UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

FORMALIZACIÓN DEL MODELO DE TELETRABAJO DE LA FUNDACIÓN COSTA RICA-CANADÁ PARA EL PERIODO 2023-2024

MEMORIA DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Autores:
Barrantes Marín Sabrina de los Ángeles 2-0756-0500
Rodríguez Coto María Paula 1-1719-0613
Varela Chacón Luis Arturo 1-1664-0217
Víquez Gómez Xiomara Lizeth 4-0211-0349

Campus Omar Dengo
Heredia, 2024

UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

FORMALIZACIÓN DEL MODELO DE TELETRABAJO DE LA FUNDACIÓN COSTA RICA-CANADÁ PARA EL PERIODO 2023-2024

Memoria de Seminario de Graduación
Sometido a consideración del Tribunal Examinador, como requisito parcial para optar por el Grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Recursos Humanos

Autores:
Barrantes Marín Sabrina de los Ángeles 2-0756-0500
Rodríguez Coto María Paula 1-1719-0613
Varela Chacón Luis Arturo 1-1664-0217
Víquez Gómez Xiomara Lizeth 4-0211-0349

Dra. Jinette Ugalde Naranjo

Campus Omar Dengo
Heredia, 2024

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo primero a Dios, por permitirme llegar hasta este punto y ser mi guía en todo momento. Además, de manera especial a mis padres, Andrés Barrantes Ramírez y Alejandra Marín Mejía, por el enorme esfuerzo, amor, apoyo incondicional y espíritu de superación que me inculcaron. A mis hermanos Jorge y Josué, por su comprensión, apoyo, cariño y alegría durante todo el proceso y a mis abuelos por sus oraciones, palabras y apoyo diario.

Sabrina de los Ángeles Barrantes Marín 2-07560-0500

Dedico este trabajo a Dios, por ser mi guía en este camino, a mis padres Mario Rodríguez y Marielos Coto, a mi hermana Karina Rodríguez, por su amor incondicional y apoyo constante. Sin ellos, esto no hubiera sido posible. Además, agradezco a mis sobrinos Sara y Saúl, quienes llenan mis días de alegría y me inspiran siempre a ser mejor.

Rodríguez Coto**,** María Paula 1-1719-0613

Dedico este trabajo de investigación primero a Dios, que siempre ha sido mi guía en todo momento. A mis padres, Luis y Carmen, quienes con su amor y entrega me permitieron cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de perseverancia y optimismo. A mis hermanos, Paola y Gabriel, por el apoyo incondicional durante todo este proceso y por estar conmigo en cada instante, gracias. A toda mi familia, porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento, hicieron de mí una mejor persona. A mis compañeras del trabajo de investigación Sabrina, Paula y Xiomara, por esta última etapa universitaria.

Varela Chacón Luis Arturo 1-1664-0217

Dedico este trabajo primero a Dios, porque me ha permitido llegar hasta acá, a mi mamá, Dania Gómez, por ser mi apoyo fundamental en el proceso. A mis hijos, Luciana Víquez y Emiliano Víquez, quienes han sido mi soporte para continuar adelante. A mi familia, quienes con sus oraciones me dan fuerzas.

Víquez Gómez Xiomara Lizeth 4-0211-0349

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por ser mi guía y mi luz a lo largo de este camino y por permitirme cumplir esta meta. A mis padres, Andrés Barrantes Ramírez y Alejandra Marín Mejía, por ser siempre mi apoyo incondicional, por su amor, comprensión y confianza. A mis hermanos, Jorge y Josué, por ser mis compañeros incondicionales. Asimismo, agradezco a la Universidad Nacional por permitirme terminar mi formación profesional. Además, agradezco a la Fundación Costa Rica-Canadá por abrirnos sus puertas y brindarnos su confianza, a la tutora y lectores por su compromiso y orientación y, finalmente, a mis compañeros y equipo de trabajo por su esfuerzo durante todo el proceso.

Barrantes Marín Sabrina de los Ángeles 2-0756-0500

En primera instancia, agradezco a Dios, por ser mi guía durante estos años y por permitirme finalizar este proceso. A mis padres y a mi hermana por apoyarme siempre y ser mis pilares. De la misma forma agradezco a la Universidad Nacional por abrirme las puertas en mi camino profesional, a la Fundación por confiar en nosotros para realizar la investigación y a mis compañeros del Departamento de Cobros por su apoyo incondicional, a la profesora y a los lectores por la guía y el acompañamiento a lo largo de este proceso y, por último, a mis compañeros por su esfuerzo en este camino.

Rodríguez Coto, María Paula, 1-1719-0613

Dedico este trabajo de investigación, primero a Dios, que siempre ha sido mi guía en todo momento. A mis padres, Luis y Carmen, quienes con su amor y entrega me permitieron cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de perseverancia y optimismo. A mis hermanos Paola y Gabriel, por el apoyo incondicional durante todo este proceso y por estar conmigo en cada instante. A toda mi familia, porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona. A mis compañeros del Comité Central de MEPJ, por su apoyo y oraciones en este tiempo y, por último, pero no menos importante, a mis compañeras del trabajo de investigación por esta última etapa universitaria.

Varela Chacón Luis Arturo 1-1664-0217

En primer lugar, agradezco a mi familia, que siempre me brinda su apoyo incondicional para cumplir todos mis objetivos personales y académicos. Ellos son los que, con su cariño, me han impulsado todo el tiempo a perseguir mis metas y nunca abandonarlas. A mis hijos, Luciana y Emiliano, por ser el motor que me impulsaba diariamente para cumplir esta meta, a Dios, por ser mi guía en el proceso. Asimismo, a la Fundación Costa Rica-Canadá por la confianza y el

valioso tiempo que brindaron para la exitosa culminación de este proyecto, así como a las personas docentes, tutores y lectores. Gracias por su guía y todos sus consejos y por transmitirme los conocimientos necesarios para poder estar aquí hoy. Finalmente, a mis compañeros y equipo de trabajo por la dedicación durante el proceso.

Víquez Gómez Xiomara Lizeth 4-0211-0349

Carta de aprobación del filólogo

Cartago, 11 de julio de 2024

Los suscritos, Elena Redondo Camacho, mayor, casada, filóloga, incorporada a la Asociación Costarricense de Filólogos con el número de carné 0247, portadora de la cédula de identidad número 3-0447-0799 y, Daniel González Monge, mayor, casado, filólogo, incorporado a la Asociación Costarricense de Filólogos con el número de carné 0245, portador de la cédula de identidad número 1-1345-0416, ambos vecinos de Quebradilla de Cartago, revisamos el trabajo final de graduación que se titula: *FORMALIZACIÓN DEL MODELO DE TELETRABAJO DE LA FUNDACIÓN COSTA RICA-CANADÁ PARA EL PERIODO 2023 2024*, sustentado por Barrantes Marín Sabrina de los Ángeles, Rodríguez Coto María Paula, Varela Chacón Luis Arturo y Víquez Gómez Xiomara Lizeth.

Hacemos constar que se corrigieron aspectos de ortografía, redacción, estilo y otros vicios del lenguaje que se pudieron trasladar al texto. A pesar de esto, la originalidad y la validez del contenido son responsabilidad directa de la persona autora.

Esperamos que la participación de Filólogos Bórea Costa Rica satisfaga los requerimientos de la Universidad Nacional.

X ANA ELENA REDONDO CAMACHO (FIRMA)
Firmado digitalmente por ANA ELENA REDONDO CAMACHO (FIRMA)
Fecha: 2024.07.11 09:45:00 -06'00'

Elena Redondo Camacho
Filóloga - Carné ACFIL n.º 0247

X DANIEL ALBERTO GONZALEZ MONGE (FIRMA)
Firmado digitalmente por DANIEL ALBERTO GONZALEZ MONGE (FIRMA)
Fecha: 2024.07.11 09:46:20 -06'00'

Daniel González Monge
Filólogo - Carné ACFIL n.º 0245

02 de abril de 2024

Señores (as)

Escuela de Administración

Facultad de Ciencias Sociales

Universidad Nacional

Estimados (as) señores

Por este medio yo, Guillermo Morales Granados, número de identidad, 30355 0877., autorizo a los (as) estudiantes:

Barrantes Marín Sabrina de los Ángeles	2-0756-0500
Rodríguez Coto María Paula	1-1719-0613
Varela Chacón Luis Arturo	1-1664-0217
Víquez Gómez Xiomara Lizeth	4-0211-0349

A publicar la información y los datos suministrados por mi persona, como participante de la investigación para el trabajo final de graduación titulado: *"Formalización del Modelo de Teletrabajo de la Fundación Costa Rica-Canadá para el período 2023-2024."*

Muchas gracias,

Guillermo Morales Granados

02 de abril de 2024

Señores (as)

Escuela de Administración

Facultad de Ciencias Sociales

Universidad Nacional

Estimados (as) señores

Por este medio yo, Carlos Umaña Madrigal, número de identidad, 1-1337-0377, autorizo a los (as) estudiantes:

Barrantes Marín Sabrina de los Ángeles	2-0756-0500
Rodríguez Coto María Paula	1-1719-0613
Varela Chacón Luis Arturo	1-1664-0217
Víquez Gómez Xiomara Lizeth	4-0211-0349

A publicar la información y los datos suministrados por mi persona, como participante de la investigación para el trabajo final de graduación titulado: *"Formalización del Modelo de Teletrabajo de la Fundación Costa Rica-Canadá para el período 2023-2024."*

Muchas gracias,

11 de abril de 2024

Señores (as)

Escuela de Administración

Facultad de Ciencias Sociales

Universidad Nacional

Estimados (as) señores

Por este medio yo, Ariana Sánchez Calderón,

número de identidad, 1-1472-0611, autorizo a los (as) estudiantes:

Barrantes Marín Sabrina de los Ángeles	2-0756-0500
Rodríguez Coto María Paula	1-1719-0613
Varela Chacón Luis Arturo	1-1664-0217
Víquez Gómez Xiomara Lizeth	4-0211-0349

A publicar la información y los datos suministrados por mi persona, como participante de la investigación para el trabajo final de graduación titulado: *"Formalización del Modelo de Teletrabajo de la Fundación Costa Rica-Canadá para el período 2023-2024."*

Muchas gracias,

11 de abril de 2024

Señores (as)

Escuela de Administración

Facultad de Ciencias Sociales

Universidad Nacional

Estimados (as) señores

Por este medio yo, Encka Muñoz Azofeifa,

número de identidad, 1-1269-0231, autorizo a los (as) estudiantes:

Barrantes Marín Sabrina de los Ángeles	2-0756-0500
Rodríguez Coto María Paula	1-1719-0613
Varela Chacón Luis Arturo	1-1664-0217
Víquez Gómez Xiomara Lizeth	4-0211-0349

A publicar la información y los datos suministrados por mi persona, como participante de la investigación para el trabajo final de graduación titulado: *"Formalización del Modelo de Teletrabajo de la Fundación Costa Rica-Canadá para el período 2023-2024."*

Muchas gracias,

11 de abril de 2024

Señores (as)

Escuela de Administración

Facultad de Ciencias Sociales

Universidad Nacional

Estimados (as) señores

Por este medio yo, Víctor Quirós Morales,
número de identidad, 1 0327 0245, autorizo a los (as) estudiantes:

Barrantes Marín Sabrina de los Ángeles	2-0756-0500
Rodríguez Coto María Paula	1-1719-0613
Varela Chacón Luis Arturo	1-1664-0217
Víquez Gómez Xiomara Lizeth	4-0211-0349

A publicar la información y los datos suministrados por mi persona, como participante de la investigación para el trabajo final de graduación titulado: *"Formalización del Modelo de Teletrabajo de la Fundación Costa Rica-Canadá para el período 2023-2024."*

Muchas gracias,

11 de abril de 2024

Señores (as)

Escuela de Administración

Facultad de Ciencias Sociales

Universidad Nacional

Estimados (as) señores

Por este medio yo, Giovanni Solano Loaiza,

número de identidad, 303150623, autorizo a los (as) estudiantes:

Barrantes Marín Sabrina de los Ángeles	2-0756-0500
Rodríguez Coto María Paula	1-1719-0613
Varela Chacón Luis Arturo	1-1664-0217
Víquez Gómez Xiomara Lizeth	4-0211-0349

A publicar la información y los datos suministrados por mi persona, como participante de la investigación para el trabajo final de graduación titulado: *"Formalización del Modelo de Teletrabajo de la Fundación Costa Rica-Canadá para el período 2023-2024."*

Muchas gracias,

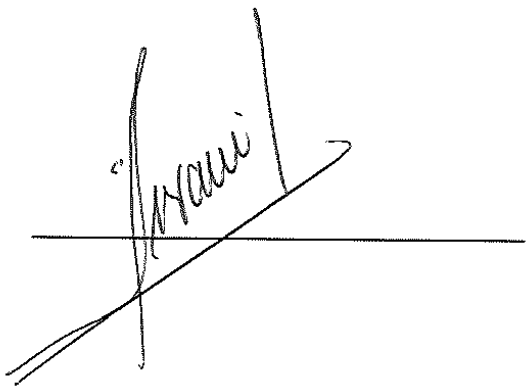


TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA i
AGRADECIMIENTOS ii
RESUMEN EJECUTIVO xviii
INTRODUCCIÓN xxi
CAPÍTULO I. ASPECTOS METODOLÓGICOS 1
1. Aspectos metodológicos 2
1.1 Planteamiento del problema y descripción del problema 2
1.2 Objetivos de la investigación 6
1.2.1 Objetivo general 6
1.2.2 Objetivos específicos 6
1.2.3 Objetivo de la propuesta 7
1.3 Modelo de análisis 7
1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables 7
1.3.2 Relaciones e interrelaciones 9
1.4 Estrategia de investigación aplicada 10
1.4.1 Tipo de investigación 10
1.4.2 Fuentes de investigación 11
1.4.3 Población 12
1.4.4 Recopilación de los datos 13
1.4.5 Análisis e interpretación de los datos 15
CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA 19
2.1. Generalidades de la Fundación Costa Rica-Canadá 20
2.2 Aspectos legales 23
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO 28
3.1 Teletrabajo 29
3.2 Antecedentes del teletrabajo 30
3.3 Perfiles de puestos que se relacionan con el teletrabajo 35
3.4 Elementos tecnológicos en la modalidad del teletrabajo 40
3.5 Las competencias del talento humano en el teletrabajo 45
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS 51
4.1 Descripción de la población 52
4.2.1 Antecedentes del teletrabajo 55

4.2.2 Perfiles de puestos que se relacionan con el teletrabajo 72
4.2.3 Elementos tecnológicos en la modalidad del teletrabajo 90
CAPÍTULO V CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES O PROPUESTA 114
5.1 Conclusiones 115
5.1.1 Antecedentes del teletrabajo 115
5.1.2 Perfiles de puestos 116
5.1.3 Elementos tecnológicos 117
5.1.4 Competencias del talento humano en el teletrabajo 118
5.2 Recomendaciones 119
5.2.1 Antecedentes del teletrabajo 119
5.2.2 Perfil de puestos 121
5.2.3 Herramientas tecnológicas 121
5.2.4 Competencias del talento humano en el teletrabajo 122
5.3 Propuesta 123
5.3.1. Introducción 123
5.3.2 Justificación 124
5.3.3 Objetivos 124
5.3.3.2 Objetivos específicos 125
5.3.4. Metodología 125
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 141

LISTA DE TABLAS

Tabla n.º 1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables 8
Tabla n.º 2 Análisis e interpretación de los datos 16
Tabla n.º 3 Alcances y limitaciones 17
Tabla n.º 4 Legislación y normativa 24
Tabla n.º 5 Clasificación de los puestos en Fundación Costa Rica-Canadá 76
Tabla n.º 6 Departamentos que se relacionan con el teletrabajo en la Fundación Costa Rica-Canadá.....79
Tabla n.º 7 Comparativa de manual de puestos 85
Tabla n.º 8 Nivel de compromiso.....93
Tabla n.º 9 Nivel de adaptación 96
Tabla n.º 10 Comparativo de las herramientas tecnológicas 99
Tabla n.º 11 Estrategias en la gestión de tiempo en la Fundación Costa Rica-Canadá 106
Tabla n.º 12 Plan de comunicación semanal 135
Tabla n.º 13 Plan de capacitación 137
Tabla n.º 14 Cronograma de aplicación de la propuesta.....138
Tabla n.º 15 Presupuesto 139

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico n.º 1 Créditos y bonos Fundación Costa Rica-Canadá 2019-2023 23
Gráfico n.º 2 Conocimiento de la regulación del teletrabajo 56
Gráfico n.º 3 Cantidad de días en teletrabajo 57
Gráfico n.º 4 Cumplimiento de tareas en teletrabajo 58
Gráfico n.º 5 Calificación de la experiencia en teletrabajo 58
Gráfico n.º 6 Contribución del teletrabajo en la calidad de vida de los trabajadores de la Fundación 59
Gráfico n.º 7 Nivel de satisfacción de las ventajas del teletrabajo 60
Gráfico n.º 8 Ventajas obtenidas producto del teletrabajo 60
Gráfico n.º 9 Cumplimiento de las funciones en teletrabajo 63
Gráfico n.º 10 Existencia de desventajas en el teletrabajo 64
Gráfico n.º 11 Desventajas del teletrabajo 64
Gráfico n.º 12 Afectación de la salud mental de las personas en puestos de teletrabajo 68
Gráfico n.º 13 Desafíos enfrentados en el teletrabajo 69
Gráfico n.º 14 Dificultades en la realización de teletrabajo 71
Gráfico n.º 15 Conocimiento de su perfil de puesto 73
Gráfico n.º 20 Herramientas tecnológicas a las que se adaptan ante la virtualidad 95
Gráfico n.º 21 Actitudes positivas de las personas colaboradoras en el teletrabajo 103
Gráfico n.º 22 Cumplimiento de tareas 105
Gráfico n.º 23 Estrategias utilizadas en la gestión del tiempo 107
Gráfico n.º 24 Requerimientos con los clientes externos 109
Gráfico n.º 25 Contacto con los clientes externos 110
Gráfico n.º 26 Obstáculos en el teletrabajo 111
Gráfico n.º 27 Productividad en teletrabajo 112

LISTA DE FIGURAS

Figura n.º 1 Relaciones e interrelaciones 9
Figura n.º 2 Organigrama 22
Figura n.º 3 Género de la población participante 52
Figura n.º 4 Edad de la población encuestada 53
Figura n.º 5 Permanencia en la Fundación 53
Figura n.º 6 Grado académico 54
Figura n.º 7 Población entrevistada 54
Figura n.º 8 Distribución tiempos de descanso 104
Figura n.º 9 Obstáculos para cumplir con las funciones 105
Figura n.º 10 Grado de planificación y gestión del tiempo 106
Figura n.º 11 Modelo de la propuesta 126
Figura n.º 12 Adenda de contrato 127
Figura n.º 13 Perfil de puesto realizado 133
Figura n.º 14 Plantilla de solicitud de crédito 134
Figura n.º 15 Información de riesgo de trabajo 136

LISTA DE ANEXOS

Anexo n.º 1 Entrevista estructura.....148
Anexo n.º 2 Cuestionario 149

LISTA DE ABREVIATURAS

- TIC: tecnologías de información y comunicación.
- Banhvi: Banco Hipotecario de la Vivienda.

RESUMEN EJECUTIVO

Tema

Formalización del modelo de teletrabajo de la Fundación Costa Rica-Canadá para el periodo 2023-2024.

Investigadores

Barrantes Marín Sabrina de los Ángeles
Rodríguez Coto María Paula
Varela Chacón Luis Arturo
Víquez Gómez Xiomara Lizeth

Interrogante

¿Cuáles son los factores necesarios para la formalización de un modelo de teletrabajo que promueva mecanismos de medición en la Fundación Costa Rica-Canadá para cumplir con los requisitos, objetivos y tareas de cada puesto de trabajo?

Problema

La Fundación Costa Rica-Canadá es una organización que desempeña un papel vital como intermediaria entre el Banco Hipotecario de la Vivienda del sector público (Banhvi) y las organizaciones locales de base. Esta entidad, antes del 2020 y de la pandemia mundial COVID-19, únicamente trabajaba de manera presencial, sin embargo, debido a las medidas en pandemia les fue necesario implementar el teletrabajo, esto a pesar de que no contaban con los lineamientos necesarios y requisitos legales para ejecutarlo. Después de la pandemia, la Fundación determinó que esta modalidad de teletrabajo es viable y continúa hasta la actualidad, pero con deficiencias en los requerimientos para medirla y controlarla.

Objetivos

Objetivo general

Analizar los factores necesarios para el trabajo remoto en la Fundación Costa Rica-Canadá, para la formalización de un modelo de teletrabajo que promueva mecanismos de medición para que se cumplan los requisitos, objetivos y tareas de cada puesto de trabajo.

Objetivos específicos

- Identificar los antecedentes que propician la implementación del teletrabajo en la Fundación Costa Rica-Canadá, con el fin de que se conozca el alcance que ha tenido esta modalidad de trabajo.
- Evaluar los perfiles de puestos en la Fundación Costa Rica-Canadá para que se identifiquen las funciones que pueden ejecutarse mediante teletrabajo.

- Determinar los elementos tecnológicos que influyen en la modalidad de trabajo que se utiliza en la Fundación Costa Rica-Canadá para el alcance de las tareas según los perfiles de puesto.
- Establecer las competencias del talento humano necesarias para la aplicación del teletrabajo en la Fundación Costa Rica-Canadá.

Modelo de análisis

Para desarrollar los objetivos propuestos, se abordaron variables cuantitativas y cualitativas y para este trabajo en específico son las siguientes:

- Los antecedentes del teletrabajo.
- Perfiles de puestos.
- Elementos tecnológicos en la modalidad de teletrabajo.
- Las competencias del talento humano.

Síntesis del capítulo de análisis de resultados

- Los antecedentes del teletrabajo.

El teletrabajo antes de la COVID-19 era considerado por la Fundación como una forma de trabajo no aplicable ni viable. Sin embargo, después de la pandemia, la Fundación indica que esta modalidad de trabajo permite cumplir con las cargas laborales, no afecta la calidad del servicio ni los resultados y que, asimismo, genera ventajas y beneficios a las personas colaboradoras, pese a las dificultades y desafíos que se presenten en su ejecución diaria.

- Perfiles de puestos.

Los perfiles de puestos son la guía que permite a la Fundación tener una línea de contratación para su personal, debido a que le facilita a cada uno conocer la finalidad del puesto. Durante la pandemia, los perfiles tuvieron un papel primordial, ya que estos, según sus generalidades, lograron estar disponibles para la adaptación del teletrabajo. La fundación se permitió poner en práctica funciones que antes solamente tenían en modalidad presencial, lo que les permitió tener un gran avance.

- Elementos tecnológicos en la modalidad del teletrabajo.

Las herramientas tecnológicas permitieron en la Fundación que el teletrabajo sea una realidad. Han permitido el cumplimiento de los objetivos organizacionales a distancia. Se ha notado que a partir de la COVID-19 se utilizan más herramientas que permiten que el trabajo se haga de una mejor manera.

- Las competencias del talento humano.

Las competencias del talento humano que más se destacan en la Fundación son las habilidades blandas, esenciales para el desarrollo del teletrabajo, lo que permite que las personas colaboradoras puedan gestionar su tiempo laboral, mantengan la calidad en el servicio y sean más productivos.

Síntesis de las conclusiones, recomendaciones y propuestas

En conclusión, la Fundación Costa Rica-Canadá, para continuar con el teletrabajo, debe formalizar dicho modelo, el cual actualmente presenta carencias en cuanto a las regulaciones establecidas por la ley. Algunos requisitos por implementar son los siguientes: creación de contrato para la modalidad de teletrabajo; actualización de perfiles de puestos; seguimiento de funciones; refuerzo en el uso y dominio de las tecnologías; realización de capacitaciones; fortalecimiento de competencias y habilidades. Todo esto ajustado a la modalidad de trabajo virtual, de manera que permita a la fundación medirla.

Parte de las recomendaciones realizadas se enfoca en atender los vacíos existentes en cuanto a la regulación del teletrabajo en la Fundación. Por esto, como recomendación se propone una estrategia a mediano plazo para la formalización de un modelo de teletrabajo para todas las personas colaboradoras de la Fundación Costa Rica-Canadá. Esta incluye múltiples estrategias enfocadas en la implementación de buenas prácticas, considera como base la filosofía organizacional y se alinea con los objetivos de la Fundación y lo establecido en la ley que regula el teletrabajo en Costa Rica.

INTRODUCCIÓN

En el 2020 la historia cambió, pues fue el año en que el mundo se vio afectado por una pandemia sin precedentes, la cual tuvo un enorme impacto en todos los aspectos de la vida, incluido el ámbito laboral. De ahí surge la idea de poder incorporar el teletrabajo como una modalidad laboral que surgió en Estados Unidos a principios de los años 70, por la crisis del petróleo, donde se convirtió en una manera de ahorrar dinero evitando desplazamientos. Aun así, cabe destacar que para esos tiempos no existía ningún tipo de herramienta tecnológica. Es hasta finales de los 90 cuando surgen avances tecnológicos que permitieron el desarrollo y la flexibilidad del trabajo, convirtiéndose en un sistema atractivo para las empresas y por los beneficios que brinda a las personas colaboradoras.

De esta manera, durante la pandemia muchas de las empresas, para evitar que el virus se propagara más, aplicaron y se adaptaron a la modalidad de teletrabajo. Esto generó cambios en las relaciones laborales, la comunicación y en la motivación de las personas colaboradoras.

Esta investigación pretende, por lo tanto, examinar los cambios que se generaron en la Fundación Costa Rica-Canadá desde que inició la pandemia y analizar las implicaciones de estos para el futuro de las relaciones laborales. Se estudian también todas las limitaciones que sufrieron para poder mantener la productividad de las personas colaboradoras, así como los cambios que tuvieron que realizar para poder aplicar dicha modalidad y cuán afectados se vieron sus colaboradores en relación con funciones y objetivos en un entorno de trabajo a distancia.

En resumen, esta investigación contribuye a una mejor comprensión de los efectos del teletrabajo en las relaciones laborales, funciones y desarrollo durante la pandemia de la COVID-19 y ayuda a la Fundación Costa Rica-Canadá a analizar e identificar los factores necesarios para el trabajo remoto. Lo anterior tiene el fin de crear la formalización de un modelo de teletrabajo que promueva mecanismos de medición para cumplir con objetivos y tareas de cada puesto de trabajo, así como que permita la formalización del proceso en la Fundación para que el Departamento de Recursos Humanos cumpla con los requisitos establecidos por el Departamento de Auditoría en cuanto a los mecanismos de evaluación, medición y control de los puestos de trabajo.

Cabe mencionar que los integrantes del equipo de trabajo para este proyecto participaron en el taller de APA realizado el 06 y 07 de septiembre de 2023, impartido por el señor Michael González Álvarez, referencista, en la Biblioteca Joaquín García Monge, Universidad Nacional.

CAPÍTULO I. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1. Aspectos metodológicos

El capítulo actual expone diversas vertientes metodológicas que pretenden guiar la investigación. Entre los elementos previstos se encuentran: el planteamiento y descripción del problema, la interrogante de investigación, justificación del proyecto investigativo, la delimitación temporal, espacial, institucional o empresarial, los objetivos, el modelo de análisis, la estrategia de investigación empleada, la población de estudio, los métodos de recolección y análisis de datos, así como la interpretación de estos. Asimismo, cada uno de estos aspectos incorpora componentes distintos, los cuales se detallan a continuación.

1.1 Planteamiento del problema y descripción del problema

El teletrabajo se define por Peralta *et al.* (2020) como: "La proporción de funciones relacionadas con un puesto que ejecuta un trabajador en un lugar alejado tanto de otros colegas como del centro físico principal de operaciones del empleador, utilizando diversas formas de TIC para mantener una presencia virtual" (p. 3). Es decir, esta modalidad puede generar ventajas y beneficios para las personas colaboradoras.

El teletrabajo nace desde 1973 y esto lo afirma la Universidad Estatal a Distancia (2019) cuando menciona que:

> El teletrabajo se convirtió en una modalidad de trabajo desde hace más de 40 años, luego de que el científico Jack Nilles de la NASA, se dio a la tarea de analizar cuál opción podría contribuir a la crisis petrolera que estaba viviendo Estados Unidos en esos momentos (párr. 1).

Aunque esta modalidad se planteó hace más de 40 años, empezó a tomar fuerza dentro de las instituciones hasta hace algunos años. El teletrabajo busca una forma de bienestar para los trabajadores. Es una realidad que las personas ahorran tiempo de desplazamiento. Además, consiguen ahorrar dinero en comida y combustible, lo que genera menos estrés en su vida cotidiana. Por esto, el trabajo remoto da una respuesta a la necesidad de las organizaciones ante los cambios abruptos de la sociedad.

Debido a la misma crisis petrolera, diferentes países optaron por el teletrabajo como una opción.

> Uruguay, un país que estaba muy focalizado en el mercado Argentino, se vio obligado a explorar otros mercados gracias al comercio electrónico y, rápidamente, gran cantidad

de trabajadores independientes comenzaron a vender sus productos y servicios por Internet en todo el mundo (Universidad Estatal a Distancia, 2019, párr. 3).

Es así como rápidamente se notan los beneficios del teletrabajo y este se expande a través de diferentes países y comienzan a promulgarse leyes para regular esta modalidad. Tal como lo indica la Universidad Estatal a Distancia (2019):

- En 2006, España inició el Plan Concilia, el cual reguló el teletrabajo en la administración pública con el propósito de mejorar la vida laboral, familiar y personal de sus empleados.
- En 2008, Colombia promulgó la Ley de Teletrabajo (Ley n.º 1221, 2008) para regular esta modalidad laboral en el país.
- En 2010, el Congreso de los Estados Unidos aprobó la Ley de Mejora del Teletrabajo, la cual busca regular esta modalidad en la administración pública.
- En julio de 2012, se llevó a cabo la primera Feria Internacional de Teletrabajo en Bogotá. Cuatro meses después, en Medellín, se lanzó el Libro blanco de teletrabajo, una guía para implementar este modelo en las empresas.
- En 2014, se realizó la segunda Feria de Teletrabajo Internacional, con la participación de más de 3000 asistentes y la presencia de 11 países invitados, donde se llevó a cabo la primera rueda virtual de empleo.
- En el año 2015, se extendió el teletrabajo a la población carcelaria con el objetivo de brindar más oportunidades a esta comunidad.

En lo esencial, diferentes países a través del mundo permiten que el trabajo remoto sea una realidad. Lo anterior tiene el fin de mejorar la vida laboral, familiar y personal de los colaboradores. Esto llevó a que el término de teletrabajo comenzara a usarse dentro de las organizaciones.

Esta modalidad plantea múltiples ventajas en una sociedad y estas pueden ser más influyentes en condiciones de crisis o estrés. Las personas optan por horarios flexibles, aprovechan las tecnologías digitales equilibran la vida personal y profesional, mientras que las organizaciones adquieren nuevas habilidades para gestionar su talento humano y así logran beneficios notables como ahorro de equipos e instalaciones (Díaz y Díaz, 2020). A pesar de que el teletrabajo se ha dado desde hace más de 40 años, con múltiples consecuencias positivas, como el ahorro de

tiempo y combustible en traslados, las organizaciones se vieron obligadas a optar sí o sí por esta modalidad hasta inicios de la pandemia.

En el 2020, Costa Rica vivió una serie de cambios derivados de la pandemia mundial por la COVID-19. Ante esto, las organizaciones sufrieron consecuencias que los llevaron a tomar medidas sin un previo análisis y la Fundación Costa Rica-Canadá no fue la excepción. Esta institución toma como medida para continuar con sus operaciones la implementación del teletrabajo, modalidad que en tiempos pospandemia continúa practicando con casi la totalidad de los trabajadores.

Ante la toma de esta medida de emergencia, sin previa evaluación, el teletrabajo permite a la Fundación Costa Rica-Canadá seguir operando y cumplir sus objetivos. Pero, se trabaja con una serie de vacíos en cuanto a controles, evaluaciones y seguimientos. Es por esto por lo que la presente investigación busca proponer un modelo de teletrabajo que permita la formalización del proceso en la Fundación Costa Rica-Canadá, para que el Departamento de Recursos Humanos cumpla con los requisitos establecidos como necesarios por el Departamento de Auditoría en cuanto a los mecanismos de evaluación, medición y control de los puestos.

1.1.2 Interrogante de la investigación

¿Cuáles son los factores necesarios para la formalización de un modelo de teletrabajo que promueva mecanismos de medición en la Fundación Costa Rica-Canadá para cumplir con los requisitos, objetivos y tareas de cada puesto de trabajo?

1.1.3 Justificación del proyecto

Las organizaciones constantemente se enfrentan a cambios derivados del entorno y el año 2020 no es la excepción. En dicho año se enfrentó la pandemia mundial por la COVID-19, definida por la Organización Mundial de la Salud (s. f.) como una: "Enfermedad infecciosa causada por el virus SARS-CoV-2" (párr. 1). Dicha enfermedad causa que las entidades, instituciones y toda clase de locales implementen medidas sanitarias para prevenir la transmisión de la enfermedad y el cierre de sus locales.

Ante esto, las organizaciones deben reinventarse y cambiar su forma de trabajo para seguir funcionando con la implementación de las medidas. Una de estas es el trabajo remoto o teletrabajo, para cumplir con los requisitos establecidos por el Ministerio de Salud se enfocan en evitar la aglomeración de personas, respetar al menos 1.5 m de distancia entre una persona y otra, así como mantener la burbuja familiar. En esta línea es importante definir el teletrabajo y este lo conceptualiza la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica (2019) como:

> El uso intensivo de internet y de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) para llevar a cabo tareas, asignaciones o proyectos desde el lugar y el horario que así convenga al colaborador junto con su empresa. Con el teletrabajo, las organizaciones modernas se convierten en entidades más ágiles y expeditas, pues su principio fundamental es la desconcentración y la simplificación de las estructuras productivas de una organización (párr. 2).

Es decir, esta modalidad de trabajo promueve que todas las personas colaboradoras de una organización aprovechen al máximo las tecnologías de la información y comunicación (TIC) para cumplir con las tareas y objetivos laborales en sus hogares. Con respecto a este punto, Díaz (2022) menciona que: "El teletrabajo ofrece múltiples ventajas en una sociedad en condiciones normales, las cuales pueden resultar más importantes en condiciones de crisis o estrés". Por tanto, para el 2020 el teletrabajo se considera la gran solución para impedir el cierre total de los locales y pausar producciones, con esta medida se logra no perjudicar a los trabajadores por despidos ante las restricciones emitidas por el Ministerio de Salud.

Por lo anterior, muchas organizaciones, principalmente internacionales, han invertido en recursos y esfuerzos para poner en práctica el teletrabajo desde su nacimiento y su implementación ha sido atractiva cada día en más entidades e instituciones, tanto en el sector nacional como en el internacional. Costa Rica no está excluida de esta medida. Al respecto, Núñez (2020) comenta:

> Costa Rica ya venía dando pasos hacia la posibilidad de que las personas trabajaran desde sus casas unos días por semana, la llegada del Covid-19 como pandemia mundial impulsó a la implementación de esta modalidad en las empresas que anteriormente no la habían adoptado como parte de su forma de trabajo (párr. 2).

Ante esto, en el 2020, para funcionar, como muchas otras organizaciones, la Fundación Costa Rica-Canadá se ve forzada a ejecutar la modalidad de teletrabajo con todos sus colaboradores, lo cual hace que la Gerencia y las personas colaboradoras se ajusten de manera rápida para no afectar la operatividad, sin que hubiera tiempo por parte de la Fundación para analizar y realizar una oportuna implementación del modelo de teletrabajo. Debido a esto, el grupo investigador realiza este proyecto, en el que busca analizar los factores necesarios para el trabajo remoto en la Fundación Costa Rica-Canadá para la creación de un modelo de teletrabajo que promueva

mecanismos de medición para cumplir con los requisitos, objetivos y tareas de cada puesto de trabajo.

1.1.4 Delimitación temporal, espacial, institucional o empresarial

En este apartado se delimita la investigación en los aspectos: temporal, espacial e institucional.

1.1.4.1. Delimitación temporal

Este trabajo de investigación se desarrolla en los semestres comprendidos entre agosto de 2023 y julio de 2024. Los datos que se analizan son los comprendidos en los años 2020 a 2024.

1.1.4.2. Delimitación espacial

La Fundación Costa Rica-Canadá se localiza en la provincia de San José, específicamente a 450 m noreste de la iglesia de Lourdes en el cantón de Montes de Oca, calle 10101.

1.1.4.3. Delimitación organizacional

La Fundación Costa Rica-Canadá es una entidad no gubernamental que impulsa al sector de vivienda en el país. El trabajo se establece en el Área de Recursos Humanos y se centra en abordar la totalidad de sus colaboradores.

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Analizar los factores necesarios para el trabajo remoto en la Fundación Costa Rica-Canadá, para la formalización de un modelo de teletrabajo que promueva mecanismos de medición para que se cumplan los requisitos, objetivos y tareas de cada puesto de trabajo.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar los antecedentes que propician la implementación del teletrabajo en la Fundación Costa Rica-Canadá, con el fin de que se conozca el alcance que ha tenido esta modalidad de trabajo.
- Evaluar los perfiles de puestos en la Fundación Costa Rica-Canadá para que se identifiquen las funciones que pueden ejecutarse mediante teletrabajo.
- Determinar los elementos tecnológicos que influyen en la modalidad de trabajo que se utiliza en la Fundación Costa Rica-Canadá para el alcance de las tareas según los perfiles de puesto.
- Establecer las competencias del talento humano necesarias para la aplicación del teletrabajo en la Fundación Costa Rica-Canadá.

1.2.3 Objetivo de la propuesta

- Proponer un modelo de teletrabajo que permita la formalización del proceso en la Fundación Costa Rica-Canadá para que el Departamento de Recursos Humanos cumpla con los requisitos establecidos como necesarios por el Departamento de Auditoría en cuanto a los mecanismos de evaluación, medición y control de los puestos de trabajo.

1.3 Modelo de análisis

A continuación, se describe el modelo de análisis que se utiliza en el presente trabajo. Se citan y definen las variables que se relacionan con los objetivos específicos, así como la conceptualización, operacionalización, indicadores e instrumentalización, mediante la matriz de operacionalización de variables.

1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables

En este apartado se mencionan las distintas variables de estudio que componen el trabajo. Según Rodríguez *et al.* (2021), una variable es: "Un objeto, evento, idea, sentimiento, periodo de tiempo o cualquier otro suceso o evento susceptible de medición. Es algo que además de poder cambiar (como el género y la edad), son típicamente el foco de un estudio" (p. 43). Es decir, por medio de las variables se explican los fenómenos de la investigación. Por esto, a continuación se describen.

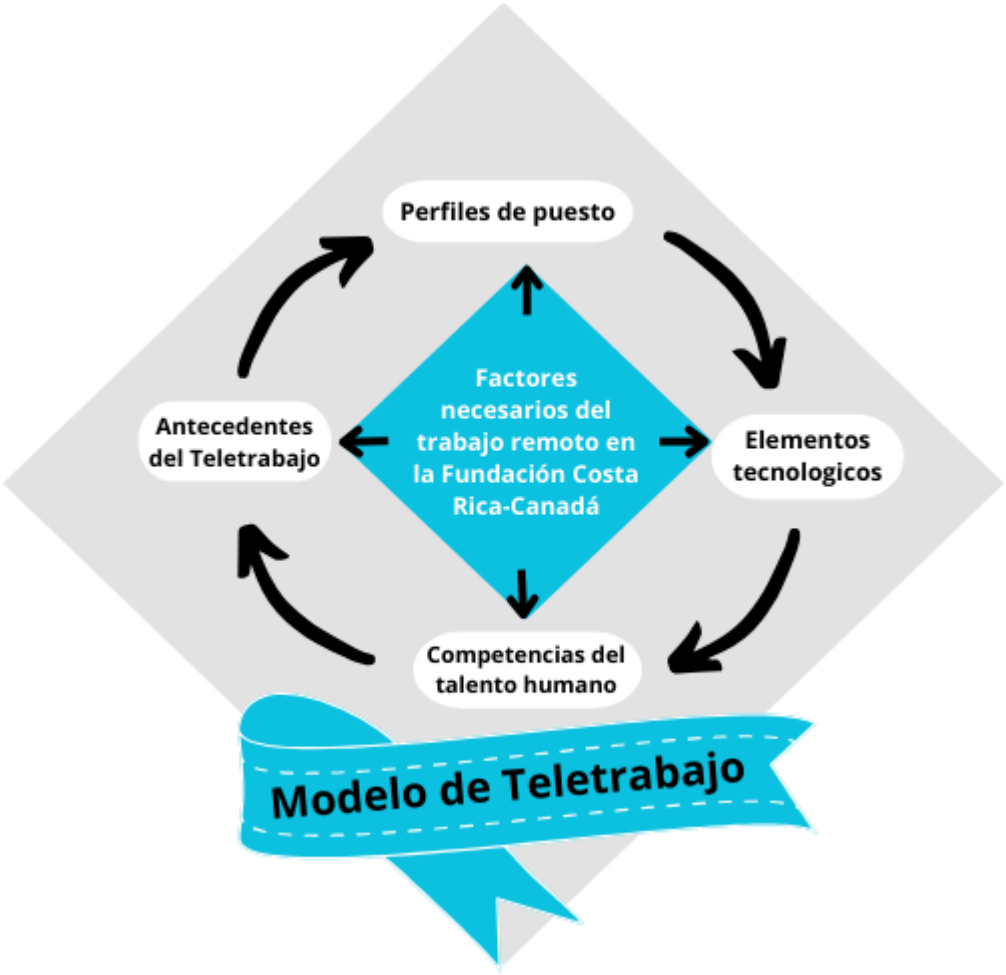
Tabla n.º 1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables

Variables	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentos
Antecedentes del teletrabajo	Es la información que identifica y describe la historia y la naturaleza del problema que se investiga en referencia a la literatura existente. Idealmente, los antecedentes de la investigación deben indicar la raíz del problema que se estudia (Duarte, 2023).	Se refiere a los antecedentes de la modalidad de trabajo en la Fundación Costa Rica-Canadá.	1. Revisión documental. 2. Entrevistas. 3. Cuestionarios
Perfiles de puestos	Un elemento importante en la contratación idónea del personal en las empresas y comprende elementos tales como formación, experiencia, funciones por desempeñar, idiomas, competencias personales y conocimientos adicionales que debe tener un candidato para poder cubrir el puesto para el que es designado de manera cabal (Alles, 2019, citado por Guzmán, 2023).	Se refiere a los perfiles de puestos o información de cada puesto de trabajo de la Fundación Costa Rica-Canadá.	1. Revisión documental. 2. Documentos de archivo. 3. Entrevistas aplicadas a las jefaturas. 4. Cuestionarios
Elementos tecnológicos en la modalidad del teletrabajo	El teletrabajo ha sido posible, ya que los costos del *hardware*, el *software*, la velocidad del Internet, el almacenamiento de datos, así como su procesamiento han bajado significativamente. Además, el desarrollo de nuevas aplicaciones y las grandes cantidades de horas que se debe invertir en el desplazamiento de los trabajadores, en detrimento de su calidad de vida, han propiciado al teletrabajo. Con esto también se contribuye a disminuir la contaminación por el uso de transporte basado en petróleo (Silva y Li, 2020).	Se refiere a los elementos tecnológicos o TIC que las personas colaboradoras de la Fundación Costa Rica-Canadá pueden utilizar o utilizan para alcanzar las tareas en el teletrabajo	1. Entrevistas 2. Cuestionarios 3. Revisión documental
Competencias del talento humano	Habilidad para trabajar de forma autónoma, proactividad e iniciativa, capacidad para tomar decisiones, adaptación al cambio, orientación a resultados, disciplina, autorregulación, capacidad de gestionar la comunicación en ambientes virtuales, autogestión del tiempo y planificación y capacidad para conciliar la vida familiar y laboral (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica, s. f.).	Se refiere a las competencias del talento humano de las personas colaboradoras de la Fundación Costa Rica-Canadá necesarios para la aplicación del teletrabajo.	1. Entrevistas 2. Cuestionarios 3. Revisión documental

1.3.2 Relaciones e interrelaciones

El modelo de estudio que se utiliza en esta investigación tiene como núcleo analizar los factores necesarios para el trabajo remoto en la Fundación Costa Rica-Canadá para la creación de un modelo de teletrabajo que promueva mecanismos de medición para cumplir con los requisitos, objetivos y tareas de cada puesto de trabajo. En la Figura n.º 1 se observa el modelo de análisis y mediante las variables mencionadas, de manera que permita proponer un modelo de teletrabajo que formalice el proceso en la Fundación Costa Rica-Canadá para que el Departamento de Recursos Humanos cumpla con los requerimientos establecidos como requeridos por el Departamento de Auditoría en cuanto a los mecanismos de evaluación, medición y control de los puestos de trabajo.

Figura n.º 1 Relaciones e interrelaciones



1.4 Estrategia de investigación aplicada

En toda investigación es necesario establecer una estrategia, ya que esta hace referencia al procedimiento que se aplica en la investigación para obtener el conocimiento y generar soluciones para los problemas existentes. En esta línea, Hernández y Coello (2020) indican:

> Se hace necesaria en cada investigación una estrategia de acuerdo con las condiciones específicas predominantes, atendiendo a la trayectoria del problema y el conocimiento acumulado sobre el mismo, así como a los fines propuestos. De acuerdo con lo anterior existen tres estrategias fundamentales que permiten estructurar el plan, de corte exploratorio, descriptivo o experimental (p. 55).

En vista de lo mencionado, es que en el siguiente apartado se indica la estrategia que permite comprender e interpretar desde diversos puntos de vista el tema por desarrollar. Asimismo, se presentan las distintas fuentes de información, se establece la población, la muestra y los métodos de recopilación de datos necesarios para desarrollar los objetivos que se plantearon.

1.4.1 Tipo de investigación

En este apartado se delimita el tipo de investigación por desarrollar, los métodos e instrumentos a emplear. Lo anterior tiene el fin de orientar la recopilación de los datos pertinentes y analizarla posteriormente.

En esa línea, es importante mencionar que la investigación se define por Rodríguez (2020) como la: "Forma de conocimiento racional, sistemático, exacto, verificable y, por consiguiente, fiable. Permite comprender e interpretar desde diversos puntos de vista la realidad, ayuda a desarrollar la curiosidad y la creatividad para la solución de problemas específicos" (p. 20).

Es decir, la investigación permite comprender, interpretar y desarrollar una situación o un problema, lo que hace que esta sea atractiva para la solución de problemas y para aumentar el conocimiento. En vista de lo mencionado, existen diversos tipos de investigaciones que se utilizan para establecer o confirmar hechos. Al respecto, Rodríguez (2020) indica:

> Los principales tipos de investigación científica se pueden clasificar según distintos criterios: el objetivo de la investigación, el tipo de datos empleados, el conocimiento que se tiene del objeto de estudio, el grado de manipulación de variables o según la rama de la ciencia (p. 21).

Dado lo que indica Rodríguez de la variedad de tipos que existen, es que la investigación se delimita para una mejor comprensión como descriptiva, ya que se pretende recopilar datos e información sobre cada uno de los puestos de trabajo, así como de la modalidad de trabajo empleada en dicha Fundación. Al respecto, Hernández (2018) dicta que la investigación descriptiva: "Tiene como principal función especificar las propiedades, características, perfiles,

grupos, comunidades, objetos o cualquier fenómeno. Se recolectan datos de la variable de estudio y se miden" (p. 36).

Por lo mencionado, el presente trabajo se encuentra en la investigación descriptiva. En esta, la recolección y la interpretación de los datos son fundamentales para el previo análisis y evaluación del panorama o escenario actual de la fundación y con base en esto proponer mejoras en los procesos y actividades del Departamento de Recursos Humanos, que sean aplicables en el teletrabajo y que permitan formalizar el modelo que emplea actualmente la institución.

Además del tipo de investigación, también se define que el enfoque de esta es mixto, debido a que permite una integración sistemática de los métodos cuantitativos y cualitativos en un solo estudio. Lo anterior tiene el fin de que su abordaje sea integral y se obtengan mejores resultados. En relación con lo anterior, Hernández (2018) define el enfoque mixto de la siguiente manera:

> Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (p. 612).

Se toma en cuenta lo que propone Hernández (2018), ya que para obtener una percepción más amplia y un mejor conocimiento de la situación de la Fundación Costa Rica-Canadá en cuanto al teletrabajo es necesario analizar datos tanto cuantitativos como cualitativos.

1.4.2 Fuentes de investigación

Las fuentes de investigación se definen como: "Instrumentos para el conocimiento, acceso y búsqueda de la información, su objetivo principal es el de buscar, fijar y difundir la fuente de información implícita en cualquier soporte físico" (García, 2019, párr. 1). Por lo tanto, en esta sección se describen las fuentes que se utilizan en el desarrollo del proyecto. Lo anterior tiene el fin de obtener la información necesaria para cumplir con los objetivos establecidos.

- **Fuentes primarias**

Las fuentes primarias son las que no existen antes de desarrollar una investigación y se crean específicamente para ella a través de la observación, cuestionario, encuesta, entrevista o experimento. Al respecto Fernández *et al. (*2020) indican: "Las fuentes primarias se

corresponden a materiales y registros originales de acontecimientos sociales, políticos, culturales, económicos, científicos, etc. producidos por las personas que fueron testigos o que participaron directamente en los mismos" (p. 28). Por esto, el contar con este tipo de fuentes es importante para el logro de los objetivos que se plantearon, ya que estas permiten obtener información directa de la entidad, así como de cada una de las personas colaboradoras que trabajan en esta. Además, es relevante mencionar que se usa principalmente el cuestionario y la entrevista.

- **Fuentes secundarias**

Aunado a las fuentes primarias es esencial utilizar fuentes secundarias, ya que estas permiten fortalecer y complementar las fuentes primarias. Las fuentes secundarias se definen por Fernández *et al. (*2020) como:

> Aquellas que han sido creadas por personas que no vivieron los acontecimientos en primera persona. Son aquellas fuentes que han sido creadas con posterioridad y, en última instancia, se basan en la información obtenida de fuentes primarias. Las fuentes secundarias implican un cierto grado de interpretación por parte de los autores por lo que no se debe obviar la existencia de un determinado grado de subjetividad implícita (p. 28).

Es decir, la información está disponible antes de que surja la necesidad de contar con ella para llevar a cabo la investigación que la necesita. Por lo tanto, esta permite sustentar las bases del trabajo y fortalecer las fuentes primarias. Se utiliza bibliografía de diversos autores y de sitios web que brindan datos para cumplir con los objetivos del estudio.

1.4.3 Población

La población puede definirse como: "El total de las unidades de estudio, que contienen las características requeridas, para ser consideradas como tales […]. Estas unidades pueden ser personas, objetos, conglomerados, hechos o fenómenos, que presentan las características requeridas para la investigación" (Ñaupas *et al.*, 2018, p. 334). De acuerdo con lo anterior, la población para el presente estudio corresponde a las personas funcionarias de la Fundación Costa Rica-Canadá, lo que corresponde a un total de 47 colaboradores distribuidos en los siguientes departamentos:

- Auditoría interna (3 colaboradores).
- Gerencia (4 colaboradores)
- Asesoría legal (3 colaboradores).
- Desarrollo Humano (2 colaboradores).
- Cobro y Plataforma (7 colaboradores).

- Financiero Administrativo (6 colaboradores).
- Gestión de Clientes (11 colaboradores).
- Tecnologías de Información (6 colaboradores).
- Unidad Técnica (5 colaboradores).

1.4.4 Recopilación de los datos

En el siguiente apartado se describen los instrumentos con los que se pretende recopilar los datos para la investigación. Lo anterior tiene el fin de obtener la información necesaria y la opinión de las personas involucradas. En esta línea, Hernández Sampieri (2018) indica que la recolección de datos: "Implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico" (p. 226). Por esto, es importante definir los métodos, técnicas e instrumentos que se utilizan.

-Métodos, técnicas e instrumentos que se utilizan

En este segmento se describen los métodos, técnicas y recursos que se emplean en el proyecto con el propósito de comprender la situación en cuanto al trabajo remoto en la Fundación Costa Rica-Canadá. Por ende, se utiliza el cuestionario, la entrevista y la revisión documental. En relación con la fuente *cuestionario*, Cisneros-Caicedo *et al.* (2022) indican:

> Este instrumento consiste en una serie de preguntas organizadas, estructuradas y específicas, que permiten medir o evaluar una o varias de las variables definidas en el estudio, respondiendo al planteamiento del problema e hipótesis. En el cuestionario las preguntas, abiertas o cerradas, entre otras, y sus contenidos son tan variados como los aspectos que se pretendan medir, sin embargo, cada pregunta y sus posibles respuestas deben ser diseñadas, implementadas y valoradas con rigor estadístico, y el esquema a seguir debe obedecer a un orden en gran medida jerárquico para asegurar la calidad del resultado (p. 14).

Por lo tanto, el cuestionario permite obtener la información necesaria de primera mano. Por esto, se le aplica a cada una de las personas colaboradoras que teletrabajan en la Fundación Costa Rica-Canadá y al profesional en Recursos Humanos para tener una visión amplia de su situación y percepción con respecto al teletrabajo. Por otro lado, la entrevista según Arenal (2019):

> Se basa en el seguimiento de un guion de entrevista, en el que se plasman todos los tópicos que se desean abordar a lo largo de los encuentros, por lo que previo a la sesión se deben preparar los temas que se desean abordar (p. 25).

Es decir, es una forma oral de comunicación que permite en poco tiempo reunir información importante. Por esto, se utiliza para la presente investigación, ya que da la posibilidad de

obtener información más precisa y de mayor acercamiento al Área de Recursos Humanos de la Fundación Costa Rica-Canadá y apreciación del estado de esta. En esta misma línea, Ñaupas *et al. (*2018) indican que la entrevista es:

> Es una modalidad de la encuesta, que consiste en formular preguntas en forma verbal al encuestado con el objetivo de obtener respuestas o informaciones y con el fin de verificar o comprobar las hipótesis de trabajo; es una especie de conversación formal entre el investigador y el investigado o entre el entrevistador y el entrevistado o informante (pp. 299-250).

Es decir, esta modalidad permite obtener información directa y más estructura para recopilar la información necesaria para fundamentar la investigación. Por esto, se realiza una primera entrevista de forma digital, por medio de correo electrónico, la cual consiste en seis preguntas estructuradas. Posteriormente, se lleva a cabo una segunda entrevista no estructurada. Lo anterior tiene el fin de conocer acerca del teletrabajo en la Dirección de Recurso Humano y en el Departamento de Auditoría de la Fundación Costa Rica-Canadá.

Para efectos de esta investigación se aplica el tipo de entrevista estructurada, la cual según Ñaupas *et al. (*2018):

> Llamada también entrevista dirigida, controlada, o guiada; es aquella que se ciñe a un plan preestablecido, a un diseño y se realiza de acuerdo con una guía o formulario previamente preparado con preguntas que responde a las hipótesis formuladas. El instrumento fija los reactivos y el orden en que se harán. Este tipo de entrevista es el más aconsejable porque permite procesar mejor los datos e informaciones proporcionados (p. 295).

El tipo de entrevista estructurada que se aplica aborda el tema en un orden de preguntas. Si bien es cierto, toda la información brindada es relevante en el momento de realizar el análisis de esta y adquirir sus resultados, este instrumento cuenta con la elasticidad de adecuarse a los sujetos y a las condiciones exhibidas durante su aplicación. Dicha entrevista se aplica a las personas colaboradoras y al encargado de Recursos Humanos de la Fundación Costa Rica-Canadá.

Por otra parte, se pretende aplicar también la entrevista semiestructurada, la cual se define por Ñaupas *et al. (*2018) de la siguiente manera: “Es la que basándose en una guía no es tan formal y rígida porque permite que el entrevistador pueda introducir algunas preguntas para esclarecer

vacíos en la información; esto quiere decir que no todas las preguntas están predeterminadas" (p. 295).

Con este tipo de instrumento se pretende abordar temas que no se esclarecieron durante la aplicación de la entrevista estructurada. La finalidad es no dejar ninguna clase de información sin análisis, debido a que ante lo expuesto, el uso de los instrumentos y herramientas mencionadas es primordial para el desarrollo de la investigación, así como para fundamentar las bases y, por ende, para desarrollar los objetivos que se plantearon en el estudio.

1.4.5 Análisis e interpretación de los datos

En este segmento se describe el análisis e interpretación de los datos, que abarcan las variables e indicadores, instrumentos y fuentes que se relacionan con los objetivos específicos. A continuación, se detalla en la tabla adjunta:

Tabla n.º 2 Análisis e interpretación de los datos

Objetivos específicos	Variables	Indicadores	Instrumentos	Fuentes primarias y secundarias
Identificar los antecedentes que propician la implementación del teletrabajo en la Fundación Costa Rica-Canadá, con el fin de que se conozca el alcance que ha tenido esta modalidad de trabajo.	Antecedentes del teletrabajo.	1. Ventajas 2. Desventajas 3. Experiencias en la aplicación del teletrabajo.	1. Revisión documental. 2. Entrevista. 3. Cuestionario	1-Archivos documentales 2-Entrevista
Evaluar los perfiles de puestos en la Fundación Costa Rica-Canadá para que se identifiquen las funciones que pueden ejecutarse mediante teletrabajo.	Perfiles de puestos que se relacionan con el teletrabajo.	1. Cantidad de puestos que se relacionan con el teletrabajo. 2. Cantidad de departamentos que se relacionan con el teletrabajo. 3. Funciones de los puestos en relación con el teletrabajo.	1. Revisión documental. 2. Observación de Manuales de puestos internos. 3. Entrevistas a jefaturas. 4. Documentos de archivo. 5. Cuestionario	1-Archivo documental 2-Manuales de puestos
Determinar los elementos tecnológicos que influyen en la modalidad de trabajo que se utiliza en la Fundación Costa Rica-Canadá para el alcance de las tareas según los perfiles de puesto.	Elementos tecnológicos en la modalidad del teletrabajo	1. Nivel de compromiso de las personas colaboradoras con las TIC. 2. Nivel de adaptación de las personas colaboradoras en la modalidad de teletrabajo. 3. Herramientas que se utilizan para la ejecución del teletrabajo.	1. Entrevistas 2. Cuestionario 3. Revisión documental	1-Datos que se obtienen de la entrevista y el cuestionario.
Establecer las competencias del talento humano necesarias para la aplicación del teletrabajo en la Fundación Costa Rica-Canadá.	Competencias del talento humano	1. Gestión del tiempo en el teletrabajo. 2. Calidad del servicio en el teletrabajo. 3. Productividad en el teletrabajo.	1. Entrevistas 2. Cuestionario 3. Revisión documental	1-Datos que se obtienen de la entrevista y el cuestionario. 2-Documentos de la organización.

● **Alcances y limitaciones**

En la siguiente tabla, se muestran los alcances y limitaciones de la investigación para cada una de las variables de los objetivos específicos:

Tabla n.º 3 Alcances y limitaciones

Variables	Alcances	Limitaciones
Antecedentes del teletrabajo	Con respecto a esta variable, se busca obtener la información sobre cómo se implementa el teletrabajo en la fundación Costa Rica-Canadá.	Falta de documentación y estudios que se relacionan con el teletrabajo de la Fundación Costa Rica-Canadá.
Perfiles de puestos	Con la variable perfiles de puestos se busca identificar los requisitos de cada uno de los puestos de trabajo de la Fundación y ver cuáles son los posibles requerimientos que tiene cada puesto para cumplir con la modalidad de teletrabajo.	Falta de información de los puestos y sus tareas, así como las exclusiones de puestos por la confidencialidad de estos.
Elementos tecnológicos en la modalidad del teletrabajo	En cuanto a esta variable, se busca identificar los elementos tecnológicos que requiere cada una de las personas colaboradoras de la Fundación para realizar o ajustarse a la modalidad de trabajo remoto.	Se obtuvo información de las herramientas tecnológicas únicamente según el criterio de cada colaborador. Sin embargo, por temas de tiempo y disponibilidad de los trabajadores no se realizaron pruebas para determinar si efectivamente todas las herramientas mencionadas se utilizaban para lograr la realización de tareas.
Las Competencias del talento humano	Con respecto a esta variable, se busca conocer las competencias de talento humano que requiere cada colaborador para cumplir con sus objetivos laborales y metas establecidos	No se cuenta con datos sobre la evaluación de las competencias y habilidades de cada colaborador suministrados por parte de la Fundación. Por lo tanto, se tuvo que realizar una identificación de estas por medio de los instrumentos de investigación Falta de medición del desempeño de las personas colaboradoras, en término de productividad, calidad de servicio y gestión del tiempo por parte de la Fundación

Ante lo expuesto en las tablas anteriores, se evidencia que la presente investigación pretende recopilar resultados positivos, así como negativos, mediante información precisa y detallada,

tanto de las personas funcionarias de la Fundación Costa Rica-Canadá como de sus puestos y funciones, ya que permite conocer cómo es el avance del teletrabajo en dicha fundación.

CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA

En este apartado se muestran distintas generalidades de la organización en estudio. Por ejemplo, sus antecedentes, historia, posición actual, entre otras, con el propósito de comprender, de mejor manera, la función y razón de ser de esta entidad.

2.1. Generalidades de la Fundación Costa Rica-Canadá

Resulta trascendente para la elaboración del presente TFG presentar las generalidades de la Fundación Costa Rica-Canadá, para efectos de poner en contexto la organización donde se desarrolla el estudio.

2.1.1. Fundación Costa Rica-Canadá

La Fundación Costa Rica-Canadá se funda con el fin de ayudar inicialmente al sector rural a construir su propia casa, ejecutar proyectos sociales o apoyar a qué se desarrollen ideas para futuros proyectos de vivienda. Según menciona Danao-Schroeder (2006), la Fundación inicia cuando:

> Intermediaria entre el Banco Hipotecario de la Vivienda del sector público (BANHVI) y las organizaciones locales de base, las cuales, de otra manera, no tendrían acceso a los recursos del BANHVI. Por este medio, la Fundación ofrece un modelo para alcanzar una amplia cobertura geográfica utilizando alianzas estratégicas con organizaciones comunitarias locales (p. 1).

2.1.2.1 Reseña histórica

La Fundación se estableció en 1988, debido a que se necesitaba la figura de un ente para poder transferir el capital del fondo bilateral de una donación por parte de Canadá a una entidad no estatal. Por lo tanto, el programa de Vivienda Rural Costa Rica-Canadá pasó a ser la Fundación. Este acuerdo bilateral se convierte en el fondo de inversión y los proyectos del programa pasaron a ser parte de la Fundación. En su página web, la Fundación Costa Rica-Canadá plantea su misión:

2.1.2.2. Misión

Impulsamos el desarrollo de personas, familias y organizaciones, lo que facilita de manera sostenible el acceso a recursos para generar un impacto social positivo en las comunidades (Fundación Costa Rica-Canadá, 2021). Por otra parte, entre los objetivos que plantea la institución se encuentran los siguientes:

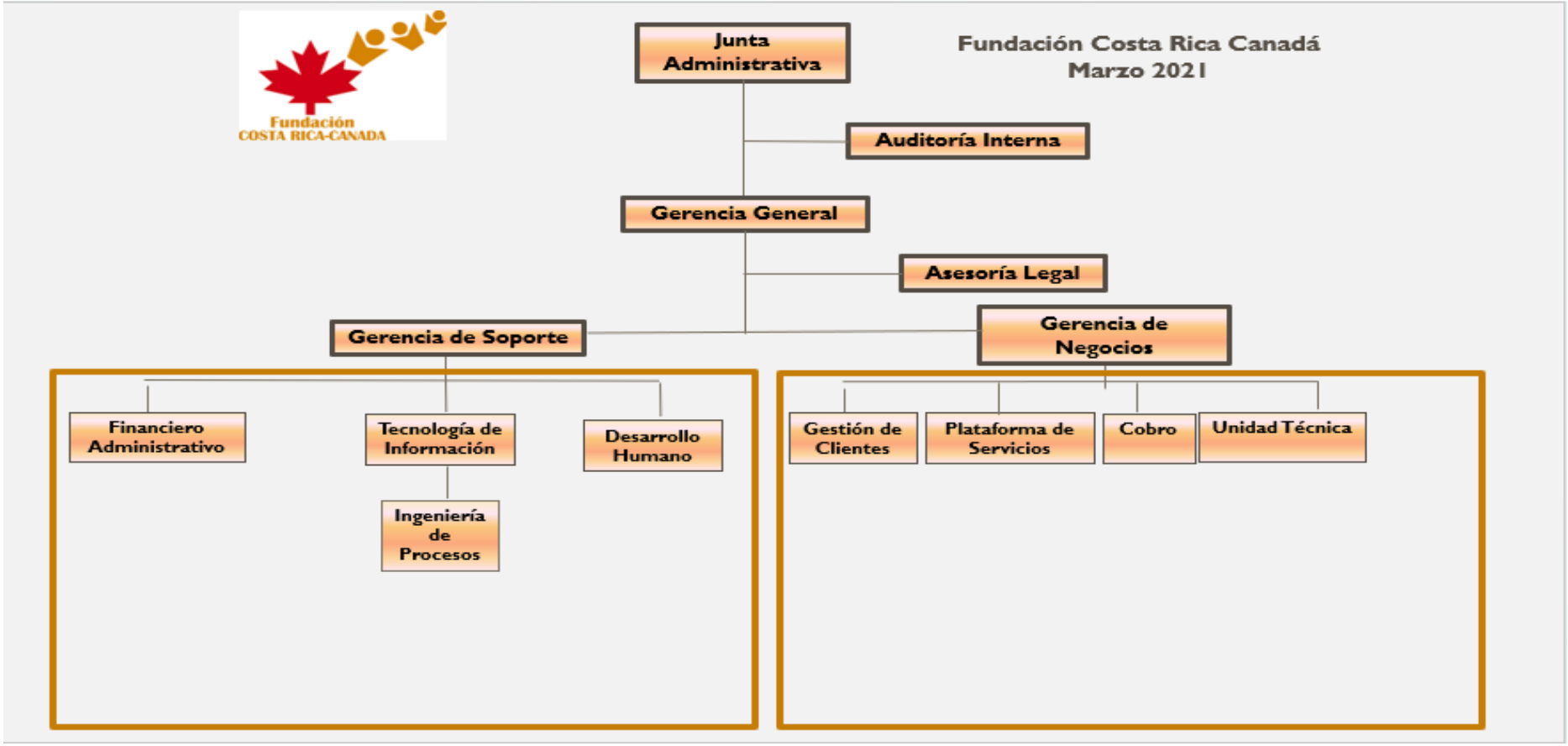
> Ofrecer opciones que permitan mejorar la calidad de vida de los costarricenses a través de alternativas de financiamiento diseñadas a la medida. Nuestros clientes encuentran en la Fundación un escalón que los llevará al progreso. Al mismo tiempo, a través de la Fundación se pueden canalizar recursos de organismos internacionales y entidades interesadas en el desarrollo de proyectos comunales (s. p.).

Además, Donato (1987, citado por Danao-Schroeder 2006) indica que el objetivo de la Fundación, según su documento constitutivo, es:

> Apoyar el desarrollo de las áreas rurales estableciendo programas de financiamiento y proyectos para la construcción de vivienda e infraestructura física y social gratuita como medio de fortalecer la permanencia de las familias en las áreas rurales. Así mismo promover y ejecutar programas y proyectos que ayuden al desarrollo económico y social de las familias necesitadas en las áreas rurales del país (p. 5).

Además de que las organizaciones con las que trabajan en los diferentes proyectos propuestos la encuentran: "Un socio estratégico por excelencia, como administradora de recursos, ya que operamos bajo los más firmes y sólidos principios de excelencia, transparencia y eficiencia" (Fundación Costa Rica-Canadá, 2021, s. p.). En cuanto al organigrama que establece la Fundación Costa Rica-Canadá, se encuentra organizado de la siguiente manera:

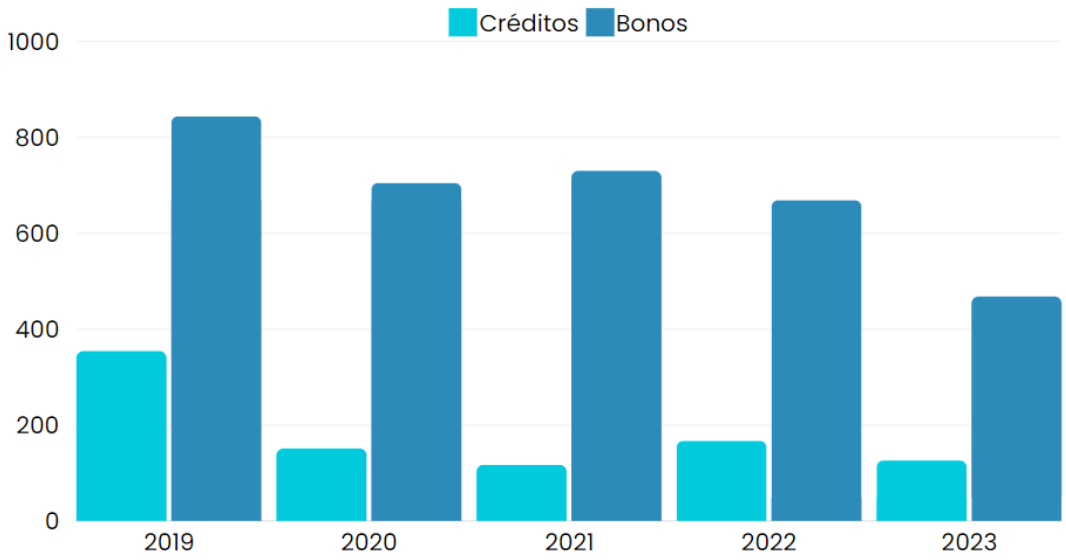
Figura n.º 2 Organigrama



Fuente: Fundación Costa Rica-Canadá (2021).

Como razón de ser, la Fundación Costa Rica-Canadá busca soluciones de vivienda para los costarricenses. En sus 36 años de trayectoria ha realizado proyectos de vivienda de la mano del Banhvi, un ente colocador de bonos, además, brinda créditos para fortalecer la solución de vivienda del país. A continuación, se presenta una cantidad aproximada de bonos y créditos brindados por la Fundación Costa Rica-Canadá en los últimos 5 años.

Gráfico n.º 1 Créditos y bonos Fundación Costa Rica-Canadá 2019-2023



Fuente: Fundación Costa Rica-Canadá (2021).

Se denota que a través de los años la Fundación ha tenido un impacto de suma importancia en el sector vivienda. Gracias a su labor de entidad autorizada ha otorgado un promedio de 700 bonos al año, del 2019 a 2023. Además de esto, se brindan créditos de vivienda y créditos personales hipotecarios, cuyos principales clientes son desde agricultores, amas de casa y personas con ingresos propios. En promedio se han apoyado a 232 personas al año en los últimos 5 años, mejorando el acceso al sector vivienda y reafirmando su labor en este nicho de bien social.

2.2 Aspectos legales

Dentro de los aspectos legales y leyes que afectan la investigación se encuentra:

Tabla n.º 4 Legislación y normativa

Legislación y normativa	Artículos	Relación con la investigación
Ley de Fundaciones n.º 5338 de 28 de agosto de 1973.	Artículo 1º.- Reconócese personalidad jurídica propia a las fundaciones (*), como entes privados de utilidad pública, que se establezcan sin fines de lucro y con el objeto de realizar o ayudar a realizar, mediante el destino de un patrimonio, actividades educativas, benéficas, artísticas o literarias, científicas, y en general todas aquellas que signifiquen bienestar social.	La Fundación Costa Rica-Canadá se establece en 1988, debido a que se necesitaba la figura de un ente para poder transferir un capital del fondo bilateral a una entidad no estatal. Por lo tanto, el Programa de Vivienda Rural Costa Rica-Canadá pasó a ser la Fundación. Su principal objetivo y su patrimonio beneficia al sector vivienda del país.
	Artículo 7º.- Las fundaciones no tienen finalidades comerciales. Sin embargo podrán realizar operaciones de esa índole para aumentar su patrimonio, pero los ingresos que obtengan deberán destinarlos exclusivamente a la realización de sus propios objetivos.	Además de ser una entidad autorizada por el Banco Hipotecario de la Vivienda, la Fundación Costa Rica-Canadá brinda créditos hipotecarios a los costarricenses, en especial a un sector de población que no se toma en cuenta en otras entidades crediticias, como los trabajadores con ingresos propios. Busca aumentar su patrimonio para seguir ayudando al sector vivienda del país.

Ley del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda y Creación del Banhvi (Banco Hipotecario de la Vivienda), n.º 7052 de 13 noviembre de 1986.	Artículo 9º- El Banco Hipotecario de la Vivienda no estará facultado para hacer operaciones financieras directamente con el público. Conforme con esta Ley, las entidades autorizadas y las instituciones, públicas o privadas, dedicadas al financiamiento de vivienda podrán conceder préstamos a las personas calificadas como usuarios del Sistema, para la construcción, o adquisición de viviendas o la adquisición de lotes. Sin embargo, podrán participar en operaciones de compra de activos hipotecarios o de activos financieros de otro tipo a las entidades autorizadas, tendientes a generar operaciones de titularización hipotecaria, operaciones fiduciarias o de cualquier otro tipo, que permitan la movilización de dichos activos para generar nuevos recursos financieros. Los activos hipotecarios o financieros en general que compre o adquiera el Banco Hipotecario de la Vivienda según esta disposición, serán fideicometidos en la forma que establezcan los respectivos reglamentos del Sistema y los correspondientes contratos, de	El Banco Hipotecario de la Vivienda a pesar de ser el ente encargado del bono de vivienda no está facultado para hacer operaciones con el público por lo que en este artículo define qué tipo de entidades son elegibles para participar en el sistema Nacional de Vivienda, siendo la Fundación Costa Rica-Canadá una de estas. Además,, brinda el permiso para conceder préstamos y fortalecer al sector vivienda del país.

	acuerdo con la necesidad de la operación.	
Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor n.º 9859 de 20 de diciembre de 1994.	Artículo 36 bis- Límites en las operaciones financieras, comerciales y los microcréditos La tasa anual máxima de interés que podrán cobrar las personas físicas o jurídicas que otorguen financiamiento a un tercero para operaciones financieras, comerciales y microcréditos deberá ajustarse a los límites establecidos en este artículo. La tasa anual máxima de interés para todo tipo de crédito, salvo para los microcréditos, se calculará sumando el promedio simple, del promedio ponderado de los últimos doce meses de la tasa de interés activa, más doce coma ocho (12,8) puntos porcentuales. Dicho resultado se multiplicará por uno coma cinco (1,5).	La ley tiene como objetivo la regulación de las tasas de usura para proteger a las personas consumidoras y promover la estabilidad y la equidad en el sistema financiero. Además, busca prevenir prácticas abusivas por parte de las entidades crediticias. Como la Fundación es una entidad que brinda créditos debe apegarse al artículo de esta ley.

Ley para Regular el Teletrabajo n.º 9738 de 18 de setiembre de 2019	Toda la ley.	El propósito de esta ley es normar y poner en práctica el trabajo a distancia como una herramienta para incrementar el empleo y actualizar, tanto las instituciones públicas como las empresas privadas. Además, busca como principal objetivo regular los derechos laborales de los trabajadores remotos, donde se busca un equilibrio entre la flexibilidad laboral y la protección de sus condiciones de empleo.

Según se explica en la tabla anterior, en relación con los aspectos legales, la Fundación Costa Rica-Canadá se regula por diferentes tipos de leyes vigentes en el país, principalmente por la Ley de Fundaciones, la cual reconoce la creación y funcionamiento de estas. Seguido de la Ley del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda y Creación del Banhvi (Banco Hipotecario de la Vivienda), que es el ente regulador del sistema vivienda del país, con el cual la Fundación tiene lazos estrechos para cumplir con sus objetivos organizacionales.

Asimismo, debido a que la Fundación acude al teletrabajo para seguir con sus funciones ante la pandemia de la COVID-19 y después de esta, es necesario que cumpla las regulaciones de la Ley n.º 9738. En esta se indican los derechos y obligaciones que tienen las personas en puestos de teletrabajo y sus patronos.

Una vez mencionadas las generalidades de la Fundación, como su misión, visión, conformación de su organigrama y aspectos legales en los cuales está involucrada, se logra dar un panorama general de esta entidad. Esta está comprometida con el sector vivienda del país y su principal objetivo es lograr que el costarricense adquiera una casa propia mediante los beneficios que ofrece a la población.

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

En este apartado se pretende desarrollar los conceptos más relevantes que se relacionan con el objeto de estudio de la investigación. Lo anterior tiene el fin de analizar los factores necesarios para el trabajo remoto en la Fundación Costa Rica-Canadá. A continuación, se describen conceptos y los antecedentes que se relacionan con el tema en estudio, considerando los objetivos, las variables y los indicadores del proyecto investigativo.

3.1 Teletrabajo

En la actualidad, las organizaciones deben adaptarse a los diferentes retos que se presenten en la sociedad en los ámbitos como el tecnológico, el profesional, el emocional y hasta la salud. En este último, en el 2020 con la declaración de la pandemia del coronavirus, las entidades deben ajustarse a esta nueva realidad, lo que genera un crecimiento en la modalidad del teletrabajo. Como mencionan Díaz y Díaz (2022):

> En el libro Ethnologie du bureau se destaca el rol de la pandemia en el crecimiento explosivo del teletrabajo de la siguiente manera: Ya había 250,000 teletrabajadores en Francia antes de la crisis sanitaria; pero se contaron 3,000,000 durante los tres meses del primer confinamiento en la primavera de 2020 (pp. 53-54).

Por lo tanto, se puede inferir que el teletrabajo, como modalidad, está en auge desde la pandemia de la COVID-19. Este modelo supone una forma de organizar el trabajo, de manera que genere ventajas, pero puede implicar también algunos riesgos. Al respecto, Fernández-Lozano (2023) define el teletrabajo como un: "Tipo específico de trabajo en el propio domicilio, realizado en ocupaciones de servicios que usan masivamente tecnologías de la información" (p. 2). Entonces, se puede afirmar que el teletrabajo se utiliza especialmente en organizaciones y empresas en las que la mayoría de sus tareas o funciones se pueden realizar por medio de las TIC.

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (s. f.) indica que la figura del teletrabajo:

> Busca apoyar los procesos de modernización organizacional, el aumento en la productividad, la mejora en la calidad de los servicios, la reducción de costos, la inclusión social, el equilibrio entre la vida laboral y personal de los trabajadores, la movilidad urbana y la protección al medio ambiente (párr. 3).

Es decir, esta es una respuesta a las necesidades cambiantes del entorno y, por ende, de las organizaciones, para mantenerse competitivas. En vista del aumento de la aplicación de esta modalidad de trabajo en Costa Rica, el 30 de septiembre de 2019 se publicó en el Diario Oficial La Gaceta el Decreto Legislativo n.º 9738 que contiene la Ley para Regular el Teletrabajo, a la cual están sujetos, tanto la administración pública como el sector privado, que tiene por objeto promover, regular e implementar el teletrabajo como un instrumento para la generación

de empleo y modernización de las instituciones públicas y privadas, a través del uso de tecnología de la información y comunicación. Es importante mencionar que la Ley n.º 9738 (2019) define el teletrabajo como:

> Una modalidad de trabajo que se realiza fuera de las instalaciones de la persona empleadora, utilizando las tecnologías de la información y comunicación sin afectar el normal desempeño de otros puestos, de los procesos y de los servicios que se brindan. Esta modalidad de trabajo está sujeta a los principios de oportunidad y conveniencia, donde la persona empleadora y la persona teletrabajadora definen sus objetivos y la forma en cómo se evalúan los resultados del trabajo (p. 4).

Esta ley garantiza que las condiciones de la persona teletrabajadora no se vean afectadas al cambiar la modalidad, sino que por el contrario, se mantengan los beneficios laborales que las personas colaboradoras mantienen si se encontraran de forma presencial. Es así como esta ley del teletrabajo se convierte en una manera de resguardar el bienestar de ambas partes.

Aunado a esto, el Acuerdo Marco Europeo de 2022 (citado por Fernández-Lozano, 2023) define el teletrabajo como:

> Una forma de organización y/o de realización del trabajo utilizando las tecnologías de la información, en el marco de un contrato o de una relación laboral, en la que un trabajo, que también habría podido realizarse en los locales del empresario, se ejecuta habitualmente fuera de esos locales (p. 2).

En este orden de ideas, el teletrabajo implica que las organizaciones estén obligadas a tener definidos los roles de trabajo y tareas, de manera que exista el orden para obtener los objetivos que se plantearon. En relación con lo anterior, Gallegos-Muñoz *et al. (*2022) indican que el teletrabajo:

> Implica un cambio de mentalidad que permita en cierto grado, impulsar la autonomía del trabajador en la forma de cómo organizarse, y por otro lado la confianza que el empleador debe depositar para que esto funcione de acuerdo a lo planificado (p. 2).

Es decir, para que esta modalidad tenga éxito se deben respetar los roles establecidos en cada una de las entidades según los requerimientos y objetivos definidos.

3.2 Antecedentes del teletrabajo

El teletrabajo es una de las transformaciones en el ámbito laboral que implica un impacto, tanto para el trabajador como para el empleador y ha sido producto del desarrollo del conocimiento y la implementación de las tecnologías de información. Weller (2020) menciona que:

> Una de las transformaciones del trabajo facilitadas por la digitalización es el teletrabajo que, en ocasiones, ha sido fomentado no sólo por su potencial papel en el ámbito laboral, sino también por su posible contribución a una mejor conciliación entre el trabajo y la vida familiar, la descongestión del tráfico urbano y la descontaminación correspondiente (p. 12).

Como se menciona, esta modalidad ha sido fomentada por su buen papel en el ámbito laboral. Sin embargo, su crecimiento e implementación se deriva de la pandemia por la COVID-19. Al respecto, Bobadilla y Rodríguez (2022) mencionan:

> La pandemia del COVID-19, vino a complejizar la vida de las personas, a cambiar el modo de actuar, de pensar, de socializar, las condiciones de trabajo, el uso de tecnología, identificar prioridades, que en otro contexto no lo eran, darle valor a la familia, al uso del tiempo, hacer acopio de todos los recursos para no sucumbir ante la incertidumbre de lo que no podemos controlar (p. 22).

Es decir, en tiempos cambiantes como los del entorno actual, en donde las personas priorizan el crecimiento personal, espacios que les permitan compartir con sus familias, crecer profesionalmente, reducir los tiempos de transporte, el teletrabajo se considera la modalidad que se ajusta a las nuevas necesidades y deseos de las personas. En sí mismo, el teletrabajo constituye una serie de beneficios que buscan promover el bienestar de las personas colaboradoras. Santiago-Toner (2023) indica que: "El teletrabajo es un recurso laboral que, con ciertas adaptaciones, puede actuar como un agente de bienestar emocional, regular el conflicto trabajo-familia y activa procesos organizacionales claves como la motivación intrínseca y el comportamiento creativo" (p. 1). Por tanto, esta modalidad de trabajo promueve la motivación y beneficios para los colaboradores y esto indirectamente aporta ganancias a las organizaciones.

3.2.1 Ventajas

La modalidad de trabajo remoto es atractiva para las organizaciones y para las personas colaboradoras, ya que esto permite al talento humano beneficiarse en aspectos como la disminución del tiempo de traslados, el ahorro de combustible, una mayor interacción familiar, flexibilidad de horarios, entre otras. Por otro lado, a las entidades les da la posibilidad de tener una mayor satisfacción de sus colaboradores, lo cual se refleja en el aumento de productividad y el cumplimiento de los objetivos. Tosca-Vidal (2022) menciona que:

> Los beneficios de la gestión del teletrabajo en las organizaciones son: aumentar la productividad y la minimización de los costos fijos y, por el otro, los empleados tienen tiempo para realizar sus labores, flexibilidad para desarrollar sus actividades y la percepción de una mejora en su calidad de vida, por la reducción de sus niveles de estrés y de la presión en el desarrollo de sus tareas (p. 8).

Es decir, el trabajo remoto beneficia a ambas partes, tanto a las organizaciones como a las personas colaboradoras. Por un lado, las entidades aumentan sus ganancias, ya que al contar con colaboradores satisfechos estos se identifican y se comprometen con la visión, misión y objetivos y centran sus esfuerzos, lo que genera el aumento de la productividad. Por otra parte, los trabajadores se sienten beneficiados, pues las empresas les brindan motivaciones más allá de las salariales, les brindan flexibilización, crecimiento personal y profesional, entre otros. Al respecto Cruz (2022) identifica que algunas de las ventajas del teletrabajo para los colaboradores son: "Autonomía en el manejo del tiempo, estar pendiente de actividades adicionales, y por supuesto tener tranquilidad en temas de transporte, gastos adicionales, y el tener tiempo con la familia" (p. 3).

Estos aspectos son ventajas de la modalidad del trabajo remoto. Por esto, cada día tiene mayor uso e implementación en las organizaciones. Asimismo, es una de las más cotizadas por la fuerza laboral. Además de las ventajas mencionadas, Montero *et al. (*2020) mencionan lo siguiente:

> En un porcentaje mayor las personas ven un ahorro con el teletrabajo asociado a tiempo en traslados del hogar a la oficina y viceversa, del mismo modo la disminución de gastos menores denominados hormiga que implican una derogación mayor en el presupuesto personal o familiar. Las personas teletrabajadoras reconocen que cuentan con las herramientas y equipos necesarios para atender su puesto de trabajo, lo que facilita la transición y adaptación de esta condición laboral entre empleador y empleado. El teletrabajo es percibido como un beneficio que permite un balance o conciliación entre el trabajo y la familia, ya que las personas teletrabajadoras tienen la posibilidad de compartir más tiempo con sus familias. También perciben que tienen otros beneficios a la hora de hacer teletrabajo, tales como: disminución de gastos en alimentación y transportes, optimización del tiempo que les permite no solo atender las responsabilidades y deberes de su puesto de trabajo, sino que se cuenta con tiempo para

> hacer ejercicio y comer saludablemente desde el hogar. Desde la perspectiva del ambiente se genera un aporte positivo a la huella de carbono entre otros (p. 13).

Como se aprecia, varios autores coinciden con la gran cantidad de ventajas que posee la modalidad de trabajo remoto. Sin embargo, no se puede obviar que esta aún tiene vacíos y, por ende, también genera desventajas para ambas partes.

3.2.2 Desventajas

El teletrabajo plantea la opción de realizar el trabajo en los hogares, o bien en instalaciones fuera de la empresa u organización, lo que hace que tanto la compañía como la persona colaboradora se vean expuestos a situaciones que les pueden perjudicar. Por ejemplo, si no se ordenan con sus tareas, los trabajadores tienen la posibilidad de verse obligados a laborar horas extra sin remuneración. Además, se pierde la comunicación e interacción, hasta puede afectar su salud por falta de los equipos y mobiliarios correctos para ejecutar el teletrabajo. En relación con esto, Carrasco-Mullins (2021) menciona que algunas desventajas para las personas colaboradoras son:

> Espacio de trabajo no adecuado, falta de comunicación, invisibilidad en la organización, horas de trabajo extendidas, gastos previamente asumidos por el empleador, conflictos entre vida laboral y vida privada, desarrollo de carrera, limitaciones de promociones, aislamiento, expectativas poco realistas de desempeño e impactos psicológicos (p. 4).

No obstante, no solo existen desventajas para el talento humano, sino también las hay para las organizaciones, ya que estas, al aplicar dicha modalidad, tienen que invertir en paquetes informáticos, equipos de tecnología, dotar de servicios de Internet, tener una menor interacción entre las personas colaboradoras, menos manejo del tiempo de trabajo. En esta línea Cruz (2022) identifica desventajas alrededor del trabajo mediado por la tecnología y menciona que algunas son: “Dificultad para controlar el tiempo al empleado, sedentarismo y el riesgo de trabajar horas adicionales” (p. 3). Por ende, estas condiciones, si no se tratan adecuada y oportunamente, pueden generar un rompimiento de la relación laboral e insatisfacción de los colaboradores que por consecuencia, puede reflejarse en disminución de productividad y sentido de pertenencia a la organización. Aunado a lo anterior, Carrasco-Mullins (2021) indica que otras de las desventajas de las entidades frente al trabajo remoto son las siguientes:

> Comunicación limitada de teletrabajadores con la organización, procedimientos claros, compensación y beneficios, coordinación del trabajo, falta de compromiso de los

> teletrabajadores, cambios de cultura organizacional, medición de desempeño laboral, manejo y liderazgo efectivo de teletrabajadores, seguridad de información de la organización y soporte técnico (p. 4).

Es decir, a pesar de que esta modalidad de trabajo tiene múltiples beneficios implica controles para no perder la misión y visión de la entidad y cumplir así los objetivos que se plantearon, este es el reto al que se enfrenta actualmente todo negocio que decide ajustarse a esta forma de trabajo. Tomasina y Pisani (2022) mencionan que:

> El teletrabajo puede disminuir el sentido de bienestar físico y mental en su relación con factores tales como el aislamiento social, los tiempos de trabajo prolongados, con el consiguiente aumento de la carga cognitiva, o la falta de actividad física, entre otros aspectos (párr. 21).

Por esto, la necesidad de compromiso de las partes que deciden firmar un contrato que involucra llevar a cabo trabajo remoto.

3.2.3 Experiencias en la aplicación del teletrabajo

Los tiempos cambian y las organizaciones deben adaptarse; ahora no es suficiente ser productivo, sino que el siguiente paso es ser innovador. Saldarriaga *et al.* (2019) mencionan que: "Hoy la innovación ha tomado gran importancia en el sector empresarial, su aplicación se considera fundamental cuando se requiere lograr el éxito empresarial en un medio competido para ser sostenibles en el mercado" (p. 2). Por lo mencionado, las entidades constantemente buscan adaptarse a las necesidades del entorno. Un ejemplo de esto es una empresa 100 % nacional, que en tiempos de pandemia lleva el teletrabajo a otro nivel, se trata de laboratorios Zepol.

> Lucrecia Campos, Directora de Gestión de Talento de Laboratorios Zepol, explicó que desarrollaron toda una serie de iniciativas para apoyar a sus colaboradores durante el teletrabajo más allá de la parte laboral. Esto no solo en el país sino también con los que residen en Nicaragua, Panamá, Honduras y El Salvador. Así, por ejemplo, implementaron actividades virtuales como clases de acondicionamiento físico, conciertos en vivo, charlas interactivas, envían mensajes motivacionales, realizaban Café Virtual para conversar temas que no sean de trabajo, entre otros. Nuestro objetivo con todas estas acciones ha sido acercarnos a la gente y seguir disfrutando la vida a pesar de la distancia. Nos preocupamos por su salud y por mantener la unión entre

> todos. A su vez, incluyeron consultas médicas virtuales y han incorporado inclusive en ellas aspectos generales de ergonomía (Montero, 2021, párr. 4).

En vista de lo mencionado, se aprecia que la aplicación del teletrabajo en empresas costarricenses tiene un impacto positivo y ha sido aceptado por sus colaboradores. Pero, también implica un compromiso, esfuerzo de seguimiento y control por parte de la organización. Sobre este punto, el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2022) en la Encuesta continua de empleo III trimestre 2021 menciona que el 13.6 % de personas asalariadas están teletrabajando y señala los siguientes datos:

> El 64,0 % del total de personas asalariadas teletrabajadoras indicó estar de acuerdo en que esta modalidad les ha permitido mejorar el rendimiento o productividad de sus labores para la empresa o institución para la que trabaja. El 20,9 % no está de acuerdo ni en desacuerdo y, por último, el 15,1 % está en desacuerdo. Las principales ramas de actividad de las personas asalariadas teletrabajadoras que afirmaron que esta modalidad les mejoró su productividad son el área de la enseñanza (19,2 %), actividades financieras y de seguros (14,8 %) y actividades de los servicios administrativos y de apoyo (11,7 %). Por otra parte, el 80,2 % del total de personas asalariadas teletrabajadoras indicó estar de acuerdo en que el teletrabajo les ha permitido mantener un equilibrio entre su vida personal, familiar y laboral. El 12,0 % mencionó que no está de acuerdo ni en desacuerdo y, por último, el 7,8 % está en desacuerdo en que el teletrabajo haya mantenido el equilibrio entre lo personal y lo laboral. Del total de quienes están de acuerdo el 53,5 % son mujeres (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2021, párr. 10-12).

Es decir, las experiencias de la aplicación del teletrabajo en Costa Rica, según los datos mencionados, han sido beneficiosas y son consideradas así por las personas, ya que logran encontrar ese balance de la vida personal con la laboral y que indirectamente benefician a la sociedad y a las organizaciones.

3.3 Perfiles de puestos que se relacionan con el teletrabajo

Los perfiles de puestos son una guía para las personas colaboradoras en relación con las tareas y objetivos que deben cumplir. La Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (Procomer, 2023), en relación con los perfiles de puestos menciona que:

> El manual de perfiles de puesto es un instrumento oficial que pretende ordenar y organizar el trabajo de los diferentes puestos que existen en una empresa o institución, definiendo cada puesto de forma que sirva de base para la ejecución de los diferentes procesos de Gestión Humana tales como: reclutamiento y selección, administración salarial, desarrollo, desempeño, planeación laboral, entre otros (p. 2).

De esta manera, los perfiles de puestos buscan tener claridad y estructura en la información referente a cada puesto de trabajo. Los perfiles varían por el conjunto de deberes, requisitos y responsabilidades que se establecen; es así como se distinguen diferentes cargos, para que una persona desempeñe positivamente su puesto, lo que evita generar una serie de conflictos.

En la modalidad de teletrabajo, los perfiles de puestos pueden sufrir una alteración por el tipo de cambio en su aplicación. Esto se debe a que cada colaborador debe realizar modificaciones y desempeñar dichas funciones de manera remota, tomando en consideración que ya no se encuentran en el espacio tradicional en el que se realizaban las acciones. Por lo tanto, aquí es donde inicia la adaptación del perfil de puesto, migrando a lo que es una modalidad que les solicita apoyarse en las TIC y en la comunicación para gestionar las relaciones laborales y objetivos.

Por otra parte, Palomo (2021) menciona que:

> Los puestos de trabajo constituyen el vínculo entre las características de la organización y las personas, y va a determinar las actividades que debe realizar el ocupante del puesto, las competencias que debe poseer, el salario que va a recibir, su contexto físico, social y organizativo, etc., por tanto, el buen conocimiento de los puestos de trabajo es el punto de partida de todas las actividades que se desarrollan en el área de la gestión de personas y el desarrollo del talento (p. 9).

En vista de que los puestos de trabajo constituyen la conexión entre las características de la organización y las personas, se enfatiza la necesidad de que las organizaciones identifiquen y, por ende, establezcan muy detalladamente el perfil de puesto que requieren, ya que este es el que determina las tareas y objetivos que la persona colaboradora debe realizar y la manera en la que se mide su cumplimiento. Además, una vez definido el perfil del puesto, se identifica si es posible realizarlo de forma remota, o bien si se debe llevar a cabo de forma presencial, pues no todos los perfiles pueden adaptarse al teletrabajo por la alta motivación que requiere, un buen manejo de funciones asignadas y rendimiento.

En esta línea, Cadalzo-Díaz *et al.* (2017) mencionan que los perfiles de puestos son:

> También conocido como calificador, profesiograma o descripción del cargo; se derivan del análisis y diseño de los puestos y deben estar sintonizados con los objetivos estratégicos definidos para que propicien el desempeño superior de los trabajadores y por tanto de la productividad de la organización (p. 28).

Al ser el perfil un calificador, permite a las organizaciones identificar cuáles puestos pueden adaptarse para trabajar de manera remota. Por otra parte, sirve como medio para que las empresas realicen evaluaciones en determinados periodos, de forma que permita medir el desempeño de cada colaborador. Por esto, los perfiles de puestos se convierten en una guía facilitadora dentro de las entidades, lo que da la posibilidad de organizar los procesos de reclutamiento y selección, así como la definición de tareas y objetivos que se deben cumplir.

Los perfiles de puesto se han convertido en una herramienta para las empresas ahora en modalidad remota. A partir de esto, entran en una estrecha relación debido al flujo laboral que esto implica, ya que sus actividades deben ejecutarse fuera de las instalaciones de la unidad de trabajo o de la institución. Para optar por esta modalidad, se requiere un previo análisis para definir cuáles son los perfiles acordes y que pueden someterse al cambio, tomando en cuenta la flexibilidad, la recarga laboral y el cumplimiento de funciones, pues existen tareas que son poco compatibles porque se realizan mediante el uso de medios disponibles dentro y fuera de la entidad, así como de independencia para tomar decisiones y capacidad de concentración.

3.3.1 Cantidad de puestos relacionado con el teletrabajo

La cantidad de puestos en una organización se define de acuerdo con las plazas disponibles. Estas se distribuyen de manera que se logre abarcar todas las tareas y funciones por realizar para cumplir con los objetivos. En la modalidad del teletrabajo, el total de puestos varía y no es la misma que si estuvieran en la empresa.

Alles (2019) cita que: “Un puesto es el lugar que una persona ocupa en una organización. Implica cumplir responsabilidades y tareas claramente definidas” (p. 332). Las organizaciones están conformadas por diversos tipos de profesionales, cada uno requiere de un puesto en específico, el cual está debidamente conformado por funciones establecidas, estas funciones se adaptan en la modalidad de teletrabajo. Lo anterior tiene el fin de enfrentar diferentes desafíos y resolver problemas u objetivos de la organización, todo mediante la coordinación e integración de los diversos individuos o grupos en donde se debe contar con habilidades comunicacionales, ser asertivo, saber decir que no y establecer prioridades.

En relación con lo anterior, Palomo-Vadillo (2021) indica que los: “Puestos de trabajo son el conjunto de tareas ejecutadas por una sola persona que se ejercen de forma sistemática y

continuada y que supone un porcentaje significativo del trabajo total que se desarrolla en el puesto" (p. 15).

Por lo tanto, los puestos de trabajo no solo están conformados por el profesional que los ejerce, sino también por todas aquellas tareas que se encuentren ligadas a estos, ambos generan un valor agregado a la organización, ya que aumentan la productividad de esta. Estos puestos ayudan a simplificar la diversidad de asignaciones o trabajos que suelen existir en una empresa. En el teletrabajo, la cantidad de puestos que se encuentran en la modalidad genera un poco más de confianza en la persona colaboradora, debido a que para ellos es más productivo realizar sus labores desde la casa que en la misma empresa. Esto se debe a que tienen un mejor control del tiempo. Muchos de los puestos, al no ser teletrabajables, generan en el empleado un sentido de tristeza o frustración, porque para ellos es un beneficio.

3.3.2 Cantidad de departamentos que se relacionan con el teletrabajo

Si bien es cierto, cada organización cuenta con cierta cantidad de departamentos, cada uno encargado de diferentes áreas y funciones, cuyo propósito es generar un funcionamiento óptimo de la organización, además de cumplir a cabalidad cada tarea y objetivo asignado. Mussons (2020) menciona que:

> Los departamentos funcionales son un elemento habitual de las estructuras piramidales a partir de una cierta masa crítica. La razón principal de la creación de departamentos es la necesidad de tener una organización que defina quién hace qué y qué sabe quién (p. 32).

A lo anterior se le atribuye que la existencia de departamentos en la organización genera que esta se encuentre mejor estructurada en el ámbito organizacional, lo que promueve un equilibrio entre las estrategias y los recursos humanos con los que se cuenta para la realización y cumplimiento de metas. Cada departamento es un equipo de empleados que cuenta con habilidades semejantes y en conjunto logra cumplir las necesidades que la empresa presenta. Casero (2023) menciona:

> Para estructurar la organización es necesario conocer cuál es la división del trabajo, cómo se coordina y cómo es la comunicación entre los elementos (personas y departamentos) que forman parte de la empresa. La división del trabajo, se puede hacer una estructuración según las tareas que se realizan de forma que a cada trabajador se le asigne aquellas para las cuales esté más capacitado y se puede presentar de la siguiente manera. División por funciones los trabajadores se organizan según su especialización y, por tanto, su capacidad, dependiendo del trabajo que realizan, división por zonas geográficas se organizan de manera que conozcan la zona a la que va destinado el

> producto, para que los clientes estén mejor atendidos. División por productos: Se utilizan en empresas que fabrican más de un producto y se refiere a la agrupación de trabajadores según el producto final que se obtiene y la división en departamentos por procesos: El trabajo se organiza según las fases que componen la cadena de producción (pp. 72-73).

Por lo tanto, en referencia a la división de departamentos, permite que se logre obtener un mayor desempeño y optimización en las tareas, con la finalidad de que estas se deleguen de una manera lógica dándole espacio a la especialización por departamentos y se genera descentralización. Lo anterior tiene el fin de propiciar la participación y coordinación de todas las personas colaboradoras.

La departamentalización en el teletrabajo, a pesar de que genera acciones positivas en la empresa implica una fragmentación del personal en los distintos departamentos y una eventual pérdida del sentido de identidad y pertenencia con la organización, porque se filtran los puestos que se adaptan a la modalidad dejando algunos por fuera. Carvajal *et al. (*2022) mencionan que:

> En una empresa todas las actividades y decisiones están relacionadas de manera que no es posible que los diferentes departamentos trabajen de forma independiente; aunque sí que el tipo y el tamaño de estas se relaciona con las necesidades específicas de la empresa (p. 36).

De tal modo que, aunque exista la departamentalización en las organizaciones, siempre tienen un vínculo para desenvolverse y cumplir objetivos, sea cual sea la modalidad en la que se encuentren, debido a que juntos son el engranaje de la empresa y entre ellas internamente se sostienen una de otra. Los departamentos surgen para delegar funciones, según sus colaboradores y capacidades para cumplirlas. Esto no esquiva el sentido de pertenencia a una misma entidad que se rige bajo un mismo sistema de cumplimiento, lo que permite organizar la estructura formal de la compañía.

En el teletrabajo, la cantidad de departamentos que se adaptan a esta forma de trabajo debe optar por una manera diferente a la tradicional de mantener la comunicación interna de la organización. En relación con esto, se deben crear métodos de control y seguimiento de objetivos, con base en el uso de las tecnologías para facilitar todos los procesos entre las partes involucradas sin tener que estar todos en un mismo lugar.

3.3.3 Funciones de los puestos en relación con el teletrabajo

Las funciones de los puestos están constituidas para optimizar la profesionalización de la misión, que se pueden identificar manera de acuerdo con los puestos en cada nivel de compromiso. Además, proporciona un diseño adecuado organizativo a los cambios rápidos y habituales. Por lo tanto, Morales y Velandia (1999, citados por Torres y Jaramillo, 2021), definen la función de la siguiente forma: "Es la agrupación de tareas para atender las responsabilidades de un puesto" (p. 13).

Asimismo, se entiende que una función se relaciona con las tareas que se desempeñan en un puesto. Torres y Jaramillo (2021) mencionan que tarea: "Es el elemento básico del trabajo que consiste en dar un paso lógico y necesario a la hora de realizar el mismo" (p. 13). A lo anterior se atribuye que las funciones son todo lo que se relaciona con objetivos y metas del puesto laboral, mientras que las asignaciones lo complementan por ser la actividad que se debe llevar a cabo para llegar a esos objetivos, ya sea de manera presencial o en este caso en una modalidad remota.

El cumplir ciertas funciones de manera remota puede generar un poco de dificultad. Esto se debe a que muchos de los trabajadores no están del todo adaptados a la modalidad de teletrabajo, lo que les exige un poco más de compromiso para cumplir dichas funciones. Es por esta razón que Alles (2008, citado por Guzmán, 2018) indica que la adaptabilidad organizacional, así como la capacidad de adaptarse y acoplarse a los cambios: "Es el proceso en el cual el ser humano debe modificar el comportamiento para acoplarse a nuevos procesos para desarrollar la capacidad para acomodarse de forma eficiente y realizar las funciones sin que afecte las actividades" (p. 7).

De esta manera, se comprende que la adaptabilidad es fundamental en el teletrabajo para cumplir las funciones de cada puesto, ya que las distintas organizaciones se encuentran en constante innovación y cambios. El adaptarse a un proceso permite avanzar de forma fácil y sencilla, debido a que se vuelve más eficiente y no obstaculiza el desempeño de las funciones.

3.4 Elementos tecnológicos en la modalidad del teletrabajo

La modalidad de trabajo remoto implica el uso de muchas herramientas tecnológicas y sistemas informáticos. Buzón-García *et al. (*2021) indican que las tecnologías de información son:

> Todos aquellos dispositivos, herramientas, equipos y componentes electrónicos capaces de manipular información que soporten el desarrollo y crecimiento económico de

> cualquier tipo de organización. En la actualidad las Tics están presentes en todas las actividades humanas irrumpiendo por igual en todos los ámbitos de la ciencia (pp. 1868-1869).

Es decir, las TIC son las que brindan los medios para que las personas puedan realizar sus tareas laborales, personales, entre otros. Por esto, estas: "Tecnologías de la información y la comunicación (TIC) se transforman en herramientas esenciales para la difusión de conocimiento y aprendizajes" (Domínguez-Ramírez y Fernández-Chávez, 2022, p. 2). A la vez, se vuelven de vital importancia para las organizaciones, ya que son las que les permiten que sus colaboradores creen soluciones más rápidas y efectivas a las necesidades existentes.

La tecnología es una herramienta fundamental para las organizaciones en la actualidad, las personas colaboradoras necesitan una computadora, un teléfono, *software* o algún otro elemento tecnológico para desempeñar las tareas laborales diarias. Abreo (2017) cita a MinTIC (2014) indicando:

> El uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) ha favorecido la implementación de diferentes estrategias y alternativas en el campo laboral, como es el caso del teletrabajo, una modalidad que permite el desarrollo de las funciones organizacionales del empleado sin requerir su presencia física y desde cualquier sitio fuera de la empresa haciendo uso de las TIC (párr. 3).

Gracias a las tecnologías de la información, el trabajo remoto impacta positivamente a las empresas y a sus colaboradores. Esta modalidad inició hace más de 40 años. Sin embargo, las TIC hacen que, en la actualidad, el trabajo remoto sea factible. Los teletrabajadores tienen los datos a la mano para realizar sus tareas y cumplir los objetivos. Además, permite la comunicación en todo momento. Existen diferentes herramientas que permiten que las personas colaboradoras, aunque no se encuentren en un mismo lugar, se mantengan en constante comunicación.

La pandemia de la COVID-19 fue un acontecimiento imprevisto que forzó a muchas empresas en Costa Rica y alrededor del mundo a optar por el teletrabajo. Drucker (s. f., citado por Harvard Business School Publishing Corporation, 2004) plantea que: "La mayoría de las ideas innovadoras surgen de distintos sucesos, uno de estos son los acontecimientos inesperados" (p. 3). Como en 1930 con la creación de las computadoras.

> En ese año IBM desarrolla la primera máquina moderna para los bancos, en 1933, los bancos ya no estaban comprando nuevos equipos, por lo que esta empresa vive una crisis económica. Se salva gracias a que las bibliotecas que tienen mucho éxito en ese momento y empiezan a comprar máquinas. Quince años después, cuando el mundo

> creía que las computadoras estaban diseñadas para el trabajo científico, las empresas muestran interés por una máquina que pudiera llevar la planilla de sueldos. IBM se dio cuenta de que estaba frente a un posible éxito, creó una máquina para algo tan común como el pago de pago de sueldos, y en cinco años se convirtió en líder del sector de computadoras, una posición que mantiene (Harvard Business School Publishing Corporation, 2004, p. 4).

Se puede denotar cómo la tecnología, desde hace mucho tiempo, ha venido realizando tareas para las compañías, agilizando procesos y haciendo que estos sean más amenos y prácticos. Pero, también habla sobre de qué forma los eventos inesperados hacen que las empresas tengan que evolucionar y mantenerse a la vanguardia; ante la incertidumbre, se pueden lograr resultados exitosos.

3.4.2 Nivel de compromiso de las personas colaboradoras con las TIC

Para ajustarse a la modalidad de teletrabajo, es necesario que tanto el empleador como la persona colaboradora se sientan comprometidos con el cumplimiento de los objetivos organizacionales de la empresa y con el uso de las TIC. Ríos *et al.* (2015, citados por Manrique y Sánchez, 2017) indican que el compromiso organizacional puede definirse como:

> Un estado psicológico que un trabajador manifiesta a través de una predisposición positiva al trabajo, que le hace sentir responsabilidad por la organización más allá del cumplimiento de las actividades para las que es contratado y que produce beneficios para la organización (p. 17).

Es decir que un colaborador comprometido con su trabajo no solo realiza las tareas asignadas y cumple con los objetivos organizacionales, sino que se siente tan involucrado que siempre trata de realizar sus asignaciones de una manera extraordinaria, incluso sin recibir una recompensa extra. Por otra parte, Rosas *et al.* (2021) definen el compromiso con el trabajo como: "Un estado mental positivo relacionado con el trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción, en el que los empleados son capaces de lidiar completamente con las demandas de trabajo" (p. 534).

Es importante que las empresas logren mantener a sus colaboradores comprometidos, ya que esto hará que se mantengan más tiempo en la organización, sacando mayor provecho al talento humano. Además, se logra un ahorro de tiempo y dinero en procesos como despidos, renuncias, contrataciones y capacitaciones en el uso de las TIC.

Cabe mencionar que tanto las organizaciones como el talento humano mantienen el

compromiso en distintos aspectos y uno de estos es mantenerse a la vanguardia con la tecnología. Las TIC no solo permiten el teletrabajo, sino que también resguardan información y analizan datos para la toma de decisiones que impactan en las operaciones diarias de las entidades. Por lo tanto, las personas colaboradoras deben tener un alto nivel de compromiso con el resguardo y el uso de estas herramientas.

3.4.2 Nivel de adaptación de las personas colaboradoras en la modalidad de teletrabajo.

La Universidad de Costa Rica (2017) define la adaptabilidad como:

> La capacidad para asumir los cambios sin que esto altere el alcance de los objetivos que se han propuesto con antelación. Lo cual está estrechamente vinculado con la capacidad de concebir como válidas perspectivas y situaciones diferentes a las que se está acostumbrado (párr. 2).

Ante los constantes cambios a los que se enfrentan diariamente las personas colaboradoras de las empresas, es común que los reclutadores busquen personas con diferentes habilidades blandas. Una de estas es la habilidad de adaptarse rápidamente y sin problema al cambio.

> Actualmente, nos encontramos en un mundo globalizado y en continuo proceso de digitalización (no se ha llegado a su culminación), que exige a las organizaciones y a las personas trabajadoras adaptarse a los constantes cambios que, desde el ámbito tecnológico, se producen. Por consiguiente, los puestos de trabajo, las funciones, los medios, las condiciones de trabajo y la formación de las personas trabajadoras son el epicentro sobre el cual se sustenta dicha evolución (Ereñaga, 2023, p. 17).

El teletrabajo exige una mayor adaptación entre la entidad y sus clientes internos en las TIC. Esta modalidad exige que la persona colaboradora se adapte rápidamente. Por esto, los colaboradores deben tener habilidades tecnológicas que se ajusten a nuevos sistemas y aparatos tecnológicos. Al respecto, Dueñas-Mora *et al.* (2021) indican lo siguiente:

> Las competencias tecnológicas son las habilidades que poseen mayor relevancia en el sector del teletrabajo, estas principalmente son las aptitudes relacionadas con el manejo de las TIC, puesto que son las que permiten almacenar, enviar y recibir información con el fin de ser gestionada por los múltiples usuarios, entre ellos están las bases de datos, las hojas de cálculo, los programas de presentación, entre otros, y a su vez encontramos los que son suministrados a través de una red de telecomunicaciones, tales como los correos electrónicos, las audio-video conferencias y las redes sociales (p. 4).

Por esto, los trabajadores deben centrar esfuerzos en fortalecer estas habilidades tecnológicas para que les permitan adaptarse y subirse a ese tren ultrasónico de la tecnología que las

organizaciones y el trabajo por sí mismos exigen para crecer en el mercado.

3.4.3 Herramientas que se utilizan para la ejecución del teletrabajo

A través de los años y gracias a la evolución de la tecnología, se utilizan diferentes herramientas que permiten no solo la ejecución diaria del trabajo en una organización, sino que también dan la posibilidad de que el teletrabajo se haga de una manera práctica y sencilla. Almaguer y Hernández (2021) indican que: "Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han estado en constante evolución desde su surgimiento. Su uso creciente ha constituido un alto beneficio para las diferentes empresas e instituciones a lo largo del tiempo" (p. 200).

Estas herramientas permiten que las personas colaboradoras no solo puedan estar en una localidad específica de trabajo, sino que abren el panorama para las organizaciones y sus colaboradores. Así lo indican Gallegos-Muñoz *et al.* (2022):

> Los avances tecnológicos y la inserción de nuevas tecnologías de la información (TICs) en las empresas, han dado pie a la aparición de nuevas alternativas de trabajo, ya no sólo se considera la actividad laboral presencial como la opción más viable para las organizaciones, sino que existe una mirada más amplia encaminada a una nueva modalidad, que consiste en el desempeño de las funciones sin contar con la presencia física del trabajador en la empresa, mayormente conocida como Teletrabajo (p. 2).

Asimismo, la forma de realizar tareas diarias en las organizaciones se impactó con el avance de la tecnología y las diferentes herramientas que se crean a través de los años, así lo indica Tosca-Vidal (2022): "El trabajo ha sufrido cambios de acuerdo al avance de la tecnología, estos cambios han ido transformando la manera de funcionamiento de las organizaciones" (p. 4). Por lo tanto, es importante mencionar algunas de las herramientas que permiten el teletrabajo:

- **SAP**

Existen diferentes *software* que permiten el funcionamiento de las organizaciones. "SAP es uno de los principales productores mundiales de software para gestión de procesos de negocio, y desarrolla soluciones que facilitan el procesamiento eficaz de datos y el flujo de información entre las organizaciones" (SAP, s. f., párr. 1).

El *software*, además de permitir el funcionamiento de las empresas logra que el teletrabajo sea una realidad, siempre y cuando la persona colaboradora tenga una computadora que le permita el acceso a este desde cualquier lugar del mundo.

- **Teams**

Una comunicación fluida, sin tanta formalidad, ayuda a agilizar la comunicación entre las personas colaboradoras. "Microsoft Teams es una aplicación de colaboración creada para el trabajo híbrido para que usted y su equipo estén informados, organizados y conectados, todo

en un mismo lugar" (Microsoft, s. f., párr. 1). Por lo tanto, gracias a Teams, los colaboradores de cualquier organización pueden mantener una comunicación más fluida e informal. Además, se logra la comunicación entre varias personas al mismo tiempo, ya sea por *chats* o reuniones programadas.

- **Correo electrónico**

El correo organizacional es una herramienta que permite la comunicación formal principalmente entre departamentos; ayuda a mantener respaldos de diferentes procesos que se realizan. Almaguer y Hernández (2021) indican que:

> El correo electrónico es, sin lugar a dudas, uno de los pilares sobre los que se asienta la Sociedad de la información, tanto por el número de usuarios como por la frecuencia con que se utiliza. En este momento es una aplicación vital para el funcionamiento diario de muchas empresas e instituciones (p. 200).

A pesar de que el correo electrónico: "Ha suplantado, desde los años 1990, a la correspondencia basada en papel tanto a nivel personal como en los negocios" (Morales, 2019, p. 2). Se ha mantenido durante el tiempo como una de las herramientas que más se utilizan diariamente por las personas colaboradoras.

- **Intranet y SharePoint**

El SharePoint y la intranet son repositorios donde se encuentra una parte de la información de la empresa. Se guardan reportes como indicadores, manuales, procedimientos y se almacena información de años anteriores que ayuda a la toma de decisiones. Además, se permite el acceso a esta de manera simultánea entre varios colaboradores. Según Microsoft (s. f.) indica que el SharePoint en Microsoft 365:

> Impulsa el trabajo en equipo con sitios grupales dinámicos y productivos para cada equipo de proyecto, departamento y división. Comparte archivos, datos, noticias y recursos. Personaliza tu sitio para simplificar el trabajo de tu equipo. Colabora sin esfuerzo y de forma segura en equipos PC y Mac o en dispositivos celulares con miembros del equipo que formen parte de tu organización o que sean ajenos a ella (párr. 1).

No cabe duda de que este tipo de herramientas permite que las empresas tengan un lugar seguro donde guardar su información. Pero, además de eso, da la posibilidad de que el talento humano tenga la información a un clic. Por lo tanto, permite que logren sus objetivos en menos tiempo y con menores dificultades.

3.5 Las competencias del talento humano en el teletrabajo

En la actualidad, además de prestar atención al avance tecnológico, también es necesario

centrarse en fortalecer aquellas competencias que permitan un desempeño efectivo en el entorno laboral. Peinado (2018) define el término de competencia como: "Es la capacidad de un buen desempeño en contextos complejos y auténticos. Se basa en la integración y activación de conocimientos, habilidades y destrezas, actitudes y valores" (p. 359). Por lo tanto, se puede inferir que las competencias son las habilidades de aplicar de manera efectiva lo que se aprende y se desarrolla en diferentes situaciones.

La integración y activación de los elementos como conocimientos, habilidades y destrezas, actitudes y valores implican la capacidad de combinar el conocimiento teórico con la práctica, la disposición mental y emocional. Lo anterior tiene el fin de afrontar los desafíos en el ambiente laboral.

Enfocando el término de competencia en el aspecto profesional, la DIAN (2020) define a las competencias laborales como: "Capacidad de una persona para desarrollar en diferentes contextos, con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados, las funciones inherentes a un empleo" (p. 2). Las competencias son esenciales en el trabajo para desempeñar bien las distintas tareas del rol y, a la vez, apoyar al éxito de los objetivos organizacionales.

Además, Castro (2022) define competencias laborales como: "La capacidad que tiene el talento humano para ejecutar una serie de actividades dentro de las funciones inherentes a su puesto de trabajo para aportar a la obtención de los objetivos organizacionales" (p. 11). Por lo tanto, es importante que las personas colaboradoras de las organizaciones tengan estas competencias necesarias para apoyar a los objetivos organizacionales y del puesto, además de buscar capacitación y desarrollo profesional constante. Lo anterior tiene el fin de mejorar y ampliar sus competencias a través del tiempo.

Algunas de las competencias del talento humano que se consideran importantes al desarrollar cualquier puesto de trabajo las menciona el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (s. f.):

> Habilidad para trabajar de forma autónoma, proactividad e iniciativa, Capacidad para tomar decisiones, Adaptación al cambio, Orientación a resultados, Disciplina, autorregulación, Capacidad de gestionar la comunicación en ambientes virtuales, Auto gestión del tiempo y planificación y Capacidad para conciliar la vida familiar y laboral (p. 24).

Estas competencias son valiosas, tanto para los empleadores como para las personas colaboradoras, debido a que contribuyen al éxito en el trabajo, a la productividad y al bienestar. Desarrollar y fortalecer las competencias puede optimizar significativamente las perspectivas profesionales y la calidad de vida.

Con la creciente adopción del teletrabajo en los últimos años, es esencial tener en cuenta

aquellas competencias necesarias para implementar de forma exitosa esta modalidad dentro del entorno laboral.

Silva y Li (2020) destacan las habilidades o competencias clave en el teletrabajo que impactan de forma positiva en la productividad y la competitividad. Estas son el dominio en el uso de las TIC, el manejo del tiempo, la autonomía, las operaciones en vía de Internet y la adopción en el uso de TIC innovadoras.

Se puede inferir que las personas colaboradoras tienen que mantenerse actualizadas y capacitadas con las últimas tecnologías. Lo anterior tiene el fin de dominar y adoptar el uso de las TIC para lograr que los colaboradores y la organización se adapten ante cualquier cambio, además de manejar el tiempo para lograr que las personas colaboradoras logren una mayor productividad y también que las personas colaboradoras cuenten con autonomía para alcanzar sus metas establecidas en el puesto.

Además, Alaminos y Merlos (2020, citados por Castro, 2022) mencionan que:

> Se requiere que el trabajador sea responsable, disciplinado, autónomo, organizado, que se auto motive, que cuente con la habilidad de comunicarse de manera eficaz, que posean la capacidad para la toma de decisiones que le permita ser productivo, que domine la tecnología, por citar algunas cualidades (p. 23).

Estas competencias o habilidades son de vital importancia en la aplicación del teletrabajo, debido a que permiten que un trabajador sea más productivo. Además, los empleados que muestran estas cualidades contribuyen al funcionamiento eficiente y al logro de los objetivos. Cabe destacar que el éxito del teletrabajo depende, tanto de las competencias del talento humano como de las acciones de las entidades para crear un entorno de teletrabajo efectivo.

3.5.1 Gestión del tiempo en el teletrabajo

Willink (2019) llama gestión del tiempo: "Al desarrollo de herramientas y procesos que te ayuden a aumentar la cantidad de la productividad y eficiencia que desea tener" (p. 9). Por lo tanto, se puede inferir que el manejo del tiempo se relaciona con la productividad y eficacia mediante la creación de herramientas o a través de mejoras en los procedimientos de las actividades. Cabe destacar el siguiente aporte con respecto a la gestión del tiempo de la Fundación Atenea (s. f.), cuando indica que:

> Es importante no entenderla como la capacidad para multiplicar nuestro esfuerzo para poder hacer más cosas. Es más, la gestión del tiempo no debe tener que ver con hacer más cosas. Sino que se debe tratar únicamente de concretar lo que es más importante en un tiempo adecuado sin interferir en la calidad de nuestra vida (p. 5).

Por esta razón, es fundamental comprender que la gestión del tiempo no significa hacer más

tareas en el menor tiempo posible, sino realizar todas aquellas asignaciones que son importantes o urgentes de manera efectiva, estableciendo un equilibrio entre la vida laboral y la personal. Asimismo, se puede definir la gestión del tiempo como la capacidad de administrar los recursos de manera eficiente, crear herramientas o mejorar procesos. Lo anterior tiene el fin de aumentar la productividad, para alcanzar los objetivos que se plantearon, siempre y cuando no se comprometa la calidad de vida.

Además, Sánchez-Toledo (2021) concluye sobre la gestión del tiempo en el teletrabajo en su investigación:

> Se encontró que los principales efectos positivos del teletrabajo sobre el bienestar laboral de los trabajadores son la mayor productividad, ante la ausencia de interrupciones; el aumento de la percepción de un mayor control sobre la gestión del tiempo y las actividades laborales cotidianas, etc. (p. 19).

Por lo tanto, la gestión del tiempo en la modalidad de teletrabajo es un bienestar para las personas colaboradoras, en el cual se infiere que en esta modalidad permite un mejor control sobre el manejo del tiempo al realizar sus actividades diarias. A la vez, es esencial para mejorar la efectividad en el trabajo y reducir el estrés.

3.5.2 Calidad del servicio en el teletrabajo

La calidad del servicio es un aspecto fundamental dentro de las organizaciones, el cual se puede utilizar. Lo anterior tiene el fin de fidelizar a los clientes mediante estrategias que generen un valor agregado. Murillo (2018) define calidad de servicio como:

> Una evaluación del logro de las metas u objetivos de dicho servicio, en otras palabras, si cumple con el propósito con el que se fijó e implementó. Por tal razón la calidad del servicio al cliente la define el consumidor partiendo de la satisfacción de sus expectativas y no el director o los colaboradores. Es decir, el cliente o consumidor final será en últimas quien determine el nivel de calidad que tiene la prestación del servicio a partir del grado de satisfacción obtenido y la superación de las expectativas (p. 42).

En efecto, el cliente es la última instancia para determinar la calidad del servicio. Por lo tanto, superar sus expectativas debe ser uno de los objetivos de las organizaciones. Asimismo, las entidades deben estar enfocadas en comprender y satisfacer las necesidades de los clientes. La calidad del servicio no solo se refiere a cumplir con los estándares mínimos, sino que se debe crear experiencias que ayuden a fidelizar y cumplir con a estos.

Por ende, la calidad de servicio es un componente crítico para la construcción de relaciones sólidas con los clientes. Las organizaciones deben priorizar la calidad del servicio. Lo anterior tiene el fin de estar en una mejor posición para atraer y retener a sus clientes, fomentar la lealtad

y establecer una reputación sólida en el mercado.

Con respecto al impacto del teletrabajo en la calidad del servicio, Vargas y Riasco (2021) concluyen que:

> Con respecto a la calidad de servicio tanto los operarios como los clientes se han adaptado a la nueva realidad y, el teletrabajo ha dado como resultado que las organizaciones mejoren la calidad en la prestación de los servicios e incluyan políticas de comunicación, transparencia y oportunidad en la entrega de los servicios, lo cual ha potencializado los resultados alcanzados en el mercado, aumento del comercio electrónico y mayor grado de satisfacción de los clientes, lo cual da como resultado que incrementen los ingresos operacionales por concepto de percepción de calidad organizacional en atención al cliente, siendo este un factor diferenciador que busca un usuario en una empresa de un sector en específico (p. 74).

Por consiguiente, la adaptación de las organizaciones a la modalidad del teletrabajo genera una mejora en la calidad de servicio y la atención a las expectativas cambiantes de los clientes, siempre y cuando estos elementos sean acompañados mediante políticas de comunicación, transparencia y oportunidad en los servicios prestados aunado a que se potencialicen por medio de herramientas tecnológicas como el comercio electrónico. Es por esto por lo que la calidad del servicio y la atención al cliente son aspectos esenciales para el éxito de las entidades en el entorno actual.

3.5.3 Productividad en el teletrabajo

En un entorno en constante cambio y evolución, comprender y gestionar la productividad es uno de los desafíos a los que se enfrentan las organizaciones, debido a que afecta directamente a la rentabilidad, la competitividad y el crecimiento. Ramírez, Magaña y Ojeda (2022) consideran *la productividad* como:

> Uno de los principales objetivos empresariales, en este contexto, su fin es brindarle al cliente externo los productos o servicios que satisfagan sus necesidades y cumplir sus expectativas, en el momento que lo requiera con calidad y a un precio justo (p. 5).

Por ende, la productividad debe ser un elemento fundamental en el cual se debe enfocar en la eficiencia y eficacia de los distintos procesos que existen en la organización. Pero, prestar mayor atención a aquellos procedimientos que se relacionan con la satisfacción de las necesidades y de las expectativas de los clientes. Además, Ramírez, Magaña y Ojeda (2022) concluyen que la productividad:

> Es la estrategia que se lleva a cabo para el mejoramiento de los procesos internos de la organización, considerando sus factores externos de la misma forma. Sin dejar a un

> lado, los retos a los que se enfrentan en la actualidad las empresas debido a los rápidos cambios en el mundo, como los avances tecnológicos, la innovación, la adaptabilidad a los factores incontrolables (p. 17).

Por lo tanto, la productividad es una estrategia para aumentar la eficiencia, la calidad y la adaptabilidad en las organizaciones, considerando tanto los factores internos como los externos. Esto permite a las empresas mantenerse competitivas y responder de manera efectiva a los desafíos y oportunidades que surgen en un entorno empresarial en constante cambio.

Matiz (2021) en su investigación concluye que:

> La implementación permanente de esta modalidad de trabajo virtual demostró que los empleados contaron con una mejor capacidad de organizar mejor sus actividades, de flexibilizar sus horarios de trabajo y de ser más autónomos en el desarrollo de sus actividades. Esto tuvo como consecuencia un incremento significativo en todos los niveles de productividad de la organización en comparación con años anteriores en donde la modalidad de trabajo presencial era permanente (pp. 30-31).

Se evidencia que la modalidad de teletrabajo puede ser beneficiosa para las personas colaboradoras y las organizaciones debido a que hay un aumento en la flexibilidad, la autonomía y la productividad. Sin embargo, también plantea retos al tener que abordar con estrategias efectivas de comunicación y colaboración.

Por consiguiente, una gestión en el talento humano enfocada en la productividad, calidad del servicio mediante el apoyo de las herramientas tecnológicas adecuadas desempeña un papel crucial en el éxito de la modalidad del teletrabajo, debido a que permite a las organizaciones mantener altos estándares de desempeño y satisfacción del cliente, incluso en un entorno de trabajo a distancia. Es por esto por lo que la combinación de una gestión efectiva y recursos tecnológicos apropiados proporciona una base sólida para la implementación del teletrabajo en cualquier sector.

Una vez desarrollado el presente capítulo, se logra verificar con la exhaustiva búsqueda de autores que sustentan los elementos teóricos y la comprensión de las variables del tema que se investiga. Esto permite fundamentar las bases de las premisas establecidas en los objetivos de la investigación.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

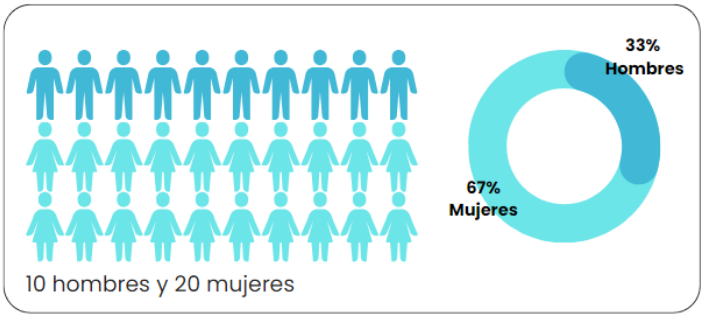
Con base en el modelo de análisis del marco metodológico, en el presente capítulo se elabora la interpretación de los datos recabada a través de los instrumentos que se aplicaron según cada objetivo específico, variables e indicadores, mediante un cuestionario, siete entrevistas y una revisión documental. El propósito es conocer la perspectiva de las personas colaboradoras de la Fundación Costa Rica-Canadá, con respecto al tema del teletrabajo y su formalización.

4.1 Descripción de la población

Se considera valioso realizar las características de la población, debido a que mediante la información que se recaba desde las distintas posturas de las personas funcionarias y jefaturas de la Fundación Costa Rica-Canadá se genera un aporte sustancial al análisis de los datos que se obtienen por medio de la aplicación de los distintos instrumentos que se utilizan. Cabe mencionar que los datos se adquieren principalmente de las entrevistas con las jefaturas de los siete departamentos de la Fundación Costa Rica-Canadá, así como la encuesta aplicada a 30 colaboradores de las distintas áreas, quienes aportaron datos fundamentales para la investigación.

A continuación, se presentan brevemente los datos demográficos de la población de estudio encuestada, dentro de la cual predomina el género femenino con un 67 %, que corresponde a 20 mujeres y el masculino corresponde a un 33 %, que se refiere a diez hombres, como se puede observar en la siguiente figura:

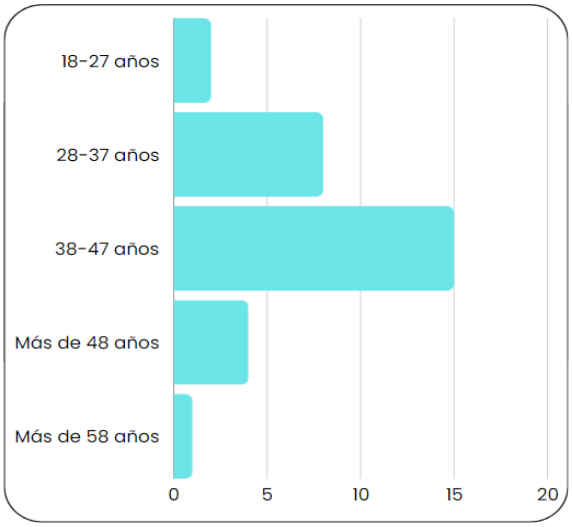
Figura n.º 3 Género de la población participante



Fuente: instrumentos de la investigación.

Por otra parte, un 52 % de la población en estudio se encuentra entre los 38 y 47 años, un 27 % está entre los 28 y 37 años, un 12 % cuanto más de 48 años, un 6 % entre los 18 y 27 años y, finalmente, un 3 % más de 58 años.

Figura n.º 4 Edad de la población encuestada



Fuente: instrumentos de la investigación.

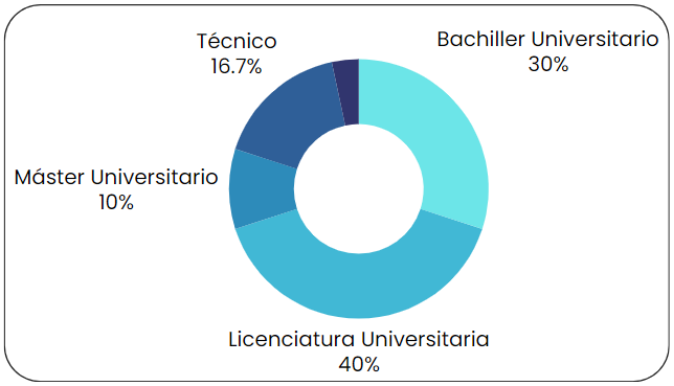
Además, el 39.4 % de la población tiene más de 10 años en la Fundación; otro 39.4 % tiene de 6 meses a 3 años, el 12.1 % tiene de 5 a 10 años y el 9.1 % tiene de 3 a 5 años.

Figura n.º 5 Permanencia en la Fundación

Fuente: instrumentos de la investigación.

Finalmente, en cuanto a los grados académicos, se tiene que un mayor porcentaje de la población está formado por licenciados universitarios, continúa con bachiller universitario, máster universitario, técnico académico y en menor grado por bachiller en educación media.

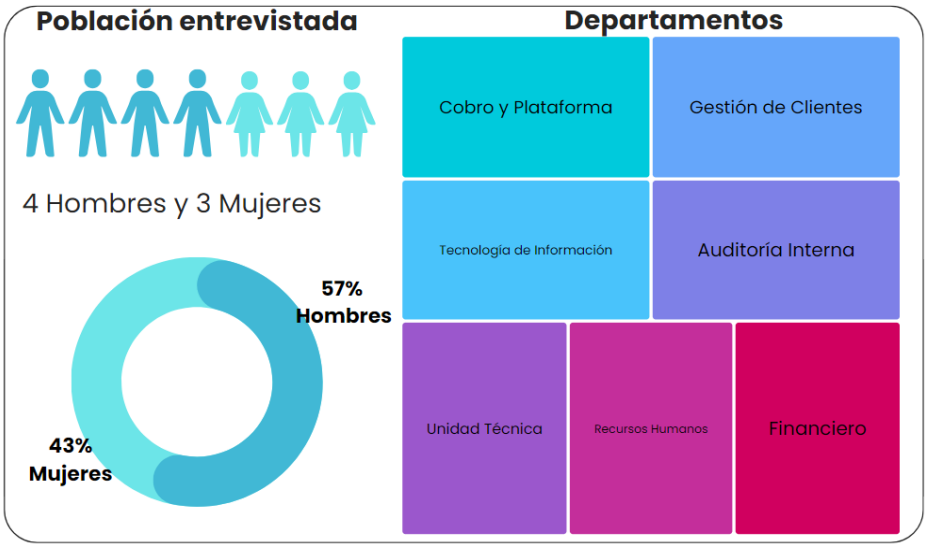
Figura n.º 6 Grado académico



Fuente: instrumentos de la investigación.

Además, se detallan los datos demográficos de la población en estudio entrevistada; es importante mencionar que está compuesta por siete jefaturas de los siguientes departamentos: Cobro y Plataforma, Tecnología de Información, Gestión de Clientes, Auditoría Interna, Unidad Técnica, Recursos Humanos y Financiero.

Figura n.º 7 Población entrevistada



Fuente: instrumentos de la investigación.

A la población antes descrita se le aplican tres herramientas de investigación: encuesta, entrevista y revisión documental, de forma que sea posible identificar el estado actual de los puestos de trabajo, elementos tecnológicos que utilizan al ejecutar sus funciones y las competencias de las personas colaboradoras. Lo anterior tiene el fin de recabar elementos que permitan generar una propuesta que propicie la formalización del teletrabajo. De este modo, se procede con el análisis de los resultados de las cuatro variables.

4.2.1 Antecedentes del teletrabajo

Con el fin de identificar los antecedentes del teletrabajo en la Fundación Costa Rica-Canadá y su influencia en el tema en estudio, a continuación se desarrollan los principales hallazgos que se obtienen en los diferentes instrumentos aplicados a la población participante para obtener información.

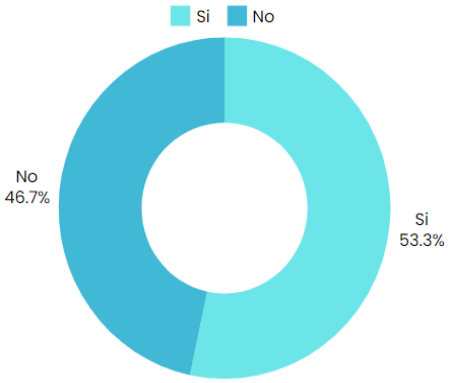
El teletrabajo es una modalidad que se utiliza por organizaciones en el ámbito mundial debido a las ventajas que esta brinda, tanto a las empresas como a las personas colaboradoras. Sin embargo, antes de 2020, la Fundación Costa Rica-Canadá consideraba que el teletrabajo no era una modalidad viable para implementar por las funciones y tareas que allí se desarrollan, no obstante, producto de las medidas ante la pandemia mundial en ese año, la Fundación no tuvo mayor opción que implementarlo de manera inmediata y sin previa comunicación.

Por esto para fines de la investigación es relevante identificar el concepto que tanto jefaturas como trabajadores tienen con respecto a la modalidad del teletrabajo. Por lo tanto, se les consultó sobre el tema, obteniendo como resultado que ambas partes concuerdan en que esta modalidad de trabajo corresponde a un salario emocional, es decir, lo consideran como un incentivo no monetario. Además, mencionan que es un medio que permite cumplir con las tareas y objetivos que se plantearon de manera remota, sin presencialidad desde cualquier punto del planeta tierra.

El teletrabajo es una modalidad que se realiza fuera de las instalaciones de la persona empleadora, utilizando las tecnologías de la información y comunicación, sin afectar el desempeño normal de otros puestos, de los procesos y de los servicios que se brindan. Esto según la Ley n.º 9738 del 2019. Por esto, ante lo mencionado, se aprecia una conceptualización positiva del teletrabajo, tanto de las jefaturas como de los empleados. Además, se considera como una forma viable para realizar las funciones y tareas establecidas, de manera que el teletrabajo se considera la modalidad que se ajusta a las nuevas necesidades y deseos de las personas.

En toda modalidad de trabajo es necesario contar con la normativa que regule la ejecución del trabajo. Por ejemplo, establecer un contrato para delimitar los términos y alcances bajo los cuales se regulan las funciones y el trabajo en la organización. De acuerdo con esto se consulta a las personas de la Fundación si les realizaron un contrato en donde se define como se regulará el teletrabajo. Al respecto, se obtiene la siguiente información:

Gráfico n.º 2 Conocimiento de la regulación del teletrabajo



Fuente: instrumentos de la investigación.

Como se aprecia, el 53 % de las personas colaboradoras indica que sí se les hizo de conocimiento la regulación del teletrabajo, es decir, se les dio a conocer las leyes, condiciones y obligaciones que deben cumplir en dicha modalidad. Por otra parte, el 47 % dicta que no se les informó de ninguna manera sobre la regulación de su teletrabajo.

Además, en las entrevistas aplicadas, las jefaturas coinciden en que las personas que tienen más tiempo trabajando en la Fundación son las que tienen conocimiento sobre el contrato que se hizo cuando, por emergencia, adoptaron la medida del teletrabajo. Sin embargo, derivado de la rotación de personal y el ingreso de nuevos integrantes, se ha perdido dicha formalización. Por lo tanto, se evidencia un faltante de información y comunicación por parte de la Fundación y el Departamento de Recursos Humanos. Asimismo, indicaron que la comunicación de temas que se relacionan con la formalización del teletrabajo ha sido *natural y abierta*.

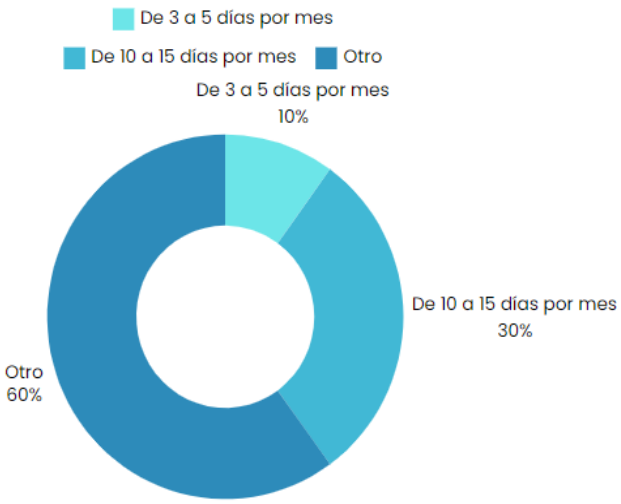
Por otra parte, en la revisión documental, se localiza el contrato que se realizó en marzo de 2020, en donde se establecen las condiciones que deben cumplir las personas que se encuentran en teletrabajo. Uno de los aspectos que contemplaba dicho documento es que definía el lugar físico y dirección exacta donde se iba a realizar el teletrabajo. Sin embargo, se identifica una contradicción, debido a que según las jefaturas, uno de los mayores beneficios de esta modalidad en tiempos de pandemia recae en la flexibilidad para ejecutar el trabajo desde cualquier sitio, es decir, contradice el contrato que creó la Fundación y se evidencia una desactualización de las condiciones establecidas en el momento.

Ante lo expuesto, se aprecia que casi la mitad de las personas colaboradoras de la Fundación Costa Rica-Canadá desconoce cómo se les regula su trabajo remoto, cuáles son los términos, condiciones y la legislación aplicable, es decir, no cuentan con un contrato o *adendum* que se ajuste a las nuevas formas de trabajo. Como se mencionó en el capítulo anterior, es importante para cualquier organización establecer dicho contrato, pues este define los parámetros,

condiciones y medidas básicas que deben cumplir las personas en puestos de teletrabajo para lograr la estandarización de las reglas para seguir y cumplir.

A pesar de lo que se mencionó en cuanto a la falta de controles y contratos de teletrabajo en la Fundación, 37 colaboradores, incluyendo jefaturas, realizan teletrabajo. Como se aprecia en el Gráfico n.º 3, un 10 % de los trabajadores realiza de tres a cinco días por mes de teletrabajo, un 30 % lleva a cabo de diez a 15 días por mes y, finalmente, un 60 % indicó que los días varían según la necesidad y conveniencia de cada trabajador.

Gráfico n.º 3 Cantidad de días en teletrabajo

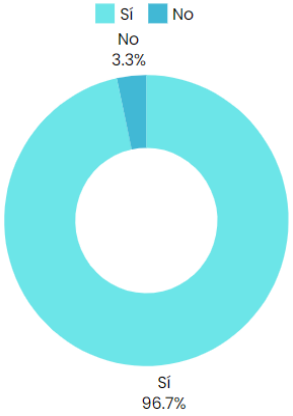


Fuente: instrumentos de la investigación.

Con base en lo mencionado, se evidencia la forma en la que la Fundación, específicamente las jefaturas, miden o verifican el teletrabajo de cada una de las personas colaboradoras, ya que no existen parámetros o lineamientos para dar seguimiento y, por ende, control. Por esto, ante la consulta, el 100 % de las jefaturas indica que, más allá de un control, a la organización le importa que cada colaborador cumpla con las tareas y objetivos asignados. Por lo tanto, pasa a segundo plano el lugar donde los realizan, cuánto tiempo toman de alimentación y demás situaciones.

Lo anterior evidencia que el seguimiento y control se da mediante el logro de objetivos planificados. Destaca que la supervisión y verificación del cumplimiento de las tareas y responsabilidades se dan a través de reuniones, atención de consultas y entrega de avances. De igual forma, las jefaturas concuerdan con que la experiencia con el teletrabajo en la Fundación ha sido satisfactoria, pues ha brindado beneficios a todos sus colaboradores y a ellos, sin dejar de lado el acatamiento de las obligaciones laborales como se aprecia en el siguiente gráfico:

Gráfico n.º 4 Cumplimiento de tareas en teletrabajo

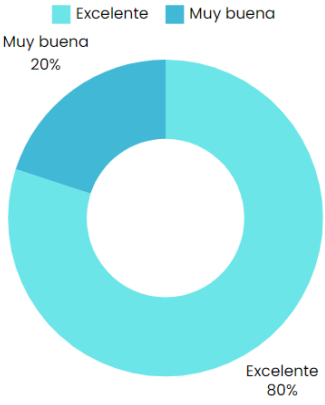


Fuente: instrumentos de la investigación.

Según los datos recolectados, se tiene que el 96.7 % de las personas colaboradoras ejecuta las mismas tareas que tenían anteriormente de manera presencial y solo un 3 % indicó que no, debido a que desde que ingresaron a trabajar a la Fundación están en modalidad de teletrabajo y, por ende, no tienen un margen comparativo con lo presencial.

Es decir, esta modalidad de trabajo, que antes de la COVID-19 se consideraba por la Fundación como un tipo no aplicable, resultó ser una forma que permite cumplir con las cargas laborales sin perder la calidad del servicio ni los resultados. Por lo mencionado, las personas colaboradoras califican el teletrabajo como muy bueno y excelente, con un 20 % y 80 % respectivamente, como se muestra a continuación:

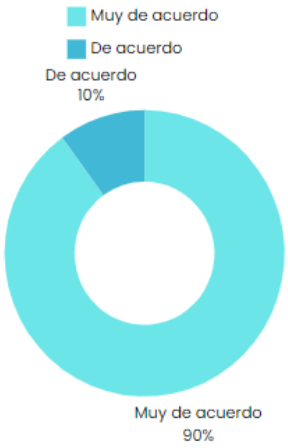
Gráfico n.º 5 Calificación de la experiencia en teletrabajo



Fuente: instrumentos de la investigación.

Es decir, las personas colaboradoras están satisfechas teletrabajando, ya que esto contribuye a una mejor calidad de vida. Además, las jefaturas expresaron que esta modalidad les brinda un salario emocional, que les genera beneficios en muchos ámbitos, por tanto, les brinda la posibilidad de tener calidad de vida, lo que promueve la salud integral. En relación con esto, se muestra el siguiente gráfico:

Gráfico n.º 6 Contribución del teletrabajo en la calidad de vida de los trabajadores de la Fundación



Fuente: instrumentos de la investigación.

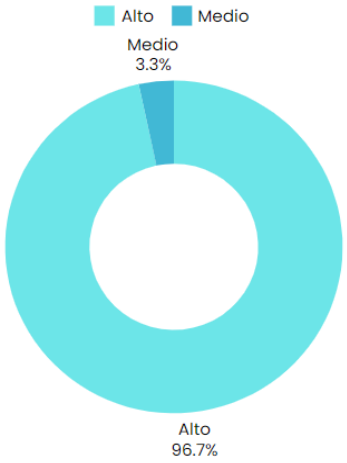
Como se aprecia, un 10 % de los trabajadores indicó estar de acuerdo y un 90 % muy de acuerdo en que esta modalidad mejora la calidad de vida, de manera que impulsa la autonomía y, por otra parte, aumenta la confianza. La satisfacción que se mencionó en cuanto a la calidad de vida se puede asociar a las ventajas que se indicaron en el capítulo anterior, también a la posibilidad de que les brinda esta modalidad de aprovechar los tiempos improductivos que tienen en la organización en otras actividades en sus hogares.

El teletrabajo surge como un fenómeno transformador en el mundo laboral moderno y se ofrece un sinfín de oportunidades para redefinir el equilibrio entre la vida laboral y personal. Sin embargo, para teletrabajar saludablemente es necesario fomentar las habilidades de autogestión en las personas colaboradoras y, como se evidenció en el gráfico anterior, en la Fundación Costa Rica-Canadá, los trabajadores sienten una contribución del teletrabajo en su calidad de vida.

4.2.1.1. Ventajas del teletrabajo

La modalidad de teletrabajo presenta un cambio en la Fundación Costa Rica-Canadá y en la forma de cumplir con las funciones, tareas, objetivos y metas. Por esto para la presente investigación es necesario conocer cuáles ventajas surgen producto de la implementación del teletrabajo y cómo consideran las personas colaboradoras que ha sido el valor agregado en cuanto a las ventajas que esta modalidad brinda. Al respecto, se tienen los siguientes datos:

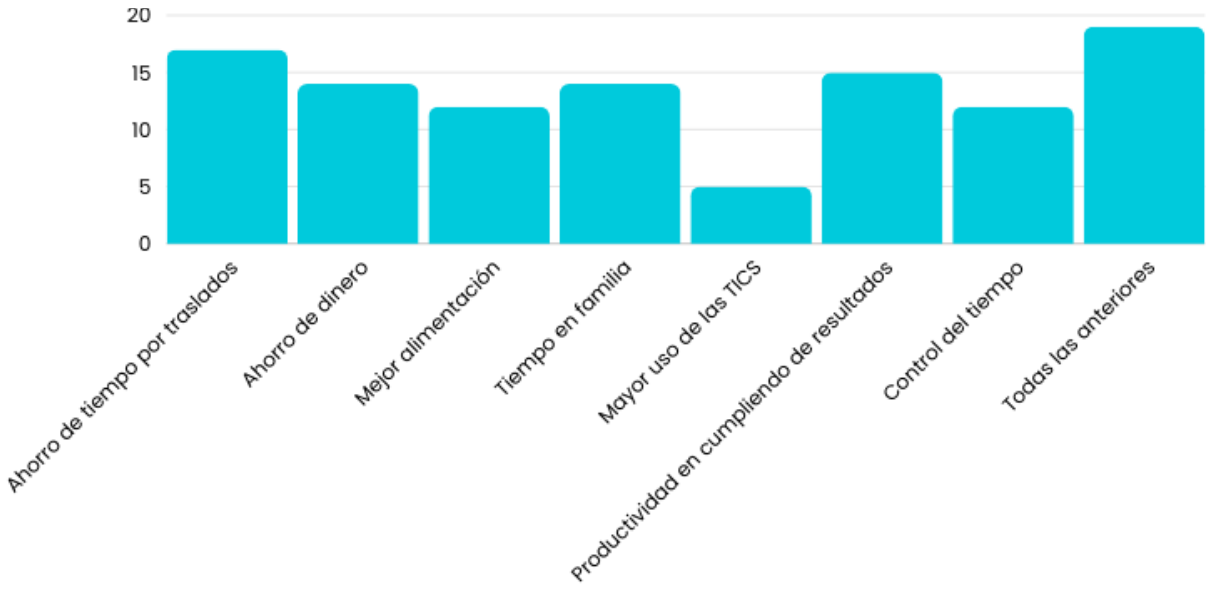
Gráfico n.º 7 Nivel de satisfacción de las ventajas del teletrabajo



Fuente: instrumentos de la investigación.

Del gráfico se obtiene que 29 personas indican que su nivel de satisfacción en cuanto a las ventajas que esta modalidad presenta es alto y un colaborador indica que es medio. Por lo tanto, se evidencia que la mayoría de los trabajadores está contenta con las ventajas que esta modalidad brinda. En el siguiente gráfico se muestran las ventajas más relevantes indicadas por las personas colaboradoras de la Fundación:

Gráfico n.º 8 Ventajas obtenidas producto del teletrabajo



Fuente: instrumentos de la investigación.

En el Gráfico 8 y de acuerdo con la información suministrada por las personas colaboradoras, se señala que una de las ventajas menos importantes para ellos consiste en la posibilidad de un mayor uso de las tecnologías de información. Contrario a esto, una de las ventajas de mayor importancia recae en el ahorro de tiempo por traslados, ya que al no tener que trasladarse a la ubicación física de la Fundación se genera un ahorro de tiempo, especialmente por las

condiciones donde cada día se tarda más en desplazarse de un lugar a otro por el gran crecimiento vehicular en las carreteras y las constantes reparaciones que se realizan en las vías.
La segunda ventaja más importante es el ahorro de dinero, lo cual se asocia con el no gasto en transporte o combustible, ropa formal y alimentación. Esto se debe a que al permanecer en sus hogares, no deben incurrir en costos de peajes y pasajes, tampoco deben invertir en comprar ropa formal para cumplir con el protocolo de vestimenta de la organización y, finalmente, el consumo de alimentos es más saludable y menos de comida rápida al tener la posibilidad de prepararlos frescos.
Como tercera ventaja se tiene el tiempo en familia. Cuando se sale del hogar para trabajar se pierden los tiempos en familia, ya que las personas suelen partir de madrugada y llegar de noche, lo que hace que, a pesar de estar en un mismo espacio, pierdan interacción. Ante esto, el teletrabajo brinda una alternativa, pues la persona, estando en el hogar puede compartir mayor cantidad de espacios con la familia y, por ende, estar más presente en sus vidas.
Como cuarta ventaja, las personas colaboradoras mencionan la productividad en el cumplimiento de resultados, la cual se asocia con la que colocan en número seis, que es el control del tiempo, ya que pueden controlar más su agenda y consideran que se les interrumpe menos. Por lo tanto, logran concentrarse más en sus tareas y, en consecuencia, lo ven reflejado en el acatamiento de sus metas y objetivos en los tiempos establecidos.
Aunado a lo anterior, las jefaturas de la Fundación coinciden con el hecho de que cada colaborador pueda manejar sus tiempos y que estos se planifiquen hace realmente los resultados más eficientes. Pues bien, cada persona agenda sus actividades laborales, de manera que garantice el cumplimiento de las metas.
Además de la revisión documental, se localiza una presentación denominada *Evaluación del teletrabajo* que realizó el Departamento de Recursos Humanos en la Fundación en abril de 2020, en donde indican que los trabajadores sienten que su rendimiento laboral en teletrabajo aumentó y las razones expuestas son porque logran tener una mejor concentración y menos distracciones, asimismo, porque deben realizar una mejor organización de las labores para cumplir el plan de trabajo.
Además, en cuanto al control del tiempo en la entrevista, las jefaturas indican que el hecho de que en la Fundación el teletrabajo se mida en función de cumplimiento de objetivos más que en tiempos invertidos, les permite, tanto a las personas colaboradoras como a ellos, tener un control que satisface más las necesidades de cada uno, ya que pueden ser partícipes en mayor cantidad de actividades con sus hijos, reuniones de estudio, una emergencia familiar o personal. Esto por la flexibilidad de reponer sus tiempos en cualquier otro momento, siempre y cuando

cumplan con el objetivo en el tiempo establecido y sin perder la comunicación mediante correo, Teams y celular con su jefatura y grupo de trabajo.

Lo mencionado beneficia a las personas colaboradoras. Sin embargo, la Ley n.º 9738 (2019), creada para regular el teletrabajo, en el art. 9, inciso D, menciona:

> La persona teletrabajadora debe cumplir con el horario establecido, su jornada laboral y estar disponible para la persona empleadora durante dicho horario y jornada. El incumplimiento de la jornada u horario de trabajo, o bien, el no estar disponible para la persona empleadora durante dicho horario y jornada serán considerados como abandono de trabajo, conforme al inciso a) del artículo 72 de la Ley n.º 2, Código de Trabajo, de 27 de agosto de 1943 (p. 7).

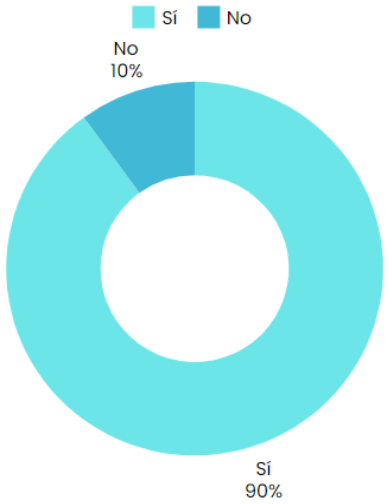
Ante lo referido, se evidencia un incumplimiento por parte de la Fundación y, por consiguiente, de las personas colaboradoras y jefaturas, ya que la flexibilización adquirida por la Fundación les permite modificar sus horarios, siempre y cuando hayan comunicado la necesidad de cambio a su jefatura y cumplan con sus objetivos y tareas. Esto también lleva al hecho de que si ocurre un accidente y la persona ha modificado su horario según su necesidad del día, al no encontrarse en el horario definido no puede ser cubierto por el Seguro Obligatorio de Riesgos del Trabajo ya que, pues la Ley para Regular el Teletrabajo (Ley n.º 9738, 2019), en el art. 9 inciso D, menciona que la persona teletrabajadora debe cumplir con el horario establecido y que el incumplimiento de este se considera como abandono, lo que es alarmante, ya que la Fundación se ve inmersa en problemas e incumplimientos legales.

La quinta ventaja determinada por las personas colaboradoras es el tener una mejor alimentación, ya que estar en sus hogares, o bien con su familia hace que se sientan con un mayor compromiso de consumir las compras que realizan para el hogar. Por esto, comen más alimentos saludables como frutas, verduras y menos frituras o alimentos procesados y esto también lo asocian con que tienen más tiempo mientras teletrabajan para preparar sus alimentos.

Finalmente, la última ventaja indicada es el mayor uso de tecnologías de información. Como se mencionó en el capítulo anterior, estas herramientas y recursos tecnológicos a veces permiten una mayor eficiencia y rapidez en la realización de tareas, lo que genera un aumento en la productividad laboral y una comunicación inmediata, de manera que no se afecta la función laboral por el hecho de encontrarse fuera de las instalaciones de la organización. Además, al existir una gran variedad de herramientas en el mercado hace posible que haya muchas soluciones y opciones a las necesidades de cada departamento y funcionario, eso sí, siempre con el acompañamiento del Departamento de Tecnologías de Información.

Por lo mencionado, es que en la encuesta aplicada el 90 % de las personas en puestos de teletrabajo de la Fundación indica que esta modalidad les permite, aparte de realizar todas sus funciones, tener un equilibrio con su vida personal. Esto probablemente se debe a las tecnologías de información y el compromiso de la Fundación en brindarles los insumos necesarios para cumplir con las tareas. Lo mencionado se aprecia en el siguiente gráfico:

Gráfico n.º 9 Cumplimiento de las funciones en teletrabajo



Fuente: instrumentos de la investigación.

Sin embargo, en este gráfico también se aprecia que un 10 % indica que no pueden cumplir con la totalidad de sus funciones en teletrabajo. Pero, las razones de esto son que, en ocasiones, los clientes solicitan una reunión presencial para mayor seguridad o porque requieren alguna verificación de documentos físicos o comunicación y contacto presencial con el equipo de trabajo. Como se aprecia, no es por razón de falta de herramientas o porque en modalidad de trabajo virtual no lo puedan realizar, más bien es por una solicitud de los clientes o profesionales externos de la Fundación. En esta línea, la Ley para Regular el Teletrabajo (Ley n.º 9738, 2019), en el art. 9, menciona que cuando se presenten fallas o las herramientas impidan el normal desarrollo de las funciones se puede suspender temporalmente el teletrabajo en situaciones excepcionales y, por requerimiento de la persona empleadora, la persona teletrabajadora puede acudir al centro de trabajo a continuar con sus labores.

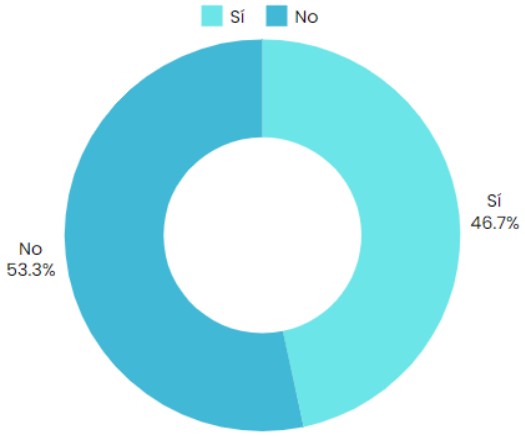
4.2.1.2. Desventajas del teletrabajo

El cambio de la modalidad de trabajo implica que la organización debe reformarse en cuanto a las relaciones laborales, condiciones y organización del trabajo. Además, involucra que el Departamento de Recursos Humanos y jefaturas hagan un esfuerzo adicional para acompañar a las personas colaboradoras en su función diaria de manera virtual. Sin embargo, a pesar de

que la organización gestione este involucramiento, hay desventajas que se derivan de la función diaria en teletrabajo.

De la encuesta aplicada a las personas en puestos de teletrabajo de la Fundación Costa Rica-Canadá, un 53 % indicó que no ha detectado desventajas en el teletrabajo, sin embargo, un 47 % mencionó que sí. Los datos se muestran en el siguiente gráfico:

Gráfico n.º 10 Existencia de desventajas en el teletrabajo



Fuente: instrumentos de la investigación.

En vista de los resultados anteriores, las principales desventajas mencionadas por las personas colaboradoras de la Fundación fueron las siguientes:

Gráfico n.º 11 Desventajas del teletrabajo

Fuente: instrumentos de la investigación.

En primer lugar, se tiene el aislamiento. Las personas colaboradoras indican que en ocasiones sienten desconexión y distanciamiento social, ya que al tener prácticamente toda su vida en un único espacio físico no tienen que salir. Por lo tanto, pierden en cierta medida la conexión y socialización con compañeros y con el entorno en general. Además, mencionan el hecho de que cada colaborador tiene claro el procedimiento que debe seguir para sus tareas, lo que hace que no requieran una constante comunicación.

Además, las jefaturas coinciden en que derivado del teletrabajo hay un aislamiento con las personas colaboradoras. Por esto, incluso intentan que al menos un día a la semana estos se presenten a la Fundación para que socialicen con otros.

En la Fundación utilizan, por ejemplo, Skype, Teams, entre otros sistemas que les permiten una comunicación abierta. Sin embargo, el hecho de que casi todos se encuentren en teletrabajo hace que la conexión sea únicamente virtual, lo que genera un ambiente de poca interacción y que sus colaboradores sientan aislamiento. Además, debido a que cada colaborador maneja su agenda y tiempo para cumplir con las tareas asignadas, todos deben respetar esta distribución, lo que en ocasiones produce que no existan espacios para socializar, incluso por una llamada virtual.

Por esto, en vista de que la Fundación no está tratando y evaluando la situación, se puede provocar insatisfacción por parte de los colaboradores y, como consecuencia, un rompimiento de la relación laboral o incluso una disminución de la productividad. Como lo mencionaron Tomasina y Pisani (2022): "El teletrabajo puede disminuir el sentido de bienestar físico y mental en su relación con factores tales como el aislamiento social" (párr. 21).

En segundo lugar, se encuentra la realización de horarios extraordinarios o lo que se conoce popularmente como tiempo extra, esto se alude a que, en ocasiones, por el afán y compromiso de lograr las metas definidas, se requieren tiempos fuera de horario para alcanzarlas sin ser reconocidos con pago adicional. Esto se debe a que a veces, por agendas, es imposible tener alguna reunión en tiempo laboral. Por lo tanto, deben recurrir a quedarse trabajando tiempo extra.

Además, las jefaturas en las entrevistas indicaron que incluso en ocasiones en tiempos de alimentación solían estar en reuniones que se extendieron del plazo establecido, lo que hizo que su tiempo de comida se corriera o que incluso comieran con la computadora enfrente. Lo anterior genera también sedentarismo, ya que no se levantan del espacio de trabajo y, al final, por estar expuestos a esta situación, tienen repercusiones en la salud y en el rendimiento laboral.

Como se aprecia, la posición de ambos actores es igual: indican que generalmente laboran tiempos extra que al final no se les reconocen salarialmente. Por lo tanto, se evidencia que la Fundación no tiene establecidos controles de tiempos laborales ni de uso de aplicaciones laborales para medir los tiempos extra que llevan a cabo sus funcionarios, o bien no solicitan un informe que les permita medir las cargas laborales. De manera que desconocen la forma en la que sus colaboradores manejan su agenda, cómo priorizan sus funciones y el tiempo que invierten en estas.

En tercer lugar, se ubican las inadecuadas instalaciones y condiciones ergonómicas. Mantener las instalaciones según medidas de salud ocupacional es importante para promover la salud integral de las personas colaboradoras. Sin embargo, las personas entrevistadas indican que aún el tema de ergonomía y revisión de espacios laborales es un control faltante en la organización, ya que por parte de esta no se realizan revisiones de los espacios laborales. Además, consideran que es un tema complicado, pues ellos no tienen un sitio fijo establecido para teletrabajar porque la Fundación les permite flexibilidad, hasta el punto de indicar que lo pueden realizar desde cualquier parte del mundo.

Adicionalmente, las jefaturas indicaron que el tema de ergonomía es algo que nunca se habían cuestionado, pues partían del hecho de que todos tienen un espacio con condiciones adecuadas al ser ya mucho tiempo el que llevan bajo dicha modalidad. En cuanto a la revisión documental, se localizó un contrato temporal que realizó la Fundación en marzo del año 2020, donde las personas en puestos de teletrabajo aportaron fotografías de su lugar de trabajo y el cableado que utilizaron para conectar sus computadoras.

El no tener las condiciones ocupacionales adecuadas puede afectar la salud del colaborador e incurre en el uso del Seguro Obligatorio de Riesgos del Trabajo, ya que este brinda protección siempre y cuando los eventos acaecidos se consideren accidentes o enfermedades que ocurren con ocasión o como consecuencia del trabajo que desempeñan. En esta línea es importante mencionar que al inicio de la implementación del teletrabajo la Fundación realizó sus controles para verificar las condiciones ergonómicas. Sin embargo, por la información obtenida de las personas encuestadas, dicha revisión y seguimiento no se mantuvieron. Incluso indicaron que los contratos están obsoletos, puesto que la mayoría de estos se aplicó al personal que actualmente no pertenece a la Fundación y al personal de nuevo ingreso ya no se les solicita la verificación de los espacios de teletrabajo ni tampoco se les elabora un contrato. Lo que evidencia que al no tener un convenio que regule dichas condiciones, las personas colaboradoras pueden estar expuestas a malas condiciones y prácticas ergonómicas y ambientales que tienen la posibilidad de repercutir en temas de salud, en incapacidades, legales y mayores gastos por atenciones médicas.

Según la opinión de las personas encuestadas, en cuarto lugar se encuentra la pérdida de sentido de pertenencia. El teletrabajo tiene como consecuencia intrínseca el aislamiento de sitio físico, por ende, existe una menor interacción y comunicación, lo que hace que las personas colaboradoras y jefaturas únicamente centren sus esfuerzos en realizar sus tareas y, paulatinamente, se olviden de la razón de ser de la organización. Por esto, se desvinculan de la

misión, visión y objetivos establecidos por la empresa, de manera que el interés está únicamente asociado a una remuneración salarial, lo que indirectamente afecta la cultura.

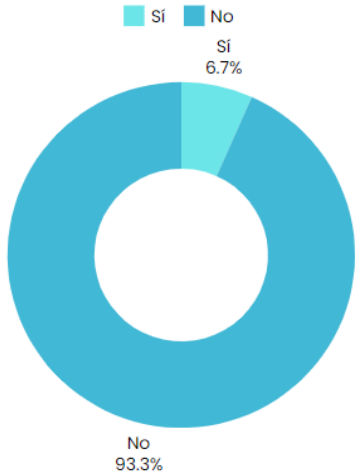
Por último, se encuentra el aumento de los niveles de estrés, el cual las personas colaboradoras lo asocian a que no existe desconexión entre trabajo y familia. A pesar de que el teletrabajo ha promocionado que ayuda en la dinámica familiar porque en teoría los colaboradores tienen más tiempo para compartir, el hecho de que no logren separar su tiempo familiar con el laboral más bien les puede generar un mayor conflicto. Esto se da al tener que solucionar temas del hogar, por ejemplo, alimentación, aseo de la casa, cuidado de niños y, al mismo tiempo, situaciones laborales. Esto puede repercutir en la salud del colaborador y aumentar el estrés.

Además, como se mencionó, las personas colaboradoras no tienen espacios específicos para teletrabajar, lo que los lleva a compartir espacios con la familia. Por lo tanto, se ven expuestos a la dinámica diaria del hogar. En esta misma línea, el hecho de que los aparatos tecnológicos como el celular pasen a ser una herramienta más de trabajo hace que la persona colaboradora esté constantemente pendiente de este, lo que no le permite desconectarse porque también es un artículo personal de uso constante.

Lo anterior evidencia que las personas colaboradoras de la Fundación están diariamente expuestas a situaciones familiares que pueden afectar su nivel de desempeño y cumplimiento de funciones. La dinámica del hogar les puede generar más bien estrés y aumento de problemas, lo que incluso puede repercutir en la salud. Además, no se tiene conocimiento de que la Fundación haya evaluado esto con sus colaboradores para verificar si alguno de ellos requiere un cambio de modalidad para disminuir la afectación.

Por lo referido, trabajar en la salud mental de las personas colaboradoras es muy importante para que se sientan motivadas y capaces de lograr un balance entre lo personal y lo laboral, de manera que no afecten sus funciones laborales y su compromiso con la institución. Al respecto, es necesario identificar si el personal de la Fundación considera que tiene implicaciones en la salud mental. De esto se derivan los siguientes datos:

Gráfico n.º 12 Afectación de la salud mental de las personas en puestos de teletrabajo



Fuente: instrumentos de la investigación.

Como se aprecia, un 93 % de las personas colaboradoras indicó que su salud mental no se ha visto afectada y un 7 % —que corresponde a 2 personas— manifestó que sí. Sin embargo, 1 de ellas indicó que le afectó positivamente, pues más bien mejoró su salud mental. Por esto, solo 1 persona indica que su salud mental se ha visto afectada negativamente y esto se relaciona con desbalance y descontrol entre lo personal y lo laboral.

Es decir, la mayoría de las personas colaboradoras de la Fundación considera que su salud mental al estar en teletrabajo no se ve afectada, a pesar de tener desafíos y desventajas como los descritos anteriormente, que afectan de forma indirecta la estabilidad y generan estrés y preocupación. Sin embargo, se aprecia que esta situación no se consulta por parte de las jefaturas ni por el Departamento de Talento Humano, lo que evidencia un faltante de compromiso por parte de estos en brindar seguimiento a todos los factores que influyen en la salud integral del colaborador, de manera que determinen posibles mejoras en pro de estas personas. Lo mencionado evidencia un incumplimiento por parte de las jefaturas y de la Fundación en cuanto a las regulaciones y condiciones necesarias para ejecutar el teletrabajo según la legislación vigente en Costa Rica.

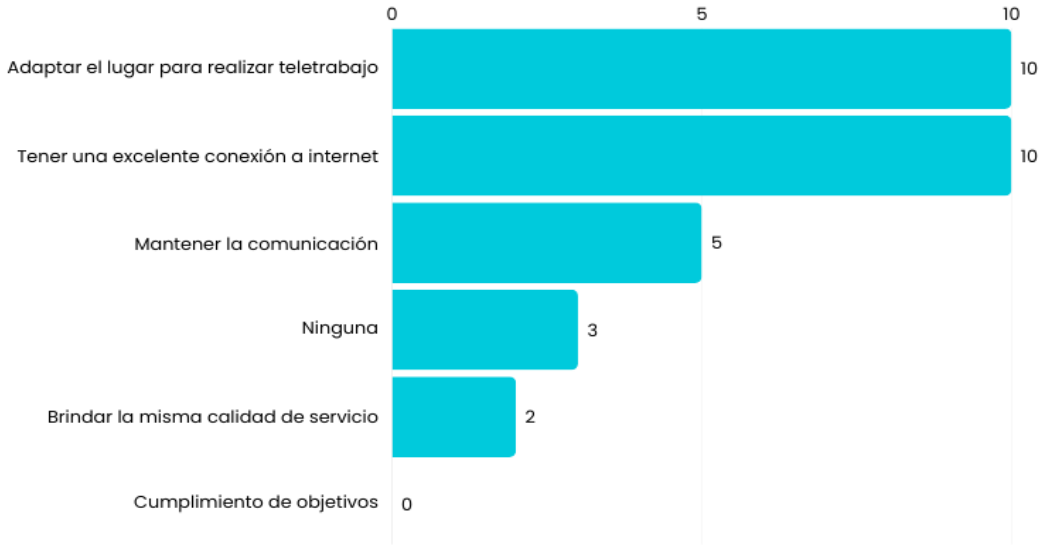
4.2.1.3. Experiencias en la aplicación del teletrabajo

Como se mencionó en la investigación, en un periodo muy corto la Fundación implementó el teletrabajo y, por ende, los trabajadores adoptaron esta forma de trabajar de manera abrupta. Por esto, el 100 % de las personas trabajadoras de la Fundación siente que su experiencia con el teletrabajo ha sido positiva, esto a pesar de la imposición de dicha modalidad. Incluso las jefaturas en las entrevistas mencionaron que ya no se ven volviendo a lo presencial, esto porque

detectaron que todas sus funciones, seguimientos y demás procesos los pueden realizar desde el trabajo remoto.

A pesar de la satisfacción del colaborador y de que la productividad no se ha visto afectada, es una realidad que existen desafíos o retos que cada persona que teletrabaja debe enfrentar para trabajar de manera correcta y sin limitantes. Ante esto, los principales indicados por las personas funcionarias fueron los siguientes:

Gráfico n.º 13 Desafíos enfrentados en el teletrabajo



Fuente: instrumentos de la investigación.

En primer lugar, se advierte que tener una excelente conexión a Internet es importante. Si bien es cierto que tener una banda ancha y rápida implica una inversión económica, pagar este servicio no garantiza la calidad ni evita la presentación de fallas. En relación con esto, las jefaturas mencionaron que el Internet es un factor que no se puede controlar y depende completamente de la entidad que brinda el servicio. Por lo tanto, en caso de fallo la mejor medida es acudir a las instalaciones de la Fundación.

En relación con lo anterior, en la revisión documental de la Fundación se intentó localizar documentos o consultas que hayan realizado a los trabajadores con respecto al tipo de red y la banda que tienen contratada, sin embargo, no se encontró ningún documento. Lo más cercano al tema se encontró en el contrato que la Fundación realizó cuando inició el teletrabajo en el 2020. En el punto 6.9 indican que uno de los requisitos es: “Tener disponibilidad de acceso a los servicios de internet, electricidad y cobertura de señal celular adecuados en el lugar donde realiza teletrabajo”.

Sin embargo, actualmente, al no tener un contrato, no se les evalúa dicho requisito y la flexibilidad que tomó esta modalidad en la Fundación hace que no exista un control del lugar

donde la persona lo debe realizar, lo que lleva al segundo desafío indicado, el cual es la adaptación del sitio de trabajo. Las jefaturas mencionan que es muy difícil revisar funcionario por funcionario dónde realizan teletrabajo, que incluso ya dan por un hecho que tienen un lugar adaptado. Pero, la Fundación no tiene un Departamento de Salud Ocupacional que brinde su criterio y recomendaciones al respecto. Por lo tanto, esto queda completamente sin evaluar y cada colaborador lo crea a su percepción y de acuerdo con su disponibilidad de espacio y mobiliario.

Otro de los desafíos es la adaptación a las tecnologías de información: el pasar de lo presencial, donde las tareas se realizaban en documentos o controles físicos, a llevar de manera digital implicó duplicar los esfuerzos a las personas colaboradoras. Y debido a que la implementación fue abrupta, comentaban las jefaturas que cada persona lo adaptó como le pareció mejor y, si funcionó, desde entonces hasta el momento se mantienen igual.

Por otra parte, uno de los desafíos es mantener la comunicación con compañeros, socios estratégicos y profesionales externos, la cual coincide con el siguiente aspecto que determinaron, que es brindar la misma calidad del servicio que cuando se realizó presencialmente. Al estar de por medio un celular o una computadora, la comunicación se vuelve más fría o distante. Por lo tanto, las partes del proceso de comunicación deben poner su esfuerzo para transmitir correctamente el mensaje y la información, de manera que genere el impacto y resultado que se desea.

Además, las jefaturas, mediante la entrevista, mencionaron que intentan realizar reuniones de seguimiento una vez a la semana para poder conversar de fondo todo lo necesario y evitar así un malentendido de mensajes o información, tanto con los compañeros como con los clientes. A pesar de esto, con el tema de los profesionales externos, las personas colaboradoras indicaron que, en ocasiones, su teletrabajo se ve interrumpido porque el cliente solicita una reunión presencial en lugar de virtual, por la cual deben recurrir a las instalaciones de la Fundación para atender el asunto.

Esto evidencia que la Fundación, ante su falta de controles y descripciones de puestos, no ha validado realmente que las personas colaboradoras puedan ajustarse a la modalidad de teletrabajo, o bien que requieran más días en presencialidad para garantizar el servicio que se brinda al usuario, porque es una realidad que la mayoría de los trabajadores de la Fundación ya no se ve trabajando presencialmente. Sin embargo, se debe cuestionar si esta modalidad no les afecta o si descuida el servicio de atención directa, de ahí la necesidad de definir puestos y tareas teletrabajables.

Finalmente, es importante mencionar que ningún colaborador de la Fundación indicó tener un desafío para cumplir con objetivos y, por otra parte, 3 personas indicaron no tener ningún reto. Por esto, se aprecia que, a pesar de tener varios retos en diferentes temas para la Fundación, ninguno de ellos ha sido relevante como para afectar la productividad y el cumplimiento de los objetivos. Sin embargo, existen dificultades en la ejecución del teletrabajo y las mencionadas por las personas colaboradoras de la Fundación se muestran en el siguiente gráfico:

Gráfico n.º 14 Dificultades en la realización de teletrabajo

Fuente: instrumentos de la investigación.

Como se mencionó en los desafíos tener un buen servicio de Internet es muy relativo. Por esto, una de las dificultades mencionadas es contar con buena conexión a Internet, porque se puede deducir que de esto depende el servicio que brinde la persona colaboradora, la pronta atención de las necesidades de correos o llamadas e incluso el ingreso a sistemas informáticos para la realización de las tareas y, por ende, esto repercutirá en el tiempo que tiene que invertir el trabajador para realizar la función.

En una línea similar, mencionan las personas teletrabajadoras de la Fundación que tampoco pueden controlar los cortes de electricidad y, por ende, eso les hace tomar medidas que al final les quitan tiempos en traslados y aumentan el gasto, ya que deben trasladarse en emergencia al edificio de la Fundación para continuar con sus labores.

Además, indican el tema de tiempos más cortos para presentar información, esto se deriva del hecho de que cada persona tiene su agenda. Por lo tanto, todos se deben ajustar y respetar los tiempos asignados para la reunión o consulta. Esto, en ocasiones, genera que no se logre transmitir toda la información que se deseaba, lo que lleva, a veces, a solicitar tiempo extrae incluso fuera de horario para terminar las ideas que se plantearon.

Ante esto, se evidencia que la Fundación no ha establecido las formas idóneas para comunicarse ni ha realizado los seguimientos adecuados para evitar estas situaciones, porque incluso mencionaron que al encontrarse tantos días en teletrabajo no cuentan con una

comunicación directa con compañeros y jefaturas, sino que muchas veces, por el afán de respetar sus agendas, la comunicación se basa en *chats* o correos electrónicos.

Por otra parte, la necesidad de documentos físicos o impresiones que se encuentran en la Fundación, en ocasiones, genera que la tarea se postergue hasta que vaya presencialmente a la Fundación, incluso las jefaturas en entrevistas mencionan que, pese a que han hecho un esfuerzo en digitalizarse en gran medida, aún hay documentos que no se pueden digitalizar por el nivel de seguridad o porque es mejor mantenerlos únicamente físicos, lo que produce todavía esta dependencia de documentación física.

Por último, al ser el teletrabajo una modalidad virtual implica que ante fallas operativas de sistemas o de las herramientas tecnológicas se debe recurrir a la colaboración de soporte del Departamento de Tecnologías de Información. Pero, en vista de que la mayoría de los colaboradores se encuentra en esta modalidad, el tiempo de atención varía y depende de las cargas de trabajo de los técnicos y la cantidad de reportes existentes. Además, también depende de la clasificación de urgencia que reciban los reportes.

Como se evidencia, las dificultades y desafíos están presentes en todo momento del teletrabajo. Por esto, gestionar las medidas y seguimientos adecuados es trabajo de la Fundación. Lo anterior tiene el fin de brindar mejores condiciones a las personas en puestos de teletrabajo, de manera que no pierdan el interés y sentido de pertenencia.

En la Fundación es evidente la falta de controles y seguimientos, por esto, la modalidad se orienta y se ejecuta flexiblemente. Las personas colaboradoras y jefaturas no ven la necesidad de establecer mediciones y evaluaciones, de ahí que esta y el Departamento de Recursos Humanos no logren identificar las necesidades de mejora para garantizar la ejecución correcta del teletrabajo y cumplir con todo lo estipulado en la Ley n.º 9738 (Ley para Regular el Teletrabajo) y la Ley n.º 6727 (Ley sobre Riesgos del Trabajo). Lo anterior implica que se realiza bajo incumplimientos establecidos por la ley.

4.2.2 Perfiles de puestos que se relacionan con el teletrabajo

Conocer el perfil del puesto, como se mencionó en el capítulo anterior, es importante, ya que permite identificar las funciones y atributos. Por ejemplo, al colaborador le permite reconocer las tareas que debe realizar y a la entidad le facilita el proceso de reclutamiento, inducción, operación, capacitación y planeación.

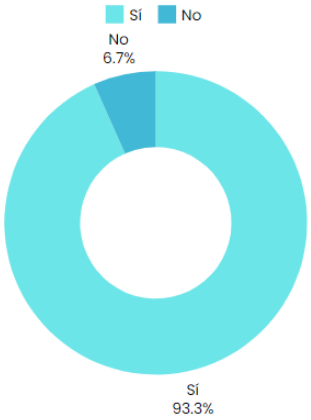
Ante esto, para el tema en estudio, es necesario analizar los perfiles de puestos de la Fundación, de manera que se identifique la cantidad de puestos y departamentos que se relacionan con el teletrabajo, así como las funciones que se ejecutan en dicha modalidad.

De acuerdo con la señora Vindas, jefa de Recursos Humanos, en cada contratación a la persona se le indican verbalmente las funciones que debe cumplir y demás condiciones (S. Vindas Montero, comunicación personal, 28 de febrero de 2024). Aunado a esto, de la revisión documental se localiza un contrato que se realizó cuando la Fundación inició con el teletrabajo y en el punto tres están plasmadas las tareas que la persona debe llevar a cabo.

Además de la revisión documental de la Fundación, se obtiene un documento de la Unidad de Desarrollo Humano denominado *Manual general, perfiles de responsabilidad de unidades de negocio*, que indica que está vigente desde el año 2011 y su última actualización fue en mayo de 2018. En este archivo se encuentra descrita la naturaleza del puesto, los procesos bajo responsabilidad, la gestión de personas directas, los requisitos generales, características de la contratación y las pruebas psicológicas para la evaluación de las competencias de cuarenta y cuatro puestos de trabajo de la Fundación Costa Rica-Canadá. Es importante destacar que este manual está obsoleto, pues contiene puestos que ya no existen y otros que no se encuentran plasmados en el documento.

En vista de la existencia de estos perfiles de puesto localizados, se pregunta a las personas colaboradoras si realmente conocen su perfil de puesto. De esta consulta se obtienen los siguientes datos:

Gráfico n.º 15 Conocimiento de su perfil de puesto



Fuente: instrumentos de la investigación.

Del gráfico se evidencia que un 93.3 %, o lo equivalente a 28 personas, conoce su perfil de puesto. Sin embargo, un 6.7 %, que corresponde a 2 colaboradores, indica no conocer su perfil, lo que lleva a cuestionar si la Fundación y el Departamento de Recursos Humanos realmente han transmitido de la manera correcta los perfiles de puesto. Por esto, en la entrevista a las jefaturas se les consultó y, por ejemplo: "El señor Solano, jefe de Auditoría Interna menciona

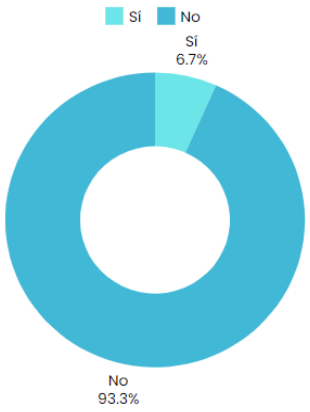
que sí se le hizo de conocimiento y que incluso están en constante actualización" (G. Solano Loaiza, comunicación personal, 14 de marzo de 2024).

Sin embargo, la señora Sánchez, jefa de Cobro y Plataforma, indicó que no sabe si la Fundación tiene los perfiles de puesto e incluso que si los tiene no sabe dónde están ni se los han remitido para su lectura, lo que difiere con lo que indican los colaboradores y jefaturas. Es posible que dicha situación se asocie con el hecho de que la señora Sánchez afirma que:

> Inició sus labores en la Fundación en pandemia y las medidas en ese momento era de priorizar la salud de los colaboradores y actividades que quizá no tenían tanta relevancia fueron dejadas de lado por recurso humano priorizando tomar las mejores acciones para velar por la salud de los colaboradores en pandemia y mantener el trabajo activo sin verse la fundación afectada por un cierre total (A. Sánchez Calderón, comunicación personal 13 de marzo de, 2024).

Por lo anterior, se evidencia que la Fundación hace de conocimiento a los trabajadores el perfil de su puesto en la entrevista y cuando se procede a firmar el contrato. Sin embargo, al presente año no tienen perfiles de puestos actualizados que se adapten a la modalidad del teletrabajo. A partir de esta situación es importante consultar a las personas colaboradoras y jefaturas si el perfil del puesto cambió al iniciar con el teletrabajo en 2020 y las respuestas obtenidas se muestran en el siguiente gráfico:

Gráfico n.º 16 Perfil de puesto cambia ante el teletrabajo



Fuente: instrumentos de la investigación.

Del gráfico se aprecia que un 93.3 % de las personas colaboradoras indica que su perfil de puesto no cambió al pasar de presencial a virtual y, por el contrario, un 6.7 % dicta que sí cambió. Las razones de esta afirmación se deben a que se les asignaron nuevas tareas y porque tuvieron que liderar equipos de manera remota, tarea que no está descrita en ningún perfil de puesto. Por lo expuesto, se evidencia una desactualización de los perfiles ante una modalidad

que queda implementada pospandemia en la Fundación y que según afirmaciones de las jefaturas *llegó para quedarse*.

En relación con lo anterior, se denota que a pesar de que la Fundación anteriormente no había tenido la experiencia con sus colaboradores de desarrollar funciones por medio de las TIC, en medio de la pandemia lograron tener una adaptabilidad positiva. Esto se debe a que las tareas que realizaban se mantenían de la misma manera sin variaciones, lo que generó más confianza, ya que lo que llevaban a cabo de forma presencial también lo podían lograr en modalidad remota.

A pesar de que los perfiles de puesto son el vínculo que permite que la Fundación tenga claro cuáles son sus tareas específicas en relación con cada perfil, cabe mencionar que el cambio tan abrupto que se dio en la entidad no obstaculizó que esta siguiera con el cumplimiento de todas las expectativas que sus colaboradores y clientes tenían. Esto ya que al no haber tenido un acercamiento a lo que era realizar funciones fuera de la oficina, dichos trabajadores lograron adaptarse a un proceso en el cual les permitió avanzar de una manera correcta en el acatamiento de objetivos.

Si bien es cierto, este cambio pudo haber generado una recarga en el desarrollo de sus funciones, esto no sucedió, puesto que sus colaboradores, aunque se tuvieron que adaptar a otro entorno laboral diferente, les permitió seguir con el cumplimiento de tareas según cada perfil, teniendo en claro que las funciones son las que permiten optimizar los procesos. En relación con la productividad, les genera la confianza para poder trabajar de manera remota, cosa que anteriormente no tenían visualizado poner en práctica, ya que una vez revisados los perfiles y sus funciones, la mayoría se mantuvo con las mismas y, al realizar la consulta a las personas colaboradoras, estas se mantenían en una posición de aceptación, pues podían trabajar desde sus casas con las mismas metas.

4.2.2.1 Cantidad de puestos que se relacionan con el teletrabajo

Según lo estipulado en la Ley para Regular el Teletrabajo (Ley n.º 9738) establece que el teletrabajo es: “La modalidad que está sujeta a los principios de oportunidad y conveniencia, donde la persona empleadora y la persona teletrabajadora definen sus objetivos y la forma en cómo se evalúan los resultados del trabajo” (p. 2). Por esto, un puesto teletrabajable siempre está sujeto a las disposiciones acordadas desde el principio de la relación laboral o

posteriormente entre el empleador y la persona teletrabajadora. El puesto se conforma de todas aquellas actividades o funciones que la persona tiene que desarrollar en la modalidad.

En la revisión documental realizada por el equipo de trabajo, se destaca que la Fundación Costa Rica-Canadá actualmente cuenta con 47 colaboradores. Por lo tanto, se describen los puestos que en la actualidad tiene la Fundación y su relación con el teletrabajo, según se consultaron por departamentos, indicando las cantidades de personal con las que cuenta.

Tabla n.º 5 Clasificación de los puestos en Fundación Costa Rica-Canadá

	Condición del puesto			
Puesto	Teletrabajable	No teletrabajable	Cantidad de personas en el puesto	Cantidad de días en teletrabajo
Gerencia General	Sí		1	1 a 5 días por mes
Gerencia de soporte	Sí		1	1 a 5 días por mes
Gerencia de negocios	Sí		1	1 a 15 días por mes
Asistente de Gerencia	Sí		1	1 a 5 días por mes
Jefatura de RR. HH.	Sí		1	1 a 5 días por mes
Asistente de RR. HH.	Sí		1	1 a 5 días por mes
Jefatura de Auditoría Interna	Sí		1	10 a 15 días por mes
Asistente de Auditoría Interna	Sí		2	10 a 15 días por mes
Jefatura de Asesoría Legal		No	1	
Abogada		No	1	
Asistente de Asesoría Legal	Sí		1	1 a 5 días por mes
Jefatura de Cobro y Plataforma	Sí		1	1 a 5 días por mes
Asistente de procesos, Departamento de Cobros	Sí		4	1 a 5 días por mes
Asistente de Plataforma			2	
Jefatura Finanzas y Administración	Sí		1	10 a 15 días por mes
Asistente de Inversiones	Sí		1	1 a 5 días por mes
Asistente de Tesorería	Sí		1	10 a 15 días por mes
Contador	Sí		1	10 a 15 días por mes
Auxiliares de limpieza		No	2	
Asistente de Proveeduría		No	0	

Jefatura Gestión de Clientes	Sí		1	1 a 5 días por mes
Analistas	Sí		4	1 a 5 días por mes
Asistente de Control	Sí		1	10 a 15 días por mes
Asistente de Procesos	Sí		1	1 a 5 días por mes
Asistente de Formalización y Desembolso	Sí		2	1 a 5 días por mes
Coordinadora de organizaciones	Sí		1	1 a 5 días por mes
Asistente técnico social	Sí		1	1 a 5 días por mes
Jefatura de Tecnologías de Información	Sí		1	10 a 15 días por mes
Ingeniero de procesos	Sí		2	1 a 5 días por mes
Analista desarrollador	Sí		2	1 a 5 días por mes
Encargado de infraestructura y Soporte		No	1	
Jefatura de Unidad Técnica	Sí		1	1 a 5 días por mes
Supervisor técnico de proyectos	Sí		4	10 a 15 días por mes
Total			**47**	

Fuente: instrumentos de la investigación.

Según la Tabla 5, la Fundación cuenta con 47 puestos de trabajo, de los cuales 30 son teletrabajables, debido a que tienen las siguientes características:

a. Sus funciones se pueden realizar, tanto presenciales como virtualmente y no alteran su cumplimiento.
b. El cumplimiento de los objetivos se puede medir desde la virtualidad.
c. Permiten la autogestión.
d. Son puestos que se adaptan al uso de las TIC.
e. Cuentan con las herramientas para dar seguimiento a los procesos.

Además, destaca que los días de teletrabajo asignados a estos puestos son de lunes a viernes. Sin embargo, según los hallazgos en los casos de los puestos como jefaturas, indican que los días que asisten de manera presencial a la oficina es para conservar el sentido de pertenencia en las personas colaboradoras. Esto porque no convivir entre ellos deja a un lado el compañerismo, pues su único medio de comunicación es por alguna plataforma.

Un ejemplo es el caso del Departamento de Asesoría Legal, en donde la Jefatura de este departamento se encuentra en las instalaciones de la Fundación, ya que firma documentación

importante de abogados y profesionales externos. Por otra parte, es relevante contar con un abogado en piso para el soporte con el personal de cobro y plataforma que tiene que atender a un cliente con alguna consulta o queja.

Por otro lado, existen siete puestos no teletrabajables debido a las funciones que ejecutan; estas son de carácter presencial. Estos son: 2 puestos de plataforma, 2 de limpieza, el asesor legal, la abogada, un puesto del Área de TI que es el encargado de infraestructura y soporte técnico. Por lo tanto, al no ser parte de la población en estudio, no se consideran para la aplicación de los instrumentos.

Es importante destacar que de estos 47 puestos se excluyen 3 en la aplicación de las entrevistas, esto por instrucción del Área de Recursos Humanos. Dichos puestos pertenecen al Departamento de Gerencia: el gerente general, el gerente de soporte y el gerente de negocios. Una vez hecha esta salvedad es relevante comentar que también cuentan con una asistente.

La *Guía técnica para la implementación del teletrabajo para las empresas* del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica (MTSS). (s. f.a) indica que una de las características para un puesto en modalidad de teletrabajo es identificar las áreas y puestos para dicha modalidad. De acuerdo con esta guía: "Es recomendable hacer un mapeo de la estructura organizativa que permita determinar la aplicabilidad del Programa de Teletrabajo. Identificar las áreas y puestos que son susceptibles al teletrabajo y comunicarlo a toda la empresa" (MTSS, s. f.a, p. 22). Por esto, es fundamental para la entidad tener la descripción de los puestos o perfiles que sí aplican tal modalidad, ya que al tenerlos identificados se evita que los cumplimientos de metas se vean perjudicados y que el desarrollo profesional del colaborador sea óptimo y productivo.

La Fundación, como tal, cuenta con la mayoría de sus puestos en modalidad de teletrabajo y esto se debe a que han identificado que las funciones que ejecutan no requieren estar presentes en las oficinas, ya que son tareas que se pueden realizar desde cualquier punto. Actualmente, estos puestos se ejercen con productividad, pues sus objetivos o asignaciones se finalizan según los tiempos que manejan para la entrega. Otra característica es la comunicación, ya que es la forma o el medio por el cual se les brinda a las personas la información, lo que genera confianza y transparencia en los procesos.

4.2.2.1 Cantidad de departamentos que se relacionan con el teletrabajo

Los departamentos, como se mencionó en el capítulo anterior, son importantes en toda organización porque permiten dividir el trabajo de la entidad en áreas específicas, especializadas en temas concretos. Esto tiene el fin de garantizar una respuesta y seguimiento adecuado a cada una de las necesidades que involucran el funcionamiento de una empresa.

Por otra parte, es importante conocer cómo está conformada actualmente la Fundación Costa Rica-Canadá. Por lo tanto, la señora Vindas, jefa de Recurso Humano, indica que la Fundación Costa Rica-Canadá se encuentra conformada por nueve departamentos, los cuales que se mencionan a continuación:

Tabla n.º 6 Departamentos que se relacionan con el teletrabajo en la Fundación Costa Rica-Canadá

Departamentos	Cantidad de puestos	Cantidad de puestos teletrabajables	Observaciones
Departamento de Auditoría	3	3	
Departamento de Gerencia	4	4	Son excluidos de la investigación por solicitud de la Jefatura de RR. HH.
Departamento de Asesoría Legal	3	1	Los otros dos no son teletrabajables, ya que deben firmar documentación importante para la Fundación.
Departamento de Recursos Humanos.	2	2	
Departamento de Cobros y Plataforma.	7	5	Los otros dos puestos son 100 % presenciales por su naturaleza.
Departamento Financiero Administrativo	6	2	Los otros puestos son presenciales, ya que se hacen cargo del bienestar del edificio de la Fundación
Departamento de Gestión de Clientes	11	11	
Departamento de Tecnologías de Información	6	5	Se encarga de brindar soporte a las personas colaboradoras que se encuentren físicamente en la Fundación
Departamento de Unidad Técnica	5	4	Solo un puesto es presencial por su naturaleza.
Total	**47**	**37**	

Fuente: instrumentos de la investigación.

Como se aprecia en la Tabla 6, el Departamento de Gerencia está conformado por el gerente general, la gerenta de soporte, el gerente de negocios y una asistente, de los cuales los cuatro puestos son teletrabajables. Como se mencionó, los gerentes están excluidos de la presente

investigación y el puesto de asistente es el único que se considera. Una vez hecha la salvedad es importante mencionar que para la representación de los puestos teletrabajables, estos se contabilizan y se reflejan en la tabla.

Este departamento es el responsable de la planificación, dirección y control de todos los procesos de la organización. Es decir, el nivel máximo jerárquico de la organización (S. Vindas Montero, comunicación personal, 28 de febrero de 2024). Por esto, la función del departamento es importante en la entidad.

En cuanto al Departamento de Auditoría Interna, este se encuentra conformado por tres colaboradores que realizan teletrabajo: la Jefatura y dos asistentes de auditoría. En la entrevista realizada al señor Giovanni Solano Loaiza, jefe de este departamento, indica que sus dos subalternos y él logran realizar teletrabajo gracias a las herramientas tecnológicas. Asimismo, afirma que han venido trabajando para tener la mayor cantidad de documentación en la nube, sin embargo, hace referencia a que hay alguna documentación que solo se encuentra en físico y que, además, él prefiere no perder el contacto presencial. Por lo tanto, intenta ir a la Fundación al menos dos veces por semana" (G. Solano Loaiza, comunicación personal, 14 de marzo de 2024).

Este departamento es el encargado de vigilar el cumplimiento de los controles internos diseñados por la Gerencia de la Fundación y de este se generan recomendaciones para corregir situaciones y mejorar la eficacia de la entidad. Además de la revisión documental, se localiza en los perfiles de puesto la naturaleza de este departamento e indica que se encarga de asegurar la aplicación correcta de políticas, normas y procedimientos contables y administrativos, de manera que permitan fortalecer el sistema de control interno y ejecutar acciones para el acatamiento del plan anual de trabajo.

Por otro lado, el Departamento de Asesoría Legal está conformado por tres colaboradores: la Jefatura, una abogada y un asistente, este último es el único que teletrabaja. La jefatura de este departamento debe encontrarse en las instalaciones de la Fundación, ya que debe firmar documentación importante de abogados y profesionales externos.

Por otra parte, es importante contar con un abogado en piso para el soporte con el personal de cobro y plataforma que tenga que atender a un cliente con alguna consulta o queja. Sin embargo, el departamento, según la información obtenida de la revisión documental, es el responsable de que se cumplan las normas jurídicas, el que proporciona asesoramiento legal en las transacciones de la organización, apoya y asesora en el planeamiento estratégico de la

entidad, brinda asesoría legal de la Fundación y es responsable del proceso de cobro judicial (S. Vindas Montero, comunicación personal, 28 de febrero de 2024).

El Departamento de Recursos Humanos está conformado por su jefatura y un asistente que realiza su trabajo de manera 100 % remota, ya que herramientas como Teams les permiten la comunicación, tanto interna como externa. La señora Sonia Vindas Montero, jefa de Recursos Humanos, comenta en la reunión sostenida que el Departamento de Recursos Humanos es el que se encarga de gestionar y atender todo lo que se relaciona con las personas que trabajan en la Fundación, desde el tema de vacaciones, incapacidades, planillas, pagos, expediente de funcionarios, pago de retenciones a terceros, cumplir con el plan operativo y realizar seguimientos activos fijos, entre otros.

Además, menciona que actualmente está muy recargado y, en ocasiones, las tareas que se relacionan con el puesto, pero que no son urgentes para la Gerencia ni las tareas de la Fundación, se suelen postergar por mucho tiempo (S. Vindas Montero, comunicación personal, 28 de febrero de 2024).

Con respecto al Departamento de Cobros y Plataforma, conformado por siete colaboradores, se identifican cinco puestos teletrabajables: la Jefatura y los cuatro asistentes de procesos. Ariana Sánchez, jefa del departamento, indica que para estos puestos se realiza un seguimiento semanal individualizado y uno grupal vía Microsoft Teams, el cual consiste en dar seguimiento a las tareas y abordar cualquier tema importante. Sin embargo, ella afirma que es necesario que un asistente de procedimientos de cobro se encuentre en la Fundación o que alguno tenga la disponibilidad de trasladarse de manera inmediata para atender algún cliente que se encuentre en el edificio.

Por otro lado, se encuentran los puestos de asistentes de plataforma, los cuales son 100 % presenciales debido a su naturaleza, ya que atienden al público. Este departamento principalmente es el encargado de la recuperación de los fondos prestados de la Fundación, lo cual permite el funcionamiento del ciclo de negocio.

Además, este departamento también es el responsable de actividades de apoyo a la Gerencia de operaciones en el área y asignación de requerimientos de trabajo a un equipo, así como verificar las tareas que se relacionan con los procedimientos y políticas de colocación de recursos y cobro administrativo. Asimismo, controla la operación de los proyectos completos (incluye la parte técnica y logística inicial) y entabla las acciones con seguimiento y control para la ejecución adecuada de los proyectos (desembolso y seguimiento). Por esto, se evidencia la desactualización que existe de los perfiles de puesto en la Fundación.

En cuanto al Departamento Financiero Administrativo, actualmente está conformado por seis colaboradores, la Jefatura, un asistente de inversiones, un asistente de tesorería, un contador y dos auxiliares de limpieza. Es importante destacar que este departamento, además, debe contar con un asistente de proveeduría, plaza que está vacante al realizar la presente investigación.

Estos últimos tres puestos mencionados, por su naturaleza, son presenciales, ya que se encargan del bienestar del edificio de la Fundación. En cuanto a los demás puestos, el señor Víctor Quirós, jefe, indica que: "Para el teletrabajo es posible ya que sus trabajos se basan en objetivos y que gracias a las TIC se ha logrado de la misma manera que cuando no había teletrabajo" (V. Quirós Morales, comunicación personal, 15 de marzo de 2024).

En cuanto a funciones, se encarga de la gestión de las finanzas y administrar y controlar el capital de la Fundación con el objetivo de utilizarlo más eficientemente para abastecer las necesidades de la Fundación y los clientes. Asimismo, brinda toda la información de las finanzas a gerencia y realiza todos los seguimientos necesarios. En la actualidad, la Jefatura a cargo es don Víctor Quirós Morales. Además de la revisión de los manuales de puesto se localiza que este departamento es el responsable de la planificación, dirección, control y evaluación de la gestión financiera de la entidad en lo referente a la administración adecuada y uso óptimo de los recursos financieros y administrativos.

El Departamento de Gestión de Clientes está conformado por 11 puestos: la Jefatura, cuatro analistas, una asistente de control, una asistente de procesos, dos asistentes de formalización y desembolso, una coordinadora de organizaciones y un asistente técnico social. Es el departamento con mayor cantidad de colaboradores. Su jefa, la señora Ericka Muñoz, indica que el 100 % de sus subordinados realizan teletrabajo gracias a que, de igual forma, las herramientas tecnológicas permiten desarrollar el trabajo y su seguimiento con reuniones semanales para verificar si se cumplen los objetivos (E. Muñoz Azofeifa, comunicación personal, 14 de marzo de 2024).

El Departamento de Gestión de Clientes de la Fundación está bajo la dirección de doña Ericka Muñoz Azofeifa, quien menciona en la entrevista que esta área está encargada, a grandes rasgos, de la creación y planificación para establecer estrategias y técnicas para gestionar las relaciones e interacciones con los clientes, tanto potenciales como existentes. Además de la revisión documental, se obtiene que este departamento y su jefatura son responsables de la asesoría y la promoción de acciones que faciliten el cumplimiento de resultados de las metas de colocación en las organizaciones o zonas a su cargo. Asimismo, se encarga de garantizar que la relación entre socios estratégicos y la entidad se dé en el marco de convenio/reglamentos y políticas establecidas.

De igual forma, el Departamento de Tecnologías de Información está conformado por su jefatura, dos ingenieros de procesos, dos analistas desarrolladores y un encargado de infraestructura y soporte. De estos seis puestos, el único que no teletrabaja es el último, ya que se encarga de brindar soporte a las personas colaboradoras que se encuentren físicamente en la Fundación, así como del mantenimiento de las herramientas tecnológicas que se encuentran en el edificio. Su jefe, el señor Carlos Umaña, comenta que: "Los seguimientos se realizan gracias a herramientas como el Service Desk Platform o la Mesa de Servicio para medir el servicio y los objetivos cumplidos" (C. Umaña Madrigal, comunicación personal, 13 de marzo de 2024).

En cuanto a funciones, el departamento está liderado por don Carlos Umaña Madrigal, quien lo define como el departamento encargado del diseño, desarrollo, administración e implementación de sistemas de información. Por ende, esta área es la responsable de atender cualquier necesidad informática y operativa de sistemas que las personas colaboradoras requieran.

Igualmente, en la revisión documental se localiza que la naturaleza de este departamento radica en planificar, brindar dirección y control de las actividades de desarrollo de sistemas computacionales y procesamiento de datos de toda la organización. Es decir, es el departamento encargado de todo lo que se relaciona con sistemas informáticos y procesamiento de información mediante sistemas.

Por último, la Unidad Técnica está conformada por cinco colaboradores, cuatro supervisores técnicos de los proyectos y su jefatura, el señor Guillermo Morales, quien indica que:

> Todos sus puestos teletrabajables y que de la misma manera se mantienen en comunicados gracias a la herramientas, sin embargo el señor Morales indica que para él es necesario la presencialidad por lo que sus subordinados van a las instalaciones de la Fundación al menos una vez a la semana (G. Morales Granados, comunicación personal, 14 de marzo de 2024).

El Departamento de Unidad Técnica de la Fundación Costa Rica-Canadá está liderado por Guillermo Morales Granados, quien comenta en la entrevista que este departamento se encarga de la coordinación técnica y administrativa en la ejecución de los proyectos para construir viviendas de interés social y de mejoramiento de obras de infraestructura urbana establecidos por la entidad. Además, de la revisión documental se aprecia que este departamento es el encargado del diseño, análisis, planificación, supervisión y control del área técnica constructiva de la Fundación.

Ahora bien, ya que se conocen cuáles departamentos conforman la Fundación Costa Rica-Canadá, es necesario para el tema en estudio validar cuáles departamentos están ajustados a la

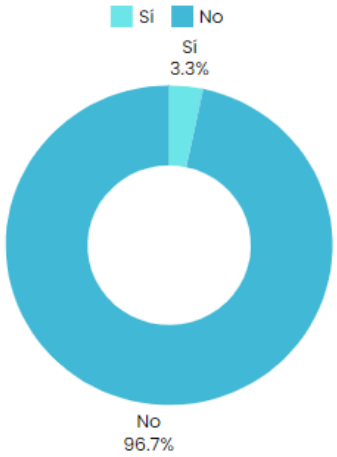
modalidad de teletrabajo. Como se menciona en el apartado anterior *Cantidad de puestos teletrabajables*, todos los departamentos tienen al menos un colaborador que realiza trabajo remoto. Asimismo, se denota que las siete jefaturas que realizan teletrabajo indicaron que gracias a las herramientas tecnológicas han mantenido la comunicación constante con sus colaboradores y que no han regresado 100 % a lo presencial porque se sienten conformes con el teletrabajo implementado en la Fundación.

4.2.2.3 Funciones de los puestos en relación con el teletrabajo

Las funciones tienen una relación entre la persona colaboradora y el perfil de puesto, por lo que se requiere que cada uno conozca acerca de cuáles tareas u objetivos debe cumplir. Se destaca que las funciones que se relacionan con el teletrabajo suelen ser aquellas en las que se le permite al colaborador el uso de la tecnología, eliminando la necesidad de presentarse en la Fundación.

Como se mencionó en los dos apartados anteriores *departamentos y puestos que se relacionan con el teletrabajo*, todos los departamentos tienen al menos un colaborador en teletrabajo. Ante esto, es necesario consultar si han tenido cambios en cuanto a implementar el teletrabajo en la Fundación; los datos que se obtienen son los siguientes:

Gráfico n.º 17 Cambios de tareas en la aplicación del teletrabajo en la Fundación



Fuente: instrumentos de la investigación.

De acuerdo con los resultados de la encuesta sobre el cambio de funciones en la modalidad de teletrabajo, según se refleja en el gráfico anterior, el 96.7 % de las personas colaboradoras indicó que no había sufrido ninguna modificación en sus tareas. El 3.3 % indicó que sí, porque mencionan que se les agregaron unas funciones extra con relación a las que realizaban. Por otra parte, también indicaron que se les generó un cambio debido a que, si utilizaban documentación

física, esta debía ser ahora de manera digital. Por lo tanto, todos los procesos se deben incluir en el sistema.

Al revisar los manuales de puesto que la Fundación tiene, se puede observar que existe un cambio con respecto a los distintos puestos. Esto se debe a que actualmente no existen o sus nombres han sido modificados. De igual manera, han surgido puestos que de uno se transformaron en dos. Al llevar a cabo la comparación entre los manuales de puestos y lo que indican las personas colaboradoras, se identifican cambios que poco a poco se han generado con la aplicación del teletrabajo, lo que hace que se den adaptaciones en estos.

Tabla n.º 7 Comparativa de manual de puestos

	Condición del puesto				
Puesto	Se conserva	No se conserva	Teletrabajable	Cambio de funciones	Observaciones
Jefe de la unidad social e investigación		No	No	No	No existe la unidad
Ingeniero de procesos	Sí		Sí	No	Cambio de unidad pertenece a TI
Gestor de negocios		No	No	No	
Jefe de colocación y cobro	Sí		Sí	No	Se dividieron los puestos y ahora existe un puesto para colocación y uno para cobro
Jefe de plataforma de servicios	Sí		Sí		Ahora el Departamento de Cobros asumió la plataforma
Promotor analista de crédito		No		No	Ya no existe
Coordinador de cobro		No		No	Ya no existe
Supervisor de gestión de cartera		No		No	Ya no existe
Coordinador de unidad de los proyectos		No		No	Ya no existe
Ejecutivo de crédito pymes		No		No	Ya no existe

Asistente de procesos/supervisión de fiscalizaciones seguimiento y control de quejas.		No		No	Ya no existe
Gerente financiero y desarrollo		No		No	Ya no existe
Soporte a usuarios		No		No	Ya no existe
Asistente de procesos	Sí		Sí	Sí	Funciones extras
Gerencia General	Sí		Sí	No	No existe modificación en funciones
Gerencia de soporte	Sí		Sí	No	No existe modificación en funciones
Gerencia de negocios	Sí		Sí	No	No existe modificación en funciones
Asistente de Gerencia	Sí		Sí	No	No existe modificación en funciones
Jefatura de RR. HH.	Sí		Sí	No	No existe modificación en funciones
Asistente de RR. HH.	Sí		Sí	No	No existe modificación en funciones
Jefatura de Auditoría Interna	Sí		Sí	No	No existe modificación en funciones
Asistente de Auditoría Interna	Sí		Sí	No	No existe modificación en funciones
Asistente de Asesoría Legal	Sí		Sí	No	No existe modificación en funciones
Jefatura de Cobro y Plataforma	Sí		Sí	No	No existe modificación en funciones
Asistente de procesos, Departamento de Cobros	Sí		Sí	No	No existe modificación en funciones
Asistente de Plataforma	Sí		Sí	No	No existe modificación en funciones
Jefatura Finanzas y Administración	Sí		Sí	No	No existe modificación en funciones
Asistente de Inversiones	Sí		Sí	No	No existe modificación en funciones
Asistente de Tesorería	Sí		Sí	No	No existe modificación en funciones

Contador	Sí		Sí	No	No existe modificación en funciones
Jefatura Gestión de Clientes	Sí		Sí	No	No existe modificación en funciones
Analistas	Sí		Sí	No	No existe modificación en funciones
Asistente de Control	Sí		Sí	No	No existe modificación en funciones
Asistente de Formalización y Desembolso	Sí		Sí	No	No existe modificación en funciones
Coordinadora de organizaciones	Sí		Sí	No	No existe modificación en funciones
Asistente técnico social	Sí		Sí	No	No existe modificación en funciones
Jefatura de tecnologías de información	Sí		Sí	No	No existe modificación en funciones
Analista desarrollador	Sí		Sí	No	No existe modificación en funciones
Encargado de infraestructura y Soporte	Sí		Sí	No	No existe modificación en funciones
Jefatura de Unidad Técnica	Sí		Sí	No	No existe modificación en funciones
Supervisor técnico de proyectos	Sí		Sí	No	No existe modificación en funciones

Fuente: instrumentos de la investigación.

De esta forma, y con base en la comparación entre los manuales de puestos y las respuestas brindadas en la encuesta por los 30 colaboradores que realizan teletrabajo, se identifica que el puesto de asistente de procesos es el único que tiene un cambio en sus funciones, debido a que anteriormente todos los procedimientos se realizaban con documentación física. Sin embargo, al cambiar de modalidad y pasar al teletrabajo, estos procesos migraron a ser todos digitalizados, lo que hace que la persona encargada tenga que modificar o implementar otras herramientas y métodos para cumplir con sus funciones. Cabe destacar que en la información existe un sesgo, esto se debe a que la persona también indica que antes no había trabajado de manera presencial en la Fundación.

Como se aprecia, en la actualidad han dejado de existir ocho puestos en relación con el manual de puestos y los otros cinco se modificaron por unidad o departamento. Aun así, el 96.3 %

indica que no han sufrido cambios en sus tareas, ya que continúan ejerciendo las mismas solo que fuera de las instalaciones de la Fundación, mientras que un 3.3 % dicta que sí se les asignaron nuevas asignaciones y dentro de ellas se encontró el liderazgo de equipos de trabajo de manera remota. Por otra parte, de las entrevistas aplicadas a siete de las jefaturas de la Fundación, todos coincidieron en que una nueva tarea asignada por la naturaleza del teletrabajo es el uso masivo de herramientas tecnológicas.

Por otra parte, al considerar la revisión documental y las entrevistas a las jefaturas, estas indican que todos los puestos tienen las mismas tareas y que lo único que cambió es la modalidad, ya que lo que hacían de manera presencial ahora lo realizan de forma remota; pero en sí todas las funciones son estas.

Es decir, la mayoría de las personas colaboradoras de la Fundación concuerda en que los cambios en las funciones se derivan de la naturaleza y exigencia de la modalidad de teletrabajo y radican en dos, las cuales son:

1. Liderar equipos de trabajo de manera remota.
2. Uso masivo de herramientas y aplicaciones tecnológicas.

En cuanto a la primera, el teletrabajo implica que el liderazgo sea de manera remota. Por ende, las jefaturas y coordinadores de la Fundación indican que esto ha implicado tener una comunicación clara y efectiva, además de gestionar tareas y objetivos para sus equipos de trabajo, donde se dan actividades colaborativas como se mantenían anteriormente en lo presencial.

En esta misma línea, las personas colaboradoras indican que para ellas también es una de las nuevas funciones comunicarse adecuada y eficientemente con sus compañeros de trabajo, para cumplir con las metas y objetivos. Describen que esto lo han logrado mediante herramientas tecnológicas, por ejemplo, WhatsApp, Skype e incluso una llamada de Teams o de telefonía fija.

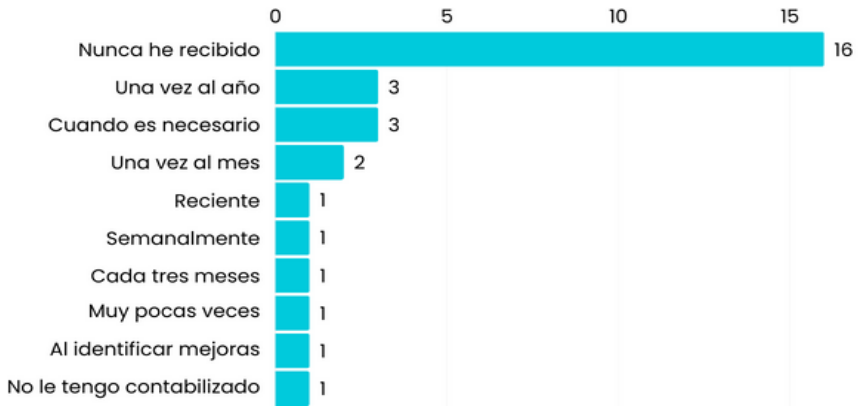
Lo que implica la segunda función que se mencionó es el uso masivo de las herramientas tecnológicas. Aparte del uso de aplicaciones para llevar a cabo las funciones laborales, las personas colaboradoras de la Fundación deben mantener una comunicación asincrónica, lo que hace que, además de aplicaciones laborales, deban utilizar otras que les permitan la comunicación al instante.

Al respecto, Giovanni Solano Loaiza, jefe del Departamento de Auditoría, comentó que cuando se trasladaron al teletrabajo, la Fundación les brindó las herramientas necesarias, ellos solo tuvieron que adaptarse a utilizarlas para alcanzar los objetivos y mantener la comunicación adecuada con sus colaboradores (G. Solano Loaiza, comunicación personal, 14 de marzo de

2024). Es decir, en sus inicios promover esta comunicación fue un reto, pero actualmente, la totalidad de funcionarios de la Fundación se encuentran adaptados, e incluso el señor Carlos Umaña, jefe del Departamento de Tecnologías de Información, comentó que si alguno tiene alguna duda sobre alguna herramienta ellos gestionan para evacuarla. Además, que él siempre se encuentra en búsqueda de nuevas herramientas, aplicaciones y capacitaciones que faciliten las tareas a los trabajadores (C. Umaña Madrigal, comunicación personal, 13 de marzo de 2024).

Las funciones mencionadas, por la naturaleza del teletrabajo, son tareas que los integrantes de la Fundación Costa Rica-Canadá deben cumplir y conocer. Ante esto, es necesario que las personas colaboradoras sean asesoradas para una mayor productividad. De esta forma, se les consultó a los colaboradores cada cuánto tiempo reciben capacitaciones sobre cómo coordinar su trabajo y los datos que se obtienen son los siguientes:

Gráfico n.º 18 Cantidad de capacitaciones sobre cómo coordinar el trabajo en la Fundación Costa Rica-Canadá



Fuente: instrumentos de la investigación.

Las respuestas obtenidas son las siguientes: un 57.6 %, o lo equivalente a 16 personas, indica que nunca han recibido una capacitación relacionada sobre cómo coordinar sus tareas en esta modalidad de trabajo.

A partir de lo anterior se evidencia que este tipo de capacitaciones y orientación es casi nulo en la Fundación porque se da una vez esporádica o, como indican, porque se da un cambio de puesto y se requiere capacitar. Como se aprecia en el gráfico anterior, las opciones con porcentajes más bajos y que seleccionaron en mayo cantidad fueron: cuando es necesario y una vez al año, es decir, aún son niveles muy bajos de capacitación. Además, como se menciona en la variable anterior, las jefaturas sugieren que ellos se centran más en medir el cumplimiento de metas y objetivos por cada departamento.

Ante esto, es necesario conocer si, a pesar de la falta de capacitación en tema de gestión de tareas y priorización, se consideran más productivos. Muchos indicaron que efectivamente aumentaron su productividad y que a eso le suman la eficiencia, ya que logran distribuir sus tiempos de una mejor manera.

4.2.3 Elementos tecnológicos en la modalidad del teletrabajo

Es importante considerar que la aplicación del teletrabajo en la Fundación Costa Rica-Canadá se realiza gracias a las herramientas tecnológicas a las que hoy se tiene acceso. Como se mencionó, la tecnología ha venido impactando a las empresas positivamente desde hace 40 años. Es por esto por lo que es relevante estudiar los recursos tecnológicos usados antes y después de la pandemia en la entidad, así como el nivel de adaptación y compromiso de las personas colaboradoras con estas.

4.2.3.1 Nivel de compromiso de las personas colaboradoras con las TIC

Como se menciona en el Capítulo III, es necesario que tanto el empleador como el empleado se sientan comprometidos con el cumplimiento de los objetivos organizacionales de la empresa y así con el uso de las herramientas tecnológicas que no solo permiten el teletrabajo, sino que también facilitan el crecimiento económico en la organización. Por lo tanto, las personas colaboradoras deben tener un alto nivel de compromiso con el resguardo y el uso de estas herramientas.

Es importante recordar que se define el compromiso organizacional como un estado psicológico en el que el empleado muestra una actitud positiva hacia su trabajo, siente una responsabilidad hacia la organización que va más allá del cumplimiento de sus tareas diarias y genera un impacto positivo para ambas partes (Manrique y Sánchez, 2017, citando a Ríos *et al.*, 2015).

Como se señala en la variable *antecedentes del teletrabajo*, ante la encuesta aplicada, 29 colaboradores indican que su nivel de satisfacción en cuanto a las ventajas del teletrabajo es alto y 1 colaborador indica que es medio. Asimismo, la totalidad de las personas colaboradoras califican la experiencia con el teletrabajo como positiva. Por consiguiente, aunado al concepto anterior, se puede indicar que el nivel de compromiso con el teletrabajo es alto.

Si bien es cierto que las personas colaboradoras están comprometidas con el teletrabajo, este no es posible sin las herramientas tecnológicas que permiten la realización de sus funciones diarias.

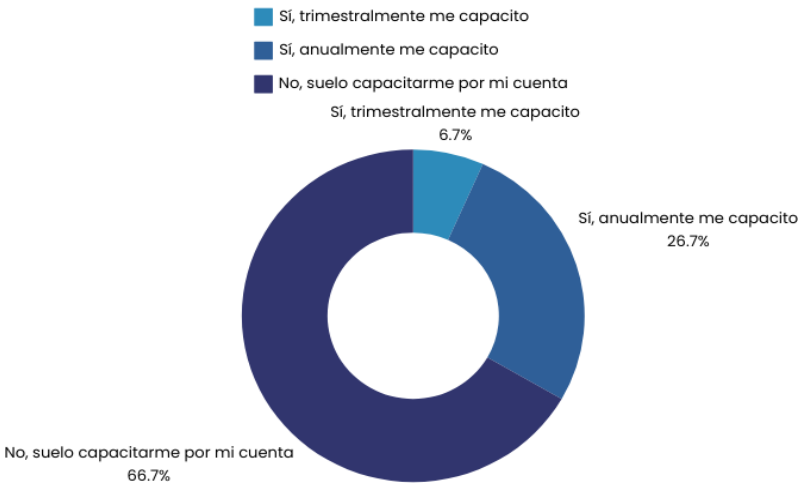
En cuanto al compromiso con el resguardo de las herramientas tecnológicas, se destaca en la revisión documental hecha una boleta de control de activos que debe firmar cada colaborador en el momento en el que se le hace entrega de estas herramientas (como la computadora, *mouse*, celular o cualquier instrumento tecnológico). En este caso, la persona colaboradora asume plena responsabilidad de estos artículos y se compromete a custodiarlos, procurar su conservación y utilizarlos de forma adecuada.

En caso de daño o pérdida, debe comunicarse a la Jefatura correspondiente bajo el entendido de que la Gerencia determina si la persona colaboradora debe reintegrar a la Fundación el valor del activo. Por lo tanto, cada colaborador asume el compromiso total de velar y mantener en buen estado sus recursos tecnológicos para realizar sus tareas diarias.

Asimismo, cuando inició la pandemia, todas las personas colaboradoras se comprometieron a tener una conexión a Internet estable para laborar. Esto según el inciso 6.9 del contrato temporal que se realizó a las personas funcionarias que se acogieron a la virtualidad bajo la directriz N. 073-S-MTSS, donde el presidente de la República, el ministro de Salud y la ministra de Trabajo y Seguridad Social instan al sector privado por realizar teletrabajo. El inciso indica que se debe "Tener disponibilidad de acceso a los servicios de internet, electricidad y cobertura de señal celular adecuados en el lugar donde se realiza: teletrabajo".

Además de esto, es necesario destacar el compromiso de las personas colaboradoras con las demás herramientas que les facilitan laborar desde su lugar de residencia o algún otro espacio con el acceso a los servicios mencionados. Si bien el 100 % de los colaboradores indica que su experiencia teletrabajando les ha brindado beneficios sin dejar de lado el cumplimiento de los objetivos y tareas laborales, se notó una deficiencia en las capacitaciones en las herramientas tecnológicas tomadas por estos, como se demuestra en el siguiente gráfico:

Gráfico n.º 19 Cursos tomados por cuenta propia en herramientas tecnológicas



Fuente: instrumentos de la investigación.

Solo un 26.7 % indica que se capacita por su cuenta en el uso de herramientas tecnológicas. Por otra parte, el 66.7 % afirma que no suelen capacitarse por cuenta propia y un 6.7 % dicta que se capacita trimestralmente.

Es importante destacar que la mayoría de las personas en puestos de jefatura indica que tomaría en cuenta el nivel de uso de las TIC en un profesional para una futura contratación en su departamento. El señor Guillermo Morales, jefe de la Unidad Técnica, indica: "Que no solo se ha tomado en cuenta el uso de las TIC en nuevas contrataciones, sino que es prácticamente un requisito" (G. Morales Granados, comunicación personal, 15 de marzo de 2024).

Asimismo, lo indica el señor Giovanni Solano: "Se deben actualizar los perfiles de puestos para futuras contrataciones donde se tomen en cuenta todas estas cuestiones de las herramientas tecnológicas" (G. Solano Loaiza, comunicación personal, 14 de marzo de 2024). De ahí la importancia en el compromiso con los recursos tecnológicos de las personas colaboradoras, no solo para la labor que realizan con la Fundación, sino también para futuras posibilidades laborales.

Ante lo expuesto, se resaltan cuatro aspectos importantes que medir:

- Satisfacción con la modalidad de teletrabajo.
- Custodiar y procurar la conservación de las herramientas tecnológicas que brinda la Fundación.

- Asumir el compromiso de garantizar la disponibilidad de acceso a los servicios de Internet, electricidad y cobertura de señal celular adecuados en el lugar donde se realiza el teletrabajo.
- Capacitaciones que toman las personas colaboradoras.

Para evaluar el nivel de compromiso de los 30 colaboradores, se analizan las 4 premisas mencionadas por cada colaborador en un nivel de compromiso alto, medio y bajo, como se explica en la siguiente tabla:

Tabla n.º 8 Nivel de compromiso

Descripción	**Escala**	**Resultados**
Experiencia realizando el teletrabajo	Alto	30
	Medio	0
	Bajo	0
Conexión a Internet	Alto	25
	Medio	1
	Bajo	4
Capacitaciones	Alto	2
	Medio	7
	Bajo	21
Custodia y conservación de herramientas tecnológicas	Alto	30
	Medio	0
	Bajo	0

Fuente: instrumentos de la investigación.

En la experiencia de realizar teletrabajo, se observa que la totalidad de colaboradores muestra un alto nivel de compromiso, debido a que ellos indican sentir una actitud positiva hacia su trabajo. Esto genera un impacto positivo en el cumplimiento de objetivos y tareas. Así lo confirman las jefaturas en las entrevistas, donde mencionan que las personas colaboradoras les han expresado que su experiencia en el trabajo remoto les ha traído beneficios y se sienten felices en la organización.

En esta misma línea, en cuanto al compromiso con la conexión a Internet, 25 colaboradores demuestran un nivel de compromiso alto, ya que indican que en su labor diaria han logrado solventar las dificultades de la red. Asimismo, un trabajador demuestra un compromiso medio, pues menciona que a veces se le han presentado fallas que no ha logrado solucionar en su hogar y, por ende, ha tenido que recurrir a trasladarse a la Fundación para continuar con sus funciones. Por otra parte, 4 teletrabajadores muestran un compromiso bajo, ya que siempre presentan problemas con la red. Sin embargo, como medida ante esto se conectan inmediatamente del teléfono, avisan a sus jefaturas y realizan todas aquellas tareas que no ocupen el sistema en línea.

Por otro lado, en cuanto al compromiso de las personas en puestos de teletrabajo en capacitarse por cuenta propia, se aprecia que 21 colaboradores no se han capacitado durante el periodo de estudio, obteniendo un nivel de compromiso bajo en esta premisa. Esto porque no han sentido la necesidad debido a que se han ajustado a todas las herramientas que ha brindado el Departamento de Tecnología de la Fundación y con estas han logrado realizar todas sus funciones.

Además de las personas encuestadas, nueve demuestran un compromiso alto, ya que siete se capacitan al menos una vez al año y dos toman capacitaciones por cuenta propia más de dos veces al año. Esto porque les gusta mantenerse a la vanguardia en el uso de herramientas tecnológicas, no solo para la mejora de sus tareas diarias en la Fundación, sino que consideran que son de suma importancia para una futura propuesta laboral y crecimiento personal.

En cuanto al compromiso en custodia y conservación de las herramientas tecnológicas, las jefaturas y el Departamento de Recursos Humanos señalan que todos sus teletrabajadores tienen un nivel de compromiso alto y que logran custodiar y conservar sus recursos tecnológicos. A la fecha, indican que no han tenido ningún inconveniente para lograrlo.

Asimismo, se logra evidenciar que, gracias a que las personas colaboradoras tienen una disposición positiva al teletrabajo y a los beneficios que este les ha brindado, han mantenido un nivel de compromiso alto con las herramientas tecnológicas. Lo anterior, ya que estas, además de permitirles el cumplimiento de las actividades para las que fueron contratados, les permiten dar esa milla extra que demuestra su nivel de responsabilidad con la organización.

4.2.3.2 Nivel de adaptación de las personas colaboradoras en la modalidad de teletrabajo

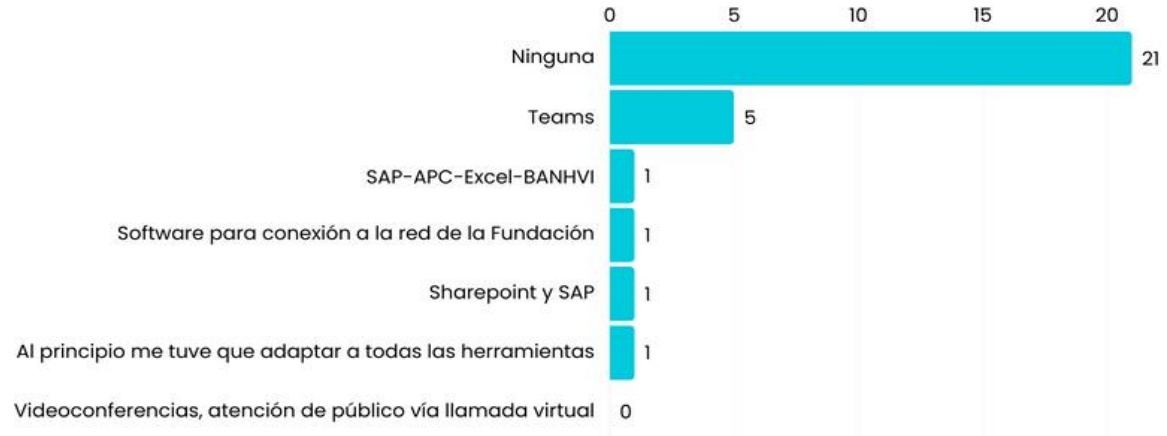
Debido a que las personas colaboradoras de la Fundación Costa Rica-Canadá se trasladan a la virtualidad ante la necesidad que se tiene por la pandemia de la COVID-19 y bajo la directriz N. 073-S-MTSS antes mencionada, es necesario conocer la capacidad de asumir el cambio de los colaboradores sin que esto modifique el desempeño laboral.

Como se mencionó, las competencias tecnológicas son las habilidades que poseen mayor importancia en el teletrabajo, principalmente las aptitudes que se relacionan con el manejo de las herramientas tecnológicas. Lo anterior pues permiten el manejo de la información que gestionan las personas colaboradoras diariamente (Dueñas-Mora *et al.*, 2021).

En el 2020, en la investigación realizada por la Fundación, se denota que el 90 % de las personas en puestos de teletrabajo de ese momento indican que tienen una experiencia satisfactoria al trabajar de forma remota. En el 2024, el 100 % de las personas colaboradoras responde que su experiencia con el teletrabajo es satisfactoria. Esto se puede asociar a la adaptación de las TIC, ya que gracias a estas pueden llevar a cabo sus tareas laborales de esta forma o incluso de una mejor manera que antes de la virtualidad.

En esta misma presentación se indica en la metodología investigativa que se llama a cada una de las personas colaboradoras por Microsoft Teams para verificar el uso de la herramienta, ya que antes de la COVID-19 no se utilizaba. Sin embargo, no se encuentran resultados sobre el uso de la herramienta ni tampoco algún otro sobre la adaptación a las herramientas tecnológicas. Al respecto, en la encuesta que se realiza, se evidencian los siguientes datos:

Gráfico n.º 20 Herramientas tecnológicas a las que se adaptan ante la virtualidad



Fuente: instrumentos de la investigación.

Como se aprecia en el gráfico anterior, 21 personas indican que no deben adaptarse a ninguna nueva herramienta. Sin embargo, aquí puede haber un sesgo de información debido a la rotación del personal, ya que un 40 % de la población encuestada indica que tiene de 6 meses a 3 años laborando en la Fundación. Además, 5 de las personas colaboradoras que sugieren que se deben adaptar a una nueva herramienta ante la virtualidad destacan a Microsoft Teams, pues como se menciona, no era utilizado en lo presencial.

En la actualidad, Microsoft Teams es una herramienta que las personas colaboradoras de la Fundación utilizan a diario. Es su canal de comunicación interna, tanto para comunicarse entre departamentos como para hacerlo rápidamente con un compañero del mismo equipo. En esta herramienta se realizan solicitudes y se programan todas las reuniones (a excepción de muy pocas que se planifican para ser presenciales), sin importar si los colaboradores se encuentran físicamente en la Fundación o no.

De esta manera, se evidencia que las personas colaboradoras de la Fundación logran adaptarse rápidamente a una herramienta como Teams, apropiándose de ella, de forma que se convierte en una de las herramientas que más utilizan. Para evaluar el nivel de adaptación de las personas colaboradoras de la Fundación, se utilizan las siguientes premisas:

- Adaptabilidad de las personas colaboradoras en la modalidad de teletrabajo implementada en la Fundación Costa Rica-Canadá.
- Ejecución del tiempo en el modelo de teletrabajo y cumplimiento de objetivos.
- Productividad en el teletrabajo.
- Adaptación a nuevas herramientas tecnológicas.

Las respuestas obtenidas en el cuestionario realizado a las personas en puestos de teletrabajo son calificadas con un alto nivel de adaptación si responden afirmativamente y con un bajo nivel de adaptación si la respuesta es negativa. De esta forma lo indica la Tabla 9:

Tabla n.º 9 Nivel de adaptación

Premisas para medir el nivel de adaptación	**Escala**	**Resultados**
Adaptabilidad a la modalidad de teletrabajo implementado en la Fundación Costa Rica-Canadá	Alto	30
	Bajo	0
Control del tiempo en la ejecución del teletrabajo y cumplimiento de objetivos	Alto	30
	Bajo	0

Productividad realizando teletrabajo	Alto	25
	Bajo	5
Adaptación a nuevas herramientas tecnológicas	Alto	11
	Bajo	19

Fuente: instrumentos de la investigación.

Los 30 colaboradores encuestados expresaron sentir un nivel de adaptación alto al teletrabajo, ya que han logrado cumplir sus objetivos y tareas diarias gracias a las herramientas tecnológicas. Además, todos afirman que logran tener un alto control del tiempo en la ejecución de esta modalidad, coordinando sus asignaciones de manera estratégica para cumplir con estas. Al consultar por la productividad, 25 colaboradores obtienen un nivel de adaptación alto, ya que consideran que son más productivos en teletrabajo debido a que logran el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Además, indican que están con mayor disposición, pues no han gastado tiempo en traslado y explican que algunas veces el ruido ambiente de los compañeros en la oficina genera distracción.

Cinco colaboradores indicaron que no consideran ser más productivos al realizar teletrabajo que al trabajar presencialmente, obteniendo en la escala de medición un nivel de compromiso bajo. Sin embargo, al justificar la respuesta, tres teletrabajadores indican que son igual de productivos en ambas modalidades y, por otro lado, los otros dos trabajadores explican que sienten que, presencialmente, tienen mayor concentración y mejor calidad en la red para ejecutar su trabajo.

Tal como se indicó, 21 personas indican que no deben adaptarse a ninguna nueva herramienta, obteniendo un nivel de adaptación bajo, ya que las que se utilizan para la ejecución del teletrabajo fueron las mismas o ya las habían utilizado en algún otro momento fuera de la Fundación. Por otro lado, 9 colaboradores demuestran que deben tener un nivel de adaptación alto al realizar el teletrabajo y que deben adaptarse a herramientas como Microsoft Teams para cumplir con los objetivos.

Asimismo, en las entrevistas realizadas, las jefaturas consideran que el 100 % de sus teletrabajadores se adaptaron de inmediato al teletrabajo y también a todas las herramientas tecnológicas que antes de la COVID-19 no se utilizaban.

Es importante recordar que cuando se habla de adaptación, se trata de la capacidad de asumir cambios sin que se vean afectadas las metas que se tienen, con los resultados y frente a la teoría expuesta en el marco teórico. De esta forma, se puede identificar que la mayoría de las personas colaboradoras demuestran un nivel de adaptación alto en la realización del teletrabajo, debido

a que han logrado asumir el cambio, cumpliendo sus objetivos diarios y con las metas institucionales en estos 4 años que se ha implantado esta modalidad.

4.2.3.3 Herramientas que se utilizan para la ejecución del teletrabajo

En la investigación se destaca que el uso de las herramientas tecnológicas es indispensable para cumplir con las tareas diarias y el alcance de los objetivos organizacionales y son aún más indispensables para la realización del teletrabajo.

La jefa del Departamento de Gestión de Clientes señala que la Fundación ha trabajado de una manera progresiva para brindar las herramientas necesarias para la realización del teletrabajo y que incluso se ha preocupado por pequeños detalles como las regletas eléctricas. Esto para que los equipos no sufran ningún daño ante algún problema eléctrico (E. Muñoz Azofeifa, comunicación personal, 14 de marzo de 2024). Asimismo lo indica Ariana Sánchez, jefa de Cobranza: "Creo que todos tenemos lo necesario para realizar teletrabajo, que es la computadora" (A. Sánchez Calderón, comunicación personal, 13 de marzo de 2024).

El 100 % de las personas colaboradoras indica que la Fundación les brinda todas las herramientas tecnológicas para realizar el teletrabajo. Sin embargo, se denota que la entidad no les brinda la conexión a Internet; cada colaborador procura tener su conexión estable por sus propios medios. Es así como cada trabajador cuenta con su computadora portátil y desde ahí utiliza los sistemas informáticos empresariales que permiten el quehacer de las labores diarias. En la actualidad, los principales sistemas que se usan para llevar a cabo el teletrabajo según el cuestionario aplicado son:

- SAP
- Office 356
- Sistemas internos
- Intranet y SharePoint

Por otra parte, SAP es un sistema donde se mantiene la principal fuente de información de los clientes. Es ahí de donde las analistas crean los contratos de los nuevos clientes y donde las asistentes de procesos de cobro dan un seguimiento a los créditos que se brindan. En este sistema se reflejan los pagos por parte de los clientes. Aquí los trabajadores de la Fundación también solicitan viáticos y realizan pagos a profesionales externos.

En cuanto al Office 365, ya se han destacado herramientas como Microsoft Teams, una aplicación que se utiliza a diario y que permite la constante comunicación, tanto entre las personas en puestos de teletrabajo como entre las personas colaboradoras que se encuentren presentes en las instalaciones de la Fundación. Además, es importante destacar herramientas como Microsoft Excel, Word y PowerPoint, que permiten realizar tareas diarias.

Por otro lado, la Fundación cuenta con algunos sistemas internos que se identificaron, como el sistema para la solicitud de expedientes físicos, el sistema de conectividad que permite identificar pagos que se realizan por medio de los bancos y un sistema llamado CJ, que permite controlar los casos que se encuentran en cobro judicial.

La intranet y el SharePoint son herramientas de suma importancia que permiten el almacenamiento de información con un amplio acceso; la información aquí se puede compartir entre colaboradores del mismo departamento y para toda la Fundación. En la actualidad, la Fundación ha creado un archivo en la intranet, es decir, los expedientes ya no son físicos, lo que permite que varios trabajadores tengan acceso a la misma información de manera simultánea, aunque se encuentren en diferentes lugares. Enseguida, se muestra un comparativo en relación con las herramientas tecnológicas que se utilizan antes, durante y después de la pandemia de la COVID-19.

Tabla n.º 10 Comparativo de las herramientas tecnológicas

Herramientas tecnológicas antes de la COVID-19	**Herramientas tecnológicas durante la COVID-19**	**Herramientas tecnológicas después de la COVID-19**
Computadora	Computadora	Computadora
SAP	SAP	SAP
Intranet y SharePoint	Intranet y SharePoint	Intranet y SharePoint
Correo electrónico	Correo electrónico	Correo electrónico
Excel, Word, PowerPoint	Excel, Word, PowerPoint	Excel, Word, PowerPoint
Teléfono físico		Voipocel
Sistemas internos	Sistemas internos	Sistemas internos
	Microsoft Teams	Microsoft Teams

		Voipocel
		Headset
		Archivo virtual
Conexión de Internet brindada en las instalaciones de la Fundación	Conexión de Internet propia	Conexión de Internet propia
		Power BI
	Forclient VPN	Forclient VPN

Fuente: instrumentos de la investigación.

Se puede identificar que antes de la COVID-19, las herramientas tecnológicas utilizadas eran menos y clasificadas popularmente como tradicionales. Cuando inicia la pandemia implementaron herramientas como Microsoft Teams, Forclient y VPN, que es una aplicación que permite que las personas colaboradoras tengan acceso a los sistemas de la Fundación desde cualquier conexión a Internet.

Durante y después de la pandemia, se detecta un crecimiento en las herramientas tecnológicas. Los teléfonos han tenido un cambio, cada colaborador ahora tiene una aplicación llamada Voipocel que permite que las llamadas se contesten desde la computadora teniendo una conexión a Internet. Además, se reconoce que la Fundación está en busca de herramientas que les permitan seguir en la virtualidad, lo que genera un impacto positivo en los objetivos organizacionales.

Así lo indica el señor Carlos Umaña, jefe del Departamento de Tecnologías de Información. En la actualidad, la Fundación está en busca de herramientas con las que no cuenta, por ejemplo, herramientas que midan procesos y seguimientos de los proyectos, como *dashboards* enfocados en resultados que utilice toda la entidad. Además, comenta que es necesario un SAP HANA que se encuentre en la nube. Por otro lado, también comenta la importancia de implementar algún otro teléfono en línea que permita que las personas colaboradoras se mantengan conectadas (C. Umaña Madrigal, comunicación personal, 13 de marzo de 2024).

Asimismo, don Carlos Umaña indica que con las herramientas tecnológicas es importante la constante actualización. Sin embargo, cabe destacar que este tipo de herramientas genera un

gasto económico y que, además, de esto se requiere una capacitación del personal (C. Umaña Madrigal, comunicación personal, 13 de marzo de 2024).

El teletrabajo, como se mencionó, implica el uso, adaptación y desarrollo de herramientas tecnológicas, las cuales se requiere que estén actualizadas y se ajusten al fin de la organización. En vista de lo que se planteó en los párrafos anteriores, se tiene que, a pesar de que la pandemia fue un evento inesperado en la Fundación que los llevó a implementar el teletrabajo, el desarrollo de las herramientas para ajustarse a esa medida impacta positivamente, ya que les ha permitido cumplir las funciones teletrabajables y, por ende, desarrollar los objetivos de la empresa.

4.2.4 Competencias del talento humano en el teletrabajo

Dentro de los aspectos por considerar en la aplicación del teletrabajo en la Fundación Costa Rica-Canadá, están las competencias del talento humano y cuáles de estas tienen un impacto en la realización del trabajo de las personas colaboradoras, ya sea positivo o negativo. Es importante destacar las necesidades de la organización y proporcionar el apoyo necesario para que los colaboradores desarrollen estas habilidades y puedan desempeñarse de manera efectiva en un entorno de trabajo remoto.

Con el fin de establecer las competencias del talento humano en el ámbito de estudio, se examinan las entrevistas realizadas a las jefaturas de la Fundación, debido a su experiencia en el manejo de personal. Lo anterior para tener una comprensión más profunda de las competencias, habilidades y capacidades presentes en las personas colaboradoras involucradas en el teletrabajo.

En las entrevistas realizadas a las jefaturas se evidencia que el tipo de competencia requerido dentro de la realización del teletrabajo es el de las llamadas habilidades blandas. Esto se debe a que son las competencias inherentes a la persona que influyen en cómo se interactúa con los demás, de qué forma se gestionan las situaciones y cómo se lleva a cabo el trabajo; mientras que las habilidades técnicas son específicas a una función o profesión y estas se pueden enseñar o capacitar a las personas.

Por lo tanto, las competencias del talento humano para el desarrollo óptimo del teletrabajo que mencionan las diferentes jefaturas son: la independencia, la comunicación asertiva, la responsabilidad, el trabajo en equipo, la tecnología, la adaptabilidad, la orientación a los resultados, la capacidad de negociación y la resolución de problemas.

Dentro de lo comentado por las jefaturas con respecto a las competencias destaca la comunicación asertiva, es decir, ser capaz de expresar con facilidad y certeza a través de cualquier medio. La tecnología, que se refiere a ser competente con las herramientas digitales y tecnológicas que se relacionan con el puesto de trabajo. El trabajo en equipo, refiriéndose a apoyarse y colaborar entre los compañeros, con el fin de entregar o realizar el trabajo de manera eficiente.

Además de la responsabilidad, es decir, la capacidad para cumplir con sus funciones, asumir las consecuencias de sus acciones y tomar decisiones. La adaptabilidad, que se refiere a la capacidad de ajustarse a nuevos procesos, tecnologías o circunstancias. Por último, la orientación a los resultados, esto se debe a que la Fundación se centra en el cumplimiento de los objetivos, sin importar cómo se logren.

Con respecto a las demás competencias, como la capacidad de negociación y la resolución de problemas, se mencionan por áreas específicas. Asimismo, es importante destacar que cada jefatura tiene su forma de liderar cada equipo, por lo tanto, las competencias comentadas dependen de la tarea que cada área de la Fundación realiza.

Por consiguiente, se infiere que las competencias del talento humano en el teletrabajo son las siguientes: la adaptabilidad, autonomía e independencia, la comunicación asertiva en ambientes virtuales, el dominio en el uso de las TIC, la responsabilidad, la orientación a los resultados y la capacidad de tomar decisiones. Esto ya que, según lo establecido en el marco teórico, son las habilidades blandas las que deben imperar en estos entornos de virtualidad.

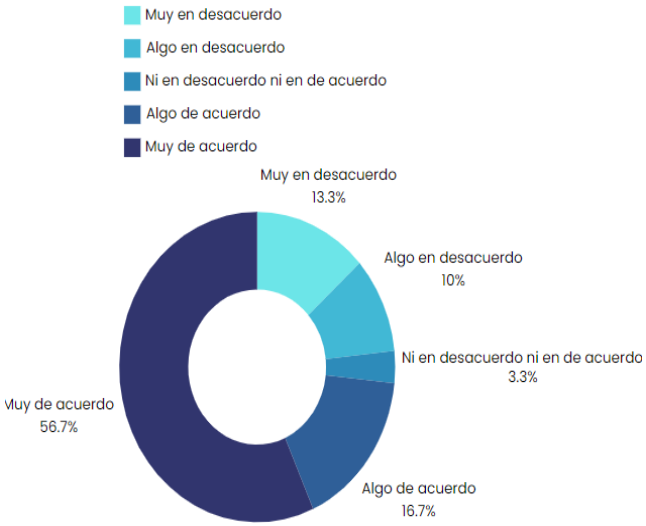
De las competencias indicadas en el marco teórico es importante destacar que también la Fundación debe contemplar: la autogestión del tiempo y la planificación y la capacidad para conciliar la vida familiar y laboral, ya que contribuyen al manejo del tiempo, a la productividad y al bienestar personal. Además, el éxito del teletrabajo se relaciona con las competencias de los trabajadores, así como a las acciones que realiza la Fundación para crear un ambiente agradable de trabajo.

Para conocer las acciones que lleva a cabo la Fundación Costa Rica-Canadá para crear un entorno ameno, se debe considerar que mide a sus trabajadores a través del cumplimiento de objetivos. Por ejemplo, el Departamento de Auditoría da seguimiento a los planes operativos anuales, los cuales se adaptan a las necesidades de los departamentos. Los otros departamentos, como Cobro y Plataforma, Gestión de Clientes, Unidad Técnica, Recursos Humanos y Financiero, realizan revisiones semanales a los objetivos. El Departamento de Tecnología de Información tiene una mesa de soporte, con la cual se mide la carga laboral y el tiempo en el que se brinda el servicio.

Como se establece en la investigación, las competencias del talento humano generan beneficios en la gestión del tiempo, la calidad del servicio y la productividad. Por lo tanto, se analiza su impacto en los trabajadores de la Fundación Costa Rica-Canadá en la aplicación del teletrabajo. Cabe destacar que las competencias del talento humano deben ir acompañadas de las actitudes adecuadas por parte de las personas colaboradoras para lograr un desempeño óptimo en el teletrabajo. A continuación, se detallan los resultados primordiales extraídos de los diversos instrumentos empleados.

Las personas colaboradoras mencionan que sus compañeros de trabajo muestran actitudes positivas ante las dinámicas del teletrabajo. Como se puede observar en el gráfico siguiente, un 56.7 % de la población encuestada está muy de acuerdo con que sus compañeros demuestran actitudes positivas.

Gráfico n.º 21 Actitudes positivas de las personas colaboradoras en el teletrabajo



Fuente: instrumentos de la investigación.

A esto se puede agregar que en la evaluación realizada por la entidad en abril de 2020, se evidencia la buena relación laboral entre los equipos de trabajo. Esto se debe a que el teletrabajo beneficia la comunicación y coordinación de los equipos, facilita la relación con el equipo y la disposición de los compañeros, aunque también existe el temor del recargo de tareas.

Cabe resaltar que existe un trabajo por parte de las jefaturas. Lo anterior tiene el fin de que se dé una buena relación entre los equipos, lo que propicia un ambiente de integración y ameno que permite al colaborador sentirse apoyado y valorado.

Por lo tanto, se puede inferir que, aunque las personas colaboradoras tienen una gran actitud, debe haber un equipo de trabajo conformado, que conozca sus objetivos y tareas. Esto tiene el fin de permitir una comunicación y coordinación entre ellos, para de esta forma, evitar recargos innecesarios, además de un ambiente laboral positivo.

Es importante enfatizar el impacto del teletrabajo en la satisfacción laboral y el bienestar de las personas colaboradoras de la Fundación. Esto se debe a que el 100 % de los empleados opina que el teletrabajo impacta de forma positiva.

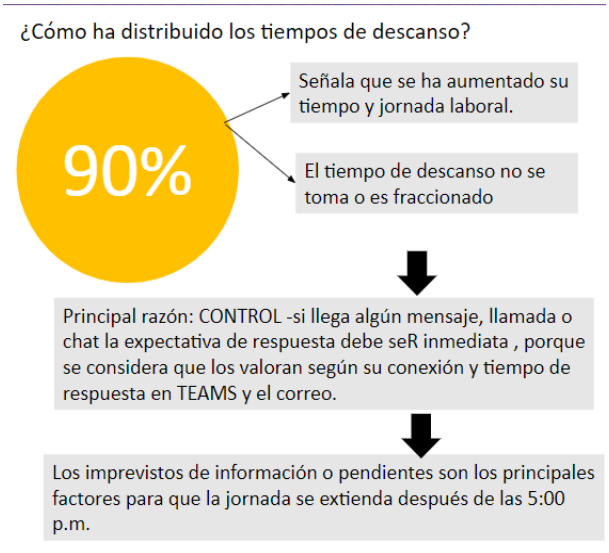
Lo anterior contrasta con el inicio de la aplicación de la modalidad de teletrabajo en la Fundación, donde el 38 % de las personas encuestadas expresó que se siente bien, pero les costaba adaptarse a esta modalidad de trabajo.

4.2.4.1 Gestión del tiempo en el teletrabajo

Como se indica en el presente estudio, en la Fundación Costa Rica-Canadá la medición de tiempos no se realiza debido a que trabajan a través del cumplimiento de las funciones, tareas, objetivos y metas. Por esto, aunque no existe el indicador de la gestión del tiempo para implementar el teletrabajo, es relevante conocer qué consideran las personas colaboradoras sobre la gestión y control del tiempo con sus funciones. Al respecto, se tienen los siguientes datos.

En la revisión documental presentada por la Fundación, se evidencia que al realizar el cambio a la modalidad de teletrabajo, el 90 % de las personas colaboradoras alude a que su tiempo de jornada laboral aumenta y el tiempo de descanso no se toma o se fracciona, como se puede observar en la imagen adjunta:

Figura n.º 8 Distribución tiempos de descanso



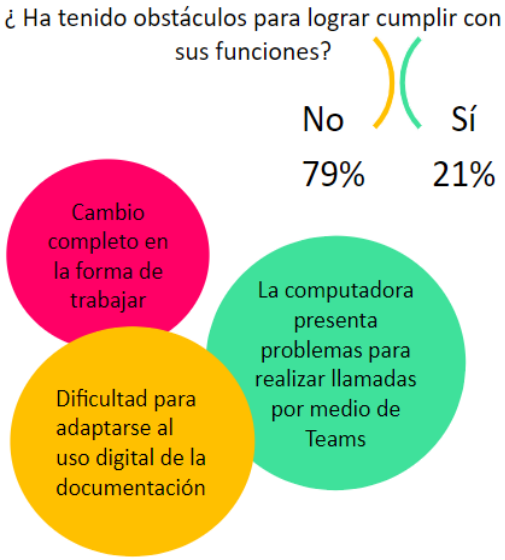
Fuente: resultados de la evaluación del teletrabajo.

Elaborado por Fundación Costa Rica-Canadá (2020).

Aunado a esto, en la Figura 9 se muestra que el 79 % de los empleados consigue cumplir con sus funciones, mientras que el 21 % tiene dificultades, de las cuales se mencionan: el cambio

completo en la forma de trabajar, la dificultad para adaptarse al uso digital de la documentación y algunos problemas tecnológicos con las computadoras.

Figura n.º 9 Obstáculos para cumplir con las funciones

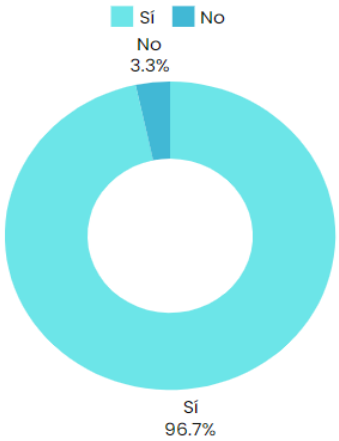


Fuente: resultados de la evaluación del teletrabajo.

Elaborado por Fundación Costa Rica-Canadá (2020).

Por otro lado, en la encuesta aplicada se permite visualizar que el 96.7 % de las personas colaboradoras logra cumplir con su horario laboral establecido en el teletrabajo, en tanto el 3.3 % no lo cumple. Esto se debe a las distracciones en el entorno del teletrabajo.

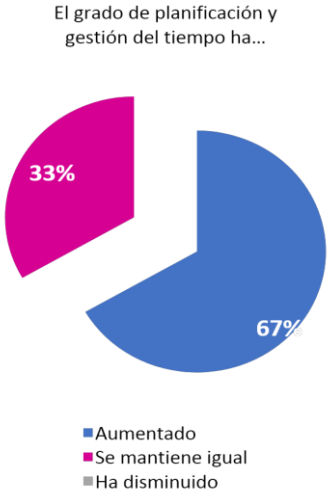
Gráfico n.º 22 Cumplimiento de tareas



Fuente: instrumentos de la investigación.

En la revisión documental sobre los datos que se obtienen al iniciar el teletrabajo en la Fundación, se evidencia que el grado de planificación y la gestión del tiempo aumenta en un 67 %. Por otro lado, el 33 % de las personas colaboradoras percibe que se mantiene igual que cuando lo realizaban de forma presencial, como se observa en la siguiente figura:

Figura n.º 10 Grado de planificación y gestión del tiempo



Fuente: resultados de la evaluación del teletrabajo.

Elaborado por Fundación Costa Rica-Canadá (2020).

Además, aunado a lo que se menciona en la Figura 9 del presente estudio y a la distribución de tiempos de descanso al principio de la aplicación de esta modalidad, se presentaron casos en los que no se podía tener una buena gestión de tiempo. Por ejemplo, los tiempos de descanso no se tomaban o se extendía el horario laboral, mientras que actualmente, la totalidad de las personas colaboradoras menciona tener un buen manejo de tiempo, debido a que logran controlar el tiempo en la ejecución del teletrabajo. Por lo tanto, se puede inferir que no tienen las mismas dificultades que al inicio de la aplicación de esta modalidad.

Esta buena gestión del tiempo que se mencionó por los trabajadores se debe a que implementan estrategias. Por ende, se realiza una categorización de las estrategias que aluden las personas colaboradoras, las cuales son: objetivos diarios, organización según prioridades, cumplimiento del horario, priorizar lo operacional, priorizar reuniones. En la Tabla 11 se explican las estrategias que se utilizan para el manejo de tiempo:

Tabla n.º 11 Estrategias en la gestión de tiempo en la Fundación Costa Rica-Canadá

Estrategia	Definición
Objetivos diarios	Cada día el trabajador define sus prioridades.
Organización según prioridades	No queda clara la frecuencia con la que lo realiza ni qué tipo de tareas le da mayor importancia.
Cumplimiento de horario	Realiza las tareas en el horario establecido.

Prioriza lo operacional	Planifica para realizar de primero las tareas operativas, dejando en segundo plano proyectos, trabajo de planificación y estrategias.
Prioriza reuniones	Organiza y calendariza su trabajo en función de las reuniones.

Fuente: instrumentos de la investigación.

Ante lo expuesto en la tabla, se muestra en el siguiente gráfico que la estrategia que más se utiliza es la organización según prioridades.

Gráfico n.º 23 Estrategias utilizadas en la gestión del tiempo

Fuente: instrumentos de la investigación.

El 60 % de las personas encuestadas trabaja en lo que considera prioritario. Un 10 % indica que revisa sus prioridades en una frecuencia diaria y el restante 50 % no aclara la frecuencia con la que determina las prioridades. Por otro lado, el restante 40 % ejecuta según determine su agenda (tareas operativas un 20 %, 13.3 % cumplimiento de horario y 6.7 % se guían con reuniones agendadas).

De acuerdo con lo comentado por las jefaturas en las entrevistas realizadas, no hay un indicador que mida la gestión del tiempo de las personas colaboradoras en los diferentes departamentos de la Fundación, excepto el Departamento de Tecnología e Información. Esto se debe a que, como se menciona al principio de esta variable, las demás áreas tienen enfoques distintos y revisiones semanales de los objetivos que se plantearon con respecto a sus planes operativos. El Área de Tecnología e Información posee una mesa de trabajo, que es una herramienta que

les permite visualizar las cargas laborales. Lo anterior tiene el fin de ver si requieren apoyo de otros compañeros y, de esta forma, reducir el volumen de trabajo.

Cabe destacar que la gestión del tiempo es un indicador que permite validar si la persona colaboradora tiene control sobre sus actividades u objetivos dentro del horario establecido. En el teletrabajo es un aspecto para tener en cuenta, ya que puede tener un impacto en sus actitudes, motivaciones y forma de realizar el trabajo. Aunque no existe en la Fundación una manera de medir el manejo del tiempo en la mayoría de las áreas, las jefaturas deben tomar la iniciativa en este tema y consultar en las revisiones semanales. Lo anterior tiene el fin de conocer la gestión del tiempo de las personas colaboradoras.

Por lo tanto, se puede inferir que la gestión del tiempo en la Fundación es buena, aunque se carece de instrumentos de control y seguimiento. Las personas colaboradoras y jefaturas demuestran que al establecer estrategias de prioridad les permite tener un mayor grado de planificación y organización del tiempo. Esto tiene el fin de alcanzar los objetivos que se plantearon.

Además, como se menciona en el Capítulo III de la presente investigación, el manejo del tiempo no solo es la administración de los recursos de manera efectiva, sino que también involucra el hecho de que no se vea comprometida la calidad de vida. En esto se puede hacer hincapié en que al principio de la aplicación de esta modalidad los colaboradores tenían obstáculos para cumplir con sus funciones o el tiempo de la jornada laboral aumentaba, cuestión que hoy en día es diferente, ya que logran tener una mayor gestión de tiempo en el teletrabajo.

4.2.4.2 Calidad del servicio en el teletrabajo

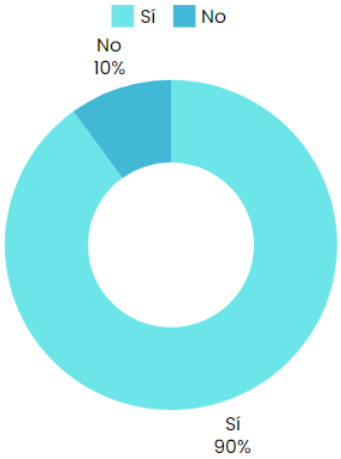
Al igual que el indicador de gestión de tiempo, la calidad de servicio no es un indicador que se utiliza en la Fundación, debido a que se trabaja por cumplimiento de objetivos. Por lo tanto, aunque no es un aspecto que se mida, es importante conocer el acercamiento que han tenido las personas colaboradoras con los clientes externos y si esto se ha visto afectado. Ante el cambio de la modalidad, se pudieron solventar los requerimientos solicitados por compañeros, socios estratégicos y profesionales externos.

Como se menciona en el presente estudio, la calidad del servicio es un componente crítico para la construcción de relaciones sólidas con los clientes y estas relaciones deben mantenerse sin importar si se trabaja de forma presencial o mediante la modalidad de teletrabajo. A continuación, se pueden observar los resultados de los instrumentos que se aplicaron.

Al realizar el cambio de lo presencial a la virtualidad en la Fundación Costa Rica-Canadá, se genera que las personas colaboradoras se adapten a estos cambios y uno de estos fue el contacto

con los clientes externos, el cual debe ser una de las prioridades, con el fin de mantener una buena relación con los clientes. Ante esto se expone el siguiente gráfico donde se muestra si los colaboradores han solventado los requerimientos de los clientes externos, socios estratégicos y hasta compañeros, ya que la comunicación es un pilar en la calidad de servicio que se entrega.

Gráfico n.º 24 Requerimientos con los clientes externos

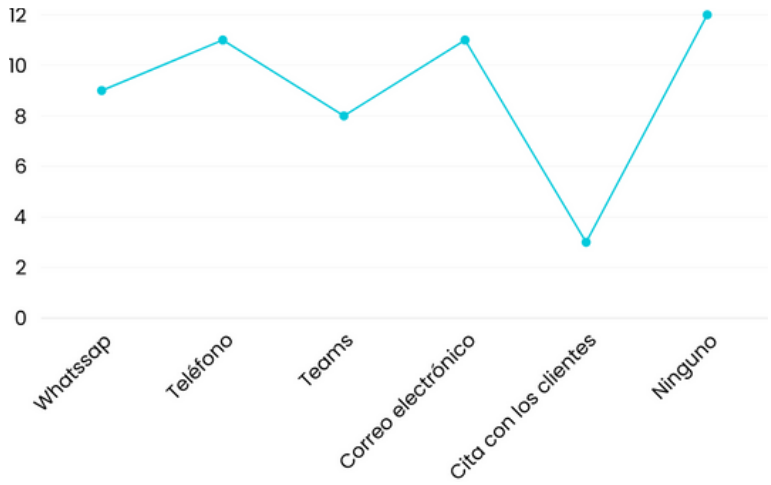


Fuente: instrumentos de la investigación.

Un 90 % de las personas colaboradoras indica que ha solventado los requerimientos presentados por los clientes externos y compañeros, en donde se han adaptado al cambio buscando herramientas que les permitan mantener la calidad del servicio y una buena comunicación. Por otro lado, el 10 % restante debe ir a la oficina u otros lugares de reunión para realizar citas con los clientes, por lo tanto, la virtualidad se complica. Sin embargo, en estos casos cabe destacar que estas citas no se realizan todos los días, sino que son reuniones calendarizadas, lo que permite que la persona colaboradora pueda organizar su tiempo.

El apoyo de las TIC es un aspecto que se debe destacar en la modalidad de teletrabajo con el objetivo de dar el mismo servicio. Esto se puede observar en el siguiente gráfico, en el cual se utilizan herramientas de contacto como correo electrónico, Teams, WhatsApp, llamadas por teléfono, aunque también hay otros colaboradores que por su labor dentro de la Fundación, deben tener citas programadas con los clientes o no se han visto en la necesidad de utilizar ninguna herramienta porque no tienen contacto con clientes externos.

Gráfico n.º 25 Contacto con los clientes externos



Fuente: instrumentos de la investigación.

Las herramientas que más se utilizan son tanto el teléfono como el correo electrónico para dar seguimiento a los clientes externos, también sobresale que algunos colaboradores no usan ningún medio. Esto se debe a la labor que tienen dentro de la Fundación. Cabe destacar que, aunque se usan herramientas para mantener el contacto y la calidad del servicio, aún hay trabajadores que necesitan de las reuniones presenciales.

De la información obtenida de las entrevistas y encuestas a las personas colaboradoras y jefaturas, se indica que no se han establecido los indicadores de calidad de servicio, ya que no poseen las herramientas necesarias para medirlo. En la Fundación se centra en que cada persona cumpla el objetivo, además del hecho de que el servicio al usuario se mantiene en parte presencial y ha permitido dar calidad de servicio al usuario sin afectación.

Como ya se ha mencionado, la Fundación no mide la calidad del servicio como un indicador del desempeño de los trabajadores, pero es un aspecto para tomar en cuenta. Lo anterior tiene el fin de dar seguimiento a si las personas colaboradoras dan un servicio adecuado a los clientes, compañeros y socios estratégicos en la modalidad del teletrabajo.

Asimismo, es importante destacar al Departamento de TI, con la creación de una mesa de ayuda donde genera *tickets* y se asigna este a un empleado ante la necesidad que tengan otros colaboradores o los socios estratégicos para que el servicio se dé en menor cantidad de tiempo y con más orden. Además, se trabaja en la página web de la Fundación, por lo que se debe aprovechar en este caso las herramientas o los insumos tecnológicos para solventar y satisfacer las necesidades de los clientes sin necesidad de ir a la Fundación de manera presencial.

En general, se ha logrado cumplir con la calidad de servicio ante la virtualidad gracias a las herramientas tecnológicas mencionadas en este apartado. Además del rápido actuar, la

comunicación asertiva y reuniones virtuales entre los distintos departamentos que permitieron solventar las necesidades de la Fundación.

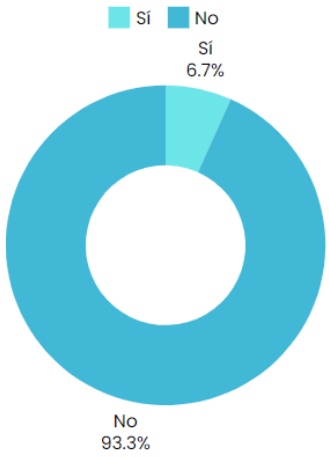
Como se menciona en el Capítulo III de la presente investigación, los aspectos de la calidad del servicio y atención a los clientes son esenciales para el éxito de las organizaciones. En este caso, la Fundación ha realizado los esfuerzos necesarios para mantener estos elementos y potencializarlos con el uso de herramientas tecnológicas para tener una mejor comunicación y entrega de los servicios prestados. Además, trabaja en una página web para que los clientes puedan realizar directamente sus trámites, lo que propicia una atención rápida, sin demoras y evita filas en la entidad.

4.2.4.3 Productividad en el teletrabajo

La productividad tiene un rol muy importante en el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones y es un aspecto por considerar cuando una persona realiza teletrabajo. Como se mencionó en el presente estudio, la Fundación no trabaja con este indicador, por lo tanto, la Jefatura no puede realizar una comparación del teletrabajo al trabajo presencial en una oficina. Por este motivo, es necesario contar con rubros y otras acciones, para medir a las personas colaboradoras sin afectar el desempeño y, a la vez, cumplir con los objetivos.

Al considerar lo expuesto, se cuestiona a las personas colaboradoras si el teletrabajo ha obstaculizado cumplir con los objetivos de sus puestos. En el siguiente gráfico se pueden observar los resultados:

Gráfico n.º 26 Obstáculos en el teletrabajo

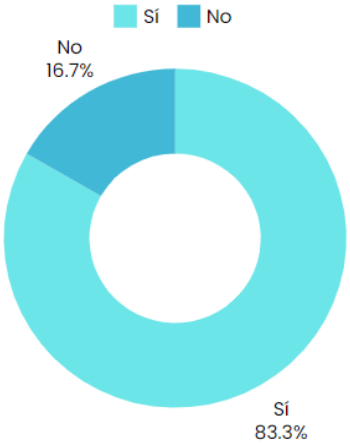


Fuente: instrumentos de la investigación.

El 93 % de las personas colaboradoras menciona que no presenta ningún obstáculo en el teletrabajo, mientras que un 7 % indica que encuentra ciertos obstáculos, como las visitas que deben realizar para proyectos o reuniones, además de cuando deben archivar documentos en la

Fundación. Asimismo, se les consulta a los colaboradores si consideran ser más productivos en el teletrabajo en comparación con lo presencial.

Gráfico n.º 27 Productividad en teletrabajo



Fuente: instrumentos de la investigación.

Como se aprecia en el Gráfico 27, el 83.3 % considera que es más productivo en teletrabajo y un 16.7 % piensa que es más productivo en presencialidad. Las razones del porqué sienten que son más productivos en teletrabajo son las siguientes:

- Menos estrés y cansancio por temas de traslados, lo cual se evidencia en más tiempo para trabajar.
- Hay una mayor organización del tiempo, ya que se tiene un ambiente más tranquilo; no existen distractores, interrupciones y, por ende, hay mayor concentración.
- Mejores condiciones en la casa que en la oficina.
- Porque permite más tiempo para tener una salud integral (alimentación y ejercicio), lo cual tiene consecuencias positivas en la actitud y la energía para trabajar.

Las razones por las cuales consideran que son más productivos en presencialidad son las siguientes:

- La conexión es menos interrumpida.
- Mayor concentración en el trabajo presencial cuando las demandas de los proyectos son mayores.
- Las reuniones son mejores presenciales.

Por otra parte, una persona indicó que trabajaba igual, ya sea en virtualidad y presencialidad, ya que tanto sus funciones como el resto de lo que conllevaba el trabajo que realizaba eran lo mismo y que sus tiempos también los distribuía de la misma manera. Por ende, no le generó mayor cambio ninguna de las dos modalidades aplicadas.

Con respecto a lo que indica la mayoría de las jefaturas, estas trabajan por objetivos cumplidos y realizan reuniones semanales para la revisión de estos objetivos. Además, se puede mencionar que el Departamento de TI cuenta con una mesa de ayuda que permite cumplir con el nivel de servicio y medir el nivel de trabajo de cada colaborador. Asimismo, el Departamento de Auditoría, con los planes anuales, debe dar un seguimiento de los objetivos trazados y su cumplimiento para cada área.

En la Fundación, como se indicó, su forma de trabajo es mediante el cumplimiento de los objetivos y, aunque no miden la productividad de sus empleados por medio de indicadores, sí dan seguimiento a estos. Cabe destacar que si las personas colaboradoras cumplen con lo asignado y satisfacen las necesidades de los clientes y socios estratégicos, se puede afirmar que hay una productividad alta. Además, de combinar una gestión efectiva y las herramientas tecnológicas necesarias para implementar el teletrabajo.

Se puede evidenciar que las personas colaboradoras consideran que son más productivas en teletrabajo por las ventajas intrínsecas de esa modalidad, sin embargo, aún hay colaboradores que piensan que son más productivos en la Fundación. Por consiguiente, la entidad debe prestar cuidado a las necesidades de los trabajadores para brindar las herramientas y espacios necesarios, en caso de que deseen continuar con la modalidad de teletrabajo. Según el Capítulo III, el ambiente laboral y la motivación de los colaboradores están directamente relacionados con el compromiso y cumplimiento de los objetivos.

A través de los datos recolectados se denota que el teletrabajo ha mejorado en muchos aspectos, tanto en la Fundación como en sus colaboradores. Sin embargo, es necesario corregir algunos elementos para que el teletrabajo pueda ejecutarse de la mejor manera. Por esto, en el siguiente apartado se mencionan las conclusiones y recomendaciones derivadas del criterio del equipo investigador.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES O PROPUESTA

De acuerdo con lo expuesto, en el presente apartado se detallan conclusiones con base en los resultados de la aplicación de los instrumentos, tanto a las jefaturas como a las personas colaboradoras que teletrabajan en la Fundación Costa Rica-Canadá. Esto se basa en los objetivos previamente expuestos para esta investigación y en sus respectivas variables e indicadores.

5.1 Conclusiones

5.1.1 Antecedentes del teletrabajo

Al tomar como referencia los antecedentes del teletrabajo, se concluye que:

- El teletrabajo posterior a la COVID-19 se establece en la Fundación como una modalidad viable para realizar las funciones y tareas. De esta manera, se considera una forma de trabajo que se ajusta a las necesidades y deseos de las personas trabajadoras de la Fundación Costa Rica-Canadá.
- En la actualidad, la Fundación no tiene un contrato para delimitar los términos y alcances bajo los cuales se regulan las funciones y el trabajo en la empresa. Por lo tanto, se evidencia un faltante de información y comunicación por parte de la entidad y el Departamento de Recursos Humanos.
- En la Fundación Costa Rica-Canadá, específicamente las jefaturas, no miden ni verifican el teletrabajo de cada una de las personas colaboradoras, ya que no existen parámetros ni lineamientos para vigilar esto, porque más allá de un control, a la organización le importa que cada colaborador cumpla con las tareas y objetivos asignados. Por lo tanto, pasan a segundo plano el lugar donde los realizan, cuánto tiempo toman de alimentación y demás situaciones.
- Las personas colaboradoras de la Fundación están satisfechas teletrabajando, ya que esto les ha contribuido con una mejor calidad de vida y les genera un salario emocional que promueve una salud integral.

Ventajas del teletrabajo

- La modalidad de teletrabajo ha producido una serie de beneficios a las personas colaboradoras de la Fundación, tales como mayor uso de las tecnologías de información, ahorro de dinero, más tiempo en familia, aumento de la productividad, control del tiempo, ahorro en tiempos de traslados y una mejor alimentación. Lo anterior les induce a elevar su nivel de satisfacción laboral al sentir bienestar y motivación.
- La flexibilización adquirida por la Fundación les permite modificar los horarios de trabajo, con el único requisito de que cumplan con los objetivos y tareas en el tiempo

que se les establece. Esto evidencia un incumplimiento por parte de la Fundación y, por consiguiente, de las personas colaboradoras y jefaturas a lo que plantea la ley que regula el teletrabajo.

Desventajas del teletrabajo

- La Fundación, producto del teletrabajo, se reformó en cuanto a las relaciones laborales, condiciones y organización del trabajo. Sin embargo, el Departamento de Recursos Humanos y las jefaturas no se han involucrado lo suficiente.
- Como parte de las desventajas que se identificaron se encuentra el aislamiento, horarios extraordinarios, inadecuadas instalaciones y condiciones ergonómicas, pérdida de la relación y contacto con los compañeros, pérdida de sentido de pertenencia y estrés. El seguimiento a estas situaciones no lo aborda actualmente la Fundación, lo que evidencia un faltante de compromiso y preocupación por parte de ellos en brindar seguimiento a todos los factores que influyen en la salud integral del colaborador, de manera que determinen posibles mejoras en pro del colaborador.

Experiencias en la aplicación del teletrabajo

- Los retos que las personas teletrabajadoras de la Fundación identifican producto de su práctica y experiencia son los siguientes: tener una excelente conexión a Internet, adaptar el lugar para realizar teletrabajo, mantener la comunicación con compañeros, socios estratégicos y profesionales externos y brindar la misma calidad de servicio que cuando se realiza el trabajo presencial.
- Las principales dificultades experimentadas por las personas en puestos de teletrabajo de la Fundación son: conexión a Internet, disponibilidad de los compañeros y jefaturas, necesidad de documentos físicos, cortes de luz, tiempos de entrega disminuidos, control del ruido externo y disponibilidad de TI para soporte.
- Es importante rescatar que, a pesar de los retos y dificultades presentados en la aplicación de la modalidad en la Fundación, estos no han afectado el cumplimiento de los objetivos.

5.1.2 Perfiles de puestos

Al tomar como referencia los perfiles de puestos en la Fundación Costa Rica-Canadá, se concluye que:

- La Fundación da a conocer a los trabajadores el perfil de puesto. Sin embargo, en la actualidad, no tienen los perfiles actualizados que se adapten a la modalidad del teletrabajo.

- Al estar desactualizados los perfiles de puestos, al colaborador se le puede dificultar identificar las tareas que debe realizar y, por ende, la entidad debe manejar procedimientos de reclutamiento, inducción, operación, capacitación y planeación.

Cantidad de puestos y departamentos que se relacionan con el teletrabajo

- En la actualidad, la Fundación cuenta con casi la mayoría de sus puestos en modalidad de teletrabajo, a excepción de algunos que por su naturaleza no se pueden aplicar.
- Todavía se maneja información de puestos inactivos.
- Una de las características para un puesto en modalidad de teletrabajo es identificar las áreas y puestos para esa modalidad.
- Se logró identificar que cada departamento está bien coordinado para el desarrollo de los procesos.
- Los departamentos se identifican por áreas específicas, lo que permite dividir el trabajo de la Fundación de acuerdo con cada necesidad.

Funciones de los puestos

- Se concluye que la Fundación sigue manteniendo el mismo nivel de objetivos, ya que las funciones de las personas colaboradoras son las mismas en relación con los perfiles de puestos.
- Todas las funciones son medidas mediante una meta de cumplimiento de objetivos establecidos.
- Las funciones que se ejercen en la Fundación no se han visto afectadas por el cambio de modalidad.

5.1.3 Elementos tecnológicos

Nivel de compromiso

Al tomar como referencia el nivel de compromiso de las personas colaboradoras de la Fundación Costa Rica-Canadá con las herramientas tecnológicas, se concluye que:

- Las personas colaboradoras de la Fundación están comprometidas con el resguardo de las herramientas tecnológicas que se les brindan para realizar las tareas diarias.
- Los teletrabajadores se comprometen a tener una conexión de Internet, electricidad y cobertura de señal celular adecuadas en el lugar donde se realiza el teletrabajo y logran solventar los problemas externos.
- Hay una falta de capacitación en herramientas tecnológicas, tanto en las que brinda la Fundación como en la capacitación por cuenta propia de las personas en puestos de teletrabajo.

Nivel de adaptación de las personas colaboradoras en la modalidad de teletrabajo

- Se concluye que las personas colaboradoras tienen una alta adaptabilidad en la modalidad de teletrabajo implementada en la Fundación Costa Rica-Canadá, ya que han logrado cumplir con los objetivos de la organización.
- Asimismo, se denota que todas las personas colaboradoras tienen un alto control en la ejecución del tiempo en sus tareas diarias en el teletrabajo y sienten que son más productivas, ya que indican que no tienen las distracciones de la oficina, por lo que logran acomodar sus asignaciones sin interrupciones y calendarizan mejor su agenda.

Herramientas que se utilizan para la ejecución del teletrabajo

- Las herramientas tecnológicas han aumentado y evolucionado después de la pandemia de la COVID-19, ya que estas permiten que el teletrabajo sea más efectivo y práctico, lo que posibilita que las tareas y decisiones con respecto al giro del negocio sean más acertadas.

5.1.4 Competencias del talento humano en el teletrabajo

A partir del estudio realizado, se puede establecer que las competencias del talento humano necesarias para la aplicación del teletrabajo en la Fundación Costa Rica-Canadá son: la adaptabilidad, autonomía e independencia, la comunicación asertiva en ambientes virtuales, el dominio en el uso de las TIC, la responsabilidad, la orientación a los resultados y la capacidad de tomar decisiones. Estas competencias permiten que se pueda solventar o actuar de manera rápida ante las necesidades de los clientes en entornos virtuales, la mejora en la productividad, una mejor gestión del tiempo, además del bienestar de las personas colaboradoras.

Gestión del tiempo en el teletrabajo

- Se puede concluir que las personas colaboradoras de la Fundación tienen una buena gestión del tiempo, debido a que logran cumplir con sus tareas y funciones dentro del horario laboral.
- En la actualidad, las personas colaboradoras no tienen un instrumento que les mida el uso de su tiempo en su jornada laboral y las jefaturas indican que no creen que es necesario, ya que confían en cómo su equipo de trabajo lo gestiona.

Calidad del servicio en el teletrabajo

- Se concluye que, debido al apoyo de las TIC junto con las competencias como la comunicación asertiva, no se ha afectado la comunicación con los clientes. Además, los

departamentos que atienden a clientes tienen una modalidad híbrida, es decir, tanto presencial como virtual, que ha permitido que se mantenga la calidad del servicio.

- No se detectó alguna herramienta o mecanismo que mida el nivel de calidad de servicio según los clientes.

Productividad en el teletrabajo

- Las personas colaboradoras infieren que el teletrabajo ha producido un impacto positivo en la productividad, debido a que tienen una mejor organización y planificación del tiempo, mejores condiciones en la casa, así como menos estrés y cansancio. Sin embargo, la Fundación no tiene mecanismos que permitan medir este aspecto.
- En ocasiones, las personas colaboradoras, para cumplir con su nivel de productividad, deben recurrir a lo presencial, ya sea por fallas en la red en sus hogares, por la necesidad de revisar documentación que únicamente está física en la Fundación o por reuniones presenciales.

Como conclusión general, en la actualidad, la Fundación Costa Rica-Canadá posee informalmente un modelo de teletrabajo. Sin embargo, presenta carencias en cuanto a las regulaciones establecidas por la ley, así como en la delimitación de los derechos y deberes de ambas partes bajo dicha modalidad. Asimismo, se tiene que las personas colaboradoras de la Fundación se encuentran satisfechas, lo cual se evidencia en el logro de los objetivos y tareas según los planes de trabajo.

De acuerdo con lo expuesto y de conformidad con los resultados de la investigación, así como las variables analizadas para realizarla, a criterio del grupo investigador, se concluye que algunos factores necesarios para formalizar el modelo de teletrabajo son los siguientes: creación de contrato para la modalidad de teletrabajo, actualización de perfiles de puestos, seguimiento de funciones, reforzar el uso y dominio de las tecnologías, ejecución de capacitaciones, fortalecimiento de competencias y habilidades. Todo lo anterior ajustado a la modalidad de teletrabajo, de manera que la Fundación pueda medirla.

5.2 Recomendaciones

5.2.1 Antecedentes del teletrabajo

Con respecto a los antecedentes del teletrabajo, se recomienda:

- Evaluar el teletrabajo para validar si es una modalidad viable para realizar las funciones y tareas en la Fundación Costa Rica-Canadá.
- Crear un contrato para delimitar los términos y alcances bajo los cuales se regularán las funciones y el trabajo en la organización.

- Fortalecer las vías de información y comunicación en la Fundación y el Departamento de Recursos Humanos.
- Se sugiere que las jefaturas implementen controles de desempeño periódicos a las personas funcionarias de cada puesto teletrabajable, para conocer si la ejecución del puesto se realiza de acuerdo con las necesidades y objetivos de la entidad y con esto asegurar el cumplimiento de los objetivos de la institución.
- Continuar promoviendo la salud integral de las personas colaboradoras, sin dejar de lado el cumplimiento de lo que establece la ley que regula el teletrabajo.

Ventajas del teletrabajo

- Se recomienda brindar educación, formación y recursos sobre cómo trabajar eficazmente desde el hogar para maximizar los beneficios del teletrabajo.
- Se deben establecer horarios fijos de trabajo, lugar y demás condiciones que establece la ley que regula el teletrabajo. Lo anterior tiene el fin de tener un mejor control y respaldo en caso de accidentes de las personas colaboradoras.

Desventajas del teletrabajo

- El Departamento de Recursos Humanos y jefaturas deben involucrarse más en cuanto al seguimiento de los desafíos y dificultades que tienen las personas colaboradoras en la aplicación del teletrabajo.
- Se debe incentivar el trabajo en equipo de manera presencial, de forma que se disminuya la sensación de aislamiento.
- Se deben establecer mecanismos de desconexión digital para controlar el trabajo en horarios extraordinarios.
- Se recomienda subcontratar a un profesional en Salud Ocupacional para revisar las instalaciones y condiciones ergonómicas de cada una de las personas colaboradoras que se encuentran en teletrabajo, así como su seguimiento, al menos semestralmente.

Experiencias en la aplicación del teletrabajo

- La Fundación debe definir el protocolo para seguir en caso de que se vean afectados en el teletrabajo por cortes eléctricos o de la red a Internet.
- Se debe promover el uso de herramientas de comunicación para mitigar algunos de los desafíos asociados al teletrabajo, como la sensación de aislamiento o la falta de interacción con los compañeros.
- Realizar una evaluación para identificar si realmente el servicio a profesionales externos, usuarios y clientes no se afecta producto del teletrabajo.

- Definir con el Departamento de Tecnologías de Información los reportes de atención prioritaria. Lo anterior tiene el fin de no afectar el cumplimiento de los objetivos y tareas de cada colaborador.

5.2.2 Perfil de puestos

- Se sugiere que el Departamento de Recursos Humanos haga un mapeo de las funciones que las personas colaboradoras realizan. Lo anterior tiene el fin de que se puedan actualizar los perfiles de puesto.
- Por otra parte, se sugiere que las funciones, tanto en modalidad virtual como presencial, sean descritas en el manual de puesto para las personas colaboradoras.

Cantidad de puestos y departamentos que se relacionan con el teletrabajo

- Se recomienda que todos aquellos perfiles que se encuentren inactivos, al igual que aquellos departamentos que hayan sufrido algún tipo de modificación, estén documentados.
- Por otra parte, se sugiere que todos los departamentos brinden a sus colaboradores capacitaciones periódicas, con la finalidad de coordinar la línea de trabajo y los procesos.
- Por otra parte, se recomienda que los manuales de puestos se actualicen de acuerdo con sus funciones. Esto para que en futuras contrataciones cuenten con su debida información.

Funciones de los puestos

- Se sugiere mantener la medición del cumplimiento de objetivos, ya que eso ha producido mayor confianza y productividad en las personas colaboradoras.
- Asimismo, se recomienda brindar asesoramiento a aquellos colaboradores que no tienen definida su función o que esta se encuentra adaptada a una sola modalidad.
- Realizar una evaluación de satisfacción a las personas colaboradoras en cuanto a las funciones que ejecutan para identificar si se encuentran recargadas y así proceder a generar una mayor distribución de tareas.
- Se recomienda brindarles capacitaciones e inducciones a todas las personas colaboradoras antes de ocupar los puestos, así como refrescarlas periódicamente, con la finalidad de que siempre trabajen bajo una misma línea.

5.2.3 Herramientas tecnológicas

- Se sugiere que la Fundación haga una alianza con una empresa que brinde un contrato colectivo para el servicio de Internet, garantizando el mejor precio en el mercado. Esta

alianza permite un servicio técnico más personalizado en caso de inconvenientes y fallas en el servicio.

- Asimismo, se recomienda brindar capacitaciones semestrales para mantener a la vanguardia al personal y mejorar las tareas diarias que permiten el cumplimiento de los objetivos organizacionales y la toma de decisiones.
- Realizar indicadores o *dashboards* colectivos que permitan la toma de decisiones entre departamentos y mejoren el ciclo del negocio.
- La Fundación implementa una actualización del *software* de SAP, de manera que se pueda utilizar la versión en la nube. Esto con el fin de facilitar el trabajo a las personas colaboradoras y prevenir pérdida de información, ya que actualmente la entidad cuenta con una versión desactualizada de SAP.
- La inteligencia artificial es una herramienta primordial que se debe incorporar, lo que genera una consciencia en el personal del buen uso de esta. Con esto se pueden automatizar procesos, flujos de información, minutas de reunión, elaboración de propuestas y soluciones de problemas rápidos.

5.2.4 Competencias del talento humano en el teletrabajo

Con respecto a las competencias del talento humano en el teletrabajo, se recomienda:

- Realizar un manual de las competencias necesarias dentro de la Fundación para tomarlo en cuenta en el proceso de selección y reclutamiento del personal.

Gestión del tiempo en el teletrabajo

- Se recomienda que las jefaturas dentro de las revisiones semanales de cumplimiento consulten sobre la gestión y planificación del tiempo. Lo anterior tiene el fin de observar el comportamiento de los empleados en el teletrabajo, teniendo este control a través de un documento de Microsoft Excel o la herramienta de Microsoft Planner, para medir y controlar esto de manera efectiva.

Calidad del servicio en el teletrabajo

- Se recomienda continuar con el proyecto de la mejora de la página web para que los clientes puedan solventar sus trámites a través de la herramienta o plataforma.
- Realizar evaluaciones sobre la calidad del servicio que se brinda con una frecuencia de cada 6 meses a los clientes. Lo anterior tiene el fin de medir la calidad de estos en el teletrabajo, de manera que no se perjudique la calidad o la atención al cliente.

Productividad en el teletrabajo

- Se recomienda prestar atención a las necesidades de las personas colaboradoras, ya sea: brindar las herramientas, capacitaciones y espacios para el desarrollo óptimo de la modalidad.
- Se recomienda ver aquellos puestos que necesitan lo presencial y realizar un plan de modalidad híbrida.

En síntesis, a modo de recomendación general, se presenta una propuesta estratégica a mediano plazo para formalizar un modelo de teletrabajo para las personas colaboradoras de la Fundación Costa Rica-Canadá. Esta incluye múltiples estrategias enfocadas en la implementación de buenas prácticas y considera como base la filosofía organizacional y se alinea con los objetivos de la Fundación y lo establecido en la ley que regula el teletrabajo en Costa Rica.

5.3 Propuesta

PROYECTO
FORMALIZACIÓN DEL MODELO DE TELETRABAJO EN LA FUNDACIÓN COSTA RICA-CANADÁ
DESCRIPCIÓN BREVE

La siguiente propuesta presenta un plan para que la Fundación Costa Rica-Canadá pueda implementar y ejecutar procesos para la formalización del teletrabajo con base en el estudio realizado.

5.3.1. Introducción

En la actualidad, la Fundación Costa Rica-Canadá emplea la modalidad de teletrabajo para 37 colaboradores. Por esto, debe gestionar las condiciones y requisitos mínimos establecidos en la ley que regula el teletrabajo. Lo anterior tiene el fin de brindar el acompañamiento y las herramientas necesarias a las personas colaboradoras y sus jefaturas para que midan y controlen esta modalidad.

Debido a que la Fundación Costa Rica-Canadá es una organización formal y brinda servicios a varios sectores del mercado, es importante que cumpla y establezca, tanto a las personas colaboradoras como a las jefaturas, las herramientas e instrumentos necesarios para que realicen de forma eficiente el teletrabajo. De esta manera, pueden generar beneficios, tanto a la Fundación como a sus funcionarios.

Dicho esto, el diagnóstico de la modalidad de teletrabajo de la Fundación representa un insumo sobre el cual se diseñó esta propuesta, ya que con base en el estudio realizado, lo que incluye el análisis de los documentos de la organización y la legislación vigente, se encontraron áreas donde, tanto las personas colaboradoras como las jefaturas registran falencias que pueden ser gestionadas al actualizar la documentación de la entidad.

Por lo tanto, en este documento se establecen los objetivos que tienen como fin la propuesta, la metodología para llevar a cabo el proyecto con sus respectivas fases y las áreas que deben participar. Asimismo, se incluye el cronograma de ejecución, el presupuesto correspondiente y el plan para implementarlo.

5.3.2 Justificación

En este capítulo se plantea la propuesta para la estandarización de un modelo de teletrabajo aplicable en la Fundación Costa Rica-Canadá. En este caso se contemplan los diferentes detalles que, como parte de la investigación, se analizaron en los contenidos de los capítulos anteriores y en los cuales se identificaron las características que se pueden adaptar a la Fundación y a sus colaboradores.

Por otra parte, la propuesta que se especifica está fundamentada en los resultados que se alcanzaron durante la aplicación y análisis de los distintos instrumentos, que se utilizaron con las personas colaboradoras y jefaturas de los departamentos que conforman la Fundación, así estas estrategias se orientan a alcanzar que se sientan más satisfechos y en el desempeño de sus labores y, por ende, mejore la productividad de la organización. Por otro lado, se hace referencia a las situaciones tecnológicas y de espacio físico, las cuales se consideran como las mínimas y fundamentales para que una persona que labore en la Fundación pueda estar en la modalidad de teletrabajo.

5.3.3 Objetivos

5.3.3.1 Objetivo general

Proponer un modelo de teletrabajo que permita la formalización del proceso en la Fundación Costa Rica-Canadá para que el Departamento de Recursos Humanos cumpla con

los requisitos establecidos como necesarios por el Departamento de Auditoría en cuanto a los mecanismos de evaluación, medición y control de los puestos de trabajo.

5.3.3.2 Objetivos específicos

- Identificar las actividades, recursos y responsables en cada fase del proceso para la formalización del modelo de teletrabajo de la Fundación Costa Rica-Canadá.
- Proponer estrategias viables que permitan la maximización de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos mediante un cronograma de fechas establecido.
- Desarrollar un plan de acción que permita apoyar las fortalezas, atacar las debilidades, potenciar las oportunidades y mitigar las amenazas que se identificaron en el modelo de teletrabajo de la Fundación.

5.3.4. Metodología

En esta propuesta se busca formular estrategias que le permitan a la Fundación Costa Rica-Canadá cumplir con los requisitos que solicita la ley que regula el teletrabajo en el país. Además, se busca atender las necesidades del Departamento de Recursos Humanos para medir y controlar dicha modalidad.

5.3.4.1 Fases previas a la propuesta

Para desarrollar esta propuesta, se identificó, gracias a la Jefatura de Recursos Humanos de la Fundación Costa Rica-Canadá, la necesidad de formalizar el modelo de teletrabajo con el que actualmente cumplen las metas organizacionales.

5.3.4.2 Fases de la propuesta

El proceso de la formalización del modelo de teletrabajo se debe llevar a cabo de manera planificada y ejecutar fases o etapas. Las etapas son las siguientes:

Planear: definir el objetivo y la meta que cumplirán al aplicar la propuesta.

Organizar: asignar recursos (humanos, financieros, físicos, tecnológicos, etc.) y tareas entre los miembros de la organización para cumplir con los objetivos y planes establecidos.

Ejecutar: se aplica la propuesta que brinda el equipo de investigación.

Controlar: por parte de la Directiva y del Departamento de Recursos Humanos se debe medir y evaluar la propuesta.

Por lo tanto, como parte de este documento, se presentan a la Fundación Costa Rica-Canadá las primeras dos etapas incluidas en esta propuesta, ya que por medio de la investigación

realizada se determina la necesidad de formalizar la modalidad de teletrabajo de la Fundación, las cuales se sintetizan por procesos, los cuales se mencionan a continuación:

Figura n.º 11 Modelo de la propuesta

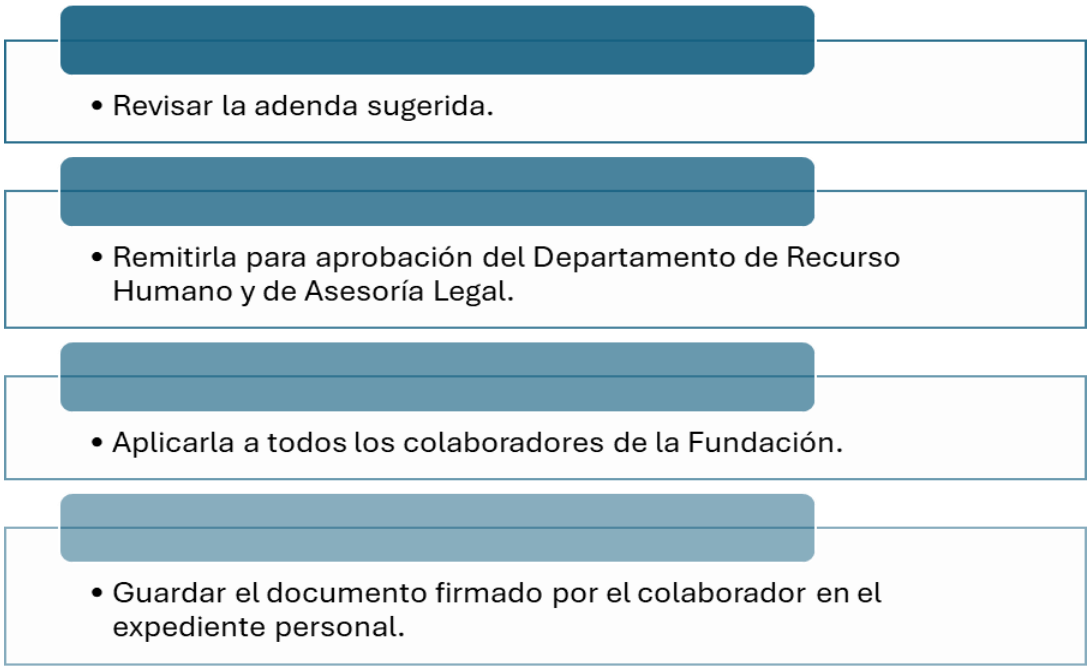
Posteriormente, la tercera etapa del proceso se inicia cuando la Fundación ejecuta la presente propuesta, abarcando los procesos en los que se identificaron vacíos para que las personas colaboradoras, jefaturas y, por ende, el Departamento de Recursos Humanos, cuenten con un modelo de teletrabajo formalizado. Por último, la cuarta fase se realiza una vez se hayan efectuado los procedimientos de adenda de contrato, actualización de perfiles, estudio de salud ocupacional, comunicación de información sobre teletrabajo y las capacitaciones.

A continuación, se detalla cada proceso:

1. **Adenda de contrato:**

En vista de que una de las deficiencias determinadas mediante la investigación hecha fue la falta de adenda del contrato de teletrabajo, se propone adelante la adenda por utilizar. Los pasos para ejecutarlo son los siguientes:

Figura n.º 12 Adenda de contrato



Con esto se garantiza haber comunicado a todas las personas colaboradoras de la Fundación las condiciones, obligaciones y derechos de la modalidad de teletrabajo. De esta manera, la organización cuenta con los respaldos suficientes en caso de presentarse algún incumplimiento por parte de los colaboradores.

La adenda de contrato propuesta para utilizar se muestra a continuación. Como se mencionó en el cuadro anterior, es necesario que la Fundación la revise con el Departamento de Recursos Humanos y de Asesoría Legal. Una vez que esta haya pasado el trámite de revisión y aprobación, debe aplicarla a todas las personas colaboradoras de la entidad para garantizar el cumplimiento de lo solicitado en la ley que regula el teletrabajo y tener el respaldo suficiente para ejecutar los controles necesarios en cuanto a dicha modalidad. Posteriormente, una vez firmado por cada uno de los colaboradores, se debe archivar en el expediente de cada colaborador.

A continuación, se muestra la adenda de contrato:

FUNDACIÓN COSTA RICA-CANADÁ

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

ADENDA AL CONTRATO DE TRABAJO PARA LABORAR EN LA MODALIDAD DE TELETRABAJO CONVENCIONAL

Entre nosotros, _____, mayor, portador de la cédula de identidad número _____, vecino de _____, en mi condición de Jefatura del Departamento de Desarrollo del Talento Humano de la Fundación Costa Rica-Canadá, en adelante la Fundación, y _____, de calidades indicadas en el contrato de trabajo, en lo sucesivo denominada persona teletrabajadora, hemos convenido celebrar la presente adenda al contrato de trabajo en la modalidad de teletrabajo convencional, bajo las cláusulas que se describen a continuación.

CLÁUSULA PRIMERA: FUNDAMENTO LEGAL

La presente adenda formaliza la modalidad de teletrabajo convencional en la Fundación, al amparo de la Ley para Regular el Teletrabajo, Ley n.º 9738, del 30 de septiembre de 2019 y su reglamento.

CLÁUSULA SEGUNDA: CONDICIONES DEL TELETRABAJO

Las partes involucradas convienen de común acuerdo en cambiar a la modalidad de teletrabajo bajo las siguientes condiciones:

1) La ejecución de la labor se realiza en la casa de habitación de la persona trabajadora o en el lugar destinado para tal fin, indicado en la cláusula octava de esta adenda, los días _____, de 8:00 a 17 horas.

Las labores por ejecutar en el domicilio o en el lugar destinado para tal fin son las mismas que se realizan en el centro de trabajo, ya sea con la única o con las siguientes diferencias:

La persona teletrabajadora debe estar disponible en el horario correspondiente. Lo anterior tiene el fin de mantener la comunicación necesaria con las personas usuarias o para gestionar los trámites internos de la materia de su competencia, acordes con el horario de trabajo del resto del personal de las dependencias. Además, debe reportarse con su jefatura inmediata por

medio del correo electrónico, teléfono (fijo o celular cuando corresponda), videoconferencia u otro medio asignado por la Fundación, cuando se solicite.

CLÁUSULA TERCERA: DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LAS PARTES

Los derechos y las obligaciones para ambas partes son los mismos que tienen en su contrato de trabajo principal, regido por el Código de Trabajo. Tanto el patrono como la persona teletrabajadora deben mantener las condiciones que justificaron este acuerdo y, en caso de surgir alguna imposibilidad para mantener al menos una condición convenida, se debe plantear a la otra parte, antes de alguna modificación.

Por lo anterior, cualquier modificación permanente a la presente adenda debe ser planteada a la contraparte con al menos diez días hábiles de anticipación, con el fin de que se tomen las previsiones correspondientes. Si la Jefatura requiere que la persona teletrabajadora se incorpore de manera temporal a la modalidad presencial, debe comunicarlo por el medio idóneo con 24 horas de antelación, salvo que ambas partes hayan acordado una disposición diferente. Solo en caso excepcional relacionado con labores impostergables o urgentes, la persona teletrabajadora debe presentarse de forma inmediata, considerando los tiempos de traslado desde el lugar de teletrabajo.

CLÁUSULA CUARTA: GASTOS OPERATIVOS

Por acuerdo mutuo y para cumplir con las cláusulas de esta adenda, la persona teletrabajadora asume los gastos de electricidad, conexión a Internet, agua, transporte y alimentación, que se relacionan con las actividades teletrabajables.

CLÁUSULA QUINTA: DEL SALARIO EN ESPECIE

Los bienes y servicios que la Fundación concede o reconoce a la persona teletrabajadora, con ocasión de la ejecución de esta modalidad, no constituyen salario en especie en virtud de su carácter gratuito.

CLÁUSULA SEXTA: MEDICIÓN DEL CUMPLIMIENTO

En virtud de que la gestión del desempeño permite a la jefatura inmediata *medir o controlar* el trabajo ejecutado de forma virtual, esta debe planificar y establecer las metas por las que debe

evaluarse la persona teletrabajadora y supervisar su avance, por medio de seguimientos mensuales.

CLÁUSULA SÉPTIMA: ACTIVIDADES POR DESARROLLAR POR LA PERSONA TELETRABAJADORA

Las actividades que desarrollará la persona teletrabajadora en el marco de la presente adenda se establecen de común acuerdo con su jefatura inmediata, en atención a los objetivos y necesidades empresariales, según la clase que ostenta y el manual de puestos.

CLÁUSULA OCTAVA: LUGAR DONDE SE EJECUTAN LAS LABORES ASIGNADAS

La persona teletrabajadora ejecuta las actividades laborales en su domicilio o en un lugar destinado para tal fin, cuya dirección es: _____

_____

_____, comprometiéndose a:

1) Dedicar un área acondicionada con el mobiliario adecuado para teletrabajar, que cumpla con los requisitos en cuanto a salud ocupacional y ambiente sano.

2) Permitir el acceso virtual o presencial del personal prevencionista de la Fundación al lugar establecido para teletrabajo, para las inspecciones y monitoreos correspondientes. El personal prevencionista se debe identificar en el momento de la evaluación, respetando en cada instante la dignidad y privacidad de la persona teletrabajadora y la de su familia; los accesos virtuales o presenciales se coordinan de forma previa. Asimismo, el personal de auditoría interna efectúa visitas al domicilio de teletrabajo o sitio alterno definido cuando lo requiera.

3) Comunicar a la Jefatura en el menor tiempo posible las situaciones temporales que le impidan continuar con las labores en la modalidad de teletrabajo. En caso de que las circunstancias sean permanentes, debe comunicarlas a su Jefatura.

CLÁUSULA NOVENA: CAUSAS DE CONCLUSIÓN DE ESTA ADENDA

Este convenio llega a su término en las siguientes circunstancias:

1) Cuando se cumpla el plazo convenido.

2) Cuando se pierda el objetivo para el que se estableció el presente convenio o sobrevenga otra causa ajena que irremediablemente le ponga término, ante lo cual la Jefatura inmediata y la persona teletrabajadora pueden dar por terminado este contrato antes del plazo acordado.

3) Cuando alguna de las partes incumpla con las disposiciones establecidas en este Apéndice E en la normativa vigente que regula la materia, la Jefatura inmediata puede dejar sin efecto esta adenda, sin menoscabo de la aplicación de las medidas disciplinarias correspondientes, previa aplicación del debido proceso.

4) Cuando la Jefatura inmediata estima necesario por razones de conveniencia empresarial, mismas que deben justificarse mediante un informe al Departamento de Recursos Humanos para registro y control, el teletrabajador debe reintegrarse al centro de trabajo dejando sin efecto esta adenda de forma permanente.

5) Cuando la persona que teletrabaja por voluntad propia solicita su reincorporación a las labores presenciales puede manifestarlo por escrito y con el tiempo necesario para no causar trastornos administrativos y operativos. No obstante, la persona trabajadora puede volver a solicitar la modalidad de teletrabajo para ejecutar las tareas que se le han asignado cuando lo requiera.

CLÁUSULA DÉCIMA: SOBRE LA CONEXIÓN DIGITAL Y HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS

El equipo informático y la conexión electrónica (*hardware* y *software*) se regulan de la siguiente forma:

1) La persona teletrabajadora dispone de un equipo de cómputo asignado por la Fundación para realizar las funciones en la modalidad de teletrabajo y tiene el deber de cuidarlos y devolverlos en perfecto estado el día siguiente de la cesación de esta adenda al contrato de trabajo. Si por alguna circunstancia la persona teletrabajadora no quiere devolver un equipo o lo devuelve en mal estado, la Fundación está facultada para deducir de su salario o liquidación laboral el costo de este.

2) Se excluye cualquier solicitud de instalación, configuración o solución de problemas sobre paquetes de *software* que no sean requeridos para el trabajo.

3) El personal técnico del Departamento de TI puede realizar controles virtuales con el objeto de obtener inventarios de *hardware* y *software* de la computadora de la persona teletrabajadora.

4) El Departamento de TI realizará una valoración para efectuar el préstamo de otras herramientas para teletrabajar y determina la disponibilidad de recursos para casos específicos y justificados, según solicite la jefatura inmediata de la persona teletrabajadora por medio de un informe.

5) La persona teletrabajadora es responsable directa del manejo y buen uso de las herramientas prestadas, así como de la confidencialidad y seguridad de la información que utiliza y a la que tiene acceso, evitando el uso inapropiado y aceptando que las herramientas prestadas son para su uso exclusivo.

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMERA: DE LA VIGENCIA

La presente adenda al contrato de trabajo para laborar en la modalidad de teletrabajo convencional rige a partir del día _/_/_ y hasta el _/_/_ .

En total acuerdo, la Fundación y la persona teletrabajadora se comprometen a cumplir y respetar en todo su alcance la presente adenda al contrato de trabajo para laborar en la modalidad de teletrabajo. Por lo tanto, firman en la ciudad de San José a las _____ horas del _____.

_____ _____

Finalmente, la Fundación debe aplicar dicha adenda al contrato a cada colaborador nuevo que ingrese y en vista de que el tema de teletrabajo es variable, debe asesorarse constantemente en caso de cambios ante medidas de teletrabajo y ejecutar la actualización de la adenda.

2. **Formato para la actualización de perfiles de puesto**

El perfil de puestos está desactualizado, por lo tanto, es necesario que la Fundación lo actualice y establezca un mismo formato para todas las personas colaboradoras. Se propone el formato adjunto, el cual debe trasladarse a cada colaborador para que haga un desglose de funciones y, posteriormente, el Departamento de Recursos Humanos las valide y establezca los demás aspectos del perfil necesarios según su experiencia.

Plantilla Perfil de puestos Fundación Cc

Figura n.º 13 Perfil de puesto realizado

Perfil de puesto
Fundación Costa Rica-Canadá

Actualizado al:
2024

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
Nombre del puesto: Asistente de Procesos	**Departamento:** Departamento de Cobro	**Jefatura:** Jefe del departamento de Cobro

Modalidad: **Virtual (X)** **Presencial ( )** **Mixta ( )**

1. Objetivo del Puesto
Responsable de la ejecución, seguimiento y control de los procedimientos relacionados con el cobro

2. Descripción de Funciones	
1	Responsable de la gestión de cobro de carteras especiales.
2	Responsable de las visitas a campo de clientes morosos cuando es necesario.
3	Responsable de toda la tramitación interna y externa con Banhvi .
4	Resposable del mantenimiento, venta y tramitologia de los bienes adjudicados.
5	

3. Requisitos y Competencias Asociados al Puesto	
Educación y Experiencia	
Educación: Administración de Empresas	
Experiencia: 2 años de experiencia en posiciones simillares.	
Competencias Técnicas	
1	Manejo de Excel
2	Servicio al cliente
3	
Competencias Organizacionales	
1	Organizado
2	Habilades digitales
3	Comunicación asertiva
4	
Pruebas para evaluación de las competencias	
1	Prueba de Excel

3. Evaluación de puestos teletrabajables y sus actividades

Se formularon dos distintas herramientas con criterios para evaluar los objetivos y actividades en la ejecución del teletrabajo. Lo anterior tiene el fin de generar los insumos necesarios de esta entidad para valorar y controlar el teletrabajo.

El ingreso a los archivos, debido a que los mismos son extensos, se encuentra en el siguiente enlace:

https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1qJZfZ1WfLUt4t3MPgk9I1oJt0weowy6A

Revisión Actividades Teletrabajables.xlsx

Bitácora de Actividades Teletrabaj

4. Subcontratar a un profesional en Salud Ocupacional

Es importante que la Fundación contrate, por medio de servicios profesionales, a un experto en Salud Ocupacional que brinde asesoría en este tema, de manera que emita las recomendaciones y revisiones necesarias de los lugares de teletrabajo de cada colaborador. Para esto debe indicar los puntos de mejora que debe tomar en cuenta el teletrabajador y, por ende, la Fundación (buenos hábitos, postura, iluminación, ventilación, entre otros) para promover la salud integral de los trabajadores.

El procedimiento que se debe seguir una vez contratado el profesional es el siguiente:

- Agendar una videollamada con cada colaborador para ejecutar la revisión por parte del profesional en Salud Ocupacional.
- Posteriormente, este debe brindar un informe detallado al Departamento de Recursos Humanos de las condiciones actuales de cada trabajador y las recomendaciones por aplicar.
- El informe se debe trasladar a la jefatura inmediata para que lo conozca.

En el caso de colaboradores que requieran equipo ergonómico, deben costearlo ellos mismos, según indicó la Fundación, ya que esta solo tiene como política brindar un crédito donde la persona colaboradora no pague interés y el rebajo se le realizará directamente de planilla. El procedimiento en caso de que la persona colaboradora quiera realizar la compra es el siguiente:

- Presentar la plantilla de solicitud de crédito (ver la Figura 14) con la factura proforma del equipo ergonómico que desea comprar a Recursos Humanos. Una vez aprobada por el profesional de Salud Ocupacional, la asistente de procesos de este departamento realiza una solicitud en SAP para que el Departamento Financiero Administrativo haga una cuenta por cobrar al colaborador y se le deposita el dinero.

Figura n.º 14 Plantilla de solicitud de crédito

FUNDACION COSTA RICA - CANADÁ

SOLICITUD DE CRÉDITO PARA LA COMPRA DE EQUIPO ERGÓNOMICO

Funcionario:	
Departamento:	
Fecha de solicitud:	
Equipo	Costo
VALOR TOTAL EN LETRAS TOTAL:	₡0.00

Se debe adjuntar factura proforma para la aprobación de esta solicitud

SOLICITADO APROBADO REVISADO

- Después de la compra, el teletrabajador debe brindar un Microsoft Word con su nombre, cédula y departamento, junto con nuevas fotos de su lugar de trabajo.

- Estos informes quedarán guardados en el expediente de cada colaborador.

Es importante mencionar que la Fundación no asume estos gastos, ya que en sus instalaciones cada colaborador tiene su espacio adaptado con requisitos de salud ocupacional. El teletrabajo es opcional, la elección de este implica la responsabilidad de cada colaborador, por ende, tener las condiciones ergonómicas es obligación del trabajador.

Finalmente, es importante que el Departamento de Recursos Humanos brinde seguimiento (puede ser videollamada) a la inversión realizada, de manera que se valide que las personas colaboradoras mantengan las condiciones con el paso del tiempo.

5. Plan de comunicación sobre el teletrabajo

Es importante que durante este proceso para formalizar el modelo de teletrabajo de la Fundación, el personal se encuentre informado de las implementaciones que se realizan. Por lo tanto, se propone enviar un correo informativo por semana a lo largo de un tiempo establecido, mientras la propuesta está en marcha. Después, se sugiere enviar correos informativos sobre el teletrabajo por parte del Departamento de Recursos Humanos al menos una vez al mes.

Tabla n.º 12 Plan de comunicación semanal

Semana 1	Correo informativo sobre la aplicación de la adenda y la implementación de nuevos cambios en el modelo de teletrabajo.
Semana 2	Se le enviará un correo a cada colaborador con una plantilla para que haga un desglose de funciones y, posteriormente, el Departamento de Recursos Humanos las valide y establezca los demás aspectos del perfil necesarios según su experiencia.
Semana 3	Se enviará un correo a cada colaborador indicando que se agendará una cita para la revisión del lugar de teletrabajo con un profesional de salud.
Semana 4	Correo informativo general del teletrabajo

Como parte de los correos informativos de teletrabajo, se propone comunicar el siguiente mensaje y crear más imágenes similares para informar a las personas colaboradoras sobre su modalidad de trabajo.

Figura n.º 15 Información de riesgo de trabajo

6. Plan de capacitación

La capacitación es una parte esencial del éxito de las empresas. En la actualidad, la Fundación Costa Rica-Canadá tiene vacíos en cuanto a este tema. Por esto, en la Tabla 13 se proponen capacitaciones que, con base en los resultados de la investigación, se pueden fortalecer para promover y motivar a las personas colaboradoras, de manera que se refleje en el cumplimiento de metas y objetivos de la organización.

El responsable de brindar seguimiento a estas capacitaciones es el Departamento de Recursos Humanos, con la Jefatura del área que se capacita.

Tabla n.º 13 Plan de capacitación

Departamentos	**Cantidad de teletrabajadores tomados en cuenta para la investigación**	**Cantidad de teletrabajadores que se recomienda se capaciten**	**Capacitaciones**	**Periodicidad**
Auditoría Interna	3	1	Microsoft 365	1 vez al año
Gerencia	1	1	Microsoft 365	1 vez al año
Asesoría Legal	1	1	Microsoft 365	1 vez al año
Desarrollo Humano	2	1	Microsoft 365	1 vez al año
Cobro y Plataforma	5	2	SAP, Microsoft 365, Power BI	1 vez al año
Financiero Administrativo	4	2	Power BI	1 vez al año
Tecnologías de Información	5	2	Ciberseguridad, Introducción a la inteligencia artificial	1 vez al año
Gestión de Clientes	11	3	SAP, Microsoft 365, Power BI	1 vez al año
Unidad Técnica	5	2	Microsoft 365	1 vez al año

5.3.4.3 Participantes

Como parte de esta propuesta, se plantea que los 37 colaboradores de la Fundación Costa Rica-Canadá, ya mencionados, que realizan teletrabajo y participaron en el presente estudio, sean parte de este proceso de formalización de la modalidad.

5.3.4.4 Cronograma

Tabla n.º 14 Cronograma de aplicación de la propuesta

Proceso	Semana
Aplicación de adenda	Semana 1
Actualización de perfiles y evaluación de puestos teletrabajables y sus actividades	Semana 1,2, 3 y 4
Contratación profesional	Semana 3, 4, 5 y 6
Comunicación de información sobre la modalidad de teletrabajo	Semana 1, 2, 3 y 4
Gestionar capacitaciones	Semana 7 y 8

5.3.4.5 Presupuesto

A continuación, se presentan los posibles gastos en los que la Fundación incurre al realizar la presente propuesta:

Tabla n.º 15 Presupuesto

Subcontratación de profesional en Salud Ocupacional		
	Unitario	37 Funcionarios de la Fundación en teletrabajo
Costo establecido por CFIA	₡37.700,00	₡1.394.900

Capacitaciones funcionarios				
Área de capacitación	**Institución**	**Cantidad de funcionarios**	**Costo**	**Costo total**
Microsoft 365	Cámara de Industrias de Costa Rica	11	₡200.000	₡2.200.000
SAP	Cenfotec	5	₡250.000	₡1.250.000
Power BI	Cámara de Industrias de Costa Rica	7	₡150.000	₡1.750.000
Ciberseguridad	Cámara de Industrias de Costa Rica	2	₡500.000	₡100.000
Introducción a la inteligencia artificial	Cámara de Industrias de Costa Rica	2	₡150.000	₡300.000
TOTAL				₡5.800.000

Presupuesto total
₡7.194.900

Adicionalmente, es importante mencionar algunos aspectos sobre el presupuesto descritos en la Tabla 15:

- El monto presupuestado para la subcontratación de un profesional en Salud Ocupacional se tomó del Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica. El monto puede variar según el profesional contratado.
- Se tomó principalmente en cuenta a la Cámara de Industrias de Costa Rica para las capacitaciones, ya que la Fundación ha trabajado en años anteriores con esta institución.
- Los asociados a la Cámara de Industrias de Costa Rica tienen un descuento en las capacitaciones. Por lo tanto, el precio puede variar según la persona colaboradora.

- No es necesario que todas las personas colaboradoras tomen la misma capacitación, ya que puede haber un traslado de conocimiento interno en cada departamento.
- No se presupuestan los créditos que se les brinda a las personas colaboradoras para la compra del equipo ergonómico, ya que no se registra como un gasto, sino como una cuenta por cobrar.

Mediante la propuesta desarrollada se busca que la organización en estudio pueda contar con los requisitos para controlar, evaluar y medir el teletrabajo, de manera que beneficie a la Fundación, sus trabajadores y al Departamento de Recursos Humanos. Asimismo, con esta propuesta el equipo investigador pretende retribuir el apoyo y la disposición de la Fundación Costa Rica-Canadá para llevar a cabo el presente estudio. Por lo tanto, se abarcan actividades y procesos que les ayuden a mejorar las disposiciones que se relacionan con el teletrabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2019). *Formación, Capacitación, Desarrollo - Volumen 1: Diseñar, planificar e implementar actividades formativas efectivas y eficaces mirando al 2030/2040*. Ediciones Granica. https://books.google.co.cr/books?id=keH4DwAAQBAJ&newbks=1&newbks_redir=0&lpg=PA1&hl=es&pg=PA1#v=onepage&q&f=false

Almaguer-Pérez, D. y Hemández-Yeja, A. (2021). Buenas prácticas para el despliegue seguro del servicio de correo electrónico. *Revista Científica, 41*(2), 199-212. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-22532021000200199

Bobadilla Yzaguirre, M. B. y Rodríguez Cairo, V. (2022). El teletrabajo desde la perspectiva del racionalismo evolucionista: Teleworking from the Perspective of Evolutionary Rationalism. *Revista de Filosofía, 39*, 218-227. https://doi.org/10.5281/zenodo.7300345

Breña Oré, J. L. (2021). *Las variables en la metodología de la investigación científica*. 3Ciencias. Google Books.

Buzón García, O. y Verdu Vázquez, A. B. G. (2021). *Innovaciones metodológicas con TIC en educación*. Editorial Dykinson, S. L. https://login.microsoftonline.com/e74012e7-8b17-4d40-8438-02770f8398b6/login

Cadalzo-Díaz, Y.; Caballero-Torres, I. y Becerra-Alonso, M. J. (2017). La gestión de capital humano en empresas del sector biotecnológico cubano. *Ingeniería Industrial, 38*(1), 18-31.

Carrasco-Mullins, R. (2021). Teletrabajo: ventajas y desventajas en las organizaciones y colaboradores. *Revista Faeco Sapiens,* (4), 1-9. http://portal.amelica.org/ameli/journal/221/2212240001/2212240001.pdf

Carvajal Martín, L. G. y Sanz Sumelzo, L. B. (2022). *CFGB Técnicas administrativas básicas 2022*. Editorial Editex. https://www.google.co.cr/books/edition/CFGB_T%C3%A9cnicas_administrativas_b%C3%A1sicas/Cyd1EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0

Casero, A. (2023). *Gestión Empresarial IB: Nueva Guía 2024 - Nivel Medio y Superior*. https://www.google.co.cr/books/edition/Gesti%C3%B3n_Empresarial_IB/gWDDEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0

Castro, F. (2022). *Las competencias laborales, el instrumento esencial para lograr la productividad en trabajos remotos*. Universidad Militar Nueva Granada. https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/41042/CastroTutaFelipeAntonio2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cisneros-Caicedo, A.; Guevara-García, A.; Urdánigo-Cedeño, J. y Garcés-Bravo, J. (2019). *Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos que apoyan a la Investigación Científica en tiempo de Pandemia*. https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2546/html#:~:text=El%

20Cuestionario%3A%20Este%20instrumento%20consiste,problema%20e%20hip%C3%B3tesis%20(16)

Cruz García, M. A. (2019). Fuentes de Información. *Boletín científico de las ciencias económico administrativas del ICEA, 8*(15), 57-58. https://doi.org/10.29057/icea.v8i15.4864

Cruz Serrano, D. L. (2022). Teletrabajo y condiciones laborales actuales. *Revista Poliantea, 17*, (31), 57-59. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8847887

DIAN. (2020). *Anexo Diccionario de competencias laborales conductuales o interpersonales*. https://www.dian.gov.co/normatividad/Normatividad/Anexo%201%20-%20Resoluci%C3%B3n%20000059%20de%202020.pdf

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

Domínguez-Ramírez, P. y Fernández-Chávez, C. (2023). Percepción de la familia de niños de educación parvularia frente al aprendizaje mediado con tecnologías de la información y comunicación (TIC) en tiempos de COVID-19. *Información tecnológica, 34*(2), 125-136. https://dx.doi.org/10.4067/s0718-07642023000200125

Duarte, A. (2023). *¿Qué son los antecedentes en un trabajo de investigación?* https://www.monumentocruzdeltercermilenio.cl/blog/trabajo/que-son-los-antecedentes-en-un-trabajo-de-investigacion.html

Dueñas-Mora, J. T.; Acero-Castillo, D.; Álvarez-Higuera, M.; Nieto-Vega, M. C. y García-Méndez, S. (2021). Intención al teletrabajo en Bucaramanga: Un análisis descriptivo y correlacional. *I+D Revista de Investigaciones, 17*(1), 49-58. https://doi.org/10.33304/revinv.v17n1-2022004

Ereñaga de Jesús, N. (2023). *La gestión del conocimiento en las organizaciones como medida de adaptación al nuevo entorno laboral*. https://doi.org/10.1387/lan-harremanak.24830

Fernández Martínez, M. M.; Luque de la Rosa, A.; Carrión Martínez, J. J. y Román Sánchez, I. M. (2020). *Innovación docente en la universidad y realidades emergentes*. Ediciones Octaedro. https://www.google.co.cr/books/edition/Innovaci%C3%B3n_docente_en_la_universidad_y/eYYHEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0

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

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

Fundación Atenea. (s. f.). *Guía de gestión del tiempo: Velilla de San Antonio, conviviendo en igualdad*. https://www.ayto-velilla.es/wp-content/uploads/GuiaGestionTiempo-1.pdf

Fundación Costa Rica-Canadá. (2021). *¿Quiénes somos?* http://www.fundacioncostaricacanada.org/fcrcan/index.php/vivienda

García Morales, E. (2019). ¿Qué hacer con el correo electrónico en la empresa? *Anuario ThinkEPI, 13*. https://doi.org/10.3145/thinkepi.2019.e13f04

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

Guzmán, A. (2018). *Adaptabilidad y Proceso de Cambio Organizacional*. Tesis de Grado, Universidad Rafael Landir. http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Guzman-Andrea.pdf

Guzmán, A. (2023). *Perfiles de puestos y calidad de servicio de los trabajadores de CORPAC S.A.; Pisco 2022*. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/109307/Guzman_SA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Harvard Business School Publishing Corporation. (2004). *La disciplina de la innovación*. http://s017.sela.org/media/2366647/r-la-disciplina-de-la-innovacion.pdf

Hernández León, R. A. y Coello González, S. (2020). *El proceso de investigación científica*. Editorial Universitaria. https://www.google.co.cr/books/edition/El_proceso_de_investigaci%C3%B3n_cient%C3%ADfica/03n1DwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=porque+es+necesario+definir+la+estrategia+de+investigaci%C3%B3n&pg=PA50&printsec=frontcover

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2021). *El 13,6 % de personas asalariadas están teletrabajando*. https://inec.cr/noticias/el-136-personas-asalariadas-estan-teletrabajando

Ley n.º 9738. (2019). *Ley para Regular el Teletrabajo Información Jurídica*. Sistema Costarricense de Información Jurídica. https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=89753

Ley n.º7052. (1986). *Ley del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda y Creación del BANHVI (Banco Hipotecario de la Vivienda)*. Sistema Costarricense de Información Jurídica. https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=12391&nValor3=96117&strTipM=TC

Matiz, S. (2021). *El impacto del teletrabajo en la productividad y el bienestar de los empleados: El caso de MENTUM Group*. https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/4345/ADM_1020836706_2021_2.pdf?sequence=7&isAllowed=y

Medina-Giacomozzi, A. I.; Gallegos-Muñoz, C. del P.; Ramírez-Muñoz, M. P. y Mora-Sepúlveda, C. S. (2022). Teletrabajo: su impacto en los trabajadores de la ciudad de Chillán, Chile. *Encuentros, 20*(01), 164-175. https://doi.org/10.15665/encuen.v20i01.2749

Microsoft. (s. f.a). *Microsoft Teams.* https://support.microsoft.com/es-es/office/introducci%C3%B3n-a-microsoft-teams-b98d533f-118e-4bae-bf44-3df2470c2b12

Microsoft. (s. f.b). *SharePoint*. https://www.microsoft.com/es-es/microsoft-365/sharepoint/collaboration

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica (MTSS). (s. f.a). *Guía Técnica para la Implementación del Teletrabajo en las Empresas*. https://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/teletrabajo/guia_teletrabajo_sector_privado.pdf

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica (MTSS). (s. f.b). *Teletrabajo en Costa Rica*. https://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/teletrabajo.html

Montero Soto, J. (2021). En Zepol hacemos un esfuerzo extraordinario e intencional para mantener la salud. *Periódico El Financiero*. https://www.elfinancierocr.com/negocios/en-zepol-hacemos-un-esfuerzo-extraordinario-e/4WVISOET4VHZJM4QSRWA6QHKEQ/story/

Montero Ulate, B.; Vasconcelos Vásquez, K. y Arias Murillo, G. (2020). Teletrabajo: fortaleciendo el trabajo en tiempos de pandemia por COVID-19. *Revista de Comunicación y Salud, 10*(2),109-25. https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10(2).109-125.

Murillo, L. (2018). *Fundamentos de servicio al cliente*. https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/3523/93%20fundamentos%20de%20servicio%20al%20cliente.pdf?sequence=1&isallowed=y

Mussons, S. (2020). *Organizaciones ágiles: Responde a las necesidades de tus clientes con equipos implicados y autogestionados*. Libros de Cabecera. https://www.google.co.cr/books/edition/Organizaciones_%C3%A1giles/1r_xDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Departamentos%20en%20organizaciones&pg=PT22&printsec=frontcover

Núñez, M. (2020). *Teletrabajo se instaló con el covid-19 y piensa quedarse.* Seminario Universidad. https://semanariouniversidad.com/pais/teletrabajo-se-instalo-con-el-covid-19-y-piensa-quedarse/

Ñaupas, H.; Valdivia, M.; Palacios, J. y Romero, H. (2018a). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. (5.ª ed.) Ediciones de la U. http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/MetodologiaInvestigacionNaupas.pdf

Ñaupas, H.; Valdivia, M.; Palacios, J. y Romero, H. (2018b). *Clases de entrevistas*. Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis. 5.ª ed. Ediciones de la U. http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/MetodologiaInvestigacionNaupas.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (2022). *Perspectiva empresarial sobre la legislación del teletrabajo en América Latina Costa Rica 2022*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_873958.pdf

Organización Mundial de la Salud. (s. f.). *Más información sobre la pandemia de Covid-19*. https://www.who.int/es/health-topics/coronavirus#tab=tab_1

Palomo Vadillo, M. (2021). *Análisis de puestos de trabajo: concepto, aplicaciones y procesos*. ESIC. Editorial. https://www.google.co.cr/books/edition/AN%C3%81LISIS_DE_PUESTOS_DE_TRABAJO/JJ8xEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0

Peinado, H. (2018). *Manual de educación por competencias*. Editorial Nomos, S. A. https://toaz.info/doc-view-2

Peralta Beltrán, A.; Bilous, A.; Flores Ramos, C. y Bombón Escobar, C. (2020). El impacto del teletrabajo y la administración de empresas. *Revista Científica de la Investigación y el conocimiento, 4*(1), 326-335 https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7402204

Ramírez Méndez, G. G.; Magaña Medina, D. E. y Ojeda López, R. N. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica. *Trascender, Contabilidad y Gestión, 7*(20), 189-208. https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.166

Ríos Manríquez, M.; Pérez Rendón, L.; Sánchez-Fernández, M. D. y Ferrer Guerra, J. (2017). Estrategias de compensación y su relación con el compromiso organizacional en los docentes de las instituciones de educación superior en México. *Revista Ibero Americana de Estrategia, 16*(2), 90-103.

Rodríguez, Y. (2020). *Metodología de la investigación*. Klik. https://www.google.co.cr/books/edition/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n/x9s6EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=que+es+una+investigaci%C3%B3n&printsec=frontcover

Rosas-Páez, J.; Casillas-Espriella, J.; Tinajero-Sánchez, J. C. y Martínez-Enciso, V. (2021). Compromiso laboral y síndrome de burnout en un segundo nivel durante pandemia por COVID en México, 2021. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social, 60*(5), 533-539 https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10396031/

Saldarriaga Salazar, M.; Guzmán González, M. y Concha Cerón, E. (2019). Innovación Empresarial: Factor de competitividad y calidad de vida en Popayán, Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia, 2*, 151-164. https://www.redalyc.org/journal/290/29063446008/29063446008.pdf

Sánchez-Toledo, A. (2021). Efectos del teletrabajo sobre el bienestar de los trabajadores. *Revista de la Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo, 30*(2), 125-261. https://scielo.isciii.es/pdf/medtra/v30n2/1132-6255-medtra-30-02-234.pdf

Santiago-Torner, C. (2023). Teletrabajo y comportamiento creativo. El efecto moderador de la motivación intrínseca. *Revista de Economía del Rosario, 26*(1), https://revistas.urosario.edu.co/index.php/economia/article/view/13344/11620

SAP. (s. f.). *¿Qué es SAP?* https://www.sap.com/latinamerica/about/what-is-sap.html#:~:text=SAP%20es%20uno%20de%20los,de%20informaci%C3%B3n%20entre%20las%20organizaciones

Silva Atencio, G. y Li Bonilla, F. (2020). *Factores clave del Teletrabajo que inciden en la relación ganar-ganar entre el trabajador y la empresa costarricense*. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-49322020000100069

Tomasina, F. y Pisani, A. (2022). *Pros y contras del teletrabajo en la salud física y mental de la población general trabajadora: una revisión narrativa exploratoria*. Arch Prev Riesgos Labor. https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1578-25492022000200007

Torres, J. L. y Jaramillo, O. L. (2021). *Diseño y análisis del puesto de trabajo: Herramienta para la gestión del talento humano*. Ediciones de la U. https://www.google.co.cr/books/edition/Dise%C3%B1o_y_an%C3%A1lisis_del_puesto_de_trabaj/UrFCDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=0

Torres, J. L. y Jaramillo, O. L. (2021). *Diseño y análisis del puesto de trabajo: Herramienta para la gestión del talento humano*. Ediciones de la U. https://books.google.co.cr/books?id=aK_ajwEACAAJ&pg=PA111&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false

Tosca-Vidal, C. M. (2022). Teletrabajo en el modelo híbrido: alternativa para las organizaciones. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío, 34*(2), 260-266. https://doi.org/10.33975/riuq.vol34n2.934

Universidad de Costa Rica. (2017). *Adaptación al cambio: Una competencia necesaria para crecer profesionalmente*. CICAP-UCR. https://cicap.ucr.ac.cr/adaptacion-al-cambio-una-competencia-necesaria-para-crecer-profesionalmente/

Universidad Estatal a Distancia (UNED). (2019). *Programa de teletrabajo*. https://www.uned.ac.cr/viplan/teletrabajo/que-es-teletrabajo/historia

Vargas, F. y Riasco, B. (2021). *Teletrabajo y su relación con la calidad de servicios en las empresas retail en el marco de la pandemia covid-19 en Santiago de Cali-Colombia*. https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/13636/T10113_%E2%80%9CTeletrabajo%20y%20su%20relaci%C3%B3n%20con%20la%20calidad%20de%20servicios%20en%20las%20empresas%20%E2%80%9CRetail%E2%80%9D%20en%20el%20marco%20de%20la%20pandemia%20covid-19%20en%20Santiago%20de%20Cali-Colombia%E2%80%9D.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Weller, J. (2020). *La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales, Unidad de Estudios del Empleo de la División de Desarrollo Económico de la*

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/26a2069d-f658-4727-89f4-02e4646750d2/content

Willink, T. (2019). *Gestión del Tiempo: 7 pasos sencillos para copiar los hábitos de productividad de las personas exitosas*. https://www.google.co.cr/books/edition/Gesti%C3%B3n_Del_Tiempo/8On3DwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=gestion+del+tiempo&printsec=frontcover

ANEXOS

Anexo n.º 1 Entrevista estructura

Variable n.º 1. Antecedentes del teletrabajo

¿Cómo define el teletrabajo?

¿Cuáles son las leyes que regulan el teletrabajo en Costa Rica?

¿Cómo las aplica la Fundación?

¿Cuándo inicia la Fundación a utilizar el teletrabajo? ¿Por qué?

¿Qué tipo de cláusulas informativas realiza el Departamento de RR. HH. en relación con el trabajo remoto? Dé ejemplos.

¿Cuáles controles ha establecido la Fundación Costa Rica-Canadá con respecto al trabajo remoto?

¿Cuáles son las ventajas y desventajas que ha identificado el Departamento de Recursos Humanos producto de la implementación del teletrabajo, tanto para la organización como para la persona teletrabajadora?

¿Cuál considera que ha sido la experiencia de la aplicación del teletrabajo en la Fundación?

Variable n.º 2. Perfil de puesto

¿Cuáles de los puestos a su cargo considera que son idóneos para la aplicación del teletrabajo y por qué?

¿Cómo evalúa el trabajo realizado por el personal a su cargo?

¿Cuenta la organización con los perfiles de puestos detallados y que se identifican?

Cuando se aplicó la modalidad de teletrabajo, ¿se tomó en cuenta cada perfil de puesto según sus necesidades?

Variable n.º 3. Elementos tecnológicos en la modalidad de teletrabajo

¿Cuáles herramientas brinda la Fundación Costa Rica-Canadá para realizar teletrabajo?

¿Considera que gracias a las TIC es posible realizar el teletrabajo? Explique.

¿Qué medidas toma para salvaguardar los activos de la Fundación Costa Rica-Canadá cuando realiza teletrabajo?

Cuando se realizan las contrataciones, ¿se tiene en cuenta el nivel de uso de las TIC del posible colaborador por contratar? Indique cuáles se toman en cuenta y por qué.

¿Cómo evalúa el nivel de adaptación del posible colaborador por contratar en la Fundación?

¿Cómo se evalúa el compromiso por parte de las personas colaboradoras en el uso de las TIC?

Variable n.º 4. Competencias en el teletrabajo

¿Cuáles competencias considera más relevantes o importantes para los profesionales que trabajan en un entorno remoto?

¿Cómo evaluaría estas competencias durante un proceso de selección?

¿Cómo fomentaría estas competencias una vez que un profesional es parte de la empresa?

¿Cómo abordaría situaciones de trabajo en equipo o colaboración en un entorno remoto?

¿Qué se puede mejorar para que el teletrabajo sea más atractivo y eficiente?

¿Cuáles son los indicadores de gestión que utilizan para medir el desempeño de las personas colaboradoras ante la modalidad del teletrabajo?

Anexo n.º 2 Cuestionario

Datos demográficos

Indique su género

( ) Femenino

( ) Masculino

( ) Prefiero no indicar

Indique su edad

( ) 18-27

( ) 28-37

( ) 38-47

( ) 48-57

( ) Más de 58 años

Grado académico

( ) Bachiller en educación media completo

( ) Bachiller universitario

( ) Técnico

( ) Licenciatura universitaria

( ) Máster universitario

( ) Doctorado.

Tiempo de trabajar en la Fundación Costa Rica-Canadá

( ) Menos de 6 meses.

( ) De 6 meses a 3 años.

( ) De 3 a 5 años.

( ) De 5 a 10 años.

( ) Más de 10 años.

Puesto que ejerce y departamento para el que labora

_____

Antecedentes del teletrabajo

¿Se le ha informado sobre cómo se regulará el teletrabajo?

( ) Sí

( ) No

¿Cuántos días de teletrabajo realiza por mes?

( ) 01 días

( ) 02 días

( ) 03 días

( ) 04 días

( ) 05 días

( ) Otro

¿Sus días de teletrabajo están definidos y aprobados por la Jefatura o varían según su necesidad? Justifique su respuesta.

_____

_____

¿Cumple con las mismas tareas en teletrabajo que las que realizaba de manera presencial?

( ) Sí

( ) No

En caso de haber respondido *no* en la pregunta anterior responda ¿Por qué?

_____

¿De acuerdo con su experiencia al realizar teletrabajo, califique esta modalidad con la siguiente escala:

( ) Excelente
( ) Muy buena
( ) Buena
( ) Regular
( ) Mala

¿Considera que el teletrabajo puede contribuir a una mejora en la calidad de vida de los trabajadores?

( ) Muy de acuerdo
( ) De acuerdo
( ) Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
( ) En desacuerdo
( ) Muy en desacuerdo

Justifique su respuesta: ¿Por qué?

_____

1.1 Ventajas

¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a la modalidad de teletrabajo?

( ) Alto
( ) Medio
( ) Bajo

¿Cuáles beneficios o ventajas ha obtenido por el teletrabajo?

( ) Ahorro de tiempo por traslados
( ) Ahorro de dinero
( ) Mejor alimentación
( ) Tiempo en familia
( ) Mayor uso de las TIC
( ) Productividad en el cumplimiento de resultados
( ) Control del tiempo
( ) Todas las anteriores

¿Considera que puede cumplir la totalidad de sus funciones en teletrabajo?

( ) Sí
( ) No

¿Justifique por qué?

_____

1.2 Desventajas

¿Ha identificado desventajas en el desarrollo del teletrabajo?

( ) Sí

( ) No

En caso de haber dicho *no* en la pregunta anterior ¿por qué no siente que tiene desventajas?

_____

¿Cuáles de las siguientes desventajas ha identificado?

( ) Pérdida de sentido de pertenencia con la organización

( ) Dificultad para organizarse

( ) Aislamiento

( ) Dificultad para trabajar en equipo

( ) No hay desconexión entre el trabajo y la familia

( ) Inadecuadas instalaciones y condiciones ergonómicas

( ) Horarios extraordinarios (tiempo extra)

( ) Desorden alimenticio

( ) Estrés

Otra: _____

¿Su salud mental se ha visto afectada por el teletrabajo?

Sí ( )

No ( )

En caso de haber respondido sí, ¿ha requerido intervención médica?

_____

Experiencias en la aplicación del teletrabajo

¿Cuál ha sido su experiencia en el teletrabajo?

( ) Positiva

( ) Negativa

¿Cuáles dificultades ha tenido para cumplir con sus tareas u objetivos laborales establecidos?

_____

¿Cuáles son los desafíos más significativos que ha enfrentado trabajando a distancia?

_____

Perfil de puesto

¿Conoce su perfil de puesto?

( ) Sí

( ) No

¿Su perfil de puesto cambió cuando se aplicó el teletrabajo?

( ) Sí

( ) No

En caso de haber respondido *sí*, ¿cuáles cambios tuvo?

_____

_____

¿Cuáles serían las funciones que debe desempeñar de acuerdo con su puesto de trabajo? Mencione las más importantes.

_____

¿Cuán satisfecho está usted con las posibilidades de capacitación o formación con las herramientas para el teletrabajo?
( ) Muy satisfecho
( ) Satisfecho
( ) Poco satisfecho
( ) Nada satisfecho
Mencione el motivo del porqué su respuesta anterior.

¿Cada cuánto tiempo reciben algún tipo de capacitación sobre cómo coordinar su trabajo?
( ) Una vez al mes.
( )Cada 3 meses
( ) Cada 6 meses.
( )Una vez al año.
( )Nunca he recibido
¿Considera que es más productivo cuando realiza teletrabajo que cuando realiza trabajo presencial?
( ) Sí
( ) No
Justifique su respuesta.

¿Se siente adaptado a la modalidad de teletrabajo implementada en la Fundación Costa Rica-Canadá?
( ) Sí
( ) No
De acuerdo con la respuesta anterior indique el motivo del porqué.

¿Le dieron a conocer sus actividades por desarrollar en el puesto de trabajo?
( ) Sí
( ) No
¿Conoce los beneficios que se reciben de parte de la empresa por tener contrato como teletrabajador?
( ) Sí
( ) No
Elementos tecnológicos en la modalidad del teletrabajo
¿Dónde usualmente realiza teletrabajo?
( )Domicilio
( ) Fundación
( ) En otros espacios
¿Tiene acceso a una conexión de Internet estable y de alta velocidad en su lugar de residencia o donde generalmente realiza el teletrabajo?
( ) Sí
( ) No

¿Tiene un espacio de trabajo en casa que sea tranquilo y libre de distracciones durante las horas laborales?
( ) Sí
( ) No
¿Cuenta con el mobiliario adecuado para realizar teletrabajo (silla adecuada, escritorio, etc.)?
( ) Sí
( ) No
¿Considera que la Fundación le brinda todas las herramientas tecnológicas para realizar su trabajo de manera remota?
( ) Sí, la Fundación me brinda todas las herramientas para realizar el teletrabajo.
( ) No, la Fundación solo me brinda algunas de las herramientas para realizar teletrabajo.
( ) No, la Fundación no me brinda ninguna de las herramientas para realizar teletrabajo.
Si su respuesta es negativa, indique, ¿cuáles herramientas debe brindarle la Fundación para realizar teletrabajo?
_____
¿Considera que ha tenido que adaptarse a nuevas TIC al realizar el teletrabajo?
( ) Sí
( ) No
Si su respuesta es afirmativa, indique a cuáles herramientas tuvo que adaptarse para realizar teletrabajo.
_____
¿La Fundación le ha brindado capacitaciones para mantenerse actualizado con el uso de herramientas tecnológicas, Office 365, SAP o algún otro sistema que le ayude con sus tareas diarias al realizar teletrabajo?
( ) Sí, mensualmente recibo capacitaciones.
( ) Sí, trimestralmente recibo capacitaciones.
( ) Sí, semestralmente recibo capacitaciones.
( ) Sí, anualmente recibo capacitaciones.
( ) No he recibido capacitaciones en este periodo 2023-2024
¿Ha tomado cursos por su cuenta para el uso de herramientas tecnológicas, Excel, SAP o algún otro sistema que le ayude con sus tareas diarias?
( ) Sí, mensualmente me capacito.
( ) Sí, trimestralmente me capacito.
( ) Sí, semestralmente me capacito.
( ) Sí, anualmente me capacito.
( ) No suelo capacitarme por mi cuenta.
¿Qué TIC utiliza diariamente para realizar teletrabajo?
( ) SAP
( ) Office 365
( ) Teams
( ) Intranet y Share
( ) Sistemas internos de la Fundación Costa Rica-Canadá
( ) Todas las anteriores.

Competencias en el teletrabajo

¿Considera que las personas colaboradoras de la Fundación demuestran actitudes positivas ante las dinámicas del teletrabajo?

( ) Muy en desacuerdo
( ) Algo en desacuerdo
( ) Ni en desacuerdo ni en de acuerdo
( ) Algo de acuerdo
( ) Muy de acuerdo

Justifique su respuesta:

_____

¿Cuán satisfecho está usted con las condiciones del teletrabajo?

( ) Muy satisfecho
( ) Satisfecho
( ) Poco satisfecho
( ) Nada satisfecho

¿Logra tener un buen control del tiempo en la ejecución del teletrabajo?

( ) Sí
( ) No

Si su respuesta es *sí,* ¿cuáles estrategias utiliza?

_____

¿Cumple sus tareas dentro del horario de trabajo establecido?

( ) Sí
( ) No

Si su puesto de trabajo tiene contacto con el cliente externo, ¿cómo enfrentó las necesidades o requerimientos de este?

_____

¿Ante la virtualidad ha logrado solventar los requerimientos que han presentado sus compañeros, socios estratégicos y profesionales externos?

( ) Sí
( ) No

Si su respuesta es *sí,* ¿cómo lo ha logrado?

_____

¿El teletrabajo le ha obstaculizado cumplir los objetivos de su puesto? Explique.

_____

¿Cómo influye el teletrabajo en su satisfacción laboral y bienestar general?

_____

_____