

UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Influencia de las prácticas del teletrabajo en el estrés y en el grado de motivación laboral en los trabajadores del sector de servicios en la Gran Área Metropolitana

Memoria de Seminario de Graduación

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

Baires Pérez Daniela, identificación No. 4-0246-0865

Cabrera Rodríguez Luis Andrés, identificación No. 1-1741-0018

Castro Solano Elena, identificación No. 5-0245-0145

Hernández Fallas Esteban, identificación No. 1-1649-0646

Vega Solano María José, identificación No. 1-1710-0410

Académico responsable de la investigación

PhD. Gustavo Díaz García

“Campus Omar Dengo”

Heredia, 2024

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia para completar este importante proyecto académico.

Expreso mi profunda gratitud a la Universidad Nacional por brindarme los recursos, el apoyo y la educación de calidad esenciales para mi desarrollo académico y personal. Agradezco especialmente a la Escuela de Administración por su dedicación y compromiso con la excelencia académica. Quiero expresar mi sincero agradecimiento a mis compañeros de equipo y al profesor, quienes han sido una fuente de motivación y colaboración. Sus ideas, discusiones y amistad han enriquecido mi experiencia universitaria y contribuido significativamente al éxito de este trabajo.

Finalmente, quiero expresar mi reconocimiento a todos aquellos quienes de una forma u otra contribuyeron a la realización de esta tesis. A nuestras familias por su ayuda y orientación, pues fueron invaluable y han dejado una huella imborrable en mi camino hacia la excelencia académica.

- Daniela Baires Pérez

Es un momento muy esperado, llegar hasta esta etapa de la carrera universitaria. Le agradezco mucho a Dios por darme el privilegio de haber estudiado en esta gran institución. Asimismo, agradezco mucho el apoyo brindado por mi familia y mi esposa, porque han sido pilares fundamentales en este proceso y han estado en los momentos más complicados a lo largo de estos años.

Les agradezco a los compañeros universitarios y a los docentes, por ser una parte importante en la vida estudiantil, en el aprendizaje, en el crecimiento profesional y personal. Adicionalmente, agradezco a todas las personas que de alguna manera han contribuido en la realización del trabajo final de graduación.

- Luis Andrés Cabrera Rodríguez

Quiero agradecer a Dios la oportunidad de trabajar en la tesis, por darme salud, fuerza, sabiduría y valentía, agradezco a mi madre, Kattia Solano, quien siempre estuvo conmigo en cada paso apoyándome, a toda mi familia y, a todas las personas que me apoyaron y me motivaron para no rendirme, a los compañeros de tesis, al profesor Gustavo Díaz, a los compañeros de trabajo que me motivaron y a la Universidad Nacional por toda la formación académica.

- María José Vega Solano

Primeramente, agradezco a Dios por darme la fuerza y la sabiduría del proceso, agradezco a mis padres que siempre me han brindado su apoyo incondicional para poder cumplir todos mis objetivos personales y académicos, me han inspirado siempre a perseguir mis metas y seguir adelante a pesar de las circunstancias.

Le agradezco a mi tutor el señor Gustavo Díaz García por su dedicación, paciencia, su guía y todos sus consejos, los llevaré grabados para siempre en la memoria en mi futuro profesional.

Agradecer a mis compañeros de tesis por las horas compartidas, el trabajo realizado en conjunto y las historias vividas, ha sido un honor tenerlos de compañeros en este proceso.

Agradecer a la Universidad Nacional de Costa Rica y a todos quienes forman parte de esta institución por permitirme y brindarme las condiciones para aprender y desarrollar mis conocimientos de una manera no solo académica, sino también humana, fueron muchos los valores enseñanzas y consejos que seguiré aplicando en el ámbito tanto profesional como personal.

Por último, un agradecimiento a los profesores lectores por su disponibilidad, apoyo, asesoría y dedicar parte de su valioso tiempo para este proceso, sin la ayuda de los señores. Gilberth Salinas López y Juan Carlos Rojas Vargas, nos habría sido difícil culminar este trabajo.

- Esteban Hernández Fallas

No me cansaré de dar gracias a Dios por permitirme llegar a este momento tan anhelado por tantos años, lo cual me permite cerrar un ciclo en mi vida. Retomar estudios con estudiantes que tienen la edad de mis hijas, fue todo un reto, pero también, un proceso enriquecedor y forjador de otros valores humanos en mi persona, por lo que agradezco profundamente a mis compañeros del grupo de tesis la paciencia, tolerancia, respeto y consideración. Al profesor Gustavo Díaz García, por su guía, disposición e interés de querer sacar lo mejor de los estudiantes para forjar excelentes profesionales; así como al profesor Juan Carlos Rojas Vargas y al señor Gilberth Salinas López por sus valiosos consejos y orientación en el desarrollo de este trabajo. A mi amiga Sarit Monge agradezco sus palabras de aliento e impulso para no cejar en este propósito.

-Elena Castro Solano

DEDICATORIA

Quiero dedicar esta tesis primeramente a Dios, que me ha permitido llegar hasta el final, también a mi familia, a mi mamá Kattia Solano que está muy orgullosa de mí, y a todas las personas quienes me motivaron y apoyaron para continuar, a aquellos que estuvieron en cada paso dado y, se preocuparon por mí.

- María José Vega Solano.

La dedicatoria de mi parte va dirigida a Dios, porque sin Él no hubiera logrado culminar tan importante proyecto. Igualmente, a mi esposa y a mi familia por todo el apoyo brindado a lo largo de este tiempo.

- Luis Andrés Cabrera Rodríguez.

Dedico la tesis primero a Dios, pues me brindó la fortaleza y la convicción para poder culminar con el proceso, a mis padres que siempre estuvieron apoyándome en el proceso, a mi hermana que siempre me brindó su apoyo incondicional y a todas las personas que a lo largo del camino me brindaron su ayuda.

- Esteban Hernández Fallas.

A Dios, por darme vida para alcanzar esta meta; a mi madre, por estar ahí brindándome apoyo en todo tiempo; a mis hijas, por ser mi inspiración y mi fuerza; y a todas las personas que, a lo largo del camino, de uno u otro modo, contribuyeron a este logro.

- Elena Castro Solano

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|-----------|
| Capítulo I Aspectos Metodológicos | 1 |
| Introducción..... | 2 |
| 1.1 Planteamiento del Problema y Descripción del Problema | 2 |
| 1.1.2 Interrogante de la Investigación | 5 |
| 1.1.3 Justificación de la Investigación..... | 5 |
| 1.1.4 Delimitación Temporal y Espacial..... | 10 |
| 1.2 Objetivos de la Investigación | 13 |
| 1.2.1 Objetivo General..... | 13 |
| 1.2.2. Objetivos Específicos | 13 |
| 1.3. Modelo de Análisis | 14 |
| 1.3.1 Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de las Variables | 14 |
| 1.3.2 Relaciones e Interrelaciones | 22 |
| 1.3.3 Estrategia de Investigación Aplicada..... | 23 |
| 1.3.4 Tipo de Investigación | 23 |
| 1.3.5 Fuentes de investigación | 23 |
| 1.3.6. Población | 25 |
| 1.3.7 Recopilación de los Datos | 26 |
| 1.3.8 Análisis e interpretación de la información..... | 28 |
| 1.3.8.2 Limitaciones | 29 |
| Conclusión | 30 |
| Capítulo II Marco de Referencia..... | 31 |
| Introducción | 32 |

| | |
|---|----|
| 2.1 Generalidad de la institución y/o empresa y, desarrollo específico del área o departamento de investigación. | 32 |
| 2.2 Aspectos legales/ legislación que afecta la investigación en forma directa y/o indirecta. | 36 |
| Conclusión..... | 55 |
| Capítulo III Marco Conceptual..... | 56 |
| 3.1 Introducción..... | 57 |
| 3.2 Marco Conceptual..... | 57 |
| Antecedentes del teletrabajo..... | 57 |
| 3.2.1. Teletrabajo..... | 58 |
| Teletrabajo en tiempos de pandemia..... | 60 |
| 3.2.1.1 <i>Idoneidad del lugar de trabajo</i> | 63 |
| 3.2.1.2 <i>Reglas de Interacción</i> | 64 |
| 3.2.1.5 <i>Acceso remoto a Sistemas y Bases de Datos</i> | 65 |
| 3.2.1.6. <i>Plan de Trabajo</i> | 67 |
| 3.2.1.7 <i>Evaluación del Desempeño</i> | 67 |
| 3.2.1.8 <i>Canales de Comunicación</i> | 68 |
| 3.2.1.9 <i>Seguridad de la Información</i> | 69 |
| 3.2.1.10 <i>Orientación y Apoyo</i> | 69 |
| 3.2.1.11 <i>Capacitación y Desarrollo de Habilidades</i> | 70 |
| 3.2.1.12 <i>Interferencia Familiar</i> | 70 |
| 3.2.1.13 <i>Naturaleza del Perfil del Trabajo</i> | 70 |
| 3.2.1.14 <i>Herramientas Facilitadas</i> | 70 |

| | |
|---|----|
| 3.2.1.15 <i>Actividades de Capacitación</i> | 71 |
| 3.2.2 <i>Estrés Laboral</i> | 71 |
| 3.2.2.1 <i>Inquietud y Nervios</i> | 79 |
| 3.2.2.2 <i>Tiempo en Familia</i> | 80 |
| Según Cortés et al. (2020):..... | 80 |
| 3.2.2.3 <i>Ver con Claridad</i> | 81 |
| 3.2.2.4 <i>Exceso de Trabajo</i> | 81 |
| 3.2.2.5 <i>Carga Mental</i> | 82 |
| 3.2.2.6 <i>Tiempo para Mí</i> | 83 |
| 3.2.2.7 <i>Ansiedad</i> | 83 |
| 3.2.2.8 <i>Desconexión del Trabajo</i> | 84 |
| 3.2.2.9 <i>Depresión</i> | 84 |
| 3.2.2.10 <i>Insomnio</i> | 85 |
| 3.2.3 <i>Motivación laboral</i> | 85 |
| 3.2.3.1 <i>Trabajo en Equipo</i> | 87 |
| 3.2.3.2 <i>Desarrollo</i> | 88 |
| 3.2.3.3 <i>Innovación</i> | 88 |
| 3.2.3.4 <i>Transferencia de conocimientos</i> | 89 |
| 3.2.3.5 <i>Compartir Experiencias</i> | 89 |
| 3.2.3.6 <i>Competitividad</i> | 90 |
| 3.2.3.7 <i>Atmósfera de Apoyo</i> | 90 |
| 3.2.3.8 <i>Rol Protagonístico y Liderazgo</i> | 91 |

| | |
|--|------------|
| 3.3 Conclusión | 91 |
| Capítulo IV. Análisis de los resultados..... | 92 |
| 4.1 Introducción | 93 |
| 4.2 Resultados obtenidos en la aplicación del instrumento | 93 |
| 4.2.1 Resultados de acuerdo con las variables en estudio | 93 |
| 4.3 Conclusión | 103 |
| Anexo 2. | 154 |
| Resumen de resultados Instrumento Correlación de Pearson para el constructo Estrés laboral..... | 154 |
| Anexo 3. | 155 |
| Resumen de resultados Instrumento Correlación de Pearson para el constructo Motivación laboral..... | 155 |
| Anexo 4..... | 155 |
| Cuestionario sobre teletrabajo, grado de motivación y estrés: instrumento..... | 155 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| FIGURA 1 MODELO DE RELACIONES E INTERRELACIONES DE VARIABLES | 22 |
| FIGURA 2 EVOLUCIÓN DEL TRABAJO DESDE EL DOMICILIO Y DEL TELETRABAJO. PAÍSES SELECCIONADOS DE AMÉRICA LATINA. 2019-2021 | 61 |
| FIGURA 3 LOGOTIPO NETWORKING..... | 115 |
| FIGURA 4 ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA) | 116 |
| FIGURA 5 SOFTWARE SESAME DE GESTIÓN DE RRHH ESPECIALIZADO EN SIMPLIFICAR LAS TAREAS DE CONTROL DEL DEPARTAMENTO Y CONTROLES DE TIEMPO..... | 120 |
| FIGURA 6. CUESTIONARIO DE MEDICIÓN SOBRE GRADO DE MOTIVACIÓN LABORAL, ESTRÉS Y TELETRABAJO EN LOS TRABAJADORES..... | 121 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| TABLA 1. DEFINICIÓN INSTRUMENTAL Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES | 15 |
| TABLA 2 POBLACIÓN OCUPADA SEGÚN SECTOR DE LA ECONOMÍA, I TRIMESTRE 2022 – I TRIMESTRE 2023..... | 34 |
| TABLA 3 OCUPACIÓN SEGÚN REGIÓN DE PLANIFICACIÓN, I TRIMESTRE 2022 Y I TRIMESTRE 2023..... | 35 |
| TABLA 4 LEGISLACIÓN COSTARRICENSE SOBRE TELETRABAJO..... | 38 |
| TABLA 5 PRINCIPALES FACTORES DE RIESGOS PSICOSOCIALES DE NATURALEZA INTRALABORAL O EXTRALABORAL QUE INCIDEN EN EL ESTRÉS..... | 75 |
| TABLA 6. RESUMEN DE RESULTADOS INSTRUMENTO ALPHA DE CRONBACH (A)..... | 93 |
| TABLA 7 RESUMEN DE RESULTADOS INSTRUMENTO VARIANZA DE ANOVA PARA CONSTRUCTO TELETRABAJO..... | 95 |
| TABLA 8 RESUMEN DE RESULTADOS INSTRUMENTO VARIANZA DE ANOVA PARA CONSTRUCTO ESTRÉS LABORAL | 96 |
| TABLA 9 RESUMEN DE RESULTADOS INSTRUMENTO VARIANZA DE ANOVA PARA CONSTRUCTO MOTIVACIÓN LABORAL | 98 |
| TABLA 10 RESUMEN DE RESULTADOS INSTRUMENTO ERROR E INTERVALO DE CONFIANZA | 99 |
| TABLA 11 CONTRASTE DE HIPÓTESIS CONSTRUCTO DE TELETRABAJO..... | 101 |
| TABLA 12 CONTRASTE DE HIPÓTESIS CONSTRUCTO DE ESTRÉS LABORAL..... | 102 |
| TABLA 13 CONTRASTE DE HIPÓTESIS CONSTRUCTO DE MOTIVACIÓN LABORAL | 103 |
| TABLA 15. CRONOGRAMA DE LAS ESTRATEGIAS DE NETWORKING SOLUTIONS: | 126 |
| TABLA 16. PRESUPUESTO DE LOS GASTOS | 127 |
| TABLA 17 PRESUPUESTO DE INVERSIONES..... | 127 |
| TABLA 18 PRESUPUESTO DE LOS INGRESOS..... | 128 |

ANEXOS

| | |
|--|-----|
| ANEXO 1. | 154 |
| RESUMEN DE RESULTADOS INSTRUMENTO CORRELACIÓN DE PEARSON PARA EL CONSTRUCTO TELETRABAJO. | |
| ANEXO 2. | 154 |
| RESUMEN DE RESULTADOS INSTRUMENTO CORRELACIÓN DE PEARSON PARA EL CONSTRUCTO ESTRÉS LABORAL | |
| ANEXO 3. | 155 |
| RESUMEN DE RESULTADOS INSTRUMENTO CORRELACIÓN DE PEARSON PARA EL CONSTRUCTO MOTIVACIÓN LABORAL. | |
| ANEXO 4. | 155 |
| CUESTIONARIO SOBRE TELETRABAJO, GRADO DE MOTIVACIÓN Y ESTRÉS: INSTRUMENTO | |
| ANEXO 5. | 158 |
| CARTA DE LOS GESTORES BIBLIOGRÁFICOS | |
| ANEXO 6. | 159 |
| CARTA DE APA | |
| ANEXO 7. | 160 |
| CARTA DE REVISIÓN FILÓLOGO | |

GLOSARIO

- CEPAL: Comisión Económica para América Latina.
- COVID-19: Enfermedad respiratoria por coronavirus.
- *Coworking*: Es un espacio compartido donde varias personas realizan teletrabajo.
- ECE: Encuesta continua de empleo.
- GAM: Gran Área Metropolitana de Costa Rica, compuesta por las cuatro ciudades principales: San José, Heredia, Cartago y Alajuela.
- INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos.
- PROSIC: Programa Sociedad de la Información y el Conocimiento de la Universidad de Costa Rica.
- PYMES: Microempresas, pequeñas y medianas empresas.
- *Streaming*: Plataforma para acceder a contenido en audio y video mediante internet para el entretenimiento, tales como Youtube, Netflix, Spotify.
- *Telecommuting*: Se entiende como trabajar de forma remota.

Capítulo I Aspectos Metodológicos

Introducción

Las formas de organización del trabajo se encuentran en constante evolución debido a ser procesos dinámicos que responden a modelos económicos y sociales del quehacer humano. A lo largo de la historia se produce eventos de impacto global generadores de cambios e innovación en el marco laboral y, el segundo decenio del siglo XXI inicia en el contexto de una crisis sanitaria global por la pandemia del COVID-19, la cual lleva a intensificar el uso de la modalidad de teletrabajo, que no es nueva en el país, como se explica en este capítulo. Una vez superada esa crisis, es importante conocer la forma cómo esta modalidad de trabajo influye en los trabajadores del sector servicios e identificar el beneficio o perjuicio que trae consigo el teletrabajo a ese sector, lo anterior se busca con este trabajo de investigación aplicando el marco metodológico descrito en este capítulo.

1.1 Planteamiento del Problema y Descripción del Problema

Según el Centro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo (CIDTT, 2018), el teletrabajo es una modalidad cuya aplicación en el sector público se remonta al año 2006. Y en el año 2008 se publica el primer decreto que promueve el teletrabajo en las entidades públicas, decreto N° 34704-MP-MTSS, derogado - posteriormente- se sustituye por el decreto N° 37695-MP-MTSS; a su vez este fue derogado por la norma N° 39225-MP-MTSS-MICITT, Aplicación del Teletrabajo en las Instituciones Públicas, promulgado en el 2015. Este último es el decreto vigente para esos efectos. (SINALEVI, 2023)

Como bien se señala en la Guía para la implementación del teletrabajo para empresas, los “avances en la tecnología y el proceso de transformación digital que estamos viviendo en esta era 4.0 conducen a la inserción de nuevos paradigmas y prácticas laborales”. (CIDTT, 2018, p. 4)

De acuerdo con el Centro Internacional de Teletrabajo (2018), la modalidad del teletrabajo ofrece beneficios, en diferentes ámbitos del desarrollo de un país:

- Contribuye con la eficiencia y modernización de las organizaciones y de la cultura laboral.
- Propicia un aumento de productividad y concentración en el trabajo.
- Mejora la calidad de vida de la persona teletrabajadora.

- Permite ahorrar costos por concepto de alimentación, traslados, vestimenta, servicios, alquileres y otros.
- Disminuye tiempos de traslados, la contaminación ambiental y el tránsito vehicular. (pp. 18-19)

Por otra parte, un 13,6% de los asalariados en Costa Rica, es decir, 209.000 personas, se encontraban trabajando desde la casa al tercer trimestre de 2021. Así lo evidencia el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en su módulo especial de teletrabajo, incluido dentro de la Encuesta Continua de Empleo (ECE), (INEC, 2021). El 80,2% del total de personas asalariadas (al tercer trimestre de 2021) que trabajaban desde la casa, indican estar de acuerdo en que la modalidad les había permitido mantener un “equilibrio entre su vida personal, familiar y laboral” (INEC, 2022, p.27). Asimismo, 94% confirma se había ahorrado el tiempo de traslado entre su lugar de residencia hacia la empresa. De ese porcentaje, el 91,3% vive en la zona urbana, en la cual se ubica la mayor cantidad de teletrabajadores. (INEC, 2022, p. 27)

En relación con el trabajo, el 76,4% de los hombres indican tener mayor flexibilidad laboral, mientras solo el 64,1% de las mujeres expresan tener esa adaptación en sus horarios. Sobre el equilibrio familiar y laboral, entre la población femenina asalariada teletrabajadora se percibe un mayor acuerdo con una cifra del 81,4%. Para los hombres, este balance solo se logra para un 76,4% del total. (INEC, 2022, p. 28)

Esto es comprensible, debido a ser probable que después del trabajo remunerado la mujer dedica más horas en trabajos no remunerados, como lo son labores domésticas, preparación de alimentos, el cuidado de niños, personas adultas mayores o dependientes. (INEC, 2022, p. 29)

Por otro lado, en un estudio del teletrabajo desarrollado en la Institución Universitaria Politécnica Gran Colombiano, sobre las condiciones laborales actuales, se indica algunos de los factores encontrados son: dificultad para controlar el tiempo laboral del empleado, sedentarismo y el riesgo de trabajar horas adicionales. Sin embargo, en la mayoría de los casos se puede identificar la autonomía en el manejo del tiempo, estar pendiente de actividades adicionales, y por supuesto tener

tranquilidad en temas de transporte, gastos adicionales, y el no tener tiempo con la familia. (Cruz, 2022, p. 58)

Además, implica otras desventajas las cuales se requiere estudiar, porque no existe suficiente información posible de contrastar con datos de la realidad de Costa Rica, por ejemplo: el ambiente, que puede ser inapropiado para la realización de todas las actividades, sedentarismo, conflictos o distracciones dentro del núcleo familiar, pérdida de colaboración y relaciones personales con otros trabajadores de su área, sentimiento de estar solo o aislado, alternancia de distintos horarios. (Pinto, 2021, p. 29)

La pandemia obliga a muchos sectores a adoptar nuevas formas de trabajo y muchas empresas no se encuentran preparadas para asumir los retos del teletrabajo, pero las circunstancias del confinamiento exigen la implementación inmediata, un tanto súbita, de estas nuevas modalidades de trabajo (Prosic, UCR, 2023, p. 5). Por tal motivo, resulta importante investigar cómo influye el teletrabajo en la vida laboral de los trabajadores. Al respecto, Lara (2021), en su calidad de Ministra de Trabajo y Seguridad Social, indica:

En el mes de septiembre del 2019, antes de la pandemia, se aprobó una ley para regular el teletrabajo y en diciembre de ese mismo año incluso ya salió el reglamento de la ley y lo que me parece interesante es que el motivo para regular el teletrabajo en esa ley es el de modernizar los espacios de trabajo, modernizar las formas de organización del trabajo y “con el propósito de contribuir la generación de empleo”. Entonces es bien interesante cómo es que, en ese momento, en el año 2019, se plantea el teletrabajo, como un recurso para la generación de empleo, no para atender necesariamente la emergencia, que aún estaba por empezar.

Ahora bien, ¿se está dirigiendo hacia un proceso donde solo se trabajará de forma remota?, ¿o se visualiza como una oportunidad de mejorar la competitividad de los colaboradores en una organización? Se están viendo señales contradictorias, verdad. Primero a lo que habría que empezar por decir es que hay actividades económicas y empresas que no pueden hacer teletrabajo: hoteles, restaurantes, comercio, transporte, todo lo que tiene que ver con atención directa al público o bien servicio al cliente, lo que involucre trámite meramente presencial o sensible, también lo relacionado a temas salud, eso por supuesto no va para teletrabajo. El resto que sí -principalmente en el sector servicios-, se está escuchando mensajes distintos en

relación con si el sector privado está pensando en volver o no al teletrabajo. (Lara, 2021)

A pesar de existir estudios sobre la percepción de las personas trabajadoras antes de la pandemia, la funcionaria muestra mayor interés en la posición del sector empresarial acerca de volver a la presencialidad y en su interés en mantener el teletrabajo, pero combinado con el trabajo presencial. Al respecto señala: "...se puede considerar que lo mejor del teletrabajo es que les permite a las personas flexibilidad, como estar en casa y manejar su horario sin perder la posibilidad de que mantenga el contacto con la empresa, con los compañeros y compañeras de trabajo. Entonces, se tiene la impresión de que se va por el lado más bien de que es un tipo de "jornada mixta". (Lara, 2021)

En este caso, la exministra no se refiere a la importancia de gestionar un estudio multisectorial sobre lo que piensan los colaboradores del teletrabajo, porque la población podría estar muy dividida. Un porcentaje puede estar motivado, otros pueden presentar dificultades o bien pueden estar indecisos. Por lo tanto, es necesario tomar en cuenta la opinión de las personas quienes viven la experiencia del teletrabajo, no solo considerar la percepción de los empresarios. Por este motivo, se genera la interrogante del presente trabajo de investigación acerca del criterio de los colaboradores.

1.1.2 Interrogante de la Investigación

¿Cuál es la percepción de las personas teletrabajadoras acerca del impacto de las prácticas del teletrabajo en el estrés y en el grado de motivación laboral, en la Gran Área Metropolitana, durante el segundo semestre del año 2023?

1.1.3 Justificación de la Investigación

La recesión mundial provocada por la pandemia sanitaria de COVID-19 impacta las economías y los mercados laborales, millones de trabajadores experimentan cambios los cuales transforman "profundamente sus vidas dentro y fuera del trabajo, su bienestar y su productividad" (es muy importante conocer el marco jurídico que rige la modalidad del teletrabajo como nueva política pública (art. 4, Ley 9738), vinculante para las empresas empleadoras y las personas teletrabajadoras: conceptos, opciones, beneficios para las empresas y para los colaboradores (tiempo, recursos, logística, infraestructura, salud), derechos, espacios laborales: telecentros, domicilio, móvil, mixto (SINALEVI, 2023).

Estrategias para enfrentar lo que la literatura cataloga como desventajas: abuso de autoridad, recarga de trabajo, irrespeto del horario, falta de actualización, imprecisión en la definición de parámetros para la evaluación del desempeño, inducción insuficiente, incomunicación por barreras administrativas o por falta de conectividad, por problemas con los equipos (inseguridad informática: desactualización, ciberataques, virus que pueden dañar el equipo y las bases de datos).

La Ley N° 9738, promulgada el 18 de setiembre de 2019 según SINALEVI (2023), establece como áreas prioritarias del trabajo, como política pública: el desarrollo social en los territorios, por medio de la práctica del teletrabajo, fomento del teletrabajo con la alianza tripartita de los sectores público, sindical y empresarial. Además, fomenta el impulso al teletrabajo en los grupos socioeconómicamente vulnerables, en las personas con responsabilidades de cuidado y en microempresas familiares, en las diferentes regiones.

En cuanto a la relevancia de la investigación respecto del sector servicios en las provincias seleccionadas para el desarrollo del estudio, el teletrabajo se regula en Costa Rica antes de la declaratoria de la emergencia sanitaria global del COVID-19 y toma gran relevancia e impulso en el año 2020. Como parte de las medidas para enfrentar esta pandemia, el gobierno de la República emite la Directriz N° 73 S-MTSS (MTSS, 2020), en donde se “instruye a todas las instancias ministeriales y se insta a las instituciones de la Administración Pública Descentralizada, a implementar temporalmente y en la medida de lo posible durante toda la jornada semanal, la modalidad de teletrabajo en sus respectivas instituciones, como medida complementaria y necesaria ante la alerta de coronavirus, mediante procedimientos expeditos.”¹

Por otra parte, la sociedad como tal se ve sometida a una “nueva normalidad”, o sea, la “transformación estructural de los modos de producción y consumo, con el apoyo de las tecnologías digitales” (Savona, 2020, p. 210). Al priorizar la salud pública, los gobiernos recurren al confinamiento de las personas en los hogares e interrupción de las actividades económicas, lo que tiene un impacto económico recesivo muy significativo en las cadenas de valor (Savona, 2020, p. 215).

La vida cotidiana se transforma radicalmente y se genera nuevos hábitos, tales como adquirir menos ropa, salir menos de vacaciones. Aumentan considerablemente los servicios por internet, las reuniones laborales se sustituyeron

por video conferencias, ya no hubo almuerzos grupales, sino en solitario o en “burbuja”. (Medina et al., 2021, pp. 1-2)

Se incrementa medidas de limpieza. Se reduce la atención al público y se implementa trámites virtuales. Las relaciones sociales se limitan. Se prohíbe visitas, se cierra los cines y crecen las plataformas *streaming* (Medina et al., 2021, pp. 3-5).

Esta pandemia dispara la digitalización de las relaciones sociales, laborales y de consumo. Las tecnologías digitales cobran gran importancia para contrarrestar el aislamiento, difundir medidas profilácticas y facilitar el funcionamiento de sistemas económicos (CEPAL, 2023, pp. 7 y 37).

Una vez levantadas las medidas sanitarias y el avance en la vacunación, muchas empresas deciden mantener esa modalidad a los colaboradores con funciones que no requieren la presencia física para ejecutarse y únicamente llamarlos a la presencialidad una vez a la semana, quincenalmente o al mes para mantener el sentimiento de arraigo con la compañía. (INEC, 2022, p. 18)

Otras organizaciones aprovechan esta circunstancia para reincorporar a toda su planilla a la presencialidad, generando descontento, angustia, ansiedad por el qué pasará ahora que todos vuelven a sus actividades después del aislamiento social tan prolongado. Esto da origen a la interrogante de si los cambios provocados por el COVID-19 en el mercado laboral llegan para quedarse y revolucionar las relaciones laborales y la actividad económica digital. (Barrikat, 2022, párr. 2-12)

En el informe del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), llamado Impacto del COVID-19 en el mercado laboral: ¿Qué ha pasado desde la crisis económica, y qué sigue? Ripani (2022), expone es fundamental hacer “(...) un esfuerzo importante para promover el empleo formal de los jóvenes, pero existe el riesgo de que la pandemia deje una cicatriz permanente en las trayectorias laborales de la generación que está llegando a la edad de trabajar ahora”. (párr. 16)

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) destaca algunas estrategias, tales como “apoyar la conectividad adecuada, la innovación y la transformación digital de las empresas para aprovechar las oportunidades en un mundo cambiante, también es clave.” (Ripani, 2022, párr. 17). La innovación digital permite a las organizaciones generar mejores propuestas, captando la atención de los clientes, en un mercado altamente competitivo y

cambiante. Las empresas cada vez más invierten en tecnologías y procesos digitales para generar un alto valor (Savona, 2020. pp. 218-220).

Otras de las estrategias mencionadas por parte de Banco Interamericano de Desarrollo (BID) son:

- Los programas de mejora de competencias y de capacitación deberán enfocarse en habilidades pertinentes para los empleos más demandados y de mayor calidad en la economía y en proporcionar habilidades a lo largo de la vida de los trabajadores. Las empresas necesitan repensar su visión de lo que es un colaborador para empoderarse en su evolución hacia mayor interacción con nuevas tecnologías y plataformas digitales, así como evolucionar a un modelo de formación continua de mayor agilidad. (Ripani, 2022, párr. 19-20)
- De ahí que estudiar la influencia de las prácticas del teletrabajo en el estrés y la motivación laboral en los trabajadores, reviste de importancia para el sector patronal, gubernamental y laboral, para conocer el impacto de esta tendencia generalizada, de manera que les permita tomar decisiones enfocadas en el bienestar de sus colaboradores, de modo que esto se traduzca en mayor productividad y rendimientos para la empresa o entidad. (OIT, 2020, p. 43)
- El teletrabajo es una forma de procesar información. No depende de un espacio específico. Por eso se adapta a la oferta laboral, se promueve la realización de tareas profesionales y a su vez el desarrollo satisfactorio de condiciones que tenga la persona, pero también el teletrabajo debería ser apto para enfrentar desafíos, en el sentido de que no pierda sus beneficios. (OIT, 2020, pp. 21-23)
- Las empresas necesitan repensar su visión de lo que es un “empleado” para empoderarlos en su evolución hacia mayor interacción con nuevas tecnologías y plataformas digitales, y que las empresas tengan incentivos para captar el talento humano capacitado. (Ripani, 2022, párr. 23)

Las prácticas de teletrabajo pueden ser positivas o negativas en la organización, un aspecto que puede ser negativo es el estrés, a pesar de estar en la modalidad de teletrabajo también se puede presentar, debido a distintos factores internos y externos. Según Lago (2021):

Las fuentes de estrés en los riesgos laborales pueden ser muy extensas, aunque las más conocidas son: la gran carga de trabajo, baja remuneración, clientes

difíciles, conciliación entre vida familiar y laboral, inseguridad y precariedad en el lugar de trabajo, ser objeto de amenazas, de violencia o intimidación, condiciones físicas de trabajo duras, peligrosas o adversas, no tener oportunidades de desarrollar el talento y las capacidades personales, poca consideración social del empleo, falta de autonomía, trabajo repetitivo y tedioso, ambiente de trabajo hostil y poco colaborativo, instrucciones confusas o contradictorias, entre otras (p. 2).

El estrés puede ser causado por muchos aspectos del día del colaborador, en el teletrabajo las más frecuentes están relacionadas al ambiente en donde se trabaja, el sedentarismo, la monotonía, la poca interacción social, entre otros aspectos que se pretenden analizar, es importante notar que el estrés laboral se puede dar en cualquier modalidad y que muchas veces afecta el rendimiento y el cumplimiento de las metas, por este motivo es de vital importancia analizar tanto los factores que generan estrés, como los que pueden mantener a los colaboradores motivados (Lago, 2021).

Un aspecto positivo posible de aplicar en el teletrabajo es la motivación. Revuelto (2018) expresa:

La función de motivación, entendida como el conjunto de políticas y prácticas de RR.HH. Orientadas a crear las condiciones para atraer, retener y conseguir que los empleados se sientan motivados a contribuir al logro de los objetivos organizativos al utilizar eficaz y eficientemente sus competencias, está llamada a jugar un papel clave en el éxito de la organización. (p. 7).

Desde el punto de vista del teletrabajo es importante el factor de la motivación, ya que dependiendo de las prácticas que se den en la organización puede generar un factor de cambio y motivar a los colaboradores o ser una tarea más que no ayude a dar un cambio o resultados en los colaboradores. (Revuelto, 2018, p. 7)

Para A. Díaz y E. Díaz (2022), existen distintas ventajas del teletrabajo tanto para el colaborador como para la empresa:

Para las personas: beneficios al adoptar horarios flexibles, trabajar con el apoyo de tecnologías digitales, balance entre la vida personal y la laboral, así como aumentar expectativas en los planes de carrera al fortalecer capacidades de adaptación al cambio. Para las organizaciones: desarrollar "nuevas capacidades en

la gestión del personal, basadas en la atracción, desarrollo y retención del talento de las y los actores que laboran en sus espacios de trabajo”. Adicionalmente, significativos ahorros en equipo, locales, mobiliario e instalaciones. (p. 5)

El teletrabajo trae bastantes beneficios tanto a los colaboradores como a las empresas, estos beneficios no se presentan las organizaciones de la misma manera, por este motivo se dan situaciones como el estrés laboral y factores positivos como la motivación hacen que se disminuya el estrés y aumentan los parámetros de desempeño, todo depende de las prácticas que se den en la organización relacionadas con el teletrabajo. (A. Díaz y E. Díaz, 2022, p. 5)

1.1.4 Delimitación Temporal y Espacial

En la Gran Área Metropolitana se ubica diversas empresas. Según Arce et al. (2021) se estima un aproximado para el 2019 de 137 378 empresas, considerando el tamaño de estas: micro, pequeña, mediana y grande. Existe una cantidad de compañías, en el orden de provincias de aproximadamente 137 378 hasta el 2019. Dentro de esos territorios se destaca San José siendo esta la provincia “con mayor concentración de unidades productivas” (Arce et al., 2021, p. 16).

Según la distribución porcentual de pymes, antes de la pandemia en el año 2019, San José aglomera alrededor de 59 461; Alajuela una cantidad de 24 927; en Cartago suman 10 973 y en Heredia 15 949 aproximadamente (Arce et al., 2021, p. 20).

Con el fin de evitar la propagación del COVID-19, las empresas e instituciones para continuar con el funcionamiento operativo, deciden implementar la modalidad de teletrabajo en aquellos trabajadores cuyas funciones y tareas pudieran lograrse desde el domicilio de los trabajadores y así evitar el contacto con otras personas y desplazamientos a su lugar de trabajo. (INEC, 2022, p. 19)

Es necesario analizar las características de los teletrabajadores, pues según el INEC (2022):

El levantamiento de las medidas sanitarias, así como el avance en la vacunación, han generado diversas políticas en las empresas o instituciones con respecto a la aplicación del teletrabajo, entre ellas: mantener la modalidad exclusiva de teletrabajo, alternar entre lo presencial y el teletrabajo o bien eliminar la

realización de teletrabajo, de modo que las personas han debido retornar a realizar sus labores de manera presencial a la empresa o institución. (p. 19)

El tercer trimestre de 2021, las personas asalariadas se estimaron en 1,54 millones de personas, de las cuales, 909 mil son hombres y 628 mil son mujeres. A partir de esa población se evaluó si realiza actualmente teletrabajo o en la actualidad labora exclusivamente en trabajo presencial. (INEC, 2022, p. 19)

En dicho trimestre del 2021 más de 46 mil personas asalariadas dejaron de realizar teletrabajo, debido a que la empresa o institución modificó su modalidad de trabajo a exclusivamente presencial. Estos aproximadamente 46 mil asalariados laboran en actividades principalmente del sector educativo del país e intermediación financiera y en algún momento durante la pandemia, habían iniciado a teletrabajar a causa de la pandemia, dejando de realizarlo en la actualidad. (INEC, 2022, p. 20)

De acuerdo con el INEC (2022), las personas que continuaban en la modalidad de teletrabajo eran más de 209 mil personas, lo que representa un 13,6% del total de personas asalariadas del III trimestre, de estos casi 99 mil son hombres y más de 110 mil mujeres. (p. 20)

Según el estudio desarrollado por el INEC (2022), de las 209 mil personas quienes continúan teletrabajando, el 64,6% se concentran en edades entre 25 a 34 años (64 mil personas) y 35 a 44 años (71 mil personas). Respecto del perfil del nivel educativo de la población teletrabajadora, en su mayoría alcanzan un nivel de educación de alta calificación. El 86,4% de los teletrabajadores son universitarios con o sin título y el resto corresponde a trabajadores con secundaria completa e incompleta con 13,6%. (p. 22)

Datos del INEC (2022), señalan las personas teletrabajadoras que inician en la pandemia, el 60,2% teletrabaja exclusivamente en su vivienda, el 21,6% es un teletrabajador que alterna entre su vivienda y la empresa o institución para la que trabaja y, por último, un 18,2% regresa a trabajar a su empresa. (p. 22)

Conforme al INEC (2022), hay aspectos muy relevantes en el momento de la práctica del teletrabajo, no siempre causa motivación, por ejemplo, el uso del equipo tecnológico a los teletrabajadores, servicios médicos como telemedicina, atención médica, o medicamentos total o parcialmente pagados, muchos de los colaboradores

deben incurrir en gastos personales o del hogar como compra de equipo mobiliario como silla, escritorio entre otros (p. 28), es muy importante evaluar los aspectos que provocan estrés en el colaborador. De igual forma lo es, tomando en cuenta la opinión de los trabajadores en cuanto a los niveles de bienestar y calidad de las condiciones del teletrabajo. (pp. 26-27)

De acuerdo con la información extraída del INEC (2022), el 64,0% del total de personas teletrabajadoras indica estar de acuerdo en que esta modalidad de trabajo permite mejorar el rendimiento o productividad de sus labores para la empresa o institución para la que trabaja. Un 20,9% no está de acuerdo ni en desacuerdo y, por último, un 15,1% está en desacuerdo. (p. 29)

Las principales ramas de actividad de los teletrabajadores donde se afirma que esta modalidad haya mejorado su productividad son el área de la enseñanza (19,2%), actividades financieras y de seguros (14,8%) y actividades de los servicios administrativos y de apoyo (11,7 %). (INEC, 2022, p. 30)

De igual forma, según INEC (2022), el 80,2% del total de personas teletrabajadoras indican estar de acuerdo en que el teletrabajo les permite mantener un equilibrio entre su vida personal, familiar y laboral. Un 12,0% menciona no está de acuerdo ni en desacuerdo. Por último, un 7,8% está en desacuerdo en que el teletrabajo haya mantenido el equilibrio entre lo personal y lo laboral. Del total de población teletrabajadora de acuerdo en que esta modalidad le facilita mantener un equilibrio con su vida laboral y familiar, un 53,5% son mujeres. (p. 30)

Uno de los beneficios de la modalidad de teletrabajo es el ahorro o disminución del tiempo de traslado entre el hogar o residencia y la empresa e institución para la cual labora, por ello, el 94,0% de los teletrabajadores está de acuerdo en que esta modalidad reduce el tiempo de traslado de su hogar al trabajo y viceversa. De estos, el 91,3% residen en la zona urbana, área donde se ubica la mayor cantidad de teletrabajadores. (INEC, 2022, p. 30)

De conformidad con datos del INEC (2022), en cuanto al primer elemento de factores relacionados con el trabajo (mayor productividad, flexibilidad de la jornada laboral y mayor eficiencia en las cargas de trabajo) entre la población masculina y la femenina, mientras el 76,4% de hombres indican mayor flexibilización laboral se destaca que para las mujeres solamente el 64,1% indican mayor flexibilización de la

jornada laboral. En cuanto a la productividad (64,0 %) y una mayor eficiencia de cargas de trabajo, los datos establecen una semejanza entre hombre y mujer (entre 56% y 58%), considerando lo que les permite el teletrabajo desarrollar en su tiempo laboral. (p. 31)

Del segundo elemento relacionado con las condiciones de equilibrio familiar y laboral, entre la población femenina teletrabajadora se percibe un mayor equilibrio entre lo personal, familiar y laboral (81,4%), en comparación con la población masculina (76,4%). Sin embargo, el teletrabajo permite solo al 58,6% de las mujeres, una mejor organización del tiempo libre, mientras al 72,6% de los hombres, les permite mejorar los tiempos libres entre actividades deportivas, recreativas, entre otros. Esto no es de extrañar, pues puede deberse a que luego del trabajo remunerado la mujer podría estar invirtiendo más horas en el trabajo no remunerado y cuidado de niños o personas dependientes. (INEC, 2022, p. 31)

Otro elemento importante considerado es el inicio o continuación de estudios o trabajos adicionales realizados luego de la jornada laboral. Destaca la población masculina que inicia trabajos secundarios o estudios, al disponer esta modalidad de trabajo en la ocupación principal (INEC, 2022, p. 31).

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

1.2.1.1. Analizar la influencia de las prácticas del teletrabajo sobre el nivel de estrés y grado de motivación laboral de los colaboradores, por medio de herramientas extraídas de la literatura científica para la proposición de una serie de mejoras en la gestión del talento humano enfocadas en el bienestar del colaborador en la GAM.

1.2.2. Objetivos Específicos

1.2.2.1. Analizar la relación entre el teletrabajo y el nivel de estrés de los empleados a través de los datos recolectados por medio de una encuesta para establecer estrategias que generen equilibrio entre la vida laboral y la personal en los teletrabajadores del sector de servicios de las provincias que comprenden la GAM.

1.2.2.2. Evaluar cómo el teletrabajo afecta la motivación laboral de los empleados por medio de un análisis de resultados aplicando una encuesta en el sector servicios de la

Gran Área Metropolitana, con el fin de propiciar un equilibrio idóneo entre lo laboral y personal en los colaboradores.

1.2.2.3. Indagar las condiciones, ventajas y desventajas en que opera la modalidad de teletrabajo del sector servicios en la Gran Área Metropolitana, por medio de la técnica encuesta, como factor asociado al estrés y a la motivación laboral para generar estrategias que propicien una mejor calidad de vida laboral en los colaboradores en el sector servicios de la GAM.

1.2.2.4. Formular una propuesta fundamentada en mejores prácticas de gestión de talento humano que permitan disminuir los efectos del estrés y aumentar la motivación de los colaboradores que se desenvuelven en la modalidad de teletrabajo en empresas de servicios en la GAM.

1.3. Modelo de Análisis

El modelo de análisis de una investigación es una herramienta que ayuda a estructurar y organizar los datos obtenidos en una investigación. Constituye el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información requerida para responder al planteamiento (Hernández-Sampieri et al., 2014, p. 128).

El diseño cuidadoso de una investigación es fundamental para que el producto final (los resultados) genere conocimiento, y en ese tanto se considera el éxito de ese proceso investigativo (Hernández-Sampieri et al., 2014, p. 128).

1.3.1 Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de las Variables

Definición operacional es, según Hernández-Sampieri et al. (2014, p. 120), el conjunto de procedimientos u operaciones y actividades que se desarrollan para medir una variable, e interpretar los datos obtenidos. Seguidamente, se especifica la tabla de variables del estudio:

Tabla 1. Definición instrumental y operacionalización de variables

| Objetivos específicos | Variable | Definición conceptual de la variable | Indicadores | Definición instrumental y operacionalización |
|---|-----------------------------|---|---|--|
| <p>Analizar la relación entre el teletrabajo y el nivel de estrés de los empleados a través de los datos recolectados por medio de una encuesta para establecer estrategias que generen equilibrio entre la vida laboral y la personal en los teletrabajadores del sector de servicios de las provincias que comprenden la GAM.</p> | <p>- Estrés laboral</p> | <p>Según Houtman et al. (2007, cómo se cita por el MTSS 2016). El estrés en el trabajo ha sido definido como un conjunto de reacciones psicológicas, emocionales, cognitivas y conductuales de la persona trabajadora, ante ciertos aspectos extremadamente exigentes en el contenido de la tarea, la organización y el ambiente de trabajo, ante</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Nerviosismo como consecuencia del trabajo. ● Tiempo en familia ● Afectación en lo personal. ● Pérdida de la noción ● Resignación. | <p>Cuestionario de 13 ítems adoptado por los modelos por Parker y De Cotis (1983), Kopelman et al. (1983).</p> |

| Objetivos específicos | Variable | Definición conceptual de la variable | Indicadores | Definición instrumental y operacionalización |
|-----------------------|----------|--------------------------------------|---|--|
| | | los cuales no puede responder. | <ul style="list-style-type: none"> ● Falta de tiempo para actividades lúdicas. ● Opresión causada por el trabajo. ● Solo estar centrado en la empresa. ● Carga laboral en poco tiempo. ● Culpabilidad. ● Temor por temas relacionados con el trabajo. ● Sensación de no tener días libres. | |

| Objetivos específicos | Variable | Definición conceptual de la variable | Indicadores | Definición instrumental y operacionalización |
|---|---------------------------------|---|---|--|
| | | | <p>Nivel elevado de exigencia</p> | |
| <p>Evaluar cómo el teletrabajo afecta la motivación laboral de los empleados por medio de un análisis de resultados realizando una encuesta en el sector servicios de la Gran Área Metropolitana con el fin de propiciar un</p> | <p>- Motivación laboral</p> | <p>Según (Bonilla,2023), la motivación laboral es un conjunto de esfuerzos mediante los cuales el ser humano desempeña diversas actividades para alcanzar una meta. Los motivos que encausan a un</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Grado de motivación laboral • Tareas relacionadas con generatividad. • Motivación por trabajar con otros. | <p>Cuestionario de ocho ítems adoptado por el modelo por Stamov-Roßnagel & Biemann (2012).</p> |

| Objetivos específicos | Variable | Definición conceptual de la variable | Indicadores | Definición instrumental y operacionalización |
|---|----------|---|--|--|
| equilibrio idóneo entre lo laboral y personal en los colaboradores. | | hombre o mujer a trabajar son múltiples, pero independientemente de un factor económico, es importante que las empresas se interesen por sus empleados, que conozcan cuales son los motivos que los impulsan a trabajar. (párr.1) | <ul style="list-style-type: none"> ● Motivación por oportunidades para mostrar conocimiento y experiencia. ● Motivación por crecimiento. ● Motivación por nuevos aprendizajes. ● Motivación por asumir un papel de liderazgo ● Motivación por trabajar de forma autónoma. | |

| Objetivos específicos | Variable | Definición conceptual de la variable | Indicadores | Definición instrumental y operacionalización |
|--|---|---|--|--|
| | | | | |
| <p>Formular una propuesta fundamentada en mejores prácticas de gestión de talento humano que permitan disminuir el estrés y aumentar la motivación de los colaboradores que se desenvuelven en la modalidad de teletrabajo en empresas de servicios en la GAM.</p> | <p>- Motivación laboral. - Estrés laboral</p> | <p>Según (Bonilla,2023), la motivación laboral es un conjunto de esfuerzos mediante los cuales el ser humano desempeña diversas actividades para alcanzar una meta. Los motivos que encausan a un hombre o mujer a trabajar son múltiples, pero independientemente de un factor económico, es importante que las empresas se interesen por sus empleados, que</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de trabajo • Planes de trabajo • Herramientas de motivación • Grado de motivación | <p>Cuestionario conformado por 35 ítems. De acuerdo con los modelos creados por Parker y Decotis (1983), Kopelman et al. (1983), Stamo-vo-Roßnagel & Biemann (2012). Y, por último, los modelos de Nakrošienė et al. (2018), Peters et al.</p> |

| Objetivos específicos | Variable | Definición conceptual de la variable | Indicadores | Definición instrumental y operacionalización |
|-----------------------|----------|---|-------------|--|
| | | <p>conozcan cuales son los motivos que los impulsan a trabajar. (párr.1).</p> <p>Según Houtman et al. (2007, cómo se cita por el MTSS 2016). Según (Bonilla, 2023), la motivación laboral es un conjunto de esfuerzos mediante los cuales el ser humano desempeña diversas actividades para alcanzar una meta. Los motivos que encausan a un hombre o mujer a trabajar son múltiples, pero independientemente de un</p> | | (2016), Messenger y Gschwind (2016). |

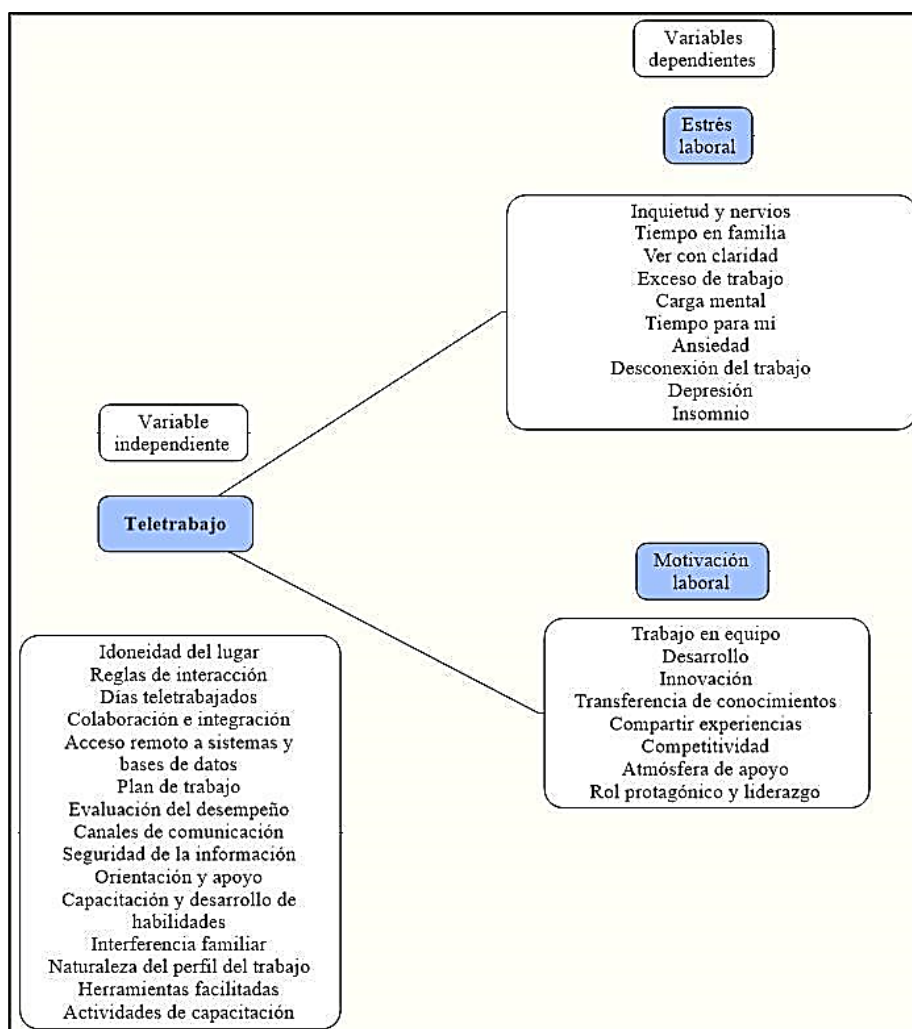
| Objetivos específicos | Variable | Definición conceptual de la variable | Indicadores | Definición instrumental y operacionalización |
|-----------------------|----------|--|-------------|--|
| | | factor económico, es importante que las empresas se interesen por sus empleados, que conozcan cuales son los motivos que los impulsan a trabajar. (párr.1) | | |

Fuente: elaboración propia, 2023.

1.3.2 Relaciones e Interrelaciones

Gráfico de Interrelaciones presenta las relaciones entre factores/ variables. Toma la idea principal o problema y presenta la conexión entre los ítems relacionados. Al utilizarlo se demuestra cada ítem puede ser conectado con más de un ítem diferente a la vez. Permite el pensamiento *multidireccional* (Norma ISSO 9001:9004/2000- Diagrama de Interrelaciones).

Figura 1 Modelo de relaciones e interrelaciones de variables



Fuente: Nakrošienė, et al. (2018). Kopelman R, et al. (1983). Stamov-Roßnagel, C., & Biemann, T. (2012).

Fuente: elaboración propia 2023

1.3.3 Estrategia de Investigación Aplicada

A lo largo de este capítulo, se describe el proceso metodológico por utilizar en la presente investigación, se incluye la descripción del enfoque y la metodología con la cual se recolecta los datos para el respectivo análisis.

1.3.4 Tipo de Investigación

1.3.4.1. Enfoque Cuantitativo:

Se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar los resultados. (Bernal, 2016, p. 72)

Para efectos de la presente investigación se toma como referencia diferentes modelos surgidos a través de los años, para contribuir a recolectar información respecto de las variables en cuestión: el teletrabajo, estrés y motivación laborales. Es importante aclarar que los modelos utilizados son cuantitativos, entre estos se puede mencionar los siguientes: Nakrosiene et al. (2018), relacionados con la variable de teletrabajo, Kopelman et al. (1983), con el fin de medir el estrés laboral. Por último, Stamov-Robangel y Bieman (2012) para realizar la medición de la motivación laboral.

1.3.5 Fuentes de investigación

1.3.5.1. Fuentes primarias.

Una fuente primaria se puede definir de la siguiente forma: “Son aquellas que contienen información nueva y original, que no ha sido sometida a ningún tratamiento posterior (selección, interpretación...)” (Cabrera, 2010, p.5).

Se puede decir “Son documentos primarios las monografías o libros, las publicaciones en serie (periódicos, revistas...), y la literatura gris (documentos que no siguen los canales habituales de difusión o comercialización: actas de

congresos, tesis doctorales, trabajos finales de carrera, etc.)". (Cabrera, 2010, p. 5)

Otra definición se menciona por Hernández et al. (2010):

Las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes. Ejemplos de estas son: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas en internet, etcétera. (p. 53)

En la presentación del estudio se cuenta con fuentes de primera mano una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos y de esta forma, los resultados obtenidos no han sido editados ni publicados en revistas, libros, editoriales o algún otro medio. Son datos provenientes directamente de las personas participantes quienes forman parte del sector de servicios y ejercen teletrabajo en sus diferentes tipos, ya sea híbrido o totalmente de esta modalidad. Esto es de gran beneficio para saber cuál es la influencia del teletrabajo en la motivación y estrés laboral, basados en datos reales, actuales y desde diferentes perspectivas.

Fuentes secundarias: son el resultado de las operaciones que componen el análisis documental (descripción bibliográfica, catalogación, indización, y a veces, resumen). Es decir, alguien ha trabajado sobre el contenido de estas. Permiten el conocimiento de documentos primarios, a partir de diversos puntos de acceso (autor, título, materia). (Cabrera, 2010, p. 5)

Hernández et al. (2018) aporta otra definición de las fuentes secundarias:

Son compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular (son listados de fuentes primarias). Es decir, reprocesan información de primera mano. Por ejemplo: la American Business Communication Association y la International Communication Association publican, desde 1974, en forma anual, el libro Organizational Communication, donde se mencionan y comentan brevemente artículos, libros, tesis, disertaciones y otros documentos relevantes en el campo de la

comunicación en las organizaciones (publicadas básicamente en inglés, aunque también se incluyen referencias en otros idiomas). (p. 55)

El tratamiento de las fuentes mencionadas se realiza mediante el análisis crítico de toda la información recopilada, para ampliar conocimientos y argumentar teóricamente el trabajo.

1.3.6. Población

Puede ser definida de la siguiente manera: “Conjunto de todos los elementos o unidades de interés para un estudio determinado” (Díaz, 2013, p. 3).

Para efectos de la presente investigación se considera como población a aquellas personas quienes realizan teletrabajo en el sector de servicios, dentro del Gran Área Metropolitana, especialmente en las provincias de Heredia, San José y Alajuela. Pueden ser sujetos de 18 a 65 años que se encuentren laborando actualmente y experimenten el teletrabajo en sus diferentes formas. Es de importancia esta población haya experimentado las secuelas del estrés laboral y, su incidencia en el cambio de la forma de trabajar desde una oficina a laborar directamente desde la casa, tomando en consideración los cambios en horarios, costumbres, niveles de carga laboral e interacción social. Asimismo, se hayan sentido motivados por las prácticas del teletrabajo y los beneficios que genera en el ámbito laboral.

Muestra. Este concepto puede ser definido de la siguiente manera para los estudios cuantitativos: “una muestra es un subgrupo de la población o universo que te interesa, del cual se recolectarán los datos pertinentes que deberán ser representativas de dicha población” (Hernández Sampieri, 2018, p. 217).

Bajo esta línea las muestras pueden ser de tipo probabilístico o no probabilístico, para efectos de la presente investigación se hace uso de la llamada muestra no probabilística, la cual se define de la siguiente manera: “En las muestras no probabilísticas, la elección de las unidades no depende de la probabilidad, sino de razones relacionadas con las características y el contexto de la organización”. (Hernández, 2018, p. 217)

Además, también se concibe como muestras de juicio, según aclara Díaz (2013) en la siguiente cita:

Aunque también existen métodos de muestreo para muestras aleatorias en las que no todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de incluirse en la muestra (pero sí una probabilidad conocida) y para muestras que no se escogen al azar (muestras de juicio). (p. 211)

La muestra de la presente investigación se encuentra compuesta por aquellas personas quienes cumplen con las características indicadas, dentro de las cuales se contempla: laborar dentro del sector de servicios en el Gran Área Metropolitana especialmente en San José, Heredia y Alajuela. Debido a la naturaleza de esta clase de muestra, no es necesario realizar cálculos estadísticos de probabilidad. Sin embargo, para este estudio es importante sean 255 personas para obtener datos significativos.

1.3.7 Recopilación de los Datos

Técnicas, Métodos e Instrumentos por utilizar para la Recolección de Datos. Las técnicas, métodos e instrumentos por utilizar para la recolección de datos son:

1.3.7.1 Encuesta.

La encuesta es una técnica de recogida de datos, es decir, una forma concreta, particular y práctica de un procedimiento de investigación. Se enmarca en los diseños no experimentales de investigación empírica propios de la estrategia cuantitativa, porque permite estructurar y cuantificar los datos encontrados y generalizar los resultados a toda la población estudiada. Permite recoger datos según un protocolo establecido, seleccionando la información de interés, procedente de la realidad, mediante preguntas en forma de cuestionario (su instrumento de recogida de datos). Se trata de un tipo de investigación interdisciplinario por excelencia, debido a su amplitud, a los requisitos que debe cumplir toda investigación de campo y el análisis estadístico de datos. (Kuznik et al., 2010, p. 317)

1.3.7.2. Cuestionario:

Se plantea el uso del cuestionario como herramienta para recolectar información, se define de la siguiente forma: “el cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos de un proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación”. (Bernal, 2016, p. 245)

Es importante indicar se utiliza tres modelos para elaborar la encuesta. El primer constructo es el teletrabajo diseñado por Nakrošienė et al. (2018), Peters et al. (2016), Messenger y Gschwind (2016), Harker y Macdonell (2012). Evaluados por una escala Likert de 1 a 5, donde uno significa “no tiene impacto” y 5 significa “tiene un impacto determinante”, se compone de 15 reactivos.

El segundo constructo es la motivación laboral, cuya escala se crea por Stamov-Roßnagel & Biemann (2012). Evaluados por una Escala Likert de 1 a 5, donde uno significa “totalmente en desacuerdo” y 5 significa “totalmente de acuerdo”, el cual se conforma por 6 reactivos.

El tercer constructo es el de estrés laboral, cuyo instrumento lo plantean Parker y Decotis (1983), Kopelman et al. (1983). Evaluados por una Escala de Likert de 1 a 5, donde uno significa “totalmente en desacuerdo” y 5 significa “totalmente de acuerdo”, está conformado por 13 ítems.

Este instrumento se elige considerando el Alfa de Cronbach es igual o superior a 0,8 ($\alpha \geq 0,8$), lo que demuestra su consistencia interna. Son datos de primera mano, posteriormente analizados para conocer cuál es la influencia del teletrabajo, tanto en el estrés como en la motivación laboral.

1.3.7.3. Consistencia:

Se refiere al nivel en que los diferentes ítems o preguntas de una escala están relacionados entre sí. Esta homogeneidad entre los ítems nos indica el grado de acuerdo entre los mismos y, por tanto, lo que determinará que estos se puedan acumular y dar una puntuación global. La consistencia se puede comprobar a través de diferentes métodos estadísticos. El coeficiente Alfa de Cronbach es un método estadístico muy utilizado. Sus valores oscilan entre 0

y 1. Se considera que existe una buena consistencia interna cuando el valor de alfa es superior a 0,7. (Arribas, 2004, p. 5)

1.3.7.4. Escalas:

Con respecto de este tema se utiliza las conocidas escalas de Likert (Bertram, 2008, como se cita en Matas, 2018): “Las llamadas ‘Escalas de Likert’ son instrumentos psicométricos donde el encuestado debe indicar su acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación, ítem o reactivo, lo que se realiza a través de una escala ordenada y unidimensional”. (párr. 2)

De esta forma, se contribuye a generar opciones de respuesta cuantificables, lo cual facilita el análisis de la información recolectada.

1.3.8 Análisis e interpretación de la información

En cuanto al análisis de datos recopilados, se debe considerar, al elegir una muestra no probabilística van a existir limitaciones en el momento de realizar la interpretación de los resultados. Es importante indicar los hallazgos obtenidos no pueden ser generalizados debido a la carencia de aleatoriedad en el proceso de la selección de la muestra.

Por otra parte, la información recopilada es de gran utilidad para conocer la influencia que ejercen las prácticas de teletrabajo en el estrés y en el grado de la motivación laboral. Asimismo, cabe aclarar: para la estrategia de análisis de datos del presente trabajo se plantea el uso de diferentes métodos, como los descritos a continuación:

Alfa de Cronbach: es una propuesta para proporcionar una medida de consistencia interna de un instrumento:

Esta medida asume valores entre 0 y 1. La consistencia interna que se pretende medir es la que describe hasta qué punto todas las preguntas de una prueba miden el mismo concepto y, por lo tanto, está relacionada con la interrelación de los ítems dentro de la prueba. (Padilla, 2021, párr. 8)

Correlación de Pearson:

El Coeficiente de Correlación de Pearson es una prueba que mide la relación estadística entre dos variables continuas. Si la asociación entre los elementos no es lineal, entonces el coeficiente no se encuentra representado adecuadamente. El Coeficiente de Correlación de Pearson es una prueba que mide la relación estadística entre dos variables continuas. Si la asociación entre los elementos no es lineal, entonces el coeficiente no se encuentra representado adecuadamente. (Ortega, 2023, párr. 1)

1.3.8.1 Alcances

- Los resultados del presente estudio constituyen una fuente de consulta para los entes empleadores que aplican la modalidad de teletrabajo, con el fin de evitar el estrés y fomentar la motivación laboral entre sus colaboradores.
- El informe final de este proyecto investigativo va a presentar un estudio sistemático y actualizado del estrés como efecto de la modalidad del teletrabajo, así como los aciertos y los desaciertos en relación con la motivación laboral.
- El presente estudio incluye la información suficiente para que los entes empleadores que aplican la modalidad del trabajo puedan identificar áreas de mejora en la administración del talento humano y las personas teletrabajadoras logren identificar e implementar áreas de mejora en su desempeño, como qué se debe modificar para buscar una disminución del estrés y aumentar la motivación, importantes factores en el desempeño de las personas.

1.3.8.2 Limitaciones

- La demora excesiva o la resistencia a proporcionar información dentro del tiempo prudencial, establecido para la fase de recopilación de los datos (se toma como referencia el segundo semestre del 2023).
- Un sector de la muestra puede migrar a otra modalidad de trabajo o a otro puesto, ello modifica la cantidad real de la muestra establecida al inicio del proceso investigativo.
- Los factores de telecomunicaciones, entre estos problemas de cobertura, conexión, acceso a wifi, perjudican la recolección de datos recabados por medios digitales.

- Que el país experimente un cambio en las políticas, lineamientos y directrices de las empresas, en materia de teletrabajo. Esto afectaría la validez de los resultados.
- Poco interés de los informantes de colaborar en el proceso de investigación.

Conclusión

Debido al impulso experimentado por la modalidad de teletrabajo como medida preventiva para evitar el contagio del COVID-19, pandemia que afecta a todo el globo, se hace necesario investigar el impacto, ya sea negativo o positivo, que la labor a distancia provoca en las relaciones de trabajo y en los trabajadores del sector servicios en la Gran Área Metropolitana, quienes optan por continuar con el teletrabajo posterior a la declaratoria de fin de la pandemia. Con la aplicación de los coeficientes descritos anteriormente, para realizar el análisis de los datos que se logra recopilar mediante el instrumento elaborado para el desarrollo del estudio, se identifica las áreas de mejora y se propone acciones, las cuales se espera constituyan buenas prácticas laborales.

Capítulo II Marco de Referencia

Introducción

En toda investigación es necesario realizar una intensiva búsqueda de información para fundamentar las variables definidas, comprender el contexto, el sector donde se efectúa el estudio, los reglamentos y normativa existente, de modo que se conozca el entorno donde se va a ejecutar el trabajo. (Ulate y Vargas, 2018)

Por lo tanto, en este capítulo se realiza una descripción de la Gran Área Metropolitana y la división territorial. Posteriormente, se detalla información relevante acerca del sector servicios, su importancia y aporte a la economía nacional. Además, se debe considerar la normativa legal que aplica en todo el territorio de la nación, la cual es fundamental porque el país se rige por un Estado de derecho, en donde las relaciones obrero-patronales están debidamente tuteladas.

2.1 Generalidad de la institución y/o empresa y, desarrollo específico del área o departamento de investigación.

Según indican Sánchez y Arias (2012), la Gran Área Metropolitana es la región del país de mayor crecimiento en términos absolutos porque concentra la mayoría de las actividades económicas del país. Aspectos de diversa índole influyen directa e indirectamente en el proceso de expansión de la mancha urbana, entendida esta como el territorio donde el uso del suelo se ha concentrado en el desarrollo residencial, comercial, industrial e institucional. (p. 7)

Asimismo, “dentro de las zonas urbanas existe concentración de diversas actividades comerciales y de prestación de servicios; así como una mejor y más amplia red vial, más infraestructura pública y de servicios” (Sánchez y Arias, 2012, p. 7).

Por consiguiente, en cuanto a la unidad de análisis, se alude a cada municipio de la GAM de Costa Rica, que comprende 31 cantones divididos en áreas metropolitanas, tal como lo estipula el Plan GAM 82 de la siguiente forma (Guillén et al., 2018):

- Área metropolitana de San José: San José, Escazú, Desamparados, Aserri, Goicoechea, Alajuelita, Vázquez de Coronado, Tibás, Moravia, Montes de Oca, Curridabat y las Zona de Control Especial de Mora y Santa Ana.
- Área metropolitana de Alajuela: Alajuela, Poás y Atenas.
- Área metropolitana de Cartago: Cartago, Paraíso, La Unión, Alvarado, Oreamuno y El Guarco.
- Área metropolitana de Heredia: Heredia, Barva, Santo Domingo, Santa Bárbara, San Rafael, San Isidro, Belén, Flores y San Pablo.

Para efectos de esta investigación se evalúa el sector servicios, especialmente las personas quienes realizan teletrabajo dentro de la GAM y forman parte de dicho sector. El sector servicios es el más importante de la economía costarricense. Según cifras del BCCR, en 2020 el sector aporta el 68,7%, a pesar de ser el sector más afectado por la pandemia, lo que frena su continuo ascenso en el peso de la economía. Este crecimiento de los servicios en Costa Rica es fruto principalmente de la atracción de inversión en diversos sectores: turismo, servicios médicos, tecnologías digitales, telecomunicaciones, construcción, ingeniería arquitectura y diseño, entretenimiento audiovisual, desarrollo de *software* y servicios empresariales. (Oficina Económica y Comercial en Panamá, 2021, p. 6)

Según el Informe Económico y Comercial Costa Rica (2022), elaborado por la Oficina Económica y Comercial de España en Panamá, se destaca el turismo es uno de los principales motores de la economía de Costa Rica: “Si bien en 2020 y 2021 lógicamente los ingresos del sector se vieron muy afectados por la pandemia, en 2019” se habían generado divisas equivalentes aproximadamente al 8% del PIB. Este sector “empleó directamente a 170.870 personas, es decir, un 6,9% de los trabajadores del país de forma directa, y el 20,8%” en empleo indirecto (p. 6).

Por otra parte, la Encuesta Continua de Empleo del INEC (2023), para el I Trimestre del 2023, presenta datos muy relevantes en referencia al sector comercio y servicios, el cual aglomera el 68,7% de las personas con trabajo, cuya cifra 1 441 301, se ubica muy por encima de los sectores primarios y secundarios, los cuales agrupan el resto de la población ocupada con 10,9% y 20,1%, respectivamente. El subsector de comunicación y otros servicios incluye

actividades inmobiliarias, actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas, actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales, así como otras actividades de servicios. En cuanto a la categoría de hoteles y restaurantes, se emplea 135.878 personas. (p. 23)

La Tabla 2 permite realizar una comparación para ese período de ocupación con respecto al año 2022:

Tabla 2 Población ocupada según sector de la economía, I Trimestre 2022 – I Trimestre 2023.

| Indicadores generales | I 2022 | I 2023 |
|--|------------------|------------------|
| | Ene - Mar | Ene - Mar |
| 1. Población ocupada | 2 102 076 | 2 098 103 |
| 1.1 Sector primario | 224 462 | 228 860 |
| Agricultura, ganadería y pesca | 224 462 | 228 860 |
| 1.2 Sector secundario | 381 845 | 420 766 |
| Industria manufacturera | 228 199 | 240 845 |
| Construcción | 127 693 | 149 100 |
| Otros | 25 953 | 30 821 |
| 1.3 Sector comercio y servicios | 1 484 935 | 1 441 301 |
| Comercio y reparación | 353 476 | 368 305 |
| Transporte y almacenamiento | 110 539 | 110 957 |
| Hoteles y restaurantes | 138 060 | 135 878 |
| Intermediación financiera y de seguros | 41 445 | 45 518 |
| Actividades profesionales y administrativas de apoyo | 195 326 | 192 819 |
| Administración pública | 85 290 | 75 173 |
| Enseñanza y salud | 226 764 | 215 616 |
| Comunicación y otros servicios | 194 214 | 165 265 |
| Hogares como empleadores | 139 821 | 131 770 |
| 1.4 No especificado | 10 834 | 7 176 |

Fuente: INEC-Costa Rica. Encuesta Continua de Empleo, 2023.

Otro aspecto relevante de la ECE y el INEC (2023), I Trimestre 2023, en relación con esta investigación, es lo concerniente a la zona de residencia de esa fuerza laboral. La fuerza de trabajo en la zona urbana es 1,74 millones de personas y en la rural 607 mil personas. Esto significa que por cada tres personas residentes en la zona urbana que participan en el mercado laboral, una persona lo hace en la zona rural. (p. 24)

Estos datos son concordantes con los obtenidos por región de planificación. Las regiones socioeconómicas de Costa Ricas son 6: Región Central, Brunca, Chorotega, Huetar Norte, Huetar Caribe y Pacífico Central. El objeto de estudio en esta investigación corresponde a la Región Central, por

ser esta la zona la que tiene la mayor tasa de ocupación en el país. (ECE y INEC, 2023, p. 25)

Se valida esta última sea la región donde se desarrolla este estudio de las dimensiones: teletrabajo-estrés laboral-motivación laboral. En el Cuadro 2, se detalla los indicadores del mercado laboral por regiones:

Tabla 3 Ocupación según región de planificación, I trimestre 2022 y I trimestre 2023

| Regiones de planificación | Tasa de ocupación | |
|---------------------------|-------------------|-------------|
| | I 2022 | I 2023 |
| Total | 51,5 | 50,7 |
| Central | 53,8 | 52,2 |
| Chorotega | 47,3 | 50,2 |
| Pacífico central | 51,8 | 49,4 |
| Brunca | 42,6 | 44,3 |
| Huetar caribe | 48,0 | 48,4 |
| Huetar norte | 48,9 | 49,0 |

Fuente: INEC-Costa Rica. Encuesta Continua de Empleo, 2023.

Por otro lado, en la ECE (2023), en el I trimestre se indica en el año 2020 la pandemia intensifica los aumentos en la tasa de desempleo y se obtiene la tasa de ocupación más baja registrada en la serie, por la situación que acontece y la poca absorción de empleos en el mercado laboral dada la emergencia sanitaria. (p. 26)

Y, precisamente, una de las particularidades más importantes traída por la pandemia y teletrabajo, es conocer los efectos que ocasiona en la salud. Según Rappaccioli et al. (2021):

Al implementar esta modalidad de forma abrupta se evidencia múltiples repercusiones, tales como: la alteración del ciclo del sueño, aumento de peso, trastornos digestivos, dolores musculares, alteraciones en la circulación, entre otras. Se presenta consecuencias en el área psicosocial, pues a pesar de que el teletrabajo provee una mayor flexibilidad de horario, también hace resulte difícil limitarlo a las horas laborales estipuladas, este factor causa efectos

negativos en la salud mental. También se puede ver alterado el balance entre la vida personal y la profesional, no existiendo fronteras entre estos dos ámbitos causando repercusiones intrafamiliares. Principalmente, se ve un incremento en patologías relacionadas con mala ergonomía como son: ojo seco, salud visual, lumbalgia y síndrome de Burnout. (párr. 16)

De acuerdo con el Consejo de Salud Ocupacional (CSO) (2022), en el documento “Costa Rica: Estadísticas de Salud Ocupacional” sobre enfermedades mentales (depresión, ansiedad, estrés laboral, entre otros) causadas por el trabajo:

Se continúa dando un aumento en las enfermedades mentales y de trastornos del comportamiento que pasaron de 23 casos en el año 2020 a 167 en el año 2021 y 229 en el 2022. En su mayoría se afectaron más mujeres (147) que hombres (87), de manera similar para los diferentes años. (p. 49)

2.2 Aspectos legales/ legislación que afecta la investigación en forma directa y/o indirecta.

Como bien lo precisa la OIT (2022), la pandemia genera la necesidad de promover nuevos marcos regulatorios con capacidad de dar respuesta a la coyuntura. Las empresas debieron encontrar la forma de reaccionar ante el mandato de mantenerse en los hogares y procurar no salir. Las empresas que dentro de sus políticas de empleo no tienen esquemas de teletrabajo ni cuentan con ello, deben empezar por invertir en equipo y nuevas metodologías de trabajo y hasta reinventar la forma de comunicarse y liderar a sus colaboradores. (p. 3).

No existen recetas únicas, ni una norma general que se ajuste a todos los países o a todas las empresas, pero lo que ahora sabemos es que cuando las funciones lo permiten, las personas suelen preferir la modalidad híbrida (combina los aspectos del trabajo remoto y el que se realiza en un establecimiento), la cual se vuelve más común entre las empresas. (OIT, 2022, p. 3).

La existencia de una regulación sobre el teletrabajo en Costa Rica permite tanto el sector empleador como los trabajadores estuvieran preparados

a nivel normativo laboral, para hacer frente a los retos derivados de la pandemia de SARSCOV-2 y adoptar esquemas de teletrabajo. (OIT, 2022, p. 17)

El teletrabajo es una modalidad laboral que llega para quedarse, tanto para los sectores productivos relacionados con el uso de tecnologías de la información como para los puestos que utilizan estas tecnologías en otros sectores y, se considera la regulación existente es adecuada. (OIT, 2022, p. 19)

Para extraer la legislación vigente en materia de teletrabajo y la forma como se implementa durante la pandemia de la COVID-19, se efectúa una exhaustiva revisión en el Sistema Costarricense de Información Jurídica (SINALEVI). También se consulta la página web del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y de la Imprenta Nacional. El extracto de lo encontrado se presenta a continuación:

Tabla 4 Legislación costarricense sobre teletrabajo

| NORMA | OBJETO | FECHA DE VIGENCIA | PUBLICACIÓN |
|---|--|---|-----------------------------------|
| Decreto N° 34704-MP-MTSS Promoción del Teletrabajo en las Instituciones Públicas | Promover y regular el Teletrabajo en las instituciones del Estado, como instrumento para incrementar la productividad del funcionario, el ahorro de combustibles, la protección del medioambiente, y favorecer la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, mediante la utilización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC). | 22/8/2008 Derogado por Decreto ejecutivo N° 37695 del 11 de febrero del 2013 | N° Gaceta: 162 del: 22/08/2008 |
| Decreto N° 39225-MP-MTSS-MICITT Aplicación del Teletrabajo en las Instituciones Públicas | Promover y regular el Teletrabajo en las Instituciones del Estado, como instrumento para impulsar la modernización, reducir los costos, incrementar la productividad, reducir el consumo de combustibles, favorecer la conciliación de la vida personal, familiar y | 21/10/2015 Derogado por el artículo 14 del Reglamento para regular el teletrabajo, aprobado mediante decreto ejecutivo | N° Gaceta: 204 del: 21/10/2015 |

| NORMA | OBJETO | FECHA DE VIGENCIA | PUBLICACIÓN |
|-----------------------------------|--|--------------------------------------|--|
| | <p>laboral, promover la inserción laboral, el desarrollo laboral en los territorios, contribuir con la protección del medioambiente, así como apoyar las políticas públicas en materia de empleo mediante la utilización de las</p> <p style="text-align: center;">Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC's).</p> | N°42083 del 20 de diciembre de 2019. | |
| Directriz N° 062 MTSS-MOPT-MICITT | Directriz dirigida al sector público "Aplicación temporal de teletrabajo dentro del Gran Área Metropolitana por la reparación del puente sobre el río Virilla, ubicado en la ruta nacional 1, sección autopista General Cañas" | 18/1/2017 | <p>N°</p> <p>Gaceta: 13</p> <p>Del:</p> <p>18/01/2017</p> <p>Alcance: 12</p> |

| NORMA | OBJETO | FECHA DE VIGENCIA | PUBLICACIÓN |
|---|--|-------------------|---|
| Decreto N° 40121-MTSS-MOPT-MICITT | Aplicación temporal de teletrabajo dentro del Gran Área Metropolitana por la reparación del puente sobre el río Virilla, ubicado en la ruta nacional 1, sección autopista General Cañas. | 18/1/2017 | N° Gaceta: 13 Del: 18/01/2017 Alcance: 12 |
| Ley N° 9738 Ley para regular el teletrabajo | Promover, regular e implementar el teletrabajo como un instrumento para la generación de empleo y modernización de las organizaciones públicas y privadas, a través de la utilización de tecnologías de la información y comunicación. | 10/10/2019 | N° Gaceta: 184 del: 30/09/2019 Alcance: 211 |

| NORMA | OBJETO | FECHA DE VIGENCIA | PUBLICACIÓN |
|--|---|-------------------|--|
| Decreto N° 42083-MP-MTSS-MIDEPLAN-MICITT Reglamento para regular el teletrabajo | 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. | 20/12/2019 | N° Gaceta: 243 del: 20/12/2019 Alcance: 286 |
| Directriz N° 073-S-MTSS Funcionamiento de las instituciones estatales durante la declaratoria de emergencia nacional por el COVID-19 | Artículo 4°.- Se instruye a todas las instancias ministeriales y se insta a las instituciones de la Administración Pública Descentralizada, a implementar temporalmente y en la medida de lo posible durante toda la jornada semanal, la modalidad | 10/3/2020 | N° Gaceta: 47 del: 10/03/2020 Alcance: 47 |

| NORMA | OBJETO | FECHA DE VIGENCIA | PUBLICACIÓN |
|--|---|---|---|
| | de teletrabajo en sus respectivas instituciones, como medida complementaria y necesaria ante la alerta de coronavirus, mediante procedimientos expeditos. Para ello, en el cumplimiento u observancia de lo anterior, se establecerán los mecanismos necesarios para asegurar la continuidad de los servicios públicos. | | |
| Decreto N° 42227 - MP - S | Se declara estado de emergencia nacional en todo el territorio de la República de Costa Rica, debido a la situación de emergencia sanitaria provocada por la enfermedad COVID-19. | 16/3/2020 Este decreto ejecutivo fue derogado por el artículo 1° del decreto ejecutivo N° 43650 del 10 de agosto del 2022 | N° Gaceta: 51 Del: 16/03/2020 Alcance: 46 |
| Directriz N° 077-S-MTSS-MIDEPLAN. Funcionamiento de las instituciones estatales durante la | Se instruye a la Administración Central y se insta a la Administración Descentralizada, a establecer de manera inmediata un plan de | 26/3/2020 | N° Gaceta: 60 del: 25/03/2020 Alcance: 59 |

| NORMA | OBJETO | FECHA DE VIGENCIA | PUBLICACIÓN |
|---|--|-------------------|---|
| declaratoria de emergencia nacional por el COVID-19 | retorno de aquellas oficinas que brindan atención al público de manera presencial. | | |
| Decreto N° 42630-MP-S | Reforma Declara estado de emergencia nacional en todo el territorio de la República de Costa Rica, debido a la situación de emergencia sanitaria provocada por la enfermedad COVID-19. | 1/10/2020 | N° Gaceta: 241 del: 01/10/2020 Alcance: 260 |
| Directriz N° 078-S-MTSS-MIDEPLAN. Reforma directriz N° 077-S-MTSS-MIDEPLAN "Funcionamiento de las instituciones estatales durante la declaratoria de emergencia nacional por el COVID-19" | Artículo 4.- Del 06 al 08 de abril de 2020, se deberá suspender todo servicio de atención al público y las instituciones estatales deberán funcionar, según lo establecido en el artículo 1 de la presente directriz, exclusivamente mediante la modalidad de teletrabajo. | 4/4/2020 | N° Gaceta: 70 Del: 04/04/2020 Alcance: 74 |

| NORMA | OBJETO | FECHA DE VIGENCIA | PUBLICACIÓN |
|---|---|-------------------|--|
| <p>Directriz N° 080-S-MTSS-MIDEPLAN. Reforma directriz N° 077-S-MTSS-MIDEPLAN</p> <p>"Funcionamiento de las instituciones estatales durante la declaratoria de emergencia nacional por el COVID-19"</p> | <p>"Artículo 6.- Quedan exceptuados de la presente directriz, todos aquellos servidores públicos que sean necesarios para la atención de emergencia por COVID-19.</p> | <p>12/4/2020</p> | <p>N°</p> <p>Gaceta: 78 del: 12/04/2020</p> <p>Alcance: 85</p> |
| <p>Directriz N° 084-S-MTSS-MIDEPLAN. " Reforma al Artículo 9 de la Directriz N° 077-S-MTSS-MIDEPLAN del 25 de marzo de 2020, sobre el Funcionamiento de las instituciones estatales durante la declaratoria de emergencia nacional por el COVID-19"</p> | <p>"Artículo 9°. - La presente Directriz rige a partir del 26 de marzo de 2020 y hasta el 15 de mayo del 2020."</p> | <p>1/5/2020</p> | <p>N°</p> <p>Gaceta: 110 del: 14/05/2020</p> <p>Alcance: 111</p> |

| NORMA | OBJETO | FECHA DE VIGENCIA | PUBLICACIÓN |
|---|---|-------------------|--|
| <p>Directriz N° 086-S-MTSS-MIDEPLAN. " Reforma al Artículo 9 de la Directriz N° 077-S-MTSS-MIDEPLAN del 25 de marzo de 2020, sobre el Funcionamiento de las instituciones estatales durante la declaratoria de emergencia nacional por el COVID-19"</p> | <p>"Artículo 9°. - La presente Directriz rige a partir del 26 de marzo de 2020 y hasta el 31 de mayo de 2020".</p> | <p>16/5/2020</p> | <p>N° Gaceta: 112 del: 16/05/2020 Alcance: 115</p> |
| <p>Directriz N° 088-S-MTSS-MIDEPLAN. Reforma directriz N° 077-S-MTSS-MIDEPLAN "Funcionamiento de las instituciones estatales durante la declaratoria de emergencia nacional por el COVID-19"</p> | <p>Adiciónese el inciso d) al artículo 2 de la Directriz N° 077-S-MTSS-MIDEPLAN del 25 de marzo de 2020, Sobre el funcionamiento de las instituciones estatales durante la declaratoria de emergencia nacional por el COVID-19, para que en adelante se lea de la siguiente manera: "Artículo 2°. - (.)</p> | <p>31/5/2020</p> | <p>N° Gaceta: 127 del: 31/05/2020 Alcance: 127</p> |

| NORMA | OBJETO | FECHA DE VIGENCIA | PUBLICACIÓN |
|---|--|-------------------|--|
| | D) Las modalidades de horario escalonado y jornada acumulativa." | | |
| Directriz N° 089-S-MTSS-MIDEPLAN. "Sobre la reforma al Artículo 9 de la Directriz N° 077-S-MTSS-MIDEPLAN del 25 de marzo de 2020, sobre el Funcionamiento de las instituciones estatales durante la declaratoria de emergencia nacional por el COVID-19". | "Artículo 9°. - La presente Directriz rige a partir del 26 de marzo de 2020 y hasta el 10 de julio de 2020". | 19/6/2020 | N° Gaceta: 146 del: 19/06/2020 Alcance: 149 |

| NORMA | OBJETO | FECHA DE VIGENCIA | PUBLICACIÓN |
|---|---|-------------------|--|
| <p>Directriz N° 092-S-MTSS-MIDEPLAN. Reforma directriz N° 077-S-MTSS-MIDEPLAN</p> <p>"Funcionamiento de las instituciones estatales durante la declaratoria de emergencia nacional por el COVID-19"</p> | <p>"Artículo 2° bis. - Instituciones ubicadas en sitios bajo alerta naranja.</p> <p>Las instituciones públicas de la Administración Pública Centralizada que se ubiquen en zonas del territorio nacional que se encuentren bajo alerta naranja y cuya naturaleza de sus funciones así se lo permita, deberán reducir al mínimo indispensable la presencia de personas funcionarias públicas en sus instalaciones físicas, para lo cual dichas instituciones deberán maximizar las acciones contempladas en el artículo 3° de la presente Directriz. Se excluye de esta medida, el personal necesario para atender la emergencia</p> | <p>13/7/2020</p> | <p>N°</p> <p>Gaceta: 170 del: 13/07/2020</p> <p>Alcance: 173</p> |
| | <p>Provocada por el COVID-19. Se insta a la Administración Pública Descentralizada a la aplicación de la presente disposición".</p> | | |

| NORMA | OBJETO | FECHA DE VIGENCIA | PUBLICACIÓN |
|--|---|-------------------|--|
| <p>Directriz N° 098-S-MTSS-MIDEPLAN. Reforma directriz N° 077-S-MTSS-MIDEPLAN</p> <p>"Funcionamiento de las instituciones estatales durante la declaratoria de emergencia nacional por el COVID-19".</p> | <p>Artículo 2°. - Podrá continuarse bajo la modalidad de teletrabajo en aquellos puestos que sea posible, sin afectar la continuidad de los servicios institucionales de atención al público...</p> | <p>28/10/2020</p> | <p>N°</p> <p>Gaceta: 260 del: 28/10/2020</p> <p>Alcance: 284</p> |
| <p>Directriz N° 108-S-MTSS-MIDEPLAN. Reforma directriz N° 077-S-MTSS-MIDEPLAN</p> <p>"Funcionamiento de las instituciones estatales durante la declaratoria de emergencia nacional por el COVID-19"</p> | <p>"Artículo 5° bis.- Las modalidades de jornada acumulativa y horario escalonado, deberán regirse por las siguientes reglas:</p> <p>a) Jornada acumulativa: los funcionarios podrán solicitar la modificación de la jornada de trabajo para laborar cuatro días continuos hasta 10 horas por día, con lo cual tendrán libre, total o parcialmente, el quinto cualquier</p> | <p>2/3/2021</p> | <p>N°</p> <p>Gaceta: 42 del: 02/03/2021</p> <p>Alcance: 44</p> |

| NORMA | OBJETO | FECHA DE VIGENCIA | PUBLICACIÓN |
|-------|---|-------------------|-------------|
| | <p>día de la semana laboral, que podrá ser cualquiera de lunes a viernes, según corresponda de acuerdo a los días que se laboren bajo esta modalidad y en proporción a la cantidad de horas que conformen su jornada laboral.</p> <p>B) Horarios escalonados: se autoriza los rangos de horario de ingreso las 6:30 horas, 8:00 horas y 9:30</p> <p>Horas. Los horarios de salida deberán adaptarse a las reglas específicas que rijan la jornada laboral en cada institución. En caso de que se modifiquen, sin disminuir, las horas de atención al público, la entidad o institución deberá informar previamente al público mediante un medio de comunicación masivo.</p> <p>C) Días de disfrute durante la jornada acumulativa: De manera temporal o</p> | | |

| NORMA | OBJETO | FECHA DE VIGENCIA | PUBLICACIÓN |
|--|---|--|--|
| | <p>excepcional cuando la persona funcionaria así lo solicite, se podrá valorar que, el disfrute del día libre en ocasión de la jornada acumulativa sea rotativo, pudiendo variar cada semana; de forma tal que pueda disfrutarse el viernes de una semana y el día lunes de la semana siguiente inmediata. Lo anterior para efectos de que estos puedan sumarse a los días de descanso del fin de semana.</p> | | |
| <p>Directriz N° 112-S-MTSS-MIDEPLAN. Reforma a la directriz N° 077-S-MTSS-MIDEPLAN</p> <p>"Funcionamiento de las instituciones estatales durante la declaratoria de emergencia nacional por el COVID-19"</p> | <p>"Transitorio único. - Se instruye a la Administración Central y se insta a la Administración Descentralizada, a retomar durante el período comprendido del 3 de mayo al 9 de mayo de 2021, inclusive, el plan de servicio básico de funcionamiento, de manera que se garantice la continuidad de aquellas tareas estrictamente necesarias para asegurar el fin público institucional y se garantice el funcionamiento de las oficinas regionales y/o</p> | <p>Desde: 03/05/2021 hasta: 09/05/2021</p> | <p>N° Gaceta: 83 del: 30/04/2021 Alcance: 87</p> |

| NORMA | OBJETO | FECHA DE VIGENCIA | PUBLICACIÓN |
|--|---|--|--|
| | <p>rurales que brinden atención al público en el país. Para dichos efectos, las instituciones podrán requerir la asistencia máxima del 20% del total de su planilla.</p> | | |
| <p>Directriz N° 114-S-MTSS-MIDEPLAN. Reforma a la directriz N° 077-S-MTSS-MIDEPLAN sobre el "Funcionamiento de las instituciones estatales durante la declaratoria de emergencia nacional por el COVID-19"</p> | <p>"Transitorio II.- Se instruye a la Administración Central y se insta a la Administración Descentralizada, a retomar durante el período comprendido del 19 de mayo al 30 de mayo de 2021, inclusive, el plan de servicio básico de funcionamiento, de manera que se garantice la continuidad de aquellas tareas estrictamente necesarias para asegurar el fin público institucional y se garantice el funcionamiento de las oficinas regionales y/o rurales que brinden atención al público en el país. Para dichos efectos, las instituciones podrán requerir la asistencia máxima del 20% del total de su planilla.</p> | <p>Desde: 19/05/2021 hasta: 30/05/2021</p> | <p>N° Gaceta: 95 del: 19/05/2021 Alcance: 98</p> |

| NORMA | OBJETO | FECHA DE VIGENCIA | PUBLICACIÓN |
|--|---|-------------------|--|
| Ley N° 10008 Ley para atraer trabajadores y prestadores remotos de servicios de carácter internacional (nómadas digitales) | Promover la atracción de personas trabajadoras y prestadoras de servicios que se llevan a cabo de forma remota, con el fin de fomentar la visitación de larga estancia en Costa Rica y aumentar el gasto de recursos de origen extranjero en el país. | 1/9/2021 | N° Gaceta: 168 del: 1/9/2021 |
| Ley N° 10168 Reforma Ley para regular el teletrabajo | Reforma el inciso d) del artículo 9 de la Ley 9738, Ley para Regular el Teletrabajo, de 18 de setiembre de 2019. | 5/5/2022 | N° Gaceta: 74 del: 25/04/2022 |
| Directriz N° 002-MTSS-MIDEPLAN | Dirigida a la Administración Pública Central y Descentralizada "Sobre la Implementación del Teletrabajo como Modalidad Ordinaria" | 6/7/2022 | N° Gaceta: 128 del: 6/07/2022 Alcance: 138 |

| NORMA | OBJETO | FECHA DE VIGENCIA | PUBLICACIÓN |
|--|---|--------------------------------------|--|
| Decreto N° 43650-MP-S Declaración de la cesación del estado de emergencia declarado mediante el Decreto ejecutivo N° 42227-MP-S | Se declara la cesación del estado de emergencia decretado por el Poder Ejecutivo mediante el Decreto Ejecutivo N° 42227-MP-S del 16 de marzo de 2020, publicado en el Alcance 46 a La Gaceta N° 51 de esa misma fecha, por lo cual dicho decreto y sus reformas quedan derogados. | 17/8/2022 | N° Gaceta: 155 del: 17/08/2022 |
| Directriz N° 024 MIDEPLAN-MTSS-MOPT | Prorroga vigencia de la Directriz N° 015-MP-MIDEPLAN-MTSS-MOPT "Instauración del teletrabajo ante la afectación por el cierre de La Galera y la autopista Florencio del Castillo" | Desde: 24/9/2023 Hasta: 28/2/2024 | N° Gaceta: 177 del: 19/9/2023 Alcance: 179 |
| Directriz N° 027 MIDEPLAN-MTSS-MOPT | Instauración del teletrabajo ante la afectación por el desarrollo de proyectos viales en occidente. | Desde: 8/11/2023 Hasta: 31/3/2024 | N° Gaceta: 207 del: 8/11/2023 |

Fuente: elaboración propia, 2023.

El confinamiento provoca cambios drásticos en el entorno normal en donde los trabajadores realizaban sus tareas. Esto supone un reto para los departamentos de Recursos Humanos, que deben adoptar rápidamente nuevos retos organizacionales apoyados en la digitalización, los cuales llevan al desarrollo del teletrabajo, trasladando de esta manera las responsabilidades laborales al hogar del empleado. (Aledo, 2023, p. 154)

En el ámbito laboral, la pandemia por COVID-19 produce cambios drásticos en la organización y en el lugar de trabajo de los empleados, por lo tanto, es necesario implementar jornadas de tipo virtual o remoto en lugar de presenciales. Los trabajadores se ven forzados a asumir un nuevo contexto laboral en sus propios hogares sin estar preparados para ello. (Aledo, 2023, p. 155)

El acoplamiento a esta nueva modalidad presenta problemas logísticos, administrativos, financieros y de recursos humanos (Aledo, 2023, p. 155).

Además, la adaptación de los trabajadores para cumplir con sus obligaciones laborales depende de otros factores importantes tales como: la iluminación, la velocidad de internet, la infraestructura tecnológica y los inconvenientes propios del hogar, lo que podía dar lugar a horarios extensos, sin posibilidad de desconexión digital. Estos factores adversos inciden en la calidad de vida laboral de los empleados. (Aledo, 2023, p. 155)

El Secretario General de las Naciones Unidas, António Guterres, en su informe E-2023-78 del 5 de mayo de 2023, denominado "Acelerar la recuperación después de la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19) y la plena implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible a todos los niveles", hace referencia a las repercusiones económicas de la COVID-19, cuyos efectos negativos indirectos reducen el crecimiento mundial al 3,1% en 2022 (p. 3). Subraya la pandemia conduce al agravamiento de las desigualdades mundiales entre países, porque provoca un aumento en la tasa de pobreza y el déficit mundial de empleo ascendió a 473 millones de personas en 2022 (p. 4). Muchos países en desarrollo tienen trabas para su recuperación después de la COVID-19, lo cual los obliga a recortar el gasto en desarrollo (p. 5).

La pandemia por COVID-19 provoca las empresas se vean obligadas a modificar sus modalidades de trabajo, incorporando el trabajo híbrido (Aledo. 2023, p. 160).

Esta nueva forma de organización, más flexible, plantea ventajas y nuevos desafíos, tanto para las empresas como para los trabajadores y su éxito depende de varios factores, tales como el perfil del trabajador (sus competencias, sus destrezas), el tipo de trabajo (grado de interdependencia de las tareas) y las características de la organización (cultura organizativa, tipo de liderazgo). (Aledo. 2023, pp. 164-165)

Conclusión

Debido a la coyuntura de la pandemia COVID-19, el país se ve obligado a promulgar de improviso una normativa aplicable al *home office*. De un día para otro se cambia la modalidad de trabajo presencial por trabajo remoto, en las actividades que podrían ser *teletrabajables* y, aunque ya hubiera organizaciones que aplican ese estilo de trabajo, en consonancia con corrientes surgidas ante las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, no se encuentra tan generalizada esa forma de trabajo. Como resultado, mucha normativa surge según los acontecimientos, pues hacen necesario definir un marco normativo ajustado a la nueva naturaleza de la relación laboral.

Capítulo III Marco Conceptual

3.1 Introducción

Durante el presente capítulo se aborda los tres constructos que sustentan teóricamente la investigación: el teletrabajo, el estrés y motivación laboral en la modalidad de teletrabajo en la zona de la GAM de Costa Rica. Para ello se describe los instrumentos y técnicas empleados con el fin de validar los datos recabados con la aplicación del instrumento que se diseña. El tipo de estudio aplicado tiene un enfoque cualitativo, porque se evalúa ítems a partir de experiencias vividas, emociones o comportamientos. Sin embargo, a esos datos obtenidos se les aplica técnicas estadísticas para proceder al análisis de los resultados presentes en el capítulo siguiente.

3.2 Marco Conceptual

Antecedentes del teletrabajo

El teletrabajo es una modalidad de trabajo caracterizada por realizar las labores fuera de la ubicación física tradicional de la compañía. Su inicio se remonta a la década los años 70, según se evidencia en la siguiente cita:

El físico Jack Nilles comienza implementando el teletrabajo en 1973, cuando fue la crisis del petróleo en Estados Unidos, en la cual tomaron esta modalidad para un ahorro de energía y poder enfrentar la escasez que había de combustible, al no haber suficiente combustible esto impedía la movilización de los trabajadores a sus lugares de trabajo. Con el paso de tiempo, este formato laboral se fue adaptando con las necesidades que surgían en los países. (Tosca-Vidal, 2022, p. 262)

Así, en esta línea, en la evolución del teletrabajo se puede mencionar la siguiente cita:

Fue en los años 80 cuando empezaron a extenderse el uso de los ordenadores personales. La expansión de internet y el uso de los ordenadores en casa durante los años 90 hizo posible que el teletrabajo comenzará gradualmente a evolucionar y ser tecnológicamente factible. Sin embargo, en

España el teletrabajo no tuvo demasiado éxito a pesar del creciente desarrollo tecnológico. (Great Place to Work, 2022, párr.10)

El teletrabajo y sus distintas acepciones se va desarrollando a través del tiempo, hasta llegar al país a inicios del siglo XXI. Asimismo, es importante mencionar el papel asumido por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2020), en la evolución del teletrabajo, según se menciona a continuación:

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) es reconocido como ente rector en materia de trabajo, política laboral y seguridad social, así como vigilante del trabajo decente, la inclusión, el desarrollo, la equidad y la justicia social. En los últimos años, el avance de las tecnologías de la información ha transformado los esquemas laborales, dando como resultado la implementación de modalidades de trabajo apoyadas en las tecnologías digitales, como lo es el Teletrabajo. (p. 13)

3.2.1. Teletrabajo

El trabajo desde el domicilio no es un fenómeno nuevo. Sin embargo, con la irrupción de la pandemia por COVID-19 y las medidas de confinamiento implementadas para contener la emergencia sanitaria, esta modalidad de trabajo se incrementa significativamente en los países de América Latina y el Caribe, al igual que en el resto del mundo. En los países de la región aquí considerados, entre el 20% y 30% de los asalariados que estuvieron trabajando efectivamente, lo hacen desde sus domicilios durante la vigencia de las medidas de confinamiento. En 2019 esa cifra es inferior al 3%. El trabajo remoto facilita la continuidad de ciertas actividades económicas y de la relación laboral. (Maurizio, 2021, p. 2)

A continuación, se muestra algunas definiciones del teletrabajo:

Una definición aplicada con mucha frecuencia e involucra los tres elementos claves, es la utilizada en el Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo de 2002: “El teletrabajo es una forma de organizar y/o realizar trabajar, utilizando tecnologías de la información, en el contexto de una actividad laboral contrato/relación, donde el trabajo, que también podría

realizarse en las instalaciones del empleador, se lleva a cabo fuera de esas instalaciones de manera regular base”. (Messenger, 2019, p. 11)

Messenger (2019) define el término *telecommuting* de la siguiente manera:

El *telecommuting* es una práctica laboral que involucra a miembros de una organización sustituir una parte de sus horas de trabajo típicas (que van desde unas pocas horas por semana hasta casi tiempo completo) para trabajar fuera de un lugar de trabajo central, generalmente principalmente desde casa: utilizando la tecnología para interactuar con otros según sea necesario para realizar tareas laborales. (p. 12)

En concordancia con las definiciones anteriores, Rappaccioli et al. (2021) sugieren:

El término teletrabajo actualmente se define como la actividad laboral que se desarrolla total o parcialmente fuera de las instalaciones de la empresa y con el uso de tecnologías de la información y de la comunicación, se convirtió en una modalidad por primera vez en la década de 1970. (párr. 1)

Por último, es interesante ver los diferentes términos propuestos Maurizio (2021), acerca del teletrabajo:

En primer lugar, el trabajo se realiza en una ubicación alternativa al lugar de trabajo predeterminado y, en segundo lugar, se requiere el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (tics), tales como una computadora o un teléfono. Definido de esta manera, el teletrabajo es, por tanto, un subgrupo del trabajo a distancia. Por otro lado, el “trabajo a domicilio” es aquel que se efectúa total o parcialmente en la propia vivienda del trabajador, independientemente de cuál sea su lugar de trabajo predeterminado (se excluyen locales anexos a la residencia que no forman parte de esta, por ejemplo: tiendas o talleres que tengan una entrada propia o terrenos y tierras para explotación económica). (p. 5)

Dentro del trabajo a domicilio, la subcategoría de “trabajo basado en el domicilio”, incluye sólo a aquellos trabajadores que habitualmente realizan sus tareas desde su vivienda, independientemente de cuál sea su lugar de trabajo

predeterminado. O sea, este concepto hace referencia a situaciones donde el domicilio del trabajador es su lugar de trabajo principal. (Maurizio, 2021, p. 6)

Según Jiménez (2014), existen varias acepciones: *telecommuting*, *telework*, *home office*, *networking*, *distance work*, *remote work*, *homeworking*, *flexiplace*, *teledesplazamiento*, trabajo en red, trabajo a distancia, trabajo flexible, trabajo en casa y de manera más específica en la Región Latinoamericana, “teletrabajo”. Que, aunque puede realizarse en el domicilio, guarda diferencias básicas respecto de este y por ello no deben ser confundidos. (p. 112)

Por otra parte, se puede enmarcar la relevancia de la idoneidad del lugar de trabajo como indicador, porque puede ser un factor determinante del estrés laboral, como se muestra en la siguiente cita:

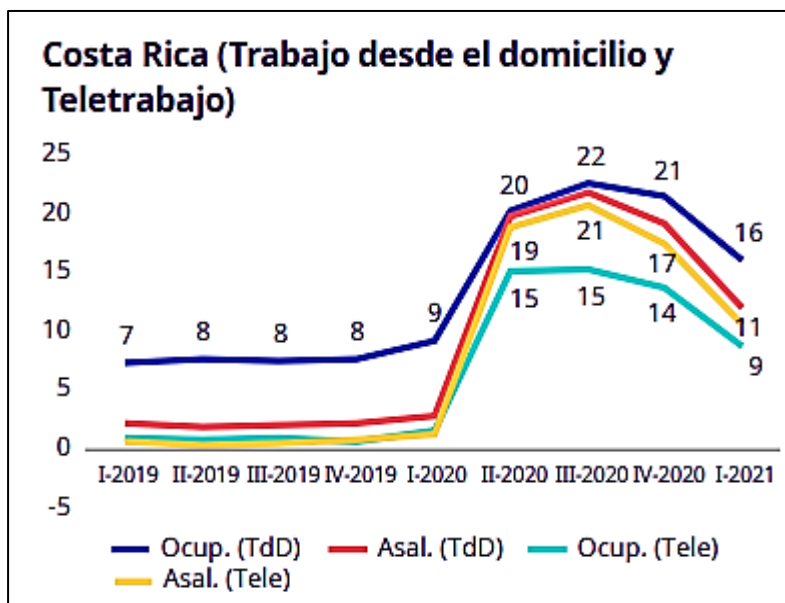
Cuando una empresa toma la decisión de solicitar a un trabajador que realice sus labores desde su hogar u otro espacio, inmediatamente se le inserta en un entorno que, en la mayoría de los casos, no fue diseñado como un espacio de trabajo y, por lo tanto, conviene estudiar cuál es la percepción de la persona respecto al estrés y a la modalidad de trabajo desde su casa. (Benavides et al., 2021, p. 15)

Teletrabajo en tiempos de pandemia.

El año 2020 y 2021 constituyen grandes retos para las empresas, pues la pandemia COVID-19 llega sin previo aviso. Muchas empresas no saben responder ante esta situación y deben suspender contratos, despedir a los trabajadores e incluso cerrar sus puertas. Sin embargo, otras empresas se reinventan a través de la modalidad del teletrabajo. (Bazán de Franco y Tovares, 2022, p. 193)

En una nota técnica denominada “Desafíos y oportunidades del teletrabajo en América Latina y el Caribe”, publicada por la Organización Internacional del Trabajo, se muestra una gráfica sobre la evolución del trabajo desde el domicilio y del teletrabajo:

Figura 2 Evolución del trabajo desde el domicilio y del teletrabajo. Países seleccionados de América Latina. 2019-2021



Fuente: Maurizio, OIT (2021).

Como se observa en la Figura 2, la evolución de ambos es muy similar. Asimismo, como es esperable, el aumento del trabajo desde el domicilio es, en efecto, teletrabajo. De hecho, durante la primera mitad de 2020 el alza en el segundo es, en valores absolutos, mayor al incremento en el primero, eso indica que otras formas de trabajo desde la vivienda se reducen durante ese período. En el segundo trimestre de 2020 el teletrabajo da cuenta del 74 por ciento del total del trabajo desde el hogar. Adicionalmente, esta modalidad de trabajo se observa casi exclusivamente entre los asalariados. De hecho, durante 2020 los trabajadores dependientes concentran alrededor del 95 por ciento del total del teletrabajo en este país. (Maurizio, 2021, p. 7)

Además, respecto de una de las virtudes del teletrabajo, según Bazán de Franco & Továres (2022):

En la revista Científica Dominio de las Ciencias, el artículo titulado “Gestión del talento y el teletrabajo su impacto en la microeconomía durante la pandemia, una visión para auditorías” expresa que el teletrabajo permitió frenar el avance de la pandemia y la saturación de los sistemas de salud locales con

una dependencia directa entre la gestión del talento humano a través del teletrabajo y la generación de impactos positivos en la microeconomía, sin embargo, al ser un modelo nuevo se lo adopta por imposición ante las circunstancias. (p. 195)

El implementar esta modalidad de trabajo de manera imprevista trae consigo algunas problemáticas relacionadas con la organización empresarial, por lo ello, Aguilar, Huezco, Jumba y Martínez (2021), destacan se ha tenido que ir avanzando en la adaptación de esta. Además, el impacto no solo ocurre a nivel institucional, sino impacta a la persona trabajadora, pues debe adaptarse cambiando por completo o, al menos, gran parte de su rutina diaria. (Ojeda et al., 2023)

Ventajas.

De acuerdo con Ramírez y Perdomo (2020), las ventajas que presenta el teletrabajo son las siguientes:

- Puede abrir las puertas laborales a personas con algunas condiciones de discapacidad.
- Aplicable a nuevos padres, los cuales pueden estar más tiempo con sus hijos.
- Tener más tiempo para estar en casa y compartir con la familia.
- Reducción de trayectos hogar-empresa-hogar.
- Autonomía y flexibilidad, el cual puede ser asociado a satisfacción laboral.
- Reducción de estrés (p. 99).

Desventajas.

Entre las desventajas identificadas por el teletrabajo (Ramírez y Perdomo, 2020), se contempla:

- Dificultad para separar el tiempo de trabajo y tiempo para la familia.
- Aislamiento social.
- Dificultad de supervisión al teletrabajador.
- Utilizar el tiempo del trabajo para realizar otro tipo de viajes, lo que afectaría negativamente la movilidad de las ciudades (p. 100).

3.2.1.1 Idoneidad del lugar de trabajo

Como bien lo aseveran Nakrošienė et al. (2018), el lugar de trabajo refleja tradicionalmente el estatus de un empleado en una organización, aspecto que se ve disminuido con el teletrabajo. Nakrošienė et al. (2018) manifiesta la existencia de una fuerte relación entre el lugar de trabajo y la eficacia y la salud de los empleados. Un lugar inapropiado para trabajar influye negativamente en la eficacia de los empleados, mientras que un lugar de trabajo bien organizado constituye un importante recurso para la productividad. (Nakrošienė, et al., 2018, p. 4)

Para Morgeson y Humphrey (2006), las condiciones de trabajo reflejan el entorno dentro del cual se realiza este, tales como riesgos para la salud, ruido, temperatura y limpieza del entorno de trabajo. La ergonomía es de gran relevancia en el diseño del puesto de trabajo, por cuanto refleja el grado en el cual un trabajo permite una postura y un movimiento correctos o apropiados. (p. 1324)

Ante la implementación del teletrabajo, los hogares se convierten en oficinas, así el comedor o el dormitorio u otras áreas se transforman en el área de labores, por lo tanto, la Escuela Europea de Dirección y Empresa de Madrid, España (EUDE Business School, 2020), aconseja recurrir a elementos que permiten hacer de ese espacio un lugar cómodo, agradable y apropiado para el trabajo, entre esos denotan:

- Espacio cómodo y funcional

Se debe tratar de que sea un espacio con poco ruido y sin distracciones, además, de contar con ordenadores y dispositivos con conexión a Internet, una silla ergonómica que se adapte al cuerpo y que se pueda regular, una mesa ampliada y espaciosa que pueda albergar los equipos y accesorios necesarios para el teletrabajo.

- Iluminación necesaria y espacio tranquilo

Es preferible contar con iluminación natural. Sin embargo, si no hay esa posibilidad, es fundamental tener una fuente de luz artificial, que permita leer sin forzar la vista. Lo ideal es que el lugar esté lo más alejado posible de ruidos

y distracciones, como la televisión, la cocina de la casa, para desarrollar el trabajo con tranquilidad.

- Darle un toque personal

Para animar las jornadas laborales y recrear el ambiente de la oficina, se pueden utilizar los elementos con los que se acostumbra a personalizar el espacio en los centros de trabajo, tales como: fotografías, plantas, organizadores de escritorio.

La salud, el confort y la productividad, dependen de cómo se diseñe el puesto de teletrabajo (EUDE, 2020).

3.2.1.2 Reglas de Interacción

Al ser las interacciones con los compañeros y supervisores, principalmente virtuales, los teletrabajadores se enfrentan a una menor visibilidad y a menores posibilidades de obtener apoyo de otras personas en el trabajo. La confianza es un factor muy importante de trabajar. (Nakrošienė, et al., 2018, p. 3)

A pesar de los aspectos positivos de los equipos virtuales, como la reducción de costos y la entrega más rápida de productos, esta nueva estructura organizativa trae muchos desafíos que pueden obstaculizar su efectividad. Los equipos virtuales son más propensos a los conflictos, debido a que faltan los mecanismos tradicionales de socialización. (Nakrošienė, et al., 2018, p. 88)

Dado el riesgo real de aislamiento social asociado con el teletrabajo a tiempo completo, la OIT recomienda hacer “todo lo posible para ayudar a los teletrabajadores a mantenerse en contacto con los supervisores, los colegas y la organización en su conjunto (OIT, 2020, p. 11).

3.2.1.3 Días Teletrabajados

El tiempo de teletrabajo se puede clasificar en función de si un teletrabajador labora o no durante las horas de trabajo tradicionales o no tradicionales. Las personas que realizan teletrabajo no tradicional

generalmente teletrabajan parte del día durante el horario laboral habitual, pero también pasan las tardes o los fines de semana teletrabajando para cubrir el trabajo que no se realiza durante el horario laboral habitual. (Towers et al., 2006, p. 615)

Según explica la OIT (2020), las investigaciones sobre el teletrabajo demuestran repetidamente que los empleados quienes trabajan desde el hogar tienden a trabajar más horas respecto de cuando están trabajando en los locales del empleador (p. 5). Por lo tanto, “para aumentar la productividad mientras se trabaja de forma autónoma, las buenas habilidades de planificación del tiempo se consideran un recurso importante” (Harpaz, 2002, p. 78). “El teletrabajo permite establecer el ritmo que mejor se adapte a las preferencias individuales porque los teletrabajadores tienen un mayor control sobre su situación laboral” (Nakrošienė, et al., 2018, p. 6).

3.2.1.4 Colaboración e Integración

De acuerdo con Salesforce (2020):

Al comienzo de 2020, el trabajo remoto era una tendencia del mercado en transformación. Realizada desde casa en espacios de *coworking* y afines, la modalidad empezaba a resultar atractiva para empresas que buscaban reducir sus costos, aumentar la productividad e implantar modelos innovadores de gestión. (párr.1)

Por otra parte, el teletrabajo también puede aumentar las oportunidades profesionales de las mujeres, porque les permite planificar su tiempo de trabajo y familiar, después de la licencia de maternidad pueden volver antes al trabajo y, también está ocurriendo que los hombres se están involucrando cada vez más en las cuestiones domésticas, lo que podría reducir la segregación existente entre hombres y mujeres. (Nakrošienė, et al., 2018, p. 92)

3.2.1.5 Acceso remoto a Sistemas y Bases de Datos

A lo interno de las organizaciones continuamente se incorpora nuevas tecnologías digitales, se digitaliza trámites y procesos, se crea sitios web más interactivos, se aumenta la *interoperabilidad* de las bases de datos, se aplica la firma digital y se hace un uso intensivo de las comunicaciones unificadas,

donde convergen la voz, video y datos. Los trabajadores forman parte integral de este proceso de interacción con las tecnologías digitales y, con ello, se crean las condiciones para que una gran cantidad de actividades se puedan realizar de forma remota. (CIDTT, 2017, p. 28)

Las actividades laborales se pueden realizar a través de las Tecnologías de la Información y Comunicación, de manera deslocalizada y sin afectar el normal desempeño de las funciones, los procesos y los servicios que se brindan (MTSS, 2018, p. 16).

Debido al desarrollo vertiginoso de la tecnología en el mundo, existe una variedad cada vez más amplia de Tecnologías Digitales que pueden ser utilizadas en el teletrabajo. Casi todos los dispositivos pueden considerarse “computadoras”, aunque su tamaño físico y potencia de cálculo pueden ser muy diferentes. Estas incluyen: computadoras de escritorio, computadoras portátiles (“laptop”), tabletas, teléfonos celulares inteligentes (“smartphones”), computadoras en centros de datos remotos (computación en nube). (CIDTT, 2017, p. 27)

En el Primer Informe sobre el Teletrabajo en Costa Rica elaborado por el Centro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo, para el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en el 2017, se indica que en un estudio realizado por el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT, 2014) con el apoyo del Sistema de Información Empresarial Costarricense del MEIC, se realiza una encuesta sobre el acceso y uso de las TIC en 227 Pymes, la cual determina que el 98% de las PYME encuestadas poseen computadora portátil, de escritorio o ambas, para uso empresarial. El 81% de las empresas poseen computadoras y el 96% de estas tiene conexión a Internet. El 78% de las PYME cuenta con computadoras portátiles y de ellas el 95% con conexión a Internet. Los resultados de ese estudio indican que, del total de estas empresas, “el 86% dispone de teléfono celular para uso empresarial y de ellas el 83% con acceso a Internet. Aspecto que muestra un comportamiento favorable de las condiciones para aplicar esta práctica laboral”. (CIDTT, 2017, p. 30)

Las posibilidades efectivas de realizar trabajo desde el domicilio dependen del acceso efectivo a las tecnologías necesarias para realizar el trabajo de manera remota, además de otros factores como el tipo y naturaleza

de la ocupación y de las tareas (Maurizio, 2021): “Se ha encontrado que el teletrabajo tiene más éxito en organizaciones que proporcionan a los teletrabajadores la tecnología y las herramientas adecuadas”. (Cooper y Kurland, 2002, como se cita en Nakrošienė et al., 2018, p. 92)

3.2.1.6. *Plan de Trabajo*

La estructura del plan de trabajo puede contener cuatro componentes: objetivos, metas, actividades y entregables y/o productos. Inicialmente, se debe plantear los objetivos. Para esto es necesario identificar los objetivos a los cuales se responde en el marco del Plan Operativo Anual de la dependencia. En segunda instancia, plantear la o las metas que desea alcanzar a partir de los objetivos. (Arce y Solís, 2018, p. 2)

Luego, formular las actividades requeridas de realizar para llegar a la meta y finalmente indicar cuál o cuáles son los entregables o productos (preferiblemente) que provee como resultado del proceso (Arce y Solís, 2018, p. 2). “Se pueden establecer objetivos claros y metas específicas que permitan la planificación, seguimiento y control de las actividades asignadas”. (MTSS, 2018, p. 16)

Por otro lado, se tienen las habilidades de planificación del tiempo y la autonomía de planificación del tiempo se han indicado como importantes ventajas del teletrabajo, las cuales pueden tratarse como un recurso laboral importante que disminuye la presión del tiempo (como uno de los indicadores de demandas laborales y fuente de tensiones). En consecuencia, esto conduce a una mayor productividad y satisfacción con el teletrabajo mientras se trabaja de forma autónoma. (Cooper y Kurland, 2002, como se cita en Nakrošienė et al., 2018, p. 92)

3.2.1.7 *Evaluación del Desempeño*

La evaluación del desempeño se encuentra definida por el CIDTT así:

Evaluar la productividad de los teletrabajadores consiste en crear y evaluar un conjunto de indicadores para cada uno de los teletrabajadores incorporados al programa, cuyo diseño y aplicación de los indicadores se

recomienda desarrollar con las áreas de Planificación, Recursos Humanos, Tecnologías de la Información. (CIDTT, 2017, p. 57)

Por otra parte, el MTSS aborda este tema a continuación:

Es necesario establecer esquemas de evaluación del trabajo, previamente pactados entre la persona teletrabajadora y el patrono. Se recomienda una distribución justa y equitativa de las cargas de trabajo entre las personas trabajadoras presenciales y las personas teletrabajadoras, en un marco de respeto a la privacidad de la persona teletrabajadora. (MTSS, 2018, p. 22).

En esta línea de pensamiento, puede estar definido así:

Los teletrabajadores deben estar sujetos a las mismas políticas de evaluación de desempeño y emplear los mismos indicadores de gestión que se aplican a los trabajadores presenciales de la empresa empleadora. Igualmente, el empleador debe fomentar reuniones y encuentros del equipo de trabajo para identificar dificultades y problemas de comunicación, discutir logros y desafíos, revisando y reforzando las cuestiones que permitirán mejorar el desempeño y asegurar el logro de los objetivos propuestos. Otra recomendación importante es efectuar seguimientos de los teletrabajadores para comprobar el grado de evolución, considerando los diversos impactos que la modalidad puede tener sobre la persona, a nivel profesional, personal, familiar y psíquico. (OIT, 2011, p. 22)

3.2.1.8 Canales de Comunicación

La naturaleza del teletrabajo hace las actividades laborales se realicen a través de las Tecnologías de la Información y Comunicación, de manera deslocalizada por medios telemáticos y sin afectar el normal desempeño de las funciones, los procesos y los servicios que se brindan. (MTSS, 2018, p. 16)

Es fundamental definir los canales de comunicación, el uso de plataformas para video comunicaciones y programas informáticos que brindan herramientas de comunicación en chat, voz, video, además de compartir y modificar documentos, a grupos de usuarios remotos y/o que se encuentran

geográficamente distantes, al estar conectadas al sistema de colaboración a través de una red. Estos recursos deben estar a disposición de las personas teletrabajadoras para brindar el servicio y comunicarse entre sí. (MTSS, 2015, p. 16)

Un aspecto crucial es la transparencia y confianza con que se maneje la información. Se debe definir la forma y los medios por los cuales se brinde a las personas trabajadoras información clara y concisa sobre la implementación del teletrabajo en la empresa, qué es y qué no es el teletrabajo, la forma de aplicarlo, la información debe estar accesible para todos. Según lo manifestado por OIT, el empleador facilitará canales de comunicación entre las personas trabajadoras y promoverá la comunicación entre sí. La empresa, a su vez, definirá si es pertinente establecer mecanismos de registro, informes y seguimiento del programa según las características de esta. (MTSS, 2018, p. 23)

3.2.1.9 Seguridad de la Información

Otro aspecto por considerar en el teletrabajo es la seguridad de la información o de los datos, tema abordado por Pyora (2011):

La seguridad de los datos es otro problema que una organización debe evaluar antes de decir sí al teletrabajo. En este sentido, lo más importante a recordar es que la protección de los datos es un tema mucho más amplio que el tecnológico. Para aquellos que tratan de proteger la seguridad de los datos, las prácticas de trabajo de los teletrabajadores pueden ser el reto más difícil. Desafortunadamente, la gente sigue siendo el eslabón más débil en seguridad de cualquier negocio. (p. 394)

3.2.1.10 Orientación y Apoyo

En este tema se puede mencionar Nakrošienė et al. (2017): "...se supone que cuantos más teletrabajadores trabajen desde casa, menos posibilidades tendrán de obtener apoyo de otros en el trabajo" (p. 90). Según lo evidenciado en la cita anterior, se entiende el apoyo o bien soporte de parte del supervisor, puede verse disminuido en las labores de teletrabajo.

3.2.1.11 Capacitación y Desarrollo de Habilidades

Es importante indicar que los colaboradores quienes realicen labores de teletrabajo deben tener habilidades que lo diferencien, como lo enmarca Guzmán y Abreo (2017):

Los empresarios evidencian que los teletrabajadores deben ser responsables, creativos, innovadores, cumplidores de su deber, y desarrollar las competencias relacionadas con la comunicación, la gestión del tiempo y la lectoescritura para mejorar la competitividad empresarial (p. 5).

3.2.1.12 Interferencia Familiar

Esta temática es definida por Herrera (2021):

Las interferencias del entorno familiar en el desempeño del trabajo provienen, principalmente, de las demandas familiares, el tamaño del hogar, el espacio dedicado para trabajar y el número de personas y su presencia en la vivienda. En cuanto a los efectos del teletrabajo en el trabajador, son principalmente dos: los provocados por el agotamiento y la ansiedad por el choque de los roles laborales y familiares. (p. 250)

3.2.1.13 Naturaleza del Perfil del Trabajo

Es importante destacar cómo se puede definir la naturaleza del perfil:

Un trabajador tiene que ser, ante todo, “empleable”. Y para ello tiene que poseer una sólida formación profesional de base y comprometerse vitalmente en un proceso de formación y adaptación permanente. Sus competidores son otros trabajadores cuya competencia –en la era de las redes– no conoce fronteras, salvo la del idioma. (Chaparro, 2018, como se cita en Schmidt, 2020, párr. 3)

3.2.1.14 Herramientas Facilitadas

Es necesario indicar las herramientas brindadas para hacer teletrabajo son de gran importancia para la realización de las labores:

El Internet es en la actualidad una de las principales herramientas usadas para la búsqueda, uso y recopilación de información, permitiendo que millones de personas puedan tener acceso a la misma con solo dar un clic en sus computadoras, sin importar la geografía, zona horaria o idioma, ya que con el pasar de los tiempos surgen instrumentos tecnológicos que acceden a los usuarios sortear todo este tipo de obstáculos y permite el acceso de forma amigable, fácil y sencilla para su manipulación. Estas tecnologías se basan en la indagación en función de palabras clave, que minimizan el tiempo de procesamiento y facilitan la ejecución de cualquier tarea, es por este motivo que el uso de las operaciones vía Internet por parte del teletrabajador puede generar una contribución en el logro de la productividad y competitividad empresarial. (Atencio y Bonilla, 2020, párr. 17)

Asimismo, se puede indicar, en este caso no solo el internet es de importancia, también se debe considerar los colaboradores tengan acceso a la información de la empresa en la cual se encuentren laborando. Como indica Nakrošienė et al. (2017): "...el acceso a la organización recursos pueden ser considerados como un recurso importante para aumentar la productividad y satisfacción con el teletrabajo" (p. 92).

3.2.1.15 Actividades de Capacitación

Las actividades de capacitación son de gran de importancia, según se hace referencia en esta cita:

Se considera a la capacitación como una herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados, por excelencia, nos puede ayudar a tener sistematizadamente un proceso en el que nos podría facilitar el cambio necesario para que el personal de la empresa tenga mejor visión de las ventajas y beneficios del mismo. El contar con una capacitación eficiente permite a la empresa tener innovación, el desarrollo de estrategias competitivas, corporativas y funcionales, apoyado en el uso de tecnologías de información, con un sentido ético y de responsabilidad social. (Cota y Rivera, 2017, párr. 1)

3.2.2 Estrés Laboral

Antecedentes de estrés. Acerca de los orígenes de estrés, Berrío y Mazo, (2011), explican:

El término estrés se remonta a la década de 1930, cuando Hans Selye, un estudiante de segundo año de medicina en la Universidad de Praga, se percató de que todos los enfermos a quienes observaba, indiferentemente de la enfermedad que sufrían, tenían síntomas comunes y generales como agotamiento, pérdida del apetito, baja de peso, astenia, entre otros síntomas inespecíficos. Selye denominó este fenómeno como "Síndrome General de Adaptación".

De esta manera, Selye considera que varias enfermedades (cardíacas, hipertensión arterial y trastornos emocionales o mentales) se generan por los cambios fisiológicos producidos por un prolongado estrés en los órganos y, dichas alteraciones podrían estar predeterminadas genética o constitucionalmente. Luego amplía su teoría, porque piensa que no solamente los agentes físicos nocivos son productores de estrés, sino, además, en el caso de los seres humanos, las demandas sociales y las amenazas del entorno del individuo que requieren de capacidad de adaptación pueden provocar el trastorno del estrés. (párr. 9)

Es importante conocer el concepto de estrés antes de entrar de manera específica a exponer el tipo que es causado por asuntos laborales, de acuerdo con la OIT (2016): "el estrés es la respuesta física y emocional a un daño causado por un desequilibrio entre las exigencias percibidas y los recursos y capacidades percibidos de un individuo para hacer frente a esas exigencias" (p. 2).

Este concepto se puede definir de la siguiente manera, según la OIT (2016):

El estrés relacionado con el trabajo está determinado por la organización del trabajo, el diseño del trabajo y las relaciones laborales. Tiene lugar cuando las exigencias del trabajo no se corresponden o exceden de las capacidades, recursos o necesidades del trabajador o cuando el conocimiento y las habilidades de un trabajador o de un grupo para enfrentar dichas exigencias no coinciden con las expectativas de la cultura organizativa de una empresa. (p. 2)

Por otro lado, se puede mencionar que el estrés laboral se puede ver desde cuatro perspectivas diferentes, como lo indica el Patlán (2019):

El estrés laboral tiene una naturaleza interdisciplinaria que puede identificarse bajo cuatro perspectivas: médica, clínica, psicología organizacional y psicología en la ingeniería. Así, desde la perspectiva médica, el estrés laboral está enfocado en la contribución que tiene el estrés en la salud y la enfermedad de los trabajadores. En la perspectiva clínica, el estrés laboral pone énfasis en el impacto de las condiciones de trabajo estresantes en la salud mental del trabajador. Desde la perspectiva de la psicología organizacional, el estrés laboral se enfoca en los procesos cognitivos y los procesos mediante los cuales el trabajador percibe el ambiente de trabajo y decide si es estresante (también bajo este enfoque las fuentes del estrés surgen de la interacción con otros factores, particularmente de tipo social). Finalmente, la perspectiva de la psicología en la ingeniería enfoca el estrés laboral entre las fuentes del estrés que son originados en el ambiente físico de trabajo. (párr. 22)

Además, según Carrasco (2021):

Se ha encontrado que el estrés, en general, está relacionado con varios síntomas psicológicos, incluyen insatisfacción laboral, ansiedad, depresión y consecuencias para la salud como fatiga psicológica alta, presión arterial diastólica, nivel de colesterol sérico, trastornos gastrointestinales y enfermedad cardiovascular que podría tener efectos devastadores en el desempeño de un empleado. (p. 11)

En concordancia con el estrés laboral, la Secretaría Técnica y CSO (2016), menciona:

Los riesgos psicosociales pueden tener relación con la tarea en sí, las condiciones físicas en el lugar de trabajo, las relaciones entre trabajadores y con su jefatura y las prácticas de la administración. Estos factores se denominan riesgos psicosociales intralaborales, mientras que los factores de riesgos psicosociales extralaborales tienen relación con los aspectos externos al lugar de trabajo, pero que guardan relación con las capacidades de las personas trabajadoras, los mecanismos de afrontamiento del estrés, las circunstancias familiares o de la vida privada, los elementos culturales, la nutrición, las facilidades de transporte y la vivienda entre otros. (p. 7)

Tabla 5 Principales factores de riesgos psicosociales de naturaleza intralaboral o extralaboral que inciden en el estrés.

| Naturaleza del riesgo | Factores de riesgo | Principales manifestaciones |
|---|--------------------|--|
| Factores de riesgo psicosocial intralaborales | Exigencia laboral | <ul style="list-style-type: none"> -Sobrecarga de trabajo con presión de tiempo. -Alta dificultad de la tarea. -Asignación de trabajo sin tomar en cuenta habilidades y conocimientos. -Subutilización de habilidades y conocimientos. |
| | Control | <ul style="list-style-type: none"> -Modelos de liderazgo con estilo de mandos autoritarios o <i>laissez-faire</i>, exceso o falta de control. -Dirección poco participativa. -Niveles elevados de presión en relación con el tiempo para realizar el trabajo. -Conflicto de autoridad, varios jefes en una misma tarea. -Nula o escasa posibilidad de decidir cómo realizar el trabajo. |
| | Reconocimiento | <ul style="list-style-type: none"> -Ausente o poco reconocimiento por el trabajo efectuado. |

| Naturaleza del riesgo | Factores de riesgo | Principales manifestaciones |
|-----------------------|--------------------|--|
| | | -Desigualdad en condiciones, por ejemplo: el salario, horarios, permisos, entre otros. |
| | Relaciones | <ul style="list-style-type: none"> -Agresión en el trabajo (acoso psicológico). -Malas relaciones entre empleados y dirección, y entre trabajadores. -Actitudes de individualismo generalizado. |
| | Función | <ul style="list-style-type: none"> -Conflicto de ambigüedad interna de funciones y tareas. -Tareas fragmentadas, cortas y rutinarias. -Funciones y responsabilidades mal definidas o contradictorias. |
| | Tiempo de trabajo | <ul style="list-style-type: none"> -Trabajo nocturno. -Horarios inflexibles. -Trabajo por turnos mal diseñado. -Horarios impredecibles y horas extra habituales. |
| | Comunicación | -Poco o nulo flujo de información. |

| Naturaleza del riesgo | Factores de riesgo | Principales manifestaciones |
|---------------------------------------|--------------------------|---|
| | | -Comunicación inadecuada, negativa o nula entre compañeros y con mandos superiores. |
| | Cambio | -Inestabilidad laboral por reestructuraciones. -Cambios repentinos en la organización sin previa información. -Introducción de nueva tecnología y procedimientos, sin preparación previa. |
| | Condiciones físicas | -Molestia física en el puesto de trabajo (ruido, calor, entre otros). -Falta de espacio y equipo, iluminación inadecuada. -Naturaleza de la actividad de alto riesgo. |
| Factores psicosociales extralaborales | Relación trabajo-familia | -Empobrecimiento de las relaciones familiares y sociales por largas jornadas de trabajo, por turnos y nocturno. -Sacrificio de espacios personales de descanso, cuidado de la salud y actividad física por exceso de tiempo dedicado al trabajo. -Llevar trabajo pendiente a la casa. |

| Naturaleza del riesgo | Factores de riesgo | Principales manifestaciones |
|-----------------------|--------------------|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> -Mal estado de salud del trabajador o de algún miembro de su familia. -Tensión por responsabilidad de cuidado de dependientes. -Estresores provenientes del ámbito familiar: alcohol, drogas, problemas legales, hipotecas y deudas entre otros. -Traslado al trabajo con dificultad (congestionamiento vial, lejanía del centro de trabajo y ubicación de la actividad laboral en zonas peligrosas). |

Fuente: Secretaría Técnica. Consejo de Salud Ocupacional - Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2016).

Elaboración propia 2023

En relación con los dos tipos de estrés se dice lo siguiente:

Estrés positivo: El estrés positivo o *eustrés* ocurre cuando el individuo se ve capaz de afrontar la situación estresante, la controla, aunque sea exigente. La sensación que se genera es positiva, porque la amenaza se percibe como un reto. Se produce un estado de alerta que va a mejorar el rendimiento y la productividad en la tarea que nos propongamos realizar. (Ramos, 2012, p. 33)

Estrés negativo: El estrés negativo o *dístrés* (o distress) es a lo que nos referimos en general cuando hablamos de “estrés”, ya que nos preocupa el estrés como problema laboral. En el lugar de trabajo se dan situaciones que son percibidas por el trabajador como amenazantes, como problemáticas, y si no se ve capaz de enfrentarlas comienzan los efectos negativos. (Ramos, 2012, p. 34)

3.2.2.1 Inquietud y Nervios

En concordancia con algunos síntomas del estrés laboral Crespo (2023), dice que el nerviosismo puede ser uno de ellos:

Puede acabar desembocando como un claro síntoma debido a la presencia de un conjunto de factores como un exceso de la carga de trabajo, turnos rotatorios, existencia de un mal clima laboral, falta de control sobre la tarea, condiciones laborales insatisfactorias y un continuo, etcétera. Al mismo tiempo que es entendido como un resultado de algo, conlleva una serie de consecuencias que impactan sobre la salud física, psicológica y social del/la trabajador/a contemplando así desde síntomas más ligeros como nerviosismo o una más alta frecuencia cardíaca hasta patologías y trastornos psicológicos severos pudiendo conllevar a escenarios como el suicidio. (p. 15)

Además, el mismo autor anterior menciona a la “inquietud” como una consecuencia que pueden traer los cambios organizacionales:

Las transformaciones sociales y los venideros cambios en las organizaciones y en las relaciones en el mundo del trabajo generan por lo poco

cierto grado de incertidumbre, inquietud u hostilidad ante un nuevo escenario que trae consigo factores de riesgos psicosociales tales como la carga o ritmo el de trabajo, el horario, el entorno de trabajo y las relaciones interpersonales en el ámbito laboral entre muchos otros. (Crespo, 2023, p. 14)

En un informe realizado por Cifuentes et al. (2020) indican la investigación arroja ciertos resultados en concordancia con la inquietud y los nervios:

El COVID-19 ha afectado la salud mental de la mayoría de las personas (aproximadamente 3 de cada 4). Los síntomas más comunes: nerviosismo, cansancio e inquietud. Aunque, en particular, la situación de vulnerabilidad de ciertos grupos supuso para estos mayores riesgos y afectaciones; entre ellos, personal de la salud, mujeres cabeza de hogar, personas desempleadas. (p. 11)

3.2.2.2 Tiempo en Familia

Según Cortés et al. (2020):

Los principales resultados se dan con relación a una serie de tensiones, que surgen debido a que las actividades del hogar o los tiempos en familia interfieren con las demandas laborales, ocasionando así que la jornada laboral se vea interrumpida o se extienda. Además, en el caso de aquellos que tienen hijos pequeños, deben no solo cumplir con sus actividades laborales, sino también velar por el cuidado y aprendizaje de los niños. (párr. 2)

Al respecto, Cortés et al. (2020) plantean que durante esta nueva modalidad de trabajo remoto, los empleados se encuentran con nuevos desafíos y deben comprender que al estar trabajando desde casa se pueden presentar impactos tanto en la vida laboral como en la vida personal; esto se debe a que las exigencias laborales aumentan, dejando como consecuencia que los tiempos libres o los que se suele dedicar al hogar o a la familia, se limiten o se vuelvan inexistentes por ese aumento en la carga laboral. Las exigentes cargas laborales logran un cierto control de la empresa sobre el empleado, ya que limita el tiempo que se le dedica a la vida personal, y lastimosamente esto ocasiona “aumenten los niveles de estrés, irritabilidad, insomnio, niveles de angustia y en general problemas en la salud.” (p. 11)

En un estudio Bathini y Kandathil (2020) informan, “al igual que los teletrabajadores en otros países encuestados, los empleados en la India perciben que el teletrabajo es beneficioso porque les ayuda a evitar el tiempo de desplazamiento y el estrés y les brinda flexibilidad para tomar tiempo libre ocasionalmente para asuntos familiares” (p. 95).

El tiempo en familia vs. el tiempo laboral, son dos cuestiones que se debe aprender a estabilizar. Según Ruperti (2021), “La conciliación refleja las tensiones inherentes a la relación entre responsabilidades profesionales y las responsabilidades familiares. Encontrar un equilibrio trabajo-familia no es fácil” (p. 20).

3.2.2.3 Ver con Claridad

Según el autor Daisley (2021):

En más de una ocasión, los científicos han demostrado que las distracciones constantes son un camino seguro hacia una sensación de descontento. Los psicólogos de la universidad de Harvard, utilizando otro programa para móviles, comprobaron que pensaban y hacían las personas mientras trabajaban, y descubrieron que el 46,9% del día no estaban pensando demasiado, sino que tenían la mente en un constante estado errante. Indudablemente, esa falta de concentración tiene mucho que ver con el cambio constante de atención que he mencionado al hablar de la recarga 1, pero los investigadores no se fijaron especialmente en esto. (p. 96)

Y aunque la mente errante puede llevarte por caminos agradables, parece que son los pensamientos más oscuros de uno los que se quedan gravados: los participantes del estudio que tenían más tendencia a distraerse eran un 17,7% menos felices que sus compañeros que se concentraban más. Como dijeron los investigadores: «una mente errante es una mente infeliz». Por lo tanto, si quieres ser más feliz en tu trabajo, procura enfocarte en una sola cosa cada vez: serás más feliz y productivo. (p. 97)

3.2.2.4 Exceso de Trabajo

Reig y Cabarcos (2020), concuerdan en lo siguiente:

A nuestro alrededor, cada vez existen más personas que dedican demasiado tiempo al trabajo, en parte debido a la flexibilidad de horarios y a la autonomía laboral, esto afecta a diversos ámbitos en sus vidas. La dedicación al trabajo es una virtud, pero dedicarle demasiado tiempo y tener un elevado compromiso con la empresa puede dar lugar a una adicción al trabajo, y, por lo tanto, un riesgo psicosocial. (p. 6)

Además, Chuco (2021), también menciona “Las altas demandas de trabajo causan un estrés continuo en las personas, lo que repercute en su salud” (p. 12).

De igual modo, según Martínez (2022) en su modelo:

Las demandas de trabajo se refieren a aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales del trabajo que requieren un esfuerzo o habilidades físicas y/o psicológicas (cognitivas y emocionales) sostenidas y, por lo tanto, están asociados con ciertos costos fisiológicos y/o psicológicos. Los ejemplos son una gran presión de trabajo, un entorno físico desfavorable y una interacción emocionalmente exigente con los clientes. Aunque las demandas laborales no son necesariamente negativas, pueden convertirse en factores de estrés laboral cuando satisfacer esas demandas requiere un esfuerzo que sobrepasa al empleado. (p. 22)

Sobre el exceso de trabajo y la salud, White (1989), expresa:

Se necesita ejercicio físico diario para disfrutar de salud. No es el trabajo, sino el exceso de trabajo, sin períodos de descanso, lo que quebranta a la gente, y pone en peligro las fuerzas vitales. Los que trabajan en exceso pronto llegan a la situación de trabajar en forma desesperada. (p. 9)

3.2.2.5 Carga Mental

Según Cortés (2018), la carga mental se define de la siguiente manera:

La carga mental es «el conjunto de exigencias psíquicas a los que se ve sometida la persona a lo largo de su jornada laboral». Estos requerimientos suponen que el trabajador tiene que estar atento a una serie de señales, que son percibidas por los sentidos, para que a continuación el cerebro las

interprete y el trabajador conozca su significado y sea capaz de actuar sobre los mandos correspondientes para conseguir la operación deseada. En todo este proceso adquiere un papel preponderante el tratamiento de la información. (p. 630)

La carga mental viene determinada por la cantidad y tipo de información que el trabajador ha de manejar en el desempeño de su puesto de trabajo o función y por el tiempo de que dispone para dar respuesta a las informaciones recibidas. Por ello también se puede definir como «la cantidad de esfuerzo deliberado que debemos realizar para conseguir un resultado concreto». (Cortés, 2018, p. 630)

3.2.2.6 Tiempo para Mí

Respecto de la definición del tiempo Álvarez y Lobo (2020), exponen:

El uso y el abuso del tiempo se han convertido en factores que encierran un problema vivencial del individuo de la sociedad actual. El factor uso del tiempo, hace referencia fundamentalmente, a que se aproveche de la mejor forma el tiempo libre, es decir, las horas que una persona posee para desarrollar una actividad (sea social o individual), se realicen con la racionalidad debida, en el cual, puede planificarse dicho tiempo para sacarle mejores resultados. (p. 75)

Sierra y Díaz (2020), recomiendan no olvidar tomar tiempo para uno en situaciones difíciles o adversas:

Separar espacio para el descanso, la alimentación y el ejercicio contribuyen a fortalecer la resiliencia frente a los retos laborales y personales, como también lo hace el permitirse recibir apoyo de su familia, colegas y profesionales de la salud mental para lidiar con el día a día en las circunstancias actuales. (p. 62)

3.2.2.7 Ansiedad

Para Virues (2005), la ansiedad se puede definir desde dos puntos de vista:

Existe una angustia que puede ser considerada normal, pues aparece frente a diversos estímulos estresantes, que implican una amenaza real e imponen un desafío. Si, por el contrario, la valoración de una amenaza es errónea o distorsionada o el estímulo es imaginario, se genera una angustia que tiende a persistir, transformándose en anormal o patológica. Es decir, la angustia normal se basa en preocupaciones presentes o del futuro inmediato y desaparece al resolver los problemas, la angustia patológica, antes llamada neurótica, es de medida y persistente, planeando un futuro incierto o amenazante y va restringiendo la autonomía y desarrollo personal de quien la sufre. (párr. 17)

Según Aquino (2019), “La ansiedad, al igual que el miedo, es una reacción natural del organismo para defenderse de preocupaciones intensas, excesivas y persistentes; sin embargo, existe el riesgo de que se convierta en una patología” (párr. 6).

3.2.2.8 Desconexión del Trabajo

De acuerdo con López (2022), la desconexión del trabajo se define así:

El derecho a la desconexión laboral, este derecho se explica pues la conectividad entre los individuos por medios digitales se ha extendido en las organizaciones como un instrumento de trabajo. Tal situación está ocasionando una vulneración en la limitación de la jornada gremial y, consecuentemente, del derecho al descanso de los trabajadores. Y es que estos tienen que continuar conectados a su funcionalidad fuera de la jornada, con cada una de las secuelas negativas que conlleva para sus vidas, salud y grupo familiar. (p. 41)

3.2.2.9 Depresión

Para Bertholet (2012):

La depresión es un conjunto de afectos del sujeto: tristeza, inhibición, abatimiento, desgano, crisis de llanto, angustia, frustración, aislamiento, dolor, desesperanza, decepción, desamor. Los afectos están presentes y tienen un lugar destacado en la vivencia del sujeto. Un psicoanálisis no comienza sin

efecto: el sufrimiento que afecta, el dolor, el “no va más”, un imposible de soportar, lo real. (p. 3)

La Organización Mundial de la Salud (2023), indica el trastorno depresivo (o depresión) es un trastorno mental común. Implica un estado de ánimo deprimido o la pérdida del placer o el interés por actividades durante largos períodos de tiempo. Además, señala la persona experimenta un estado de ánimo de tristeza, irritabilidad, sensación de vacío o una pérdida del placer o del interés por actividades. La depresión puede causar dificultades en todos los aspectos de la vida, incluyendo el hogar, la vida comunitaria, así como en el trabajo y los estudios. (OMS, 2023)

3.2.2.10 *Insomnio*

Según Sarrais y Manglano (2007):

El insomnio primario consiste en la dificultad para iniciar y mantener el sueño, o la sensación de no haber dormido un sueño reparador. El insomnio produce durante la vigilia una disminución de la concentración, falta de energía física, alteraciones del comportamiento y de las emociones, con afectación importante de la calidad de vida. Se da en una tercera parte de la población, siendo más frecuente en los ancianos, las mujeres y los pacientes psiquiátricos. La cantidad de horas de sueño no es el criterio principal para diagnosticar el insomnio, dado que algunos individuos, por diversas razones, duermen pocas horas y no se consideran a sí mismos como insomnes. Hay personas que, con una cantidad de horas de sueño normal, o por encima de la media, tienen la sensación de no dormir. (párr. 24)

3.2.3 Motivación laboral

De acuerdo con García (2012), la motivación relacionada con el ámbito laboral se dio inicialmente a principios del siglo XVIII, con el inicio de la industrialización y la desaparición de los talleres artesanos provocó una mayor complejidad en las relaciones personales del entorno laboral, una disminución de la productividad y un aumento de la desmotivación de los trabajadores. (p. 6)

Para paliar la situación se necesita encontrar el equilibrio entre los intereses de los empresarios y los intereses de los trabajadores (García, 2012, p. 6). En 1920, cuando se crea la Organización Internacional del Trabajo (OIT), (García, 2012), se empieza a plantear la importancia del bienestar de los trabajadores y se inicia la legislación sobre las condiciones laborales. Por otra parte, a mediados del siglo XX surgen las primeras teorías que empiezan a tratar la motivación y, a partir de este momento, se comienza a relacionar el rendimiento laboral del trabajador y su satisfacción personal con su motivación a la hora de desarrollar su trabajo. Los primeros estudios concluyen que un trabajador quien se sentía motivado en su trabajo es más eficaz y más responsable y, además, podría generar un buen clima laboral. A partir de estas conclusiones, las empresas toman la decisión de analizar qué buscan los trabajadores cuando desarrollan su trabajo, cuál es su escala de necesidades, qué desean satisfacer con su trabajo, cuáles son sus intereses, con qué trabajos se sienten más identificados, qué tareas les reportan más, etc. El objetivo final de estos análisis es conseguir los trabajadores se sintieran realizados como personas y como trabajadores mediante el desempeño de su trabajo dentro de la empresa. (p. 7)

Una de las variables correspondientes por medir en el presente trabajo, es la motivación laboral. Sánchez (2023), la define así “métodos internos que respaldan la actuación de un individuo para mejorar la capacidad de lograr una meta específica” (p. 2).

Al respecto, Dolores et al., 2023, Foncubierta y Sánchez (2019), coinciden en que la motivación puede ser un instrumento de gran valía para desarrollar felicidad en el ambiente laboral, buscando la funcionalidad del capital humano. En este sentido, Anastasio et al. (2020) concuerdan con los autores antes mencionados, pues la motivación es una voluntad que contribuye a ejecutar esfuerzos dirigidos al cumplimiento de los objetivos empresariales, pero, además, crea satisfacción laboral y, por ende, cambios en el comportamiento humano, generando actitudes proactivas. Esto es apoyado por Bashir et al. (2019) al considerar que un individuo feliz y satisfecho siempre proporciona mejores resultados, sin importar el tipo de empresa del que se trate. (Dolores et al., 2023, párr. 2)

Existen diversos tipos de motivación de los cuales se puede resaltar la motivación intrínseca y la extrínseca, la motivación intrínseca es el motor inherente que tienen las personas para llevar a cabo sus tareas laborales, sin necesidad de tener que recibir estímulos externos, pretendiendo satisfacer deseos no materiales como la autorrealización, el reconocimiento o la aceptación. La motivación extrínseca es el resultado de estímulos externos a la persona, en donde se realiza una serie de actividades para recibir una recompensa material a cambio de su trabajo realizado, por ejemplo, el salario. (Ojeda et al., 2023)

Prosiguiendo con las definiciones, se precisa motivación como “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo”, según indican Robbins y Judge (2009, p. 209).

3.2.3.1 Trabajo en Equipo

Robbins y Judge (2009), definen equipo de trabajo como, “un grupo en el que los esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de las aportaciones por individuo” (p. 323). Por lo otro lado Gilmore y Novaes (1996), mencionan es "un grupo bien integrado que trabaja con el propósito de lograr un objetivo bien definido" (p. 40).

El trabajo en equipo es una competencia transversal y genérica, definida como la capacidad para relacionarse e integrarse en un grupo de trabajo que busca el logro de un propósito o fin común (García-Garnica et al., 2023, p. 90).

Como constructo, involucra a un grupo dispuesto a interactuar entre sí para lograr una meta común, aplicando una serie de habilidades y procesos como: la empatía, la comunicación, “encultured Knowledge”, la integración, la responsabilidad y compromiso, la resolución de conflictos, la negociación, la gestión del tiempo, la toma de decisión o la rendición de cuentas. (García-Garnica et al., 2023, p. 90)

A raíz de la Cuarta Revolución Industrial (industria 4.0), las organizaciones requieren un modo de trabajar más colaborativo, en el cual el conocimiento colectivo

se ponga al servicio de la organización para resolver problemas complejos de forma rápida, innovadora y adaptada. (García-Garnica et al., 2023, p. 91)

3.2.3.2 *Desarrollo*

Márquez L. et al. (2020) indican:

Desarrollo es un proceso global de transformación de una realidad históricamente determinada. Involucra de manera intencionada el incremento sostenible de las capacidades productivas, el aumento y la mejor distribución de la riqueza, la atención a las necesidades básicas de la población y la ampliación de las opciones y capacidades de las personas para el desenvolvimiento de su vida. (p. 236)

También desarrollo es entendido de la siguiente forma “un proceso donde interactúan positivamente varios elementos” (Márquez L. Et al., 2020, p. 236).

3.2.3.3 *Innovación*

Según Jordán (2011), es usualmente nueva tecnología convertida en algo único y tangible que la empresa puede vender (p. 48).

También, se trata de la transformación de una idea en un producto o servicio comercializable, un procedimiento de fabricación o distribución operativo, nuevo o mejorado, o un nuevo método para proporcionar un servicio social. Lo que se designa así es el proceso. Por el contrario, cuando el término “innovación” designa el producto, el equipo o el servicio nuevo o mejorado que se impone en el mercado, el énfasis se sitúa en el resultado del proceso. (Jordán, 2011, p. 48)

Peter Drucker (1985) ve la innovación como la herramienta o instrumento utilizado por los empresarios para aprovechar el cambio como una oportunidad; argumenta la innovación, como disciplina, es capaz de ser aprendida y, practicada sistemáticamente para oportunidades (innovadoras) (p. 19). Por lo tanto, desde su perspectiva, la innovación consiste en la búsqueda intencionada y organizada de cambios y, en el análisis sistemático de las

oportunidades que tales cambios pueden ofrecer para la innovación económica o social. (p. 35)

3.2.3.4 Transferencia de conocimientos

La transferencia de conocimiento (TC) es el conjunto de actividades dirigidas a la difusión de conocimientos, experiencia y habilidades con el fin de facilitar el uso, la aplicación y la explotación del conocimiento y las capacidades (López J., 2019, p. 24).

Peter Drucker (1993) dice que el conocimiento, por encima del capital o la mano de obra, es el único recurso económico con sentido en la “sociedad del saber” (p. 20). Ahora la información se ha vuelto totalmente transnacional como el dinero (p. 119).

La moderna tecnología dota al individuo de los medios para circunvenir el más absoluto de todos los controles totalitarios sobre la información (Drucker, 1993, p. 120). El saber siempre está encarnado en una persona, transportado y aumentado o mejorado por una persona, aprendido y transmitido por una persona (Drucker, 1993, p. 171).

3.2.3.5 Compartir Experiencias

El uso del término compartir implica adoptar alguna acción consciente por parte del individuo que posee el conocimiento, el cual no renuncia a la propiedad de este, sino resulta en una propiedad conjunta entre este y el receptor (Camelo C. et al., 2009, p. 116).

Cruz J. (2017) define la experiencia como una estructura tripartita que se teje por igual entre cognición, sentimiento y voluntad: un cuerpo de conocimientos y creencias considerado cognitivamente como el “mundo real”; un conjunto de juicios de valor que expresan la relación de los adherentes a su mundo y su significado y, su apoyo a un sistema más o menos coherente de fines, ideales y principios de conducta, punto de contacto entre concepción del mundo y praxis, la interacción sociocultural, haciéndola una fuerza en el desarrollo de la persona y, a través de ella, de la sociedad en general. Este último componente representa la acción de la voluntad, el aspecto conativo de la experiencia sistematizada. (p. 351)

Altuna et al. (2016) mencionan un aspecto importante: “Creemos que, en estos procesos, el acompañamiento y la comprensión, o simplemente una relación en la que compartir experiencias pueden enriquecer a las personas involucradas en ella” (p. 47). Según Díaz et al. (2022) en el trabajo o fuera del horario laboral “...poder compartir sus experiencias personales les permite sentirse ayudados por parte de los compañeros, ya que éstos expresan sus visiones y perspectivas distintas, permitiendo a uno valorar distintas soluciones posibles a un conflicto personal” (p. 188). Astudillo et al. (2009) concuerdan en que en situaciones de estrés es importante “...compartir experiencias de trabajo, comunicar rutinas para soportar experiencias de estrés tiene un sentido de “resistir juntos”, sirven para enfrentar situaciones similares”. (p. 117)

3.2.3.6 Competitividad

Como menciona Medeiros (2013) en “la competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo”, la competitividad puede definirse como la capacidad de una empresa para crear e implementar estrategias competitivas y mantener o aumentar su cuota de productos en el mercado de manera sostenible. Esas capacidades están relacionadas con diversos factores, controlados o no por las empresas, que van desde la capacitación técnica del personal y los procesos gerenciales-administrativos hasta las políticas públicas, la oferta de infraestructura y las peculiaridades de la demanda y la oferta. (p. 2)

3.2.3.7 Atmósfera de Apoyo

La Universidad de León (2014), define una atmósfera de apoyo cuando: “Los ambientes más productivos son los que resultan agradables, de respeto y en los que se fomenta la participación y la comunicación” (p. 21).

Respecto de la definición de atmósfera de apoyo, Bravo y Jiménez (2007), dicen: Es entendido como las creencias globales de los empleados con respecto al grado en el cual la organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar. Dicha percepción reviste especial importancia ya que aumenta el apego del trabajador a la organización, fortalece la expectativa de recompensa para desarrollar un mayor esfuerzo, así como la interpretación

de que las pérdidas y ganancias organizacionales son también del trabajador, quien valorará más su empresa y adoptará sus normas y valores. (p. 37)

3.2.3.8 Rol Protagónico y Liderazgo

Podcamisky (2006), define el rol según se expone “un conjunto organizado de conductas y si toda conducta es una respuesta adaptativa del individuo, inferimos que el rol es una investidura sin la que el sujeto no podría concebirse” (p. 181).

Para García (2020), el liderazgo se puede definir como un factor “que influye de manera en la satisfacción laboral, tanto por parte del supervisor que trabaja en contacto directo con los trabajadores como de la alta dirección que provee de lineamientos y políticas para todos los miembros de la organización” (p. 49).

López (2013) enfatiza que el liderazgo es ejercer influencia en los demás de forma espontánea y natural, el cual es concedido por las personas al seguir al líder, siendo esta la principal característica que lo distingue de la autoridad. Considera es el rol, la manera que se tiene de reconducir a los demás con el propósito de ejercer una influencia positiva, lo cual “ayuda al grupo a llevar a término su propósito, a conseguir objetivos, a mantener un buen funcionamiento, y a adaptarse a su entorno”. (p. 3-5)

3.3 Conclusión

Desde el surgimiento del concepto de teletrabajo este evoluciona para irse adaptando a las nuevas tecnologías en constante desarrollo. Sin embargo, con la pandemia del COVID-19 se intensifica su implementación, así como la realización de nuevas investigaciones para valorar su impacto en la salud, en las relaciones laborales, en las dinámicas de grupo y en el ámbito familiar. Así, ahora se habla de las nuevas habilidades requeridas para el trabajo, como consecuencia de los cambios ocurridos en la forma de trabajar en la era *postpandemia*. Las dinámicas laborales, al responder a las tendencias económicas de moda que cambian rápidamente, es probable hagan surgir nuevas herramientas desde el *metaverso*, que van a variar nuevamente las esferas de trabajo y el ambiente laboral, lo cual supone nuevos retos para las organizaciones.

Capítulo IV. Análisis de los resultados

4.1 Introducción

En este capítulo se expone los resultados obtenidos al aplicar el instrumento del cuestionario a 255 personas teletrabajadoras del Gran Área Metropolitana. Se propone una muestra no probabilística por conveniencia de 300 individuos. No obstante, a pesar de múltiples esfuerzos realizados por diferentes medios, se logra obtener respuestas de 255 personas, representan un 85% de la muestra propuesta. Sin embargo, estos resultados permiten aplicar los diferentes métodos de análisis, tales como Alfa de Cronbach, Varianza de Anova, Error e Intervalo de Confianza, Correlación de Pearson, Cálculo de la Hipótesis, para validar el instrumento aplicado y el análisis de los resultados obtenidos en el abordaje de los constructos: teletrabajo, estrés y motivación laborales.

4.2 Resultados obtenidos en la aplicación del instrumento

4.2.1 Resultados de acuerdo con las variables en estudio

Las variables por considerar son: Teletrabajo, constituye la variable independiente y, como variables dependientes se tiene Motivación laboral y Estrés laboral.

4.2.1.1. Resultados del Alpha de Cronbach

Es un índice usado para medir la confiabilidad de tipo consistencia interna de una escala, es decir, para evaluar la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados.

Tabla 6. Resumen de resultados Instrumento Alpha de Cronbach (α)

| | Teletrabajo | Motivación laboral | Estrés laboral |
|--|-------------|--------------------|----------------|
| Coeficiente de confiabilidad del instrumento | 0,88 | 0,68 | 0,86 |
| Número de ítems del instrumento | 15 | 13 | 6 |

| | | | |
|------------------------------------|--------|-------|--------|
| Sumatoria de varianza de los ítems | 27,35 | 9,73 | 23,73 |
| Varianza total del instrumento | 210,81 | 28,66 | 154,87 |

Fuente: elaboración propia 2024

La variable teletrabajo está constituida por 15 ítems, la motivación laboral se estudia por medio de 13 ítems y para abordar el estrés laboral se aborda 6 ítems. De conformidad con las 255 respuestas obtenidas luego de la aplicación del instrumento, el coeficiente de confiabilidad del constructo teletrabajo brinda como resultado 0,88, por lo tanto, se puede indicar que la confiabilidad del cuestionario es considerada como excelente. El coeficiente del constructo estrés laboral, produce un resultado de 0,86, esto indica que se ubica dentro del rango de confiabilidad excelente. Del coeficiente del constructo motivación laboral, se obtiene un indicador de 0,68 dando a entender que se ubica dentro del rango de confiabilidad excelente. De acuerdo con estos registros, se determina este instrumento extraído de literatura es muy fiable para los efectos de la investigación.

4.2.1.2 Resultados del coeficiente de Análisis de Varianza de Anova

Enseguida se presenta una breve explicación del análisis de varianza del constructo de teletrabajo por medio de las variables de control por modalidad de trabajo, género, nivel educativo y provincia:

Tabla 7 Resumen de resultados Instrumento Varianza de Anova para constructo Teletrabajo

| Constructo de Teletrabajo | F | Valor crítico de F | Valor de P | Sig | Resultado |
|-----------------------------|------|--------------------|------------|------|--|
| Por la modalidad de trabajo | 0,03 | 3,87 | 0,85 | 0,05 | No hay diferencias significativas al 95% |
| Por el género | 1,01 | 3,88 | 0,32 | 0,05 | No hay diferencias significativas al 95% |
| Por el nivel educativo | 3,36 | 3,88 | 0,06 | 0,05 | No hay diferencias significativas al 95% |
| Por edad | 0,00 | 3,91 | 0,96 | 0,05 | No hay diferencias significativas al 95% |
| Por provincia | 0,01 | 3,88 | 0,91 | 0,05 | No hay diferencias significativas al 95% |

Fuente: elaboración propia, 2024.

De acuerdo con la tabla del constructo del teletrabajo, se puede visualizar que en las variables no hay diferencias significativas.

Enseguida se muestra el resultado del análisis de varianza del constructo de estrés laboral por medio de las variables de control por modalidad de trabajo, género, nivel educativo y provincia:

Tabla 8 Resumen de resultados Instrumento Varianza de Anova para constructo Estrés laboral.

| Constructo de Estrés laboral | F | Valor crítico de F | Valor de P | Sig | Resultado |
|------------------------------|------|--------------------|------------|------|--|
| Por la modalidad de trabajo | 1,29 | 3,88 | 0,26 | 0,05 | No hay diferencias significativas al 95% |
| Por el género | 4,22 | 3,88 | 0,04 | 0,05 | Hay diferencias significativas al 95% |
| Por el nivel educativo | 1,08 | 3,89 | 0,30 | 0,05 | No hay diferencias significativas al 95% |
| Por edad | 0,46 | 3,90 | 0,49 | 0,05 | No hay diferencias significativas al 95% |
| Por provincia | 1,29 | 3,88 | 0,26 | 0,05 | No hay diferencias significativas al 95% |

Fuente: elaboración propia 2024

Conforme con los datos de la tabla del constructo del estrés laboral, se puede visualizar que en las variables no hay diferencias significativas, de la excepción la variable de género, donde hay diferencias en relación con el estrés percibido, tanto en hombres como en mujeres, con diferencias en la media 2,69 para la población femenina y 2,40 para la población masculina. Estas cifras sugieren las personas de género femenino muestran mayor predisposición al impacto estrés laboral con respecto del género masculino.

Seguidamente, se obtiene el resultado del análisis de varianza del constructo de motivación laboral aplicando las variables de control por modalidad de trabajo, género, nivel educativo y provincia:

Tabla 9 Resumen de resultados Instrumento Varianza de Anova para constructo Motivación laboral

| Constructo de Motivación laboral | F | Valor crítico de F | Valor de P | Sig | Resultado |
|----------------------------------|-------|--------------------|------------|------|--|
| Por la modalidad de trabajo | 0,22 | 3,88 | 0,64 | 0,05 | No hay diferencias significativas al 95% |
| Por el género | 0,00 | 3,88 | 0,99 | 0,05 | No hay diferencias significativas al 95% |
| Por el nivel educativo | 10,46 | 3,89 | 0,00 | 0,05 | Hay diferencias significativas al 95% |
| Por edad | 5,37 | 3,90 | 0,02 | 0,05 | Hay diferencias significativas al 95% |
| Por provincia | 3,51 | 3,88 | 0,06 | 0,05 | No hay diferencias significativas al 95% |

Fuente: elaboración propia 2024

Según los datos contenidos en la tabla del constructo de la motivación laboral, se logra determinar: en las variables no hay diferencias significativas, con excepción de las variables del nivel educativo, con diferencias en la media entre 3,42 y 3,06, lo cual sugiere que existen que las personas con mayor nivel educativo tienen mayores niveles de motivación respecto de quienes poseen menor nivel educativo, en la edad con diferencias en la media entre 3,15 y 3,41, se sugiere existen las personas con mayor rango de edad, éstas tienen mayores índices de motivación que la de menor rango de edad.

4.2.1.3. Resultados del cálculo del Error e Intervalo de Confianza

Este indicador permite expresar el grado de error de muestreo aleatorio en los resultados del presente estudio, así como el nivel de confianza, cuyo resultado se detalla en la Tabla 10.

Tabla 10 Resumen de resultados Instrumento Error e Intervalo de Confianza

| Variable independiente teletrabajo | Estrés laboral | Motivación laboral |
|------------------------------------|----------------|--------------------|
| Desviación estándar | 1,05 | 0,89 |
| Promedio | 2,54 | 3,97 |
| N | 255 | 255 |
| Significancia (Alfa) | 0,05 | 0,05 |
| Cálculo del error | 0,13 | 0,11 |
| Límite inferior | 2,41 | 3,86 |
| Límite superior | 2,66 | 4,08 |

Fuente: elaboración propia 2024.

Con un nivel de confianza del 95% la media de los datos se encuentra entre 2,41 y 2,66 de opiniones sobre cómo el teletrabajo impacta en el estrés laboral (variable dependiente) de los teletrabajadores del sector servicios en el GAM. E igualmente, respecto de la variable dependiente motivación laboral, se puede afirmar que con un nivel de confianza del 95%, la media de los datos se encuentra entre 3,86 y 4,08 de opiniones sobre cómo el teletrabajo impacta en la motivación laboral de los teletrabajadores del sector servicios en el GAM.

4.2.1.4. Resultados del coeficiente de Correlación de Pearson

El coeficiente de correlación de Pearson es una prueba que mide la relación estadística entre dos variables.

En el constructo teletrabajo, se encuentra una muy fuerte relación en la variable “capacitación y habilidades personales del teletrabajador”, $r=0,81$ la cual se relaciona con aplicación de un instrumento de evaluación del desempeño, por ello se podría inferir que tiene relación entre sí brindar una adecuada capacitación, para mejorar las habilidades del trabajador y, posteriormente medir su desempeño o mejoría.

Paralelamente, se encuentra la relación $r= 0,79$, significando una correlación fuerte entre las variables “actividades de capacitación para teletrabajadores y supervisores” y “tipo de industria y naturaleza del perfil del trabajo”, según la naturaleza de la empresa y la innovación que este desee alcanzar; invertir en capacitaciones para ambos perfiles de los puestos puede ser de gran utilidad.

Además, se halla una correlación fuerte entre “capacitación y habilidades personales del trabajador” $r= 0,76$ en conjunto con “orientación y seguridad de la información y datos”, de igual modo se comprende que $r=0,78$, o sea se correlaciona fuertemente “capacitación y habilidades personales del trabajador” con “apoyo del supervisor”. Este detalle se visualiza en el Anexo A.

Por otra parte, en el constructo estrés laboral, se encuentra una fuerte relación en la variable “Pensar en mi trabajo me genera ansiedad.”, $r= 0,75$ la cual se relaciona con “Mi trabajo me afecta más de lo que debería”, también se realiza el hallazgo que $r= 0,76$ posee una correlación fuerte entre las variables “Paso tanto tiempo en el trabajo que me desenfoco del objetivo principal” y “Mi trabajo me afecta más de lo que debería”. Otra relación fuerte se refleja entre “siento que nunca tengo día libre” y “a

veces temo que suene el teléfono en casa porque la llamada puede estar relacionada al trabajo” en $r=0,74$, entre otras. El detalle de lo indicado se observa en el Anexo B.

Respecto del constructo motivación laboral, se encuentra que con un $r=0,89$ se da una correlación muy fuerte entre los ítems: “Me motivan las tareas que ofrecen la oportunidad de transmitir a otros mis conocimientos y experiencias” y “Me motivan las tareas que ofrecen oportunidades para mostrar mis conocimientos y experiencia”. También el criterio “Me motivan las tareas de las que aprendo algo nuevo” se relaciona muy fuertemente con “Me motivan las tareas que ofrecen la oportunidad de transmitir a otros mis conocimientos y experiencias”, en un $r=0,83$. Otra relación muy fuerte se da entre el precepto “Me motivan las tareas de las que aprendo algo nuevo”, este se relaciona con “Me motivan las tareas que ofrecen la oportunidad de transmitir mis conocimientos y experiencias” en un $r= 0,81$. Este resultado, que se arroja por el cálculo del coeficiente de Correlación de Pearson con respecto de la variable dependiente Motivación laboral, se especifica en el Anexo C.

4.2.1.5. Resultados de la Prueba de Contraste de Hipótesis

Para efectos de la presente investigación, se realiza el contraste de hipótesis para los constructos Teletrabajo, Estrés y Motivación laborales de acuerdo con las siguientes tablas:

Tabla 11 Contraste de hipótesis Constructo de Teletrabajo

| Hipótesis nula | Hipótesis alternativa | Zt | Zc | Decisión |
|---|---|------|------|---|
| H0. Las personas que tienen el nivel de educación general básica, secundaria o técnica y los que tienen un nivel universitario o superior, perciben niveles iguales de influencia causada por el teletrabajo. | H1. Las personas que tienen el nivel de educación general básica, secundaria o técnica y los que tienen un nivel universitario o superior, perciben niveles diferentes de influencia causados por el teletrabajo. | 1,96 | 2,24 | Se rechaza H0 y, por tanto, no se acepta. |

Fuente: elaboración propia, 2024

De acuerdo con la información anterior, las personas quienes tienen el nivel de educación general básica, secundaria o técnica perciben niveles diferentes de influencia causada por el teletrabajo, respecto de los que tienen un nivel universitario o superior, el resultado es con una significancia estadística de un 95%. Por lo tanto, se concluye que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa propuesta por el equipo de trabajo. En consecuencia, se puede indicar que el nivel de educación de las personas teletrabajadoras puede influenciar en el estrés laboral porque las personas con un nivel universitario o superior, son más propensas a pasar mayores índices de estrés.

Tabla 12 Contraste de hipótesis Constructo de Estrés laboral

| Hipótesis nula | Hipótesis alternativa | Z de la tabla | Z calculado | Decisión |
|---|--|---------------|-------------|---|
| H0. Las personas que tienen de 18 a 35 años y los mayores de 35 años, perciben niveles iguales de estrés causados por el teletrabajo. | H1. Las personas que tienen de 18 a 35 años y los mayores de 35 años, perciben niveles diferentes de estrés causados por el teletrabajo. | 1,96 | 0,6 | Se acepta H0 y, por tanto, no se rechaza. |

Fuente: elaboración propia 2024

De acuerdo con lo evidenciado anteriormente, se concluye: las personas quienes tienen de 18 a 35 años y los participantes cuya edad es de más de 35 años, perciben niveles iguales de estrés con una significancia estadística del 95%

Tabla 13 Contraste de hipótesis Constructo de Motivación laboral

| Hipótesis nula | Hipótesis alternativa | Z de la tabla | Z calculado | Decisión |
|---|---|---------------|-------------|---|
| H0. Los resultados indican que las mujeres y los hombres tienen una percepción igual sobre la motivación. | H1. Los resultados indican que las mujeres y los hombres tienen una percepción diferente sobre la motivación. | 1,96 | 0,0073 | Se acepta H0 y, por tanto, no se rechaza. |

Fuente: elaboración propia 2024

De conformidad con la Tabla 13, se llega a la conclusión de que se acepta la hipótesis nula. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis alternativa. En esta ocasión se puede afirmar las mujeres y los hombres poseen una percepción igual sobre la motivación laboral. También es importante indicar que los resultados tienen una significancia estadística del 95%.

4.3 Conclusión

El análisis estadístico aplicado a la validación del instrumento concluye la confiabilidad del cuestionario aplicado es excelente, según la literatura en la materia. Por otra parte, se obtiene resultados interesantes acerca del análisis de opiniones sobre si el teletrabajo explica los niveles de estrés y motivación del teletrabajador. Los estudiantes de educación general básica, secundaria o técnica y los que tienen un nivel universitario o superior, perciben niveles muy diferentes de influencia causados por el teletrabajo, en el estrés y la motivación. Por otra parte, los participantes, sin distinción de edad, perciben diferentes niveles de estrés causados por el teletrabajo, sus opiniones son muy diversas, sin poder establecerse una tendencia sobre el impacto causada por la variable independiente (constructo teletrabajo) sobre las variables independientes (constructos estrés y motivación laboral).

Capítulo V. Conclusiones, recomendaciones y propuesta

5.1 Conclusiones

En términos generales, se comprueba que el teletrabajo y sus diferentes tipos e implementaciones tiene influencia respecto del estrés y el grado de motivación laboral. Es importante que lo anterior varía según muchos factores. Por este motivo, se recomienda saber identificar en cuál momento el colaborador puede verse influenciado por el tema de teletrabajo y saber si es positivo o negativo. A través de la encuesta aplicada, se obtiene datos de gran valía para la presente investigación. Estos se analizan por medio de diferentes instrumentos estadísticos para que de esta forma la investigación realizada genere información de validez y de confiabilidad.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede concluir: en relación con el coeficiente de Correlación de Pearson, las prácticas de teletrabajo deben ir de la mano con la aplicación de capacitaciones de una manera adecuada y eficiente. Igualmente, es relevante aplicar alguna de herramienta de evaluación de desempeño luego de estos procesos.

Además, se considera pertinente invertir en capacitar e innovar en áreas y/o puestos de trabajos que pueden ser de gran utilidad de acuerdo con los intereses de la empresa y cuanto quiera alcanzar. Por otra parte, se puede concluir el teletrabajo también tiene incidencia en el estrés laboral de las personas teletrabajadoras, porque de conformidad con las respuestas obtenidas puede generar ansiedad, afectar más de lo que debería, el hecho de pasar mucho tiempo en el trabajo puede hacer se pierda el objetivo principal del colaborador.

Respecto del tema de la motivación laboral en el coeficiente de Correlación de Pearson, se encuentra una correlación fuerte entre varios ítems, como: “Me motivan las tareas que ofrecen la oportunidad de transmitir a otros mis conocimientos y experiencias” y “Me motivan las tareas que ofrecen oportunidades para mostrar mis conocimientos y experiencia”. De igual forma se llega a demostrar que aquellas personas con mayor nivel de educación poseen niveles más elevados de estrés laboral, de acuerdo con la prueba de hipótesis aplicada por el equipo de trabajo.

Otro aspecto importante es el siguiente: la muestra de población del estudio posee niveles iguales de estrés causados por el teletrabajo, tanto en quienes tienen de 18 a 35 años, como en personas mayores de esa edad mencionada. Cabe agregar,

de acuerdo con las pruebas de ANOVA, la población femenina tiene más predisposición a ser influenciada o impactada por el estrés laboral con respecto del género masculino.

Sin duda alguna, después del estudio realizado a la población de interés para la presente investigación, se puede concluir, existen empresas en el mercado laboral del sector servicios las cuales necesitan asesoría en cuanto a la implementación del teletrabajo como algo que llega para quedarse en la sociedad costarricense. Es muy importante guiar a las empresas para abordar cómo ejecutar de forma adecuada las normativas que regulan el teletrabajo.

En este caso, de no respetarse estas por parte del empleador, puede llegar a ocasionar trabajo en exceso y las personas deban laborar fuera de su jornada ordinaria, causando se genere en ellas estrés laboral por no disponer de tiempo para compartir con su familia, estudiar e incluso recrearse. Por lo tanto, resulta evidente la importancia de detectar aquellos casos donde no se respete las normativas técnicas relacionadas con el teletrabajo y, de esta forma, no generar afectaciones en temas de estrés laboral, ni perjudicar la motivación de los teletrabajadores.

5.1.1 Conclusiones del primer objetivo específico y sus indicadores

Objetivo correspondiente: analizar la relación entre el teletrabajo y el nivel de estrés de los empleados a través de los datos recolectados por medio de una encuesta, para establecer estrategias que generen equilibrio entre la vida laboral y la personal en los teletrabajadores del sector de servicios de las provincias que comprenden la GAM.

5.1.1.1 Como resultado entre la relación del teletrabajo y el estrés para la implementación de estrategias o recomendaciones para generar un equilibrio en la vida personal y laboral de los trabajadores, se obtiene: para algunos de los teletrabajadores de la GAM en el sector servicios, pensar en el trabajo genera ansiedad. Esto debido al agotamiento emocional, cansancio y porque les afecta más de lo que debería.

5.1.1.2 En consecuencia, el teletrabajo genera los trabajadores tuvieron la sensación de no tener días libres, a causa de la vida rutinaria de no salir de casa y hacer iguales funciones durante todo el día, generando una percepción de estar

“casados” con la empresa, al deber, incluso, hacer jornadas extraordinarias sin paga, para no tener trabajo acumulado.

5.1.1.3 También se comprueba que el teletrabajo genera en las personas “un desenfoque del objetivo principal”, en pocas palabras un sentimiento de baja realización personal. Ello, por insatisfacción, inseguridad, negatividad, entre otras causas.

5.1.1.4 Así, se observa en la guía de salud ocupacional y prevención de los riesgos en el teletrabajo, según el Ministerio de Trabajo, que posee previsiones acerca de riesgos físicos, ergonómicos, locativos y eléctricos, mas no en cuanto al área emocional, como el estrés laboral a causa del teletrabajo sin poder mitigar el grado de estrés basado en leyes en cuanto a los empleados.

5.1.2 Conclusiones del segundo objetivo específico y sus indicadores

Objetivo correspondiente: evaluar cómo el teletrabajo afecta la motivación laboral de los empleados por medio de un análisis de resultados aplicando una encuesta en el sector servicios de la Gran Área Metropolitana, con el fin de propiciar un equilibrio idóneo entre lo laboral y personal en los colaboradores.

5.1.2.1 En conclusión sobre cómo el teletrabajo afecta la motivación laboral de los empleados, con el fin de propiciar un equilibrio idóneo entre lo laboral y personal en los colaboradores, se obtiene: a la mayoría de los trabajadores les motivan las tareas en donde se puede trabajar de manera autónoma, por tanto, se puede interpretar que gran parte de la población se siente feliz haciendo teletrabajo; pues no depende de estar acompañado por otro colaborador.

5.1.2.2 Además, los encuestados indican que la cantidad de días teletrabajados tiene un impacto importante en la motivación, lo cual puede estar relacionado con dedicar más tiempo a su familia, evitar el congestionamiento vial y ahorrar dinero.

5.1.3 Conclusiones del tercer objetivo específico y sus indicadores

Objetivo correspondiente: indagar las condiciones, ventajas y desventajas en que opera la modalidad de teletrabajo del sector servicios en la Gran Área Metropolitana, por medio de la técnica encuesta, como factor asociado al estrés y a la

motivación laboral para generar estrategias que propicien una mejor calidad de vida laboral en los colaboradores en el sector servicios de la GAM.

5.1.3.1 Existen distintos factores los cuales sirven de motivación a los teletrabajadores del GAM. Como se interpreta en la encuesta, las personas con mayor nivel educativo presentan mayores niveles de motivación en comparación con las personas teletrabajadoras cuyo nivel educativo resulta menor. Esto se debe a factores como el rango salarial, ambiente en donde se realiza el teletrabajo, jornada laboral, el tiempo para actividades familiares y de ocio, pues las personas con un nivel educativo mayor pueden tener mejores condiciones para realizar teletrabajo y factores que influyen en la motivación como el tiempo libre y el salario, ya sea económico o salario emocional.

5.1.3.2 El teletrabajo puede tener repercusiones considerables en los niveles de estrés. Lo anterior se ocasiona por distintos factores: no tener una desconexión total del tiempo de trabajo con el tiempo libre, puede generar las personas teletrabajadoras perciban que siguen trabajando. En algunos casos se puede dar el hecho de seguir laborando fuera del horario estipulado, debido a la carga de trabajo o no tengan las condiciones ambientales adecuadas para realizar sus funciones, si se acumula varios factores, los niveles de estrés pueden aumentar considerablemente. Por este motivo, la implementación de estrategias con el fin de evitar se presentan dichos factores.

5.1.3.3 Se puede visualizar distintas estrategias donde se propicie una mejor calidad de vida laboral en los colaboradores del sector servicios del GAM, por ejemplo, la implementación de actividades que permitan disminuir el estrés, sobresueldos o actividades motivadoras para los teletrabajadores, incentivos pagados en tiempo, relacionados con el rendimiento de los colaboradores y así, los teletrabajadores disfruten de más tiempo para convivir con sus familias.

5.1.3.4 Como ventaja relacionada con el teletrabajo se puede asociar: sirve de herramienta para disminuir el estrés de los teletrabajadores del Gran Área Metropolitana, en cuanto disminuye el estrés ocasionado por los desplazamientos hacia el lugar de trabajo, debido a que en Costa Rica se genera situaciones como el tráfico, las condiciones del clima y el volumen de personas quienes se desplazan en los distintos medios de transporte, que generan niveles altos de estrés. El teletrabajo

evita las situaciones relacionadas con la movilidad causantes de mayores niveles de estrés.

5.1.3.5 Como desventaja asociada con el teletrabajo, se puede percibir existen ciertos aspectos capaces de aumentar los niveles de estrés, en relación con la privacidad o la interferencia familiar en horario laboral. Muchas personas no tienen familiares que pueden interferir en el ambiente. Además de esto, no todas las personas tienen la privacidad para desenvolverse en sus funciones de una manera constante. Estas interrupciones y limitaciones generan el aumento de los niveles de estrés en las personales teletrabajadoras.

5.1.4 Conclusiones del cuarto específico objetivo y sus indicadores

Objetivo correspondiente: formular una propuesta fundamentada en mejores prácticas de gestión de talento humano que permitan disminuir los efectos del estrés y aumentar la motivación de los colaboradores que se desenvuelven en la modalidad de teletrabajo en empresas de servicios en la GAM.

5.1.4.1 Se puede concluir es posible considerar necesaria la implementación de una propuesta generada desde la perspectiva del equipo de trabajo, como especialistas en gestión del talento humano. Debido a los resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada se refleja los teletrabajadores sí pueden ser vulnerables a sufrir estrés, ansiedad, angustias provocadas por las propias prácticas de teletrabajo. Y es en este punto donde se evidencia la necesidad de una propuesta que cambie la situación.

5.1.4.2 Se puede concluir lo siguiente, debe ser prioridad en las empresas, principalmente en el área de Talento Humano, detectar cuándo los niveles de estrés causados por teletrabajo afectan a los colaboradores, porque en ocasiones es por aspectos internos de la empresa, tales como cargas de trabajo, incumplimientos de jornada laboral, incumplimiento en la aplicación en la normativa técnica que regula la implementación del teletrabajo en sus diferentes modalidades.

5.1.4.3 En esta línea, una propuesta de gran ayuda para mitigar el estrés laboral causado por el teletrabajo y aumentar el grado de motivación, es que un grupo de expertos brinde un servicio de asesoría a aquellas empresas carentes del conocimiento acerca de cómo implementar el teletrabajo de una forma correcta, así

también la aplicación de actividades las cuales ayuden a motivar a las personas teletrabajadoras, según queda evidenciado en la investigación, con acciones tales como capacitaciones, fomento de tareas que incentiven el aprendizaje y transmisión de conocimiento. Por cuanto de conformidad con los resultados obtenidos por medio de la investigación, son aspectos que motivan a los teletrabajadores.

5.2 Recomendaciones

En términos generales, se recomienda varias acciones posibles de tomar desde la gestión de talento, para poder gestionar el estrés laboral y aumentar el grado de motivación. Primeramente, es de relevancia velar por el cumplimiento de las normativas, tanto nacionales como dentro de las empresas, para de esta forma no exista incumplimientos en las jornadas, ni en las cargas laborales que provoquen ansiedad, estrés y angustia a las personas teletrabajadoras.

Además, es importante durante las prácticas de teletrabajo se propicie las capacitaciones al personal, de acuerdo con las necesidades propias de la empresa, pues quizá existan casos donde puede haber diferencias entre laborar desde sus lugares de trabajo o en los hogares. De acuerdo con la investigación realizada se puede llegar a la recomendación de también ser necesaria la aplicación de un instrumento de evaluación y de esta manera, los encargados de la gestión del talento humano puedan determinar si es factible seguir implementando el teletrabajo o si se necesita efectuar algún cambio.

5.2.1 Recomendaciones del primer objetivo específico y sus indicadores

Objetivo correspondiente: analizar la relación entre el teletrabajo y el nivel de estrés de los empleados a través de los datos recolectados por medio de una encuesta para establecer estrategias que generen equilibrio entre la vida laboral y la personal en los teletrabajadores del sector de servicios de las provincias que comprenden la GAM.

5.2.1.1 El trabajo de investigación demuestra: en ocasiones a los teletrabajadores les genera ansiedad realizar teletrabajo, debido al agotamiento emocional, cansancio mental y físico. Por lo tanto, la empresa debe mejorar el entorno de trabajo y sea más adaptable. Los colaboradores pueden reducir su grado de estrés y ansiedad al sentirse más valorados por la empresa con un entorno de confianza, a

la vez comunicar la importancia de la salud mental y fomentar el uso de licencia retribuida, en caso de que el colaborador presente algún problema personal o de salud de fuerza mayor, apoyándose en las políticas de la entidad.

5.2.1.2 Realizar teletrabajo puede implicar los colaboradores trabajen más de las horas debidas o tengan la sensación de estar casados con la empresa. La institución debe velar porque los colaboradores completen su jornada de trabajo a la hora correspondiente y así, puedan tener tiempo de autorrealización en otras áreas de su vida reproduciendo el estrés y pudiendo obtener equilibrio entre la vida laboral y la vida personal. Si ocuparan realizar reuniones, se establezcan dentro del horario laboral o en caso contrario, pagar las extras concernientes al trabajador siempre la ley lo establezca.

5.2.1.2 En muchas ocasiones, las personas desconocen la normativa técnica acerca del teletrabajo. Se recomienda en el sistema de la empresa exista un apartado donde se despliegue un listado de las leyes que rigen la práctica del teletrabajo. Esto permite el colaborador pueda conocer sus deberes y derechos. Entre ellos, contratos, normativas, políticas, cómo, cuándo, cuánto, dónde hacer ciertas actividades extralaborales como incapacidades, permisos de trabajo y otras.

5.2.2 Recomendaciones del segundo objetivo específico y sus indicadores

Objetivo correspondiente: evaluar cómo el teletrabajo afecta la motivación laboral de los empleados por medio de un análisis de resultados aplicando una encuesta en el sector servicios de la Gran Área Metropolitana con el fin de propiciar un equilibrio idóneo entre lo laboral y personal en los colaboradores.

5.2.2.1 Se recomienda a las empresas del sector servicios del GAM, permitir sus colaboradores realicen teletrabajo al menos una vez a la semana, pues eso propicia energía y entusiasmo. Por lo tanto, significa mayor rendimiento en las tareas asignadas.

5.2.2.2 Se sugiere las empresas del sector servicios del GAM, promuevan un ambiente de confianza y autonomía, donde los trabajadores puedan tomar sus propias decisiones acerca de cómo y cuándo realizan sus funciones.

5.2.2.3 Se aconseja la implementación de evaluaciones periódicas sobre el impacto del teletrabajo en la motivación laboral de sus colaboradores, para analizar la información recopilada y mejorar las buenas prácticas entre el equilibrio de lo laboral con lo personal.

5.2.3 Recomendaciones del tercer objetivo específico y sus indicadores

Objetivo correspondiente: indagar las condiciones, ventajas y desventajas en que opera la modalidad de teletrabajo del sector servicios, en la Gran Área Metropolitana por medio de la técnica encuesta, como factor asociado al estrés y a la motivación laboral para generar estrategias que propicien una mejor calidad de vida laboral en los colaboradores en el sector servicios de la GAM.

5.2.3.1 Es relevante la implementación de estrategias para disminuir el estrés, porque en muchos casos las personas teletrabajadoras sufren de niveles altos de estrés por la falta de estrategias que mitiguen el impacto ocasionado. Se puede implementar acciones que eviten el exceso de trabajo, midan el nivel de satisfacción en relación con el teletrabajo y acciones que se adapten a las condiciones y propicien el mejoramiento del ambiente laboral.

5.2.3.2 No todas las personas teletrabajadoras del GAM tienen las condiciones idóneas para realizar teletrabajo. Esto muchas veces afecta el desenvolvimiento de los colaboradores. Es importante brindar condiciones y herramientas necesarias para así, las personas teletrabajadoras puedan desarrollar de una manera eficiente sus tareas, de no ser posible proporcionar lo necesario, no es recomendable tener a colaboradores en la modalidad de teletrabajo. El no tener las herramientas y condiciones óptimas puede incidir en el aumento de los niveles de estrés y disminuir los niveles de motivación.

5.2.3.3 Es importante propiciar el aumento en los niveles de motivación. Muchas veces se piensa que realizar teletrabajo es motivación suficiente, por cuanto no todas las personas realizan esta modalidad. Sin embargo, las personas teletrabajadoras necesitan acciones motivadoras y las hagan estar en constante crecimiento: capacitaciones, brindar mayor libertad para llevar a cabo sus funciones, establecer metas acordes con el ambiente, laborar en equipos de trabajo y tener mayor grado de interacción y dinamismo.

5.2.3.4 Es recomendable a la hora de tener colaboradores en la modalidad de teletrabajo, estos tengan horarios definidos y existan métodos de control para que trabajen el tiempo estipulado. Muchas personas teletrabajadoras, al estar en el hogar no se dan cuenta de que no dividen su vida laboral de la personal. Eso puede ser desgastante y aumentar considerablemente los niveles de estrés. Además, si las personas teletrabajadoras perciben el tiempo laboral no les alcanza para realizar sus funciones y por este motivo trabajan fuera del horario laboral, se debe implementar estrategias con el fin de que puedan cumplir sus labores y metas en el tiempo laboral. Esto ayuda a enfocar los niveles de estrés en el logro de objetivos y no en la carga de trabajo.

5.2.4. Recomendaciones del cuarto específico objetivo y sus indicadores

Objetivo correspondiente: formular una propuesta fundamentada en mejores prácticas de gestión de talento humano que permitan disminuir los efectos del estrés y aumentar la motivación de los colaboradores que se desenvuelven en la modalidad de teletrabajo en empresas de servicios en la GAM.

5.2.4.1 Es importante dentro de la propuesta se incluya actividades, planes, acciones que favorezcan incrementar la motivación laboral en los colaboradores. De acuerdo con la investigación realizada, así como el teletrabajo causa estrés, angustia, también existen aspectos que colaboran en el incremento de la motivación laboral.

5.2.4.2 Se recomienda a la empresa cumplir con las normativas reguladoras del teletrabajo, tanto a nivel empresarial como nacional. Para este paso es primordial dar seguimiento a las prácticas de teletrabajo. Además, se recomienda intervenir cuando se detecte una implementación inadecuada del teletrabajo, como los incumplimientos de jornadas y las fuertes cargas laborales.

5.2.4.3 Se recomienda la implementación de una propuesta que colabore en mitigar los niveles de estrés y contribuya en el aumento del grado de motivación laboral. Para este paso es primordial darle seguimiento al proceso de la aplicación de alguna asesoría cuyo propósito sea cumplir realmente una adecuada implementación del teletrabajo.

5.3 Propuesta

5.3.1 Análisis de la situación

La siguiente propuesta nace con la idea de satisfacer las necesidades de los teletrabajadores, para obtener resultados eficientes.

Respecto del desafío que enfrenta la población teletrabajadora en cuanto a los niveles de estrés y falta de motivación laboral, se propone mejorar la productividad e incrementar la motivación laboral, reduciendo el estrés en cada uno de ellos mediante estrategias planificadas y medibles.

Uno de los desafíos posible de presentar es la aceptación de los trabajadores en la empresa y, el segundo desafío es estar anuentes a aceptar cambios y salir de la zona de confort.

Como tercer desafío, se encuentra que las empresas tengan el deseo de mejorar la calidad de vida de los trabajadores, decididos a invertir en recursos para lograr un equilibrio entre el trabajador y su vida, así como el rendimiento de la empresa.

Los servicios que se brind tienen como finalidad marcar la diferencia en comparación con otras empresas convencionales, la idea es agregar valor tanto en la empresa, como en la vida del trabajador, ganando ventaja en ambos.

5.3.2 Descripción de la empresa:

Networking Solutions S. A., de origen costarricense, es el nombre de la empresa que se propone para brindar consultorías especializadas en desarrollar mejores prácticas de teletrabajo, motivación y gestión del estrés laboral. Sus miembros son aproximadamente seis personas, distribuidos así: profesional en talento humano (director de proyectos), técnicos en informática, profesional en Talento Humano (gestor de cambio), profesional en Talento Humano (Especialista en Desarrollo organizacional), profesional en Talento Humano (Psicólogo).

5.3.2.1 Propuesta de valor: “en Networking Solutions S. A., nos comprometemos a ofrecer soluciones integrales y personalizadas que permitan a las organizaciones maximizar los beneficios del teletrabajo, tanto para la empresa como

para sus trabajadores.” Nuestro enfoque centrado en las personas y nuestra experiencia en consultoría nos distinguen como el socio ideal para cualquier empresa que busque adoptar o mejorar el teletrabajo.

5.3.2.2 Misión: nuestra misión es ayudar a las organizaciones a implementar y optimizar estrategias de teletrabajo que promuevan la productividad, la satisfacción de los colaboradores y un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal.

5.3.2.3 Visión: ser reconocidos como líderes en consultoría de teletrabajo. Brindando soluciones innovadoras y personalizadas que impulsen el éxito empresarial y el bienestar integral de los colaboradores en un mundo laboral en constante evolución.

5.3.2.4 Logotipo

Figura 3 Logotipo Networking

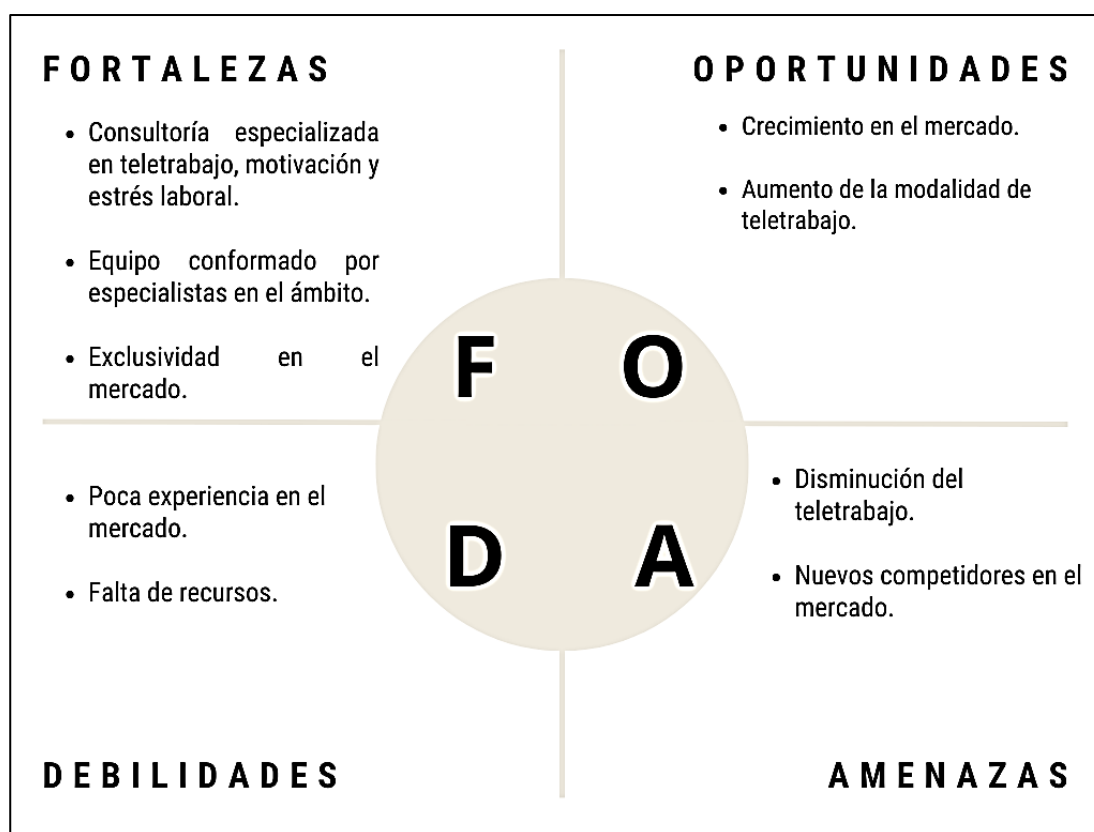


Fuente: elaboración propia, 2024

5.3.2.5 Servicios que ofrece: evaluación y diagnóstico de oportunidades de mejora con respecto de las necesidades de las empresas en el ámbito del teletrabajo, diseño de políticas y procedimientos de teletrabajo, implementación de herramientas y tecnologías de teletrabajo, incluyendo *software* de colaboración en línea, plataformas de gestión de proyectos y soluciones de ciberseguridad, guiar en el proceso de transición hacia el teletrabajo, seguimiento y evaluación continua para garantizar las iniciativas de teletrabajo sean efectivas y estén alineadas con los objetivos estratégicos de la organización.

5.3.2.6 Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

Figura 4 Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)



Fuente: elaboración propia, 2024

5.3.2 Justificación:

A raíz de la investigación realizada se evidencia la necesidad del establecimiento de un servicio de consultoría que pueda colaborar a las empresas en el mercado para identificar áreas de mejora, así como nuevas oportunidades en el ámbito de teletrabajo. En muchas ocasiones, las corporaciones que implementan teletrabajo no tienen mucho conocimiento sobre la transición del trabajo presencial a teletrabajo. En estos casos, se puede decir es necesario un acompañamiento donde se brinde una asesoría para herramientas y el tipo de tecnología requerido de usar en los distintos proyectos, por cuanto ese seguimiento y evaluación ayudan a garantizar a las iniciativas llevadas a cabo de teletrabajo sean eficientes, efectivas y de conformidad con los objetivos de la organización correspondiente.

5.3.3 Objetivos

5.3.3.1 General: Generar una propuesta sustentada en mejores prácticas de teletrabajo, motivación y gestión del estrés laboral, a través de una consultoría especializada que fortalezca las políticas de gestión del talento humano.

5.3.3.2 Específicos:

5.3.3.2.1 Implementar un proceso de diagnóstico de las prácticas del teletrabajo, motivación y estrés laboral, a través de instrumentos extraídos de la literatura científica que permitan establecer la condición actual de las organizaciones bajo estudio.

5.3.3.2.2 Ejecutar un proceso de intervención para fortalecer el teletrabajo, incrementar la motivación laboral y disminuir el estrés laboral a través de consultorías especializadas, dirigidas a las empresas del GAM.

5.3.3.2.3 Brindar un seguimiento especializado a las organizaciones bajo estudio, que permita identificar oportunidades de mejora, por medio de sesiones de acompañamiento, coaching gerencial y retroalimentación.

5.3.4 Metodología

5.3.4.1 Desarrollo de la plataforma Networking Solutions S.A. y su sitio web.

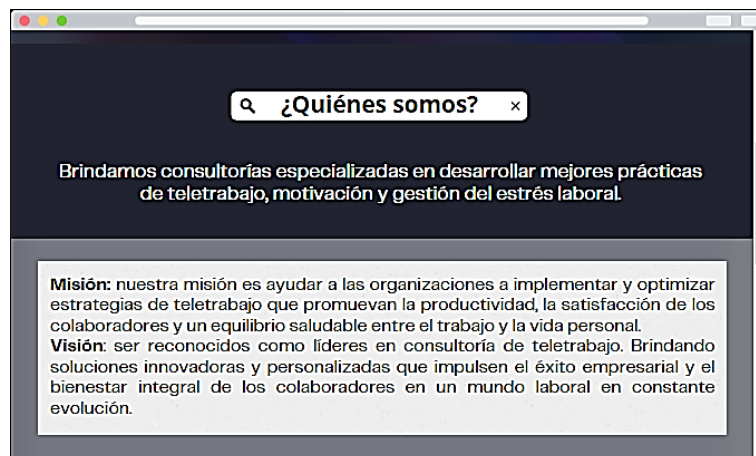
Previamente, se crearía un sitio web para dar a conocer el servicio, el cual contendrá toda la información, el prototipo a continuación:

Figura 5 Portada del sitio web



Fuente: elaboración propia 2024

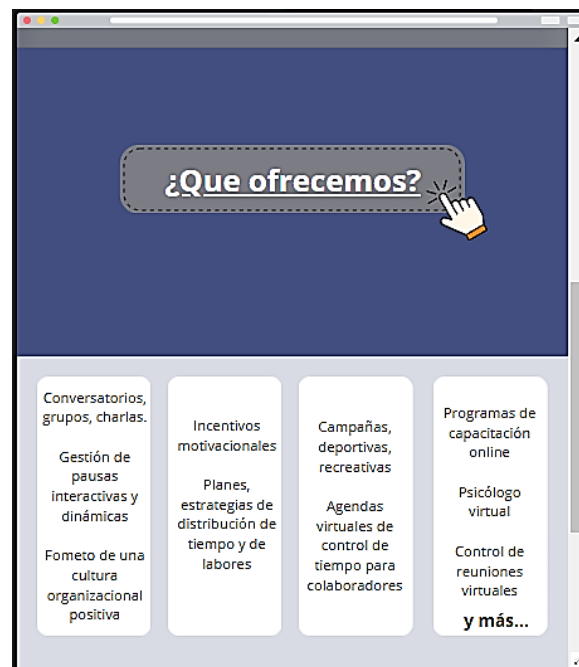
Figura 6 Descripción general de la empresa



Fuente: elaboración propia 2024

Se estaría presentando en el sitio web información básica de la empresa, tal como una breve descripción, misión y visión.

Figura 7. Servicios que ofrece Networking Solutions S. A.



Fuente: elaboración propia 2024

Por medio de un botón interactivo, la empresa observará algunos de los servicios que se estaría brindando Networking.

Figura 8: Inscripción a la página para poder contactar a la empresa interesada en el servicio de consultoría.

Fuente: elaboración propia 2024

Luego de dar link en el botón “inscripción”, despliega la siguiente página para introducir la información de la empresa y previamente ser contactados.

Figura 8 Sitio web para dispositivo móvil



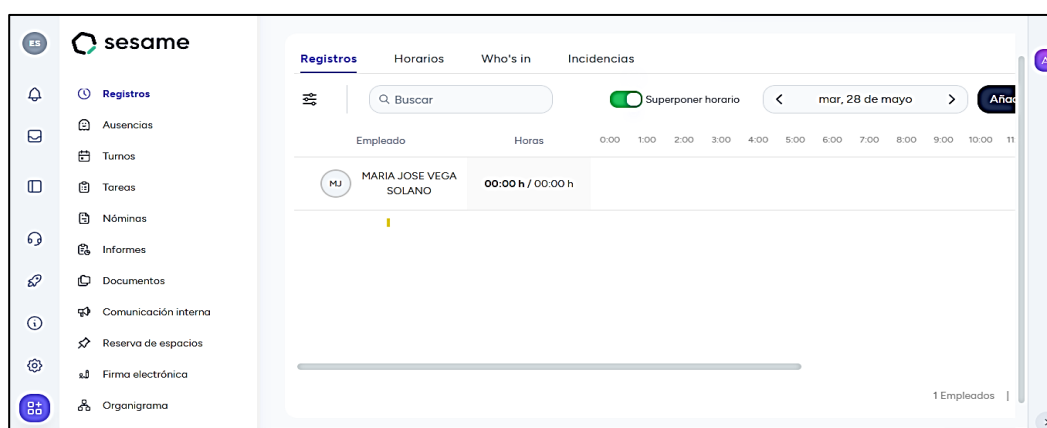
Fuente: elaboración propia 2024

Los clientes tendrán acceso al sitio web por medio de cualquier dispositivo móvil.

5.3.4.2 Recolección de datos

Se pretende implementar la plataforma SESAME. Esta es una plataforma de *software* de gestión de RRHH especializado en simplificar las tareas del departamento y mejorar la experiencia de los empleados. Networking Solutions S. A. ofrece el servicio de realizar dichas evaluaciones por medio de la herramienta, esto con el fin de generar un control medible de las horas laboradas por trabajador, turnos extra, nóminas, organigrama, entre otros.

Figura 5 *Software* SESAME de gestión de RRHH especializado en simplificar las tareas de control del departamento y controles de tiempo.



Fuente: (SESAME, s.f.)

A la vez, se aplicará una evaluación al trabajador para medir aspectos tales como el grado de motivación laboral, el nivel de estrés que le genera el teletrabajo y evaluación de teletrabajo, creada propiamente por el equipo investigador Networking Solutions S.A

Figura 6. Cuestionario de medición sobre Grado de motivación laboral, estrés y teletrabajo en los trabajadores

The image shows a web-based survey interface. At the top, there is a header for 'Networking SOLUTIONS S.A.' with icons for 'Inicio', 'Control del servicio', and 'Motivación'. Below this, a blue bar indicates 'Sección 1 de 6'. The main content area has a title 'Grado de motivación laboral, estrés y teletrabajo en los trabajadores' and a rich text editor. A disclaimer in Spanish states: 'Somos NETWORKING SOLUTIONS S.A., nuestra intención es evaluar la influencia que tienen las prácticas de teletrabajo en el estrés y la motivación laboral de los trabajadores en la empresa donde trabajas. Los datos obtenidos serán utilizados con fines evaluativos, para su seguridad no se solicitan datos personales específicos o sensibles. Su opinión es muy valiosa para garantizar objetividad, transparencia y precisión.' Below the disclaimer is a text input field labeled 'Nombre y apellidos *' with the placeholder 'Texto de respuesta corta'.

Fuente: elaboración propia, 2024

Inversión: Instrumento propio de Networking Solutions S. A. (perteneciente al grupo investigador)

5.3.4.3 Análisis de los resultados

Una vez recolectados los datos de los trabajadores, se procederá a realizar un análisis de los resultados por medio de instrumentos extraídos de literatura, con el fin de descubrir las necesidades de la empresa, alcances y limitaciones. Al mismo tiempo, esto ayudará a detectar qué se debe mejorar y qué se puede seguir haciendo. Luego de la aplicación de los instrumentos (Véanse las figuras 1 y 2).

5.3.4.4 Planificación de las propuestas sobre estrategias de mejora

Luego del análisis de los resultados, se reúne el equipo de trabajo para definir las propuestas más aptas para la empresa respecto del teletrabajo.

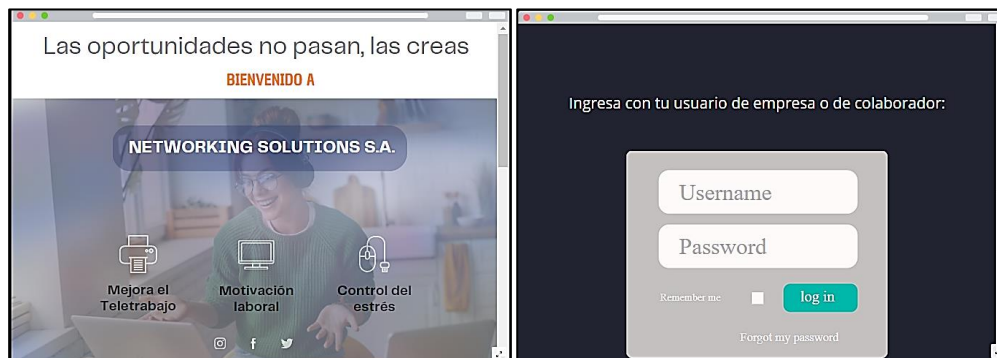
5.3.4.5 Propuesta de las estrategias y/o herramientas

Reunión con los representantes de la empresa para la propuesta de las estrategias previamente planificadas, con miras a la elección definitiva y posteriormente implementarlas.

Se crea una página web donde las empresas tendrán ingreso luego de cancelar los costos y demás, para poder asignar a sus colaboradores todas las herramientas

de Networking Solutions y antes de eso, los colaboradores tendrán su propio acceso al perfil para poder realizar cursos, capacitaciones, uso del *software* y demás. También se efectuará las actividades de forma presencial programadas.

Figura 7. *Software* NETWORKING SOLUTIONS



Fuente: elaboración propia, 2024

Estrategias por aplicar en la empresa, de manera presencial y por medio de la página web:

-Conversatorios/grupos de apoyo y charlas: dentro de los servicios brindados están las charlas, conversatorios y grupos de apoyo, con el fin de que los colaboradores que estén en teletrabajo puedan aprender compartir sus puntos de vista en distintas áreas. Esto ayudará a mantener a los colaboradores motivados y mediante la expresión de sus puntos de vista y pensamientos, así como el desarrollo de estos eventos, se puede disminuir los niveles de estrés. Pueden ser presenciales o virtuales.

-Algunos de los temas por tratar en las charlas son: control del estrés y ansiedad, motivación, liderazgo remoto, gestión y control remoto de equipos de trabajo, comunicación efectiva en equipos digitales, gestión del tiempo en modalidad remota, uso de herramientas digitales: agendas virtuales para organizar las tareas (*software*), equidad de género laboral, entre otros temas que irán surgiendo según las necesidades de los colaboradores y de la empresa.

-Espacios de descanso mental “recesos” / pausas activas interactivas y dinámicas, después de extensas jornadas frente a una computadora se puede recomendar una serie de rutinas para que las personas se estiren, relajen y salgan un

poco de la rutina. De esta forma se ayuda a disminuir la presión y el estrés causado por el teletrabajo.

-Generar en las empresas donde se realiza las consultorías una cultura organizacional positiva, reuniones virtuales como espacio para compartir y así, fomentar el vínculo de los teletrabajadores, pues por el teletrabajo se pierde el contacto con los compañeros y eso puede generar estrés y frustración, al no poder compartir con otras personas.

-Incentivos motivacionales no monetarios: se brindará incentivos a las personas teletrabajadoras, los cuales no tengan que ver con el salario y estén al alcance del servicio brindado y de la empresa. Se dará incentivos recreativos, tales como: rifas de entradas a eventos para quienes deseen participar, productos patrocinadores, promoción de la salud emocional y física, capacitaciones o cursos virtuales.

-Fomentar el equilibrio trabajo/ vida personal: a través de planes, estrategias de distribución de tiempo y de labores, que permitan espacios libres para interactuar con la familia y amigos. Por ejemplo, se incentiva a la empresa, para afiliarse con algún lugar recreativo (piscinas, parque de diversiones, cines u otros.) con el objetivo de que los colaboradores tengan la oportunidad de ir por un menor precio.

-Campañas, deportivas, recreativas: este servicio consta de formar convenios con distintas instituciones y organizar actividades deportivas, entre ellas, carreras, caminatas y actividades recreativas. Se incentiva a la empresa a realizarlo de manera constante, para que los colaboradores puedan canalizar el estrés y a la vez, mediante los logros en relación con las medallas y premios, también se puedan sentir motivados e incluidos.

-Participar en iniciativas sociales y ambientales: es importante las personas en teletrabajo tengan espacios de intención social y de manera externa. Con este servicio se busca de manera espontánea los colaboradores puedan dar servicios de voluntariado, ya sea en el ámbito ambiental, mediante la limpieza de parques, ríos, playas, entre otras o en el área social en actividades como repartición de comida, visitas a asilos y a actividades, las cuales en general involucren ayudar a la comunidad.

-Convenios con instituciones en cuanto programas de capacitación en línea. Uno de los mecanismos de motivación es el aprendizaje y la superación personal con este servicio. Se busca establecer convenios con distintas organizaciones: el INA, la Universidad Nacional de Costa Rica, el Centro Cultural, entre otras instituciones educativas que puedan brindar cursos virtuales para que los colaboradores no solamente aprendan, sino se superen académicamente.

-Psicólogo virtual: se brinda el servicio de psicólogo virtual para que los colaboradores puedan utilizarlo cuando consideren oportuno. Eso, con el fin de disminuir los niveles de estrés de las personas teletrabajadoras y estas puedan expresarse y canalizar el estrés y se brinde una asesoría adecuada, tanto a nivel personal como laboral.

-Agendas virtuales de control de tiempo para colaboradores: se propone el uso de agendas virtuales y de esta forma los teletrabajadores puedan distribuir sus tareas cotidianas de tal forma que no se excedan las cargas laborales adecuadas, porque el hecho de no poder disfrutar tiempo libre ya sea en familia o en ocio, puede generar estrés, frustración y ansiedad. Esto puede llegar a cambiar a través de una organización diferente en el tiempo y por medio del establecimiento de prioridades como las agendas virtuales, mencionadas con anterioridad.

-Equipos de trabajo: al no verse a diario como en la presencialidad, el teletrabajo puede generar un sentimiento de soledad, lo cual a su vez puede generar estrés y ansiedad por no poder compartir con otros. Por este motivo se propone la realización de reuniones donde los compañeros de trabajo puedan interactuar de una forma diferente y no conversar solamente de las tareas cotidianas, sino abrir un espacio para pasar un rato de compartir.

-Redes de internet: brindar a los trabajadores una red informática interna adaptada según las necesidades de la organización para compartir información, tener acceso a sistemas operativos y soporte técnico.

-*Software* de gestión adecuada de tiempo: se plantea implementar *software* de gestión del tiempo laboral de los teletrabajadores, con el fin de poder gestionar de una manera óptima el tiempo laboral y estos puedan sacar provecho a esta herramienta para poder trabajar por resultados, tener pausas activas, gestionar reuniones y, por

último, medir el tiempo laborado de manera diaria, para que las personas teletrabajadoras no exceda su jornada laboral.

-Informe de teletrabajo: es importante no olvidar los deberes que se tienen como colaboradores de una empresa, por lo tanto, es importante cada teletrabajador lleve un informe semanal, mensual o bimensual de las tareas que realiza mientras se encuentra en la modalidad de teletrabajo.

-Salud ocupacional virtual: es necesario exista un gestor de salud ocupacional disponible para el teletrabajador, porque es importante para la prevención de riesgos y enfermedades durante el teletrabajo.

5.3.4.6 Implementación de las herramientas en la empresa de manera segura, sin afectar el rendimiento del colaborador de acuerdo con las políticas de la empresa. *(véase cronograma 5.3.5 y apartado 5.3.8 “plan de implementación”.*

5.3.4.7 Evaluación de las herramientas aplicadas por medio de evaluaciones de medición de desempeño a los colaboradores y medición del grado de motivación, esto de forma personal y grupal.

5.3.4.8 Seguimiento de resultados después de la implementación: luego de la evaluación de las herramientas, se valora si se debe implementar otras estrategias o no. Se da seguimiento según las necesidades de la empresa y la valoración del estado de los colaboradores.

5.3.5 Cronograma de las estrategias de NETWORKING SOLUTIONS.

Tabla 14. Cronograma de las estrategias de NETWORKING SOLUTIONS:

| C R O N O G R A M A | | | | | | | | |
|---|-------|-----|-------|-------|------|-------|-------|--------|
| AÑO 2025 (Enero-Agosto) | | | | | | | | |
| ACTIVIDADES | ENERO | FEB | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO |
| 1 Desarrollo de la plataforma Networking Solutions | | | | | | | | |
| Desarrollo del sitio web para promoción | | | | | | | | |
| Publicidad | | | | | | | | |
| 2 Recolección de datos | | | | | | | | |
| Llevar un registro con las horas de trabajo diarias, semanales o mensuales (SESAME) | | | | | | | | |
| Aplicación de instrumento evaluador (NETWORKING SOLUTIONS SA) | | | | | | | | |
| 3 Análisis de los datos | | | | | | | | |
| Valoración de los alcances | | | | | | | | |
| Observación de las limitaciones | | | | | | | | |
| Realización de las conclusiones en base a los datos obtenidos para detectar las necesidades | | | | | | | | |
| 4 Planificación de las propuestas sobre estrategias de mejora | | | | | | | | |
| Reunión con el equipo de trabajo | | | | | | | | |
| 5 Propuesta de las estrategias y/o herramientas | | | | | | | | |
| Elección de las propuestas definitivas | | | | | | | | |
| 6 Implementación/aplicación de las herramientas en la empresa | | | | | | | | |
| 7 Evaluación y retroalimentación de las herramientas aplicadas | | | | | | | | |
| 8 Seguimiento de resultados después de la implementación | | | | | | | | |

Elaboración: fuente propia (2024)

5.3.6. Presupuesto:

Se realiza el presupuesto de manera global, calculado para 6-7 meses, para 10 empresas aproximadamente. A continuación, el presupuesto de los gastos de la empresa de servicios Networking Solutions, S. A.

Tabla 15. Presupuesto de los gastos

| METODOLOGIA | | | | | | | | |
|---|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------------|
| PRESUPUESTO DE GASTOS | | | | | | | | |
| CIFRAS EN MILES DE COLONES | | | | | | | | |
| MES | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | TOTAL |
| Totales gastos por planilla | 4 178 024 | 3 748 353 | 3 891 577 | 4 178 024 | 3 605 130 | 4 194 360 | 4 051 137 | 27 846 604 |
| | Cantidad de horas (depende del proyecto) | | | | | | | |
| Nómina por servicios profesionales (Tarifas basadas en lo establecido por el Colegio Profesional correspondiente) | 18 | 15 | 16 | 18 | 14 | 17 | 16 | 114 |
| Consultores expertos en teletrabajo | 687 621 | 573 018 | 611 219 | 687 621 | 534 817 | 649 420 | 611 219 | 4 354 935 |
| Profesional en talento humano (director de proyectos) | 687 621 | 573 018 | 611 219 | 687 621 | 534 817 | 649 420 | 611 219 | 4 354 935 |
| Técnicos en informática | 500 000 | 500 000 | 500 000 | 500 000 | 500 000 | 659 560 | 659 560 | 3 819 120 |
| Profesional en Talento Humano (gestor de cambio) | 515 160 | 429 300 | 457 920 | 515 160 | 400 680 | 486 540 | 457 920 | 3 262 680 |
| Profesional en Talento Humano (Especialista en Desarrollo organizacional) | 687 621 | 573 018 | 611 219 | 687 621 | 534 817 | 649 420 | 611 219 | 4 354 935 |
| Profesional en Talento Human (Psicólogo) | 1 100 000 | 1 100 000 | 1 100 000 | 1 100 000 | 1 100 000 | 1 100 000 | 1 100 000 | 7 700 000 |
| Totales gastos por servicios | 364 917 | 364 917 | 364 917 | 364 917 | 364 917 | 364 917 | 364 917 | 2 554 422 |
| Conversatorios/ grupos de apoyo y Charlas | 64 917 | 64 917 | 64 917 | 64 917 | 64 917 | 64 917 | 64 917 | 454 422 |
| Capacitaciones o cursos | 300 000 | 300 000 | 300 000 | 300 000 | 300 000 | 300 000 | 300 000 | 454 422 |
| Totales gastos proyecto | 2 593 000 | 593 000 | 599 000 | 603 000 | 623 000 | 583 000 | 583 000 | 6 177 000 |
| Alquiler servicio de conectividad | 33 000 | 33 000 | 33 000 | 33 000 | 33 000 | 33 000 | 33 000 | 231 000 |
| Alquiler de oficina | 500 000 | 500 000 | 500 000 | 500 000 | 500 000 | 500 000 | 500 000 | 3 681 251 |
| Alquiler de Equipo computo | 2 000 000 | | | | | | | 2 000 000 |
| Anuncios, Publicidad | 60 000 | 60 000 | 66 000 | 70 000 | 90 000 | 50 000 | 50 000 | 446 000 |
| MATERIALES Y SUMINISTROS | 105 000 | 115 000 | 130 000 | 134 000 | 120 000 | 105 000 | 125 000 | 834 000 |
| Combustible y Lubricantes | 60 000 | 70 000 | 85 000 | 89 000 | 75 000 | 60 000 | 80 000 | 519 000 |
| Softwares (control de tiempo y agendas virtuales) | 31 000 | 31 000 | 31 000 | 31 000 | 31 000 | 31 000 | 31 000 | 217 000 |
| Papelería y Útiles de Oficina | 14 000 | 14 000 | 14 000 | 14 000 | 14 000 | 14 000 | 14 000 | 98 000 |
| TOTAL DE GASTOS | 7 240 941 | 4 821 270 | 4 985 494 | 5 279 941 | 4 713 047 | 5 247 278 | 5 124 054 | 37 412 025 |

Elaboración: fuente propia (2024)

Networking Solutions S. A. realiza proyectos en las empresas y trabaja por medio de servicios profesionales, por lo cual las empresas que adquieran el servicio realizan el aporte inicial.

Tabla 16 Presupuesto de inversiones

| METODOLOGÍA | | | | |
|---|----------|-----------------|-----------|------------------|
| PRESUPUESTO DE INVERSIONES | | | | |
| CIFRAS EN MILES DE COLONES | | | | |
| CONCEPTO | CANTIDAD | PRECIO UNITARIO | TOTAL | MES DE INVERSIÓN |
| Laptop Lenovo 2da mano | 4 | 2 000 000 | 8 000 000 | Enero |
| JUSTIFICACIÓN | | | | |
| Se estará trabajando por proyectos por lo tanto toda empresa con la que se labore, estaría aportando el capital de manera inicial para poder iniciar con el proyecto. | | | | |

Elaboración: fuente propia (2024)

A continuación, se presenta un estimado de los ingresos que generaría el proyecto, con un margen de ganancia del 40,70%, calculado con base en la ecuación: $((\text{ganancia total} / \text{ingresos proyectados}) * 100)$, por medio de la cual el servicio de la empresa resulta rentable.

Tabla 17 Presupuesto de los ingresos

| METODOLOGÍA | | | | | | | | |
|---|-----------------|----------------|-----------------|----------------------------------|----------------------|----------------|-----------------|--------------------|
| PRESUPUESTO DE INGRESOS | | | | | | | | |
| CIFRAS EN MILES DE COLONES | | | | | | | | |
| CONCEPTO | TOTAL GASTO | COSTO UNITARIO | PRECIO DE VENTA | CANTIDAD DE EMPRESAS PROYECTADAS | INGRESOS PROYECTADOS | MES DE INGRESO | TOTAL GANANCIA | MARGEN DE GANANCIA |
| Ingreso por proyectos con empresas, se estima la contratación del servicio de aproximadamente 10 empresas en los primeros seis meses. | ₡ 37 412 025,15 | ₡ 3 741 202,52 | ₡ 6 500 000,00 | 10 | ₡65 000 000,00 | ENERO | ₡ 27 587 974,85 | 42,44% |

Elaboración: fuente propia (2024)

5.3.7. Plan de implementación

Etapas de la implementación:

Inicio (lanzamiento): en esta etapa se da cuando haya varias empresas interesadas para la aplicación de la propuesta. En este caso se acepta las empresas involucradas, se les explica en qué consiste el proyecto, además de que Networking Solutions S. A. les pueda brindar el servicio de las evaluaciones, sin en dado caso no cuenta con el personal necesario. Una vez establecido el contrato, se inicia la implementación de la propuesta.

La implementación tiene un lapso de seis meses desde el proceso inicial de la propuesta, hasta la fase de finalización. Con este inicio se busca la mejora continua y dar el comienzo a la estrategia de mejora en las condiciones de los teletrabajadores de la empresa que contrata nuestros servicios.

En esta etapa se realizará un convenio con el Centro de desarrollo gerencial de la Universidad Nacional de Costa Rica, para poder ampliar el número de empresas que adquieran el servicio y brindar mayor soporte a la propuesta, además de un porcentaje de las utilidades será destinado a Universidad Nacional para la implementación y desarrollo de proyectos.

Planificación (establecimiento de base de proyecto):

En esta fase se planifica lo relacionado con la propuesta, se inicia recopilando la información relacionada con las evaluaciones referente al grado de motivación y estrés de los colaboradores de la empresa cliente. Cuando se tenga todos los datos, se realizaría el análisis de resultados para iniciar el proceso de implementación. Con estos datos se puede conocer las necesidades de los colaboradores y de la empresa, para formular las actividades de mejora.

Además de esto, en esta fase de la propuesta se ajusta el presupuesto a las necesidades de la entidad cliente, según los resultados de las evaluaciones y las estrategias formuladas para ser aplicadas en la fase de ejecución.

En la fase de planeación se realizará un convenio con el Banco Nacional, para poder otorgar préstamos a pequeñas y medianas empresas dispuestas a implementar la propuesta. Esto con el fin de incentivar la mejora y, de ese modo cualquier organización tenga accesibilidad a los recursos necesarios para mejorar el ambiente de sus colaboradores.

Ejecución (puesta en marcha)

Una vez se cuente con todos los datos necesarios para implementar las estrategias y se apruebe el presupuesto por la empresa cliente, inicia el proceso de implementación de las estrategias a partir de los datos generados en la entidad.

En la implementación se busca mejorar las condiciones laborales y de vida de los colaboradores, mediante la aplicación de las estrategias sugeridas. Además de esto, se busca estas se implementen dentro del plazo de la propuesta, a menos se recomiende estrategias a largo plazo.

Durante el proceso de implementación se analizará los datos resultados de la entrevista y de revisión de controles de la empresa entre Networking Solutions S. A. y el departamento de recursos humanos. Con el propósito de ver los aspectos de mejora y si ya se conoce algunos de los factores que puedan ocasionar el estrés y disminuir la motivación.

Control (observación del progreso)

En la etapa de control, una vez aplicadas las estrategias generadas por las evaluaciones, se le da seguimiento a la implementación y mejoras sugeridas. El control no solo implica la ejecución de las estrategias, sino también el mejoramiento en los niveles de estrés y el aumento de la motivación de los colaboradores.

En la etapa de control se puede medir los resultados obtenidos para verificar lo recomendado haya dado resultados. Esto se puede comprobar mediante una encuesta de satisfacción para evaluar si se sienten los cambios o qué diferencia notan desde el inicio del proceso hasta el resultado final.

Finalización (conclusión de todas actividades)

En la etapa de finalización se brinda el informe final de resultados, en el cual se detalla los procesos de mejora de la propuesta, los resultados obtenidos, los aspectos de mejora pendientes y otros factores los cuales puedan servir de ayuda a la empresa cliente para seguir mejorando.

Además, se da seguimiento a la empresa cliente, se aclara dudas y se ofrece sugerencias, las necesarias para la implementación de las recomendaciones. Si la entidad lo requiere, también se puede brindar una asesoría que implique un lapso mayor lapso a los seis meses, Lo anterior, solamente si tiene recomendaciones a largo plazo.

Referencias

LIBROS

Bernal-Torres, C. (2016). *Metodología de la Investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (4ta edición). Editorial Pearson, 71-72.

Camelo-Ordaz C., García-Cruz J. Y Sousa-Ginel E., (2009). Dialnet. *Facilitadores de los procesos de compartir conocimiento y su influencia sobre la innovación* [PDF] <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3155410.pdf>

Cortés-Díaz, J. (2018). Seguridad y salud en el trabajo: Técnicas de prevención de riesgos laborales (11a ed.). *Tebar*. [Https://www.digitaliapublishing.com/a/59449](https://www.digitaliapublishing.com/a/59449)

Cruz-Santana J. (2017). Redalyc. *El concepto de experiencia en Victor W. Turner, E. P. Thompson y Anthony Giddens: Un diálogo entre antropología social, historia y sociología*.

Díaz Mata, A. (2013). Estadística aplicada a la Administración y la Economía. Primera Edición. McGraw Hill

Drucker, P.F. (1985). Innovación y emprendedurismo. Harper & Row, Publishers, Inc., New York.

Drucker, P.F. (1993). La sociedad post-capitalista. Editorial Sudamericana S.A., Buenos Aires.

González-Gutiérrez, F., López-Narváez, L., y Blanco-Romero, L. (2015). Universidad Nacional *Repositorio UNA. Seguridad laboral* [PDF]. [Https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/10565/cartilla%20web.pdf?Sequence=1](https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/10565/cartilla%20web.pdf?Sequence=1)

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. Y Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta Edición. McGraw Hill Education.

López-Ayala, C. R. (2022). La desconexión laboral en el teletrabajo y el derecho a la jornada máxima laboral, Proyecto de Investigación Previo a la Obtención del Título de Abogado de los Tribunales de la República, [PDF]. <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/14806/1/UR-DER-PDI-096-2022.pdf>

Ramos-Ramos, P. (2012). Análisis de los riesgos psicosociales: el estrés y el síndrome de burnout. *ICB Editores*. <https://www.digitaliapublishing.com/a/109379>

Robbins, S. P. Y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México. *Pearson Education*. [PDF]. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

Ulate-Soto, I. Y Vargas-Morúa, E. (2018). Metodología para elaborar una tesis. *Editorial Universidad Estatal a Distancia, Segunda reimpresión*, 55-62. San José, Costa Rica.

White-Estate, E. G. (1989). *Mente, carácter y personalidad*. Casa Editora Brasileira Vol. 1

LEYES Y DECRETOS

Decreto Ejecutivo N° 34704-MP-MTSS de 2008. Promoción del teletrabajo en las instituciones públicas. 22 de agosto de 2008. Diario oficial la Gaceta (Alcance N° 162). <https://www.seguridadpublica.go.cr/ministerio/gestion%20ambiental/normativa%20aplicable%20y%20vigente/decretos/DE-34704-Promocion%20Teletrabajo%20Inst%20P.pdf>

Decreto N° 39225-MP-MTSS-MICITT de 2015. Aplicación del Teletrabajo en las Instituciones Públicas. 21 de octubre 2015. Diario Oficial La Gaceta (Alcance N° 204). http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?Nvalor1=1&nvalor2=80363

Decreto N° 40121-MTSS-MOPT-MICITT de 2017. Aplicación temporal de teletrabajo dentro del Gran Área Metropolitana por la reparación del puente sobre el río Virilla, ubicado en la ruta nacional 1, sección autopista General Cañas. 18 enero de 2017. Diario oficial la Gaceta (Alcance N° 12). <https://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/decretos/Decreto-40121-MTSS-MOPT-MICITT.pdf>

Decreto N° 42227 - MP – S de 2020. Se declara estado de emergencia nacional en todo el territorio de la República de Costa Rica, debido a la situación de emergencia sanitaria provocada por la enfermedad COVID-19. 16 de marzo de 2020. Diario oficial la Gaceta (Alcance N° 46). <https://www.presidencia.go.cr/bicentenario/wp-content/uploads/2020/03/Decreto-Ejecutivo-42227-Emergencia-Nacional.pdf>

Decreto N° 42630-MP-S de 2020. Reforma declara estado de emergencia nacional en todo el territorio de la República de Costa Rica, debido a la situación de emergencia sanitaria provocada por la enfermedad COVID-19. 1 de octubre de 2020. Diario oficial la Gaceta (Alcance N° 260). http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?Param1=NRTC&nvalor1=1&nvalor2=92580&nvalor3=131951&strtipm=TC

Decreto N° 43650-MP-S de 2022. Declaración de la cesación del estado de emergencia declarado. 17 de agosto de 2022. Diario oficial la Gaceta (Alcance N° 155). http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?Param1=NRTC&nvalor1=1&nvalor2=97600&nvalor3=131944&strtipm=TC

Directriz N° 002-MTSS-MIDEPLAN de 2022. Sobre la Implementación del Teletrabajo como Modalidad Ordinaria. 6 de julio de 2022. Diario oficial la Gaceta (Alcance N° 138).http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?Param1=NRTC¶m2=1&nvalor1=1&nvalor2=97351&nvalor3=131343&strtipm=TC&lresultado=5&nvalor4=1&strselect=sel

Directriz N° 062 MTSS-MOPT-MICITT de 2017. Aplicación temporal de teletrabajo dentro del Gran Área Metropolitana por la reparación del puente sobre el río Virilla, ubicado en la ruta nacional 1, sección autopista General Cañas. 18 de enero 2017. Diario Oficial La Gaceta (Alcance N° 12).http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?Param1=NRTC&nvalor1=1&nvalor2=83372&nvalor3=107043&strtipm=TC

Directriz N° 073-S-MTSS de 2020. Funcionamiento de las instituciones estatales durante la declaratoria de emergencia nacional por el COVID-19. 10 de marzo del 2020. Diario oficial la Gaceta (Alcance N°47).https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?Param1=NRTC&nvalor1=1&nvalor2=91905&nvalor3=121436&strtipm=TC

Directriz N° 077-S-MTSS-MIDEPLAN de 2020. Funcionamiento de las instituciones estatales durante la declaratoria de emergencia nacional por el COVID-19. 26 de marzo 2020. Diario Oficial La Gaceta (Alcance N°59).Http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/normas/nrm_texto_completo.aspx?Param2=1&nvalor1=1&nvalor2=91466&nvalor3=120779&nvalor4=NO&strtipm=TC

Directriz N° 078-S-MTSS-MIDEPLAN de 2020. Funcionamiento de las instituciones estatales durante la declaratoria de emergencia nacional por el COVID-19. 4 de abril 2020. Diario oficial la Gaceta (Alcance N°

74).http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/pronunciamiento/pro_ficha.aspx?Param1=PRD¶m6=1&ndictamen=7897&strtipm=T

Directriz N° 080-S-MTSS-MIDEPLAN de 2020. Funcionamiento de las instituciones estatales durante la declaratoria de emergencia nacional por el COVID-19. 12 de abril 2020. Diario Oficial La Gaceta (Alcance N° 85).http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?Param1=NRTC&nvalor1=1&nvalor2=91037&nvalor3=120116&strtipm=TC

Directriz N° 084-S-MTSS-MIDEPLAN de 2020. Funcionamiento de las instituciones estatales durante la declaratoria de emergencia nacional por el COVID-19. 1 de mayo 2020. Diario Oficial La Gaceta (Alcance N° 111).
Http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?Param1=NRTC&nvalor1=1&nvalor2=91279&nvalor3=120489&strtipm=TC

Directriz N° 086-S- MTSS-MIDEPLAN de 2020. Funcionamiento de las instituciones estatales durante la declaratoria de emergencia nacional por el COVID-19. 16 mayo 2020. Diario oficial la Gaceta (Alcance N° 115).http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/normas/nrm_texto_completo.aspx?Param2=1&nvalor1=1&nvalor2=91308&nvalor3=120538&nvalor4=NO&strtipm=TC

Directriz N° 088-S-MTSS-MIDEPLAN de 2020. Funcionamiento de las instituciones estatales durante la declaratoria de emergencia nacional por el COVID-19. 31 de mayo 2020. Diario Oficial La Gaceta (Alcance N° 127).
<Https://www.inder.go.cr/covid19/normativa/pais/directrices/Directriz%20088-S-MTSS-MIDEPLAN%20Modifica%20Directriz%20N%C2%B0%20077-S-MTSS-MIDEPLAN.pdf>

Directriz N° 089-S-MTSS-MIDEPLAN de 2020. Sobre la reforma al Artículo 9 de la Directriz N° 077. 19 de junio 2020. Diario Oficial La Gaceta (Alcance N° 149). [Http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?Param1=NRTC&nvalor1=1&nvalor2=91660&nvalor3=121094&strtipm=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?Param1=NRTC&nvalor1=1&nvalor2=91660&nvalor3=121094&strtipm=TC)

Directriz N° 092-S-MTSS-MIDEPLAN de 2020. Funcionamiento de las instituciones estatales durante la declaratoria de emergencia nacional por el COVID-19. 13 de julio de 2020. Diario oficial la Gaceta (Alcance N° 117). http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?Param1=NRTC&nvalor1=1&nvalor2=90819&nvalor3=125599&strtipm=TC

Directriz N° 098-S-MTSS-MIDEPLAN de 2020. Funcionamiento de las instituciones estatales durante la declaratoria de emergencia nacional por el COVID-19. 28 de octubre 2020. Diario Oficial La Gaceta (Alcance N° 284). [Https://www.presidencia.go.cr/bicentenario/wp-content/uploads/2020/10/DIRECTRIZ-N%C3%9AMERO-098-S-MTSS-MIDEPLAN.pdf](https://www.presidencia.go.cr/bicentenario/wp-content/uploads/2020/10/DIRECTRIZ-N%C3%9AMERO-098-S-MTSS-MIDEPLAN.pdf)

Directriz N° 108-S-MTSS-MIDEPLAN de 2021. Funcionamiento de las instituciones estatales durante la declaratoria de emergencia nacional por el COVID-19. 2 de marzo de 2021. Diario oficial la Gaceta (Alcance N° 44). [Http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?Param1=NRTC&nvalor1=1&nvalor2=93772&nvalor3=124615&strtipm=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?Param1=NRTC&nvalor1=1&nvalor2=93772&nvalor3=124615&strtipm=TC)

Directriz N° 112-S-MTSS-MIDEPLAN de 2021. Funcionamiento de las instituciones estatales durante la declaratoria de emergencia nacional por el COVID-19. 3 de mayo 2021. Diario Oficial La Gaceta (Alcance N° 87). [Http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?Param1=NRTC&nvalor1=1&nvalor2=93772&nvalor3=124615&strtipm=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?Param1=NRTC&nvalor1=1&nvalor2=93772&nvalor3=124615&strtipm=TC)

ompleto.aspx?Param1=NRTC&nvalor1=1&nvalor2=94212&nvalor3=125344&strtipm=TC

Directriz N° 114-S-MTSS-MIDEPLAN de 2021. Funcionamiento de las instituciones estatales durante la declaratoria de emergencia nacional por el COVID-19. 19 de mayo 2021. Diario Oficial La Gaceta (Alcance N° 98).
[Http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?Param1=NRTC&nvalor1=1&nvalor2=94346&nvalor3=125598&strtipm=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?Param1=NRTC&nvalor1=1&nvalor2=94346&nvalor3=125598&strtipm=TC)

Directriz N° 024 MIDEPLAN-MTSS-MOPT de 2023. Prorroga vigencia de la Directriz N° 015-MP-MIDEPLAN-MTSS-MOPT "Instauración del teletrabajo ante la afectación por el cierre de La Galera y la autopista Florencio del Castillo". 19 de setiembre de 2023. Oficial La Gaceta (Alcance N° 179).
[Https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?Param1=NRTC&nvalor1=1&nvalor2=100284&nvalor3=137515&strtipm=TC](https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?Param1=NRTC&nvalor1=1&nvalor2=100284&nvalor3=137515&strtipm=TC)

Directriz N° 027 MIDEPLAN-MTSS-MOPT de 2023. Instauración del teletrabajo ante la afectación por el desarrollo de proyectos viales en occidente. 8 de noviembre de 2023. Diario Oficial La Gaceta N° 207, pág. 18.
 Chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.imprentanacional.go.cr/pub/2023/11/08/comp_08_11_2023.pdf

Ley N° 9738 de 2019. Ley para regular el teletrabajo. 18 de setiembre de 2019. Diario Oficial La Gaceta (Alcance N°211).
[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)

Ley N° 10008 de 2021. Ley para atraer trabajadores y prestadores remotos de servicios de carácter internacional (nómadas digitales). 01 de setiembre de 2021. Diario Oficial La Gaceta 168.
[Https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_](https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_)

completo.aspx?Param1=NRTC&nvalor1=1&nvalor2=95085&nvalor3=0
&strtipm=TC

Ley N° 10168 de 2022. Reforma Ley para regular el teletrabajo. 5 de mayo 2022. Diario Oficial La Gaceta (Alcance N° 74). [Http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?Param1=NRTC&nvalor1=1&nvalor2=96785&nvalor3=129851&strtipm=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?Param1=NRTC&nvalor1=1&nvalor2=96785&nvalor3=129851&strtipm=TC)

REVISTAS

Aledo-Ruiz, M. (2023). Los modelos híbridos en la postpandemia: Sus efectos en la calidad de vida laboral. *Revista hispanoamericana de Historia de las Ideas*. ISSN 1989-2659 Número 58, Año 2023, páginas 153-167. [Https://www.revistalarazonhistorica.com/58-8/](https://www.revistalarazonhistorica.com/58-8/)

Altuna, M., Becerra, L., y De Juan, A. (2016). Compartir experiencias en el proceso de desarrollo de la Tesis Doctoral, sentirse acompañada. *Educación artística: revista de investigación* (7) 39-53. [Http://dx.doi.org/10.7203/eari.7.8133](http://dx.doi.org/10.7203/eari.7.8133)

Álvarez, D. R., y Lobo, G. P. (2020). El Tiempo, uso y abuso. *Información tecnológica*, 31(2), 73-80. [Http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200073](http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200073)

Aquino, E. (2019). . *Newsweek Mexico*, 23(10), 63–65.

Astudillo-Díaz, P. R., Alarcón-Muñoz, A. M., y Lema-García, M. L. (2009). Protectores de estrés laboral: percepción del personal de enfermería y médicos, Temuco, Chile. *Ciencia y enfermería*, 15(3), 111-122. [Http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95532009000300012](http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95532009000300012)

Barricat, I. (2022). Los cambios en el mercado laboral: ¿han venido para quedarse? *Harvard Deusto, Business Review, Recursos humanos, Volumen (Núm. 321)*. [Https://www.harvard-deusto.com/los-cambios-en-el-mercado-laboral-han-](https://www.harvard-deusto.com/los-cambios-en-el-mercado-laboral-han-)

venidoparaquedarse#:~:text=Los%20cambios%20que%20el%20mund
o,las%20prioridades%20de%20los%20trabajadores.

Baruch, Y. (2000). Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work, and Employment, Vol. 15 No. 1, pp. 34-49*. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00063>

Bathini, D. R., y Kandathil, G. M. (2020). Bother me only if the client complains: control and resistance in home-based telework in India. *Employee Relations: The International Journal, 42(1), 90-106*. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2018-0241>

Bazán de Franco, Y., y Továres, R. (2022). La gestión del talento humano a través del teletrabajo. <http://up-rid.up.ac.pa/5059/>

Berrío-García, N., & Mazo-Zea, R. (2011). Estrés Académico. Portal de Periódicos Electrónicos de Psicología (pepsic); *Revista de Psicología Universidad de Antioquia*. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?Script=sci_arttext&pid=S2145-48922011000200006

Bertholet, R. (2012). La depresión, una lectura desde el psicoanálisis. *Acta Académica*. <https://www.aacademica.org/000-072/725.pdf>

Bravo-Yáñez, C., y Jiménez-Figueroa, A. (2007). Bienestar psicológico, apoyo organizacional percibido y satisfacción laboral en funcionarios penitenciarios de Chile. *Calidad de Vida y Ambientes Saludables Universidad de Talca, 37*. https://scielo.isciii.es/scielo.php?Script=sci_arttext&pid=S1575-06202011000300004

Carrasco-Mullins, R. (2021). Teletrabajo: ventajas y desventajas en las organizaciones y colaboradores. *Revista FAECO Sapiens, 4(2), 01–14*. https://uptv.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/2175

Chuco-Aguilar, V. (2021). El teletrabajo y su impacto en el estrés de los trabajadores. *Newman Business Review*, 7(1), 81–98. <https://doi.org/10.22451/3006.nbr2021.vol7.1.10059>

Crisp, C. Y Jarvenpaa, S. (2023). Confianza rápida en equipos virtuales globales. Confianza en las creencias y acciones normativas. *Revista de Psicología del Personal* 12(1):45. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000075>

Cruz-Serrano, D. L. (2022). Teletrabajo y Condiciones Laborales Actuales. *Revista Poliantea*, 17(31), 56–59. [https://doi.org/10.15765/poliantea.v17i2%20\(31\).3273](https://doi.org/10.15765/poliantea.v17i2%20(31).3273)

Daisley, B. (2021). Cómo disfrutar en el trabajo: 30 maneras de apasionarte con tu trabajo. *Editorial Reverte*. <https://www.digitaliapublishing.com/a/110590>

Díaz-Garolera, G., Fullana, J., Pallisera, M., Puyaltó, C. Y Rey, A. (2022). ¿Aprender, compartir, contribuir? Perspectivas de personas con discapacidad intelectual sobre su participación en investigaciones. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*, 11(1), 175-195. <https://doi.org/10.15366/riejs2022.11.1.010>

Dolores-Ruiz, E., Salazar-Gómez, J. F., y Valdivia-Rivera, M. D. J. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 13(26). <https://doi.org/10.23913/ride.v13i26.1478>

Fernández-Lozano, I. (2023). El teletrabajo y las fronteras entre la vida y el trabajo durante la pandemia. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 182: 23-44. <https://doi.org/10.5477/cis/reis.182.23>

García-Garnica, M., Romero-Díaz de la Guardia, J.J. y Olmos-Gómez, M.C. (2023). Influencia de la competencia para trabajar en equipo en las habilidades para el futuro laboral. *Revista Española de*

Orientación y Psicopedagogía, 34(2), 86-109.
<https://doi.org/10.5944/reop.vol.34.num.2.2023.38068>

Guillén-Montero, D., Vargas-Bogantes, J., Núñez-Román, O., y Vega-Ramírez, L. (2021). Situación de los Sistemas de Información Territorial para la gestión municipal: caso de la GAM, Costa Rica, 2018. *Revista Geográfica De América Central*, 1(66), 79 - 98.
<https://doi.org/10.15359/rgac.66-1.3>

Guzmán-Duque, A. P. Y Abreo-Villamizar, C. A. (2017). Las habilidades del teletrabajador para la competitividad. *Forum empresarial*, 22(2), 5-30.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63154910002>

Harpaz, I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *Work Study* Vol. 51 No. 2, pp. 74-80. <https://doi.org/10.1108/00438020210418791>

Herrera-Ballesteros, J. (2021). El impacto del teletrabajo en el entorno laboral y familiar y los efectos en el trabajador. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*. https://ejcls.adapt.it/index.php/rlde_adapt/article/view/1063

Hill, E.J., et al. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior* Vol. 63 No. 2, pp. 220-241.
[https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00042-3](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00042-3)

Hinds, P. J., y Mortensen, M. (2005). Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects of Shared Identity, Shared Context, and Spontaneous Communication. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0122>

Jordán-Sánchez J. (2011). La innovación: una revisión teórica desde la perspectiva de marketing. *Redalyc.org*.
<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941231004.pdf>

Lago-Moreda, A. (2021). Mitos y realidades sobre el estrés laboral. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 198.

Márquez-Ortiz L., Cuétara-Sánchez L., Cartay-Angulo R., y Labarca-Ferrer N., (2020). Desarrollo y crecimiento económico: Análisis teórico desde un enfoque cuantitativo. *Revista de Ciencias Sociales*. Vol. XXVI, No.1. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?Codigo=7384417>

Martínez-Mejía, E. (2022). Modelos de estrés laboral: funcionamiento e implicaciones para el bienestar psicosocial en las organizaciones. *Revista Electrónica de Psicología de la FES Zaragoza-UNAM*, 12(24), 17-28. [https://www.zaragoza.unam.mx/wp-content/2022/Publicaciones/revistas/Rev_Elec_Psico/Vol12_No_24/REP12\(24\)-art2.pdf](https://www.zaragoza.unam.mx/wp-content/2022/Publicaciones/revistas/Rev_Elec_Psico/Vol12_No_24/REP12(24)-art2.pdf)

Martín-Arribas, M. (2004). Diseño y validación de cuestionarios. *Matronas profesión*, 5(17), 23-29. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?Codigo=6125935>

Matas-Terron, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista electrónica de investigación educativa*, 20(1), 38-47. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?Script=sci_arttext&pid=S1607-40412018000100038

Medeiros, V., Gonçalves Godoi, L., y Camargos Teixeira, E. (2013). La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo. *Revista CEPAL*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45005-la-competitividad-sus-factores-determinantes-un-analisis-sistemico-paises>

Medina, M., Silva, R., y Blanco P. (2021). Así nos ha cambiado un año de pandemia. *El País*. <https://elpais.com/sociedad/2021-03-12/asi-nos-ha-cambiado-un-ano-de-pandemia.html>

Messenger, J. C. (2019). *Telework in the 21st Century*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781789903751>

Miranda-Benavides, K., Prendas-Aguilar, G., y Miranda-Benavides, Y. (2021). El teletrabajo, valoraciones de las personas trabajadoras en relación con las ventajas y desventajas, percepción de estrés y calidad de vida. *Revista Nuevo Humanismo*, 9(1), 20. <https://doi.org/10.15359/rnh.9-1.1>

Morgeson, F.P. y Humphrey, S.E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology*. *American Psychological Association* Vol. 91, No. 6 <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>

Nakrošienė, A. Bučiūnienė, L. Goštautaitė, B. (2018). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, Vol. 40 No. 1, pp. 87-101. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>

Ojeda-Rodríguez, C., Ramírez-Solano, M., Rojas-Camacho, P., Román-López, S., y Sandi Padilla, J. (2023). Repercusiones del teletrabajo en la motivación y satisfacción laboral durante la pandemia en un grupo de personas entre 18 a 65 años en Costa Rica. *Wimb Lu*, 18(1), 101–127. <https://doi.org/10.15517/wl.v18i1.55065>

Patlán-Pérez, J. (2019). ¿Qué es el estrés laboral? *Revista Salud Uninorte* vol. 35, núm. 1, pp. 156-184, (2019). <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/salud/article/view/12177/214421444960>

Podcamisky-Garber, M. (2006). El rol desde una perspectiva vincular. *Sistema de Información Científica; REFLEXIONES Universidad de Costa Rica*. <https://www.redalyc.org/pdf/729/72920817012.pdf>

Rappaccioli-Salinas, R., Hernández-Flores, F., y Zamora-Madrigal, A. (2021). Repercusiones en la salud a causa del teletrabajo. *Revista Médica Sinergia*, 6(2), 1-8. <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=98352>

Ramírez-Pérez, J. M. (2020). Ventajas y desventajas de la implementación del teletrabajo, revisión de la literatura. *Sistema de investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación*, 1(1). https://doi.org/10.48713/10336_14217

Reig-Botella, A., y Cabarcos-Fernández, A. (2020). El impacto de la adicción al trabajo en las organizaciones: causas y repercusiones en el bienestar laboral de los trabajadores. *Revista de Investigación del Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales*, (17), 3-24. <https://rihumso.unlam.edu.ar/index.php/humanidades/article/view/192>

Revuelto-Taboada, L. (2018). Un enfoque estratégico de la motivación laboral y la satisfacción laboral. *RPE*, 5, 2. <https://web.p.ebscohost.com/una/remotexs.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?Vid=2&sid=1c70332e-0701-437d-821d-a94bda8253c3%40redis>

Ruperti-Lucero, E., Espinel-Guadalupe, J., Naranjo-Cabrera, C., y Aguilar-Pita, D. (2021). Conciliación de la vida familiar y bienestar laboral, análisis de roles sociales y género en tiempos de COVID-19. Caso Ecuador. *Revista Chakiñan de Ciencias Sociales y Humanidades*, (15), 18-30. <https://doi.org/10.37135/chk.002.15.01>

Santillan-Marroquín, W. (2020). El teletrabajo en el COVID-19. *Cienciamérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 9(2), 65-76. <https://doi.org/10.33210/ca.v9i2.289>

Sarraís, F. Y Manglano, P. (2007). El insomnio. *Anales Sis San Navarra*, 30.

https://scielo.isciii.es/scielo.php?Script=sci_arttext&pid=S1137-66272007000200011

Savona, M. (2020). ¿La “nueva normalidad” como “nueva esencialidad”? COVID-19, transformaciones digitales y estructuras laborales. *Revista de la CEPAL, Volumen (N° 132), p. 209-224.* <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46831-la-nueva-normalidad-como-nueva-esencialidad-COVID-19-transformaciones-digitales>

Schmidt, G. (2020). ¿Cuál es el perfil de un teletrabajador? *Interfono.* <https://interfono.com/cual-es-el-perfil-de-un-teletrabajador/>

Sierra-Tobón, S. Y Díaz-Castrillón, C. E. (2020). Inteligencia emocional y práctica clínica en tiempos de pandemia. *Ces Medicina, 34(SPE), 59-68.* <https://doi.org/10.21615/cesmedicina.34.COVID-19.9>

Silva-Atencio, G. S., y Li-Bonilla, F. L. (2020). Factores clave del teletrabajo que inciden en la relación ganar-ganar entre el trabajador y la empresa costarricense. *Revista nacional de administración, 11(1).* <https://doi.org/10.22458/rna.v11i1.3009>

Tosca-Vidal, C. (2022). Teletrabajo en El Modelo Híbrido: Alternativa Para Las Organizaciones. *Journal of Research of the University of Quindío / Revista de Investigaciones Universidad Del Quindío, 34(2), 260–266.* <https://doi.org/10.33975/riuuq.vol34n2.934>

Towers, I., et al. (2006). Time thieves and space invaders: technology, work and the organization. *Journal of Organizational Change Management, Vol. 19 No. 5, pp. 593-618.* <https://doi.org/10.1108/09534810610686076>

Touriñán-López, J. (2019). La transferencia de conocimiento como proceso: de la universidad al sector educativo. Una mirada desde la pedagogía. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7528231.pdf>

Ventura-León, J. (2018). Otras formas de entender la d de Cohen. *Revista Evaluar*, 18(3). <https://doi.org/10.35670/1667-4545.v18.n3.22305>

Virues-Elizondo, R. (2005). Ansiedad estudio: Psicología Clínica y Psicoterapia. *Psicología Científica*. <https://psicologiaincientifica.com/ansiedad-estudio/>

TESIS

Crespo-Bianchi, B. (2023). El suicidio laboral como consecuencia de los factores de riesgo psicosocial. <https://hdl.handle.net/2454/46468>

García-Tamariz, P. (2020). *Rol de la satisfacción personal sobre la satisfacción laboral y su influencia sobre el compromiso con la tarea y el compromiso con la organización*. [Tesis de Doctorado, Universidad de Navarra]. https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/60691/1/Tesis_garciatamariz20.pdf

García-Tamariz, P. (2012). *La motivación Laboral Estudio Descriptivo de Algunas Variables* [Trabajo Fin de Grado Universidad de Valladolid]. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/1144/TFG-B.60.pdf?Sequence=1&isallowed=y>

Pinto-Posse, L. A. (2021). Ventajas y Desventajas del Teletrabajo. http://bibliotecas.ucasal.edu.ar/opac_css/index.php?Lvl=cmspage&pageid=24&id_notice=69990

Sánchez-Hernández., L. Y Arias-Ramírez, R. (2012). Patrones de concentración y evolución de la localización Industrial y del mercado laboral en la Gran Área Metropolitana (GAM). Universidad de Costa Rica. https://iice.ucr.ac.cr/series/serie_17.pdf

Sánchez-Achahui, L. (2023). La motivación y el rendimiento laboral del servidor público en un Gobierno Local de Cusco-2022. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/110077>

SITIOS WEB

Araya, A. Hall. Pastrana, G. Segura, B. Ulate, A. (2020). Pandemia del COVID-19: Empujón al teletrabajo en Costa Rica. *Universidad de Costa Rica*. <https://economia.ucr.ac.cr/sites/default/files/2021-10/EE%20UCR%20SDT%2020-02.pdf>

Arce-Brenes, J. A., Villalobos-Chacón, T., y Castro-García, M. (2021). MEIC. *Estado de Situación PYME en Costa Rica 2021 Serie 2015-2019*. <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2021/pyme/DIGEPY ME-INF-038-2021.pdf>

Arce-Romero., A. Y Solís-Zarate, G. (2018). Guía para la elaboración de planes de trabajo de la modalidad de teletrabajo de la Universidad Estatal a Distancia. https://www.uned.ac.cr/viplan/images/teletrabajo/guias/Gu%C3%ada_p ara_la_elaboraci%C3%b3n_de_planes_de_trabajo_de_la_modalidad_de_teletrabajo_de_la_Universidad_Estatal_a_Distancia.pdf

Cabrera-Méndez, M. (2010). *Introducción a las fuentes de información* [PDF]. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/7580/introduccion%20a%20las%20fuentes%20de%20informaci%C3%83%C2%b3n.pdf?Sequence=1&is>

Centro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo (CIDTT). (2017). Primer Informe sobre el Teletrabajo en Costa Rica, 2017. <https://cidtt.org/wp-content/uploads/2018/03/primerinformeteletrabajo-2.pdf>

Centro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo (CIDTT). (2018). Guía de Implementación del Teletrabajo para Empresas. <https://cidtt.org/wp-content/uploads/2018/07/Folleto-Pags-OK.pdf>

CEPAL. (2023). Impacto del COVID-19 en la digitalización de América Latina. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/cf05ce4b-b465-4740-86a1-6b707267e99b/content>

Cifuentes-Avellaneda, Á., et al. (2020). Informe 3. Ansiedad, depresión y miedo: impulsores de la mala salud mental durante el distanciamiento físico en Colombia. Profamilia, 11. [PDF] <https://profamilia.org.co/wp-content/uploads/2020/05/Informe-3-Ansiedad-depresion-y-miedo-impulsores-mala-salud-mental-durante-pandemia-Estudio-Solidaridad-Profamilia.pdf>

Cortés-Díaz, G., Henao-Godoi, N. Y Osorio-Linero, V. (2020). Trabajo remoto en tiempos de COVID-19 y su impacto en el trabajador. <http://hdl.handle.net/10554/52814>.

Cota-Luevano, J. A., y Rivera-Martínez, J. L. (2017). La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados de una cadena de zapaterías de ciudad obregón, sonora. <http://www.cyta.com.ar/ta1602/v16n2a3.htm>

Cruz-Conde, A. (2021). ¿Cómo fomentar la colaboración en la era del teletrabajo? *Observatorio de RRHH*. <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/como-fomentar-la-colaboracion-en-la-era-del-teletrabajo.html>

Díaz-Cerón, A., y Díaz-Cerón, E. (2022). El teletrabajo y la gestión del recurso humano en las organizaciones: innovación en política pública y enfoque de la actividad productiva. *Ciencia Administrativa*, 1, 5. [PDF] <https://www.uv.mx/iiesca/files/2022/10/05CA2022-1.pdf>

Durán-Monge, E., et al. (2021). Estructura productiva cantonal en Costa Rica. Ponencia preparada para el Informe Estado de la Nación

2021. San José: PEN, CONARE.
<https://repositorio.conare.ac.cr/handle/20.500.12337/8212>

Estado de la Nación. (2022). Informe Estado de la Nación, Consejo Nacional de Rectores. – San José, C.R.: CONARE – PEN.
https://estadonacion.or.cr/wp-content/uploads/2022/11/PEN_informe_estado_nacion_completo_2022.pdf

EUDE Business School, Madrid. (2020). “La oficina en casa: espacio de teletrabajo funcional y acogedor (eude.es)”.
<https://www.eude.es/blog/oficina-cada-teletrabajo-funcional-acogedor/#:~:text=Debido%20a%20la%20pandemia%20por%20el%20co>
[ronavirus%2C%20nuestros,un%20lugar%20c%C3%b3modo%2C%20a](https://www.eude.es/blog/oficina-cada-teletrabajo-funcional-acogedor/#:~:text=Debido%20a%20la%20pandemia%20por%20el%20coronavirus%2C%20nuestros,un%20lugar%20c%C3%b3modo%2C%20a)
[gradable%20 y%20adaptado%20al%20trabajo](https://www.eude.es/blog/oficina-cada-teletrabajo-funcional-acogedor/#:~:text=Debido%20a%20la%20pandemia%20por%20el%20coronavirus%2C%20nuestros,un%20lugar%20c%C3%b3modo%2C%20a)

Galván-Bonilla, M. A. (2023). Motivación Laboral. *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*.
<https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/prepa2/n7/r3.html>

Great Place to Work. (2022). La historia del teletrabajo. Great Place To Work Spain. [https://greatplacetowork.es/historia-teletrabajo/#:~:text=El%20nacimiento%20del%20teletrabajo&text=El%20teletrabajo%20es%20un%20t%C3%a9rmino,rev%C3%a9s\)%20para%20evitar%20los%20traslados](https://greatplacetowork.es/historia-teletrabajo/#:~:text=El%20nacimiento%20del%20teletrabajo&text=El%20teletrabajo%20es%20un%20t%C3%a9rmino,rev%C3%a9s)%20para%20evitar%20los%20traslados).

Imprenta Nacional. (2020). Compendio de medidas tomadas por el Gobierno debido a la propagación de la enfermedad COVID-19.
<https://www.imprentanacional.go.cr/noticias/2020/compendio-medidas-covid.aspx>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2021). Encuesta Continua de Empleo al tercer trimestre de 2021 RESULTADOS GENERALES. Chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://admin.inec.cr/sites/default/files/media/reecejas2021_2.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2022). Encuesta continua de empleo: el teletrabajo y uso de plataformas digitales en Costa Rica. Chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://admin.inec.cr/sites/default/files/2022-09/ece._teletrabajo_y_plataformas_digitales_en_costa_rica_0.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2022). El teletrabajo y uso de plataformas digitales en Costa Rica. Hhttps://admin.inec.cr/sites/default/files/2023-02/ece._teletrabajo_y_plataformas_digitales_en_costa_rica_0.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). Encuesta continua de empleo al tercer trimestre de 2023: Resultados Generales – San José, C.R. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://admin.inec.cr/sites/default/files/2023-11/ECE_III%20T_2023.pdf

López-Martínez, E. (2013). La importancia del liderazgo en las organizaciones. Hhttps://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG_elopezmartinez.pdf

Maurizio, R. (Julio, 2021). Desafíos y oportunidades del teletrabajo en América Latina y el Caribe. Hhttps://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_811301.pdf

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2015). Programa Nacional de Teletrabajo. Hhttps://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/teletrabajo/Guia_implementation_Teletrabajo.pdf

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2018). Guía Técnica para la Implementación del Teletrabajo en las Empresas. Chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/teletrabajo/guia_teletrabajo_sector_privado.pdf

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2023). Informe: Situación del teletrabajo ante el COVID-19, Costa Rica 2020. https://www.mtss.go.cr/el_ministerio/despacho/teletrabajo.html

Norma ISSO 9001:2000 /9004:2000. Herramientas para el Análisis, Cuantitativo y Cualitativo, Aplicables a sistemas de gestión de la calidad. http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/herramientas_calidad/interrelaciones.htm

Oficina Económica y Comercial de España en Panamá. (2022). Informe Económico Comercial Costa Rica. https://www.icex.es/content/dam/es/ice_x/documentos/quienes-somos/donde-estamos/red-exterior/costa-rica/DOC2022_910448.pdf

Organización de las Naciones Unidas. (2023). Consejo Económico y Social. “Acelerar la recuperación después de la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19) y la plena implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible a todos los niveles”. Informe del Secretario General E/2023/78. Chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N23/129/18/PDF/N2312918.pdf?Openelement

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2011). Manual de buenas prácticas en teletrabajo. 1ra. Ed. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_143.pdf

Organización Internacional del Trabajo (2016). Estrés en el trabajo. Un reto colectivo. <https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2016/490658.pdf>

Organización Internacional del Trabajo (2020). El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella. Guía práctica. Chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/https://www.ilo.org/wcms

p5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---
travail/documents/publication/wcms_758007.pdf

Organización Internacional del Trabajo (2022). Perspectiva empresarial sobre la legislación del teletrabajo en América Latina COSTA RICA (2022). Chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ilo.org/wcms/p5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_873958.pdf

Organización Mundial de la Salud (2023). Notas descriptivas: Depresión (31 de marzo de 2023). <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/depression>

PROSIC, UCR. (2023). Memorias de las Jornadas de Investigación. Flexibilización Laboral, teletrabajo y trabajo remoto. Chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.prosic.ucr.ac.cr/sites/default/files/documentos/memoria_jornadas_flexibilizacion_laboral_version_final.pdf

Ripani, L. (2022). Impacto del COVID-19 en el mercado laboral: ¿Qué ha pasado desde la crisis económica, y qué sigue? Informe Banco Interamericano de Desarrollo. <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/el-mercado-laboral-desde-el-COVID-19/>

Rojas, L. (27 de Diciembre de 2022). *Autoestima laboral: qué es y por qué es importante*. <https://weremote.net/autoestima-laboral/>

Salesforce LATAM. (2023b, septiembre 7). *Trabajo Remoto: Cómo Integrar Equipos*. Salesforce. <https://www.salesforce.com/mx/blog/trabajo-remoto-integracion-de-equipos/>

Secretaría Técnica y Consejo de Salud Ocupacional (2016). Estrés en el trabajo “Ni tanto que queme al santo, ni tan poco que no lo

alumbre”. https://www.cso.go.cr/temas_de_interes/psicosociales/Estres%20laboral%20un%20reto%20colectivo.pdf

Sistema Costarricense de Información Jurídica – SCIJ. (2023). https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?Nvalor1=1&nvalor2=80363

World Economic Forum. (2020). Informe sobre el futuro del empleo 2020. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020/in-full/chapter-1-the-labour-market-outlook-in-the-pandemic-economy/#chapter-1-the-labour-market-outlook-in-the-pandemic-economy>

ENTREVISTAS

Delgado, G. (2021). Entrevista a Silvia Lara sobre teletrabajo. *Panorama Digital*. <https://www.panoramadigital.co.cr/teletrabajo-3/>

Anexos

Anexo 1.

Resumen de resultados Instrumento Correlación de Pearson para el constructo Teletrabajo.

| TELETRABAJO | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
|-------------|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1 | Idoneidad del lugar para el teletrabajo. | 1,00 | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Interacción con el cliente. | 0,37 | 1,00 | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Colaboración e integración con colegas y supervisores. | 0,47 | 0,53 | 1,00 | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Acceso remoto a sistemas de gestión empresarial y bases de conocimiento. | 0,57 | 0,49 | 0,54 | 1,00 | | | | | | | | | | | |
| 5 | Cantidad de días teletrabajados. | 0,53 | 0,34 | 0,34 | 0,53 | 1,00 | | | | | | | | | | |
| 6 | Plan de trabajo con objetivos alcanzables. | 0,57 | 0,45 | 0,47 | 0,72 | 0,63 | 1,00 | | | | | | | | | |
| 7 | Aplicación de un instrumento de evaluación del desempeño. | 0,46 | 0,43 | 0,47 | 0,64 | 0,50 | 0,71 | 1,00 | | | | | | | | |
| 8 | Comunicación entre el teletrabajador y la organización. | 0,57 | 0,44 | 0,51 | 0,73 | 0,53 | 0,76 | 0,74 | 1,00 | | | | | | | |
| 9 | Seguridad de la información y datos. | 0,58 | 0,40 | 0,45 | 0,72 | 0,55 | 0,72 | 0,66 | 0,77 | 1,00 | | | | | | |
| 10 | Orientación y apoyo del supervisor. | 0,45 | 0,48 | 0,49 | 0,70 | 0,55 | 0,70 | 0,66 | 0,81 | 0,73 | 1,00 | | | | | |
| 11 | Capacitación y habilidades personales del teletrabajador. | 0,53 | 0,42 | 0,50 | 0,68 | 0,54 | 0,69 | 0,63 | 0,76 | 0,76 | 0,78 | 1,00 | | | | |
| 12 | Privacidad o interferencia familiar. | 0,49 | 0,49 | 0,45 | 0,57 | 0,44 | 0,53 | 0,48 | 0,56 | 0,50 | 0,61 | 0,56 | 1,00 | | | |
| 13 | Tipo de industria y naturaleza del perfil del trabajo. | 0,60 | 0,45 | 0,40 | 0,55 | 0,55 | 0,61 | 0,52 | 0,61 | 0,60 | 0,57 | 0,62 | 0,52 | 1,00 | | |
| 14 | Herramientas proporcionadas al teletrabajador. | 0,64 | 0,43 | 0,42 | 0,65 | 0,62 | 0,66 | 0,55 | 0,69 | 0,70 | 0,70 | 0,69 | 0,57 | 0,76 | 1,00 | |
| 15 | Actividades de capacitación para teletrabajadores y supervisores. | 0,57 | 0,50 | 0,51 | 0,68 | 0,61 | 0,64 | 0,63 | 0,75 | 0,67 | 0,75 | 0,74 | 0,60 | 0,68 | 0,79 | 1,00 |

Fuente: elaboración propia (2024)

Anexo 2.

Resumen de resultados Instrumento Correlación de Pearson para el constructo Estrés laboral.

| ESTRÉS LABORAL | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
|----------------|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1 | Me he sentido inquieto y nervioso como consecuencia de mi trabajo. | 1,00 | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Trabajar aquí hace que sea difícil pasar suficiente tiempo con mi familia. | 0,63 | 1,00 | | | | | | | | | | | |
| 3 | Mi trabajo me afecta más de lo que debería. | 0,72 | 0,70 | 1,00 | | | | | | | | | | |
| 4 | Paso tanto tiempo en el trabajo que me desenfoca del objetivo principal. | 0,59 | 0,67 | 0,76 | 1,00 | | | | | | | | | |
| 5 | Hay muchos momentos en los que mi trabajo me consume. | 0,61 | 0,61 | 0,70 | 0,71 | 1,00 | | | | | | | | |
| 6 | Trabajar aquí me deja poco tiempo para otras actividades. | 0,60 | 0,73 | 0,70 | 0,73 | 0,71 | 1,00 | | | | | | | |
| 7 | Pensar en mi trabajo me genera ansiedad. | 0,66 | 0,59 | 0,75 | 0,64 | 0,68 | 0,65 | 1,00 | | | | | | |
| 8 | A menudo tengo la sensación de estar casado con la empresa. | 0,58 | 0,53 | 0,70 | 0,64 | 0,66 | 0,61 | 0,75 | 1,00 | | | | | |
| 9 | Tengo demasiado trabajo y muy poco tiempo para hacerlo. | 0,55 | 0,52 | 0,62 | 0,60 | 0,68 | 0,67 | 0,65 | 0,70 | 1,00 | | | | |
| 10 | Me siento culpable cuando me tomo tiempo libre en el trabajo. | 0,41 | 0,46 | 0,50 | 0,56 | 0,53 | 0,57 | 0,54 | 0,57 | 0,57 | 1,00 | | | |
| 11 | A veces temo que suene el teléfono en casa porque la llamada puede estar relacionada con el trabajo. | 0,41 | 0,49 | 0,52 | 0,61 | 0,45 | 0,58 | 0,54 | 0,56 | 0,53 | 0,63 | 1,00 | | |
| 12 | Siento que nunca tengo un día libre. | 0,44 | 0,58 | 0,57 | 0,63 | 0,59 | 0,65 | 0,58 | 0,58 | 0,67 | 0,63 | 0,74 | 1,00 | |
| 13 | Mis compañeros en la empresa se quejan por el nivel de exigencia del trabajo. | 0,46 | 0,54 | 0,55 | 0,55 | 0,61 | 0,63 | 0,57 | 0,51 | 0,72 | 0,54 | 0,49 | 0,62 | 1,00 |

Fuente: elaboración propia (2024)

Anexo 3.



Resumen de resultados Instrumento Correlación de Pearson para el constructo Motivación laboral.

| MOTIVACION LABORAL | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--------------------|--|------|-------------|-------------|-------------|-------------|------|
| 1 | Me motivan las tareas que exigen trabajar con otros. | 1,00 | | | | | |
| 2 | Me motivan las tareas que ofrecen oportunidades para mostrar mis conocimientos y experiencia. | 0,50 | 1,00 | | | | |
| 3 | Me motivan las tareas que ofrecen la oportunidad de transmitir a otros mis conocimientos y experiencias. | 0,48 | 0,89 | 1,00 | | | |
| 4 | Me motivan las tareas de las que aprendo algo nuevo. | 0,40 | 0,81 | 0,83 | 1,00 | | |
| 5 | Me motivan las tareas en las que puedo asumir un papel de liderazgo. | 0,47 | 0,72 | 0,73 | 0,69 | 1,00 | |
| 6 | Me motivan las tareas en las que puedo trabajar de forma autónoma. | 0,35 | 0,73 | 0,76 | 0,80 | 0,64 | 1,00 |

Fuente: elaboración propia (2024)

Anexo 4.


Cuestionario sobre teletrabajo, grado de motivación y estrés: instrumento

Influencia de las prácticas del teletrabajo en el estrés y en el grado de motivación laboral en los trabajadores del sector de servicios del Gran Área Metropolitana

Esta investigación corresponde al programa de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión de Recursos Humanos de la UNA. Su intención es evaluar la influencia que tienen las prácticas de teletrabajo en el estrés y la motivación laboral de los trabajadores del sector servicios de la GAM. Los datos obtenidos serán utilizados con fines académicos, para su seguridad no se solicitan datos personales específicos o sensibles. Su opinión es muy valiosa para garantizar objetividad, transparencia y precisión. Cualquier consulta referida a este instrumento puede comunicarse con Daniela al correo daniela.baies.perez@est.una.ac.cr

mjvegasolano2905@gmail.com [Cambiar cuenta](#)

 No compartido

[Siguiente](#) Página 1 de 10 [Borrar formulario](#)

Información General

Género *

Femenino

Masculino

Prefiero no decirlo

Otros: _____

Edad *

18 - 25 años

25 - 35 años

35 - 45 años

45 - 55 años

56 +

Nivel educativo *

Primaria

Secundaria

Bachillerato/Técnico

Universitario

Posgrado universitario

Estado Civil *

Soltero/a

Casado/a

Separado/a

Unión libre

Viudo/a

Otros: _____

¿Dónde realiza teletrabajo? *

San José

Alajuela

Cartago

Heredia

Guanacaste

Puntarenas

Limón

Provincia donde se ubica las instalaciones de la empresa *

[Atrás](#) [Siguiente](#) Página 2 de 10 [Borrar formulario](#)

San José

Cantón donde se ubica la empresa *

Tibás

Atrás
Siguiente

Página 3 de 10

Borrar formulario

Trabajo

Usted se desempeña dentro del sector: *

- Comercio
- Construcción
- Financiero
- Educación
- Hotelería
- Turismo
- Agricultura
- Alimentos
- Información y comunicación
- Energía
- Telecomunicaciones
- Servicios jurídicos
- Gobierno
- ONG
- Otro

¿Qué modelo de trabajo realiza usted? *

100% Teletrabajo

Híbrido (teletrabajo y presencial)

Atrás
Siguiente

Página 7 de 10

Borrar formulario

Teletrabajo

El teletrabajo, también conocido como trabajo a distancia o trabajo remoto, se refiere a la realización de actividades laborales fuera de las instalaciones físicas tradicionales de una empresa u organización.

Indique el grado de impacto según su opinión y experiencia de acuerdo con las siguientes afirmaciones: *

| | No tiene impacto | Tiene poco impacto | Tiene un impacto importante | Tiene un impacto muy importante | Tiene un impacto determinante |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| Idoneidad del lugar para el teletrabajo. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Interacción con el cliente. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Colaboración e integración con colegas y supervisores. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Acceso remoto a sistemas de gestión empresarial y bases de conocimiento. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Cantidad de días teletrabajados. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Plan de trabajo con objetivos alcanzables. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Aplicación de un instrumento de evaluación del desempeño. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Comunicación entre el teletrabajador y la organización. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Seguridad de la información y datos. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Orientación y apoyo del supervisor. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Orientación y apoyo del supervisor. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Capacitación y habilidades personales del teletrabajador. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Privacidad o interferencia familiar. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tipo de industria y naturaleza del perfil del trabajo. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Herramientas proporcionadas al teletrabajador. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Actividades de capacitación para teletrabajadores y supervisores. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Atrás Siguiente **Página 8 de 10** Borrar formulario

Estrés laboral

El estrés laboral se refiere a la respuesta física y emocional que una persona experimenta cuando las demandas laborales superan su capacidad para hacerles frente o adaptarse.

Indique su grado de conformidad de acuerdo con las siguientes afirmaciones: *

| | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Parcialmente de acuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--|--------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Me he sentido inquieto y nervioso como consecuencia de mi trabajo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Trabajar aquí hace que sea difícil pasar suficiente tiempo con mi familia. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mi trabajo me afecta más de lo que debería. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Paso tanto tiempo en el trabajo que me desenfoco del objetivo principal. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Hay muchos momentos en los que mi trabajo me consume. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Trabajar aquí me deja poco tiempo para otras actividades. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pensar en mi trabajo me genera ansiedad. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A menudo tengo la sensación de estar casado con la empresa. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Tengo demasiado trabajo y muy poco tiempo para hacerlo. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Me siento culpable cuando me tomo tiempo libre en el trabajo. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A veces temo que suene el teléfono en casa porque la llamada puede estar relacionada con el trabajo. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Siento que nunca tengo un día libre. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Mis compañeros en la empresa se quejan por el nivel de exigencia del trabajo.

Atrás Siguiente **Página 9 de 10** Borrar formulario

Motivación laboral

La motivación laboral se refiere al impulso interno o externo que lleva a un individuo a realizar sus tareas laborales con entusiasmo, compromiso y dedicación.

Indique el grado de aprobación según su opinión de acuerdo con las siguientes afirmaciones: *

| | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Parcialmente de acuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|---|--------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Me motivan las tareas que exigen trabajar con otros. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Me motivan las tareas que ofrecen oportunidades para mostrar mis conocimientos y experiencia. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Me motivan las tareas que ofrecen la oportunidad de transmitir a otros mis conocimientos y experiencias. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Me motivan las tareas de las que aprendo algo nuevo. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Me motivan las tareas en las que puedo asumir un papel de liderazgo. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Me motivan las tareas en las que puedo trabajar de forma autónoma. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Atrás Enviar **Página 10 de 10** Borrar formulario

Nota: el cuestionario ha sido creado a través de Google Forms
(<https://www.google.com/intl/es-419/forms/about/>)

Fuente: elaboración propia (2024)

Anexo 5.

Carta de los gestores bibliográficos



Heredia, 15 de junio del 2024

Profesor:

Gustavo Díaz García

Estimado señor,

Por este medio se hace constar que las siguientes personas han recibido la capacitación sobre Gestores Bibliográficos, impartido por el Lic. Michael González, para los efectos correspondientes:

Baires Pérez Daniela, identificación No. 4-0246-0865

Cabrera Rodríguez Luis Andrés, identificación No. 1-1741-0018

Castro Solano Elena, identificación No. 5-0245-0145

Hernández Fallas Esteban, identificación No. 1-1649-0646

Vega Solano María José, identificación No. 1-1710-0410

Atentamente:

**JUAN RAMON
HERRERA ROMERO
(FIRMA)**

Firmado digitalmente por JUAN
RAMON HERRERA ROMERO
(FIRMA)
Fecha: 2024.06.15 16:48:23 -06'00'

Lic. Juan Herrera Romero

Jefe Horario Especial

Biblioteca Joaquín García Monge

Universidad Nacional

Anexo 6.

Carta de APA



Heredia, 18/06/2024
Señores
Escuela de Administración, UNA

Por este medio se hace constar que las siguientes personas recibieron la capacitación de APA 7, para los efectos correspondientes.

Baires Pérez Daniela, identificación No. 4-0246-0865

Cabrera Rodríguez Luis Andrés, identificación No. 1-1741-0018

Castro Solano Elena, identificación No. 5-0245-0145


Hernández Fallas Esteban, identificación No. 1-1649-0646

Vega Solano María José, identificación No. 1-1710-0410

Saludos.

**JUAN RAMON
HERRERA ROMERO**
(FIRMA)

Atentamente,
Juan Herrera Romero
Jefe Horario Especial
Biblioteca Joaquín García Monge.

 Firmado digitalmente por JUAN
RAMON HERRERA ROMERO
(FIRMA)
Fecha: 2024.06.18 19:52:18 -06'00'

Anexo 7

Carta de revisión filólogo

CARTA DE REVISIÓN FILOLÓGICA

18 de junio de 2024

Señores
Universidad Nacional
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Administración
Presente

Estimados señores:

Los estudiantes, Baires Pérez Daniela, identificación No. 4-0248-0885, Cabrera Rodríguez Luis Andrés, identificación No. 1-1741-0018, Castro Solano Elena, identificación No. 5-0245-0145, Hernández Fallas Esteban, identificación No. 1-1649-0648, Vega Solano María José, identificación No. 1-1710-0410, presentaron a revisión su trabajo final de graduación para optar por el grado académico de Lic. en Administración con énfasis En Recursos Humanos, titulado: "Influencia de las prácticas del teletrabajo en el estrés y en el grado de motivación laboral en los trabajadores del sector de servicios en la Gran Área Metropolitana"

Revisé y corregí los aspectos referentes a estructura gramatical, acentuación, ortografía, puntuación y vicios del lenguaje que se trasladan al escrito, por tanto, desde el punto de vista filológico el trabajo cumple con los requisitos necesarios para su presentación. Cabe aclarar que se respeta el estilo de los estudiantes.

Atentamente:

MARIA FAUSTINA Firmado digitalmente por
MARIA FAUSTINA CHANG
CHANG MURILLO MURILLO (FIRMA)
(FIRMA) Fecha: 2024.06.18 11:22:46
-06:07
Faustina Chang Murillo

Cédula 4 095 462

Filóloga

Código Colegio de Licenciados y profesores 1807