ejecutar y monitorear las acciones relacionadas con la inspección, análisis y revisión general del espacio destinado para el jardín y huerto. (párrafo.23)

Fuente: (Fundación Bandera Blanca. S.f. <https://fundacionbanderablancacr.com/valores-metas>)

### **Centro de donaciones – El Garaje**

– Mejorar y acondicionar el local de ventas de ropa usada y artículos de segunda mano, el cual proporciona los recursos tanto para el comedor infantil, clases artísticas, clases musicales y Casa

Cuna. Realizar mensualmente la Campaña Solidaria de Recolección de Donaciones para aumentar el inventario de artículos para la venta.

Fuente: (Fundación Bandera Blanca. S.f. <https://fundacionbanderablancacr.com/valores-metas>)

### **Centro de Atención Integral – CAI.**

FBB, (s.f.) señala que:

El Centro de Atención Integral Fundación Bandera Blanca, propicia en todo momento un espacio seguro de aprendizaje para toda nuestra niñez, el contacto de las personas menores de edad con su comunidad y entorno social, bajo condiciones de seguridad y objetivos ligados a contribuir al proceso de socialización; para nuestra organización existe una relación única entre la persona menor de edad y su entorno, en el cual se promueve el desarrollo de habilidades, destrezas, confianza y autoestima. (párrafo.1)

FBB, (s.f.) señala que:

El CAI Fundación Bandera Blanca, trabaja con un modelo de atención pedagógico propio; en donde se potencia de manera integral el proceso de enseñanza- aprendizaje con nuestros niños; en este sentido, nuestro objetivo es que para las personas menores de edad que atendemos estén en un lugar de apropiación de saberes y recreación de sentido.

(párrafo.2)

CAI Fundación Bandera Blanca brinda:

Formación espiritual.

Desarrollo académico.

Educación en valores.

Idiomas.

Programa deportivo, musical y artístico.

Nutrición balanceada.

Uso de herramientas tecnológicas.

Proyecto de concientización ambiental “La Huerta”.

Grupo de profesionales.

FBB, (s.f.) señala que:

Ubicación estratégica: La fundación Bandera Blanca, Se encuentra ubicada en una zona fácil de acceso, a 400 metros de la clínica Dr. Solón Núñez Frutos, 2.7 kilómetros del Hospital Nacional de Niños, 400 metros de la Delegación de Policía Hatillo, 2.6 kilómetros de la Estación de Bomberos Metropolitana Sur, 2.4 kilómetros de la Cruz Roja y 250 metros de la oficina local de PANI Hatillo. (párrafo.1)

Fuente: (Fundación Bandera Blanca. S.f. <https://fundacionbanderablancacr.com/cai>)

### **Niños de la Cárcel.**

FBB, (s.f.) señala que:

Es uno de los muchos proyectos de Fundación Bandera Blanca, que tiene como fin elevar la calidad y de vida y contribuir a la seguridad alimenticia de alrededor de 22 madres y sus niños de entre 0 y 3 años, que viven privadas de libertad en el sector de Casa Cuna Vilma Curling, a través de la evangelización, convivencia y donaciones. (párrafo.1)

¿Cómo lo logramos?

Donaciones de artículos de primera necesidad como leche, pañales, ropa y artículos de higiene personal.

Talleres de manualidades

Charlas de crecimiento espiritual.

Fuente: (Fundación Bandera Blanca. S.f. <https://fundacionbanderablancacr.com/ninos-de-la-carcel>).

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se describen las decisiones metodológicas de la investigación para el desarrollo de la Tesis. Así como los instrumentos y los pasos que se llevan a cabo para la recolección y el análisis de la información para sustentar la veracidad de la investigación.

### 3.1 ENFOQUE

De acuerdo con los Autores, Medina, et al., (2023) indican:

En su libro Método mixto de investigación: cuantitativo y cualitativo que: en la investigación, existen diferentes enfoques y métodos para recolectar y analizar datos. Los métodos cuantitativos, cualitativos y mixto son enfoques ampliamente utilizados que ofrecen distintas perspectivas y herramientas para abordar preguntas de investigación, (p.16)

Enfoque Cuantitativo: “El método cuantitativo se basa en la recolección y análisis de datos numéricos. Se utiliza para medir y cuantificar variables, establecer relaciones y realizar generalizaciones estadísticas” (Medina, et al.,2023, p.16). Afirman que: “Las características clave del método cuantitativo incluyen: Objetividad y replicabilidad: Los datos cuantitativos se obtienen a través de mediciones estandarizadas y observaciones objetivas, lo que permite que los resultados sean replicables y comparables” (Medina, et al.,2023, p.16).

Los autores Medina, et al., (2023) señalan:

Muestra grande y representativa: El método cuantitativo generalmente utiliza muestras grandes y representativas para garantizar la precisión estadística y la generalización de los resultados a una población más amplia. Análisis estadístico: Los datos cuantitativos se analizan utilizando técnicas estadísticas, como pruebas de hipótesis, correlaciones y análisis de regresión, para identificar patrones, relaciones y diferencias significativas entre variables. (p.16)

Enfoque deductivo: afirma que “el método cuantitativo tiende a seguir un enfoque deductivo, donde se plantean hipótesis y se busca evidencia empírica para respaldar o refutar dichas hipótesis” (Medina, et al., 2023, p.16). Enfoque Cualitativo: “El método cualitativo se centra en la comprensión en profundidad de fenómenos complejos y subjetivos. Se basa en la recolección y análisis de datos no numéricos, como entrevistas, observaciones y análisis de texto. Las características clave del método cualitativo incluyen” (Medina, et al., 2023, p.16). Medina, et al., (2023) señala que:

Exploración y comprensión de significados: El método cualitativo se enfoca en comprender los significados, las perspectivas y las experiencias de los participantes, y en explorar la diversidad y la complejidad de los fenómenos estudiados. Muestra pequeña y selectiva: El método cualitativo utiliza muestras pequeñas y selectivas, con el objetivo de obtener una comprensión profunda y detallada de los participantes y los contextos en estudio. Análisis interpretativo: Los datos cualitativos se analizan de manera

interpretativa, utilizando técnicas como la codificación, la categorización y el análisis temático, para identificar patrones emergentes y construir una narrativa coherente.

Enfoque inductivo: El método cualitativo tiende a seguir un enfoque inductivo, donde los datos recopilados se utilizan para generar teorías y conceptos a partir de la exploración y el análisis de los datos. (p.17)

Enfoque Mixto: “El método mixto, como su nombre lo indica, combina elementos de los métodos cuantitativo y cualitativos. El enfoque mixto busca aprovechar las fortalezas de ambos métodos para obtener una comprensión más completa y enriquecedora de los fenómenos estudiados” (Medina, et al., 2023, p.17). Afirman que mediante las “características clave del método mixto incluyen: Integración de datos: En el método mixto, se recolectan y analizan datos tanto cuantitativos como cualitativos de manera simultánea o secuencial. Los datos se integran para obtener una visión holística del fenómeno en estudio” (Medina, et al., 2023, p.17). Medina, et al., (2023) indican:

Triangulación: La triangulación es un principio clave en el método mixto, que implica comparar y contrastar los resultados obtenidos de diferentes fuentes y métodos para validar y enriquecer la comprensión de los fenómenos. Complementariedad: El método mixto busca complementar los hallazgos y las perspectivas de los enfoques cuantitativo y cualitativo, buscando una convergencia de resultados y una comprensión más completa y contextualizada de los fenómenos. (p.17)

Diseño de investigación mixta: afirma que “el método requiere un diseño de investigación adecuado, que puede ser secuencial, concurrente o transformacional, dependiendo de la pregunta de investigación y los objetivos del estudio” (Medina, et al., 2023, p.18).

El enfoque de la presente investigación es cuantitativo, puesto que se va a tomar la opinión de todo el personal de la Fundación Bandera Blanca por medio de encuesta con preguntas cerradas.

### 3.2 ALCANCE

El alcance de la presente investigación es de carácter descriptivo.

Según los autores Hernández, Fernández y Baptista, (2020) señalan:

En el libro Metodología de la Investigación quinta edición, señalan que: Esta reflexión es importante, pues del alcance del estudio depende la estrategia de investigación. Así, el diseño, los procedimientos y otros componentes del proceso serán distintos en estudios con alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. Pero en la práctica, cualquier investigación puede incluir elementos de más de uno de estos cuatro alcances.

(Pág. 78)

**Exploratorio:** Los estudios exploratorios 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 reveló que tan sólo 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” (Hernández, Fernández y Baptista, 2020, p.79).

**Descriptivo:** “Los estudios descriptivos 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” (Hernández, Fernández y Baptista, 2020, p.80). “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 cómo se relacionan éstas” (Hernández, Fernández y Baptista, 2020, p.80). Hernández, Fernández y Baptista, (2020) señalan que:

**Correlacional:** “Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio relaciones entre tres, cuatro o más variables. Los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y, después, cuantifican y analizan la vinculación. (p.81)

**Explicativo o causal:** “Los estudios explicativos van 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” (Hernández, Fernández y Baptista, 2020, p.83). Afirma que “como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por

qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables” (Hernández, Fernández y Baptista, 2020, p.83).

Para efectos de la presente investigación como el tema es un tema más explorado el alcance de esta Tesis será mediante una investigación descriptivo.

### 3.3 DISEÑO

Según los autores Hernández, Fernández y Baptista, (2020) indican:

En el libro Metodología de la Investigación quinta edición, señalan que: Dentro del enfoque cuantitativo, la calidad de una investigación se encuentra relacionada con el grado en que apliquemos el diseño tal como fue preconcebido (particularmente en el caso de los experimentos). Desde luego, en cualquier tipo de investigación el diseño se debe ajustar ante posibles contingencias o cambios en la situación (por ejemplo, un experimento en el cual no funciona el estímulo experimental, este tendría que modificarse o adecuarse). (p.120)

**Diseños Experimentales:** Es decir, “los diseños experimentales se utilizan cuando el investigador pretende establecer el posible efecto de una causa que se manipula. El primer requisito es la manipulación intencional de una o más variables independientes” (Hernández, Fernández y Baptista, 2020, p.122). Afirman que “la variable independiente es la que se

considera como supuesta causa en una relación entre variables, es la condición antecedente, y al efecto provocado por dicha causa se le denomina variable dependiente” (Hernández, Fernández y Baptista, 2020, p.122).

**Diseños No Experimentales:** “Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (Hernández, Fernández y Baptista, 2020, p149). Señalan que “lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos” (Hernández, Fernández y Baptista, 2020, p149).

Hernández, Fernández y Baptista (2020) afirman que:

En estos casos el diseño apropiado (bajo un enfoque no experimental) es el transversal o transeccional. Ya sea que su alcance inicial o final sea exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. Los diseños de investigación transeccional 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.151)

En ocasiones “el interés del investigador es analizar cambios a través del tiempo de determinadas categorías, conceptos, sucesos, variables, contextos o comunidades; o bien, de las relaciones entre estas. Aún más, a veces ambos tipos de cambios” (Hernández, Fernández y Baptista, 2020, p.158). Señalan “entonces disponemos de los diseños longitudinales, los cuales recolectan datos a través del tiempo en puntos o periodos, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias” (Hernández, Fernández y Baptista, 2020, p.158).

El diseño de esta investigación es no experimental debido a que no va a haber manipulación de variables para la captura de información. El diseño es no experimental transversal porque se va a recopilar información en un único momento.

### **3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO**

La unidad de análisis indica quienes van a ser medidos, o sea, los participantes o casos a quienes en última instancia vamos a aplicar el instrumento de medición.

#### **3.4.1 Población**

Hernández, Fernández y Baptista (2020) afirman que:

Una vez que se ha definido cual será la unidad de análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Selltiz et al., 1980). Una deficiencia que se presenta en algunos trabajos de investigación es que no describen lo suficiente las características de la población o consideran que la muestra la representa de manera automática. (p.174)

En esta investigación la población está conformada por 14 personas lo cuales se dividen en 2 jefaturas y 12 colaboradores, se utilizará el total de la población por esta razón no será necesario el uso de muestra.

### 3.4.2 Tipo de muestra

En esta investigación para el tipo de muestra se va a trabajar con el cien por ciento de la población por esta razón no será necesario el uso de muestra.

**Muestra:** “Para el proceso cuantitativo la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, este deberá ser representativo de dicha población” (Hernández, Fernández y Baptista, 2020, p.173). También señalan que “El investigador pretende que los resultados encontrados en la muestra logren generalizarse o extrapolarse a la población en el sentido de la validez externa que se comentó al hablar de experimentos” (Hernández, Fernández y Baptista, 2020, p.173).

**Caracterización:** “Básicamente categorizamos las muestras en dos grandes ramas: las muestras no probabilísticas y las muestras probabilísticas” (Hernández, Fernández y Baptista, 2020, Pág. 176).

**Muestra Probabilística:** Hernández, Fernández y Baptista (2020) señalan que:

En las muestras probabilísticas todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis. (p.176)

**Muestra No Probabilística:** “En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra” (Hernández, Fernández y Baptista, 2020, p.176). Afirma que aquí el procedimiento “no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del

proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación” (Hernández, Fernández y Baptista, 2020, p.176).

**Muestra Cualitativa:** Hernández, Fernández y Baptista (2020) afirman que:

Muestra cualitativa (por ejemplo, Mertens, 2005), son las llamadas “muestras típicas o intensivas” , que eligen casos de un perfil similar, pero que se consideran representativos de un segmento de la población, una comunidad o una cultura (no en un sentido estadístico, sino de prototipo). (p.398)

### 3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Los criterios de inclusión y exclusión son los siguientes:

**Tabla 1**

Criterios de inclusión y de exclusión

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Colaboradores activos de la Fundación Bandera Blanca.	Colaboradores que acaban de iniciar su relación laboral que tienen 3 meses o menos.
	Personas que hacen Voluntariado y TCU.

Fuente: Elaboración propia.

### 3.4.4 Consideraciones éticas

Medina, et al., (2023) indican que:

Las consideraciones éticas son fundamentales en la investigación, para garantizar la protección de los participantes y el cumplimiento de los principios éticos fundamentales.

Los investigadores deben tener en cuenta los principios de consentimiento informado, confidencialidad, beneficencia, no maleficencia y justicia al diseñar y llevar a cabo estudios mixtos. (p.98)

Principios éticos:

**Consentimiento informado:** “Obtener el consentimiento informado de los participantes es un principio ético fundamental en la investigación. Los investigadores deben garantizar que los participantes comprendan los objetivos, los procedimientos y los posibles riesgos o beneficios del estudio antes de participar” (Medina, et al., 2023, p.96). Señala que “esto implica proporcionar información clara y comprensible, así como permitir que los participantes hagan preguntas y tomen decisiones informadas sobre su participación” (Medina, et al., 2023, p.96).

**Confidencialidad y privacidad:** “Proteger la confidencialidad y la privacidad de los participantes es otro principio ético esencial en la investigación. Los investigadores deben garantizar que los datos recopilados sean tratados de manera confidencial y que la información personal identificable se mantenga segura” (Medina, et al., 2023, p.96). El autor afirma que “Esto implica establecer protocolos de almacenamiento y gestión de datos seguros y garantizar que solo las personas autorizadas tengan acceso a la información” (Medina, et al., 2023, p.96).

**Beneficencia y no maleficencia:** “Los investigadores deben tener en cuenta el principio de beneficencia, que implica maximizar los beneficios y minimizar los riesgos para los participantes” (Medina, et al., 2023, p.96). Afirma que “se debe realizar una evaluación cuidadosa de los posibles beneficios y riesgos de la participación en el estudio, y los investigadores deben tomar medidas para garantizar la seguridad y el bienestar de los participantes en todo momento” (Medina, et al., 2023, p.96).

Justicia: Medina, et al., 2023 afirma que:

El principio de justicia implica garantizar la equidad en la selección y el trato de los participantes en la investigación. Los investigadores deben evitar la discriminación y asegurarse de que todos los participantes tengan la oportunidad de participar en el estudio de manera justa y equitativa. Esto incluye considerar la representatividad de la muestra y garantizar que los beneficios y los riesgos se distribuyan de manera justa entre los participantes. (p.97)

En este apartado los participantes lo realizarán de manera voluntaria, las personas que participen en el caso de unas entrevistas firmarán un consentimiento informado con el propósito de la entrevista y se les indica que el uso de la información facilitada tendrá un manejo responsable y confidencial mediante el cual no se compartirá la información personal de los participantes. El objetivo es única y exclusivamente para fines académicos.

### **3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

“La recolección de datos en investigación cuantitativa desempeña un papel fundamental en la generación de conocimiento científico” (Medina, et al., 2023, p.81). Afirma que “los datos cuantitativos permiten la medición objetiva de variables y fenómenos, lo que facilita el análisis

estadístico y la obtención de conclusiones basadas en evidencia empírica” (Medina, et al., 2023, p.81).

La recolección de datos en investigación cuantitativa presenta varios desafíos:

**Muestra representativa:** “La selección de una muestra representativa es fundamental para garantizar la generalización de los resultados a la población objetivo” (Medina, et al., 2023, p.81). Afirma que “los investigadores deben utilizar técnicas de muestreo adecuadas para garantizar que la muestra sea representativa y evite sesgos” (Medina, et al., 2023, p.81).

**Validez y confiabilidad de las mediciones:** “Los datos cuantitativos dependen de mediciones precisas y confiables. Los investigadores deben utilizar instrumentos de medición validados y confiables para garantizar la calidad de los datos recopilados” (Medina, et al., 2023, p.81).

**Consideraciones éticas:** Medina, et al., (2023) afirman que:

La recolección de datos en investigación cuantitativa debe cumplir con principios éticos, como el consentimiento informado, la confidencialidad y la protección de la privacidad de los participantes. Los investigadores deben obtener la aprobación de los comités de ética y asegurar el manejo adecuado de los datos. (p.81)

**Error y sesgo:** La recolección de datos está sujeta a errores y sesgos que pueden afectar la validez y confiabilidad de los resultados. “Los investigadores deben tomar medidas para minimizar el error de medición y controlar los sesgos potenciales, como el sesgo de respuesta y el sesgo de selección” (Medina, et al., 2023, p.82).

**Características generales de los instrumentos de medición:**

**Confiabilidad:** “La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (Hernández, Fernández y Baptista, 2020, p.200).

**Validez:** Hernández, Fernández y Baptista, 2020 afirman que:

La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Por ejemplo, un instrumento válido para medir la inteligencia debe medir la inteligencia y no la memoria. Un método para medir el rendimiento bursátil tiene que medir precisamente esto y no la imagen de una empresa. (p.201)

**Objetividad:** Se trata de un concepto difícil de lograr, particularmente en el caso de las ciencias sociales. En ciertas ocasiones se alcanza mediante el consenso (Grinnell, Williams y Unrau, 2009). Al tratarse de cuestiones físicas las percepciones suelen compartirse. Afirman que “en un instrumento de medición, la objetividad se refiere al grado en que éste es permeable a la influencia de los sesgos y tendencias del investigador o investigadores que lo administran, califican e interpretan” (Mertens, 2005; como se citó en Hernández, Fernández y Baptista, 2020, p.206).

**Factores que pueden afectar la confiabilidad y la validez.**

**Improvisación:** El primero de ellos es la improvisación. Algunas personas creen que elegir un instrumento de medición o desarrollar uno es algo que puede tomarse a la ligera. Señalan que “Esta improvisación genera casi siempre instrumentos poco válidos o confiables, que no debieran existir en la investigación” (Hernández, Fernández y Baptista, 2020, p.205).

**Instrumentos extranjeros:** Hernández, Fernández y Baptista (2020) afirman que:

El segundo factor es que a veces se utilizan instrumentos desarrollados en el extranjero que no han sido validados en nuestro contexto: cultura y tiempo. Traducir un instrumento, aun cuando adaptemos los términos a nuestro lenguaje y los contextualicemos, no es ni remotamente una validación. Es un primer y necesario paso, aunque sólo es el principio. En el caso de traducciones, es importante verificar que los términos centrales tengan referentes con el mismo significado —o alguno muy parecido— en la cultura en la que se va a utilizar dicho instrumento (vincular términos entre la cultura de origen y la cultura destinataria). (p.205)

**Inadecuados:** “Un tercer factor es que en ocasiones el instrumento resulta inadecuado para las personas a quienes se les aplica: no es empático” (Hernández, Fernández y Baptista, 2020, p205). Afirman que “Utilizar un lenguaje muy elevado para el sujeto participante, no tomar en cuenta diferencias en cuanto a género, edad, conocimientos, memoria, nivel ocupacional y educativo, motivación para contestar, capacidades de conceptualización y otras diferencias en los participantes” (Hernández, Fernández y Baptista, 2020, p205). Afirman que “son errores que llegan a afectar la validez y confiabilidad del instrumento de medición” (Hernández, Fernández y Baptista, 2020, p205).

El cuarto factor agrupa diversas cuestiones vinculadas con los estilos personales de los participantes (Bostwick y Kyte, 2005) tales como: “deseabilidad social (tratar de dar una

impresión muy favorable a través de las respuestas), tendencia a asentir con respecto a todo lo que se pregunta, dar respuestas inusuales o contestar siempre negativamente” (Bostwick y Kyte, 2005; como se citó en Hernández, Fernández y Baptista, 2020, p.206).

Un quinto factor que puede influir está constituido por las condiciones en las que se aplica el instrumento de medición. “El ruido, la iluminación, el frío (por ejemplo, en una encuesta de casa en casa), un instrumento demasiado largo o tedioso” (Hernández, Fernández y Baptista, 2020, p.206).

Estandarización: Hernández, Fernández y Baptista (2020) afirman que:

El sexto elemento es la falta de estandarización. Por ejemplo, que las instrucciones no sean las mismas para todos los participantes, que el orden de las preguntas sea distinto para algunos individuos, que los instrumentos de observación no sean equivalentes, etc. Este elemento también se vincula con la objetividad. (p.206)

### **Características encuesta preguntas cerradas.**

“Las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas” (Hernández, Fernández y Baptista, 2020, p.217). Es decir, “se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acotarse a éstas. Pueden ser dicotómicas (dos posibilidades de respuesta) o incluir varias opciones de respuesta” (Hernández, Fernández y Baptista, 2020, p.217).

Hernández, Fernández y Baptista (2020) señalan:

-Las preguntas tienen que ser claras, precisas y comprensibles para los sujetos encuestados. Deben evitarse términos confusos, ambiguos y de doble sentido. -Es aconsejable que las preguntas sean lo más breves posible, porque las preguntas largas suelen resultar tediosas, toman más tiempo y pueden distraer al participante. -Deben formularse con un vocabulario simple, directo y familiar para los participantes. El lenguaje debe adaptarse al habla de la población a la que van dirigidas las preguntas. (p.225)

“No pueden incomodar a la persona encuestada ni ser percibidas como amenazantes y nunca ésta debe sentir que se le enjuicia. Debemos inquirir de manera sutil. -Las preguntas deben referirse preferentemente a un solo aspecto o una relación lógica” (Hernández, Fernández y Baptista, 2020, p.225). “Las preguntas no habrán de inducir las respuestas. Se tienen que evitar preguntas tendenciosas o que dan pie a elegir un tipo de respuesta (directivas). -Las preguntas no pueden apoyarse en instituciones, ideas respaldadas socialmente ni en evidencia comprobada” (Hernández, Fernández y Baptista, 2020, p.225). Es también una manera de inducir respuestas.

Hernández, Fernández y Baptista (2020) señalan:

-Es aconsejable evitar preguntas que nieguen el asunto que se interroga. -No deben hacerse preguntas racistas o sexistas ni que ofendan a los participantes. Es obvio, pero no está de más recalcarlo. -En las preguntas con varias categorías de respuesta, y donde el sujeto participante sólo tiene que elegir una, llega a ocurrir que el orden en que se presentan dichas opciones afecta las respuestas de los participantes (por ejemplo, que tiendan a favorecer a la primera o a la última opción de respuesta). Entonces resulta conveniente rotar el orden de lectura de las respuestas a elegir de manera proporcional. (p.225)

### 3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS

**Definición conceptual:** Una definición conceptual trata a la variable con otros términos. Así, inhibición proactiva se podría definir como: “la dificultad de evocación que aumenta con el tiempo”; y poder como: “influir más en los demás que lo que éstos influyen en uno”. Se tratan de definiciones de diccionarios o de libros especializados (Kerlinger, 2002; Rojas, 2001) y cuando describen la esencia o las características de una variable, objeto o fenómeno se les denomina definiciones reales (Reynolds, 1986; como se citó en Hernández, Fernández y Baptista, 2020, Pág. 110).

**Definición operacional:** Una definición operacional constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones

sensoriales, las cuales indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado (Reynolds, 1986, p. 52). Hernández, Fernández y Baptista (2020) afirman que:

En otras palabras, especifica qué actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable. Una definición operacional nos dice que, para recoger datos respecto de una variable, hay que hacer esto y esto otro, además articula los procesos o acciones de un concepto que son necesarios para identificar ejemplos de éste. (MacGregor, 2006).

(p.111)

Tabla 2

## Cuadro de operacionalización de las variables

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
♦ Identificar la gestión actual del teletrabajo en la Fundación Bandera Blanca.	Gestión actual del teletrabajo.	El teletrabajo, según la definición establecida previamente, es una subcategoría del concepto más amplio de “trabajo a distancia”, que engloba a los trabajadores que utilizan tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) o teléfonos fijos para desempeñar el trabajo remotamente. Al igual que ocurre en el caso del trabajo a distancia, el teletrabajo puede efectuarse en diferentes ubicaciones fuera del lugar del trabajo predeterminado. (ILO, 2020, Pág. 6-7).	Se aplicará encuesta con preguntas cerradas a todo el personal de la fundación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación.</li> <li>• Requisitos tecnológicos.</li> <li>• Controles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frecuencia de Capacitación.</li> <li>• Requisitos para la utilización de los recursos tecnológicos.</li> <li>• Controles de seguimiento para los teletrabajadores.</li> </ul>	Encuesta con preguntas cerradas.
♦ Catalogar objetivos indicadores y estructura necesarias para la mejora de la gestión del teletrabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos.</li> <li>• Indicadores.</li> <li>• Estructura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son metas que se pretenden conseguir o lograr o el fin del último al que se pretende llegar. Se trata de la última motivación por la que una persona realiza una acción y pretende hacer una pauta de actividades para llegar a una meta. (Rivera, et al., 2020. Pág., 7).</li> <li>• Es un dato o un conjunto de datos que nos ayudan a medir objetivamente la evolución del sistema de gestión. Los indicadores deben poseer la mayor precisión posible, tener pertinencia con el tema a analizar, deben ser sensibles a los cambios, confiables, demostrables, y ser datos fáciles de obtener. (Rivera, et al., 2020. Pág., 9).</li> <li>• Según Blanco, et al., (2019) señala que: El origen del concepto Estructura Organizacional viene de la administración científica planteada por Frederick Taylor en el siglo XX durante la segunda revolución industrial en los años 1830-1914; esta representa una escuela que surge en una época en la que se produce una crisis en el crecimiento y evolución de las organizaciones basadas en distintas teorías, lo cual incentiva la búsqueda de eficiencia, racionalidad, organización del trabajo, productividad e incremento de las ganancias de los negocios. (Pág. 15).</li> </ul>	Se aplicará encuesta con preguntas cerradas a todo el personal de la fundación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo general; objetivos específicos o secundarios, metas.</li> <li>• Indicadores de gestión: aplicado en la eficacia, eficiencia y efectividad.</li> <li>• Estructura organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias de comunicación.</li> <li>• Métodos de medición en los objetivos.</li> <li>• Implementación de una retroalimentación continua.</li> <li>• Indicadores de procesos en la gestión.</li> <li>• Indicadores en el proceso del desempeño.</li> <li>• Estructura organizacional, sistema de control y cultura organizacional.</li> </ul>	Encuesta con preguntas cerradas.
♦ Diseñar una propuesta de implementación de las mejoras en relación con la gestión del teletrabajo en la Fundación Bandera Blanca.	Cambio organizacional.	El cambio es una constante y los gerentes que lo anticipan y reaccionan rápida y responsablemente, salen adelante; sin embargo, los líderes organizacionales que anticipan e inventan el futuro son aún más exitosos porque inventan el juego en su industria, las demás organizaciones son seguidores que se adaptan al cambio y, finalmente, están las organizaciones que no sobreviven. (Jaramillo, 2020, Pág., 133)	Se aplicará encuesta con preguntas cerradas a todo el personal de la fundación.	Modelo de Lewin.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descongelamiento.</li> <li>• Cambio.</li> <li>• Recongelamiento.</li> </ul>	Encuesta con preguntas cerradas.

Fuente: Elaboración propia.

### **3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS**

#### **Análisis de datos en una investigación Cuantitativa.**

Hernández, Fernández y Baptista (2020) afirman que:

Una vez que los datos se han codificado, transferido a una matriz, guardado en un archivo y limpiado de errores, el investigador procede a analizarlos. En la actualidad, el análisis cuantitativo de los datos se lleva a cabo por computadora u ordenador. Ya casi nadie lo hace de forma manual ni aplicando fórmulas, en especial si hay un volumen considerable de datos. (p.278)

#### **Para el proceso de análisis de datos se efectúa una serie de pasos:**

Hernández, Fernández y Baptista (2020) señalan como:

Fase 1. Seleccionar un programa estadístico en la computadora (ordenador) para analizar los datos. Fase 2. Ejecutar el programa y tarea analítica. Fase 3. Explorar los datos: a) Analizar descriptivamente los datos por variable. b) Visualizar los datos por variable. Fase 4. Evaluar la confiabilidad y validez logradas por el o los instrumentos de medición. Fase 5. Analizar mediante pruebas estadísticas las hipótesis planteadas (análisis estadísticos inferencial). Fase 6. Realizar análisis adicionales. Fase 7. Preparar los resultados para presentarlos (tablas, graficas, cuadros, etcétera). (p.278)

La información se recopila de encuesta con preguntas cerradas. El análisis de los datos cuantitativos se realiza a través de estadística, gráficos, promedios, porcentajes, tablas y demás elementos estadísticos.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

A continuación, en este capítulo se van a presentar los resultados obtenidos de la aplicación de instrumentos de recolección de información para el logro de los objetivos planteados en esta investigación. Se aplicó una encuesta con preguntas cerradas a los 14 colaboradores en general de la Fundación Bandera Blanca, los cuales se dividen en 2 jefaturas y 12 colaboradores.

### 4.1 La gestión actual del teletrabajo en la Fundación Bandera Blanca.

La información para este objetivo fue obtenida a través de una encuesta con preguntas cerradas a los 14 colaboradores, de acuerdo con lo establecido en el cuadro de operacionalización de variables del capítulo III.

De la unidad de análisis de la Gestión actual del teletrabajo se desprenden los siguientes indicadores.

**Tabla 3**

*Cuadro unidad de análisis objetivo específico I.*

Unidad de análisis	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión actual del teletrabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frecuencia de capacitación.</li> <li>• Requisitos para la utilización de los recursos tecnológicos.</li> <li>• Controles de seguimiento para los teletrabajadores.</li> </ul>

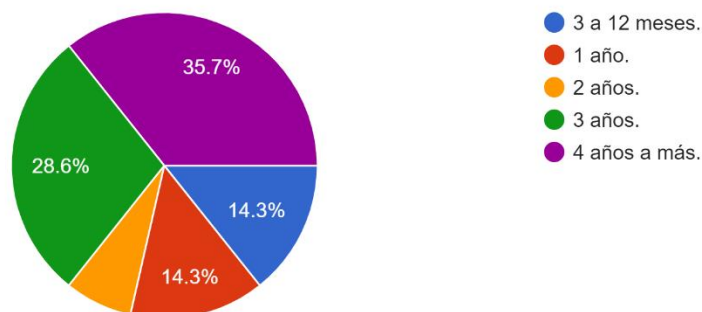
*Fuente:* Elaboración propia.

**¿Cuál es la cantidad de tiempo que tienes laborando para la Fundación Bandera Blanca?**

**Gráfico 1**

*Gráfico circular de distribución porcentual.*

1. ¿Cuál es la cantidad de tiempo que tienes laborando para la Fundación Bandera Blanca?  
14 respuestas



*Fuente:* Elaboración propia basada en colaboradores de la Fundación Bandera Blanca al segundo semestre 2024.

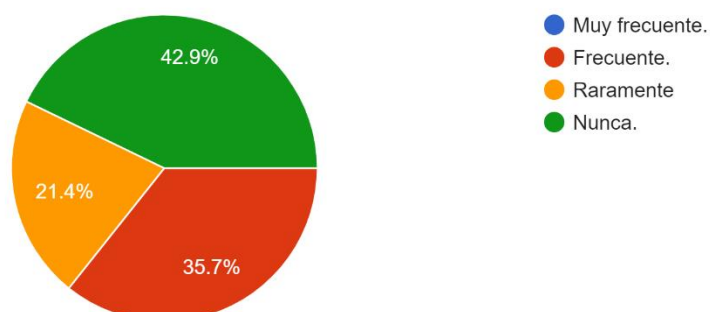
#### **4.1.1 Frecuencia de capacitación.**

**¿Con cuanta frecuencia se capacita al personal en relación con el teletrabajo?**

#### **Gráfico 2**

*Gráfico circular de distribución porcentual en la frecuencia de capacitación.*

2. ¿Con cuanta frecuencia se capacita al personal en relación con el teletrabajo?  
14 respuestas



*Fuente:* Elaboración propia basada en colaboradores de la Fundación Bandera Blanca al segundo semestre 2024.

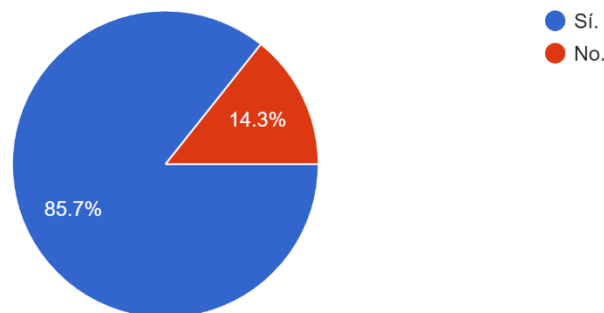
#### 4.1.2 Requisitos para la utilización de los recursos tecnológicos.

**¿Cumplen con los requisitos para la utilización de los recursos tecnológicos?**

##### Gráfico 3

*Gráfico circular de distribución porcentual en utilización de los recursos tecnológicos.*

3. ¿Cumplen con los requisitos para la utilización de los recursos tecnológicos?  
14 respuestas



*Fuente:* Elaboración propia basada en colaboradores de la Fundación Bandera Blanca al segundo semestre 2024.

#### 4.1.3 Controles de seguimiento para los teletrabajadores.

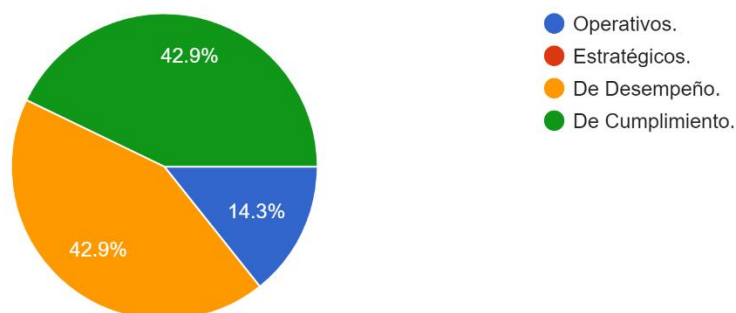
**¿Qué controles utilizan para dar seguimiento a las personas que realizan teletrabajo?**

##### Gráfico 4

*Gráfico circular de distribución porcentual en controles de seguimiento.*

#### 4. ¿Qué controles utilizan para dar seguimiento a las personas que realizan teletrabajo?

14 respuestas



*Fuente:* Elaboración propia basada en colaboradores de la Fundación Bandera Blanca al segundo semestre 2024.

#### 4.2 Objetivos indicadores y estructura necesarias para la mejora de la gestión del teletrabajo.

La información para este objetivo fue obtenida a través de una encuesta con preguntas cerradas a los 14 colaboradores, de acuerdo con lo establecido en el cuadro de operacionalización de variables del capítulo III.

De la unidad de análisis de objetivos, indicadores y estructura se desprenden los siguientes indicadores.

**Tabla 4**

*Cuadro unidad de análisis objetivo específico II.*

Unidad de análisis	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos, indicadores y estructuras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategias de comunicación.</li> <li>Métodos de medición en los objetivos.</li> <li>Implementación de una retroalimentación continua.</li> <li>Indicadores de procesos en la</li> </ul>

	<p>gestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores en el proceso del desempeño.</li> <li>• Estructura organizacional, sistema de control y cultura organizacional.</li> </ul>
--	---

*Fuente:* Elaboración propia.

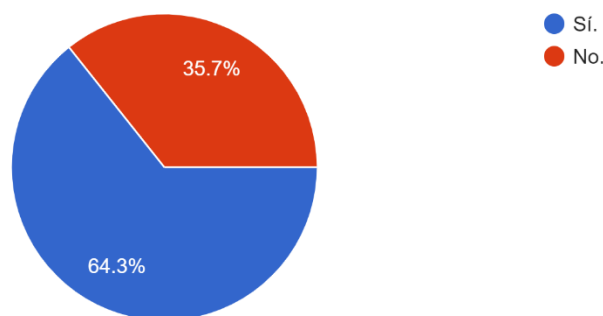
#### 4.2.1 Estrategias de comunicación.

##### ¿Realizan una revisión constante de estrategias de comunicación?

#### Gráfico 5

*Gráfico circular de distribución porcentual en estrategias de comunicación.*

5. ¿Realizan una revisión constante de estrategias de comunicación?  
14 respuestas



*Fuente:* Elaboración propia basada en colaboradores de la Fundación Bandera Blanca al segundo semestre 2024.

#### 4.2.2 Métodos de medición en los objetivos.

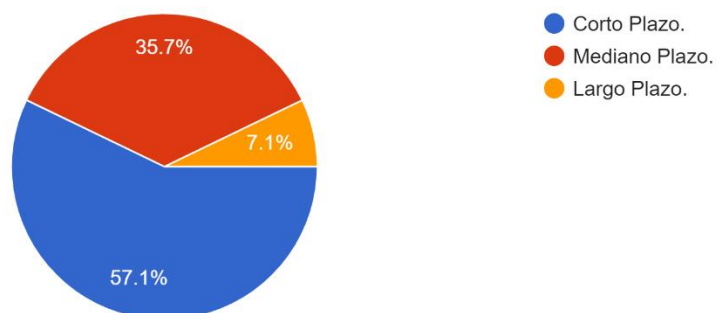
##### ¿A qué plazo tienen definidos sus objetivos?

#### Gráfico 6

*Gráfico circular de distribución porcentual en medición en los objetivos.*

## 6. ¿A qué plazo tienen definidos sus objetivos?

14 respuestas



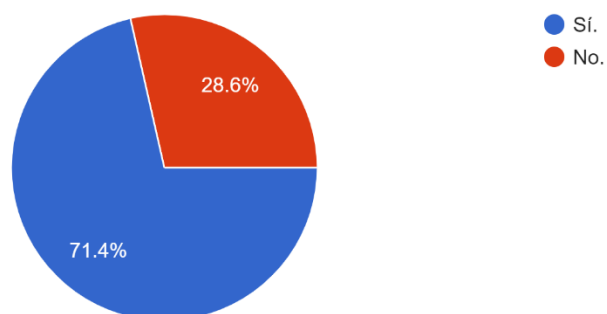
*Fuente:* Elaboración propia basada en colaboradores de la Fundación Bandera Blanca al segundo semestre 2024.

**¿Utilizan métodos para la medición en los objetivos?****Gráfico 7**

*Gráfico circular de distribución porcentual en medición en los objetivos.*

## 7. ¿Utilizan métodos para la medición en los objetivos?

14 respuestas



*Fuente:* Elaboración propia basada en colaboradores de la Fundación Bandera Blanca al segundo semestre 2024.

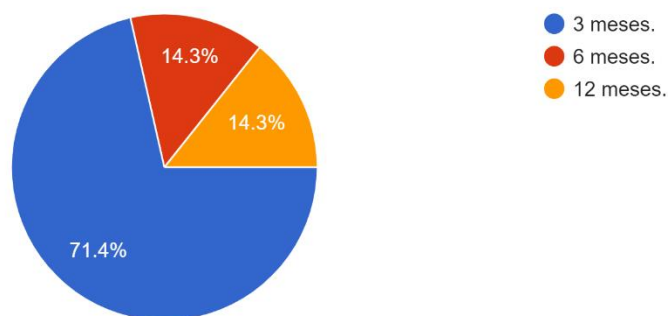
### 4.2.3 Implementación de una retroalimentación continua.

#### ¿Cada cuánto tiempo implementan una retroalimentación continua?

##### Gráfico 8

Gráfico circular de distribución porcentual en retroalimentación continua.

8. ¿Cada cuánto tiempo implementan una retroalimentación continua?  
14 respuestas



Fuente: Elaboración propia basada en colaboradores de la Fundación Bandera Blanca al segundo semestre 2024.

### 4.2.4 Indicadores de procesos en la gestión.

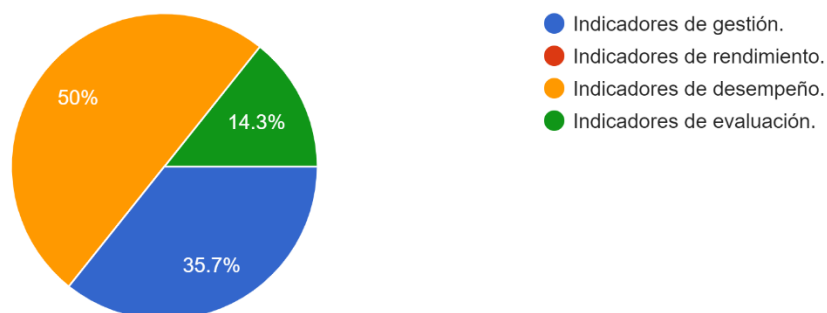
#### ¿Tienen indicadores de gestión definidos? ¿Marque los indicadores que utilizan?

##### Gráfico 9

Gráfico circular de distribución porcentual en proceso de gestión.

9. ¿Tienen indicadores de gestión definidos? ¿Marque los indicadores que utilizan?

14 respuestas



*Fuente:* Elaboración propia basada en colaboradores de la Fundación Bandera Blanca al segundo semestre 2024.

#### 4.2.5 Indicadores en el proceso del desempeño.

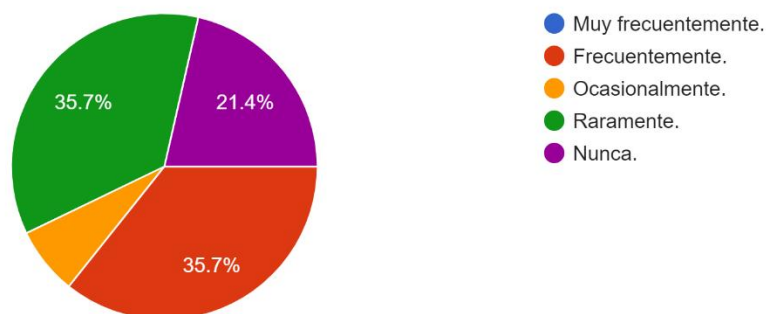
¿Con cuanta frecuencia revisan indicadores de desempeño?

#### Gráfico 10

*Gráfico circular de distribución porcentual en el desempeño.*

10. ¿Con cuanta frecuencia revisan los indicadores de desempeño?

14 respuestas



*Fuente:* Elaboración propia basada en colaboradores de la Fundación Bandera Blanca al segundo semestre 2024.

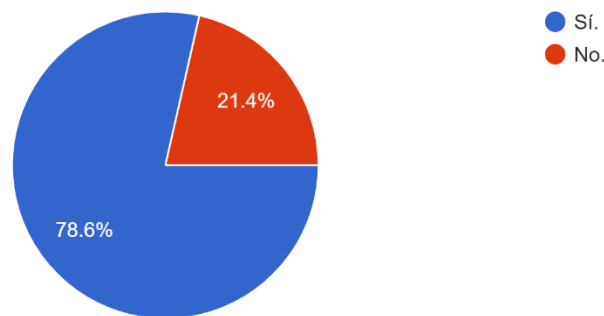
#### **4.2.6 Estructura organizacional, sistema de control y cultura organizacional.**

##### **¿La estructura organizacional se basa en una jerarquía tradicional?**

###### **Gráfico 11**

*Gráfico circular de distribución porcentual en estructura organizacional.*

11. ¿La estructura organizacional se basa en una jerarquía tradicional?  
14 respuestas



*Fuente:* Elaboración propia basada en colaboradores de la Fundación Bandera Blanca al segundo semestre 2024.

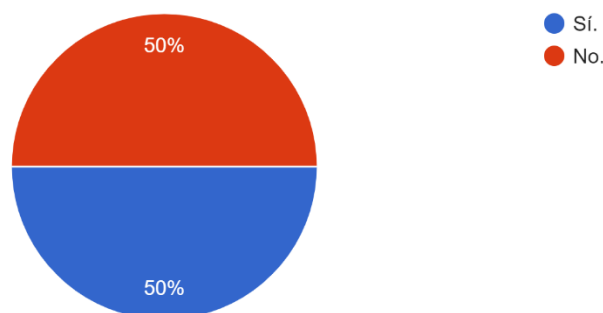
##### **¿Existen programas de mentorías como parte de la estructura organizacional?**

###### **Gráfico 12**

*Gráfico circular de distribución porcentual en estructura organizacional.*

12. ¿Existen programas de mentorías como parte de la estructura organizacional?

14 respuestas



*Fuente:* Elaboración propia basada en colaboradores de la Fundación Bandera Blanca al segundo semestre 2024.

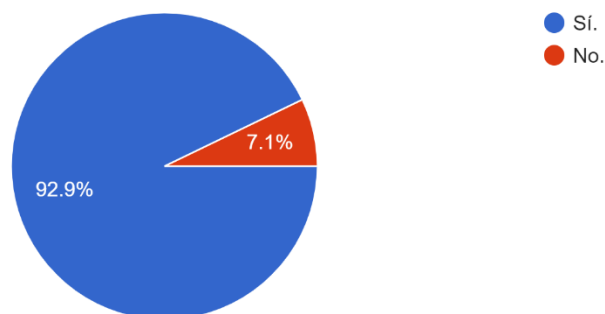
**¿En la cultura organizacional tienen una declaración de misión y valores definida?**

### Gráfico 13

*Gráfico circular de distribución porcentual en cultura organizacional.*

13. ¿En la cultura organizacional tienen una declaración de misión y valores definida?

14 respuestas



*Fuente:* Elaboración propia basada en colaboradores de la Fundación Bandera Blanca al segundo semestre 2024.

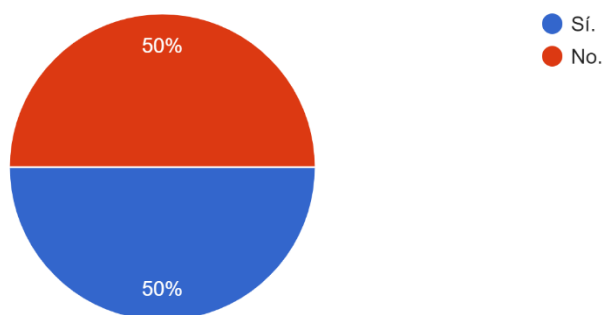
## ¿Proporcionan una cultura organizacional que fomenten la relación del teletrabajo en los colaboradores?

### Gráfico 14

Gráfico circular de distribución porcentual en cultura organizacional.

14. ¿Proporcionan una cultura organizacional que fomenten la relación del teletrabajo en los colaboradores?

14 respuestas



*Fuente:* Elaboración propia basada en colaboradores de la Fundación Bandera Blanca al segundo semestre 2024.

### 4.3 Propuesta de Implementación de las mejoras en relación con la gestión del teletrabajo en la Fundación Bandera Blanca.

La información para este objetivo fue obtenida a través de una encuesta con preguntas cerradas a los 14 colaboradores, de acuerdo con lo establecido en el cuadro de operacionalización de variables del capítulo III.

De la unidad de análisis de cambio organizacional se desprenden los siguientes indicadores.

### Tabla 5

*Cuadro unidad de análisis objetivo específico III.*

Unidad de análisis	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cambio Organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo de Lewin: Descongelamiento. Cambio. Recongelamiento.</li> </ul>

*Fuente:* Elaboración propia.

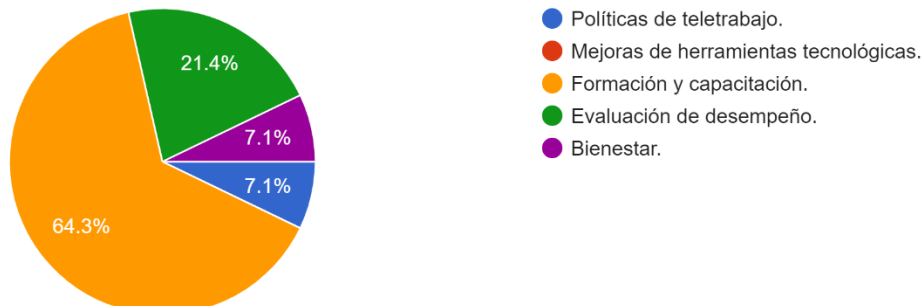
### 4.3.1 Descongelamiento.

**¿Qué cambios considera usted que son necesarios para mejorar la gestión del teletrabajo?**

#### Gráfico 15

*Gráfico circular de distribución porcentual en el modelo de Lewin.*

15. ¿Qué cambios considera usted que son necesarios para mejorar la gestión del teletrabajo?  
14 respuestas



*Fuente:* Elaboración propia basada en colaboradores de la Fundación Bandera Blanca al segundo semestre 2024.

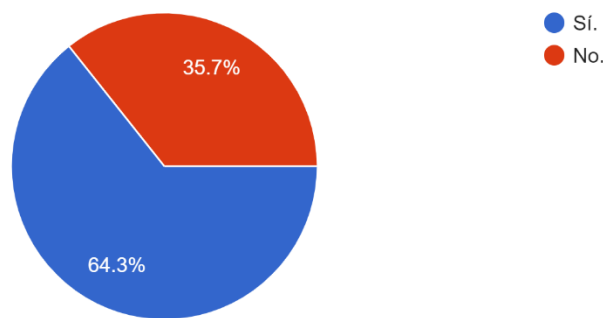
### 4.3.2 Cambio.

**¿Se comunica claramente la necesidad del cambio organizacional a todos los colaboradores?**

### Gráfico 16

*Gráfico circular de distribución porcentual en el modelo de Lewin.*

16. ¿Se comunica claramente la necesidad del cambio organizacional a todos los colaboradores?  
14 respuestas



*Fuente:* Elaboración propia basada en colaboradores de la Fundación Bandera Blanca al segundo semestre 2024.

### 4.3.3 Recongelamiento.

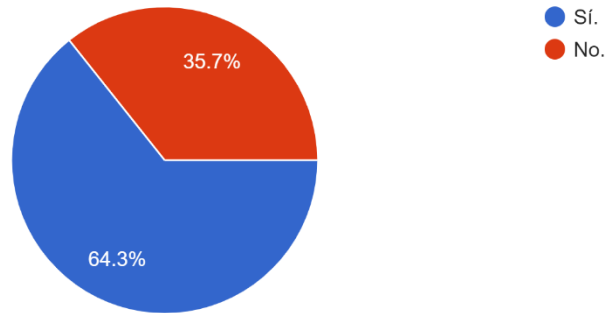
**¿Se identifico y abordó las resistencias al cambio antes de iniciar el proceso de la modalidad de teletrabajo?**

### Gráfico 17

*Gráfico circular de distribución porcentual en el modelo de Lewin.*

17. ¿Se identifico y abordó las resistencias al cambio antes de iniciar el proceso de la modalidad de teletrabajo?

14 respuestas



*Fuente:* Elaboración propia basada en colaboradores de la Fundación Bandera Blanca al segundo semestre 2024.

## **CAPÍTULO V: DISCUSIÓN**

En el presente capítulo y con base en los resultados obtenidos, se analizará e interpretará los datos de la información presentados en el capítulo IV, con el propósito de dar una solución al planteamiento del problema de investigación.

## **5.1 Objetivo I.**

### **5.1.1 Identificar la gestión actual del teletrabajo en la Fundación Bandera Blanca.**

#### **5.1.1.1 Frecuencia de Capacitación.**

Como se observó en el capítulo I en el trabajo de investigación presentado por los autores Romani y Siu (2022), En su teoría “El teletrabajo y sus implicaciones en la adaptación de las organizaciones en tiempos de pandemia referenciado en los antecedentes internacionales y nacionales denota la importancia en relación con sus seis objetivos la gestión” (Romani y Siu, 2022, p.1) de Recursos Humanos dentro de una organización juega un papel cada vez más estratégico.

Romani y Siu, (2022) señalan:

El desarrollo de herramientas legislativas internacionales para el trabajo a distancia de acuerdo con convenios internacionales como por ejemplo la Organización Internacional de Trabajo (OIT). Minimizar los riesgos de salud emocional a los colaboradores y que estas organizaciones puedan capacitar a los elegidos para este tipo de modalidad.

Flexibilidad y autonomía, nuevas herramientas digitales integradas a la cultura organizacional y que las entidades promuevan actividades físicas para reducir los riesgos para la salud ocupacional. (p.53)

En relación con los resultados obtenidos en la investigación desarrollada en el capítulo IV se puede analizar que la organización está clara con la importancia de una capacitación, sin

embargo, hay grandes oportunidades de mejoras en esta área en la gestión del teletrabajo con el alcance de los objetivos.

#### **5.1.1.2 Requisitos para la Utilización de los Recursos Tecnológicos.**

Como se observó en el en el capítulo II en el marco conceptual de la presente investigación desde el autor Eurofound y OIT 2019, Como se citó en International Labour Organization, 2020. En sus teorías del trabajo a distancia hacen énfasis detallando sobre los recursos tecnológicos, que “el trabajo se realiza plena o parcialmente en una ubicación alternativa distinta del lugar de trabajo predeterminado. Sus criterios se basan en la definición establecida previamente de trabajo a distancia y que la utilización de dispositivos electrónicos personales” (Eurofound y O I T, 2019, p.7), “como una computadora, una tableta o un teléfono (móvil o fijo) sirven para desempeñar el trabajo. La utilización de dispositivos electrónicos personales debe constituir una parte fundamental del desempeño del trabajo” (Eurofound y O I T, 2019, p.7). También señala que “los diferentes dispositivos o herramientas pueden utilizarse para comunicarse con colegas, clientes, etc., y para efectuar tareas específicas relacionadas con el trabajo, sin estar directamente en contacto con otras personas” (Eurofound y O I T, 2019, p.7).

De igual manera como lo menciona El Sistema Costarricense de Información Jurídica en el Reglamento para regular el teletrabajo N° 42083-MP-MTSS-MIDEPLAN-MICITT señala en el Artículo 5. Contrato o adenda de teletrabajo. El contrato o adenda de teletrabajo al deberá contener al menos los siguientes aspectos:

c) Los medios tecnológicos y de ambiente requeridos.

En relación con los resultados de este indicador en el capítulo IV se evidencia el impacto que representa para la fundación como un factor de mejora para la gestión y desempeño, están claros

de esto, dejan en evidencia la importancia de esta variable para lograr el desarrollo organizacional.

### **5.1.1.3 Controles de Seguimiento para los Teletrabajadores.**

De acuerdo con los autores Sánchez y Sánchez (2022), citados en el capítulo II como se observó en el marco conceptual. El control de gestión es un elemento vital en una organización, ya que puede llevarla al cumplimiento efectivo de todas las metas planificadas. Un buen control permite monitorear las actividades y así comprobar si se ajustan a lo planeado, revisando las fallas que este pueda tener para luego corregirlas. De la misma manera que señalan que el control de gestión es un método, un medio para guiar con orden el pensamiento y la acción; primero que todo hay que predecir, establecer un pronóstico sustentado al cual determinar los objetivos y concretar un esquema de acción. Ambos autores definen que el control en la gestión de los recursos humanos ha ampliado su campo y ha dejado de ser una simple administración de las actividades tradicionales de empleo, relaciones laborales, remuneraciones y prestaciones. En concordancia con lo anteriormente mencionado para el análisis de resultados a este indicador en la pregunta planteada del capítulo anterior los colaboradores de la Fundación Bandera Blanca confirman la importancia a esta teoría para mejorar la productividad basadas en el rendimiento observado generando un impacto como un factor de mejora en el alcance de los objetivos organizacional la estructura y desempeño.

## **5.2 Objetivo II.**

## **5.2.1 Catalogar objetivos indicadores y estructura necesarias para la mejora de la gestión del teletrabajo.**

### **5.2.1.1 Estrategias de Comunicación.**

Como se logró observar en el análisis a este indicador del capítulo IV, esta variable genera un gran impacto por lo que su función es un punto para considerar en el desarrollo organizacional de manera efectiva para el alcance de los objetivos de la organización en el cual consideran la importancia de este indicador como un factor crucial para la gestión efectiva del teletrabajo.

### **5.2.1.2 Métodos de Medición en los Objetivos.**

Según como se menciona en los antecedentes del capítulo I citado por los autores Sandoval y López, (2019) en su teoría de trabajo investigativo de La Alineación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible Como Modelo de Gestión Para Las Organizaciones Sin Fines de Lucros, en el desarrollo de análisis de resultados mencionan que las organizaciones necesitan gestionar sus recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución del logro de los objetivos o de alcanzar buenos resultados, lo que genera la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que les permitan adaptar sistema de gestión. Con esta finalidad las organizaciones utilizan modelos o normas de referencia que les permiten dirigir y controlar las organizaciones. En relación con el análisis de resultados a las respuestas de este indicador en el capítulo IV concuerda con la importancia a esta teoría como herramientas y técnicas utilizadas en la que se evalúan el progreso y el cumplimiento de metas para una mejor gestión al alcance de los objetivos y desempeño de la fundación.

### **5.2.1.3 Implementación de una retroalimentación Continua.**

Definido por el autor Alles (2022) en su teoría Desempeño, citado en el capítulo II del marco conceptual considera como tema de nuestra disciplina, recursos humanos, en todos los casos se relacionan con la totalidad de los integrantes de la organización. Una evaluación es un tema de todos ya sea para evaluados o evaluadores muchas veces en ambos roles. De acuerdo con la respuesta obtenida del capítulo IV se logra analizar un impacto a la importancia de este componente clave en desarrollar el talento y la mejora en la organización como un factor de desempeño para crear un entorno más colaborativo, motivador y en orientación al crecimiento para mejorar la gestión del teletrabajo en relación con el alcance de los objetivos, estructura y desempeño de la fundación.

#### **5.2.1.4 Indicadores de Procesos en la Gestión.**

Como se citó en los antecedentes en el punto C del capítulo I por los autores Sandoval y López (2019) en su teoría La Alineación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible Como Modelo de Gestión Para Las Organizaciones Sin Fines de Lucros, En su investigación realizada analizaron como resultado que las organizaciones necesitan gestionar sus recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución del logro de los objetivos o de alcanzar buenos resultados, lo que genera la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que les permitan adaptar sistema de gestión. Con esta finalidad las organizaciones utilizan modelos o normas de referencia que les permiten dirigir y controlar las organizaciones. De acuerdo con el análisis del capítulo IV en comparación con la teoría de los autores se evidencia el impacto que genera esta variable sobre la importancia para el desempeño de los colaboradores y la identificación de las áreas de mejoras para el logro de los objetivos.

### **5.2.1.5 Indicadores en el Proceso del Desempeño.**

De acuerdo con los autores Rivera, et al., (2020) en su teoría del Desempeño como se observó en el capítulo II en el marco conceptual, hacen referencia que el desempeño es la capacidad de la organización que armoniza los resultados individuales grupales y de la propia organización; que estimula el rendimiento; reconoce las percepciones de los trabajadores; y expresa las características de las competencias que éstas posee. En concordancia de esta teoría con respuesta en el análisis del capítulo IV se podría analizar la importancia de este indicador como una herramienta esencial para la organización hacia los colaboradores considerándose uno de los factores en el alcance de los objetivos y de crecimiento sostenible para la mejora en la gestión del teletrabajo.

### **5.2.1.6 Estructura Organizacional, Sistema de Control y Cultura Organizacional.**

Según el autor Guerrero (2022), en su teoría de trabajo investigación Estructura organizacional de la Fundación Runaq'aya a partir del modelo de la Estrella de Jay Galbraith y Amy Kates, como se observó en los antecedentes punto E en el capítulo I, Guerrero, (2022) señala que:

El diseño de la organización, según lo indicaron Galbraith y Kates (2007), va más allá de simplemente reorganizar cuadros en el organigrama que, por ser una figura abstracta y rígida, estará matizada por límites y fronteras que con la departamentalización de la estructura organizacional generará algunas barreras de comunicación. (p.93)

“Con independencia de lo bien pensada que esté, que se detectaron en el presente estudio para ser tratadas a partir de las capacidades laterales: redes, procesos laterales, equipos, roles

integrativos y estructuras matriciales” (Guerrero, 2022, p.93) a partir de las que se analizaron y se “identificaron los mecanismos de coordinación e integración, en los que la fundación debe hacer mayor hincapié, de cara a lograr la adopción y la implementación efectiva de la forma estructural para que opere de manera articulada e intercomunicada” (Guerrero, 2022, p.93).

Esta teoría responde a las confirmaciones de las preguntas de este indicador en el capítulo IV, podemos analizar que la organización está clara con el valor que una estructura organizacional puede fortalecer en su desarrollo de una cultura positiva, manteniendo una proyección que los motiva y los guía hacia los pilares esenciales de una misión y visión definida, generando un impacto en la relación del teletrabajo en los colaboradores creando un ambiente positivo y productivo como uno de los factores principales para la mejora de la gestión a la modalidad del teletrabajo en relación con el alcance de la estructura y desempeño en la fundación.

### **5.3 Objetivo III.**

#### **5.3.1 Diseñar una propuesta de implementación de las mejoras en relación con la gestión del teletrabajo en la Fundación Bandera Blanca.**

➤ **Modelo de Lewin:** Definido por el autor Granados, (2020), en el capítulo II, señala que: El modelo creado por Lewin consta de 3 fases: descongelamiento, cambio y congelamiento. “La teoría dice que el primer estado o descongelamiento comienza cuando se reducen las tensiones y los problemas existentes para poder llevar a cabo un nuevo proceso” (Granados, 2020, p.2). “El segundo término, llamado cambio, consiste en que la gerencia de la empresa busca fórmulas para adaptarse a la situación a la que quiere llegar la dirección de la compañía” (Granados, 2020, p.2).

“El último proceso del modelo se llama congelamiento y es la estabilización del nuevo estado” (Granados, 2020, p.2).

#### **5.3.1.1 Descongelamiento.**

Como se logró observar en el capítulo II en el marco teórico desde el autor Jaramillo (2020) en su teoría en su libro Gerencia del cambio Organizacional según Kurt Lewin, interesado en la psicología social y el tema de las relaciones interpersonales; sus planteamientos respecto al tema del cambio organizacional. Hace referencia que Lewin plantea que el “CO se puede ubicar bajo tres grandes descripciones • Teoría investigación/acción • Teoría de campo • Modelo de cambio de los tres pasos y en la etapa del modelo de Lewin” (Jaramillo, 2020, p.135) el “descongelamiento, hace referencia a minimizar las fuerzas que mantienen el sistema en el nivel actual, que se puede hacer mediante la introducción en el sistema de información que mostraría la presencia de ciertas discrepancias” (Jaramillo, 2020, p.135) entre el “comportamiento deseado por los empleados y el comportamiento real” (Jaramillo, 2020, p.135). De acuerdo con la investigación realizada con el análisis en el capítulo IV, se confirma la teoría de Lewin que mediante esta fase implica preparar a la organización en formación y capacitación para un cambio fundamental desafiando el estado actual de la fundación y crear nuevas necesidades de cambio en el que impacta como un factor primordial para mejorar la gestión de la modalidad de teletrabajo.

#### **5.3.1.2 Cambio.**

Citado en el capítulo II por el autor Jaramillo (2020) en su teoría indica que el Cambio, se trata de modificar el comportamiento de la organización para alcanzar otro nivel en el plan; es el desarrollo de nuevos comportamientos, valores y actitudes a través del cambio de estructuras y

procesos organizacionales. En relación con lo manifestado por los colaboradores de la fundación en el análisis del capítulo IV, se puede analizar el impacto de esta fase dentro de la fundación consideran la importancia esta variable como un factor de mejora al cambio organizacional para que los individuos se adapten a las nuevas formas de operar.

### **5.3.1.3 Recongelamiento.**

De la misma manera como se observó en el capítulo II desde el mismo autor Jaramillo (2020) en su teoría del modelo de Lewin el Recongelamiento, se refiere a estabilizar la nueva etapa en la que se encuentra la organización, reforzar los elementos recién introducidos y se puede lograr mediante cultura organizacional, normas, políticas y estructuras. En el mismo capítulo a esta teoría desde el autor Granados, (2020) señala que esta última Fase o Modelo de Congelamiento supone el momento de estabilizar en la organización un nuevo estado que viene para quedarse. Este momento “se llama estado de equilibrio y, para que triunfe, es necesario el apoyo de agentes como las normas de empresa, la cultura empresarial y la estructura organizacional. Para poder estabilizar la nueva situación” (Jaramillo, 2020, p.135). Hace señalamiento que Lewin afirma que la mejor vía es disminuir las tensiones anteriores para afianzar el nuevo cambio. Jaramillo (2020) señala que:

Una alternativa para llevar a cabo el deterioro del estado pasado implica que el agente del cambio o responsable del proceso debe conseguir la cooperación de la organización. Para ello, debe coordinar la participación con todas aquellas personas responsables en el diseño y la ejecución del experimento. (p.135)

De acuerdo con el análisis en el capítulo IV, queda en clara evidencia que se confirma el impacto que tiene esta teoría del modelo de Lewin anteriormente mencionada por ambos autores como una herramienta importante a los cambios de la nueva modalidad, podemos analizar el impacto que tiene para mejorar la gestión del teletrabajo en el desempeño de la fundación.

## **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 6.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

A continuación, en este capítulo se detallan las ideas resultantes en relación con los resultados obtenidos del capítulo IV y analizados en el capítulo V del presente trabajo de investigación, en el cual se ha realizado un análisis de datos pertinente para esclarecer las conclusiones más importantes con respecto al estudio para mejorar la gestión del teletrabajo en relación con el alcance de objetivos, estructura y desempeño. A partir de este análisis, este capítulo se orienta al establecimiento de conclusiones en función de los objetivos planteados y, además, se presenta una serie de recomendaciones vinculadas a las conclusiones.

En este capítulo las conclusiones y recomendaciones se han estructurado en función de cada objetivo y sus indicadores, por lo que se diseña y ordena en una tabla compuesta de dos columnas, en la columna izquierda enfatiza las conclusiones a las que ha sido posible llegar de acuerdo con los indicadores, y en la columna derecha se compone por las recomendaciones del caso según cada conclusión establecida.

**Tabla 6**

*Conclusiones y Recomendaciones*

<b>6.1.1 Objetivo Especifico I</b>	
<b>• Identificar la gestión actual del teletrabajo en la Fundación Bandera Blanca.</b>	
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
<b>INDICADOR:</b>	
<b>Frecuencia de Capacitación.</b>	

<p>De acuerdo con los resultados de la investigación realizada se concluye que los colaboradores no cuentan con una capacitación frecuente. La falta de formación y capacitación en teletrabajo se ha convertido en uno de los principales obstáculos entre los colaboradores, muchos no cuentan con el suficiente conocimientos necesarios, la insuficiencia o ausencia de este proceso dentro de la organización puede inducir a una baja productividad pueden tener dificultades para mantenerse enfocados y cumplir con sus tareas, impidiendo el desarrollo personal de los mismos, problemas de comunicación, mala calidad del trabajo hacia la falta de formación en herramientas virtuales. Este factor puede considerarse crítico que afecta el rendimiento individual como el éxito general de la fundación.</p>	<p>Se sugiere implementar programas de capacitación en el que se destaque la importancia de adaptarse a este nuevo paradigma laboral incluyendo el uso de herramientas digitales, gestión del tiempo efectiva en entornos virtuales que les orienten a mejorar las habilidades y desarrollo personal. Es fundamental establecer técnicas de seguimiento de progreso.</p> <p>Esto se puede lograr incluso mediante programas frecuentes de capacitación virtuales, para proporcionar una mejor flexibilidad y accesibilidad para mejorar las habilidades de los teletrabajadores desde cualquier lugar, diseñando una vía efectiva para el desarrollo profesional y personal.</p>
<b>INDICADOR:</b>	
<b>Requisitos para la Utilización de los Recursos Tecnológicos.</b>	

<p>En relación con los resultado se puede concluir que la utilización de los recursos tecnológicos juega un papel protagónico para la modalidad de teletrabajo, siendo un factor importante dentro de la gestión de esta modalidad en la fundación, esto queda en evidencia que los teletrabajadores consideran la importancia de este indicador y cumplen con los requisitos necesarios para la utilización de la tecnología en la que les permite aumentar su productividad, eficiencia, procesos y la comunicación.</p> <p>La fundación de beneficia que los colaboradores hagan utilidad de los recursos tecnológicos reduciendo los costos, gastos y sobre todo los libera de una reubicación o despido mejorando la seguridad laboral.</p>	<p>Se recomienda que la fundación realice capacitación continua y proporcionar herramientas adecuadas con el objetivo de mantener actualizados a los colaboradores sobre las últimas tendencias y habilidades. Que puedan instruirse correctamente en el aprendizaje de utilizar estas herramientas de manera efectiva que facilite el trabajo remoto. Finalmente, que promuevan la ética digital para que puedan crear un entorno tecnológico más seguro y respetuoso.</p>
<b>INDICADOR:</b>	
<b>Controles de Seguimiento para los Teletrabajadores.</b>	

<p>La utilización de los controles de seguimientos implementados por la fundación son esenciales para mantener la efectividad, responsabilidad especialmente en lo que respecta a la productividad y los horarios de los teletrabajadores asegurando que el trabajo remoto sea tan productivo, de acuerdo a los resultados de la investigación se determinó que la organización actualmente utilizan controles de seguimiento considerando la importancia que estos indicadores sean un factor fundamentales para la mejora del teletrabajo en relación con el alcance de los objetivos, desempeños y estructura de la fundación. Entre ellos destacan indicadores como el de cumplimiento, desempeño y operativos monitoreando del progreso para asegurar que se cumplan los plazos y objetivos establecidos.</p>	<p>Se recomienda aprender a gestionar la utilización de los controles de seguimiento efectivo en los teletrabajadores, ya que estos indicadores les ayudarán a maximizar la efectividad del teletrabajo y asegurar un seguimiento adecuado del rendimiento y los objetivos.</p>
--	---

*Fuente:* Elaboración propia

## **Tabla 7**

### *Conclusiones y Recomendaciones*

#### **6.1.2 Objetivo Especifico II**

- **Catalogar objetivos indicadores y estructura necesarias para la mejora de la gestión del teletrabajo.**

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
INDICADOR:	
Estrategias de Comunicación.	
<p>Según la información analizada y la encuesta realizada se puede llegar a la conclusión que la Fundación Bandera Blanca consideran que este indicador es importante y esencial para el desarrollo organizacional de manera efectiva para el alcance de los objetivos de la organización, no solo les proporciona un marco claro para la trasmisión de mensajes, sino que les fortalece y fomenta las relaciones sólidas entre los teletrabajadores garantizándoles claridad, adaptabilidad enfrentando los desafíos y aprovechando las oportunidades. Como una comunicación interna no solo empodera a los colaboradores, sino que también a la fundación en general alineando los esfuerzos y promoviendo el ambiente colaborativo para la mejora de la gestión del teletrabajo.</p> <p>Este indicador puede llevar a la fundación a crear las relaciones sólidas entre los empleados y partes interesadas conduciéndolos a una mayor</p>	<p>Se recomienda establecer estrategias de comunicación efectiva en el entorno del teletrabajo bien definidas como clave para construir una cohesión del equipo y la productividad en alcanzar los objetivos organizaciones más cohesionado, productivo y positivo. Esto les permitirá a mantener establecidos las metas y objetivos comunicacionales y ajustar estrategias cuando sea necesario.</p>

lealtad y satisfacción adaptando los a los cambios en el entorno.	
<b>INDICADOR:</b>	
<b>Métodos de Medición en los Objetivos.</b>	
<p>Con la investigación realizada se puede determinar que la Fundación cuenta con métodos de medición en los objetivos a corto plazo, utilizan este indicador como una herramienta esencial dentro de su organización en la que buscan maximizar su eficiencia y efectividad, mejorando el rendimiento y asegurando que el equipo de teletrabajadores se dirijan hacia sus metas de manera efectiva y adaptable.</p> <p>La organización al utilizar este indicador como uno de los factores importantes para mejorar la gestión del teletrabajo en relación con el alcance de objetivos y desempeño les ayuda a identificar si se están cumpliendo esas metas en tiempo previsto generando que la motivación y el compromiso del equipo aumente.</p>	<p>Se recomienda establecer métodos de medición efectivos en los objetivos en entorno dinámico, donde los cambios sean constantes, proporcionar métricas claras para evaluar el desempeño a corto plazo como una clave para el éxito a largo plazo que impulse el rendimiento y el éxito de los objetivos establecidos para mejorar la gestión del teletrabajo.</p>
<b>INDICADOR:</b>	
<b>Implementación de una retroalimentación Continua.</b>	

<p>Se concluye que la organización al implementar una retroalimentación continua en el teletrabajo es crucial para el desarrollo y el éxito organizacional. Este indicador fomenta una cultura de comunicación abierta en la que consideran la variable como un factor clave para la mejora de la gestión en la modalidad.</p> <p>La Fundación logra identificar las áreas de mejoras de una manera muy proactiva, ajustando estrategias y procesos en tiempo real ya que les facilita a los teletrabajadores el aprendizaje y el crecimiento contribuyendo a la motivación y el compromiso del equipo. Bajo esta modalidad la organización sabe realizarla de manera regular y adaptativa, estableciendo un ritmo que les permite a los colaboradores recibir los comentarios significativos en frecuencia que les garantice se sientan apoyados y alineados con los objetivos al tiempo que les permite realizar los ajustes ágiles en su desempeño.</p>	<p>Como recomendación, establecer un sistema de retroalimentación continua no solo en mejora del rendimiento individual y colectivo, sino que también fortalezca la cohesión del equipo y la efectividad organizacional a largo plazo.</p> <p>Fomentar ese flujo constante de retroalimentación para cultivar la confianza, mejorar la productividad y un sentido de pertinencia en el equipo en un entorno donde las interacciones son más desafiantes.</p>
<b>INDICADOR:</b>	
<b>Indicadores de Procesos en la Gestión.</b>	

<p>En este indicador podemos llegar a la conclusión que los indicadores de gestión son fundamentales para la organización como un factor para mejorar la gestión del teletrabajo, ya que les proporcionan una base objetiva en la que pueden medir el alcance de los objetivos, desempeño y rendimiento. Al establecer las áreas de mejoras pueden evaluar el progreso de los teletrabajadores, tomar decisiones para optimizar los procesos.</p> <p>Existen tres indicadores que consideran importante indicadores de desempeño, de gestión y de evaluación, lo cual les ayuda para mejorar la eficiencia operativa, sino que también contribuye a la satisfacción y el desarrollo profesional de los teletrabajadores fortaleciéndoles así una cultura organizacional y la cohesión del equipo en el teletrabajo enfocándose en los resultados.</p>	<p>Se sugiere proporcionar los indicadores de procesos en la gestión para identificar las áreas de mejoras bajo una supervisión directa limitada. Es esencial que garanticen la eficiencia, la transparencia y la adaptabilidad que los puede llevar a contribuir al éxito general de la organización en este entorno remoto.</p> <p>Con estos indicadores les permita obtener una visión integral del desempeño y la gestión facilitando el impulso de mejoras continuas</p>
<p><b>Indicadores en el Proceso del Desempeño.</b></p>	

<p>En los indicadores en el proceso del desempeño se concluyó que la organización realiza con poca frecuencia una revisión, siendo esta variable una herramienta crucial para la gestión del teletrabajo en relación con el alcance de los objetivos y desempeño, este indicador facilita la toma de decisiones, alineando los esfuerzos del equipo con los objetivos estratégicos de la organización. Si consideraran una revisión muy frecuente no solo mejorara el rendimiento, sino que también les impulsaría una cultura de mejora continua y éxito sostenible.</p>	<p>Ante los resultados obtenidos en esta variable se recomienda que la fundación considere la importancia de implementar una revisión muy frecuente de indicadores de desempeño, para permitir identificar patrones o tendencias que puedan indicar áreas de mejoras. Al realizar una revisión frecuente les permitirá detectar desviaciones o problemas en tiempo real, lo que facilita realizar ajustes rápidos y necesarios para mejorar el rendimiento.</p>
<b>INDICADOR:</b>	
<b>Estructura Organizacional, Sistema de Control y Cultura Organizacional.</b>	
<p>La Fundación actualmente cuenta con una estructura organizacional basada en la jerarquía tradicional, es un factor fundamental para mejorar la gestión del teletrabajo impulsándolos a la eficiencia en la que les proporciona claridad sobre las responsabilidades, mediante este indicador se llegó a la conclusión que poseen programas de mentorías para optimizar los flujos de trabajos a su cultura organizacional fomentando la relación del teletrabajo.</p> <p>La cultura organizacional que tiene la fundación</p>	<p>La importancia que representa una estructura y cultura organizacional motiva particularmente en este caso a la recomendación de diseñar una cultura sólida con el propósito que tanto la organización como los teletrabajadores se vean beneficiados para mejorar el rendimiento y desempeño organizacional.</p>

en el entorno remoto no solo mejora el rendimiento, también les ayuda a contribuir al éxito sostenible.	
---	--

*Fuente:* Elaboración propia

**Tabla 8**

*Conclusiones y Recomendaciones*

<b>6.1.3 Objetivo Especifico III</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Diseñar una propuesta de implementación de las mejoras en relación con la gestión del teletrabajo en la Fundación Bandera Blanca.</b></li> </ul>	
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
<b>MODELO DE LEWIN</b>	
<b>INDICADOR:</b>	
<b>Descongelamiento.</b>	
Según los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los colaboradores de la fundación Bandera Blanca, se puede determinar que para mejorar la gestión del teletrabajo consideran cuatros cambios claves existentes, formación y capacitación, evaluación de desempeño, bienestar y políticas de teletrabajo; mediante la implementación de estos cambios la organización puede crear un entorno de teletrabajo más productivo y satisfactorio no solo para la fundación, sino también para los teletrabajadores.	Se recomienda que, para mejorar la gestión del teletrabajo con el alcance de los objetivos, es esencial establecer un enfoque integral que incluya la creación de políticas claras, capacitación y recursos para proporcionar una formación sobre las herramientas digitales y habilidades de gestión al manejo del tiempo, evaluación y retroalimentación continua para mejorar el entorno de trabajo. Al implementar estas estrategias, la organización puede lograr un teletrabajo más eficiente.

<b>INDICADOR:</b>	
<b>Cambio.</b>	
<p>Se concluye que la organización sí cuenta con una comunicación clara para la necesidad del cambio organizacional en entorno al teletrabajo, la implementación de este indicador hace que la fundación se adapte para enfrentar desafíos en las diferentes variables como la gestión del rendimiento, la comunicación efectiva en la que puedan adaptarse a un estructura y procesos organizacionales en este entorno para lograr un éxito sostenible en el futuro laboral.</p>	<p>Se recomienda que la organización no solo implemente nuevas políticas y herramientas, sino también proporcionar la creación de una cultura que valore la flexibilidad y el equilibrio entre la vida laboral y personal de los teletrabajadores. Mediante este enfoque pueden adaptarse a los cambios y procesos organizacionales en entorno del teletrabajo.</p>
<b>INDICADOR:</b>	
<b>Recongelamiento.</b>	
<p>Según la información analizada y la encuesta realizada se puede llegar a concluir que la fundación sí comunicó e identificó la resistencia al cambio antes de implementar la modalidad de teletrabajo, identificar este cambio antes de ejecutarlo es un factor para la mejora en la gestión en este entorno remoto. Es importante que consideren este indicador como un factor esencial para aprovechar al máximo los beneficios del teletrabajo.</p>	<p>Se recomienda abordar la resistencia de manera proactiva y crear un ambiente de confianza para facilitar una transición más fluida hacia el teletrabajo asegurando así una implementación exitosa y sostenible para el alcance de los objetivos y desempeño de la fundación.</p>

*Fuente:* Elaboración propia

## **6.2 LIMITACIONES**

La presente investigación desarrollada ha permitido realizar una recopilación de información y análisis de datos de manera exitosa capaz de concluir los aspectos mencionados anteriormente y, así mismo, establecer las recomendaciones pertinentes en cada indicador.

El trabajo de investigación realizado se desarrolló en un entorno favorable, no contó con ningún tipo de limitación que obstaculizaran su desarrollo. Se contó con recursos adecuados, como acceso a información actualizada, herramientas tecnológicas efectivas y un equipo colaborativo comprometido. La ausencia de restricciones contribuyó a un desarrollo eficiente y exitoso del trabajo, optimizando tanto la calidad de los resultados como la satisfacción del equipo involucrado.

## **CAPÍTULO VII: PROPUESTA \***

En el presente capítulo se desarrollarán las principales recomendaciones para el diseño de un programa de mejora de la gestión del teletrabajo como propuesta con el propósito de resolver el planteamiento del problema de investigación.

### **7.1 Nombre de la propuesta**

Mejora de la gestión del teletrabajo en la Fundación Bandera Blanca en relación con el alcance de objetivos, estructura y desempeño.

### **7.2 Institución, organización o población en la cual se desarrollará**

Fundación Bandera Blanca ubicado en Hatillos San José.

### **7.3 Objetivo general y específicos de la propuesta**

#### **Objetivo general**

Diseñar un programa integral para la mejora de la gestión del teletrabajo, enfocado en optimizar el alcance de objetivos, fortalecer la estructura organizacional y mejorar el desempeño de los colaboradores de la Fundación Bandera Blanca.

#### **Objetivos específicos**

- Construir un sistema de seguimiento basados en indicadores que permitan determinar el rendimiento de los colaboradores.
- Desarrollar un plan para optimizar canales de comunicación adaptados al teletrabajo.
- Establecer programas de capacitación para mejorar la gestión del teletrabajo y habilidades digitales.

### **7.4 Cronograma de actividades y responsables**

**Tabla 9***Cronograma actividades, gráfico de Gantt.*

Actividades	Responsable	Tiempo de duración																				
		Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8	Sem 9	Sem 10	Sem 11	Sem 12	Sem 13	Sem 14	Sem 15	Sem 16	Sem 17	Sem 18	Sem 19	Sem 20	
1 Diseñar un manual de planificación del teletrabajo con el alcance de los objetivos.	Gerencia General. David Castro Altamirano.																					
2 Crear indicadores claves de desempeño.	Gerencia General. David Castro Altamirano.																					
3 Desarrollar políticas claras internas de teletrabajo.	Gerencia General. David Castro Altamirano.																					
4 Construir una cultura organizacional remota.	Gerencia General. David Castro Altamirano.																					
5 Definir un plan de capacitación en la gestión y herramientas digitales.	Coordinadora. Berlín Castro.																					
6 Implementar sesiones de seguimiento a la mejora continua.	Coordinadora. Berlín Castro.																					

Fuente: Elaboración propia.

## 7.5 Presupuesto necesario para su implementación

### 7.5.1 Presupuesto para la mejora de la gestión del Teletrabajo.

**Tabla 10**  
*Presupuesto Programa Capacitación.*

<b>Presupuesto para la mejora de la gestión del Teletrabajo.</b>				
<b>Cant. Horas</b>	<b>Acción.</b>	<b>Descripción.</b>	<b>Monto</b>	<b>Monto</b>
<b>1</b>	3 H.	Capacitación	Capacitación Comunicación de Personal.	€ 60,000,00
<b>2</b>	3 H.	Capacitación	Capacitación Evaluación.	€ 60,000,00
<b>3</b>	3 H.	Capacitación	Capacitación Gestión Teletrabajo.	€ 60,000,00
<b>Total</b>			<b>€ 180,000,00</b>	
<b>4</b>	3 H.	Certificación	Certificado de Capacitación Comunicación de Personal.	€ 75,000,00
<b>5</b>	3 H.	Certificación	Certificado de Capacitación Evaluación.	€ 75,000,00
<b>6</b>	3 H.	Certificación	Certificado de Capacitación Gestión Teletrabajo.	€ 75,000,00
<b>Total</b>				<b>€ 225,000,00</b>
<b>Presupuesto Total</b>				<b>€ 405,000,00</b>

Fuente: Instituto Del Valle.

## **7.6 Descripción detallada de las fases de la propuesta**

Se amplia más a detalle las actividades a realizar para el cumplimiento de los objetivos específicos.

**7.6.1 Construir un sistema de seguimiento basados en indicadores que permitan determinar el rendimiento de los colaboradores.**

**7.6.1.1 Diseñar un manual de planificación del teletrabajo con el alcance de los objetivos.**

Consiste en diseñar un manual de planificación de teletrabajo para mejorar la gestión con el alcance de los objetivos fortaleciendo la estructura organizacional y el desempeño hay que tener presente la importancia de un programa interno del teletrabajo con sus actividades que mantienen una secuencia en la que permite cumplir con los términos del Decreto, por lo que se recomienda

seguir con el orden propuesto por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica. (MTSS). Esto para tener una guía en la elaboración del manual de planificación.

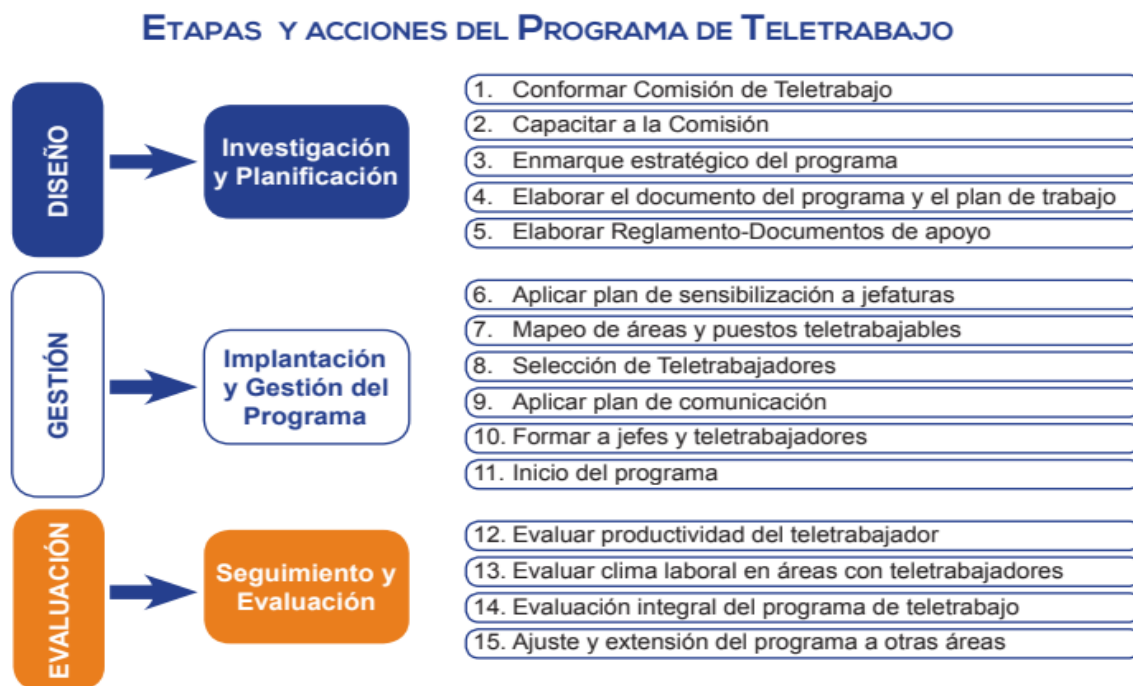


Figura N° 1. Programa de Teletrabajo MTSS.

Para diseñar un manual de planificación del teletrabajo se deben considerar los siguientes elementos:

**Tabla 11**

*Manual de planificación del Teletrabajo.*

Acción	Descripción
Guías de trabajo remoto	Se puede elaborar una guía de trabajo remoto que indiquen las instrucciones para realizar el teletrabajo.
Política de trabajo remoto	Es importante crear una política de trabajo remoto que establezca las reglas para esta modalidad.
Herramientas tecnológicas esenciales	Proporcionar las herramientas esenciales a los teletrabajadores, como una computadora, celular o tableta corporativo, y una buena conexión a internet.
Horarios flexibles	Se pueden implementar horarios flexibles para los trabajadores.
Herramientas de comunicación	Se pueden utilizar herramientas de comunicación bidireccional, como aplicaciones de chat y de videoconferencia en plataformas como Teams o Zoom.

Tareas claras	Se deben definir claramente las tareas que se deben realizar.
Mecanismo de coordinación	Se debe contar con un mecanismo de coordinación, control o supervisión de las labores que no afecte la privacidad de los trabajadores.
Compromiso organizacional	Es importante que la alta dirección de la fundación tenga voluntad y objetivos para adelantar un proyecto de teletrabajo.

Fuente: Elaboración propia.

### 7.6.1.2 Crear indicadores claves de desempeño.

Este apartado consiste en la implementación de indicadores claves que permitan la evaluación y el análisis del desempeño en el comportamiento de los colaboradores a través de sus rendimientos eficaz y funciones. Mediante estos indicadores se logran conocer las diferentes imperfecciones de los teletrabajadores en su manera de realizar su labor para corregirlos rápidamente, a través de indicadores tales como:

- Indicador de Gestión.
- Indicador de Rendimiento.
- Indicador de Desempeño.
- Indicador de Evaluación.

Además, de evaluar el desempeño de los teletrabajadores existen razones por la cual se deben implementar como:

- Recompensas.
- Realimentación.
- Desarrollo.
- Relaciones.
- Percepción.

- Potencial de desarrollo.
- Asesoría.

## **7.6.2 Desarrollar un plan para optimizar canales de comunicación adaptados al teletrabajo.**

### **7.6.2.1 Desarrollar políticas claras internas de teletrabajo.**

Consiste en desarrollar políticas internas para el teletrabajo, ayudará a establecer los lineamientos que garanticen la productividad, el bienestar del personal y el cumplimiento de las normas legales aplicables, este proceso se fundamenta del reglamento del MTSS para la implementación de teletrabajo, así como también de la Organización Internacional del Trabajo.

Se pueden considerar estos elementos para estructurar estas políticas:

- ❖ Propósito.
- ❖ Alcance.
- ❖ Definiciones.
- ❖ Requisitos y elegibilidad.
- ❖ Horarios y disponibilidad.
- ❖ Equipos y Recursos.
- ❖ Bienestar laboral.
- ❖ Productividad y medición de desempeño.
- ❖ Seguridad y confidencialidad.

**Tabla 12***Política Teletrabajo.*

<b>POLITICA INTERNA TELETRABAJO.</b>				
<b>Fecha de Creación</b>		23-nov-24		
<b>Fecha de Actualización</b>		23-nov-24		
<b>Fecha de Ejecución</b>				
<b>Historial</b>				
<b>Nivel de Revisión</b>	<b>Revisado por</b>	<b>Aprobado por</b>	<b>Fecha</b>	<b>Comentarios</b>
			23-nov-24	Creación
<b>Propósito</b>				
<p>Por medio de la presente política interna Fundación Bandera Blanca, en condición de empleador, de conformidad con los requisitos de la Ley No. 9738, Ley para regular el teletrabajo, y su reglamento, con el Decreto No. 42083-MP-MTSS-MIDEPLAN-MICIT, DECRETO N° 39225-MP MTSS-MICITT lo cual señala los lineamientos para regular dicha modalidad.</p>				
<b>Alcance</b>				
<p>Se podrá aplicar temporal o permanente, según los puestos en la que sus funciones puedan ejecutarse de manera teletrabajable, prevaleciendo el interés institucional, mientras se mantengan las condiciones que la originaron.</p>				
<b>Definiciones</b>				
<p>MTSS, (s.f) señala que:</p> <p><b>Teletrabajo:</b> 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.6)</p>				

**Teletrabajador:** Es toda persona que realiza y ejecuta sus funciones o tareas de manera remota, es decir, fuera de las instalaciones de la empresa, lugar habitual laboral u organización utilizando únicamente tecnologías para la información y comunicación. Para optar por esta modalidad el colaborador, como el puesto que desempeña deben cumplir con las definiciones de perfil de la empresa.

**Telecentro:** Es el espacio físico en el que se ofrece toda tecnología de información y comunicación para que el teletrabajador pueda desarrollar sus actividades laborales de manera remota. Tomado de la mano con los lineamientos de la organización y decreto vigente para garantizar la confidencialidad de información.

**Contrato de teletrabajo:** Es todo aquel acuerdo formal que se formalice entre el empleador y colaborador en el que se estipule que se podrá llevar a cabo dicha modalidad, es decir, fuera de las instalaciones de la organización. Dicho contrato debe cumplir con ciertas normativas y especificaciones en el que se puedan garantizar los derechos y responsabilidades del colaborador como empleador.

**Adenda de teletrabajo:** Documento adicional en el que se adjunta al contrato laboral ya existente en el que se pueda modificar, complementar o aclarar las condiciones en las que el colaborador podrá desarrollar sus actividades laborales de manera no presencial. Tiene como utilidad especialmente cuando no se contempla a inicios del contrato o se modifiquen las condiciones laborales para regular la modalidad. Es importante que la adenda de teletrabajo cumpla con la legislación laboral vigente del país.

**Horario flexible:** El sistema de trabajo en los que no existe un horario fijo de inicio y finalización en el que permitirá al teletrabajador organizar su jornada bajo la modalidad de teletrabajo de acuerdo con las necesidades personales, dentro de los límites de la organización. Es decir, el colaborador puede elegir la hora en que inicia y termina su jornada laboral.

**Condiciones del entorno del teletrabajador:** Para garantizar el rendimiento adecuado en salud y el bienestar del colaborador se debe establecer un conjunto de condiciones y especificaciones, ya que trabajan fuera de las instalaciones de la empresa, para que el colaborador pueda desempeñar y desarrollar sus responsabilidades se consideran aspectos como importantes como las herramientas tecnológicas, espacio físico, seguridad y salud, cumplimiento de normativas y políticas laborales, y otros aspectos para el desempeño de las labores.

**Perfil del teletrabajador:** Características, habilidades en conjunto de conocimientos y competencias que el colaborador debe tener para desempeñar sus labores bajo esta modalidad. Aunque esta modalidad se pueda aplicar a diferentes empleos, existen ciertas cualidades considerando la iniciativa, disciplina, flexibilidad y capacidad para proponer límites son características primordiales que forman el perfil ideal para la modalidad de teletrabajo.

**Puestos aptos para el teletrabajo:** Son los puestos que no se requieren de una presencia física del empleado y se puede realizar mediante herramientas digitales y necesarias con la capacidad remota, se debe considerar que cada puesto tiene sus particularidades en la que se requiera de una adaptación.

### **Características Generales.**

1. La modalidad de Teletrabajo debe ser para los colaboradores como para la organización.
2. Realizar solicitud de teletrabajo al departamento de Recursos Humanos.
3. Horario flexible siempre y cuando sea de previo acuerdo entre la organización y el colaborador de manera discrecional.
4. Para realizar la modalidad de teletrabajo debe estar sujeto a cumplimientos de metas y objetivos en el teletrabajo.
5. La evaluación, medición, control del colaborador serán previamente determinados en el contrato.
6. Para realizar un trabajo remoto el candidato debe cumplir con las condiciones específicas sobre el entorno en el que se presenta en dicha política.
7. El teletrabajador deberá estar con dicha disponibilidad y fácil localización en el transcurso de su jornada laboral.
8. El colaborador no tendrá necesariamente de manera permanente una supervisión directa.
9. En caso de que desde un inicio sea acordada bajo la modalidad de teletrabajo, el colaborador no podrá exigir de manera posterior su labor en las instalaciones de manera física.
10. Los colaboradores se reportarán en la póliza del seguro de riesgo del trabajo de la organización.

### **Condiciones mínimas del entorno del teletrabajador**

Bajo la modalidad de teletrabajo, para que el colaborador pueda ejercerla, la organización ha definido ciertas condiciones a cumplir:

El candidato tiene que garantizar a la organización que cuenta con las herramientas tecnológicas y digitales.

Velocidad a Internet y otras características de conectividad.

Acceso a la red de la organización.

Ubicación del espacio para la ejecución de trabajo.

Teléfono o celular corporativo en el que pueda ser localizado en cualquier momento.

La organización no va a asumir la responsabilidad para reembolsar los gastos que incurran como equipos ajenos a la compañía.

El colaborador tiene que comprometerse a cumplir con las condiciones mínimas del entorno laboral antes mencionadas. De no cumplirse, no podrá ser autorizada.

### **Responsabilidades**

Deberá estar disponible para la empresa mediante cualquier medio de comunicación durante la jornada laboral.

Si en cualquier momento las herramientas asignadas presentan daños o fallos por naturaleza y esto interrumpe con sus actividades deben ser reportados de manera inmediato con el objetivo de poder negociar su finalidad de jornada laboral.

En concepto con la jornada ordinaria laboral es la misma que rige si el colaborador ejerciera de forma presencial.

En temas de incapacidades o enfermedades, el trabajador tiene que reportarlo de manera inmediata ante su empleador.

Sí se requiere de la presencia del colaborador en las instalaciones, este debe presentarse inmediatamente.

El colaborador no puede hacerse responsable de familiares, conocidos o mascotas mientras ejerce sus actividades laborales.

El trabajador se hace responsable de la confidencialidad de información de la organización.

### **Perfil Teletrabajador**

Capacidad para automotivación.

Capacidad de concentración.

Capacidad en cumplir metas laborales.

Facilidad de trabajo en equipo.

Adaptación.

### **Puestos Aptos**

Para implementar el teletrabajo se van a considerar aquellos perfiles, equipos y herramientas que cumplan con las condiciones aptas para desarrollar dicha modalidad.

De caso ser necesario la organización podrá realizar las modificaciones o actualizaciones de los puestos que aplican para esta modalidad.

Sí aunque un puesto resulta ser adecuado para dicha modalidad la organización puede presentar otras consideraciones, no está obligada a implementar esta modalidad.

### **Revocatoria Modalidad Teletrabajo**

La organización podría cambiar su enfoque hacia una modalidad laboral de manera más presencial o una modalidad híbrida, siempre y cuando se haya otorgado con posterioridad desde un inicio.

Sí la organización compruebe que hay bajo rendimiento en la productividad del trabajador.

Sí el teletrabajador no cumple con los requisitos y condiciones establecidos o este mismo cometa una falta laboral grave en cuanto a su entorno laboral.

### **Responsabilidades Generales.**

Es responsabilidad del empleador que la persona teletrabajadora cuente con los equipos y herramientas tecnológicas y digitales necesarias.

Es responsabilidad de la gerencia que se cumplan con las normativas legales incluyendo la regulación de los horarios.

Es responsabilidad del colaborador el uso adecuado de los equipos y recursos que la organización proporcione para el desarrollo efectivo de sus actividades.

Será responsabilidad de la persona teletrabajadora respetar las políticas de seguridad y evitar el acceso NO autorizado a sistema de la organización.

Será responsabilidad de la administración que el colaborador conozca esta política y las normativas relacionadas al teletrabajo y este del cumplimiento de estas.

Es responsabilidad del colaborador como empleador mantener la confidencialidad de la información de la empresa y ambos deben actuar con profesionalismo y ética en el uso de los recursos.

Fuente: Elaboración propia.

#### **7.6.2.2 Construir una cultura organizacional remota.**

Consiste en construir una cultura organizacional a distancia en el que se aplique los elementos fundamentales como los valores organizacionales, normas, creencias, el comportamiento de los colaboradores al igual que incluir la ética de trabajo para lograr el cumplimiento de los objetivos en combinación con la tecnología y estrategias que fomenten la comunicación en el entorno virtual, es importante tomar en cuenta las fases del modelo de Kurt Lewin, también se pueden considerar los siguientes elementos como: un diagnóstico inicial en el que identifique el diseño de la estrategia de la mano con la comunicación interna, fomentar el bienestar, implementar el buen uso de las tecnologías, establecer los reconocimientos, seguimientos y ajustes, consolidación formalizando la cultura remota y mejora continua.

### 7.6.3 Establecer programas de capacitación para mejorar la gestión del teletrabajo y habilidades digitales.

#### 7.6.3.1 Definir un plan de capacitación en la gestión y herramientas digitales.

Es importante definir un plan de capacitación para ampliar el conocimiento de la gestión del teletrabajo y el buen uso de las herramientas digitales recibidas por la organización y la percepción sobre el desarrollo de destrezas tecnológicas dada a la necesidad para mejorar de la gestión del teletrabajo con el alcance de los objetivos.

Este plan se debe implementar a todo el personal teletrabajadores incluyendo a jefaturas administrativas de la Fundación Bandera Blanca.

**Tabla 13**

*Diseño del Plan de Capacitación.*

Plan de Capacitación.						
Dimensión de análisis.	Unidad ¿Quiénes?	Técnica.	Profundidad de la capacitación.	Entorno.	Lugar.	Periodo.
<b>Estratégica.</b>						
<b>Interés Organizacional.</b>						
Redacción de Objetivos.	Dirección Administrativa	Capacitación	Formación.	Colaborador Interno.	Virtual	I-Q
Estructuración de Contenido.	Dirección Administrativa	Capacitación	Formación.	Colaborador Interno.	Virtual	I-Q
Evaluación.	Dirección Administrativa	Capacitación	Formación.	Colaborador Interno.	Virtual	I-Q
Selección de Recursos.	Dirección Administrativa	Capacitación	Formación.	Colaborador Interno.	Virtual	I-Q
<b>Habilidades Técnicas.</b>						
Gestión de Teletrabajo.	Colaboradores	Capacitación	Formación y Conocimiento General.	Colaborador Interno.	Virtual	I-Q
Evaluación de Desempeño.	Colaboradores	Capacitación	Formación y Conocimiento General.	Colaborador Interno.	Virtual	I-Q
Comunicación Personal.	Colaboradores	Capacitación	Formación y Conocimiento General.	Colaborador Interno.	Virtual	I-Q
<b>Administrativos</b>						
Gestión Teletrabajo.	Dirección Administrativa	Capacitación	Formación y Conocimiento General.	Colaborador Interno.	Virtual	I-Q

Evaluación.	Dirección Administrativa	Capacitación	Formación y Conocimiento General.	Colaborador Interno.	Virtual	I-Q
Control Interno.	Dirección Administrativa	Capacitación	Formación y Conocimiento General.	Colaborador Interno.	Virtual	I-Q
<b>Habilidades Blandas</b>						
Manejo y solución de Conflictos.	Jefatura y Colaboradores	Capacitación	Formación y Conocimiento General.	Colaborador Interno.	Virtual	I-Q
Planeación y Organización.	Jefatura y Colaboradores	Capacitación	Formación y Conocimiento General.	Colaborador Interno.	Virtual	I-Q
Comunicación Remota.	Jefatura y Colaboradores	Capacitación	Formación y Conocimiento General.	Colaborador Interno.	Virtual	I-Q
<b>Instrumento</b>						
TIC'S	Jefatura y Colaboradores	Capacitación	Formación y Conocimiento General.	Colaborador Interno.	Virtual	I-Q

Fuente: Instituto Del Valle.

### 7.6.3.2 Implementar sesiones de seguimiento a la mejora continua.

Este proceso consiste en implementar unas sesiones de seguimiento a la mejora continua de los colaboradores, alcanzar los mejores resultados, no es labor de un día. Es un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos. Han de cumplirse los objetivos de la organización, y prepararse para los próximos retos. En el que se pueda identificar, analizar y mejorar el rendimiento y oportunidades para realizar los cambios graduales en la mejora de la gestión del teletrabajo.

El objetivo de este proceso es lograr identificar y eliminar las debilidades para ayudar a la incrementación de la calidad y eficacia, minimizar esos errores y mejorar la productividad. Para implementar este proceso se puede considerar los siguientes:

- 1) Una planificación inicial en el que se puedan identificar el propósito.
- 2) Establecer un cronograma.
- 3) Diseñar una agenda estructurada para las revisiones de avances, identificación de problemas, etc.

- 4) Usar las herramientas de soporte como los indicadores.
- 5) Realizar las sesiones.
- 6) Brindar el seguimiento, mejorar el proceso y celebrar esos logros.

## 7.7 Referencias

(MTSS), M. d. (21 de Octubre de 2015). PROGRAMA NACIONAL DE TELETRABAJO.

Obtenido de GUÍA PARA IMPLEMENTAR EL TELETRABAJO:

[https://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/teletrabajo/Guia\\_implementacion\\_Teletrabajo.pdf](https://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/teletrabajo/Guia_implementacion_Teletrabajo.pdf)

Refulio. y Rojas. (2022). MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN

ORGANIZACIONAL. Obtenido de El trabajo remoto y el desempeño laboral de los colaboradores de la universidad Roosevelt, 2022:

[https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/12074/2/IV\\_PG\\_MRHG\\_O\\_TE\\_Refulio\\_Rojas\\_2022.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/12074/2/IV_PG_MRHG_O_TE_Refulio_Rojas_2022.pdf)

OIT. Organización Internacional del Trabajo (2020). El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella. Primera edición 2020:

[https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmstp5/groups/public/@ed\\_protect/@protrav/@travail/documents/publication/wcms\\_758007.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmstp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@travail/documents/publication/wcms_758007.pdf)

Martínez, (2021). Desarrollo Organizacional. Modelo de Lewin: <https://cudh.edu.mx/wp-content/uploads/assignments/10441/67/MODELO-DE-KURT-LEWIN.pdf>

Sanchez, Cabezas, Huaranga y Castillo. (diciembre, 2023), La cultura Organizacional y la gestión del talento humano en el campus universitario editorial Lic. Pedro Misacc Naranjo, Msc:

[https://repositorio.cidecuador.org/bitstream/123456789/2868/3/Libro%20La%20Cultura%20Organizacional\\_VF.pdf](https://repositorio.cidecuador.org/bitstream/123456789/2868/3/Libro%20La%20Cultura%20Organizacional_VF.pdf)

INEC. (Febrero de 2023). En cuesta continua de empleo. Obtenido de EL TELETRABAJO Y USO DE PLATAFORMAS DIGITALES EN COSTA RICA:

[https://admin.inec.cr/sites/default/files/2023-02/ece.\\_teletrabajo\\_y\\_plataformas\\_digitaes\\_en\\_costa\\_rica\\_0.pdf](https://admin.inec.cr/sites/default/files/2023-02/ece._teletrabajo_y_plataformas_digitaes_en_costa_rica_0.pdf)

Carrera, Manobanda, Castro y Vallejo, (2019). Mejora continua de procesos de calidad. Ediciones Grupo Compás 2019:

<http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/487/3/listo%20MEJORAMIENTO%20CONTINUO.pdf>



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Alles, M. (2022). Desempeño en la Práctica. Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A:

<https://books.google.co.cr/books?id=QeCWEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Beltran, J. M. (s.f.). Herramientas para lograr la competitividad. Colombia: Panamericana ED;

primera edición:

[https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion\\_general/book/manual\\_indicadores.pdf](https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/manual_indicadores.pdf)

Blanco-Ariza. (2019). Estructuras Organizacionales y Competitividad. Una mirada de las medianas empresas. Barranquilla, Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar:

<https://bonga.unisimon.edu.co/server/api/core/bitstreams/735a1f70-ec27-45ee-84dd-c64a7b549945/content>

Fundación Bandera Blanca. (s.f). Historia-proyectos-Ubicación demográfica.

<https://fundacionbanderablancacr.com/>

González y Quintanilla. (2017). Clima Organizacional y Disposición al Cambio en una Entidad Sin

Ánimo de Lucro. Programa de Psicología Escuela de Medicina Y Ciencias de la Salud

Universidad del Rosario Bogotá.

<https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/f5b71442-c6a7-4b1a-b6b6-e19bd6f70980/content>

González y Rodríguez. (2019). Manual práctico de planeación estratégica. España: Ediciones Díaz de Santos: <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490522424.pdf>

Granados, P. (2020). Desarrollo organizacional. Modelo de Kurt Lewin: Colegio Universitario de Humanidades: <https://cudh.edu.mx/wp-content/uploads/assignments/10441/155/Modelo-Kurt-Lewin.pdf>

Guerrero, D. (2022). Estructura Organizacional de la Fundación Runaq'aya a partir del Modelo de la Estrella de Jay Galbraith y Amy Kates. Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de magíster en Administración (MBA), Universidad EAFIT Escuela de Administración Maestría en Administración (MBA) Medellín.  
<https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/a90c5435-d41e-44a4-a770-2ffe210441e/content>

Hernández, Fernández y Baptista, (2020). Metodología de la investigación. Quinta edición. México D.f: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V; Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736:  
<https://www.smujerescoahuila.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>

International Labour Organization (ILO). (22 de Julio de 2020). International Labour Organization. Obtenido de Definición y medición del trabajo a distancia, el teletrabajo,,:  
[file:///C:/Users/Dell/Downloads/wcms\\_758333%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Dell/Downloads/wcms_758333%20(2).pdf)

Jaramillo, A. (2020). Gerencia del cambio organizacional. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad Católica de Colombia:

<https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/842f0bd3-cbe0-46fe-887c-2407b849500f/content>

López, et al. (2019). Administración y Gestión Empresarial. Manabi, Ecuador: CASEDELPO CIA. LTDA:

[https://www.researchgate.net/publication/336509786\\_ADMINISTRACION\\_Y\\_GESTION\\_EMPRESARIAL](https://www.researchgate.net/publication/336509786_ADMINISTRACION_Y_GESTION_EMPRESARIAL)

López, Rodríguez y Ureña. (2015). Gestión de los Recursos en las Organizaciones No lucrativas costarricenses. Tecnológico de Costa Rica Escuela de Administración de Organizaciones.

[https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/6660/gestion\\_recursos\\_organizaciones\\_no\\_lucrativas\\_costarricenses.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/6660/gestion_recursos_organizaciones_no_lucrativas_costarricenses.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

May. et al. (2021). Indicadores administrativos usados para medir la efectividad de un sistema de información administrativo. México: 593 Digital Publisher CEIT:

[https://www.593dp.com/index.php/593\\_Digital\\_Publisher/article/view/859/888](https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/859/888)

Medina, et al., (2023). Método mixto de investigación: Cuantitativo y cualitativo. Puno – Perú:

Editorial Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S:AC:

<https://editorial.inudi.edu.pe/index.php/editorialinudi/catalog/view/118/160/189>

Pucheu, A. (2021). Gestión de la productividad y el desempeño: cómo gestionar personas en distintos tipos de puestos y procesos. Santiago, Chile: Ediciones UC, 2021:

<https://books.google.co.cr/books?id=O5o4EAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

- Rivera, et al., (2020). Indicadores de gestión: herramientas para lograr la competitividad. Panamá: Universidad de Panamá:  
[https://www.researchgate.net/publication/346484149\\_Indicadores\\_de\\_Gestion\\_Herramientas\\_para\\_lograr\\_la\\_competitividad-\\_Nathalie\\_Charles-\\_Prof\\_Jorge\\_Martinez](https://www.researchgate.net/publication/346484149_Indicadores_de_Gestion_Herramientas_para_lograr_la_competitividad-_Nathalie_Charles-_Prof_Jorge_Martinez)
- Romani y Siu. (2022). El Teletrabajo y sus Implicancias en la Adaptación de las Organizaciones en Tiempos de Pandemia. Revisión Sistemática. Universidad César Vallejos:  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/103120/Romani\\_MGI-Siu\\_RJJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/103120/Romani_MGI-Siu_RJJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sánchez, y Sánchez. (2022). Control de La Gestión de Recursos Humanos. Bogotá, D.C, Colombia: Fundación Universitaria Monserrate - Unimonserrate: <https://biblioteca-repositorio.clacso.edu.ar/handle/CLACSO/244934>
- Sandoval y López. (2019). La Alineación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible como Modelo de Gestión para las Organizaciones Sin Fines de Lucro: Caso Asobitico, 2018. Universidad Nacional de Ciencias Sociales Escuela de Relaciones Internacionales Programa de Posgrados.  
<https://repositorio.una.ac.cr/server/api/core/bitstreams/77923222-a881-45f9-9a8d-a0b91e61402c/content>
- Sistema Costarricense de Información Jurídica. (SCIJ). (20 de 12 de 2019). Reglamento para regular el teletrabajo, N° 42083-MP-MTSS-MIDEPLAN-MICITT. Obtenido de EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA, EL MINISTRO DE LA PRESIDENCIA, LA MINISTRA DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL, LA MINISTRA DE PLANIFICACIÓN NACIONAL Y POLÍTICA ECONÓMICA Y EL MINISTRO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA:

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=90342&nValor3=118927&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=90342&nValor3=118927&strTipM=TC)

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (SCIJ). (18 de 09 de 2019). Obtenido de Ley para regular el teletrabajo:

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=89753](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=89753)

Viana, R. J. (2023). Apuntes de Administración: La teoría y la Práctica. Argentina: Universidad Nacional de Misiones:

[https://editorial.unam.edu.ar/images/documentos\\_digitaless/Apuntes%20de%20Administracion\\_Viana.pdf](https://editorial.unam.edu.ar/images/documentos_digitaless/Apuntes%20de%20Administracion_Viana.pdf)



# **ANEXOS**

## Lista de Anexos

### a) Documentos importantes de la investigación

En el siguiente apartado se incluyen documentos como: instrumentos de recolección de la información, transcripciones de material discursivo, bitácoras de trabajo, fotografías, entre otros.

Anexo 1. Guía de entrevista para personas colaboradoras

**ENCUESTA PARA EL ESTUDIO INVESTIGATIVO LOS FACTORES PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL TELETRABAJO EN RELACIÓN CON EL ALCANCE DE OBJETIVOS, ESTRUCTURA Y DESEMPEÑO EN LA FUNDACIÓN BANDERA BLANCA DE HATILLOS SAN JOSÉ COSTA RICA, PARA EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2024. TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN MODALIDAD TESIS. UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA.**

La presente encuesta tiene por objetivo conocer su opinión acerca de las variables e indicadores respecto a la gestión del teletrabajo en relación con el alcance de objetivos, estructura y desempeño en la Fundación Bandera Blanca de Hatillos San José Costa Rica. Esta encuesta está diseñada con preguntas cerradas y es de manera anónima, los resultados de esta investigación permitirán identificar mediante un análisis la información para sustentar la veracidad de la investigación.

**Lea atentamente las siguientes instrucciones:**

- Esta encuesta consta de 17 preguntas. Lea atentamente cada una de ellas, revise todas las opciones y elija la alternativa que más le identifique.
- Marque la alternativa con una (X).

**Datos Generales.**

**Genero:**

Masculino.       Femenino.       Otro.

**Edad:**

- 18 a 25                       26 a 35                       36 a 45                       45 a más.

- 1. ¿Cuál es la cantidad de tiempo que tienes laborando para la Fundación Bandera Blanca?**
  - 3 a 12 meses.
  - 1 año.
  - 2 años.
  - 3 años.
  - 4 años a más.
  
- 2. ¿Con cuanta frecuencia se capacita al personal en relación con el teletrabajo?**
  - Muy frecuente.
  - Frecuente.
  - Raramente.
  - Nunca.
  
- 3. ¿Cumplen con los requisitos para la utilización de los recursos tecnológicos?**
  - Sí.
  - No.
  
- 4. ¿Qué controles utilizan para dar seguimiento a las personas que realizan teletrabajo?**
  - Operativos.
  - Estratégicos.
  - De Desempeño.
  - De Cumplimiento.
  
- 5. ¿Realizan una revisión constante de estrategias de comunicación?**
  - Sí.
  - No.
  
- 6. ¿A qué plazo tienen definidos sus objetivos?**
  - Corto plazo.
  - Mediano Plazo.
  - Largo plazo.
  
- 7. ¿Utilizan métodos para la medición en los objetivos?**
  - Sí.
  - No.
  
- 8. ¿Cada cuánto tiempo implementan una retroalimentación continua?**
  - 3 meses.

- 6 meses.
- 12 meses.

**9. ¿Tienen indicadores de gestión definidos? ¿Marque con una X los indicadores que utilizan?**

- Indicadores de gestión.
- Indicadores de rendimiento.
- Indicadores de desempeño.
- Indicadores de evaluación.

**10. ¿Con cuanta frecuencia revisan los indicadores de desempeño?**

- Muy frecuentemente.
- Frecuentemente.
- Ocasionalmente.
- Raramente.
- Nunca.

**11. ¿La estructura organizacional se basa en una jerarquía tradicional?**

- Sí.
- No.

**12. ¿Existen programas de mentorías como parte de la estructura organizacional?**

- Sí.
- No.

**13. ¿En la cultura organizacional tienen una declaración de misión y valores definida?**

- Sí.
- No.

**14. ¿Proporcionan una cultura organizacional que fomenten la relación del teletrabajo en los colaboradores?**

- Sí.
- No.

**15. ¿Qué cambios considera usted que son necesarios para mejorar la gestión del teletrabajo?**

- Políticas de teletrabajo.
- Mejoras de herramientas tecnológicas.
- Formación y capacitación.
- Evaluación de desempeño.
- Bienestar.

16. ¿Se comunica claramente la necesidad del cambio organizacional a todos los colaboradores?

- Sí.  
 No.

17. ¿Se identifico y abordó las resistencias al cambio antes de iniciar el proceso de la modalidad de teletrabajo?

- Sí.  
 No.

Anexo 2. Sistematización de las respuestas obtenidas

**Sistematización de las respuestas obtenidas.**

1. ¿Cuál es la cantidad de tiempo que tienes laborando para la Fundación Bandera Blanca?

Descripción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
3 a 12 meses.	2	14.3%
1 año.	2	14.3%
2 años.	1	7.1%
3 años.	4	28.6%
4 años a más.	5	35.7%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

2. ¿Con cuanta frecuencia se capacita al personal en relación con el teletrabajo?

Descripción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
Muy frecuente.	0	0%
Frecuente.	5	35.7%
Raramente.	3	21.4%
Nunca.	6	42.9%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

3. ¿Cumplen con los requisitos para la utilización de los recursos tecnológicos?

Descripción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
Sí	12	85.7%
No	2	14.3%

<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>
--------------	-----------	-------------

4. ¿Qué controles utilizan para dar seguimiento a las personas que realizan teletrabajo?

Descripción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
Operativos.	2	14.3%
Estratégicos.	0	0%
De Desempeño.	6	42.9%
De Cumplimiento.	6	42.9%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

5. ¿Realizan una revisión constante de estrategias de comunicación?

Descripción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
Sí	9	64.3%
No	5	35.7%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

6. ¿A qué plazo tienen definidos sus objetivos?

Descripción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
Corto plazo.	8	57.1%
Mediano Plazo.	5	35.7%
Largo plazo.	1	7.1%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

7. ¿Utilizan métodos para la medición en los objetivos?

Descripción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
Sí	10	71.4%
No	4	28.6%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

8. ¿Cada cuánto tiempo implementan una retroalimentación continua?

Descripción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
3 meses.	10	71.4%

6 meses.	2	14.3%
12 meses.	2	14.3%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

9. ¿Tienen indicadores de gestión definidos? ¿Marque con una X los indicadores que utilizan?

Descripción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
Indicadores de gestión.	5	35.7%
Indicadores de rendimiento.	0	0%
Indicadores de desempeño.	7	50%
Indicadores de evaluación.	2	14.3%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

10. ¿Con cuanta frecuencia revisan los indicadores de desempeño?

Descripción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
Muy frecuentemente.	0	0%
Frecuentemente.	5	35.7%
Ocasionalmente.	1	7.2%
Raramente.	5	35.7%
Nunca.	3	21.4%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

11. ¿La estructura organizacional se basa en una jerarquía tradicional?

Descripción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
Sí	11	78.6%
No	3	21.4%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

12. ¿Existen programas de mentorías como parte de la estructura organizacional?

Descripción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
Sí	7	50%
No	7	50%

<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>
--------------	-----------	-------------

13. ¿En la cultura organizacional tienen una declaración de misión y valores definida?

Descripción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
Sí	13	92.9%
No	1	7.1%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

14. ¿Proporcionan una cultura organizacional que fomenten la relación del teletrabajo en los colaboradores?

Descripción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
Sí	7	50%
No	7	50%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

15. ¿Qué cambios considera usted que son necesarios para mejorar la gestión del teletrabajo?

Descripción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
Políticas de teletrabajo.	1	7.1%
Mejoras de herramientas tecnológicas.	0	0%
Formación y capacitación.	9	64.3%
Evaluación de desempeño	3	21.4%
Bienestar.	1	7.1%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

16. ¿Se comunica claramente la necesidad del cambio organizacional a todos los colaboradores?

Descripción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
Sí	9	64.3%
No	5	35.7%

<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>
--------------	-----------	-------------

17. ¿Se identifico y abordó las resistencias al cambio antes de iniciar el proceso de la modalidad de teletrabajo?

Descripción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
Sí	9	64.3%
No	5	35.7%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Anexo 3. Fotografías de la Fundación Bandera Blanca.



**b) Documentación obligatoria establecida por la Universidad Hispanoamericana**

En las siguientes páginas, se presentan los siguientes anexos obligatorios.

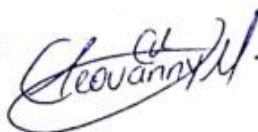
## Anexo 1. Declaración Jurada

### Anexo 1. Declaración Jurada

Yo, Jorge Geovanny García Martínez, mayor de edad, cédula de identidad número 155834384104, en condición de egresado de la carrera de Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, y advertido de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de Licenciatura, mi trabajo de graduación titulado "Los factores para mejorar la gestión del teletrabajo en relación con el alcance de objetivos, estructura y desempeño en la Fundación Bandera Blanca de Hatillos San José Costa Rica, para el segundo semestre del 2024" es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el *Diario Oficial La Gaceta* número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: "Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos 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, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Llorente de Tibás, San José, Costa Rica, el 29 de Noviembre del año 2024.

JORGE GEOVANNY GARCÍA MARTÍNEZ

Cédula de identidad: 155834384104



## Anexo 3. Carta de autorización de la entidad



### Anexo 3. Carta de autorización de la entidad

San José Costa Rica, 29 de noviembre de 2024.

Señoras y señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Hispanoamericana

Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de Coordinadora de Proyectos en/de **Fundación Bandera Blanca FBB De Costa Rica**, brindo autorización para que el estudiante Jorge Geovanny García Martínez, cédula de identidad 155834384104, desarrolle en esta Organización el trabajo de investigación titulado: **“Los factores para mejorar la gestión del teletrabajo en relación con el alcance de objetivos, estructura y desempeño en la Fundación Bandera Blanca de Hatillos San José Costa Rica, para el segundo semestre del 2024”**.

Además, indico que, en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, puede utilizarse públicamente el nombre de esta Organización.

Además, solicito que toda la información obtenida de esta Organización se utilice de manera confidencial, solamente para fines investigativos y educativos. En ese sentido, indico que, en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, se recurra a un pseudónimo o nombre ficticio para mantener nuestro anonimato.

Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico [fundacionbanderablanca@gmail.com](mailto:fundacionbanderablanca@gmail.com), o al teléfono 2214-4400.

Atentamente,

BERLIN

MARIA

CASTRO

ALTAMIRANO

O (FIRMA)

Firmado digitalmente  
por BERLIN MARIA  
CASTRO  
ALTAMIRANO (FIRMA)  
Fecha: 2024.12.02  
15:49:33 -06'00'

**Berlín Castro Altamirano**  
**Coordinadora de Proyectos**  
**Fundación Bandera Blanca FBB Costa Rica**

Cédula Jurídica: 3-006-656338  
[fundacionbanderablanca@gmail.com](mailto:fundacionbanderablanca@gmail.com)

Tel: 2214-4400  
[www.fundacionbanderablancacr.com](http://www.fundacionbanderablancacr.com)



## Anexo 4. Carta de aprobación del Tutor

### CARTA DEL TUTOR

San José, 6 de enero de 2025

**Destinatario**  
**Carrera**  
**Universidad Hispanoamericana**

Estimado señor:

El estudiante **Jorge García Martínez**, cédula de identidad número 155834384104, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **Los factores para mejorar la gestión del teletrabajo en relación con el alcance de objetivos, estructura y desempeño en la Fundación Bandera Blanca de Hatillos San José Costa Rica, para el segundo semestre del 2024**. la cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en administración de empresas énfasis en Recursos Humanos

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%	15
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		95

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

Atentamente, **SEIR FRANCISCO CHACON ACHI**  
 (FIRMA)

Firmado digitalmente por  
 SEIR FRANCISCO CHACON  
 ACHI (FIRMA)  
 Fecha: 2025.01.06 17:42:24  
 -06'00'

**Nombre Seir Chacón Achí**  
**Cédula identidad N 108480930**  
**Carné Colegio Profesional N 38245**

## Anexo 5. Carta de aprobación del Lector

### CARTA DE LECTOR

15 de enero de 2025

Señores  
Servicios Estudiantiles  
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor

El estudiante **Jorge Geovanny García Martínez**, cédula de identidad **155834384104** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Los factores para mejorar la gestión del teletrabajo en relación con el alcance de objetivos, estructura y desempeño en la Fundación Bandera Blanca de Hatillos San José Costa Rica, para el segundo semestre del 2024”**, el cual ha elaborado para obtener su grado de **Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, 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,

**LUIS ALBERTO  
VARGAS ZUÑIGA  
(FIRMA)**

Firmado digitalmente por LUIS  
ALBERTO VARGAS ZUÑIGA  
(FIRMA)  
Fecha: 2025.01.15 20:19:56 -06'00'

**Lic. Luis Vargas Zúñiga.**

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

## **Anexo 6. Licencia y autorización al CENIT**

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA,  
LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y LA PUBLICACIÓN  
ELECTRÓNICA  
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN**

San José, 29 de Noviembre de 2024.

Señoras y señores  
Centro de Información Tecnológico (CENIT)  
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

El suscrito, **Jorge Geovanny García Martínez**, con número de identificación **155834384104**, autor del trabajo de graduación titulado "**Los factores para mejorar la gestión del teletrabajo en relación con el alcance de objetivos, estructura y desempeño en la Fundación Bandera Blanca de Hatillos San José Costa Rica, para el segundo semestre del 2024**", presentado y aprobado en el año 2024 como requisito para optar por el título de **Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos**; 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, anexo los términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional.

Cordialmente,



Firma

**Jorge Geovanny García Martínez**

Cédula: **155834384104**

## **ANEXO 1 LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DEL AUTOR 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) El autor acepta que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncia 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) El autor manifiesta que se trata de una obra original sobre la que tiene los derechos que autorizan, y que es él quien 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 de la persona autora 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.