

ESCUELA DE  
RELACIONES  
INTERNACIONALES  
Universidad Nacional, Heredia

52

NUEVA ÉPOCA

SERIE

2017

DOCUMENTOS  
DE ESTUDIO



TECNOLOGÍA E  
INNOVACIÓN EN  
LA GLOBALIZACIÓN:  
INMERSIONES  
INVESTIGATIVAS DESDE  
LA UNIVERSIDAD Y LA  
COTIDIANIDAD

M.SC. LUIS DIEGO SALAS OCAMPO  
M.SC. MARLY YISETTE ALFARO SALAS



UNA  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
COSTA RICA

Escuela de  
Relaciones  
Internacionales  
Universidad Nacional, Heredia

52

NUEVA ÉPOCA

SERIE

2017

DOCUMENTOS  
DE ESTUDIO

**TECNOLOGÍA E  
INNOVACIÓN EN LA  
GLOBALIZACIÓN:  
INMERSIONES  
INVESTIGATIVAS DESDE  
LA UNIVERSIDAD Y LA  
COTIDIANIDAD**



M. SC. LUIS DIEGO SALAS OCAMPO  
M. SC. MARLY YISETTE ALFARO SALAS

## TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN EN LA GLOBALIZACIÓN: INMERSIONES INVESTIGATIVAS DESDE LA UNIVERSIDAD Y LA COTIDIANIDAD

Primera edición: 2017

Impreso en el Programa de Publicaciones de la UNA, consta de un tiraje de 250 ejemplares.

Escuela de Relaciones Internacionales, Universidad Nacional

Apartado 86-3000, Heredia, Costa Rica

Teléfono: (506) 2562-4162

**Unidad de Gestión Editorial  
de la Escuela de  
Relaciones Internacionales  
de la Universidad Nacional  
de Costa Rica**

**Consejo Editorial:**

M. Sc. Max Sáurez Ulloa  
M. Sc. Carlos Humberto Cascante  
Segura

M. Sc. Sergio Iván Moya  
M. Sc. Fernando Araya Rivas  
Lic. Gabriela Pino Chacón  
Dr. Jorge Cáceres Prendas

Dr. Juan Carlos Bermúdez Mora

Impreso en el Programa de Publicaciones de la Universidad Nacional de Costa Rica

© 2014

Reservados todos los derechos

Impreso en Heredia, Costa Rica

371.33 Salas Ocampo, Luis Diego

S161t Tecnología e innovación en la globalización: inmersiones investigativas desde la universidad y la cotidianidad / Luis Diego Salas Ocampo y Marly Yisette Alfaro Salas. --1. Ed.—Heredia, Costa Rica: Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional, 2017.

98 p.; 21 cm. (Documentos de Estudio Nueva Época 52)

ISBN: 978-9968-558-48-8

1. INNOVACIONES PEDAGÓGICAS 2. INVESTIGACIÓN.

3. METODOLOGÍA 4. TECNOLOGÍA EDUCACIONAL

4. UNIVERSIDAD NACIONAL (COSTA RICA) I. Alfaro Salas, Marly Yisette.

## **Luis Diego Salas Ocampo**

Académico e investigador de la Escuela de Relaciones Internacionales (ERI) de la Universidad Nacional de Costa Rica. Coordinador del Programa Innovación metodológica, participación estudiantil y gestión del conocimiento. Doctorando en Ciencias de la Administración de la Universidad Estatal a Distancia, Magister en Negocios y Magister en Entornos Virtuales de Aprendizaje. Sociólogo y Administrador de Empresas Costarricenses. Coordinador del Proyecto Fortalecimiento de las Capacidades de Investigación mediante el uso de **software** (FOCAIS). Miembro del Comité Científico de la ERI. Consultor internacional en temas de investigación aplicada, liderazgo tecnológico y análisis organizacional, entre otros. Ha escrito artículos y ponencias para eventos científicos nacionales e internacionales, ha realizado investigaciones para la toma de decisiones de las autoridades universitarias en programas e instancias estratégicas (Programa UNAVIRTUAL, APEUNA, OCTI, OTTVE), [luis.salas.ocampo@una.cr](mailto:luis.salas.ocampo@una.cr)

## **Marly Yisette Alfaro Salas**

Académica e investigadora de la Escuela de Informática de la Universidad Nacional de Costa Rica. Jefe del Área de Formación y Actualización del Talento Humano del Programa Desarrollo de Recursos Humanos de la Universidad Nacional. Coordinadora de la Comisión de Teletrabajo-UNA. Doctorando en Ciencias de la Administración de la Universidad Estatal a Distancia. Magister en Negocios, Especializada en Entornos Virtuales de Aprendizaje, Licenciada en Administración y Gerencia de Empresas, Bachiller en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos. Miembro de la Comisión Organizadora de la Comisión Investigadora del Primer Crea Investiga Joven en la UNA. Especializada en temas de liderazgo, tecnología, entornos virtuales, recursos humanos, organización, investigación, análisis organizacional, entre otros. Ha escrito artículos y ponencias para eventos científicos nacionales e internacionales, [marly.alfaro.salas@una.cr](mailto:marly.alfaro.salas@una.cr)

## Presentación

A lo largo de sus cuatro décadas de labor, la Escuela de Relaciones Internacionales se ha caracterizado por contribuir al debate y a la discusión sobre temas más relevantes de la actualidad nacional e internacional. Con tal fin, surgió en 1989 la serie Documentos de Estudio Nueva Época. Estos cuadernos, orientados primordial pero no exclusivamente al uso del estudiantado, pretenden reflexionar sobre materias propias de los programas de estudio que se imparten en el Bachillerato y Licenciatura en Relaciones Internacionales, así como en Comercio y Negocios Internacionales.

A continuación se presenta el documento número XX titulado *Tecnología e innovación en la globalización: inmersiones investigativas desde la universidad y la cotidianidad*, cuyos autores son los profesores Luis Diego Salas Ocampo y Marly Yisette Alfaro Salas. Esta obra aborda la relación que existe entre el uso de tecnología, los espacios virtuales en el estudio y el desarrollo de la globalización desde las universidades, así como desde el comercio internacional, particularmente con el uso de dispositivos tecnológicos para la incursión en mercados globales de servicios. Estos temas se tratan en cursos como taller de Tecnologías de información, Metodología de investigación para la toma de decisiones del Plan de Estudios de la carrera de Bachillerato en Comercio y Negocios Internacionales. Asimismo, tales tópicos son parte de los cursos de Informática y Técnicas de investigación, Seminario de investigación y Diseño de investigación del Plan de Estudios de la carrera de Bachillerato y Licenciatura en Relaciones Internacionales.

Desde la Escuela de Relaciones Internacionales seguiremos apoyando el esfuerzo académico de nuestros/as investigadores/as con el propósito de dotar al país de los componentes necesarios para el debate constructivo de los grandes temas de actualidad.

Campus Omar Dengo, febrero de 2017

Carlos Humberto Cascante Segura  
Director

## Introducción

La labor de enseñanza conlleva una actitud abierta al aprendizaje, sobre todo, cuando se observa la intensidad, velocidad y articulación que el cambio tecnológico imprime a la configuración de las estructuras de conocimiento en las distintas disciplinas científicas.

Son muchísimas las dimensiones que implica tratar de construir conocimiento en la coyuntura histórica actual. Sobre la saturación de información, genera la aparición de una suerte de *manierismo intelectual*, donde lo que se presenta como producto es “copia exagerada de la gran manera” en la cual se habían generado ciertos hallazgos. Hoy además, es posible notar que pese a que se generan muchos más datos, hay también, una creciente incapacidad de hacer algo con ellos.

En el mundo del Big Data, la minería y sobre todo de las interconexiones entre los sistemas, el sector académico puede presentar una crisis de imaginación. El miedo a la incertidumbre provoca una exacerbación del conservadurismo académico, que tiene como consecuencia la eliminación, o por lo menos intento de control, de todo aquello que se percibe como diferente.

Adicionalmente, lejos de las innovaciones disruptivas que Shumpeter identificaba como la sangre y el motor del sistema capitalista mundial, el poscapitalismo trata de apostar a lo seguro, lo que significa una priorización de las innovaciones no disruptivas. Sin embargo, la velocidad del cambio ha implicado que las rupturas aparezcan en la realidad cotidiana sin que sean invitadas y siendo los sujetos, espectadores o testigos de lo que futurólogos de antaño nos presentaban como ciencia ficción.

Los artículos en este documento parten de tres premisas medulares que dan la identidad a estas inmersiones investigativas desde la cotidianidad.

Se entiende que el contexto es el primer eslabón concreto de vinculación con las dinámicas de globalización. Nuestra realidad de partida es la Universidad Nacional de Costa Rica y en particular, la lógica cultural de apropiación de las herramientas tecnológicas para la gestión académica y administrativa; también es nuestro retorno.

Esto implica una posición sobre lo que debe ser la universidad, la enseñanza y la gestión de lo académico en los diferentes procesos mediante el uso de lo tecnológico. Por ello, se insiste y se trabaja duramente en la generación del dato primario.

Lo que somos está conectado con lo que pasa en el resto del mundo, o dicho en forma mucho más sencilla, aprender en y desde la Universidad Nacional sobre estas temáticas implica dejar de pensar que somos únicos y mejores. Esto tampoco significa caer en el malinchismo del que también suele hacer gala la academia y pensar que solamente fuera de este país las estructuras de conocimiento evoluciona con niveles de calidad. En otras palabras, aunque no necesariamente se tenga que recorrer el mundo entero; los temas y elementos que se indagan sí debemos conectarnos con las grandes discusiones que ocurren en el entorno internacional.

Hacer investigación sobre cómo llevar el conocimiento al sector administrativo de la institución, no parte de una visión idealista sino de prácticas concretas que forman parte del día a día. Lo mismo aplica para el sector académico, donde decidimos metodológicamente alejarnos de la “construcción de distinción” que históricamente como gremio podemos edificar, como estrategia de legitimidad de nuestro quehacer.

Estos dos actores tienen en común el llamado a dar servicios y productos de alta calidad que contribuyan al beneficio país y para esto requieren todo el soporte que puedan tener.

La segunda premisa, es que lo que hagamos o dejemos de hacer hoy en el campo tecnológico y su relación con lo educativo, administrativo y lo económico tendrá consecuencias en lo que será la universidad necesaria del futuro.

Hoy la institución se encuentra realizando apuestas sobre lo que debe ser la vinculación universidad – estudiante – administrativo - sociedad, donde lo tecnológico cumple una función clave. Esto no solamente ocurre en el país, sino que forma parte de las tendencias de internacionalización de lo educativo y de la dinámica competitiva de la “industria” en el planeta. Tener o no posición sobre cómo vincular las operaciones formativas nacionales en la gestión con nuevos usuarios de otras latitudes, tendrá consecuencias para la vigencia de las universidades nacionales, frente a la inminente entrada de nuevos actores con formas innovadoras o al menos diferentes de hacer las cosas.

Adicionalmente, desarrollar capacidades y competencias sobre lo tecnológico tiene implicaciones medulares hoy en la naturaleza de las alianzas que pueda realizar la Universidad con otras instancias educativas a lo largo de la región.

En este sentido, desea destacarse la colaboración que ha tenido la Vicerrectoría de Investigación mediante el Fondo para el fortalecimiento e internacionalización de alianzas, en la figura del Vicerrector de investigación M. Sc. Daniel Rueda Araya, quien tuvo la gentileza de alimentar la vinculación que la Escuela de Relaciones Internacionales ha venido generando con la Universidad Autónoma Latinoamericana de Medellín, capital latinoamericana de la innovación, para poder en el marco del Programa de Innovación metodológica, participación estudiantil y gestión del conocimiento de esta Escuela, suscribir un convenio marco que garantizará poder intercambiar capacidades en esta área.

Igualmente, se han venido generando procesos institucionales mediante los cuales se ha tenido que construir posición con dinámicas que retan la imaginación de todos, dentro de las cuales destaca el teletrabajo. En este sentido, ambos por diferentes vías hemos tenido que desarrollar acercamientos con instancias claves en el nivel nacional para poder aportar la experiencia en pro de la institución.

Por un lado, la Universidad Nacional ha desarrollado acciones para la creación de una Comisión Institucional de Teletrabajo donde se ha generado información medular para la toma de posición ante las demandas país. Esta comisión que ha sido liderada por la coautora de este documento. Además, mediante el proyecto de Fortalecimiento de capacidades de investigación con el uso de software cuantitativo, cualitativo y simuladores de negocios, se ha desarrollado experiencias de investigación aplicada inicialmente con, lo que fue en su momento, la Vicerrectoría de Docencia y posteriormente con la Vicerrectoría de Extensión, donde queda claro la necesidad de tomar posiciones y medidas para el sector académico en este campo. El agradecimiento para la Comisión por confiar en que estos datos pueden ser insumos valiosos en el alcance de acción que esta tiene en el nivel interno.

En este caso, también se desea dejar constancia de agradecimiento al Coordinador Nacional de la Comisión de Teletrabajo en el ámbito estatal M. Sc. Jorge Llubere Azofeifa del Instituto Nacional de Electricidad, por la apertura que ha tenido para que como académicos podamos aportar nuestro grano de arena en los procesos que se encuentra liderando y donde los insumos de investigación han generado puentes de acercamiento y sobre todo, por su interés en que la Escuela de Relaciones Internacionales, mediante el Programa de Innovación Metodológica, pueda contribuir al país en esta área con la generación del conocimiento para la toma de decisiones.

La tercera premisa es que la tecnología ha evolucionado el mundo y hoy hasta el mismo sentido de humanidad es cuestionado a partir de lo tecnológico; pero en la dimensión económica, principalmente, las prácticas cotidianas de consumo expresan estos procesos evolutivos incluso en la psique del consumidor.

La globalización está en todas partes, nos encontremos o no en sociedades abiertas, semiabiertas o completamente cerradas por más utópico que esto pueda parecer. Sin embargo, las dinámicas globales de negocios tienen mucho que enseñarnos de procesos de fidelización y sobre todo, de estrategia para generación de marca. Usar o no usar este tipo de lecciones que las grandes empresas evidencian con relativa facilidad también tiene consecuencias para lo que somos y lo que hacemos como Universidad.

Metodológicamente las Relaciones Internacionales y el Comercio y Negocios Internacionales junto con la Informática tienen un panorama muy interesante para leer esa relación local – global.

Es por ello, que los últimos dos artículos de este trabajo presentan dos acercamientos diferentes, pero relacionados a una compañía que ha venido a cuestionar muchos de los patrones que en este país entendíamos sobre estas áreas, como lo es la compañía Uber.

En el primer ejercicio deseamos dejar constancia de que acercarnos a las operaciones, mediante la huella web que deja la compañía en su estrategia de viralización y en las acciones del usuario permiten identificar elementos de estrategia valiosos para poder ir más allá de lo aparente en términos de las operaciones de una instancia como esta.

El segundo ejercicio parte de una idea fuerza que ha venido siendo utilizada en otros lugares y que durante mucho tiempo los historiadores han tenido muy claro. Hacer lectura del pasado no solamente nos permite entenderlo, sino que nos conecta con el presente y nos proyecta con el futuro. En este caso, se hace una profundización de lo que Maquiavelo leería desde el punto de vista de la incursión en principados para la estrategia comercial de Uber.

Las inmersiones investigativas que se presentan en este trabajo visualizan la totalidad en el marco de lo particular, de ahí que la experiencia y la construcción de todos los días es lo que permite dimensionar posibles transformaciones, o al menos ideas de cómo realizarlo.

El panorama internacional que en el nivel de lo político se está presentando, abofetea de manera interesante lo que desde hace veintiocho se había venido creyendo de la democracia, el mercado y en particular los procesos de

flexibilización laboral, eliminación de barreras de comercio y productividad. Esto evidentemente tiene implicaciones en el movimiento de los recursos a lo largo de los territorios, en la globalización de los mercados y la producción.

Las recientes y quizá inesperadas tendencias de la política internacional nos han dejado un sabor de boca, donde la incertidumbre sobre el futuro se presenta como el ejercicio de manejar un automóvil en reversa, donde contamos con un espejo retrovisor, también llamado estructuras de conocimientos, que nos permite ver difusamente algunos de los elementos que podrían marcar los retos del camino, pero que continúan sin terminar de delinearse.

Finalmente, deseamos expresar nuestro agradecimiento a la Escuela de Relaciones Internacionales de esta querida institución, en la figura del señor director M. Sc. Carlos Humberto Cascante Segura por la apertura de este tipo de espacios, en los cuales es posible proyectar la labor que se viene realizando, se alimenta y retribuye todas las experiencias interesantes y valiosas que ocurren en las aulas universitarias con nuestros queridos estudiantes.

Como opera en este tipo de producción, el trabajo que se presenta en este momento, es responsabilidad exclusiva de los autores del mismo y no refleja ni la posición de la Universidad Nacional ni de la Escuela de Relaciones Internacionales de esta institución.

Luis Diego Salas Ocampo  
Marly Yisette Alfaro Salas

# **La innovación en educación superior: retos desde la docencia y la formación del talento humano en el sector administrativo de la Universidad Nacional de Costa Rica**

## **Innovation in higher education: challenges from teaching and training of human resources in the administrative sector of the National University of Costa Rica**

### **Resumen**

Este trabajo señala la necesidad de usar herramientas técnicas y un proceso de transformación cultural que viabilice el uso de la educación virtual en el nivel administrativo. Los resultados parten de una muestra de 171 con un margen de error de 5 % y el nivel de confianza es de 90 %. seis de cada diez funcionarios no han utilizado el aula virtual institucional, mientras que; nueve de cada diez ha tenido una mayor formación en la modalidad presencial. No existe ninguna asociación importante entre el uso del aula virtual y el nivel de cargo del estrato profesional ( $p > 0.05$ ), pero el uso de esta herramienta si está asociada a los años de trabajar en la institución ( $p \leq 0.04$ ). Hay correlación alta y positiva (.772) entre las variables, factibilidad de que el aula virtual pueda ser utilizada en actividades formativas y grado de importancia de realizar otras actividades de capacitación no presenciales. Se concluye que la UNA tiene urgencia en la implementación de modalidades no presenciales de formación y que existe gran beneplácito de los funcionarios para experimentar. La innovación en la educación superior debe reflejarse en la integración del sector administrativo para la producción de conocimientos y la toma de decisiones.

### **Summary**

This paper highlights the need to use technical tools and a process of cultural transformation that would facilitate the use of virtual education at the administrative level. The results are based on a sample of 171 officials with a margin of error of 5% and the confidence level of 90 %. six out of ten have not used the institutional virtual classroom, while; nine out of ten has had to face a higher level training. There is no significant association between the use of virtual classroom and charge level professional stratum ( $p > 0.05$ ), but the use of this tool if it is associated with the years of work in the institution ( $p \leq 0.04$ ). There are high and positive correlation (.772) between the variables feasibility of the virtual classroom can be used in training activities and degree of importance of activities of non-contact training. We conclude that A is urgency in implementing non-contact training methods and that there is wide acceptance of officials to experiment. Innovation in higher education should be reflected in the integration of the administrative sector in the production of knowledge for decision-making.

**Palabras clave:** Innovación, docencia, talento humano, herramientas tecnológicas.

**Keywords:** Innovation, education, human talent, technological tools.

## Introducción

**E**n las universidades costarricenses, la capacitación no está solamente limitada al sector académico. En la UNA por su filosofía institucional, sectores sociales tales como empresas, adultos y modelos de formación continua también son parte de su razón de ser en este aprendizaje.

El sector administrativo de las instituciones educativas de educación superior se encuentra en capacidad de acceder a estos conocimientos y producir nuevos, ya que en su razón de ser y su identidad corporativa, la docencia y la capacitación son esenciales.

Las autoridades de la Universidad Nacional de Costa Rica han visto la necesidad de establecer prioridades de formación y actualización por la incidencia que tiene esta en la construcción y de percepción de calidad en los servicios por parte del resto de la comunidad universitaria y el papel que juega esta para la reproducción de toda la estructura de tareas de la institución.

Esta investigación provee información preliminar que orienta las acciones que en el marco de la educación no formal, debe tomar el Área de Formación y Actualización del Talento Humano (AFATH) en cuanto a las modalidades y la preparación en el uso de los entornos virtuales, para promover formas innovadoras en la educación, específicamente para este sector de población.

La premisa de partida es que se requieren herramientas técnicas y un proceso de transformación cultural que viabilicen tanto el uso de estas en el nivel administrativo, así como su incorporación en las dinámicas de interacción social. Esto plantea la idea de ecosistema digital concebido como un conjunto de dispositivos que permiten procesos de comunicación en entornos cercanos y remotos sin que la presencialidad sea necesaria para la generación del acto formativo.

La valoración sobre los mecanismos de uso y los niveles de interacción de lo que actualmente se está desarrollando los procesos de capacitación dentro de las universidades reviste entonces especial importancia. En este estudio en particular, se abordó el aula virtual institucional de la UNA. Esta, presenta la penúltima versión de Moodle, en lo cual permite; entre otras cosas, la variación de los códigos y la incorporación de diferentes niveles e instrumentos para la gestión de la capacitación dirigida al sector administrativo.

El centro del análisis estuvo orientado a la detección del conocimiento que poseen los colaboradores en dos niveles. El primero de ellos; visto desde lo que implica el dominio instrumental de las herramientas de Moodle. Actualmente

esta plataforma educativa cuenta, al menos, con catorce herramientas específicas de formación que van desde la subida de archivos hasta el desarrollo de conferencias en línea de manera sincrónica, pasando por wikis, chats, foros, etc. El segundo, está asociado al nivel de claridad de las potencialidades que tienen estas herramientas para los procesos de capacitación y sobre todo en el nivel de gestión, para lo que se refiere al alcance de las personas y la proyección institucional concreta.

La transmisión del conocimiento es todo un reto para el sector educativo formativo. Las transformaciones en los manejos del tiempo, las tecnologías, las modalidades de capacitación, las estructuras organizativas, entre otros factores, comprueban la necesidad de incorporar metodologías y herramientas más efectivas para poder cumplir con el reto de formar y desarrollar el talento humano.

## **Propósito y objetivos**

### **Propósito general de la investigación**

Establecer los niveles de conocimiento de las herramientas técnicas del aula virtual y Google en los cargos de nivel profesional del sector administrativo para la implementación de una estrategia integral de formación en la Universidad Nacional.

### **Objetivos específicos**

Analizar la relación existente entre el cargo que ocupa la persona y los niveles de conocimiento de las herramientas técnicas del aula virtual.

Conocer los recursos del aula mayor y menormente conocidos por los funcionarios de cara a detectar puntas de lanza del proceso de capacitación.

Visualizar la naturaleza de la asociación existente entre los años de trabajar en la Universidad con respecto a la aceptación de tener capacitaciones en otras modalidades no presenciales.

## **Metodología**

Este trabajo se realizó mediante una encuesta compuesta por veinte preguntas que son un desarrollo propio. Fue enviada a la totalidad de la población de colaboradores con cargos profesionales que tienen como requisito indispensable el título de Licenciatura. Se abarcó en su envío a toda la Universidad Nacional; incluyendo la totalidad de las sedes existentes y fue de llenado voluntario. Para ello se consultó el Manual de Perfiles (AOTCVC, PDRH, Universidad Nacional,

2015) y se estableció como marco muestral el listado de funcionarios de la Universidad Nacional al mes de octubre del año 2015 (Área de las Remuneraciones y Gestión de la Información, PDRH, UNA, 2015). Como fuente secundaria se utilizó el Informe del Área de Formación y Actualización del Talento Humano, año 2015, en lo que corresponde con las actividades formativas. Este estudio se trabajó con un enfoque mixto, que parte de la importancia de contextualizar los datos de corte cuantitativo. Las variables contempladas en este estudio fueron:

### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
B.1. Ha utilizado alguna vez el Aula Virtual Institucional (1 SI, 2 NO)	171	1	2	1.62	.487
A.2. ¿Cuántos años tiene de trabajar en la Universidad Nacional?	202	1.0	32.0	14.281	7.7795
Sexo (1 Fem, 2 Masc)	173	1	122	2.26	9.859
B.2. ¿Considera que el Aula Virtual puede ser utilizada en actividades formativas? (5 completamente de acuerdo a 1 completamente en desacuerdo)	171	1	5	1.73	1.207
B.3. ¿Le gustaría poder conocer el uso del aula virtual? (1 SI, 2 NO)	170	1	2	1.03	.169
B.5. ¿Ha utilizado otras aulas virtuales? (que no sean el Aula Virtual UNA). (1 SI, 2 NO)	171	1	2	1.53	.501
B.6. ¿Ha cursado actividades formativas totalmente virtuales? (1 SI, 2 NO)	171	1	2	1.61	.490
B.7. ¿Ha cursado actividades formativas bimodales? (parte presencial y parte con recursos virtuales) (1 SI, 2 NO)	171	1	2	1.53	.500
B.7. ¿Ha cursado actividades formativas solamente en la modalidad presencial?	170	1	2	1.12	.323
C.1. ¿Ha llevado capacitaciones sobre el uso del Aula Virtual de la UNA?	170	1	2	1.85	.361
C.4. ¿Qué piensa sobre la frase: “Es importante implementar otras modalidades de capacitación no presenciales en la UNA para el sector administrativo”?	171	1	5	1.75	1.247
N válido (por lista)	170				

La población total en la institución a partir de este criterio N: 355. Se construyó una muestra con un margen de error considerado es de 5 % y un nivel de confianza de 90 % (n: 154). Al final se logró un n: 171. Se utilizó una encuesta que presenta un desarrollo propio con escalas perceptivas tanto Likert como Tourstone en cargos del estrato profesional que requieren el nivel de licenciatura. La respuesta fue voluntaria.

Para el abordaje del primero y el tercer objetivo del trabajo, se utilizó estadística descriptiva, pruebas de chi cuadrado, correlaciones producto momento de Pearson. Mientras que para el segundo, se recurrió a datos

descriptivos. Queda clara la necesidad de un estudio con un instrumento de mayor alcance en términos de cantidad de ítems que permita la profundización de varios de los hallazgos encontrados en esta investigación preliminar. Debe advertirse que esta es una indagación de corte exploratoria, de corte transversal y que la realización de la fase de campo, se dio en el segundo semestre del 2015.

## Presentación de resultados

Del total de funcionarios que llenaron el formulario 122 son mujeres y 49 son hombres, es decir la población femenina en los cargos abarcados es casi el triple mayor que la masculina. Para analizar la relación existente entre el cargo que ocupa la persona y los niveles de conocimiento de las herramientas técnicas del Aula Virtual, se estableció el nivel de uso exclusivamente del aula virtual según el nivel de cargo por estrato profesional. Se indica que en orden de clasificación el primero de ellos es el asistencial<sup>1</sup> que cubre un 2.3 % de la muestra, el ejecutivo aporta un 42 %, el sector analista el 35.1 %, el especialista que representa el 15.2 % y el asesor que constituye el 5.3 %. La Tabla 1 indica el nivel de uso del Aula Virtual Institucional por estrato:

**Tabla1**  
**Relación cargo que ocupa según estrato profesional con uso de aula virtual institucional de la Universidad Nacional de Costa Rica**

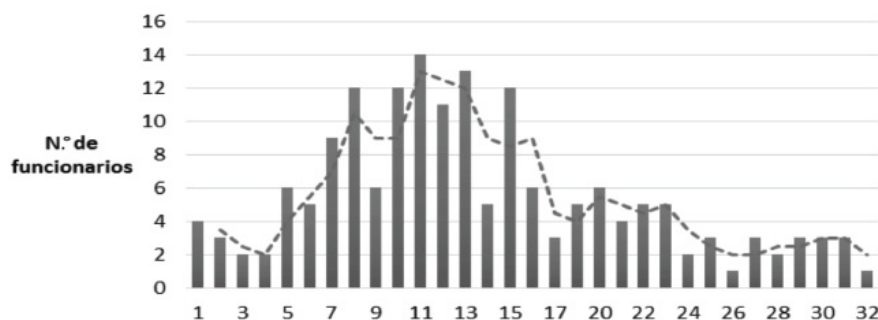
		B.1.Ha utilizado alguna vez el Aula Virtual Institucional (1 SI, 2 NO)				
		Si	No	Total		
A.4 Nivel del cargo en el estrato profesional que ocupa	Analista	Recuento	22	38	60	
		% del total	12.9%	22.2 %	35.1 %	
	Asesor	Recuento	5	4	9	
		% del total	2.9 %	2.3 %	5.3%	
	Asistencial	Recuento	2	2	4	
		% del total	1.2 %	1.2 %	2.3%	
	Ejecutivo	Recuento	27	45	72	
		% del total	15.8 %	26.3 %	42.1 %	
	Especialista	Recuento	9	17	26	
		% del total	5.3 %	9.9 %	15.2%	
	Total		Recuento	65	106	171
			% del total	38.0 %	62.0 %	100.0%

Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta realizada a funcionarios profesionales Universidad Nacional de Costa Rica, finalizada en diciembre de 2015.

De la Tabla anterior se visualiza que seis de cada diez funcionarios no han utilizado el aula virtual institucional. Se realizó una prueba de independencia entre las variables uso del aula virtual y nivel de cargo del estrato profesional. Se obtiene que no existe ninguna asociación importante entre ambas variables ya que  $p > 0.05$ .

Lo que si resulta un hallazgo interesante del presente estudio y que confirma otras indagaciones realizadas con el sector académico (Salas, Alfaro, 2015) es que el uso de esta herramienta está asociada a los años de trabajar en la institución. El gráfico indica:

**Gráfico 1**  
**Cantidad de funcionarios según tiempo de laborar en la Universidad Nacional**



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta realizada a funcionarios profesionales, Universidad Nacional de Costa Rica, finalizada en diciembre de 2015.

La prueba de chi cuadrado sobre independencia de las variables indica que:

**Tabla 2**  
**Prueba de chi cuadrado para variables años de laborar en la UNA y uso del Aula Virtual**

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	31.700 <sup>a</sup>	31	.043
Razón de verosimilitud	37.352	31	.200
Asociación lineal por lineal	.133	1	.716
N.º de casos válidos	171		

a. 56 casillas (87.5 %) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .38.

Fuente: Encuesta realizada a funcionarios profesionales de la Universidad Nacional de Costa Rica, finalizada en diciembre de 2015.

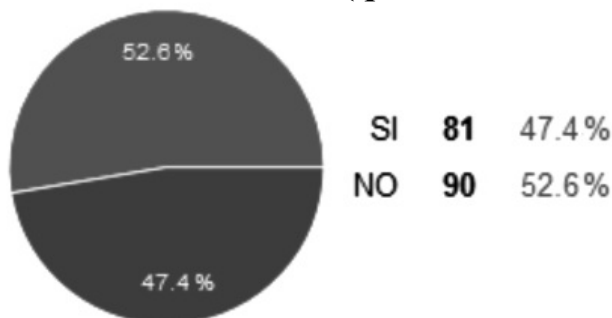
El cargo **per se** no explica los niveles de asociación con respecto al uso del Aula Virtual. Es necesario profundizar la relación existente entre los años de laborar y el uso de esta herramienta. Es posible que debe ser abordado y estudiado el tema de la alfabetización digital. Podría pensarse preliminarmente que existe una correlación inversa entre los años de laborar en la Universidad y los niveles de alfabetización tecnológica. Sin embargo, es motivador encontrar una correlación alta y positiva (.772) entre las variables factibilidad de que el

aula virtual pueda ser utilizada en actividades formativas y grado de importancia de realizar otras actividades de capacitación no presenciales, esto en un nivel de significación de (0.01), lo que sugiere que a mayor importancia del Aula Virtual para actividades formativas, se tenderá a visualizar una mayor posibilidad de las capacitaciones no presenciales.

Para conocer los recursos de Moodle, mayor y menormente conocidos por los funcionarios, se les abordó en tres niveles. El primero, relacionado con las personas que sí han trabajado con el Aula Virtual. Posteriormente, se visualizó si toda la muestra ha utilizado otras aulas virtuales o recursos que no sean los institucionales y finalmente, se abordó los criterios de preferencia o gusto acerca los cuales les gustaría ser capacitados de nivel de manejo técnico de estas herramientas.

Se pudo establecer que solamente el 40 % ha utilizado el Aula Virtual Institucional. Adicionalmente, cuando se les cuestiona sobre el hecho de haber utilizado otras aulas virtuales, los resultados son los siguientes:

**Gráfico 2**  
**¿Ha utilizado otras aulas virtuales? (que no sea el Aula Virtual UNA)**



Fuente: Encuesta realizada a funcionarios profesionales Universidad Nacional de Costa Rica, finalizada en diciembre de 2015.

Es posible establecer dos elementos interesantes en relación con este dato. Lo primero es que existe un sector de los que han utilizado la herramienta que su única vinculación es la propia institución. Lo otro que destaca es que al extender las posibilidades de utilización a otras aulas que no sean las institucionales, la cantidad de personas crece en términos absolutos en 16.

**Tabla 3**  
**Distribución de funcionarios que han utilizado otras aulas virtuales distintas a la institucional, según estrato del cargo profesional que ocupan**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Analista	29	35.8	35.8	35.8

Asesor	6	7.4	7.4	43.2
Asistencial	1	1.2	1.2	44.4
Ejecutivo	30	37.0	37.0	81.5
Especialista	15	18.5	18.5	100.0
Total	81	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta realizada a funcionarios profesionales de la Universidad Nacional de Costa Rica, finalizada en diciembre de 2015.

Es interesante como se expresa el crecimiento de personas que utilizan otras aulas virtuales. Por ejemplo, los analistas crecen en cuatro personas, los asesores en una, al igual que el estrato asistencia, los ejecutivos en tres y los especialistas crecen en seis personas.

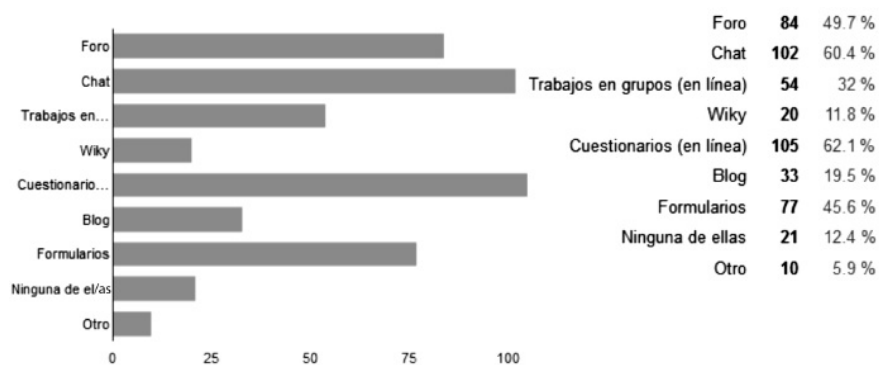
Se encuentra que aquellos que han utilizado otras aulas virtuales, tienen menos años de trabajar en la universidad que quienes solamente han utilizado el Aula Virtual. Mientras que los primeros tienen en promedio once años de laborar en la institución, los segundos, tienen dieciseis años de hacerlo. Esto indica que potencialmente, podría crecer la idea de que existe una relación inversa entre el tiempo de laborar en la institución y la alfabetización tecnológica, lo cual indica que se hace necesario una campaña agresiva de formación para aminorar las diferencias de alfabetización entre aquellos que históricamente han crecido y se han desarrollado en la institución y quienes vienen de afuera.

Se encuentra información con respecto a esta posibilidad. Por ejemplo, cuando se les cuestiona sobre el interés en conocer el funcionamiento del Aula Virtual institucional, prácticamente el 90 % tiene respuestas positivas a ello. Esto indica que tanto los que han tenido acercamiento a ella, así como los que no lo han realizado, se encuentran dispuestos a aprender.

El otro elemento que buscaba este objetivo, estaba relacionado con identificar herramientas tecnológicas virtuales de mayor y menor uso. El Gráfico 3 indica:

### **Gráfico 3**

#### **¿Cuáles de estas herramientas tecnológicas ha utilizado?**



Fuente: Encuesta realizada a funcionarios profesionales Universidad Nacional de Costa Rica, finalizada en diciembre de 2015

Los datos indican tres tendencias que deben ser profundizadas en términos de investigación. Si se observa, las herramientas utilizadas con mayor frecuencia son de naturaleza sincrónica, como lo son el chat y el cuestionario en línea. La pregunta que tendría que abordarse desde una perspectiva cualitativa es para qué están siendo utilizadas. En el primer caso, podría asumirse, preliminarmente, que estos chats constituyen un mecanismo que facilita potencialmente la cercanía de comunicación instrumental, en el trabajo para la toma de decisiones y en el segundo caso, los cuestionarios en línea pueden suponer la recopilación de información en menor tiempo.

Destaca el hecho también de que las herramientas menormente utilizadas, estén vinculadas directamente a la presencia de estrategias de trabajo colaborativo en web.

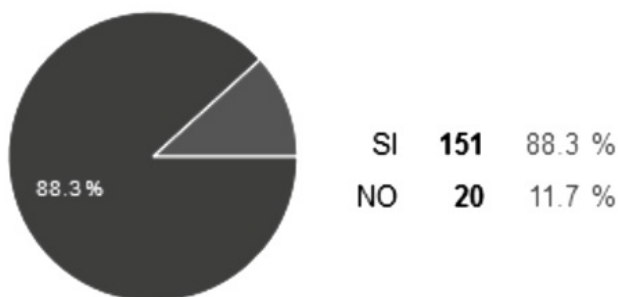
Esto es interesante, porque pese a que algunos teóricos insisten en que este tipo de incorporación tecnológica genera equipos, lo cierto del caso y concordando con ellos, es que se requiere de un trabajo en el nivel sociocultural que permita que esto se dé. En otras palabras, la existencia de la herramienta no garantiza las transformaciones de las tendencias individualistas, por lo que los procesos de capacitación en estas deben tomar en cuenta las dinámicas del contexto.

La información recopilada permite identificar que hay un gran rezago en lo que son procesos de formación en el nivel virtual. Por ejemplo, solamente cuatro de cada diez funcionarios han cursado actividades de capacitación completamente virtuales, en la misma proporción es posible ubicar a los funcionarios que han participado en acciones de formación bimodales. La conclusión es que la presencialidad sigue siendo el pan nuestro de cada día en el ámbito Institucional. La idea de este trabajo no es indicar si esto es o no bueno, ya que depende del propio contexto de la Universidad. Sin embargo, es claro que

desde la formación de UNAVIRTUAL, la Universidad ha venido tejiendo una estrategia de exposición y expansión de la tecnología a la educación en su sector académico y estudiantil y al parecer, ha dejado de lado al sector administrativo. Los datos arrojan los siguientes resultados:

**Gráfico 4**

**¿Ha cursado actividades formativas solamente en la modalidad presencial?**



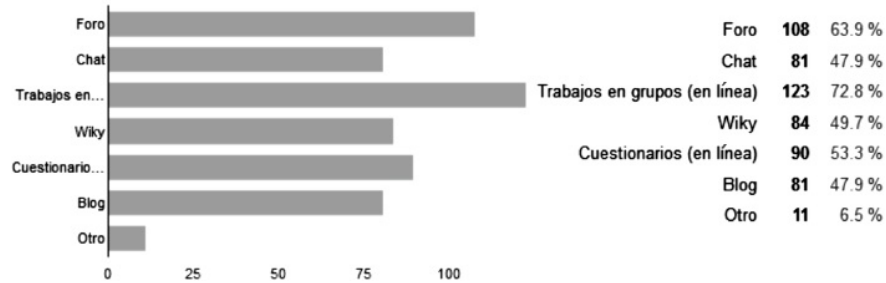
Fuente: Encuesta realizada a funcionarios profesionales de la Universidad Nacional de Costa Rica, finalizada en diciembre de 2015.

Prácticamente nueve de cada diez funcionarios en estas categorías ha tenido una mayor tradición de formación en la modalidad presencial. Son tres los puntos que tendrían que analizarse en este aspecto. El primero de ellos asociado a la estructura de costos que una estrategia de capacitación con estas características implica. Existen dos sedes de la Universidad en el Valle Central del país, que si bien son las más grandes en términos de concentración de población en todos los estratos, cada vez que se plantea una capacitación presencial, estos deben dejar sus labores y sus espacios para trasladarse al lugar de la capacitación. Adicionalmente, existen cinco sedes o recintos universitarios fuera del área metropolitana que tienen que recurrir a la misma estrategia de desplazamiento a un costo mayor. El otro aspecto tiene que ver con cobertura; en la estrategia presencial el costo de oportunidad de capacitar a uno, es prácticamente todos aquellos que no pueden desplazarse hasta el lugar donde se da la capacitación.

Finalmente, el tercer punto tiene que ver con la actualización de los contenidos en la modalidad presencial. Aquí la variable que juega es el tiempo. Si se le enseña al funcionario sitios donde la información cíclicamente se actualiza, este reducirá automáticamente sus curvas de aprendizaje. Si siempre se requiere un mediador presencial para la actualización de los contenidos, esta curva se expande. En una línea de expansión de este tipo, la pregunta necesaria a resolver ¿es por dónde empezar? Los datos brindan el siguiente panorama:

**Gráfico 5**

**¿En qué herramientas del Aula Virtual le interesa tener mayor capacitación sobre su uso? (puede seleccionar más de una)**

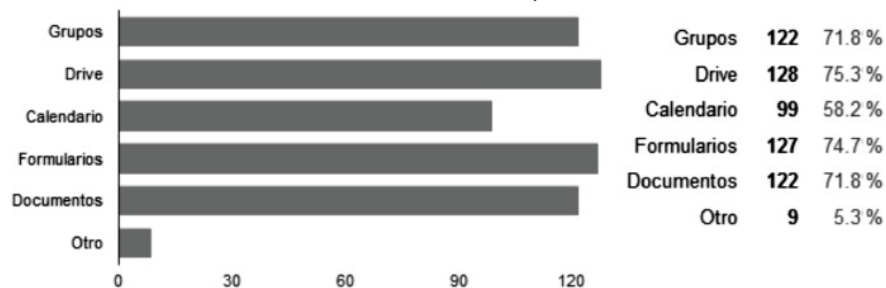


Nota: Encuesta realizada a funcionarios profesionales de la Universidad Nacional de Costa Rica, finalizada en diciembre de 2015.

Es muy sugerente el hecho de que las herramientas en las cuales les gustaría a los funcionarios administrativos tener mayores niveles de capacitación, se encuentran relacionadas con el trabajo colaborativo, esto habla de que potencialmente, este sector está leyendo adecuadamente las posibilidades que brindan estas herramientas virtuales para construir nuevas formas de sociabilidad que incidan positivamente en el rendimiento de su trabajo y además, que les permita vincularse en nuevas categorías de producción de conocimiento. De esto da cuenta también el siguiente Gráfico

**Gráfico 6**

**¿En qué herramientas Google le gustaría ser capacitado (puede seleccionar más de una)**



Fuente: Encuesta realizada a funcionarios profesionales de la Universidad Nacional de Costa Rica, finalizada en diciembre de 2015.

Muchas culturas suelen hacer suyas las palabras antiguas *Vox Populi, Vox Dei*, la voz del pueblo es la voz de Dios. El sector administrativo al parecer tiene claro de que deben comenzar los procesos de formación consolidando la parte sociocultural que introduce la capacitación virtual y una vez desarrollado esto, apropiarse de las herramientas de gestión administrativa que no solamente permitan hacer el trabajo cotidiano en menor tiempo y mejor, sino también producir nuevos conocimientos.

## Conclusiones

El estudio permite comprobar la urgencia que tiene la UNA en cuanto a poner en funcionamiento las modalidades no presenciales en las actividades formativas, dado que existe gran aceptación de los funcionarios de poder utilizar otras metodologías de capacitación. Se establece que es necesario tomar medidas en contratación de los colaboradores, particularmente en lo referido a la alfabetización tecnológica, de forma tal que pueda viabilizarse la implementación de modelos de capacitación semipresenciales en las actividades formativas. Además, se debe crear una estrategia de formación que permita abarcar paulatinamente la estructura ocupacional administrativa con capacitación en el uso de las herramientas del Aula Virtual, así como otras de Google.

La innovación en la educación, sobre todo en la enseñanza superior, debe reflejarse además de las carreras formales, en las actividades formativas de capacitación, en las que se integra a los funcionarios de la institución.

Es imprescindible establecer los primeros grupos de funcionarios para integrar modalidades no presenciales en los procesos de capacitación. Se requiere apoyo de parte del proceso de Gestión de Tecnología en la docencia de la UNA para poder formar al funcionario en los recursos disponibles como el Aula Virtual.

Es recomendable que la institución tenga un solo sistema integrado en la formación del talento humano, para facilitar el aprovechamiento de los recursos para innovar en la docencia, orientada al uso de los entornos virtuales.

---

<sup>1</sup> Para cuando se remitió la encuesta las personas que responden en este nivel estaban en cargos superiores, por cuanto el nivel asistencial no tiene el grado de licenciatura como indispensable, sino el bachillerato. Esto indica la razón de la poca respuesta, dado que no estaba en la población que se abarcaría.

# **El teletrabajo en la Universidad Nacional de Costa Rica: un reto de innovación institucional a partir del cambio cultural en el sector académico**

## **Teleworking in the National University of Costa Rica: a challenge of institutional innovation from cultural change in academia**

### **Resumen**

Este trabajo aborda la pregunta relacionada con cuáles condiciones de interacción de la tecnología presentan los académicos de la Universidad Nacional de Costa Rica para potencializar el intercambio de estructuras de conocimiento y de relaciones con sus estudiantes de cara a posibilitar modelos de gestión laboral tele trabajables a propósito de la generación de una política en este campo de reciente incorporación a la vida de la institución.

Para ello se recurre a establecer el nivel de dominio de este sector con respecto al aula virtual institucional como dispositivo básico de docencia en el plano sincrónico y asincrónico. Para ello se trabaja con 362 casos, parte de una muestra original de 664 académicos en el, estratificado por sede con un grado de confianza de 95 % y un margen de error del 3 %. Se encuentra poca capacitación de los que conocen el dispositivo Aula Virtual y desconocimiento total en un sector muy importante de la población académica. Esto significaría potencialmente en términos de decisiones institucionales, que si deseara implementarse esta modalidad en la academia, sería un grupo bastante reducido de aquellos que ya tienen experiencia de montaje en cursos completamente virtuales.

### **Summary**

This paper addresses the question related to what conditions of interaction of technology presented by academics from the National University of Costa Rica to potentiate the exchange of knowledge structures and relationships with their students face possible models of labor management workable tele purpose the generation of a policy in this field have recently joined the life of the institution.

For it is walking establish the level of mastery of this sector with regard to institutional virtual classroom as teaching basic device to synchronous and asynchronous level. To do this we work with 362 cases, part of an original sample of 664 academic level stratified based with a confidence level of 95 % and a margin of error of 3 %. It is little training of those who know the virtual classroom device and total ignorance in a very important sector of the academic population. This would mean potentially in terms of institutional decisions, which if implemented wished this modality in the academy, it would be a fairly small number of those who already have experience in fully online courses assembly group.

**Palabras clave:** Teletrabajo – capital intelectual – Universidad Nacional de Costa Rica–Aula Virtual

**Keywords:** Telework - intellectual capital - National University of Costa Rica–elearning

## **Introducción**

Son muchos los que hoy utilizan el concepto de teletrabajo desde distintas perspectivas, al menos, para tres fines. El primero de ellos, establece las posibilidades para que trabajadores puedan cambiar el entorno espacial de desarrollo de sus actividades laborales (Fonner, 2006). Adicionalmente, están los que apuntan que este puede ser un mecanismo para el desarrollo de flexibilidad entre lo laboral y lo personal (Chomiak, 1998) para garantizar mayor armonía para el individuo. En tercer lugar se encuentran los que señalan que más allá de quiénes sean los candidatos idóneos para el desarrollo de una labor teletrabajable, serán finalmente las variables de poder y de política en la gestión institucional lo que marcará la decisión de quienes participan en este tipo de iniciativa (Lyles, 2008).

Independientemente de la conceptualización que se haga de este y de cómo se promueva, lo cierto del caso es que cada vez más diferentes actores en los distintos escenarios de la vida institucional, tanto en el ámbito público como privado, están considerando este mecanismo también como favorable en varios campos. El primero de ellos, relacionado con la disminución de costos operativos como tiempo, ahorro de recursos que incide favorablemente en el tema de déficit fiscal o bien como mecanismo para reducir el caos vial que afecta a muchas de las capitales latinoamericanas (Madrigal, 2016). Datos del gobierno de Costa Rica para el 2016 apuntan a que con una incorporación de cuatro mil trabajadores a estos planes, se ahorraría aproximadamente un total de 3200 millones de colones o 5.764.737 dólares americanos (Avendaño, 2016).

La formulación del Decreto Ejecutivo en Costa Rica N.º 39225-MP-MTSS-MICITT, sobre la “Aplicación del Teletrabajo en las Instituciones Públicas”, particularmente en el artículo 2, define el teletrabajo como “la prestación de servicios de carácter no presencial fuera de las instalaciones del patrono, en virtud de la cual un trabajador puede desarrollar su jornada laboral desde su propio domicilio, centro que se destine para tal fin o en trabajos de campo, mediante el uso de medios telemáticos”. Este mismo instrumento menciona que el objetivo final de tal iniciativa está relacionado con la modernización, reducir los costos, incrementar la productividad, reducir el consumo de combustibles, favorecer la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, promover la inserción laboral, el desarrollo laboral en los territorios, contribuir con la protección del medio ambiente, así como apoyar las políticas públicas en materia de empleo mediante la utilización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC).

Las universidades en Costa Rica, no han estado ajenas a esta corriente. La participación de las mismas es acelerada por un decreto sobre el tema formulado en el 2008 y que dio como consecuencia la incorporación de varias instituciones públicas en los primeros planes piloto (Alvarado & Angela, 2009).

Una de las primeras universidades, se incorporó en la estrategia con una experiencia en extremo incipiente, este es el caso de la Universidad de Costa Rica. El departamento de Informática será el que inicia. Tal y como señala Castro (2008) en esta institución un elemento fuerte que se tomó en cuenta para el desarrollo de este plan fue que la persona que se incorporaría tuviese una serie de características individuales relacionadas con el manejo tecnológico ampliamente desarrolladas (Castro, 2008, pág. 17).

La Universidad Estatal a Distancia también será una de las pioneras en incorporarse a este tipo de iniciativa, de hecho en el sector de educación superior parece por mucho ser la primera que lo hace de manera más estructurada (Sánchez & Miranda Guevara, 2010).

En el último tiempo, la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA) ha incursionado en este campo. Una serie de pasos importantes se han venido dando. Primeramente, con el oficio VDES-0214-2015 del 11 de febrero del 2015, se formaliza la intención de incorporar esta modalidad en su ámbito y solicita el apoyo de la Comisión Nacional de Teletrabajo.

Más adelante, por resolución RG-008-2015 del Gabinete de la Rectoría el 14 de abril del 2015, se constituye la Comisión Institucional en este tema, con el propósito de introducir esta práctica laboral en el marco de un plan piloto. Posteriormente, mediante resolución UNA-RG-03-2016 del día 5 de febrero del 2016, se fortalece la Comisión con el ingreso del señor Vicerrector de Extensión y una persona como representante del Sindicato de Trabajadoras y Trabajadores de la Universidad Nacional (SITUN). Ya el 17 de agosto de 2016 se fijan las políticas de este tema en la UNA.

Un primer tema importante que es objeto del análisis de la Comisión ha sido la diferencia entre el teletrabajo y el trabajo a distancia –denominado también trabajo no presencial y/o a domicilio–, modalidad que se regula de forma muy básica en el capítulo noveno del Código de Trabajo, en sus artículos 109 a 113, y se define por la jurisprudencia de la Sala Segunda de la Corte Suprema de Justicia costarricense de la siguiente forma:

*El contrato de trabajo a domicilio constituye una forma particular de prestación de servicios en régimen de subordinación. Se aparta del típico contrato de trabajo precisamente porque las labores no se ejecutan en el*

*espacio físico de la empresa, sino que estas se realizan en el domicilio del trabajador, o bien en otro lugar escogido por este último. Los tres elementos que normalmente caracterizan la relación de trabajo –prestación personal, salario y subordinación– están presentes en el contrato de trabajo a domicilio, solo que el elemento de la subordinación se encuentra especialmente diluido en atención a la particular naturaleza de este contrato. Esto, por cuanto la persona que trabaja realiza sus tareas, pero no bajo la dirección inmediata y directa del empleador o de sus representantes. La subordinación, en este caso, viene dada por la dependencia económica y técnica de la persona trabajadora, quien debe realizar su trabajo en atención a las instrucciones que el empleador le indique. Por lo general, la retribución en este tipo de contrataciones es por pieza o a destajo y el o la trabajadora no está sujetos a una jornada de trabajo determinada, aunque siempre deben respetarse los límites legales. El contrato de trabajo a domicilio está regulado por el Código de Trabajo en un capítulo especial, en el que se señala que trabajador a domicilio es todo aquél que elabora artículos en su hogar u otro sitio elegido libremente por él, sin la vigilancia o la dirección inmediata del patrono o del representante de este, con lo que queda claro que el elemento determinante de la subordinación se presenta de forma diferente que en el típico contrato de trabajo. (Sala Constitucional de la Corte Suprema de Justicia de Costa Rica, 2010)*

La modalidad de trabajo a distancia es una práctica que se lleva a cabo desde los inicios de la Universidad. Por su quehacer, sus investigadores, extensionistas y docentes, realizan su actividad no solamente desde las aulas universitarias, sino también en otros espacios externos a la institución, incluso sin que medien recursos telemáticos para realizar sus actividades; característica determinante del teletrabajo según el decreto ejecutivo.

La Comisión detecta que existe un vacío normativo institucional en el tema del trabajo a distancia, no obstante su práctica cotidiana en la Universidad ha estado amparada en la legislación nacional y jurisprudencia precitada. En razón de lo anterior, recomienda al Consejo Universitario se tomen acciones similares a las realizadas en el ámbito de la Comisión Institucional del Programa de Teletrabajo, para desarrollar los instrumentos normativos básicos que se requieran sobre trabajo no presencial, en aquellos casos que las actividades no califiquen como teletrabajo.

En este trabajo, partiendo de estas características, se aborda la relación que potencialmente tiene el sector académico con las dinámicas de teletrabajo, no

solamente con el trabajo a distancia, sobre la base de dos dimensiones específicas de su quehacer, como lo son, la docencia y la interacción cotidiana con el estudiante.

Dicho en otras palabras, adquiere especial relevancia poder determinar si potencialmente la incorporación de los académicos a planes de teletrabajo pueden ir más allá de realizar labores a distancia, sino más bien desde un sentido amplio, la consideración de que estos, en su relación día a día con los estudiantes pueden y deben innovar los patrones de trabajo en relación con la construcción de conocimiento. Esto, ya que de acuerdo con la definición de trabajo a distancia, potencialmente la utilización de tecnología (por ejemplo Aula Virtual) establece un mecanismo de vigilancia y de seguimiento del empleador con respecto al desarrollo de sus actividades cotidianas. Adicionalmente, se genera un conjunto de acciones de supervisión en tiempo real, desde la dimensión de lo virtual.

Es importante señalar que ya se ha venido trabajando con otros actores de la comunidad universitaria de esta institución educativa, en la línea de considerar sus posibilidades de vinculación a estos planes. De hecho, en escritos anteriores se determinó que para el sector administrativo, se señala la necesidad de usar herramientas técnicas y de un proceso de transformación cultural que viabilice el uso de la educación virtual. Los resultados parten de una muestra de 171 funcionarios con un margen de error de 5% y el nivel de confianza de 90 %. seis de cada diez funcionarios no han utilizado el Aula Virtual Institucional, mientras que; nueve de cada diez ha tenido una mayor formación en la modalidad presencial. No existe ninguna asociación importante entre el uso del Aula Virtual y el nivel de cargo del estrato profesional ( $p > 0.05$ ), pero el uso de esta herramienta si está asociada a los años de trabajar en la institución ( $p \leq 0.04$ ). Hay correlación alta y positiva (.772) entre las variables factibilidad de que el Aula Virtual pueda ser utilizada en actividades formativas y grado de importancia de realizar otras actividades de capacitación no presenciales. Se concluye que la UNA tiene urgencia en la implementación de modalidades no presenciales de formación y que existe gran aceptación de los funcionarios para experimentar. La innovación en la educación superior debe reflejarse en la integración del sector administrativo en la producción de conocimientos para la toma de decisiones (Salas, D. A., 2016).

Además, se ha determinado que con el sector administrativo se evidencia, en este trabajo, la necesidad de que la Universidad genere metas que orienten el desarrollo de un enfoque de e learning en el nivel de capacitación y realice los

cambios para llegar al nivel idóneo. Al menos, debe ubicar el tema dentro de la estrategia institucional, cambiar los mecanismos de formación y promover planes de internacionalización con los programas que inicien este tipo de cambios. Es clave que la estructura administrativa de la Universidad tenga su propia estrategia de capacitación que apunte a estos insumos que se plantean (Alfaro, M. 2016).

El sector administrativo es clave para el éxito de la UNA sobre todo en el marco de que constituye un soporte medular para la generación de capital intelectual en los procesos de gestión del conocimiento, ya que con su labor, incrementa el capital relacional y el infraestructural. En este caso, la indagación estará centrada en el sector educativo y sus posibilidades tele trabajables a partir de dos dimensiones específicas como lo es la interacción con estudiante por la vía tecnología y adicionalmente la proyección que se genera a partir de la incorporación de lo tecnológico en las dinámicas de clase.

En este caso, se trabaja con el sector académico a partir del dispositivo institucional básico con el cual en la modalidad a distancia se pueden establecer mecanismos de interacción tanto sincrónicos como asincrónicos con el estudiante, se generan las posibilidades de vigilancia y control de los empleados con respecto a las actividades que este realiza.

## **Precisiones teóricas**

En este trabajo se abordará la definición de teletrabajo partiendo del criterio que establece tanto el Decreto Ejecutivo en Costa Rica, N.º 39225-MP-MTSS-MICITT, así como la propuesta de política de la Universidad Nacional de Costa Rica.

Ahora bien, entender las dinámicas de teletrabajo a lo interno de una institución, significa establecer su nexo con dos elementos económicos fundamentales. En primer lugar y como se ha visto en el nivel del discurso político sobre este en Costa Rica, su aplicación tiene una justificación importante a partir de variables económicas. Es decir, el teletrabajo tiene una alta incidencia en la productividad, reducción de tiempos y como consecuencia, es un factor detonador de aumento del capital financiero de una instancia.

No obstante, existe otra dimensión en términos de capital no siempre considerada y tiene que ver con su incidencia en las dinámicas de innovación y generación de capital intelectual dentro de las instituciones. Se comprende este concepto, desde la perspectiva de Bueno que indica que, este es el conjunto de activos intangibles que generan y generarán valor para la organización en el

futuro. Los conocimientos de las personas, sus capacidades, talento y destrezas, el reconocimiento de la sociedad, la calidad de las relaciones que se mantienen con miembros y equipos pertenecientes a otras organizaciones, etc..., son algunos de los activos intangibles que explican buena parte de la valoración que la sociedad y comunidad científica conceden a una Universidad o centro de investigación” (Bueno, 2003).

Desde esta perspectiva entonces la vinculación del teletrabajo implica varias cosas importantes para la institución. En una primera instancia, este significa una desterritorialización de un activo intangible medular para una universidad como lo es la estructura de los conocimientos de los académicos, lo cual es interesante, porque el que no estén espacialmente dentro del campus universitario, implica una inversión de la institución en innovación ya que en la medida en que este se enfrenta con nuevos contextos, necesidades, implicaciones sociales, aumenta el valor de las universidades en la medida en que este académico, asume el contexto como un detonador de problemas técnicos potencialmente abordables desde el punto de vista de la docencia, la investigación o la extensión y con posibilidad de incidencia en las decisiones locales, regionales o nacionales por parte de la institución educativa.

De esto se desprende que el capital intelectual tiene al menos tres dimensiones para su acercamiento. En una institución educativa, parte de este son las personas, en concreto las estructuras de conocimiento de las mismas (capital humano). Además, este se encuentra en constante dinamismo y movimiento en la medida en que estas personas desarrollan acciones, procesos y productos con otros que no necesariamente pertenecen a la institución. Con ello, aumentan la capacidad de generación de red de contactos, acciones y procesos (capital relacional). Finalmente, esto lleva a que se adquieran e institucionalicen capacidades instaladas que se traducen en equipos, metodologías y herramientas de construcción de conocimiento según los ejes (capital infraestructural).

Desde el punto de vista teórico entonces, para el desarrollo del teletrabajo en el sector académico debe en el marco de la Universidad Nacional de Costa Rica, existir una interacción estrecha entre las estructuras de conocimiento de las personas, las relaciones y los dispositivos. Esta fue la razón por la cual, se plantea teóricamente la pregunta:

¿Qué condiciones de interacción de la tecnología presentan los académicos para potencializar el intercambio de estructuras de conocimiento y de relaciones con sus estudiantes de cara a posibilitar modelos de gestión laboral teletrabajables?

Partiendo de esta pregunta, se indica que la delimitación metodológica fundamental que garantiza en la parte de docencia lo teletrabajable en el ámbito de dispositivos es el Aula Virtual Institucional. Es por ello, que se ha tratado de establecer por un lado, sus niveles de uso y sobre todo su apropiación cultural dentro del marco de una relación de docencia mediada por la no presencialidad ya sea sincrónica o asincrónica.

La hipótesis preliminar de trabajo, es que si los académicos ni siquiera usan los dispositivos básicos de generación de relaciones alternas a la presencialidad como lo es el Aula Virtual en la docencia, deberá trabajarse un conjunto de patrones culturales de enseñanza que les permita dar el salto cualitativo.

## Metodología

Este artículo es trabajado con los datos de una amplia investigación realizada por FOCAIS para el Programa UNAVIRTUAL durante el 2015. La población finita de académicos se estableció en 1751, donde se definió una muestra de 664 en el rango estratificado por sede con un nivel de confianza de 95 % y un margen de error del 3 % (Salas, D., 2015). El proceso de recolección de la información se dio mediante participación voluntaria, a través de el llenado de un instrumento en la plataforma Lime Survey. Al final se pudo recopilar información de 362 casos. El manejo técnico y la adecuación de datos para el análisis de SPSS, fue realizado por el equipo de Proyecto Fortalecimiento de las Capacidades de Investigación, de la Escuela de Relaciones Internacionales.

El 55 % de la muestra son hombres, y el restante mujeres. Tienen en promedio, once años de la laborar en la institución y una edad de 43 años. El 63 % de los que respondieron, tienen un nombramiento como interino y el 47% restante en propiedad.

Los ejes de indagación del instrumento fueron los siguientes:

### Cuadro 1

#### Marco de concordancia del proceso de investigación sobre el programa UNAVIRTUAL desde la perspectiva de los diferentes actores académicos de la Universidad Nacional

CATEGORÍAS	CONSTRUCTOS	VARIABLES	DIMENSIONES
PENSAMIENTO SISTÉMICO	PODER	MECANISMOS DE PROMOCIÓN DE LA INNOVACIÓN EDUCATIVA	USO DE TECNOLOGÍA EN RELACIONES CON ACTORES
CAPITAL RELACIONAL	COMUNICACIÓN	COMUNIDAD WEB USO DE AULA	CONSTRUCCIÓN COMUNIDAD ACADÉMICA

<b>CAPITAL HUMANO</b>	GESTIÓN INSTITUCIONAL PARA SU PROMOCIÓN	NIVELES DE EFICIENCIA INSTITUCIONAL NIVEL DE MOTIVACIÓN PARA EL DESARROLLO DE CAPITAL INTELECTUAL	COORDINACIONES FUNCIONALES PROGRAMA-FACULTAD-ACADÉMICO-ESTUDIANTE
<b>CAPITAL ESTRUCTURAL</b>	TECNOLOGÍA	USO DE DISPOSITIVOS PARA LA EDUCACIÓN	APROPIACIÓN DE RECURSOS DE AULA VIRTUAL

Fuente: Proyecto Fortalecimiento de Capacidades de Investigación mediante el uso de software cuantitativos, cualitativos y simuladores de negocios, Escuela de Relaciones Internacionales, Universidad Nacional, con base en la información suministrada por el Departamento de Registro.

El Alfa de Cronbach de las escalas generadas es de .773 siendo muy alta e idónea para asegurar la confiabilidad y validez de los elementos que se pretendían medir de acuerdo a las diferentes variables. Se usaron los formatos Likert y Thurstone.

## Presentación de resultados

El primer elemento que destaca de los datos generados en este proceso de indagación es que el 34 % de los académicos ni siquiera conocen el dispositivo básico que tiene la UNA para generar procesos de docencia en el nivel virtual como lo es el aula institucional. Del restante 66 % que sí conocen el programa, se tiene que la percepción de las debilidades se concentra de acuerdo a lo señalado en la Tabla 1:

**Tabla 1**  
**Percepción de debilidades de académicos de la Universidad Nacional de Costa Rica que sí conocen el Programa UNAVIRTUAL durante el 2014**

	Problemas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Distancia	14	5.9	5.9	5.9
	Falta de divulgación	20	8.4	8.4	14.2
	Horarios	13	5.4	5.4	19.7
	Falta de material complementario escrito	3	1.3	1.3	20.9
	Ausencia capacitación	73	30.5	30.5	51.5
	Problemas plataforma y carencias de software o conectividad	16	6.7	6.7	58.2
	Falta de una mayor oferta	18	7.5	7.5	65.7
	Falta de conocimientos técnicos de usuario	14	5.9	5.9	71.5
	Problemas de capacitadores	4	1.7	1.7	73.2
	Problemas de acompañamiento posterior al curso	15	6.3	6.3	79.5
	Problemas recursos, tiempo, personal, dinero	16	6.7	6.7	86.2
	Problemas con modalidad presencial de cursos	4	1.7	1.7	87.9

Otros problemas	23	9.6	9.6	97.5
No detecta problemas	6	2.5	2.5	100.0
Total	239	100.0	100.0	

Fuente: Proyecto Fortalecimiento de Capacidades de Investigación mediante el uso de software cuantitativos, cualitativos y simuladores de negocios, Escuela de Relaciones Internacionales, Universidad Nacional.

Es claro que quienes conocen el programa, se sienten poco capacitados para utilizar el Aula Virtual. De manera interesante, los que indicaron este desconocimiento en un 82 % son de la Sede Central Omar Dengo que tiene mejores condiciones de conectividad y de vinculación en el nivel de redes.

En la indagación es posible establecer también que tres de cada diez usuarios del Aula Virtual indican que estarían de acuerdo en recibir algún tipo de estímulo adicional por hacerlo, mientras que cinco de cada diez por el contrario, no están de acuerdo en que deban recibirlo. De los que han dado exclusivamente cursos completamente virtuales, el 51 % dice no necesitar ningún incentivo. Los que han dado cursos bimodales, indican no necesitarlo en la misma proporción. Esta aumenta a un 57% cuando el curso que ha impartido el académico es presencial con ayuda en línea. En otras palabras, entre más trabajo genere el montaje en su combinación con la presencialidad, es mayormente deseable el incentivo. Ahora bien, aquellos que no utilizan el Aula Virtual indican (84%) que para hacerlo requieren de incentivos.

Es claro a partir de estos datos que los procesos de selección académicos en las unidades no contemplan como elemento medular de contratación un alto desarrollo de competencias tecnológicas. Dicho de otra forma, al contratar el valor de estas capacidades para el incremento del capital intelectual de la institución no se percibe, poniendo un obstáculo preliminar para el teletrabajo en este sector, ya que si no saben ni desean utilizar el dispositivo básico de interacción para mediación de la distancia y respeto de las interacciones con empleadores y con los receptores de conocimientos, es difícil operacionalizar una iniciativa con estas características. Obviamente, también existe un efecto negativo en el capital relacional, porque académicos con débiles capacidades tecnológicas tienen un impacto no favorable en las posibilidades de internacionalización educativa.

Lamentablemente parece ser que este tipo de competencia se puede masificar en la medida en que existan incentivos. Ahora bien, el punto medular es el siguiente: ¿No es cierto que si el componente tecnológico constituye un elemento transversal del modelo pedagógico de la Universidad, todos los que estamos en condición de académicos deberíamos tener esta competencia y sobre

todo, estar dispuestos a promoverla en nuestras interacciones con los alumnos?, ¿no debería ser parte de lo que define o no la continuidad de un nombramiento o una contratación?, ¿qué mecanismos de acatamiento obligatorio existen para los académicos en este sentido?

En la actual coyuntura, existen posiciones de uno y otro lado, sobre el nivel de vinculación que debe tener la oferta académica con la virtualidad. Algunos señalan que para que estas modalidades puedan ser ofertadas, sus mallas deben indicarlo claramente, sobre todo, cuando se hace referencia a cursos completamente virtuales o bimodales. Si este es el panorama que impera, lo cierto del caso, es que se tendrá que normar claramente, lo que implicaría que posiblemente muchos del estrato de usuarios a los cuales se ha referido este pequeño apartado deben inhibirse de la utilización, ya que posiblemente no participen de planes de estudio con estas características.

Es claro que plantear un buen curso virtual en cualquiera de sus modalidades implica tiempo, dedicación y esfuerzo. Pero es exactamente lo mismo para un buen curso presencial.

En este sentido, queda un gran tema de estudio para profundizar en estos hallazgos, que refiere fundamentalmente a la naturaleza de los incentivos que pueden ser especialmente movilizados de un cambio de paradigma con respecto a las tecnologías que son utilizadas en el aula para el aprendizaje.

También queda claro, que por vocación, motivación y auto superación del académico, no se visualiza en el corto plazo un movimiento importante.

Se procedió a realizar un análisis de factores (varimax) con el método de componentes principales. Se identificaron seis factores que explican el 68 % de la varianza total. De estos, se tomaron los dos que tenían una mayor concentración. La fiabilidad de las variables agrupadas dio un valor de alfa de Cronbach de .606 considerándose moderadamente apto para el análisis.

Se ubicaron de la siguiente forma:

#### **Factor 1**

##### *Liderazgo Tecnológico del Programa UNAVIRTUAL*

Se agruparon un conjunto de variables que apelan la capacidad de posicionarse como líder tecnológico a lo interno de la Universidad, fundamentalmente por sus acciones de capacitación y el impacto de estas en la vida académica. El alfa de Cronbach de este factor es de .817. Las variables que agrupa son:

#### **Tabla 2**

## Variables agrupadas en el factor de liderazgo tecnológico del programa UNAVIRTUAL desde la perspectiva académica

Variables	Factor
	1
Las capacitaciones que ha dado el Programa UNA Virtual en las que he participado han contribuido a mejorar la forma en la que medio los contenidos de mis cursos	.794
El Programa UNA Virtual es líder en innovación en el quehacer académico de la Universidad	.864
El programa UNA Virtual con sus acciones promueve el liderazgo tecnológico de los académicos	.868

Fuente: Proyecto Fortalecimiento de Capacidades de Investigación mediante el uso de software cuantitativos, cualitativos y simuladores de negocios, Escuela de Relaciones Internacionales, Universidad Nacional.

### Factor 2

#### *Infraestructura de acceso a internet*

Este factor ha agrupado las diferentes variables que se encuentran relacionadas con las condiciones infraestructurales de la Universidad para poder acceder a internet. El alfa de Cronbach de este factor fue de .736. La tabla 3 da cuenta de las variables incorporadas al factor.

**Tabla 3**

### Variables agrupadas en el factor infraestructura de acceso a internet desde la perspectiva académica

Variables	Factor
	2
Como académico puedo acceder a internet con conexión inalámbrica en todas las ocasiones en la Universidad Nacional	855
El acceso a internet en los lugares donde imparto clases es adecuado	816
En mi Facultad existen todas las condiciones para que pueda realizar videoconferencias	510

Fuente: Proyecto Fortalecimiento de Capacidades de Investigación mediante el uso de software cuantitativos, cualitativos y simuladores de negocios, Escuela de Relaciones Internacionales, Universidad Nacional.

Se trató de establecer la capacidad predictiva de las variables independientes edad del académico, grado del académico, años de laborar en la Universidad, nivel de actualización tecnológica del académico, nivel de promoción de la dirección de la unidad sobre la tecnología, presencia de software especializado de acuerdo a área de formación, calidad de capacitaciones dadas por el programa, años de uso del Aula Virtual, y el factor liderazgo tecnológico. Esta hipótesis fue trabajada con margen de error del 5 %, confiabilidad 95 %. Se aplicaron 362 casos, utilizando muestreo aleatorio simple.

De todas estas variables introducidas al modelo, la variable que consiste en la calidad de las capacitaciones dadas por el programa una virtual es un predictor significativo del factor liderazgo tecnológico. De acuerdo con el valor de beta, un aumento de una unidad en la percepción de calidad de las capacitaciones pronostica y predice un aumento de .62 en el Factor. Es decir, entre mejor sea percibida la capacitación, se va a visualizar como mayor líder tecnológico dentro de la Universidad ( $p < 0.01$ ).

## **Discusión de resultados**

El punto 5 de los considerandos de la resolución UNA RESO-280-2016 establece como uno de los elementos más importantes de la política de teletrabajo dentro de la institución y del primer acercamiento de la institución a esta modalidad, lo referido a la medición de efectividad de las herramientas tecnológicas que permiten determinar la viabilidad de estas iniciativas en los sectores. Queda claro que en el caso académico la poca capacitación de los que conocen el dispositivo Aula Virtual y desconocimiento total en un sector muy importante de la población académica. Esto significaría, potencialmente en términos de decisiones institucionales, que si deseara implementarse esta modalidad en la academia, sería un grupo bastante reducido de aquellos que ya tienen experiencia de montaje en cursos completamente virtuales. Se cuenta con los datos necesarios para estimar cuáles académicos y en qué sedes podrían formar parte de esta iniciativa.

Parece bastante razonable el hecho de que en el sector académico esta primera experiencia se circunscriba específicamente a cargos de apoyo académico y no académicos propiamente en sí. Ahora bien, los datos alertan sobre el contenido financiero que potencialmente implicaría hacer una apuesta de mayor envergadura en este campo, para un programa integrado de teletrabajo en los académicos. Para un importante sector de este, el uso del dispositivo básico Aula Virtual implicaría el reconocimiento de incentivos (usualmente económicos directamente o de reconocimiento que tiene disfrazada una inversión financiera considerable). En un primer momento, que en procesos institucionales sería aproximadamente medio período de administración universitaria de una Rectoría (alrededor de dos años y medio) esto significaría inyección de muchos recursos para resultados discretos, al menos en un primer momento. Dicho de otra manera, pensar en el teletrabajo en el sector académico debe trascender las promesas de política universitaria de una administración y de planes quinquenales y convertirlo en una prioridad institucional y por qué no, en

un asunto de incorporación en el Estatuto Orgánico de la Universidad por su carácter estratégico a futuro.

Llama bastante la atención que dentro de las condiciones que se establecen para el desarrollo de teletrabajo en el sector académico, no asomen explícitamente variables relacionadas con liderazgo tecnológico, lo cual parece desde la conceptualización de formulación de capital intelectual una condición *sine qua non*. Tal y como se ha visto, la capacitación en tecnología es un predictor significativo del nivel de liderazgo en este campo, por lo cual, para la Comisión Institucional de Teletrabajo de la UNA se convierte en un reto de gestión que pasa no solamente por el abordaje de las condiciones de capital infraestructural que el sector académico tiene en sus hogares para poder trabajar, sino en la voluntad que tiene este de experimentar en la transformación de las pautas mentales con las que este académico, en la distancia, produce y gestiona conocimiento.

## **Conclusiones**

Los datos generados en esta investigación permiten observar que en materia de gestión de la tecnología para la educación universitaria, existe un sistema en la Universidad Nacional que es de naturaleza asimétrica. Esto tiene una incidencia directa en las posibilidades de operacionalización de la iniciativa de teletrabajo en la institución.

Si bien el sector académico expresa la importancia que tiene el capital infraestructural de la Universidad en el ámbito tecnológico, como la necesidad de que el capital humano se adecúe a los nuevos requerimientos que la sociedad del conocimiento impone a los procesos de generación de capital intelectual, lo cierto del caso, es que pasar del discurso a la acción, puede tener varios pasos intermedios en el caso de la UNA.

El clima para hacer innovación educativa desde el punto de vista del discurso es el adecuado, pero la estructura del sistema es asimétrico, lo que provoca que a la hora de operacionalizar iniciativas como las planteadas por la Comisión, el sector académico no sea atractivo, porque en el clima actual, el costo parece más alto que el beneficio. Los datos indican sin embargo, que en este sector, el talón de Aquiles, se encuentra dado en términos de los modelos mentales y de dominio personal que tiene el propio sector. En otras palabras, adquirir las destrezas técnicas para manejo y uso pedagógico del dispositivo Aula Virtual, si quisiera aprenderse, tendría varias posibilidades para lograrlo, incluso, sin que la Universidad tuviese que destinar recursos a ello.

Se ha comprobado como la incorporación de tecnología por parte de los académicos que no usan el aula, pasa por el tema de los incentivos. Esto lleva a la conclusión de que es posible que la actividad de docencia siga siendo percibida por un sector considerable de la población académica, como la transmisión de un contenido y no la construcción de un proceso compartido de formación. Este elemento dentro de la resolución dada por la Comisión introduce una paradoja ya que como esta misma indica, el en este sector académico tendrá sentido en el tanto vaya orientado a actividades que no requieran presencialidad, usualmente, los ejes de extensión e investigación y no necesaria ni frecuente en la docencia, al menos en lo que corresponde al contacto de clases.

Final, en la actual coyuntura se concluye que la experiencia de teletrabajo en el área académica, al menos en el corto plazo, significa una apuesta a la focalización con un segmento de personas que tienen sus estructuras de conocimientos técnicos bastante desarrolladas y además una experiencia importante de labores de docencia desde una dimensión completamente virtual.

El reto queda en totalidad planteado, ¿cuáles serán las acciones que garanticen que este tipo de iniciativas apunten también a la democratización? Al parecer son los propios académicos quienes tienen la palabra con relación con el hasta dónde desean incorporar el teletrabajo como modelo en su quehacer, al utilizar las herramientas tecnológicas existentes.

# La generación de lealtad de marca y su incidencia en el consumo de servicios: el caso de UBER en Costa Rica

## The generation of brand loyalty and its impact on the consumption of services: the case of UBER in Costa Rica

### Resumen

Este trabajo explora el potencial de asentamiento de esta compañía a fin de determinar si procesos de expansión comercial centrados en innovación son mecanismos efectivos para la eliminación de las barreras de entrada en industrias consolidadas.

Se sostiene que procesos sistemáticos de construcción de lealtad de marca tienen una incidencia favorable en el aumento del consumo de servicios. La indagación se ha dado mediante el uso de fuente secundaria.

Con la llegada de esta aplicación se replantea la lógica de operación de todo el servicio público de transporte remunerado mediante taxi. Por un lado, Uber sortea la barrera de entrada de la industria a nivel legal con estrategias similares a las que los “piratas” utilizaron en su momento, además incluye dos elementos como lo son la calidad de la flota automotriz y la calidad del servicio.

La compañía ha utilizado dos plataformas de viralización en Facebook que apuntan a la construcción sistemática de lealtad mediante marketing directo del propio usuario. Se estima que por lealtad de marca se está ante la presencia de un negocio de quinientos millones de colones al mes con el 0.89. de la población costarricense.

### Summary

This paper explores the settlement potential of this company in order to determine if innovation-focused business expansion processes are effective mechanisms for eliminating entry barriers in consolidated industries.

It is argued that systematic processes of building brand loyalty have a favorable impact on the increase in consumption of services. The inquiry has been given through the use of secondary source.

With the advent of this application, the operational logic of the public transport service paid for by taxi is restated. On the one hand, Uber raises the legal entry barrier of the industry with the same strategy as the “Pirates” used at the time, also includes two elements such as the quality of the automotive fleet and the quality of service.

The company has used two platforms of viralización in Facebook that aim at the systematic construction of loyalty through direct marketing of the own user. It is estimated that due to brand loyalty there is a business of 500 million colones per month with 0.89 of the Costa Rican population.

**Palabras clave:** Uber - barreras de entrada - innovación - tecnología - lealtad - marca - viralización

**Keywords:** Uber - entrance barriers - innovation - technology - loyalty - brand - viralization

## Introducción

**E**n toda gestión de negocios, el éxito o fracaso está asociado a una serie de factores internos y externos que inciden positiva o negativamente en su desarrollo. Uber no es la excepción a la regla. Determinar el potencial de asentamiento que esta empresa puede tener en Costa Rica, pasa por identificar el impacto que ha tenido en el mercado, el usuario y la competencia.

Este trabajo parte de un conjunto de información primaria y secundaria que se ha producido sobre esta compañía, así como la comparación de experiencias de usuario de Uber-Taxi en dos viajes similares.

Se ha trabajado desde la hipótesis que plantea que en la medida en que existen procesos sistemáticos de construcción de lealtades de marca, es posible la generación de un aumento en el consumo de los productos y servicios. Particularmente se piensa que desde la perspectiva de esta compañía este ha sido el centro de la interacción tanto con consumidores como con los colaboradores.

Las motivaciones para trabajar en esta línea se encuentran orientadas a la necesidad de visualizar los efectos que tiene por un lado, la falta de definición de los mecanismos de control sobre temas sobre los cuales existe legislación al respecto, pero también, de las potenciales oportunidades que plantea una apertura y desregulación parcial o total de ciertos servicios.

Se piensa que el usuario tiene una cuota de poder importante en el entorno competitivo y en la medida en que las diferentes estrategias se crean, no solamente entre su industria, sino para mantenerse y consolidarse, este poder puede ser potencialmente mayor y acarrearle a este sector consecuencias positivas.

## **Desarrollo**

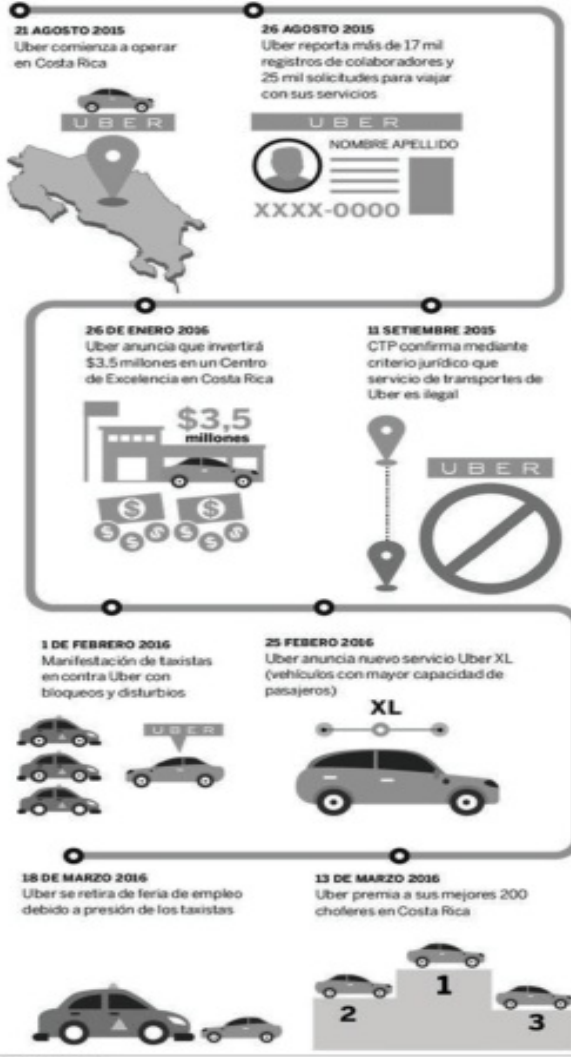
La llegada de esta empresa al país ha estado caracterizada por dos elementos medulares que tienen incidencia directa en el usuario del transporte público taxi. Por un lado, históricamente la presencia de un monopolio y un control estatal sobre el campo de actividad; la generó en forma paralela un mercado informal que sorteó la barrera de entrada del control gubernamental, pero que no marcó diferencias significativas con respecto a las capacidades para ofrecer el servicio. Más bien, logró su madurez sobre la base del precio y no de la calidad. Este es el caso de los llamados “piratas”. Además, la coexistencia de estos dos sectores provocó, fundamentalmente, que el nivel de actualización de la flota vehicular, pero sobre todo del servicio, no fueran tema de agenda para mantener la posición en la industria del transporte remunerado de personas.

No obstante, con la llegada de esta aplicación se replantea la lógica de operación de todo el servicio público de transporte remunerado por dos razones. La primera de ellas, es que sortea la barrera de entrada en la industria con estrategias similares a las que los “piratas” usaron en su momento, pero además incluye dos elementos que sorprenden de forma significativa a las industrias maduras de formales e informales, lo cuál radica en la calidad de la flota automotriz, así como la calidad del servicio.

**Figura 1**  
**El viaje de Uber en Costa Rica**

## El viaje de Uber en Costa Rica

Tomando como referencia el IPC de mayo 2014 y 2015, se obtiene una referencia del poder adquisitivo por nivel jerárquico.



FUENTE: COMBATIR.EP

## Máquina con siete motores

Uber cuenta con solo dos departamentos operativos



FUENTE: HUMBERTO PACHECO.

INFOGRAFÍA / EL FINANCIERO

Fuente. *El Financiero* “Competencia para mejorar”, 17 de abril de 2016.

Tal como se muestra en la figura 1, desde sus inicios Uber se presenta fuertemente en el mercado, a inicios de sus operaciones, con registro de diecisiete mil socios o choferes que se inscriben para ser parte de esta modalidad de transporte público. De hecho, aunque no fue posible tener el dato real de placas y usuarios en Costa Rica, si se compara según lo indicado en el artículo de que solo en San José hay seis mil placas, siendo que es en el área metropolitana donde más se concentran los conductores Uber, es resaltable un dato.

Es aquí donde se encuentra una ventaja competitiva para el chofer Uber y para el usuario, a diferencia de los choferes de taxi, el conductor es el “dueño” de la inscripción por decirlo así, lo que es diferente en relación con los servicios de taxi. (Madrigal R. , 2015), dado que si bien es cierto la ley prohíbe que una persona tenga más de una placa en concesión, en la práctica hay personas que tienen más de una o bien, en forma de corporación llegan a controlar cantidades mayores. Además, alquilan las placas, los taxis y placas y hasta “venden” los derechos. Esto último sin amparo legal de validez, lo que lo limita a un contrato entre las partes que requerirá una lucha legal posterior.

Contrario a esto, el chofer Uber tiene que inscribirse personalmente, lo que permite a la empresa el seguimiento, los incentivos y la atención de quejas con la persona directamente involucrada, aspectos que le dan seguridad al usuario al hacer uso del servicio.

El Consejo Nacional de Transporte Público (CTP) mediante el señor Mario Zárate, ha insistido en la posición de ilegalidad de Uber al afirmar que “este criterio jurídico viene a reconfirmar lo que la Administración ha venido sosteniendo desde un inicio en el sentido de que el titular único del servicio de transporte público remunerado de personas es el Estado” (Madrigal, 2015).

Esta posición de las autoridades del CTP no parece haber desestimulado a la empresa Uber para seguir con la expansión planificada, al grado de comenzar a hacerse presente en ferias de empleo. En este momento, tuvo gran resistencia no de parte del gobierno en una posición de resguardo de la normativa, sino de parte de grupos de presión de los taxistas formales. (El Universal, 2016)

En síntesis, sus formas de accionar y sobre todo los mecanismos utilizados para acercarse al usuario han estado marcados, por una gran presencia de innovación que no solamente ha movido el mercado, sino también la propia psique del consumidor en términos no solamente de sus gustos y preferencias, sino también de sus conveniencias.

# Consideraciones sobre la estructura competitiva de UBER

El dimensionamiento de la unidad de negocio más allá de su presencia mediática puede dar un conjunto de insumos valiosos para el análisis. Se presenta en este momento un análisis FODA generado en el marco de los datos preliminares que se han podido localizar con base en información secundaria de la compañía:

**Tabla 1**  
**FODA de Uber para el caso Costa Rica**

UBER EN COSTA RICA			
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Es una compañía de orden internacional con prácticas empresariales modernas.	Está pendiente de la los eventos o noticias del país, para promocionar promociones para sus usuarios.	Algunos de los conductores que trabajan con la plataforma manifiestan descontento por el aumento de choferes y que los beneficios se dan principalmente a los usuarios	El CTP ha indicado reiteradamente que de acuerdo con la normativa de servicios públicos de taxi, UBER no es legal
Manejo de datos en tiempo real, personal empoderado, fidelidad con la marca, estar vigilantes del contexto del país y la diversificación de servicios en corto tiempo son las direcciones que usa Uber para rodar en la industria	Para los conductores es una manera flexible de ganar dinero, sacándole provecho a un recurso que normalmente se ve como un gasto y sin que haya descuidos en su vida personal.		Los taxistas promueven movimientos en contra de UBER mediante marchas y manifestaciones para que se bloquee la App en el país. del país.
Está pendiente de la los eventos o noticias del país, para promocionar promociones para sus usuarios.	La plataforma también tiene una visión inclusiva para adultos mayores, mujeres y personas que tienen alguna discapacidad		Aplicaciones tales como Taxible, que ofrece servicios para cooperativas de taxis y clientes.  Easy Taxi es otra aplicación que está funcionando y no le teme a la presencia de Uber., reporta un uso del 40% al 45% de la flota de 6.000 placas que hay en San José.

Fuente. *El Financiero* “Competencia para mejorar”, 17 de abril de 2016.

Con base en la información presentada es que emerge el elemento más interesante de análisis para propósitos de este trabajo y se encuentra relacionado con cómo mediante el uso de una sencilla aplicación de *software* puede ponerse de cabeza todo el entorno competitivo de una industria, o dicho de forma más sencilla, cómo es posible generar innovación disruptiva en las operaciones concretas.

En forma preliminar se puede determinar que la empresa Uber tiene a su haber más ventajas que desventajas en cuanto a su accionar, lo cual se refleja en:

1. Acciones concretas de atención ante situaciones desventajosas
2. Incentivos a sus usuarios

3. Convenios con otras empresas
4. Equipo comprometido y empoderado en la conducción

En una suerte de ejercicio de confirmación sobre el impacto que puede tener una estrategia en las decisiones de consumo, se procedió a realizar una indagación a una usuaria de muchos años de servicios de transporte público de la modalidad taxi y actualmente ha migrado a UBER, sobre la base de los siguientes ejes:

- Ventajas y desventajas de Uber en función del taxi
- Características de los choferes
- Implicaciones para el usuario
- Dinámica competitiva

Para finalizar se hizo una entrevista a una usuaria frecuente de servicios de transporte público, en cuanto a su experiencia en el uso de taxi y Uber (Vargas, 2016), la cual se plasma en la siguiente tabla:

**Tabla 2**  
**Entrevista sobre servicio de transporte público**

Pregunta	Taxi	Uber
<i>¿Ha realizado viajes cortos<sup>2</sup> recientemente que requiera uso de transporte público?</i>	En el último mes lo he utilizado tres veces en viajes cortos	En el último mes lo he utilizado cerca de veinte veces en viajes cortos
<i>¿Cuál ha sido su experiencia general en estos viajes cortos?</i>	En realidad regular, dos de los tres servicios me demostraron molestia por la distancia del viaje, de hecho uno me indicó que con ese viaje estaba perdiendo	No han hecho referencia a la distancia del viaje, posiblemente porque cuando lo pido por medio de la plataforma el chofer ya sabe que cual es su recorrido?
<i>¿Cómo fue el servicio al cliente recibido?</i>	En resumen malo, pues solo uno fue regular, de hecho por eso he optado por uber en otras ocasiones.	Muy bueno, casi siempre me ofrecen alguna de estas cosas: agua, confite o la carga del celular o alguna música en particular
<i>¿Tuvo algún inconveniente en estos viajes?</i>	Si	Si
<i>¿Presentó alguna queja ante la empresa o cooperativa?</i>	Sí	Sí
<i>¿Cuál fue su queja y cómo fue atendida por la empresa o</i>	Mi reclamo fue porque el chofer se quejó por el viaje corto. Me comuniqué a la empresa, fueron atentos en la recepción de mi queja, pero me dijeron que se	Un día un chofer se perdió o no llegó al punto y me salió un pago por 800 colones sin haber usado el servicio. Mediante el app puse la inconformidad y razón. Me devolvieron como crédito el monto y luego me enviaron correos y mensajes

<i>cooperativa?</i>	comunicarían luego y sigo esperando.	consultando si se había atendido mi queja.
<i>¿Cuál cree que se preocupa más por el usuario Taxi o Uber?</i>	No, creo que hacen esfuerzos, pero talvez porque no son muchas veces los dueños, como que les cuesta	Sí, pues a pesar de ese inconveniente y que la tarifa a veces se alza por horas, no me quejo del servicio general.

Fuente: Elaboración propia. Entrevista realizada a Jéssika Morales, sobre servicio de transporte público recibido en el último mes. <sup>2</sup>

Aunque no es posible la generalización a partir de un caso, el punto medular es que esta experiencia potencialmente recoge lo expuesto con anterioridad sobre el impacto de los factores utilizados por la compañía para que, mediante la tecnología, puedan sortearse de forma interesante las barreras de entrada de la industria en la que es nuevo participante. Para una empresa exitosa el tener a sus clientes satisfechos es un factor imprescindible que muestra sus prácticas efectivas. Aunque los taxistas formales hacen esfuerzos por bloquear esta percepción, en general, el usuario se inclina al servicio que le brinda Uber, cuando ha podido utilizarlo.

La entrevista realizada, evidencia solamente acciones que promueve la empresa en los servicios que ofrece a sus usuarios, situación que la está posesionando como referente de transporte público, nicho acaparado anteriormente en su mayoría por el servicio de taxi formal.

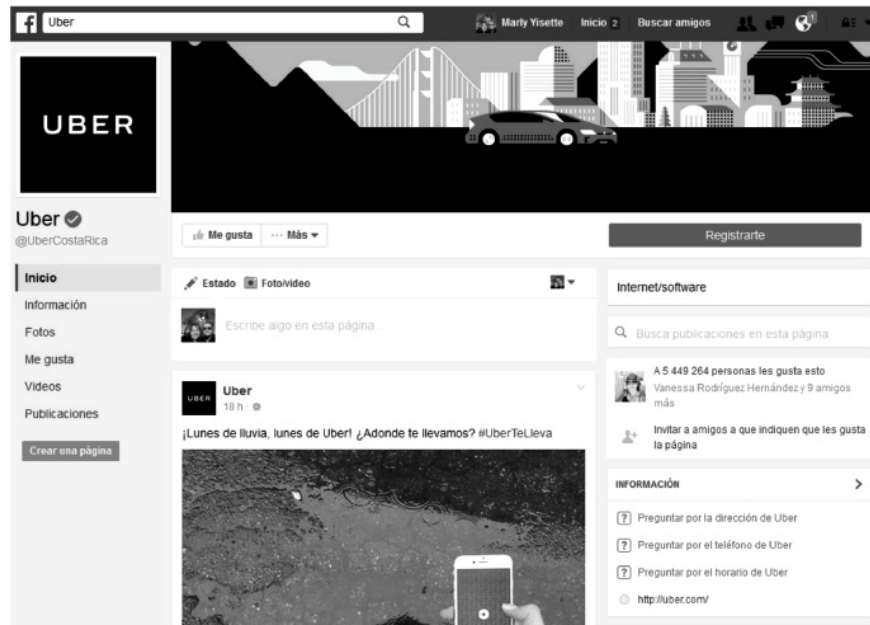
Existen sin embargo, otras áreas de incidencia que han sido realmente impactantes sobre todo porque ocurren en la dimensión web y tienen implicaciones en la cotidianidad del consumidor.

## **Estrategias de mercado**

### *Creación de ecosistemas digitales*

Como cualquier otra empresa de servicio, Uber no está desligado de la importancia de tener imagen corporativa, así como la integración en las redes sociales. En Costa Rica, se tiene la siguiente imagen de inicio en el Facebook.

### **Imagen 1** **Página de inicio de Facebook de UBER CR**



Fuente: Página <https://www.facebook.com/UberCostaRica/>, Tomado el 19 de julio de 2016

Esta empresa ha logrado una presencia sumamente importante en la red social Facebook. Además de una página corporativa, tiene una comunidad. Esto significa una doble vía de viralización y por otro lado, la construcción sistemática de lealtad mediante *marketing* directo realizado por el propio usuario. Al analizar los mecanismos de interacción de la comunidad, el tipo de imágenes y dirección de los mensajes quedan claros algunos aspectos sumamente interesantes.

En relación con la comunidad, son 50 918 personas las que pertenecen, también se establece que se tiene un crecimiento promedio de 1114 me gusta durante el último mes.

Con estos datos, se podría hacer proyecciones sugerentes, como el tener una alta dosis de lealtad en la población. Se entiende este concepto como la genera a través de la experiencia de los consumidores directa con los productos o servicios y que determina un nuevo acto de consumo. Si se asume por un momento, que estos 50 918 clientes tienen servicios placenteros de UBER y que por ello, por semana realizan un viaje de transporte que en condiciones de un taxi formal tendría un costo de 3000 colones, mientras que con UBER tendría un costo de 2000, es posible proyectar las siguientes cifras:

**Tabla 3**  
**Proyección de consumo de la comunidad de UBER en Costa Rica en el marco de una estrategia de lealtad de marca**

Semanas	Cantidad de personas que	Colones semanales por	Cantidad de personas	Cantidad de colones
---------	--------------------------	-----------------------	----------------------	---------------------

	pertenecen a la comunidad por semana, que consumen	integrantes que ya pertenecen a la comunidad	que se incorporan a la comunidad en la semana	de nuevos integrantes incorporados
<b>Semana 1</b>	58918	₡117 836 000	1114	0
<b>Semana 2</b>	60032	₡120 064 000	1114	₡2 228 000
<b>Semana 3</b>	61146	₡122 292 000	1114	₡2 228 000
<b>Semana 4</b>	62260	₡124 520 000	1114	₡2 228 000
<b>Total</b>		₡484 722 000	4456	₡6 684 000

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la página <https://www.facebook.com/ubercr/likes>. Para su cálculo se ha asumido un consumo de un viaje semanal por integrante de la comunidad de uno de 2000 colones por semana y un crecimiento de 1114 personas por semana en la comunidad, que responde a los datos de crecimiento de la comunidad virtual.

Como puede verse, por lealtad de marca se está pensando en un negocio de quinientos millones de colones al mes con el 0.89 de la población costarricense estimada para el cálculo en siete millones de personas y con un crecimiento semanal conservador.

Cuando se observan las posibilidades financieras que tiene la generación de la comunidad por parte del usuario, se entiende la importancia que tiene la construcción de las lealtades.

Ahora bien, lo interesante del caso, es que parte de lo innovador del negocio es que los conductores también son un mercado. Si se piensa bien, se tiene que cada conductor que se alíe a esta compañía, es alguien que le genera ingresos, por eso, también se entienden como mercado. Según datos de La Nación (Bosque, 2016) el crecimiento promedio de conductores por mes es de 100 para el caso costarricense. En esta publicación se decía que la compañía recibe un 20 % del total de lo cobrado. En las proyecciones anteriores estaríamos hablando de que la compañía se deja ₡100 000 000, pero si además cada mes existen 100 nuevos conductores, el margen de utilidad crecerá por aumento de la oferta, con una comunidad que también crece. Es por ello, que se ha destinado tiempo y recursos a la creación de una comunidad donde ambos actores participan.

En relación con las imágenes que se proyectan en el sitio de la comunidad se orientan a la proyección de tres tipos de mensaje. A continuación se presentan tres ejemplos de estas, que representan las tendencias indicadas:

## **Imagen 2**

### **Imágenes contrarias al servicio**



Fuente: Tomada de <https://www.facebook.com/ubercr/photos/a.1669087533308558.1073741828.1622919541258691/17141107type=3&theater>

Este tipo de imágenes se colocan con dos motivaciones. La primera de ellas, es la de fortalecer una identidad común de usuario o colaborador de la compañía. Con una estrategia de problematización se generan comentarios que están orientados a defender y a comparar este servicio con la competencia. El resultado directo de este tipo de imagen es el fortalecimiento de identidad por oposición.

### **Imagen 3** **Fortalecimiento de identidad grupal**



vincula directamente con la operación que maneja la compañía y además, le recuerda que aparte de su ubicación geográfica en el orbe, siempre será parte de los clientes de la compañía.

### *Políticas de descuento para su vinculación a la compañía*

Un elemento que Uber ha implantado a lo largo del mundo tiene que ver con las alianzas estratégicas con otras compañías de tecnología que tienen un alto uso en la cotidianidad de los usuarios. Son dos particularmente, las aplicaciones que directamente promocionan a esta instancia. La primera de ellas es Google Maps.

Cuando se utiliza la opción de viajar de un punto a otro, se indican las diferentes opciones de medios de transporte y automáticamente se vincula con la posibilidad de usar Uber y con un código de usuario si alguien de la comunidad lo invita a participar para tener un viaje gratis. Es comprensible que esto favorezca la incorporación a la aplicación y una vez que esto se ha realizado, este hará uso tarde o temprano, por lo favorable que resulta en ciertos contextos.

Igualmente esto sucede con Twitter, con lo que los usuarios que pertenecen pueden enviar twitts que otros pueden utilizar para vincularse a la ciudad y para trabajar específicamente con promociones.

Por otra parte, en la actualidad, Uber está generando nuevas líneas, por ejemplo para el caso nacional, se está utilizando para el envío de productos alimenticios llamados churchiletas. Lo que se realiza es una utilización cruzada de la marca donde ambos negocios se benefician.

### *Políticas de precio*

El otro elemento que resulta medular en la estrategia de esta compañía tiene que ver con las políticas de precio. Al tener una estructura de costos menores que un taxista pirata o un taxi formal, es posible hacer disminuciones en los márgenes de utilidad tanto de esta como del oferente del servicio del transporte, de cara a priorizar una estrategia basada en volúmenes de operación.

Esta eventual fortaleza se piensa que en el mediano plazo puede ser también su debilidad porque potencialmente puede debilitar el interés, de nuevos choferes, de pertenecer a la compañía.

## **Conclusiones**

A lo largo de este documento se ha podido comprobar que Uber, como empresa, se coloca como un referente exitoso. Esto es mucho más evidente si se observa que con un equipo de solo siete personas en la gestión empresarial, ha

logrado sacar ventaja de las razones técnicas y hasta legales que se le han denunciado por parte de sus opositores. Para el caso costarricense, incluso, contrario a lo que se esperaría, sus detractores están tomando acciones para poder “igualar o competir” con lo que la plataforma Uber significa.

Se ha podido establecer también la presencia de una estrategia de construcción de lealtades que tiene como consecuencia no solamente la inversión de la compañía invierta sino también la de los choferes y los mismos consumidores de los servicios. En este caso, ha logrado establecerse que el negocio significa para el caso costarricense, con números muy conservadores un negocio de cien millones de colones al mes, con una inversión realmente baja por parte de la empresa.

Adicionalmente se ha podido ver la importancia que tiene edificar de ecosistemas digitales para la creación de mecanismos de construcción de identidad de usuarios y lealtad de marca. Es medular aprender y sistematizar la forma en la que esto se está realizando ya que se piensa que podría tener lecciones valiosas para otras compañías, incluso de tamaño más pequeño.

---

<sup>2</sup> Con viajes cortos se indican menores a 3 kilómetros de distancia.

# **Incursión en nuevos principados modernos y la vigencia de Maquiavelo: elementos para la comprensión de Uber en el nivel global**

## **Incursion in new modern principalities and the validity of Machiavelli: elements for understanding Uber at a global level**

### **Resumen**

Este trabajo analiza la expansión comercial de Uber desde las premisas de Nicolás Maquiavelo en *El Príncipe*.

El mercado de transporte público global es un principado mixto, donde la compañía es un príncipe nuevo. La operación de administración global ha seguido tres ejes claves del autor: arruinar algunas de por sí arcaicas reglamentaciones existentes, desmembrar formas tradicionales de competencia y administrar lealtades mediante castigos o compensaciones.

La tecnología ha sido manejada bajo la lógica de administración de las armas lo que evidencia posibles acercamientos conceptuales de este autor con la economía informacional. Uber entonces llega a las economías nacionales como un príncipe amado que conecta personas, conductores y necesidades y todos ganan de su voluntad... la pregunta es ¿hasta cuándo?.

Se concluye que la compañía se mueve en un castillo de cartas, ya que sus insumos más importantes no son propios y sus lealtades tal y como les ha sucedido a los grandes príncipes de la historia de la humanidad, terminarán debilitándose fundamentalmente porque no son sostenibles en el tiempo. Para que así lo sea, deberá aplicar la crueldad en algún momento.

### **Summary**

This paper analyzes the commercial expansion of Uber from the premises of Nicholas Machiavelli in *The Prince*.

The global public transport market is a mixed principality, where the company is a new prince. The global management operation has followed three key axes of the author: to ruin some of the archaic existing regulations, to dismember traditional forms of competition and to administer loyalties through punishments or compensations.

The technology has been managed under the logic of administration of the arms, which shows possible conceptual approaches of this author with the informational economy. Uber then comes to the national economies as a beloved prince who connects people, drivers and needs and all win their will ... the question is until when?

It is concluded that the company moves in a castle of cards, since their most important inputs are not their own and their loyalties as it has happened to the great princes of the history of mankind, will end up weakening fundamentally because they are not sustainable in the weather. For it to be so, you must apply cruelty at some point.

*Desearía yo, sin embargo, que no se mirara como una reprehensible presunción en un hombre de condición inferior; y aun baja si se quiere, el atrevimiento que él tiene de discurrir sobre los gobiernos de los príncipes, y de aspirar a darles reglas. Sucede lo propio en la política: si para conocer la naturaleza de los pueblos es preciso ser príncipe, para conocer la de los principados, conviene estar entre el pueblo.*

Nicolás Maquiavelo, *El Príncipe*

## **Introducción**

**C**on estas palabras Maquiavelo comenzaba quizá uno de los tratados más importantes de estrategia que hayan sido escritos en la historia de la humanidad. Su trascendencia no solamente radica en que ha impactado la política, la economía y en particular todo el desarrollo de la ciencia, sino porque fundamentalmente, tiene ese no sé qué, que permite usar las ideas en prácticamente cualquier dimensión de la vida colectiva.

En un mundo lleno de tecnología, grandes volúmenes de datos, mayor diversificación de actores, principios y entornos, podría pensarse que los clásicos tienen absolutamente nada o muy poco que decir en función de las nuevas estructuras organizacionales y mucho menos del campo de la estrategia corporativa en los escenarios globales.

No obstante, este trabajo defiende la idea de que es posible la comprensión de una de las compañías más importantes e innovadoras del mundo hoy, a partir de las premisas de Nicolás Maquiavelo sobre los principados y su forma de incursión en ellos, particularmente atendiendo a la manera en la cual deben configurarse los ejércitos cuando se es príncipe nuevo y en particular, cuando este maneja el arte de las armas.

Se espera que los insumos generados en este trabajo permitan establecer la importancia del uso de los clásicos en la ubicación de la estrategia empresarial.

## **Elementos conceptuales básicos**

Desde la perspectiva de Maquiavelo existen al menos tres tipos de principado, tal y como se observa en la Figura 1:

**Figura 1**  
**Tipos de Principado en la teoría de Maquiavelo**

Clases de principado	Características	Forma en la que se adquieren	Aplicación a procesos de internacionalización
Principados familiares	Fueron heredados	Por herencia	Empresas familiares. En un proceso de internacionalización deberán cuidarse las variables que las constituyen ya que sus prácticas familiares podrían traer al traste un eventual proceso de internacionalización
Principados nuevos	Añadidos a un estado de un príncipe que lo ha heredado Están acostumbrados a ser libres o vivir bajo la dependencia del príncipe	Por las armas propias o las ajenas Fortuna Deuda	De acuerdo a la forma en la que se haya obtenido la empresa y a las prácticas tradicionales de la expansión, una empresa puede generar respeto o miedo
Principados mixtos	No son nuevos pero son conquistados	Armas y suerte	Fusiones empresariales

Fuente: Elaboración propia basada en (Maquiavelo, 2010).

Visto desde esta perspectiva, el príncipe en la antigüedad cuando salía a la conquista de nuevos principados, se volvía un agente de transformación y eventualmente de cambio económico. Dicho en otras palabras, generaba un conjunto de acciones que tenían consecuencias en las dinámicas de organización comercial ya que con los recursos que inyectaba a los procesos de producción y a la dinámica de los servicios, se construían relativas estabildades.

La forma de actuar estaba determinada por el tipo de príncipe. De ahí que el autor, le sugiere a Lorenzo de Medici un análisis sumamente exhaustivo, no solamente de los tipos de principados, sino también de los príncipes y sobre todo de las naturalezas de las capacidades que estos deben poseer para perpetuarse en el poder, que en aquel entonces, si se quiere; pasaba por algo casi divino.

Como puede verse en la figura 1, se piensa que los parámetros de los principados pueden ser aplicados a los procesos y sobre todo a los mecanismos mediante los cuales las compañías tienden a la internacionalización.

Para propósitos de este trabajo, el mercado de transporte público global es comprendido como un principado mixto, donde Uber como compañía constituye un príncipe nuevo, sin una historia de tradición y mucho menos con un gran capital que le haya permitido tomar fácilmente el control de la operación.

Un segundo elemento tiene que ver con la forma en la que se deben generar las acciones desde un principado mixto que es tomado por un príncipe, sobre todo si este es nuevo. La Figura 2 da cuenta de la situación

**Figura 2**  
**Elementos que deben ser tomados en cuenta por el Príncipe que toma un principado mixto**



Fuente: Elaboración propia basada en (Maquiavelo, 2010).

Desde la perspectiva de Maquiavelo, los príncipes nuevos se verían tentados por los principados mixtos, sobre todo, por la debilidad de las bases de legitimidad que estos tienen. Advertía el tratadista, que una de las principales dificultades que se experimentaban en estos procesos de expansión, es la gran incertidumbre que se podía generar mientras estos eran tomados y también los grandes enemigos que potencialmente emergían. De ahí la importancia de poder trabajar la ubicación del príncipe como uno de los elementos más importantes para lograr control de las operaciones.

En este sentido, Maquiavelo mencionaba: *“Pero cuando se adquieren algunos Estados en un país que se diferencia en las lenguas, costumbres y constitución, se hallan entonces las dificultades; y es menester tener bien propicia la fortuna, y una suma industria, para conservarlos”* (Maquiavelo, 2010, pág. 50). Esto advierte para el caso que nos convoca que una operación como la generada por la compañía Uber supone una heterogeneidad cultural en el nivel de la administración que necesariamente requiere una cantidad importante de capital para ser sostenida en el tiempo. La pregunta teórica que da sentido a esta premisa es ¿de dónde ha salido el capital de Uber, cuando sus dos cofundadores tienen menos de cuarenta años y no provienen de cuna de oro?

Para Maquiavelo, la forma de administrar el principado se movía en dos polos extremos para el príncipe en el nivel de su ubicación, vivir en él o no hacerlo. El punto clave de este elemento era la administración de las lealtades.

Cuando el príncipe permanecía en el principado, este no era despojado por la codicia de los empleados; y los súbditos se alegran de poder recurrir a este porque se encuentra cerca. Cuando es un príncipe distante, le verían como extraño. Los súbditos con un gobernante presente tienen más ocasiones de cogerle amor, si quieren ser buenos; y temor, si quieren ser malos.

Por otra parte, el extranjero que hubiera apetecido atacar este Estado, tendrá más dificultad para determinarse a ello. Así, pues, residiendo el príncipe en él, no podrá perderle, sin que se experimente una suma dificultad para quitársele (Maquiavelo, 2010, pág. 60).

Además, señalaba Maquiavelo que el príncipe que adquiere una provincia cuyas costumbres y lenguaje no son los mismos que los de su Estado principal, debe hacerse también allí el jefe y protector de los príncipes vecinos que son menos poderosos que él, e ingeniarse para debilitar a los más poderosos de ellos. Debe, impedir las entradas de extranjeros tan poderosos como él en su nueva provincia; porque los que se hallen descontentos con motivo de su mucha ambición o de sus temores se aliarán a este.

Este marco de análisis sirve para entender por qué desde la perspectiva de acción empresarial Uber ha tenido un escenario global de operación y permite comprender las razones de fondo, por las cuales simplemente no decidió trabajar con el sector de taxistas alrededor del mundo. Esto queda mucho más claro cuando se visualiza desde la posición del autor la forma de gobierno de los principados. De esto da cuenta la Figura 3:

**Figura 3**

**Forma de gobierno de los principados desde la perspectiva de Maquiavelo**

Forma de Gobierno 1	Forma de gobierno 2
un príncipe, asistido de otros individuos que, permaneciendo siempre súbditos bien humildes al lado suyo, son admitidos por gracia o concesión en clase de servidores solamente, para ayudarle a gobernar	un príncipe, asistido de barones, que tienen su puesto en el Estado, no de la gracia del príncipe, sino de la antigüedad de su familia. Estos barones mismos tienen Estados
tiene más autoridad, porque en su provincia no hay ninguno que reconozca a otro más que a él por superior	Se puede entrar allí con facilidad, ganando a algún barón. quedarán siempre allí varios señores que se harán cabezas de partido para nuevas mudanzas; y como no podrás contentarlos ni destruirlos enteramente, perderás este reino luego que se presente la ocasión de ello.

Fuente: Elaboración propia basada en (Maquiavelo, 2010).

Como puede apreciarse la estrategia de operación de Uber ha correspondido, fundamentalmente, a la forma de gobierno 1 señalada en la Figura F3 donde un príncipe asiste a otros individuos como súbditos, rompe con la tradición personificado en la figura del barón (y que para propósitos de nuestro caso, se encuentran encarnados por los sectores de transporte público tradicionales o taxistas) y además al primer sector, le permite entrar en los beneficios de su reinado por mecanismos de concesión o gracia (un vehículo que reúna ciertas características y que mantenga los estándares que el príncipe busca para legitimar su presencia).

En Maquiavelo, los principados tenían al menos tres formas para su gobierno. El primero de ellos, se daba a partir de los estados de leyes. En este primero, el príncipe tenía al menos dos alternativas operativas. La primera de ellas era arruinarlos, con la gran consecuencia de que podría perder aliados en el proceso. La otra, era preservar las leyes y crear impuestos para ejercer y perpetuar su dominación. Dicho en otras palabras, hacerle ver a quienes se encontraban en él que el precio de mantener sus formas de organización era caro y que respondía a su voluntad.

La segunda de las formas, es cuando los Estados son libres. En este caso, la recomendación para el príncipe era promover la desunión. Esto generaría la dispersión suficiente para generar dificultades operativas y cuando esto sucediera el nuevo príncipe tomaría control de la situación, apelando además discursivamente y en términos de sus acciones, a la importancia y el anhelo de libertad.

El tercer caso, era cuando ya estaba el principado en manos del príncipe. Ahí, este podría generar algunas situaciones de confusión sistemática para recordar la importancia de la obediencia y además, castigar toda desobediencia con el uso de las armas o del convencimiento.

Estas formas de organización, se piensa que han sido utilizadas dentro de la estrategia de gestión empresarial de Uber. La primera, ya que la compañía ha venido a arruinar algunas de por sí arcaicas reglamentaciones existentes en los países con respecto al transporte público. Esto ha provocado, que muchos oferentes sean reclutados y se muevan bajo nuevas premisas de organización de la actividad. La segunda, ha operado en el desmembramiento de las formas tradicionales de competencia que regía este sector en el nivel global. Creó confusión y una vez construido el escenario caótico, propone un “nuevo orden” donde además cualquiera, potencialmente, es libre de participar y de ser vinculado a las bondades de la reglamentación libre que el príncipe sugiere. La tercera en la medida en que una vez generada y proyectada la estrategia se advierten situaciones en las cuales el príncipe administra las lealtades mediante castigos o compensaciones. Esto en particular es personificado por el manejo de las tarifas y la gestión de los estándares de los vehículos.

Pero ¿cómo es posible que este tipo de estrategia sea imaginada desde la actualidad, de qué manera es que surgen estos nuevos príncipes y sobre todo qué implicaciones tiene para la gestión de negocios globales en el mundo hoy?

## **Quién es UBER más allá de la aplicación**

En el caso de esta compañía resulta sumamente interesante la lectura de sus dos fundadores en términos de la caracterización de los príncipes. El primero de ellos Travis Kalanick viene de una familia pobre. De hecho se ha indicado que su madre se dedicaba a la venta casa por casa (Economía hoy, 2016). Pese a ello, este sujeto decidió estudiar informática en la Universidad de California (UCLA). Tal aspecto introduce un elemento que es fundamental de los negocios globales hoy como lo es que el centro de donde las cosas ocurren no son en los territorios tal y como eran concebidos en el período histórico de Maquiavelo, sino en *contínuums* espacio temporales que se encuentran en la red como una dimensión en tiempo real. Otro de los elementos que se destaca de esta persona, es que llegó a obtener éxito, después de muchos fracasos y adicionalmente que ha defendido su expansión con toda la lógica del sobreviviente de la pobreza. Una vez que obtiene el éxito viaja por todo el mundo para ver la operación en lugares tan distantes como España, Japón, Grecia, Islandia, Groenlandia, Hawai, Francia, Australia, Portugal, Cabo verde y Senegal. Este dato no se apunta solamente como una curiosidad, sino porque este hecho marca de manera certera la idea de que ha estado funcionando bajo la lógica principesca y bajo las orientaciones operacionales que se desprenden de Maquiavelo.

Su socio es un caso sumamente interesante también. Garrett Camp proviene de otro tipo de familia. Este canadiense ha tenido una cuna distinta, pero aún de esta forma ha venido trabajando en el campo de la ingeniería y adicionalmente de la expansión empresarial. También es joven, de hecho menor de cuarenta años. Este es el sabio de las operaciones, ya que es posible leer su éxito en prácticamente toda la gestión de empresas tecnológicas que ha tenido en el nivel global.

## **Modus operandi**

Uno de los elementos más interesantes tiene que ver con la lógica con la que esta compañía opera en el mundo. Se presentarán en este apartado dos elementos que clarifican esta lógica de operaciones y su vínculo con Maquiavelo en términos de estrategia.

### *La división en células pequeñas permite de la desconcentración*

Cuando se observa la cobertura que tiene UBER en el nivel del mundo es claro que no se encuentra para nada interesado en todo el planeta, sino en lugares concretos:

#### **Tabla 1**

## Cantidad de países con cobertura de UBER por región del mundo

Área del mundo	Nivel de cobertura	Total países	Relación cobertura
América	13	34	38 %
Europa	28	46	50 %
África	12	53	23 %
Asia	16	44	36 %

Fuente: Elaboración propia con base en datos tomados de <https://newsroom.uber.com/locations/#us-region> y <http://interwp.cepal.org/cepalstat/engine/index.html> consultada 01/06/2016.

Resulta evidente que si se visualiza la cantidad de países en los que esta organización tiene cobertura en promedio es de un 37 % del mundo. En otras palabras, solamente en cuatro de cada diez países se encuentra presente. Ahora el alcance de estos, tiene una estrecha relación con sus indicadores económicos y de acceso a cobertura de tecnología. Esto queda mucho más claro cuando se visualiza para América, los países tanto excluidos del servicio como aquellos que se encuentran dentro de este:

**Tabla 2**  
**Concentración de operaciones de UBER en América según nivel de cobertura, países incluidos y excluidos**

Área del continente	Nivel de cobertura	Países incluidos y excluidos
Norteamérica	Completa	Estados Unidos, Canadá, México
Centroamérica	Parcial	<b>Incluidos:</b> Costa Rica, Guatemala, <b>Excluidos:</b> El Salvador, Nicaragua, Honduras, Belice, Panamá
América del Sur	Parcial	<b>Incluidos:</b> Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, Perú, Uruguay, Chile, Bolivia, <b>Excluidos:</b> Venezuela, Guayana, Paraguay, Surinam

Fuente: Elaboración propia con base en datos tomados de <https://newsroom.uber.com/locations/#us-region> consultada 01/06/2016.

Resulta claro también que los países de América que tienen cobertura de UBER son aquellos que se encuentran según el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional con los mejores PIB per cápita de toda la región, adicionalmente, donde se tiene la mejor cobertura de internet. Cada uno de estos países tiene pequeños centros de operaciones desconcentrados con representantes que responden a un nivel central.

Ellos son lo suficientemente pequeños como para ser fácilmente controlables y además, para resultar altamente inofensivos en lo que se refiere a generar algún tipo de movimiento laboral en pro de alguna reivindicación. Es claro entonces que si se divide, el principal ganador tal y como Maquiavelo ya lo había advertido termina siendo el príncipe, pero esto requiere un alto nivel de control.

## *El big Brother y la razón del cliente*

Las ideas de George Orwell en 1984 Uber las ha puesto completamente en práctica con su estructura de operaciones.

En este marco, incluso, una vez ya posicionado en los principados, ha generado un conjunto de acciones que si bien es cierto, son de corte populista, se legitiman en la lógica de que sus inversiones en los recursos para garantizar el servicio son mínimas o prácticamente inexistentes.

En el caso costarricense hace unos días, se han disminuido los márgenes de utilidad para los choferes de la compañía y la respuesta que esta construye, es que estos se encuentran en la rama de tecnología y no de transporte.

Lo indicado en términos de que dentro de la lógica de ingreso a los mercados internacionales de la compañía ha implicado desde la lógica de Maquiavelo, le ha permitido moverse con estas lealtades, la pregunta es finalmente cuánto se sostendrá en el tiempo.

## **Discusión de resultados**

El modelo de negocio de Uber evidencia un conocimiento profundo de la naturaleza del consumidor global en el entorno de desplazamiento y el papel de la información en la toma de decisiones de la gestión corporativa global. Esto porque su modelo de negocios, entra y se genera desde la Economía Informacional.

Es imposible hablar de inteligencia de negocios sin remitirse al concepto de Economía Informacional y el papel de esta en la reconfiguración del orden mundial. En esta economía, la competitividad de los actores económicos depende de la capacidad que tengan para generar, procesar y aplicar con eficacia la información y convertirla en conocimiento.

Uno de los componentes fundamentales de esta nueva organización económica es la posibilidad de que la producción, el consumo y componentes necesarios para generar bienes y servicios, se encuentren difuminados a lo largo del planeta.

Esto plantea una necesidad, poder generar procesos de comunicación efectivos sobre la base de criterios de eficiencia y eficacia que lleve a toma de decisiones más rápidas (Castells, 1999).

El capital, la mano de obra, las materias primas, los procesos de gestión, la información, la tecnología y los mercados están organizados de forma global, con lo cual, la posibilidad de realizar interconexiones complejas entre los actores para la producción y reproducción social, requiere de una mayor capacidad de

gestionar la información para tomar las decisiones necesarias. Esto genera tres aspectos medulares. El primero de ellos, la necesidad de tener organizaciones que gestionan su información. Adicionalmente, las propias organizaciones deben establecer mecanismo de monitoreo de su competencia en los entornos inmediatos e internacionales y como tercer elemento, una búsqueda sistemática de la innovación.

Es acá donde Uber ha dado un conjunto de lecciones valiosas con respecto a la tecnología y aún desde esta perspectiva, su forma de actuación sigue recordando a Maquiavelo. Este señalaba que existen diferentes tipos de armas, comprendiendo estas como los medios tecnológicos para imponerse en el principado. Estas eran las armas auxiliares que son de otros y se prestan para socorrer al príncipe y defenderlo (para el propósito de este caso, serían los autos y la mano de obra de los choferes).

Las otras armas eran las mercenarias, estas son las alquiladas para el logro de la conquista, que en el caso que nos convoca, hubiese sido equivalente a que Uber contratara a todas las compañías de taxi de los países. Estas presentan el problema de la poca lealtad y hace muy fácil la traición. Un príncipe sabio evitó siempre valerse de unas y otras; y recurrió a sus propias armas, prefiriendo perder con ellas a vencer con las ajenas. No miró jamás como una victoria real lo que se gana con las armas de los otros.

Para la operación de Uber los vehículos han sido armas auxiliares, particularmente los vehículos, pero ha logrado desarrollar armas propias, aplicaciones de *software* y de usuario, que lo han protegido para mantener el control. De hecho, puede encontrarse en su página web, la siguiente leyenda:

*Lo que comenzó como una aplicación para pedir autos negros Premium en algunas áreas metropolitanas, ahora está cambiando la base logística de ciudades alrededor del mundo. Ya sea que se trate de un viaje, un sándwich o un paquete, utilizamos la tecnología para proporcionar a las personas lo que quieren, cuándo lo quieren.*

*Para las mujeres y hombres que conducen con Uber, nuestra aplicación representa una nueva forma flexible de ganar dinero. Para las ciudades, ayudamos a fortalecer las economías locales, mejorar el acceso al transporte y aumentar la seguridad de las calles. Cuando el transporte es tan confiable como el agua potable, todos se benefician.*

Uber entonces emerge como un príncipe amado que conecta personas, conductores y necesidades y todos ganan de su voluntad, la pregunta es ¿hasta cuándo?

## **Conclusiones**

*Se presenta aquí la cuestión de saber si vale más ser temido que amado. Se responde que sería menester ser uno y otro juntamente; pero como es difícil serlo a un mismo tiempo, el partido más seguro es ser temido primero que amado, cuando se está en la necesidad de carecer de uno u otro de ambos beneficios. Volviendo, pues, a la cuestión de ser temido y amado, concluyo que, amando los hombres a su voluntad y temiendo a la del príncipe, debe éste, si es cuerdo, fundarse en lo que depende de él y no en lo que depende de los otros, haciendo solamente de modo que evite ser aborrecido como ahora mismo acabo de decir (Maquiavelo, 2010, pág. 495)*

Desde el punto de vista de la inteligencia de negocios Uber ha creado un ecosistema de encuentro de actores y necesidades. El resolver problemas laborales, de calidad de servicio y sobre todo de costo para el usuario le ha permitido ser visualizado como una innovadora y excelente forma de plantear una oferta que hasta el momento no se había generado, además, con la posibilidad por la inexistencia previa, de romper con marcos legales, de negocio y de sorprender a sus competidores.

No obstante, se mueve en un castillo que finalmente es de cartas, sus insumos más importantes no son propios y sus lealtades tal y como le ha sucedido a los grandes príncipes de la historia de la humanidad, terminarán debilitándose fundamentalmente porque no son sostenibles en el tiempo.

Para que así lo sea, deberá aplicar la crueldad en algún momento y de hecho al finalizar esta publicación, es posible ver para el caso costarricense como el número de conductores viene disminuyendo y como diferentes países comienzan a generar contra respuestas legales para que este modelo de servicio pueda ajustarse a las normativas internas.

La posibilidad de la expansión sin embargo, para los príncipes y los conquistadores, siempre estará en los nuevos principados... ¿Será Uber capaz de reinventarse y diversificar su negocio? Para respuestas el tiempo.

## Consideraciones finales

Un mundo donde los procesos de consumo, acercamiento de los trabajadores y trabajadoras a sus procesos productivos o incluso donde sus desplazamientos espaciales dependan de forma importante de los dispositivos tecnológicos con las dinámicas de obsolescencia planificada que las diferentes industrias poseen el planeta, llevan necesariamente a la conclusión de que la capacidad de sorpresa que el mundo tiene aumenta en velocidad.

En esta sorpresa como estado normal, quedan muchísimas preguntas sobre el rol que la Universidad como instancia de estructuración de conocimientos en el futuro, que ya es presente, tendrá en el nuevo orden mundial, empezando sobre ¿cuál será realmente su razón de ser... ¿Será necesaria?

De una forma relativamente sencilla hoy los sujetos pueden acceder información simple y compleja en cientos de estructuras de conocimiento sin necesidad de títulos profesionales que los acrediten para organizar sus operaciones, para liderar procesos en web e incluso para lucrar de la misma... ¿Qué distingo competitivo además del conocimiento marcará la institución universitaria en el futuro?"

Nuestra respuesta histórica ha sido que somos una instancia que promueve y arraiga la visión humanista independientemente de las carreras que impartimos... ¿Quieren los estudiantes hoy esa visión humanista? Y mucho más interesante aún... ¿Estamos hoy en capacidad de ofrecerla como institución?

Desde un punto de vista mucho más técnico la pregunta con la que acabamos tiene que ver con el cómo se transformarán los parámetros de construcción de cotidianidad a partir de la interacción de sujetos y las mediaciones que introducen las tecnologías, sobre todo, las de información y comunicación en la vida social.

Proteccionismo de economías poderosas, deserciones de experiencias comunitarias, realidad aumentada y big data acompañan en este momento el día a día de las preocupaciones, junto con una reciente robotización de la fuerza laboral que ya comienza a generar muchos más adeptos a lo largo del mundo.

En Costa Rica, las discusiones aunque existentes, también se presentan como incipientes en muchos de estos niveles, pero no por ello, estamos lejos de las

implicaciones que esto pueda tener para nuestra colectividad.

En un país como el nuestro, donde la construcción de un puente puede generar el desarrollo de políticas de emergencia de promoción de teletrabajo en el sector público, en el que Uber sigue lucrando a la espera de pronunciamientos legales y donde los taxistas tantos formales como piratas apenas comienzan a ver qué sucedió después del golpe al bolsillo y la competitividad, es relativamente complejo pensar en futuro.

Sin embargo, construir presente con insumos de información generada desde nosotros mismos, quizá no nos acerque a Asimov o Verne, pero nos permite generar una suerte de fotografía de presente, que en América Latina, en muchos de nuestros países, siempre emerge un Macondo, que nos hace reír y porque no unas tantas veces llorar de impotencia o simplemente contemplar críticamente los avatares del futuro.

Grandes retos se desprenden si llegamos a la conclusión de que la Universidad Nacional de Costa Rica, independientemente de la innovación y de la evolución que vayan a enfrentar las estructuras globales de conocimiento en el mundo sigue siendo necesaria.

Resultará medular poder cambiar los parámetros mentales con los cuales se imaginan y se hace la capacitación tanto a académicos como en los sectores administrativos. El futuro cercano tendrá un manejo diferenciado del tema de la presencialidad tanto para lo laboral, lo educativo e incluso para las dimensiones más íntimas de la vida personal.

Esto significará necesariamente para la Universidad repensarse en la lógica con la cual se acerca a los funcionarios para que estos mejoren la calidad de lo que hacen pero que además representen en lo virtual lo que la identidad UNA pretende ser.

Es necesario tomar medidas en materia de contratación de los colaboradores, particularmente en lo referido a la alfabetización tecnológica en lo administrativo como en lo académico, ya que en el futuro, el tiempo invertido en dotar de estas capacidades a quienes trabajen será muy caro y además dejará a la institución en una situación de vulnerabilidad global.

Esto hace que la idea de que la institución tenga un solo sistema integrado en la formación del talento humano, para facilitar el aprovechamiento de los recursos para innovar en la docencia, orientada al uso de los entornos virtuales sea mucho más atractiva, el punto de arranque será la determinación de las estructuras de conocimientos medulares que esta institución debe garantizar para

que en el nivel de la presencia en web se genere la identidad corporativa que se desea preservar.

Hacer esto solamente aumentará el capital intelectual de la institución, que en este momento, no tiene un sistema de medición, ni tampoco un diagnóstico sobre la magnitud e intensidad.

Es necesario que en los necesarios procesos de capacitación que la universidad continua desarrollando, se haga un esfuerzo significativo por detectar líderes tecnológicos que estén en la capacidad de ser formados para dirigir la expansión futura de una institución que debe ir, necesariamente, a la internacionalización como política de gestión y no como oportunidad de divulgación.

La gestión de la tecnología para la educación universitaria en la UNA de corte asimétrico será el primer obstáculo a sortear para esta construcción de futuro.

El talón de Aquiles, está dado en los modelos mentales y de dominio personal que ha tenido la institución, no en la gente. En este marco los propios académicos y administrativos tienen la palabra y sobre todo la voluntad para la generación de cambio.

En un mundo lleno de tecnología, grandes volúmenes de datos, mayor diversificación de actores, principios y entornos, los clásicos tienen mucho que decir para la construcción de la estrategia corporativa en los escenarios globales. Volver a los fundadores de lo que fue el enfoque de esta universidad, permitirá posiblemente identificar cómo vincular las evoluciones de las estructuras de conocimiento y los medios de la transmisión de las mismas a la nueva dinámica global que vivimos.

El ejercicio no debe de ser complejo, pero si no se maneja este momento histórico con pasión y sobre todo sin temor a trascender los límites de lo que se estila como “académico”, seremos esclavos de nuestra propia timidez, que posiblemente todavía nos encierra en nuestras propias dinámicas.

Una universidad que solo mira lo suyo y aún peor lo hace con desdén, está condenada a ver pasar el protagonismo de los procesos sociales, tecnológicos y de innovación de largo, con la ingenua idea de que el tiempo se detendrá hasta que nosotros nos decidamos.

Heredia, Costa Rica, 10 de febrero de 2017

# Bibliografía

- Alfaro M, S. D. (2016). *Salas, D Alfaro,M (2016). La integración de modalidades alternativas de capacitación a la presencialidad para el sector administrativo en la Universidad Nacional de Costa Rica.*
- Alvarado, L., & Angela, G. (2009). *Gobierno Electrónico en Costa Rica : Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Derecho.* Universidad de Costa Rica. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio: Universidad de Costa Rica.
- AOTCVC, PDRH, Universidad Nacional. (15 / 10 / 2015). *Programa Desarrollo de Recursos Humanos.* Obtenido de <http://www.recursoshumanos.una.ac.cr/>
- Área de Formación y Actualización del Talento Humano. (2015). *Informe de Labores 2015 AFATH.* Heredia, Costa Rica.
- Área de las Remuneraciones y Gestión de la Información, PDRH, UNA. (2015). *Listado de funcionarios al mes de octubre.*
- Área de Organización del Trabajo, Clasificación y Valoración de Cargos. (10 de 2015). *Manual de Perfiles por Competencias.*
- Avendaño, M. (08 / 24 / 2016). 800 trabajadores públicos ya hacen teletrabajo en Costa Rica. *Obtenido de El Financiero:* [http://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/trabajadores-publicos-teletrabajo-Costa-Rica\\_0\\_1017498248.html](http://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/trabajadores-publicos-teletrabajo-Costa-Rica_0_1017498248.html)
- Benavides, R. (09 / 09 / 2009). *El modelo de procesamiento de la información social.* Recuperado el 01 de 07 de 2013, de <http://rogermendezbenavides.blogspot.com: http://rogermendezbenavides.blogspot.com/2009/09/el-modelo-de-procesamiento-de-la.html>
- Bosque, D. (24 / 01 / 2016). UBER toma velocidad discretamente en Costa Rica. *La Nación*, pág. 14.
- Bueno, E. A. (2003). *Bueno, E., Arrien, M., & Rodríguez, O. (2003). Modelo Intellectus: medición y gestión del capital intelectual. Documentos intellectus, 5, 1-175.* Documentos Intellectus.
- Carrizo, L. (2005). *Internacionalización del Conocimiento: El impacto de la Globalización en la Educación Superior.* Guadalajara, México: ORUS.
- Castro, A. (2008). El teletrabajo en la UCR, retos en la sociedad del Conocimiento. *35 Aniversario del Departamento de Informática de la Universidad de Costa Rica*, 17.
- Chomiak, A. (1998). *Work/life balance and job flexibility: does teleworking make a difference?* The State University of New Jersey: Order No. 9900644, Rutgers The State University of New Jersey - New Brunswick). ProQuest Dissertations and Theses, 184-184 p. Retrieved from <http://search>.
- Consejo Nacional de Rectores. (2013). *Estado de la Educación en Costa Rica.* San José, Costa Rica: CONARE.
- Creswell, J. (2003). *Reaearch design.* Nebraska: Sage Publications.
- Departamento de Recursos Humanos Universidad Nacional de Costa Rica. (2013). *Diccionario de Competencias.* Campus Omar Dengo: EUNA.

- Diario El País. (01 / 06 / 2016). *Qué pasó con UBER en América Latina*. Obtenido de <http://internacional.elpais.com>:  
[http://internacional.elpais.com/internacional/2016/03/29/argentina/1459267881\\_098381.html](http://internacional.elpais.com/internacional/2016/03/29/argentina/1459267881_098381.html)
- Dirección de Investigación de la Universidad Nacional. (12 / 12 / 2014). *Página Web de la Dirección de Investigación de la Universidad Nacional*. Recuperado de:  
[http://www.investigacion.una.ac.cr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=50&Itemid=69](http://www.investigacion.una.ac.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=50&Itemid=69)
- Economía hoy. (01 / 06 / 2016). *Temerario: arrogante y multimillonario así es el CEO de Uber Travis Kalanick*. Obtenido de <http://www.eleconomistaamerica.com/>:  
<http://www.eleconomistaamerica.com/empresas-eAm-mexico/noticias/6849444/07/15/Temerario-arrogante-y-multimillonario-asi-es-el-CEO-de-Uber-Travis-Kalanick.html>
- El Financiero. (01 / 06 / 2016). *Es legal UBER en Costa Rica*. Obtenido de [www.elfinancierocr.com](http://www.elfinancierocr.com):  
[http://www.elfinancierocr.com/tecnologia/legal-Uber-Costa-Rica\\_0\\_794320563.html](http://www.elfinancierocr.com/tecnologia/legal-Uber-Costa-Rica_0_794320563.html)
- El Universal. (18 de marzo de 2016). *Este material cuenta con derechos de propiedad intelectual. De no existir previa autorización por escrito de EL UNIVERSAL, Compañía Periodística Nacional S. A. de C. V., queda expresamente prohibida la publicación, retransmisión, distribución, venta, edic.* Recuperado el 14 de junio de 2016, de  
<http://www.eluniversal.com.mx/articulo/mundo/2016/03/18/uber-abandona-feria-de-empleo-tras-protestas-en-costa-rica>
- Fonner, K. (2006). *Social presence: bridging the divide between teleworking and office-based employees' work experiences*. Northeastern University.
- Gardner, R. (2003). *Estadística para Psicología utilizando SPSS para Windows*. México, Distrito Federal: Prentice Hall.
- Lyles, S. (2008). *Federal telework program: An examination of the criteria used for determining eligibility and participation*. Capella University: (Order No. 3315967, Capella University). ProQuest Dissertations and Theses, 146. Retrieved from <http://search.proquest.com/>.
- Madrigal, C. *La prensa libre*. Recuperado el 14 / junio / 2016 (2015 <http://www.laprensalibre.cr/Noticias/detalle/39914/382/ctp-declara-que-uber-es-ilegal> de setiembre de 2015).
- Madrigal, C. (02 de 07 de 2016). Más de ochocientos empleados públicos apuntan al teletrabajo. Obtenido de *La Prensa Libre*: <http://www.laprensalibre.cr/Noticias/detalle/83666/mas-de-800-empleados-publicos-aplican-teletrabajo>
- Madrigal, R. (03 / octubre / 2015). Título *Crhoy.com*. Recuperado el 14 de junio de 2016, de <http://www.crhoy.com/el-negocio-ilegal-y-hasta-oscurito-de-las-placas-de-taxi/>
- Maquiavelo, N. (2010). *El Príncipe*. Buenos Aires, Argentina: Alianza Editorial.
- OPES, CONARE. (2014). *División de Sistemas con datos proporcionados por las Oficinas de Registro de las Universidades Estatales y el Conesup. 2013*. San José, Costa Rica: Documento inédito.
- Sala Constitucional de la Corte Suprema de Justicia de Costa Rica. (2010). *Voto número 01549-2010*. San José, Costa Rica.
- Salas, A. (2014). *Competitividad país: entre los instrumentos de comercio y las capacidades de las personas: dos estudios de caso*. Heredia, Costa Rica: Cuadernos de Estudio, Escuela de Relaciones Internacionales, Universidad Nacional.
- Salas, D. (2015). *Evaluación del Programa UNAVIRTUAL desde la perspectiva del Liderazgo académico*. Campus Omar Dengo, Heredia, Costa Rica : UNAVIRTUAL.

- Salas, D. A. (2016). Salas, D., Alfaro, M. La innovación en Educación Superior: retos desde la docencia y la formación del Talento Humano en el sector administrativo de la Universidad Nacional de Costa Rica. En U. N. West Chester University, *Salas, D, Alfaro, M. La innovación en Educación Superior: retos desde la docencia y la formación del Talento Humano en el sector International Conference on Higher Education* (págs. 26-60). Filadelfia. Pennsylvania: West Chester University.
- Sánchez, V. H., & Miranda Guevara, M. (2010). *Desarrollo de una estrategia para el fortalecimiento del programa empresarial de teletrabajo a partir de la evaluación, Ex post de término del proyecto piloto desarrollado en La CNFL, S.A. Tesis de maestría en Gerencia de Proyectos*. 2010: Instituto Centro Americano de Administración Pública ICAP.
- UBER. (11 / 06 / 2016). *Declaración de privacidad del conductor*. Obtenido de [www.uber.com: https://www.uber.com/legal/privacy/drivers-non-us/es-ES/](https://www.uber.com/legal/privacy/drivers-non-us/es-ES/)
- Universidad Nacional. (12 / 12 / 2014). *Página Web Universidad Nacional*. Recuperado, de <http://www.una.ac.cr/index.php/acerda-de/estrategia-institucional/ejes-estrategicos>
- Vargas, J. M. (13 / junio / 2016). Experiencia Taxi-Uber. (M. Y. Salas, Entrevistador)