

**Universidad Hispanoamericana**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Administración de Negocios con énfasis en  
Recursos Humanos**

*Tesina para optar por el grado académico de  
Bachillerato*

**Análisis de los efectos de la pandemia en la  
salud ocupacional de los teletrabajadores del  
Área de Desarrollo Humano, de una instancia  
del sector público dedicada a la gestión de  
capacitación, San José, La Uruca, en el III  
Cuatrimestre, 2021**

Jhoenn Patricia Leiva Brenes

Diciembre, 2021

# ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO .....	1
ÍNDICE DE FIGURAS.....	4
ÍNDICE DE TABLAS .....	5
INDICE DE GRÁFICOS.....	6
AGRADECIMIENTOS .....	7
DEDICATORIA .....	8
RESUMEN .....	9
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....	13
1.1    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	13
1.1.1    Antecedentes internacionales y nacionales .....	13
1.1.2    Delimitación del problema.....	27
1.1.3    Justificación.....	27
1.2    PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	31
1.3    OBJETIVOS.....	32
1.3.1    Objetivo general.....	32
1.3.2    Objetivos específicos .....	32
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL .....	33
2.1    MARCO TEÓRICO .....	33
2.1.1    Gestión del talento humano en tiempos de pandemia.....	33
2.1.2    El teletrabajo y el Covid-19 .....	36
2.1.3    Modalidades del teletrabajo.....	41
2.1.4    Ventajas y Desventajas del Teletrabajo .....	42
2.1.4.1    Ventajas del teletrabajo para los colaboradores.....	42
2.1.4.2    Ventajas del teletrabajo para la organización.....	43
2.1.4.3    Ventajas del teletrabajo para la sociedad.....	44
2.1.4.4    Desventajas del teletrabajo para los colaboradores .....	46
2.1.4.5    Desventajas del teletrabajo para la organización .....	47
2.1.4.6    Desventajas del teletrabajo para la sociedad.....	49
2.1.5    Legislación vigente del teletrabajo en Costa Rica.....	51

2.1.6 Reglas generales en el teletrabajo .....	52
2.1.6.1 Obligaciones de las personas empleadoras.....	53
2.1.6.2 Obligaciones de las personas teletrabajadoras .....	54
2.1.7 Teletrabajo y la satisfacción laboral.....	55
2.1.7.1 Teoría de necesidades de Maslow .....	57
2.1.7.2 Teoría de los dos factores de Herzberg .....	59
2.1.7.3 El modelo contingencial de motivación de Vroom .....	60
2.1.8 Tecnologías de información y comunicación (Tics) .....	61
2.1.9 La salud y el teletrabajo .....	63
2.1.10 Salud ocupacional y el teletrabajo .....	65
2.1.10.1 Riesgos en el teletrabajo .....	66
2.1.10.2 Condiciones que debe tener el espacio de teletrabajo .....	69
2.1.10.3 Condiciones ideales de las herramientas usadas para teletrabajar .....	70
2.1.10.4 Enfermedades ocupacionales más frecuentes en teletrabajo .....	70
2.2 MARCO CONCEPTUAL .....	77
2.2.1 Gestión de Talento Humano .....	78
2.2.2 Gestión de cambio .....	78
2.2.3 Objetivos organizacionales .....	79
2.2.4 Salud ocupacional .....	79
2.2.5 Calidad de Vida .....	80
2.2.6 Teletrabajo .....	80
2.2.7 Teletrabajador.....	80
2.2.8 Contrato de teletrabajo .....	81
2.2.9 Puestos teletrabajables.....	81
2.2.10 COVID-19.....	81
2.2.11 Pandemia .....	82
2.2.12 Organización .....	82
2.2.13 Desempeño .....	83
2.2.14 Mejora Continua .....	83
2.2.15 Planificación .....	84
2.2.16 Productividad .....	84
2.2.17 Administración .....	85
2.2.18 La motivación .....	85
2.2.19 Estrés.....	85

2.3	MARCO CONTEXTUAL .....	86
2.3.1	Historia de la capacitación en las organizaciones.....	86
2.3.2	La capacitación en las organizaciones y su importancia.....	90
2.3.3	Etapas del proceso de capacitación .....	93
2.2.4	El outsourcing en las organizaciones .....	96
2.2.5	Empresas especializadas en capacitación en Costa Rica .....	98
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....		102
3.1	ENFOQUE .....	102
3.2	ALCANCE .....	104
3.3	DISEÑO .....	105
3.4	UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO .....	108
3.4.1	Población.....	108
3.4.2	Tipo de muestra .....	109
3.5	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	112
3.6	VARIABLES O CATEGORÍAS.....	114
3.7	ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS .....	116
CAPÍTULO IV: RESULTADOS .....		117
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN .....		131
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES .....		140
Y RECOMENDACIONES .....		140
6.1	CONCLUSIONES.....	140
6.2	LIMITACIONES.....	145
6.3	RECOMENDACIONES.....	145
REFERENCIAS.....		149
ANEXOS .....		155
Lista de Anexos.....		156
Anexo 1. Instrumento de recolección de información .....		157
Anexo 2. Declaración Jurada .....		161
Anexo 3. Carta de aprobación de la Tutora.....		162
Anexo 4. Carta de aprobación del Lector .....		162
Anexo 5. Licencia y autorización al CENIT.....		164
Anexo 6. Licencia y autorización de la autora para publicar y permitir la consulta y uso .....		165

## ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1 Prioridades estratégicas de Recursos Humanos .....	34
Ilustración 2 Retos a los que deben enfrentarse las empresas a la hora de implementar el teletrabajo .....	48
Ilustración 3 Las cuatro fuerzas que más influyen en la satisfacción laboral .....	56
Ilustración 4 Pirámide de las necesidades humanas de Maslow .....	57
Ilustración 5 Enfoques de la capacitación.....	92
Ilustración 6 Etapas del proceso de capacitación.....	94

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Evolución de la normativa referente al teletrabajo en Costa Rica .....	51
Tabla 2 Reglas generales en el teletrabajo, ley N° 9738.....	53
Tabla 3 Obligaciones de los empleadores, ley N° 9738.....	54
Tabla 4 Obligaciones las personas teletrabajadoras, ley N° 9738 .....	55
Tabla 5 Recomendaciones para prevenir riesgos locativos.....	67
Tabla 6 Recomendaciones para prevenir riesgos eléctricos.....	68
Tabla 7 Recomendaciones para prevenir riesgos físicos.....	68
Tabla 8 Recomendaciones para prevenir riesgos ergonómicos .....	69
Tabla 9 Criterios de inclusión y exclusión.....	110
Tabla 10 Cuadro de operacionalización de las variables .....	115

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 ¿Tiene conocimiento si su centro de trabajo cuenta con políticas o un departamento de Salud Ocupacional? _____	117
Gráfico 2 ¿Está conforme con el apoyo de salud mental y psicosocial que ha proporcionado su centro de trabajo durante la pandemia? _____	118
Gráfico 3 ¿Cómo considera las condiciones actuales en las que desempeña el teletrabajo desde el punto de vista de salud ocupacional? Por ejemplo, una silla ergonómica, soporte lumbar, iluminación óptima, ventilación, etc _____	118
Gráfico 4 ¿Considera que al teletrabajar corre algún tipo de riesgo ocupacional, justifique su respuesta? _____	119
Gráfico 5 Seleccione las ventajas que considera ha obtenido con la implementación de la modalidad de teletrabajo en su organización. (Puede elegir varias opciones) _____	120
Gráfico 6 Seleccione las desventajas percibidas con la implementación de la modalidad de teletrabajo en su organización (puede elegir varias opciones) _____	121
Gráfico 7 ¿Ha percibido mejoría en su productividad laboral desde que se implementó el teletrabajo en su organización? _____	122
Gráfico 8 ¿Considera que trabaja más horas bajo la modalidad de teletrabajo? _____	122
Gráfico 9 ¿Sus funciones se adaptaron por completo a la modalidad de teletrabajo? _____	123
Gráfico 10 ¿Indique el grado de satisfacción general que ha tenido con la implementación del teletrabajo? _____	124
Gráfico 11 ¿Cómo calificaría las medidas sanitarias y protocolos que implementó su centro de trabajo para hacerle frente a la pandemia y garantizar la integridad de los colaboradores? _____	124
Gráfico 12 ¿Con la implementación del teletrabajo, ¿ha notado un ahorro mensual en términos económicos? (combustible, comidas, pases, vestimenta, entre otros) _____	125
Gráfico 13 Indique el monto de ahorro aproximado que ha percibido mensualmente (combustible, comidas, entre otros) _____	125
Gráfico 14 Indique el grado de satisfacción respecto a la conciliación de su vida personal con su vida laboral en la modalidad de teletrabajo _____	126
Gráfico 15 Debido a la pandemia y el teletrabajo, ¿Ha experimentado algún malestar físico e incluso emocional que nunca sintió cuando trabajaba en modalidad presencial? _____	126
Gráfico 16 ¿Durante el tiempo que ha teletrabajado ha sufrido alguna de las siguientes enfermedades ocupacionales? (Puede seleccionar varias opciones) _____	127
Gráfico 17 ¿Cómo calificaría la comunicación con la organización con la modalidad de teletrabajo? _____	127
Gráfico 18 Le gustaría continuar laborando bajo la modalidad de teletrabajo, una vez que se levante la orden sanitaria. _____	128
Gráfico 19 ¿Qué recomendación brindaría a la organización para mejorar la calidad de vida de los colaboradores en términos de salud ocupacional y la modalidad de teletrabajo? _____	128

## **AGRADECIMIENTOS**

En mi proceso como estudiante de la Universidad, he compartido con muchas personas, compañeros y personal administrativo y profesores de los cuales he aprendido y debo un agradecimiento por mi carrera profesional.

También debo dar las gracias a las personas que, de una forma u otra, me ayudaron a la realización de este trabajo sin ningún interés de por medio, mismos que han compartido sus conocimientos conmigo para hacerme crecer como profesional, y me animaron de forma constante dándome la fuerza necesaria para llegar hasta el final. A mi tutora MBA. Milena Sotela Ramírez, quien, con su gran conocimiento y experiencia, fue mi guía durante la elaboración del estudio, demostrando ser una persona sumamente anuente para colaborar en lo que fuera necesario, siempre dispuesta a brindarme soluciones ante los retos que se interponían, gracias por compartir su tiempo, por su disposición y por sus valiosos aportes.

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado a las personas que han sido mi apoyo a lo largo de toda mi carrera universitaria y de mi vida, a esos seres especiales que me acompañaron en esta etapa, aportando a mi formación tanto profesional y como ser humano.

## RESUMEN

La presente investigación pretende analizar los efectos de la pandemia en la salud ocupacional de los funcionarios del Área de Factor Humano, de una instancia del sector público de dedicada a la gestión de capacitación, que se acogieron a la modalidad de teletrabajo. La normalidad con la que el ser humano solía vivir cotidianamente se ha modificado de manera radical desde finales del 2019, debido a la pandemia mundial generada por el virus COVID-19. La normalidad con la que el ser humano solía vivir cotidianamente se ha modificado de manera radical desde finales del 2019, debido a la pandemia mundial generada por el virus COVID-19. Lo anterior, no solo representa una amenaza para la salud, sino que impacta la vida millones de personas alrededor del mundo, desde el punto de vista económico, social y lo relacionado con el bienestar físico y mental, en especial la forma habitual de trabajar tanto de empleadores como de colaboradores.

El objetivo principal del presente proyecto es valorar los efectos que ha tenido la implementación de esta nueva modalidad de trabajo en los funcionarios, para incentivar una identificación de factores a considerar y así promover un mejoramiento como organización y por ende de la calidad de vida de la población trabajadora.

La metodología usada se basa en un enfoque cuantitativo que incluye múltiples revisiones bibliográficas de instancias como; de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), Centro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo (CIDTT), Consejo de Salud Ocupacional (CSO), El Ministerio de trabajo y Seguridad Social (MTSS), revisiones a la legislación vigente en Costa

Rica, además referencias sobre otros aportes que estudios similares han descrito sobre el tema en cuestión, adicionalmente, se llevará a cabo la aplicación de un cuestionario como método de recolección de información o datos. El propósito final de este proyecto es, identificar una serie de aspectos a mejorar como entidad para promover una mejora significativa en la calidad de vida de los colaboradores y así incentivar buenas prácticas en esta nueva modalidad de trabajo.

Como conclusión de esta investigación, se identificó que no todos los colaboradores están preparados para teletrabajar, algunos van a requerir más acompañamiento que otros para gestionar de forma efectiva la transición de los cambios, además que la manera en que cada persona visualice su experiencia depende en gran manera del entorno que lo rodea, desde el punto de vista de la calidad de la ergonomía con la que desempeñe el trabajo, el ambiente en el hogar, el estilo de vida, la personalidad y actitud hacia la vida, aunque no hay que dejar de lado que la gestión que desempeñe la organización en cuanto a apoyo organizacional, influye grandemente en los resultados obtenidos bajo esta modalidad.

**Palabras clave:** Pandemia, Teletrabajo, Salud Ocupacional, Efectos de la Pandemia, Enfermedades ocupacionales.

## **ABSTRACT**

This research aims to analyze the effects of the pandemic on the occupational health of collaborators from the Human Factor Area, a public sector instance dedicated to management training, who took advantage of the telework modality. The normality in which the human being used to live has been modified radically since the end of 2019, due to the global pandemic generated by the COVID-19 virus.

The foregoing not only represents a threat for health, but also affects the lives of millions of people around the world from an economic and social perspective and their physical and mental well-being. It happens especially with the way the employers and collaborators used to work.

The main objective of this project is to assess the effects that the implementation of this new work modality has had on civil servants, to encourage an identification of the factors that should be considered, promote an improvement as an organization and therefore, on the quality of life of the company working population.

The methodology used is based on a quantitative approach that includes multiple bibliographic reviews of instances such as the International Labor Organization (ILO), International Center for the Development of Telework (CIDTT), Occupational Health Council (CSO), The Ministry of Labor and Social Security (MTSS), revisions to the current legislation in Costa Rica, and additional References on other contributions that similar studies have described on the subject in question. Additionally, the application of a survey will be carried out as a method of collecting information or data. The final purpose of this project is to identify areas of

improvement, as an entity, to promote a significant improvement in the quality of life of collaborators and thus, encourage good practices in this new work modality.

As a conclusion of this research, it was identified that not all collaborators are prepared to telework, some will require more support than others to effectively manage the transition of changes, in addition, the way in which each person experiences telework depends significantly on the environment that surrounds them, the ergonomics quality in which they perform the work, the home environment, the lifestyle, the personality and the attitude.

**Keywords:** Pandemic, Telework, Occupational Health, Effects of the Pandemic, Occupational diseases.

# CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

A finales del año 2019 el mundo se enfrentó a la aparición de un virus respiratorio altamente infeccioso que fue originario en Wuhan, una ciudad ubicada en la provincia Hubei en China, conocido como COVID-19, es por ese motivo que el 11 de marzo del 2020, la OMS (Organización Mundial de la Salud), declaró este virus como pandemia. A su vez, esta misma entidad dio a conocer una amplia gama de recomendaciones para evitar la propagación del virus, entre ellas la necesidad de promover un distanciamiento social, mediante acciones como; cese de actividades de carácter comercial, suspensión de actividades educativas e incentivar el teletrabajo. Lo anterior, ha generado un cambio global en la visión empresarial respecto a la manera de llevar a cabo los procesos para el logro de sus objetivos, ya que las empresas tuvieron que adaptarse a los cambios del entorno y evolucionar su forma tradicional de operar.

El primer antecedente seleccionado se titula; “Análisis de las consecuencias económicas que produjo el teletrabajo en época del coronavirus en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social”, mismo que fue elaborado en el primer cuatrimestre del año en curso, en la Universidad Hispanoamericana, el encargado de la investigación fue Luis Guillermo Coto Sandoval, la población objeto de estudio fueron 572 colaboradores de la entidad anteriormente mencionada.

El investigador como objetivo general se planteó analizar las consecuencias económicas que produjo el teletrabajo en época del coronavirus en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. En referencia a los objetivos específicos expuso medir la economicidad que representa para el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y sus colaboradores, la implementación del teletrabajo en el tiempo del coronavirus, también identificar las ventajas y desventajas económicas de teletrabajar en época de coronavirus y finalmente evaluar el rendimiento del cumplimiento de metas y objetivos como teletrabajador.

Dentro de los principales hallazgos de naturaleza financiera identificó que la implementación del teletrabajo en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social representó una economicidad en el rango de ¢60.000 a ¢200.000 para el colaborador de forma mensual y para la organización el ahorro osciló en un rango de ¢5.000.000 a ¢190.000.000 mensuales. Por lo anterior hizo referencia a que se debe procurar cubrir que la totalidad de la planilla laboral desempeñe sus funciones desde el hogar.

Como resultado sobresaliente relacionado con las ventajas y desventajas de teletrabajar en tiempos de coronavirus, se visualizó la reducción de gastos y ahorro de forma significativa, lo que generó un aumento de productividad, mayor conciliación de la vida personal y laboral, más flexibilidad de horarios y disposición del tiempo en otras actividades. Como desventajas principales se destacó la desvinculación emocional, aunado a eso muchos colaboradores sufren de problemas de conexión a internet y dificultad de acceso a sistemas institucionales. Un dato que llama la atención es que el 1% de la población trabajadora consideró que el teletrabajo no trae consigo ninguna ventaja y un 45% señaló que no existe ninguna desventaja con esta modalidad.

Como último hallazgo sobresaliente respecto al desempeño de los colaboradores, el estudio hizo referencia a que el 97% de los funcionarios en teletrabajo experimentaron un aumento en su rendimiento y productividad laboral, lo cual se traduce en una mayor eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. Por otra parte, la principal manera en que las jefaturas o coordinadores supervisaron las funciones fue mediante la solicitud de elaboración de informe de labores realizadas semanalmente, además dejó en evidencia la necesidad la comunicación, la organización, la planificación, la constancia y compromiso entre altos mandos y subalternos.

Tomando como base lo detallado anteriormente, se evidencia que el teletrabajo “Permite la redistribución de los recursos entre las grandes empresas, y las pequeñas y medianas empresas; generando así mejor calidad de servicio a los clientes y disminución de los costos en las ejecuciones de las tareas”. (Coto. 2021. p. 54). En este punto, es importante que las organizaciones visualicen la inserción del teletrabajo como un modo de operación de la nueva era, donde el desarrollo tecnológico y la apertura a la gestión de cambio en las organizaciones va a ser la clave para el éxito empresarial.

Se seleccionó la investigación debido a que corresponde a un estudio realizado a inicios de este año, que representa de forma muy real lo que ha significado la implementación de la modalidad de teletrabajo a raíz de la pandemia en las empresas, se considera que es un gran aporte poder visualizar la experiencia suscitada en otras entidades de origen público y la forma en que

han gestionado sus procesos de trabajo, además de poder conocer el impacto que ha generado en la organización tanto para colaboradores como empleadores.

El segundo antecedente seleccionado está denominado “El teletrabajo y las enfermedades ocupacionales: A propósito de la pandemia del Covid-19”, mismo que es de carácter internacional originario de Perú, fue elaborado en el 2020, la autora fue Milagros Angélica Rodríguez Tarrillo, la investigación se basó en la obtención y análisis de recursos de información científica, donde se verificó que la información suministrada fuera de los últimos 5 años o establecida como obligadamente relevante.

En este estudio como objetivo general estableció describir el teletrabajo y las enfermedades ocupacionales. Por otra parte, respecto a los objetivos específicos se determinó relevante caracterizar tres variables; la primera fue la situación actual laboral por COVID 19, la segunda las características del teletrabajo y finalmente las enfermedades ocupacionales propias del teletrabajo.

Dentro de los principales hallazgos se identificó que, debido a la rápida transición de los métodos tradicionales para desempeñar las funciones propias de cada puesto a la virtualización con el teletrabajo, fue un hecho imprevisto para muchos colaboradores, interfiriendo en gran forma con su vida personal, lo cual representa grandes retos a nivel de seguridad laboral.

Adicionalmente, se hace referencia a que los trabajadores están sometidos a la posibilidad de desarrollar enfermedades de tipo psicosocial y ergonómico, como lo son; trastornos musculoesqueléticos (síndrome del túnel carpiano, tendinitis, tenosinovitis, dolor lumbar y cervicalgia respectivamente), fatiga visual. Por otra parte, hace alusión a que la salud mental se ve comprometida destacando estrés laboral, ansiedad y depresión. Cabe recalcar que Rodríguez. (2020), hace referencia a lo siguiente:

Aunque el teletrabajo puede ser beneficioso en esta época de pandemia, también presenta desventajas, riesgos ergonómicos y psicosociales que amenazan la salud, así como la seguridad laboral. Dichos riesgos dejan latente la posibilidad de condicionar una enfermedad profesional que, a pesar de las limitaciones para su confirmación, no evita sospechar que se exprese como un trastorno musculoesquelético o de tipo mental. (pág. 3).

Por lo anterior, es indispensable tener conocimiento los riesgos y enfermedades ocupacionales presentadas con más frecuencia en la modalidad de teletrabajo, ya que al ser una práctica que llegó a las organizaciones para quedarse, es necesario disponer de las herramientas e insumos necesarios para que sean identificadas a tiempo y así mejorar la calidad de vida del talento humano.

El motivo por el cual se seleccionó el antecedente presentado, es por que corresponde a una tesis para optar por un grado médico, es un artículo cuya finalidad es describir al teletrabajo y las enfermedades profesionales, donde se contemplan conocimientos científicos de origen multidisciplinario, por lo que se considera de vital importancia disponer de aportes

desde la perspectiva de la medicina, ya que representa gran sustentación para las enfermedades de carácter ocupacional a las que se ven expuestos los colaboradores.

El tercer antecedente se titula “Los riesgos laborales en la modalidad del teletrabajo en Ecuador, fue realizado en el año 2020, por el abogado Efraín Fernando Muy Pérez, en la Universidad de Cuenca en Ecuador, su objetivo principal fue determinar los posibles riesgos laborales que podrían suscitarse bajo la figura del teletrabajo. Su intención fue enfocarse en la legislación ecuatoriana y gestionar un análisis comparativo de distintas legislaciones para valorar procedimientos existentes, tratamientos aplicados al problema en cuestión, la forma en que se determinan los riesgos y la reglamentación sobre el tema, ya en dicho país no se cuenta con una verdadera regulación al respecto.

Dentro de los hallazgos más relevantes hizo referencia a qué, si bien es cierto en el teletrabajo el colaborador presta sus servicios desde distintas instalaciones que no corresponden a la organización, el patrono tiene la obligatoriedad de velar por la seguridad, salud e higiene laboral, adicional a eso destacó la importancia de la existencia de planes de prevención de riesgos, mecanismos de control como inspecciones y control médico del personal. Otro resultado sobresaliente, fue que percibió que laborar en esta forma inherentemente abarca situaciones de la vida personal del colaborador, esto conlleva a condiciones de estrés, que se convierte en un riesgo latente para la salud y es indispensable que ese entorno sea considerado y normado en aras de la protección del personal.

Un dato sobresaliente fue, que para plantear la modalidad de teletrabajo se evidenció como indispensable la voluntariedad y el consentimiento de ambas partes, esto valorando lo que comenta Muy Pérez (2020) en el siguiente apartado:

Se colige que los mayores riesgos para la salud de los teletrabajadores surgen de su lugar de trabajo, del tiempo de trabajo y de la interacción laboral. Lo que se resume en problemas directamente relacionados con el aislamiento, el exceso de trabajo, problemas psicosociales, ergonómicos, estrés, tecnoestrés. (p. 74)

Todo lo anteriormente mencionado, refleja la necesidad de normalizar el teletrabajo en las organizaciones y valorar desde el momento en que una nueva empresa ingresa al mercado, un planeamiento estratégico para este tipo de necesidades y un plan de abordaje a los requerimientos de los colaboradores, como parte de su estructura funcional, para generar una mayor promoción y preparación en el ámbito ocupacional, además de una mejor adaptación a esta modalidad de trabajo y de esta forma gestionar acciones que promuevan una mejor salud ocupacional en la organización.

Dicha investigación fue seleccionada ya que se considera que el hecho de poder identificar los retos y acciones que se viven en un país sin regulaciones y sin una normativa oficial respecto al teletrabajo como lo es el Ecuador, sirve de punto de partida para la implementación y gestión de procesos de mejora a nivel país valorando la normativa vigente y la forma de abordaje que las organizaciones están promoviendo.

Como cuarto antecedente se presenta la investigación titulada “Efectos en la salud a partir de los riesgos laborales asociados al teletrabajo suplementario”, mismo que es de origen internacional, elaborado en la Corporación Universitaria Minutos de Dios, en Bogotá, Colombia en el año 2018, las autoras del estudio fueron Carmen Alicia Fiesco James y Ginna Paola Moyano Mesa. La población seleccionada para el estudio fueron los trabajadores de una entidad promotora de salud de la ciudad de Bogotá, la muestra correspondió a 10 teletrabajadores los cuáles en ese momento llevaban aproximadamente 2 años de laborar en teletrabajo.

Su objetivo principal fue identificar los efectos en la salud a partir de los riesgos laborales de los trabajadores bajo la modalidad de teletrabajo. En relación con los objetivos específicos incluyeron, determinar las condiciones físicas y de salud de población objeto de estudio para de esta manera reforzar la percepción del teletrabajador frente al cambio en sus hábitos de rutina diaria frente al trabajo tradicional. Como segundo objetivo se plantearon proponer estrategias de intervención que permitan minimizar los riesgos laborales del teletrabajo asociado a las alteraciones en el índice de masa corporal.

Las investigadoras identificaron a lo largo de su estudio, que los principales riesgos a los que estuvieron expuestos los teletrabajadores hacen referencia a las condiciones de sobrepeso que se asocian con el sedentarismo y los malos hábitos de alimentación. Ahora bien, se pudo visualizar que los colaboradores valoraron en gran manera el poder compartir más tiempo en familia, ahorrar dinero, tiempos de desplazamiento, en general manifestaron percibir una mejor calidad de vida.

Se evidenció la percepción por parte de la muestra que el teletrabajo ofrece autonomía, libertad y flexibilidad, lo que permite generar una conciliación en su vida personal y laboral, al tener la potestad de decidir el tiempo de descanso, de compartir en familia, siempre que se mantenga una disciplina adecuada para planificar de forma óptima el trabajo, ya que los colaboradores tienden a caer en estados de confort donde se fomentan malos hábitos como; sedentarismo, mala alimentación o aislamiento social, un aporte muy importante al que hacen alusión Fiesco & Moyano (2018) es el siguiente:

Teniendo presente que el mayor volumen de tiempo es cuando se desarrollan actividades laborales, para el caso de los trabajadores que deben permanecer 8 horas frente a un equipo de cómputo, es necesario incluir dentro del plan de trabajo de Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, actividades que mitiguen los riesgos descritos, como las pausas activas, hábitos de alimentación saludables, jornadas deportivas. (p.17)

Según lo citado anteriormente, es indispensable que los empleadores en conjunto con los encargados de salud ocupacional de cada centro de trabajo motiven, incentiven y den importancia al tema de las pausas activas en beneficio del personal, promoviendo una mejor salud mental y física, de esta forma genera una relación ganar ganar, ya que es un bien común para la obtención de mejores resultados personales y laborales.

A su vez, también se denotó que, desde el punto de vista de la organización, la implementación del teletrabajo fue positiva, ya que se cumplieron con los objetivos propuestos, se percibió una mayor productividad, un menor ausentismo y optimización de recursos. También se evidenció que imagen de las empresas que innovan hacia esta nueva modalidad son percibidas

como visionarias al salir de lo tradicional y también al confiar en sus colaboradores estos presentan un mayor sentido de pertenencia hacia la organización.

Dicho estudio fue tomado como referencia ya que presenta una serie de factores de riesgo, ventajas y desventajas identificadas en la modalidad de teletrabajo tiempo antes de presentarse la pandemia del COVID-19, permitiendo entrever que hay acontecimientos ocupacionales que siempre han estado presentes y han existido desde tiempo atrás, por lo que representa un aporte de gran valor para promover la identificación de incidencias en ciertos factores de riesgo y padecimientos en general que se estén presentado con mayor frecuencia motivo de la pandemia,

El quinto antecedente seleccionado cuenta con el título “The Relationship Between Remote Work and Job Satisfaction: The Relationship Between Remote Work and Job Satisfaction: The Mediating Roles of Perceived Autonomy, Work-Family Conflict, and Telecommuting Intensity Conflict, and Telecommuting Intensity”, mismo que fue desarrollado en la Universidad Estatal de San José, en Washington, Estados Unidos, por Antoinette Schall en el 2019. Dentro de la población objeto de estudio se incluyeron los colaboradores de una empresa multinacional de servicios profesionales, ubicada al norte de California, ellos contaban con diferentes puestos de trabajo, además se tomaron en cuenta profesionales que laboran en LinkedIn.

El objetivo principal fue investigar acerca de la manera en que el trabajo remoto afecta los niveles de satisfacción laboral de los empleados, se tomó como referencia una muestra de 185 colaboradores, se identificó que las personas percibieron de forma positiva el teletrabajo, como principal hallazgo se denotó que al incrementar el trabajo en esta modalidad generaba que los

colaboradores se sintieran con mayor autonomía, lo que promovía una mejor actitud hacia sus tareas diarias. Por otra parte, algo positivo que se evidenció fue que laborar de forma remota disminuye la cantidad de interrupciones laborales, como resultado paralelo conlleva a disminuir los factores que puedan originar estrés. Como contra parte, el empleador se benefició ya que los colaboradores estaban más satisfechos, dicho estudio motiva a otras organizaciones a invertir en programas de teletrabajo en sus negocios.

Algo muy importante es valorar como organización cuando de desee incursionar en la virtualidad para trabajar es que “personalities may prefer to work remotely and may be greatly satisfied with the flexibility it offers, while other personalities may not feel comfortable with integrating work with their homes and may not feel as satisfied.” (Antoinette, 2019, p. 41). Según lo mencionado, se demuestra cómo la implementación del teletrabajo en las organizaciones es todo un reto, ya que existen múltiples factores que pueden incidir en un correcto desempeño de los funcionarios y el alcance de metas, además que gran parte de las reacciones positivas o negativas de cada uno depende en gran parte de sus percepciones en base a su experiencia de vida, por lo que es indispensable dar la importancia requerida para promover acciones que generen buenos resultados y dirijan a la organización a ser exitosa al contar con personal satisfecho y por ende lograr mejores resultados de productividad y alcance de objetivos.

El estudio fue seleccionado ya que permite ampliar el concepto habitual sobre las enfermedades y riesgos ocupacionales, y se enfocó mucho en los factores referentes a la salud mental y la forma en que el estilo de vida de una persona, su rutina, sus preferencias y entorno familiar pueden influir de distintas maneras en los mismos para reaccionar de manera positiva o

negativa en su desempeño y compromiso organizacional. Cabe indicar que, entre sus conclusiones la investigadora motivó a las organizaciones a realizar mayores esfuerzos desde el punto de vista de investigación de estos supuestos para generar mayor valor y promover una mejora continua en torno al tema del teletrabajo.

Finalmente, el sexto antecedente seleccionado se denomina “Propuesta de implementación de teletrabajo en el departamento de proyectos de la empresa GBSYS”, fue elaborado en el Instituto Tecnológico de Costa Rica, en el año 2014, cuyo investigador fue Adam Gamboa González, mismo que planteó como objetivo general proponer un plan de implementación que permita incorporar estrategias de teletrabajo en el departamento de proyectos de la empresa GBSYS.

En referencia a los objetivos específicos del estudio, se estableció identificar los procesos de desarrollo de proyectos en donde es aplicable la implementación de teletrabajo, también identificar los recursos, herramientas y facilidades que puede proporcionar la organización para el impulso del teletrabajo en el Departamento de Proyectos, además de formular propuestas de estrategias para la implementación escalonada del teletrabajo acorde a los procesos de desarrollo de proyectos del Departamento de Proyectos y capacidades de la organización, para finalmente diseñar el plan en donde se definen e incorporen cada una las estrategias propuestas para la implementación del teletrabajo en el Departamento de Proyectos de la empresa GBSYS.

La intención el estudio radicó en poder identificar el ambiente de trabajo y valorar diferentes variables como lo son la infraestructura disponible, las herramientas tecnológicas

requeridas para la implementación de esta modalidad, además de gestionar controles de seguimiento para promover una mejor ejecución de tareas y mejorar la comunicación, lo anterior como medida de contingencia. Durante el trascurso de la investigación, se tomó como referencia la experiencia que habían tenido empresas trasnacionales radicadas en el país, así como las nacionales tanto del sector público y privado, también valoró el ámbito internacional y las diferentes experiencias en el mundo con esta modalidad de trabajo, para disponer de un modelo a seguir y de esa forma generar la propuesta de implementación del teletrabajo en su organización con mayor conocimiento de causa.

Dentro de los hallazgos principales del estudio se evidenció que, la mayoría de las instituciones públicas y privadas que han implementado la modalidad de teletrabajo, han optado por la creación de una política interna, ya que en el momento de la realización del estudio en el 2014 no existía una normativa vigente para el teletrabajo en Costa Rica, a diferencia de la actualidad donde ya existe la como lo es ley 9738, publicada en el diario oficial La Gaceta en septiembre del 2019.

Dentro de los beneficios identificados para el 2014 con el teletrabajo se visualizó que las ventajas en el ámbito económico para ambas partes son significativos, aunado a eso se percibió gran descongestionamiento vehicular, reducción de electricidad y descentralización de actividades. Otro punto sobresaliente, estuvo relacionado con la tecnología donde se identificó que tener acceso al manejo de la información, disponer del conocimiento requerido para usar sistemas de software, es de vital importancia para lograr un trabajo remoto exitoso en las empresas.

En lo relacionado al caso específico de la empresa GBSYS, resultó inherente la implementación de una política interna, pensada en el contexto de necesidades y capacidades de la organización. Por otra parte, la idea de implementar esta modalidad fue aceptada positivamente por los colaboradores, además se evidenció que disponían en ese momento de las herramientas tecnológicas requeridas para una implementación oportuna en cuanto a acceso a la información, sin embargo, que era requerido gestionar inversiones para asegurar la estabilidad de las conexiones remotas y su seguridad.

A su vez se definió que no todos los puestos eran teletrabajables por la naturaleza de sus funciones, pero que los colaboradores que eventualmente desearan acogerse a dicha modalidad cuando fuera implementada debían cumplir con ciertos requerimientos, como lo son disponer de un mínimo de infraestructura física y equipo de cómputo. Finalmente, se destacó que era indispensable el apoyo de los altos mandos, que tenían el papel de desempeñarse como gestores de cambio, puntos de apoyo, motivación y de donde se promueven las estrategias para lograr de forma exitosa la migración de actividades en esta nueva modalidad de trabajo.

La investigación fue seleccionada ya que se muestra poco a poco la implementación del teletrabajo ha ido evolucionando y que cada organización sin importar su naturaleza ha tenido que asumir riesgos, designar roles, establecer una planeación estratégica y requerimientos básicos para poder actualizarse, en una modalidad de trabajo que en los últimos tiempos ha dado vuelta al mundo, incluso las organizaciones más pequeñas han tenido que adaptarse mediante distintas estrategias, en un mercado laboral tan cambiante que solo los que perseveran y tienen mente abierta a la gestión de cambio salen adelante, adicional a eso este estudio evidenció que desde hace años

atrás el tema del teletrabajo ya existía en muchas organizaciones y día con día se da más importancia al bienestar del talento humano y su seguridad en tema de riesgos laborales y personales.

### **1.1.2 Delimitación del problema**

La investigación se llevó a cabo con los colaboradores del Área de Desarrollo Humano, de una instancia del sector público dedicada a la gestión de capacitación, con edades entre los 20 y 60 años, en la provincia de San José, La Uruca, durante el tercer cuatrimestre 2021.

### **1.1.3 Justificación**

El mundo ha evolucionado a una velocidad inimaginable, especialmente en los últimos tiempos producto de la pandemia por el COVID-19, la tecnología ha modificado la manera habitual de gestionar los procesos en el ámbito laboral, si bien es cierto, el teletrabajo no es un fenómeno nuevo, en el contexto de la pandemia ha resultado ser un medio muy eficiente para dar continuidad a la operatividad de las organizaciones. Según el Decreto Ejecutivo N° 39734-S (artículo N° 4 inciso j), el Ministerio de Salud ha establecido la siguiente definición para el teletrabajo.

Es la prestación de servicios de carácter no presencial fuera de las instalaciones del patrono, en virtud de la cual un trabajador puede desarrollar su jornada laboral desde su propio domicilio, centro que se destine para tal fin, o en trabajos de campo, mediante el uso de medios telemáticos. (Alcance digital N°. 101 del 21 de junio de 2016).

El teletrabajo es una manera ágil y sencilla de prestar los servicios a las organizaciones sin la presencia física del colaborador, tomando como referencia las tecnologías de información. A

medida en que se empezaron a establecer medidas de confinamiento, gran parte de la fuerza laboral debió quedarse en el hogar y desempeñar sus funciones a distancia, fue en ese momento donde se experimentó en mayor medida la implementación del teletrabajo en múltiples organizaciones.

Este tema es de suma importancia que sea estudiado, ya que el talento humano es el pilar y el motor de todas las organizaciones, por lo que el objetivo debe ser siempre mejorar la calidad de vida del colaborador y la productividad laboral, además al ser una modalidad en tendencia en la actualidad, cada vez surgen múltiples variables de estudio, cambios, evolución y posibilidades de mejora que pueden tomarse como modelo a seguir para establecer estudios y generar valor a las empresas, tal como hace referencia Maurizio, (2021) ,“Este es un proceso en marcha donde la prevalencia y características de esta forma de trabajo no sólo son diferentes a las observadas con anterioridad a la pandemia, sino que probablemente también lo sean con respecto al panorama post pandemia”. (p. 3).

Por lo anterior, es indispensable incentivar el estudio continuo de este tema en las organizaciones, donde se valoren los efectos de la pandemia en los colaboradores, las circunstancias en materia de salud ocupacional en las que desempeñan sus asignaciones diarias, los efectos positivos y negativos que afectan al talento humano y relacionar variables, con la intención de aportar nuevos conocimientos y hallazgos que puedan ser tomadas en cuenta para generar acciones efectivas, y que promuevan mantener al personal satisfecho, sano y estable, así como organizaciones productivas que logren alcanzar sus objetivos con las condiciones ideales.

Adicionalmente, la presente investigación puede aportar ideas y nuevos enfoques de acción a nivel organizacional para valorar y analizar la calidad de vida de los colaboradores que se encuentran laborando en esta modalidad y así poder visualizar los alcances que han tenido las acciones ejecutadas hasta el momento y lo más importante a nivel de salud ocupacional en que pilares es indispensable intervenir para beneficio de las partes implicadas. Los datos resultantes del presente estudio son de gran relevancia, ya que permite identificar aspectos de mejora en torno a temas como; la percepción de la productividad laboral lograda, motivación del talento humano, ventajas y desventajas identificadas por la población objeto de estudio y con ello promover un mejor logro de alcance de metas, eficiencia y eficacia.

La principal razón por la que se enfoca la presente investigación en el tema del teletrabajo, es porque en los últimos tiempos ha sido un fenómeno mundial, la vida antes y después de la pandemia no es la misma; ni volverá a serlo, una de las grandes enseñanzas que ha traído consigo la situación actual es que como sociedad productiva el uso de la tecnología es indispensable y se muestra el teletrabajo como el modo operacional del futuro, donde muchas organizaciones se han tenido que adaptar rápidamente a los constantes cambios del entorno y asumir retos para poder continuar a flote en el mercado laboral.

Tal como hace referencia CIDTT, (2017): “Es importante estudiar este fenómeno creciente con el fin de comprender mejor cómo acentuar sus efectos positivos, reducir sus efectos negativos y contribuir a darle forma de una manera que pueda beneficiar a las sociedades.” (p.67). Por lo anterior, los aportes que este estudio puedan generar van a contribuir en el ámbito laboral, con la intención de cada día establecer mejores estrategias para lograr una correcta gestión de esta modalidad de trabajo.

Cabe indicar que la presente investigación pretende identificar cuáles son las consecuencias generadas por la implementación del teletrabajo en los colaboradores desde su experiencia y perspectiva, si bien es cierto esta modalidad de trabajo ha sido utilizada hace mucho tiempo, en Costa Rica el porcentaje de personas teletrabajadoras antes de la pandemia era realmente bajo comparado a la actualidad. Tal como detalló el MTSS (2020), en su informe sobre la “Situación del teletrabajo en el COVID-19”, donde se encuestó a 19477 personas trabajadoras en Costa Rica tanto del sector público (96%), como del sector privado de nuestro país (4%), y los resultados evidenciaron que el 93% de los participantes se encontraba teletrabajando y de éstas, el 86% estaba en la modalidad debido a la crisis sanitaria. Lo anterior, respalda con cifras la importancia de gestionar procesos de estudio en las empresas para promover mejores prácticas en materia de salud ocupacional y la productividad empresarial y un punto relevante en materia de legislación laboral.

Es importante hacer énfasis que no existe punto de comparación del aprendizaje que pueda generarse con base a una teoría existente, comparada con la experiencia que pueda adquirir la organización a partir de las acciones promovidas para implementar esta nueva modalidad y sobre la marcha del teletrabajo, donde se van identificando variables útiles para mejorar controles, gestiones, promover la mejora continua, valorar deficiencias en el sistema y formas de velar por un buen desarrollo físico, mental y laboral de los colaboradores.

Desde el punto de vista teórico este estudio generará una serie de reflexiones y temas de discusión sobre el conocimiento existente referente a los efectos que sean identificados en los colaboradores, lo que puede contribuir a mejorar las bases en este tema y su consecuencia

real enfocado desde la perspectiva de los colaboradores, su vivencia y experiencia diaria. A partir de los resultados obtenidos, se podrá identificar posibles variables que colaborarán a explicar o entender al ser humano desde el punto de vista de conciliación laboral y personal en un ambiente doméstico, la manera en que se desenvuelven en su rutina diaria, además de visualizar la manera en que interfiere el entorno que lo rodea con su productividad laboral, estado de ánimo, relaciones sociales y condiciones asociadas a la salud ocupacional.

Los seres humanos son individuos en constante cambio y evolución, cada experiencia es percibida de forma distinta y en base a la vida de cada quién se reacciona ante las situaciones de forma positiva o negativa, así que se tiene la idealización de tomar en cuenta talento humano en etapa productiva laboral de diferentes edades para valorar el impacto que ha tenido la implementación del teletrabajo y la forma en que la salud ocupacional juega un papel trascendental en el desempeño de los mismos y así poder valorar como organizaciones las mejoras necesarias y planes de acción a ejecutar en miras del bien común y la mejora continua día a día.

## **1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuáles son los efectos de la pandemia en la salud ocupacional de los teletrabajadores del Área de Desarrollo Humano, de una instancia del sector público dedicada a la gestión de capacitación?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo general**

Analizar los efectos de la pandemia en la salud ocupacional de los teletrabajadores del Área de Desarrollo Humano, de una instancia del sector público dedicada a la gestión de capacitación, San José, La Uruca, en el III Cuatrimestre, 2021.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Identificar las características de salud ocupacional presentes en los teletrabajadores del Área de Desarrollo Humano, de una instancia del sector público dedicada a la gestión de capacitación, para poder visualizar las condiciones en las que laboran actualmente.
- Verificar los efectos de la pandemia en los teletrabajadores del Área de Desarrollo Humano, de una instancia del sector público dedicada a la gestión de capacitación, para lograr un mejor entendimiento de su perspectiva vivencial y desempeño laboral.
- Determinar la relación de los efectos de la pandemia con la salud ocupacional de los funcionarios para identificar panoramas de mejora.

## **CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL**

### **2.1 MARCO TEÓRICO**

#### **2.1.1 Gestión del talento humano en tiempos de pandemia**

Valorando el contexto que se ha presentado a raíz de la pandemia generada por el COVID-19, se han evidenciado muchos cambios en la sociedad, en las organizaciones y las personas. Dentro de una empresa el área de Gestión de Talento Humano (GTH), es de las que se espera más contingencia y apoyo en lo relacionado a los colaboradores, ya que es un departamento considerado como un aliado estratégico, según hace referencia Chiavenato (2020), respecto a este término se dice lo siguiente:

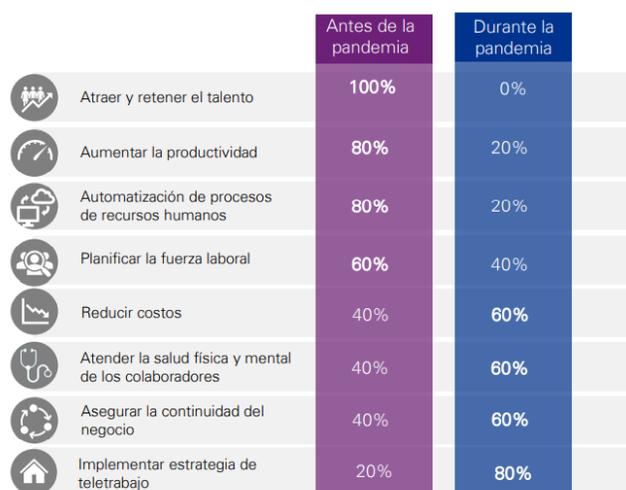
La GTH es un campo muy sensible relacionado con la misión, visión del futuro, mentalidad, cultura corporativa y valores que predominan en cada organización. Depende en extremo de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la estructura organizacional, la cultura corporativa, las características del mercado y del negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables. (pág.8).

Debido a los retos que han enfrentado las organizaciones, es por lo que las prioridades en cuanto a las nuevas formas de trabajo han cambiado rotundamente, las medidas que se tomaron para adaptarse a la nueva normalidad y la forma en que se promueve esa gestión de cambio a lo interno de la empresa. Uno de los aspectos más retadores al que deben hacerle

frente los empleadores consiste en “definir planes de bienestar organizacional para fomentar la salud integral de personal, gestionar a distancia de los equipos y la generación e implementación de nuevos indicadores o formas de evaluar el desempeño” (KPMG 2020. Pág. 5). Por lo anterior, el orientar esfuerzos para generar propuestas de valor donde se fortalezca el sentido de pertenencia a la entidad y al equipo de trabajo con la virtualidad como mediadora, es un pilar fundamental para lograr la eficiencia y la eficacia.

El ámbito empresarial está rodeado de múltiples incertidumbres y buscan la forma más oportuna de reaccionar ante los cambios, a su vez, buscan idear las mejores estrategias para garantizar la continuidad de sus servicios, por lo que evaluar la implementación de nuevos procesos, prácticas y políticas en la estructura empresarial es de gran importancia.

A continuación, se presentan las prioridades estratégicas desde la óptica de Recursos Humanos, antes de la pandemia y las acciones principales actuales para la gestión del recurso humano ante COVID-19.



*Ilustración 1 Prioridades estratégicas de Recursos Humanos*

Fuente: Imagen tomada del Informe sobre prácticas de recursos humanos en tiempos de COVID-19, KPMG Costa Rica, 2020.

Durante la pandemia, las prioridades estratégicas se han enfocado principalmente a la reducción de costos, ya que es un pilar indispensable para mantenerse en el mercado y asegurar la operatividad de la organización, valorando todo el impacto económico que se ha experimentado debido a las medidas sanitarias que ha implementado en los últimos meses. A su vez, se ha priorizado la atención de la salud física y mental de los colaboradores, que va muy de la mano con la gestión en materia de salud ocupacional que ejecuten en la empresa. Por ende, si hay colaboradores satisfechos y con calidad de vida, los resultados en términos de alcance de objetivos se harán visibles, adicionalmente se evidencia la importancia que ha cobrado la implementación del teletrabajo para garantizar la continuidad del negocio, y la necesidad de disponer de toda una logística en materia de asegurar los medios requeridos para realizar los labores desde la virtualidad y el acceso a la información para operar sin inconvenientes.

El mundo está cambiando a gran velocidad, lo que genera que los paradigmas habituales de gestión se desvanezcan y surjan nuevas formas de trabajo, tal como hace referencia Chiavenato (2020):

Es indispensable ver el contexto externo para adecuar el contexto de cada organización y dirigirla hacia el futuro, dado que este será enteramente diferente al panorama actual. El mundo ha dejado de ser lineal, y ahora es exponencial. Los cambios, las transformaciones y las rupturas cubren un mundo completamente nuevo. Es urgente que nos adaptemos a él en la medida de la velocidad con la que llega. (pág. 1).

El área de Gestión el Talento Humano (GTH), es de las más expuestas a los cambios, actualmente está enfrentándose al desafío de lograr que los colaboradores permanezcan en la organización por espacios de tiempo prolongados, con la intención de retener el talento humano, promover que se sientan satisfechos y con la disposición de mantenerse formando parte de la entidad. Tal como refiere KPMG (2020):

La situación provocada por la COVID-19 ha puesto en evidencia la necesidad de proteger el capital humano. Muchas empresas manifiestan haber tomado decisiones que busquen la salud financiera de la organización, pero con igual de importancia que buscan la salud del personal; y para esto los protocolos de salud y seguridad son fundamentales. Las organizaciones deben orientarse a un modelo que fomente la sostenibilidad empresarial. (pág. 9).

Por lo anterior, las organizaciones deben ser muy innovadoras, creativas y conllevar de buena manera la gestión de cambio, ya que el pensamiento diferenciado, de la mano de herramientas efectivas, va a promover relaciones de mutuo beneficio, donde es posible subsistir en el tiempo y sobresalir.

### **2.1.2 El teletrabajo y el Covid-19**

El teletrabajo tuvo sus inicios en 1973, cuando el científico Jack Nilles, quien laboraba en la NASA, tuvo la iniciativa de analizar opciones que contribuyeran a enfrentar la crisis petrolera que estaba viviendo Estados Unidos para ese momento. Nilles pretendía reducir el traslado de los colaboradores a sus centros de trabajo, con la intención de disminuir los problemas del tránsito y la contaminación, por dicha iniciativa fue que la calidad de vida de los trabajadores y la empresa presentó una mejoría significativa. A partir de ese momento,

múltiples países en todo el mundo tomaron esas bases para idear nuevas formas de trabajo, generando propuestas de valor para promover el desempeño de funciones de esta forma y países como España, Uruguay, Colombia, Estados Unidos, empezaron a promover esta modalidad de trabajo, con muchas más limitaciones, pero adaptándose al entorno, así fue como se fue popularizando el teletrabajo en el mundo. (UNED, 2019, pestaña teletrabajo).

Si se valora el contexto de lo suscitado en el año 2020, este marcó gran cantidad de cambios en la economía mundial y la forma de operar de las organizaciones, fue así cuando el 11 de marzo la Organización Mundial de la Salud (OMS), calificó el nuevo brote de coronavirus como una pandemia y motivó a los gobiernos de cada país a tomar medidas de contingencia para hacer frente a la primera ola, dentro de las recomendaciones indicó el confinamiento y necesidad de permanecer en los hogares, y siempre que fuera posible laborar desde casa. OIT (2020). A partir de ese momento, el teletrabajo fungió como un experimento masivo en todo el mundo para su implementación, donde tanto empresas ya familiarizadas con la modalidad como las que no, tuvieron que ajustarse a dicha recomendación y promover una gestión de cambio en su forma de operar de manera inmediata.

Un término importante por comprender en este contexto es el del teletrabajo que se define como; el “uso de tecnologías de la información y las comunicaciones; como teléfonos inteligentes, tabletas, computadoras portátiles y de escritorio, para trabajar fuera de las instalaciones del empleador (Eurofound y OIT, 2019. pág.1). Es decir, para poder implementar de forma exitosa esta nueva modalidad de trabajo, las tecnologías de información son un elemento esencial, adicional a eso se suma el reto de proteger la calidad de vida de los

trabajadores con la distancia como mediadora, mientras se responde a las exigencias de la economía y las medidas de mitigación del virus implementadas a nivel país.

En referencia a la situación suscitada a nivel mundial la OIT (2020) indica que:

Entre enero y marzo de 2020, a medida que las infecciones por COVID-19 se extendieron por todo el mundo, los países dieron instrucciones a los empleadores de cerrar sus operaciones y, de ser posible, aplicar el teletrabajo a tiempo completo para sus trabajadores, con muy poco tiempo de preparación tanto para los empleadores como para los trabajadores. Algo que se planeó como una solución temporal y a corto plazo ha estado sucediendo desde hace meses. (pág. 3).

Fue a partir de ese momento que, se visualizó el teletrabajo como un medio útil y necesario para enfrentar la crisis sanitaria y económica que se ha venido dando desde hace casi dos años en el mundo, por lo que los empleadores iniciaron el proceso de valoración de puestos para determinar si eran teletrabajables y de esta forma migrar sus actividades a esta modalidad de trabajo, además de eso hay que valorar lo indicado por la OIT (2020):

El cambio abrupto que llevó a un gran número de organizaciones del trabajo en oficina al teletrabajo se produjo sin tener en cuenta los requisitos en materia de salud y seguridad, que de otro modo se aplicarían en las instalaciones del empleador, con roles y responsabilidades claros para garantizar el bienestar físico y mental de los empleados. (pág. 12).

Por lo anterior, como medida de contingencia y la promoción de una comunicación efectiva que dirija a las entidades y equipos de trabajo a ser eficaces y colaborativos, la OIT (2020) brindó una serie de recomendaciones para las organizaciones para que sean aplicadas en los centros de trabajo, mismas que se detallan a continuación.

- Garantizar una comunicación eficaz y participativa, donde los colaboradores estén informados de los cambios y medidas tomadas en la organización.
- Establecer normas de comunicación a nivel empresarial, por ejemplo, medios de comunicación virtuales, formatos predeterminados para respuestas, tiempos límites para dar seguimiento a trámite.
- Mostrar flexibilidad por las herramientas que los colaboradores visualicen como más efectivas o fáciles de utilizar.
- Asegurarse que los trabajadores sepan cuándo y cómo pueden contactar a sus supervisores directos o jefaturas.
- Ofrecer estímulo y medidas de apoyo en medio de la gestión de cambio, para promover un ambiente de escucha activa y colaborar con el recurso humano a superar sus dificultades.

Según las recomendaciones anteriores, la forma en que cada organización brinde abordaje y seguimiento a sus procesos operativos, en conjunto con esfuerzos para llevar una adecuada gestión de cambio en sus funciones, va a promover poco a poco la mejora continua, la innovación, el crecimiento tecnológico, colaboradores más capacitados y adaptados a esta modalidad.

Valorando la situación relacionada con el teletrabajo a nivel país Miranda, Prendas y Miranda, (2021), hacen referencia al siguiente dato importante:

En el año 2019 y previo a la crisis del COVID-19, el Ministerio de Trabajo de Costa Rica menciona que, de 2. 182 .818 personas de la población activa laboralmente, apenas un 0.54 % de ellas, que representa a 11. 878 trabajadores, tanto del sector público como privado, lo hacían mediante el teletrabajo; lo que evidencia que esta modalidad no se había integrado como una alternativa prioritaria. (pág. 11)

Lo anterior deja entrevisto que, a nivel país realmente era muy poca la fuerza laboral que estaba familiarizada con esta modalidad de trabajo y que en las organizaciones no se visualizaba como una opción significativa para operar, sino que se prefería acudir a lo convencional que era asistir a las instalaciones. Ahora bien, Miranda, Prendas y Miranda, (2021) también hacen alusión a este dato relevante:

Con la llegada del coronavirus a Costa Rica, el Ministerio de Trabajo reporta que la cantidad de personas que se acogieron a la modalidad de teletrabajo, en el país, fue de casi 15 mil, en las distintas instituciones, lo que significa que, en un periodo de aproximadamente treinta días, solo en el Gobierno Central e instancias descentralizadas, se duplicó el total de teletrabajadores, reportados por las instituciones, durante el mes de marzo 2020. (pág.11)

Es evidente que un gran porcentaje de las organizaciones que se acogieron a la modalidad de teletrabajo, no contaban con la experiencia, los planes, la previsibilidad y

preparación para implementar este cambio de forma tan inesperada, por lo que han tenido que ir aprendiendo, mejorando y velando por ser productivos, exitosos y proteger sus recursos con diferentes estrategias sobre la marcha del proceso.

Ampliando la información anterior el MTSS. (2020), en su informe sobre la “Situación del teletrabajo en el COVID-19”, donde se encuestó a 19.477 personas trabajadoras en Costa Rica, los resultados evidenciaron que el 93% de los participantes se encuentran teletrabajando y de éstos, el 86% se encuentra en la modalidad debido a la crisis sanitaria. Por lo que, el crecimiento en términos de teletrabajadores a nivel país es exponencial y apunta a ser una modalidad de trabajo que llegó para permanecer en el tiempo, por lo que generar esfuerzos en pro del bienestar del recurso humano traerá consigo múltiples beneficios para las organizaciones en términos de satisfacción laboral y productividad que son dos indicadores que van muy de la mano.

### **2.1.3 Modalidades del teletrabajo**

Según hace referencia el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, sobre lo expuesto en el Artículo 6, del Decreto Ejecutivo N. 39734-S, el teletrabajo tiene diferentes modalidades para su ejecución siendo éstas las siguientes:

- **Móvil:** Es cuando el funcionario trabaja desde diferentes puntos y viaja habitualmente según la naturaleza de sus funciones.
- **Domicilio:** Es el que se realiza desde el domicilio del funcionario.
- **Telecentro:** Es el lugar destinado por la Institución para que sus trabajadores puedan desarrollar las actividades que previamente fueron definidas como teletrabajables.

La modalidad de teletrabajo seleccionada por cada centro de trabajo va en función de lo que establezcan las organizaciones y se ajuste de una mejor forma a sus necesidades; la modalidad de laborar desde el domicilio es la más utilizada a raíz de la pandemia por el COVID-19, en los últimos tiempos por las empresas en todo el mundo.

#### **2.1.4 Ventajas y Desventajas del Teletrabajo**

A continuación, se presenta una consolidación de los aspectos negativos y positivos asociados al teletrabajo, tomando como referencia las percepciones de las partes involucradas, la valoración del ambiente y el seguimiento que han realizado múltiples gestores de talento humano, quienes fungen como responsables de generar un monitoreo, vigilar e informar sobre los resultados evidenciados sobre esta modalidad.

##### **2.1.4.1 Ventajas del teletrabajo para los colaboradores**

En referencia a las ventajas identificadas para los teletrabajadores, las más destacables son incremento de la productividad, reducción de gastos y tiempos de desplazamientos, una mejor conciliación del ámbito laboral con el personal, horarios más flexibles, opciones de desarrollo personal y aumento de la independencia en el puesto. MTSS (2020). Uno de los beneficios más destacados en esta modalidad es un ahorro significativo en la parte económica, al no tener que gastar en gasolina, pasajes, alimentación y vestimenta, el tener todos los beneficios citados, conlleva a la disminución de los niveles de estrés, al presentarse la oportunidad de tener un equilibrio en la administración del tiempo.

A su vez, “los teletrabajadores suelen considerar su capacidad de trabajar fuera de la oficina como un privilegio, y pueden dedicar más tiempo y esfuerzo a completar su trabajo satisfactoriamente para mantener ese privilegio, que los trabajadores de oficina” (CIDTT 2017

pág. 18). Todo lo anterior contribuye a generar un aumento en la satisfacción laboral. Es importante valorar que, “el teletrabajo puede resultar positivo en la medida que se implementan técnicas de reforzamiento, tales como auto planificación y automotivación, entre otras. (Lamper & Poblete 2018 pág. 4). Los esfuerzos que se generen desde el área de gestión de talento humano de las organizaciones, de la mano de las jefaturas van a influir significativamente en el desempeño de los colaboradores y su compromiso organizacional.

#### **2.1.4.2 Ventajas del teletrabajo para la organización**

Las ventajas más significativas presentadas para los empleadores que implementan el teletrabajo en sus organizaciones, es que perciben una mayor productividad del personal, ligado al impulso hacia la modernización, la mejora continua, la optimización de recursos en cuanto a tecnologías de información, los costos operacionales disminuyen significativamente, entre ellos ahorro en recibos públicos, electricidad y materiales de oficina, la posibilidad de flexibilización o ampliación en los horarios. MTSS (2020). Para los patronos el hecho de presentar ahorros significativos en temas de gastos, donde también se puede citar la seguridad o los parqueos, puede maximizar los recursos y que éstos sean invertidos en la mejora empresarial. (Briones 2020, pág. 19).

Según el estudio elaborado por el Centro Internacional para el Desarrollo de Teletrabajo en Costa Rica (CIDTT) en el año 2017, se hizo referencia a que se genera un mayor aprovechamiento del tiempo por parte de los colaboradores al poder centralizar sus prioridades y que los niveles de ausentismo por incapacidad se redujeron de forma significativa, otro punto que es importante destacar es que mediante esta nueva forma de

laboral el talento humano se siente más empoderado de sus funciones, percibe confianza por parte del empleador y se siente más valioso, por esa razón busca la manera de retribuir a la organización esa oportunidad de vida.

Los beneficios y ventajas en términos del recurso humano y su manera de desempeñarse son muy alentadores donde se ha evidenciado que las organizaciones han mejorado en cuanto al reclutamiento de candidatos y los procesos utilizados, se ha visualizado mayor retención de personal, reducción rotación, menor ausentismo y un grado de compromiso organizacional mayor. (Velásquez & Vera 2018, pág. 48). Todo lo anterior también conlleva a un mejor aprovechamiento de espacio físico, al poder reducir el tamaño de las instalaciones habituales por centros más pequeños dependiendo de la naturaleza de la actividad desarrollada.

En vista del impacto que el COVID-19 ha tenido en las organizaciones y todas las medidas previsoras que han tenido que adoptarse, como resultado trajo consigo la mejora continua, siendo una nueva lucha para innovar, sacar adelante las tareas, las gestiones y los retos laborales, lo cual es positivo ya que promueve un avance importante en el acceso a la información, uso de tecnología y herramientas para ejecutar las labores, generando una constante lucha de adaptación al entorno y construyendo estrategias empresariales cada vez más efectivas para el alcance de objetivos.

#### **2.1.4.3 Ventajas del teletrabajo para la sociedad.**

Entre las ventajas más evidentes en términos de beneficios para el país, los ciudadanos y la sociedad; sobresalen el descongestionamiento vial, lo que genera a una disminución en el

consumo de combustibles y menos contaminación ambiental. Al promoverse la virtualidad en las gestiones y procesos de las organizaciones se percibe una reducción de tiempo en los trámites, también se hace alusión a que, se facilita la inclusión social de grupos vulnerables, como personas con discapacidad quienes ahora son contratados en mayores proporciones para laborar en esta modalidad. (MTSS, 2020).

Es importante hacer hincapié en lo que refiere Nuñez & Quirós (2017).

Un factor importante que se ha destacado a partir de la práctica del teletrabajo tiene que ver con los beneficios para el medio ambiente; se indican principalmente aquellos que se relacionan de igual manera con el impacto positivo en la calidad de vida: en el aire, en el agua, en la prevención de enfermedades de la piel y en la salud en general, aspectos que no son directamente perceptibles por el teletrabajador, pero que se revelan a mediano y largo plazo. (pág. 298).

Es importante destacar el gran respiro a nivel de huella de carbono que está viviendo el planeta en general, así como la disminución el impacto del calentamiento global, lo que sin duda es positivo, incluso la organización Greenpeace refiere el teletrabajo como una de las opciones más ecológicas y económicas que puede implementar una sociedad, para aportar en la conservación del planeta y luchar contra el cambio climático.

#### **2.1.4.4 Desventajas del teletrabajo para los colaboradores**

Como parte del panorama habitual al analizar escenarios no todo es siempre es positivo, la implementación del teletrabajo ha representado una serie de acontecimientos que es importante valorar relacionados al teletrabajo y sus efectos.

Según hacen referencia Lamper & Poblete (2018), respecto a las desventajas suscitadas bajo esta modalidad de trabajo se citan los siguientes factores.

- Las personas que tienen teletrabajo suelen tener jornadas de trabajo más largas.
- Existe cierto riesgo de superposición de los límites entre el trabajo y la vida personal.
- El factor aislamiento afectaría más a las poblaciones que buscan insertarse a través del trabajo en la sociedad.
- Factores tales como la ergonomía, el aislamiento y el sedentarismo, pueden afectar la salud del trabajador según sea su entorno y estilo de vida.

Para muchos teletrabajadores la separación de la vida laboral y personal en ocasiones se dificulta, “los procesos de cambio que permiten que el individuo pase más tiempo en su casa que en el trabajo, pero que también pase más tiempo trabajando en casa, podrían ser un arma de doble filo para algunos” (OIT, 2016 p.12). Por lo que la perspectiva y manejo de la situación que genere el colaborador, el apoyo y contingencia por parte de la organización es un eje fundamental para hacer llevadera la situación.

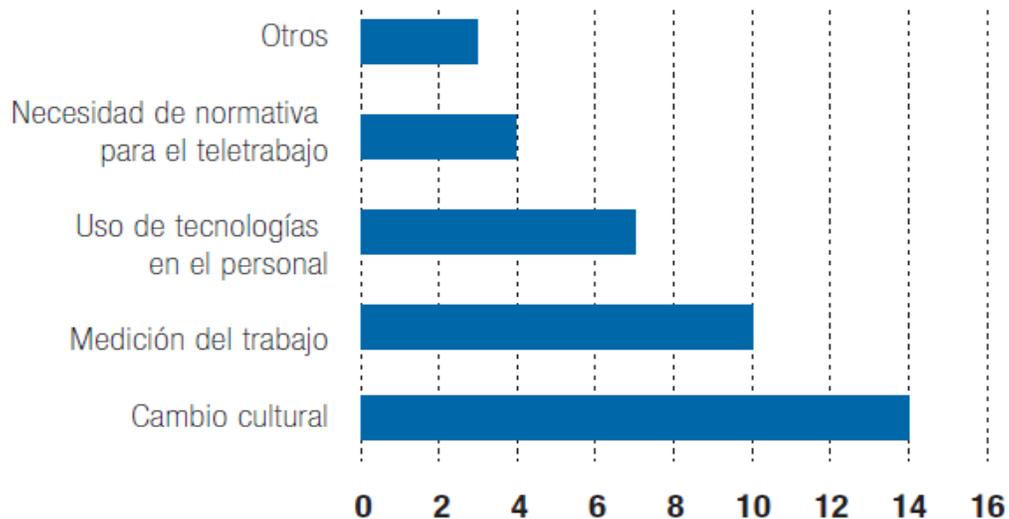
Otra afectación que ha sido evidente es el aislamiento social y profesional debido a la falta de socialización con los compañeros de la oficina, promoviendo que poco a poco la

organización pierda la esencia de su identidad o bien falta de motivación de los empleados. Se hace referencia a que se fomenta de gran manera el sedentarismo, complicaciones al momento de solventar dudas y consultas relacionados con temas laborales, dependiendo el entorno donde se desarrollen puede generar complicaciones para organizar el tiempo laboral. (Nuñez & Quiros, 2017 pág. 303).

Se puede citar también que la carga laboral incrementa, aunado de los conflictos familiares lo que puede generar estrés y alteraciones emocionales, existen complicaciones para poder identificar riesgos de carácter laboral en términos de salud ocupacional como la ergonomía, seguridad eléctrica, ventilación del anterior y accidentes, también riesgos visuales, musco esqueléticos y malos hábitos alimenticios. (abril, abril & abril, 2020 pág. 88). Todas las desventajas descritas pueden surgir en función del estilo de vida de la persona, sus hábitos, su entorno y manera de percibir las situaciones que acontecen día a día, así como el apoyo con el que cuenta, tanto de parte del núcleo familiar como de la organización para que se labora.

#### **2.1.4.5 Desventajas del teletrabajo para la organización**

A continuación, se establecen los principales retos a los que deben enfrentarse las empresas a la hora de implementar la modalidad de trabajo, según el CIDTT (2017), en su primer informe sobre el teletrabajo en Costa Rica:



*Ilustración 2 Retos a los que deben enfrentarse las empresas a la hora de implementar el teletrabajo*

Fuente: Datos tomados de “1° Informe del Estado del Teletrabajo en Costa Rica” (CIDTT, 2017).

Según se detalla en el gráfico, el principal reto o desventaja que presentan las organizaciones en Costa Rica es el cambio cultural, los cambios y medidas drásticas han impactado fuertemente este ámbito y es requerido generar esfuerzos importantes en este aspecto. La forma de medir el trabajo y los índices de desempeño de los colaboradores es un desafío importante, aunado a el uso de tecnologías, la capacitación del personal en este aspecto y la dotación de programas, sistemas y equipo de cómputo requerido por parte de organización.

Por otra parte, se han evidenciado dificultades para supervisar y controlar el trabajo de los colaboradores, lo que conlleva a una pérdida de la cultura organizacional, también el hecho del distanciamiento puede llevar al personal a fragmentarse lo que promueve un sentimiento de pérdida de identidad y pertenencia hacia la empresa. (Nuñez & Quirós, 2017 pág. 303). Por parte de la organización es implementar el uso de algún instrumento o método medible de trabajo y

producción en que acciones invierte su día para valorar el progreso y objetivos logrados a lo largo de la jornada laboral en términos de productividad.

Otra desventaja es que en ocasiones la figura de autoridad por parte de la jefatura se ve disminuida, un elemento muy importante consiste en que para migrar a esta modalidad muchas organizaciones han tenido que invertir grandes sumas de dinero en costos de equipos y telecomunicaciones para facilitar los medios de trabajo requerido a su fuerza laboral, a eso se suma la disminución de la seguridad en el sentido que al estar el trabajador conectado a una red distinta a la de la organización, puede facilitar que se produzca un ciberataque, lo que pone en riesgo la confidencialidad de la organización, también como empresa deben contemplar que no todos los trabajadores están listos para teletrabajar, por lo que es importante realizar una identificación de competencias, conocimientos y puntos por capacitar para no fracasar en este sentido. (Sesión informativa MX, 2021 párrafo 6).

Las organizaciones deben orientar grandes esfuerzos a la mejora continua, a valorar lo negativo para implementarlo de forma positiva y tratar de mantener el máximo control sobre las mismas, de esta forma no perder la sinergia que debe caracterizar a los equipos de trabajo e incentivar la promoción de estrategias exitosas en esta nueva modalidad.

#### **2.1.4.6 Desventajas del teletrabajo para la sociedad**

A nivel social se hace referencia que existe una mayor dispersión social, se presenta un incremento significativo en los gastos de infraestructura tecnológica. (Nuñez & Quirós, 2017 pág. 304), ya que las relaciones interpersonales son base de la sociedad, éstas se ven

disminuidas y en lo relacionado a las tecnologías de información pueden evidenciarse diferencias sociales al existir una brecha con el acceso a las mismas.

También se hace referencia que la sociedad en general se ve afectada negativamente por los sectores económicos como el comercio, el ocio, también al salir menos personas a las calles y reducir las relaciones sociales, provoca que el promocionarse y darse a conocer para muchas organizaciones ha sido todo un reto, donde se pasó de la presencialidad en eventos y actividades de mercadeo a dedicar casi el 100% de sus recursos a la mercadotecnia digital. (Iglesias 2021, párrafo 6).

Por lo anterior, se visualiza que en diferentes ámbitos la sociedad ha sufrido ciertas desventajas con la implementación del teletrabajo y poco a poco ha tenido que acoplarse a otras situaciones y entornos para sobrellevar las limitaciones identificadas.

### 2.1.5 Legislación vigente del teletrabajo en Costa Rica

Con la intención de generar una idealización de la evolución de Costa Rica en términos de legislación y normativa para regular el teletrabajo según la información dispuesta por el MTSS (2020), se detalla lo siguiente:

Evolución de la normativa referente al teletrabajo en Costa Rica		
Año	Decreto	Descripción
2008	Decreto N°34704	Primer decreto de teletrabajo dirigido al Sector Público.
2009	Decreto N°35434	Medida de contingencia ante la emergencia sanitaria por la influenza.
2012	Proyecto N°18459	Ley para promoción del teletrabajo.
2013	Decreto N°37695	Decreto que modifica el Decreto N°34704.
2014	Proyecto N°1935	Ley para regular el teletrabajo y Proyecto N°19422.
2015	Decreto N°39225	Dirigido al sector público.
2017	Decreto N°40121	Medida de contingencia por la construcción del puente sobre el Río Virilla
2019	Ley N°9738	Ley para regular el teletrabajo.
	Decreto N° 42083	Reglamento para regular el teletrabajo.
2020	Directriz N°073	Directriz sobre las medidas de atención y coordinación interinstitucional ante la alerta sanitaria por el COVID-19.
	Directriz N°077	Directriz sobre el funcionamiento de las instituciones estatales durante la declaratoria de emergencia nacional por COVID-19.
	Directriz N°088	Reforma al artículo 2 y 9 de la Directriz N°077, así como la adición del artículo 5 Bis.

Tabla 1 Evolución de la normativa referente al teletrabajo en Costa Rica

Fuente: Información tomada del Informe de la situación del teletrabajo ante el COVID-19, MTSS, Costa Rica. 2020

Los antecedentes en materia de teletrabajo en Costa Rica se remontan desde el 2008, siendo a la fecha la Ley N°9738 “Ley para regular el teletrabajo”, el último avance en esta materia, mismo que se mantiene vigente en la actualidad, además cabe indicar que en los últimos meses, producto de la crisis sanitaria se ha emitido normativa referente al teletrabajo, siendo éstas la Directriz N°73, N°77 y la N°88, mismas que reflejan una serie de medidas adicionales respecto a las consideraciones que deben de tener las instituciones durante su

funcionamiento en respuesta al COVID-19, con la intención de minimizar su propagación y garantizar la integridad del talento humano y su operatividad.

Tomando como referencia la Ley para Regular el Teletrabajo N° 9738, promulgada en Costa Rica el 30 de septiembre del 2019, dicha normativa se promulgó con la siguiente finalidad:

La presente ley tiene como objeto promover, regular e implementar el teletrabajo como un instrumento para la generación de empleo y modernización de las organizaciones públicas y privadas, a través de la utilización de tecnologías de la información y comunicación (Art. 1)

Siendo esta ley una pauta a seguir para lograr implementar la modalidad de trabajo de forma exitosa y justa para los empleadores y teletrabajadores, muestra una serie de lineamientos requeridos en términos de responsabilidades de los involucrados que deben conocer y aplicar en su relación laboral, mismos que serán detallados a continuación.

### **2.1.6 Reglas generales en el teletrabajo**

Según se indica en el artículo N° 6 de la Ley para Regular el Teletrabajo N° 9738, respecto a esta modalidad solo va a modificar la forma en que se efectúa el trabajo, sin afectar las condiciones ya fijadas en la relación laboral, donde se mantendrán los mismos beneficios. A continuación se citan algunas reglas indispensables.

<b>Reglas generales en modalidad de teletrabajo</b>
* Suscribir un acuerdo voluntario donde se indiquen las condiciones necesarias para la ejecución de las funciones bajo esta modalidad.
* El horario laboral podrá ser flexible siempre y cuando haya mutuo acuerdo entre partes y no afecten los procesos de trabajo y sus actividades.
* Los criterios para medir, evaluar y controlar al teletrabajador serán determinados al hacer el acuerdo o adenda y deben ser proporcionales a los aplicados en la organización.
* La incorporación de esta modalidad de trabajo debe ser voluntaria tanto para la persona trabajadora, como para el empleador y este último tiene la potestad de otorgar o revocar el teletrabajo.
* En los casos que la modalidad de teletrabajo sea una condición acordada desde el inicio de la relación laboral, la persona teletrabajadora no podrá exigir posteriormente realizar su trabajo en las instalaciones físicas de la persona empleadora, a no ser que las partes de común acuerdo modifiquen lo inicialmente pactado.

*Tabla 2 Reglas generales en el teletrabajo, ley N° 9738*

Fuente: Información tomada de la Ley para regular el teletrabajo N° 9738, art. 6

### **2.1.6.1 Obligaciones de las personas empleadoras**

En referencia al artículo N° 8 de la Ley para Regular el Teletrabajo N° 9738, sobre las obligaciones de la persona empleadora se hace alusión a lo siguiente:

<b>Obligaciones de los empleadores con colaboradores en teletrabajo</b>
* Brindar y garantizar el mantenimiento de los equipos, programas y valor de la energía según la mediación acordada entre las partes. Si el colaborador por voluntad propia solicita la posibilidad de realizar teletrabajo con equipo personal y el empleador acepta debe indicarse en la adenda o acuerdo que el equipo es propiedad de la persona teletrabajadora
* Capacitar para el uso adecuado y manejo de los equipos y programas requeridos para laborar.
* Reconocer el salario al empleado por no poder teletrabajar en casos donde; la persona teletrabajadora no reciba las herramientas o los programas o necesarios para realizar las labores, o no se le delegue trabajo o insumos, en caso de que el equipo se dañe y la persona teletrabajadora lo haya reportado en un plazo no mayor a veinticuatro horas. También que los sistemas operativos o las tecnologías de la empresa no le permitan a la persona teletrabajadora realizar sus funciones y esta situación sea debidamente reportada en un plazo no mayor a veinticuatro horas

*Tabla 3 Obligaciones de los empleadores, ley N° 9738*

Fuente: Información tomada de la Ley para regular el teletrabajo N° 9738, art. 8

Se hace referencia a que la serie de responsabilidades presentadas podrán modificarse por mutuo acuerdo y que los cambios no perjudiquen a las personas trabajadoras, respecto a los derechos y las garantías mínimas establecidas, tampoco que varíen lo relacionado a derechos irrenunciables.

### **2.1.6.2 Obligaciones de las personas teletrabajadoras**

Según detalla el artículo N° 9 de la Ley para Regular el Teletrabajo N° 9738 serán obligaciones para las personas teletrabajadoras las siguientes:

<b>Obligaciones de las personas teletrabajadoras</b>
* Cumplir con criterios de control determinados, como medición y evaluación determinados en el contrato o adenda, también respecto a temas de relaciones laborales, forma de comportarse, manejo de la información y confidencialidad.
*Informar en un plazo no mayor a veinticuatro horas cuando se presente cualquier situación donde la persona teletrabajadora no pueda realizar sus labores o estas se vean interrumpidas.
*Notificar en un plazo no mayor a veinticuatro horas a la persona empleadora, la situación acontecida y coordinar las acciones a seguir para garantizar la continuidad de sus labores en situaciones excepcionales y por requerimiento expreso de la persona empleadora, la persona teletrabajadora podrá acudir al centro de trabajo a continuar con sus labores.
*La persona teletrabajadora debe cumplir con el horario establecido en su jornada laboral y estar disponible para la persona empleadora durante dicho horario. El incumplimiento de lo anterior es considerado como abandono de trabajo.

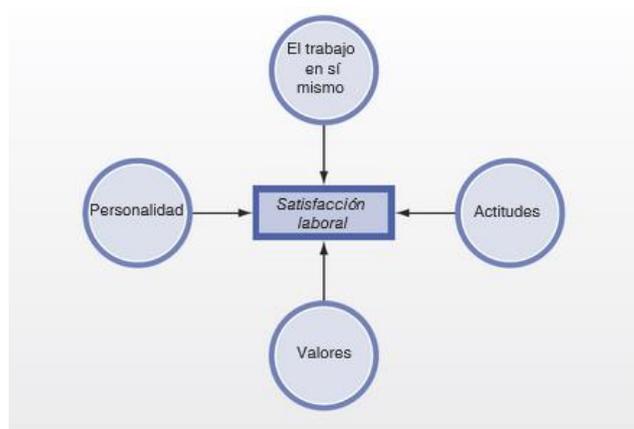
*Tabla 4 Obligaciones las personas teletrabajadoras, ley N° 9738*

Fuente: Información tomada de la Ley para regular el teletrabajo N° 9738, art. 9

### **2.1.7 Teletrabajo y la satisfacción laboral**

Usualmente los colaboradores desarrollan sentimientos o actitudes hacia diferentes situaciones en las empresas, entre ellas puede mencionarse la jefatura, las posibilidades de lograr algún ascenso, la alimentación que venden en el centro de trabajo, los beneficios percibidos y demás circunstancias, es por eso por lo que “la satisfacción laboral es una de las actitudes más importantes para las organizaciones. Refleja nuestras actitudes y sentimientos sobre nuestro trabajo. La personalidad, los valores, otras actitudes y el trabajo en sí mismo influyen fuertemente en ella”. (Griffin, Phillips y Gully 2020, pág. 128). El tema de la satisfacción laboral en las organizaciones es un aspecto sumamente sensible, depende en gran parte de la percepción de cada colaborador y la interpretación que brinde a los estímulos que recibe, no siempre va a generar el mismo efecto en todas las personas.

El grado de satisfacción que cada colaborador tenga en su trabajo va a verse muy influenciado por la naturaleza de su puesto, adicional a eso incluye si a la persona le agrada las funciones que se realiza, es importante como organización visualizar que este sentimiento exista fuera y dentro de las funciones que se desempeñan, según hacen referencia (Griffin et al 2020), las 4 fuerzas que más influyen en la satisfacción laboral son las siguientes:



*Ilustración 3 Las cuatro fuerzas que más influyen en la satisfacción laboral*

Fuente: Imagen tomada libro Comportamiento Organizacional, Administración de Personas y Organizaciones, Griffin, Phillips y Gully 2020.

Todos los factores que influyen la satisfacción laboral, surgen desde una punto de vista muy intrínseco, va a interferir aspectos como la forma en que cada personas maneje las relaciones con los compañeros, los superiores, incluso el actuar de un colaborador sea este positivo o negativo puede ser un modelo a seguir para los demás compañeros, en este aspecto entra en juego el nivel de influencia que hay sobre los demás, aspectos como la forma de autoevaluación personal, la meticulosidad con que se realicen las funciones, van muy ligadas a la satisfacción. Por otra parte, la insatisfacción laboral tiene estrecha relación con niveles de ausentismo y rotación mayores, también relacionado a estilo de vida, abuso de sustancias, relaciones familiares. (Griffin et al 2020).

La satisfacción laboral en las organizaciones puede relacionarse con varias teorías existentes, a continuación, se detallan algunas de ellas:

### 2.1.7.1 Teoría de necesidades de Maslow

Es una de las teorías motivacionales más conocidas, se basa en las jerarquías de las necesidades humanas, tal como detalla Chiavenato (2017):

Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él. Algunas de esas necesidades son conscientes, mientras que otras no. (pág. 43).

Abraham Harold Maslow, hace referencia a que la conducta humana se rige por ciertas necesidades catalogadas como primarias y secundarias, mismas que se representan por la siguiente pirámide.



• **Figura 2.8** Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow.

*Ilustración 4 Pirámide de las necesidades humanas de Maslow*

Fuente: Tomado del libro Administración de Recursos Humanos, Chiavenato 2017.

La imagen presentada hace alusión a las diversas necesidades que el ser humano debe tener satisfechas, según su orden de importancia, las necesidades fisiológicas son las propias de cada persona, donde denominan las biológicas y exigen satisfacción continua para garantizar la supervivencia en el tiempo, éstas predominan sobre las demás necesidades. Seguidamente su muestra las necesidades de seguridad que representan la protección de cualquier peligro, están relacionadas íntimamente con la supervivencia del individuo, son sentimientos de protección y resguardo, tiene que ver mucho a nivel empresarial con la seguridad laboral. Las necesidades sociales, tienen relación con el intercambio de afecto, de amor, relaciones entre compañeros o familia, la aceptación juega un papel fundamental, si estas necesidades no se satisfacen la persona tiende a mostrarse de forma hostil y antagonista con los que la rodean, lo que genera sentimientos de frustración y soledad. Las necesidades de estima tienen que ver con la autovaloración y la autoestima, el estatus, el prestigio, lo que genera confianza en sí mismo, fuerza y valor, de no verse satisfechas genera sensaciones de inferioridad, dependencia e incluso desamparo. Finalmente, las necesidades de autorrealización llevan al individuo a desarrollarse de forma continua y a sacarle el máximo provecho a su potencial, esta influenciada con el sentimiento de superación. (Chiavenato, 2017 pág. 43)

Esta teoría puede relacionarse con la motivación que genera el teletrabajo, ya que laborar desde el hogar en tiempos de pandemia puede influir en la percepción de sentimientos de seguridad, se puede conciliar mejor la vida personal y familiar en muchos casos, permitiendo incluso disponer de mayor tiempo para planificar la alimentación y otros aspectos que representan una mejora calidad de vida, además muchos colaboradores perciben un mayor empoderamiento e independencia de sus puestos de trabajo, lo que genera sensaciones de

estima, y puede presentar un aumento en la productividad, lo que podría conllevar percepciones de autorrealización.

### **2.1.7.2 Teoría de los dos factores de Herzberg**

Esta teoría hace alusión a que los individuos se ven influenciados por dos factores en términos de satisfacción laboral, los factores higiénicos y los motivacionales. Los factores higiénicos están relacionados con las condiciones que rodean a un colaborador en su trabajo y contemplan de forma integral aspectos como salario, beneficios sociales, políticas, relaciones laborales, básicamente es el contexto del puesto laboral. Sin embargo, éstos tienen influencia limitada para impulsar a los colaboradores, si estos factores son óptimos evitan la insatisfacción, pero no generan una satisfacción duradera en el tiempo. Por otro lado, están los factores motivacionales, representan el contenido del puesto de trabajo como tal, las funciones, las responsabilidades, abarca sentimientos de realización y reconocimiento de esfuerzos de índole profesional, son visualizados como desafíos que generan satisfacción duradera, si estos factores se visualizan como ideales la motivación y satisfacción incrementa, de lo contrario puede reducirse y generar sentimientos contrarios. (Chiavenato, 2017 pág. 45).

Valorando esta teoría con la relación con el panorama actual del teletrabajo, esta modalidad genera enriquecimiento en muchos aspectos de la vida del colaborador, como en su entorno, el desempeño de sus funciones, se promueve una ampliación de los horizontes existentes con la forma de trabajar, lo que representa todo un desafío en las actividades del puesto, mismas que se han acoplado exitosamente en muchas organizaciones, y a nivel de gestión del talento humano se han promovido nuevas prácticas y acciones que enriquecen los puestos de trabajo, la calidad de vida del colaborador y la preocupación por el bienestar físico

y mental de las personas que laboran desde el hogar, lo que genera aumento de la satisfacción de las mismas.

### **2.1.7.3 El modelo contingencial de motivación de Vroom**

Victor Vroom propone que la motivación es el valor que una persona pone en los posibles resultados que generarán sus acciones y las expectativas que dichas metas se hagan realidad. Según Vroom, la motivación de las personas se ven influenciada por los objetivos individuales, entre ellos el deseo personal de alcanzar una determinada meta, aspiraciones salariales, seguridad laboral, reconocimiento. Como segundo factor se menciona la relación que el colaborador percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individual es y finalmente la capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad. (Chiavenato, 2017 pág. 47).

En la actualidad puede relacionarse con la satisfacción laboral en el teletrabajo, en el sentido que dependiendo en que cada persona tenga un equilibrio de su vida personal y laboral, la forma que ejecute sus labores, el empeño que le dedique a cada labor encomendada, la manera de gestionar su rol de trabajo, su entorno y sus relaciones interpersonales, pueden impactar de forma positiva o negativa la satisfacción laboral, ya que una gestión efectiva de tiempo puede promover un mejor desarrollo personal en términos de logro de objetivos y alcance de resultados personales deseados, o por el contrario podría ser un eslabón que genere consecuencias si no se conduce de la mejor manera.

### 2.1.8 Tecnologías de información y comunicación (Tics)

A nivel mundial se está promoviendo la práctica del teletrabajo, lo anterior no sería posible sin las tecnologías digitales, las organizaciones están haciendo frente a un gran cambio en cuanto a prácticas laborales propias de la globalización, la era digital y las necesidades que han surgido debido a la pandemia, ya que “la transformación digital forzosa y masiva por la pandemia, ha mostrado que la educación puede realizarse de manera digital, los trabajos remotos y modelos de comercialización en línea se fortalecerán a través de plataformas digitales”. (Hernández 2020, pág. 3).

La sociedad y el ámbito laboral en general están experimentando múltiples cambios, requerimientos, innovaciones, destrezas para poder adaptarse a las necesidades actuales y también una inversión económica importante por parte de las organizaciones para poder fortalecerse en este sentido, tal como hace referencia el CIDTT, (2017):

Las tecnologías digitales promueven nuevos paradigmas de gestión, como es el caso del teletrabajo que desplaza el presencialismo, el uso del papel, la disminución de traslados promoviendo mayor eficiencia, transparencia, trabajo en tiempo real, una práctica laboral más orientada hacia objetivos y más autónoma a través de las TIC. Lo anterior crea brechas dentro de las organizaciones en la velocidad de respuesta ante estos cambios del entorno. (pág. 68)

Valorando la importancia de las TICS en los últimos tiempos, sin duda la herramienta básica e irremplazable es la conexión a internet, pero también hay una gran variedad de herramientas que ofrece la tecnología para facilitar al teletrabajador desempeñar sus funciones de forma eficiente, ya que los avances en este campo juegan un papel protagónico, ya que el

teletrabajo en conjunto con la tecnología se complementa entre sí, por lo que es importante visualizar lo que indica Hernández, (2020):

En tiempos de coronavirus, la tecnología es una herramienta útil para evitar el crecimiento de contagios a través de aplicativos que permiten el trabajo remoto, comercio electrónico, telesalud, educación en línea, geolocalización para detección de infectados y comunicación social, entre otros. (Pág. 1).

Los tiempos de pandemia, han permitido a muchas organizaciones visualizar una serie de oportunidades, aspectos de mejora, estrategias de desarrollo y cambios que les han hecho crecer, surgir y ajustarse a un mundo globalizado donde las tecnologías avanzan rápidamente, lo que ha traído como resultado la innovación y mejora de múltiples procesos, ya que se han visto forzadas a idear formas de gestionar sus procesos, que con anterioridad ni siquiera habían sido contemplados. Esto implica que han tenido que reinventarse y acá esta investigadora señala que tanto las personas como las organizaciones han tenido que reinventarse, ser creativos para poder sobrevivir ante el Covid y lograr resultados en medio de una pandemia de efectos devastadores.

Algo muy importante de tomar en cuenta cuando se habla de la relación de las tecnologías de información y el teletrabajo es la ciberseguridad, tal como refiere Hernández, (2020):

El desconocimiento sobre medidas de seguridad de las personas que trabajan desde casa es un escenario que ha favorecido a los cibercriminales. La ausencia de políticas de seguridad adecuadas para los dispositivos en los hogares y propiedad de la empresa para la continuidad de trabajo desde casa es un factor de riesgo si la conexión es desde una red Wifi doméstica. (pág. 3).

Es evidente que los incidentes cibernéticos han aumentado con la pandemia, ya que los ciberdelincuentes encuentran oportunidades de robar datos, estafar, generar ataques mediante virus o bien difundir información falsa, por motivo de las debilidades técnicas y humanas que presentan las personas que laboran desde casa en materia de seguridad informática. Lo anterior debe generar que las entidades se enfoquen en “fortalecer la gestión del riesgo tecnológico y crear políticas de prevención y detección, como: actualizar software, reforzar mensaje sobre medidas de seguridad para el teletrabajo, habilitar sistemas antispam, reforzar contraseñas, crear backups y poseer planes de contingencia. (Hernández 2020, pág. 3). Ejecutar dichas acciones orientará a las organizaciones a reinventar sus tecnologías, con la intención de generar modos de lograr sus objetivos con soluciones que faciliten su desempeño y aseguren su privacidad como empresa.

### **2.1.9 La salud y el teletrabajo**

Es muy importante comprender a qué se refiere el término salud, ya que existen diferentes conceptos, sin embargo, la gran mayoría se encuentra alineado a la definición que indica la Organización Mundial de la Salud (1948): “La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”. Esto refiere que la salud contempla una visualización integral del bienestar total de una persona contemplando todos sus ámbitos como ser humano.

Para contar con salud es necesario incentivar diferentes aspectos que impacten de forma positiva cada uno de los ámbitos de la vida, dado que para tener una salud integral es requerido enfocarse en la misma medida en la parte física, mental y social, todas son importantes. Es por eso por lo que Corbin (2018) señala que existen diferentes tipos de salud, siendo estas las siguientes:

- **Salud Física**

Hace alusión a la condición física de forma general de las personas en un momento determinado, se relaciona con la ausencia de enfermedad y buen funcionamiento fisiológico del organismo incluye actividades como descansar y dormir bien, alimentarse bien, hacer deporte, cuidar la higiene personal.

- **Salud Mental**

También conocida como salud emocional, se caracteriza con sentirse bien con uno mismo, a estar motivado con la vida y tener objetivos vitales que le ayuden vivir los días con optimismo y esperanza, a la capacidad de resiliencia y de hacer frente a los problemas y de gozar de un equilibrio emocional, autonomía y una vida libre de estrés y preocupaciones excesivas.

- **Salud Social**

Gran parte del bienestar de las personas está determinado por las condiciones que las rodean, la salud social no es simplemente el hecho de tener amigos o no, sino que tiene que ver con las condiciones de vida, como, por ejemplo, tener un trabajo estable, estabilidad económica, tener acceso a atención sanitaria, acceso a actividades recreativas y de ocio.

Por otro lado, en las organizaciones existe un tipo de salud que es muy importante que esté presente, en este caso se hace referencia a la salud ocupacional, misma que se le dará el mayor énfasis ya que es indispensable por que vela por el bienestar físico, mental y social de los colaboradores de las organizaciones y adicionalmente pretende generar un ambiente de trabajo seguro y sano.

### **2.1.10 Salud ocupacional y el teletrabajo**

Según describe Carrera, Rivadeneira, Avarrete y Paredes (2019) la salud ocupacional tiene la siguiente definición:

Es el conjunto de actividades dirigidas hacia el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores. Se tienen además dentro de este grupo de actividades a actividades como diagnóstico precoz y tratamiento oportuno de enfermedades ocupacionales, readaptación laboral y la atención de las contingencias derivadas de los accidentes de trabajo y de las enfermedades ocupacionales a través del mantenimiento y mejoramiento de sus condiciones de vida. (pág. 6)

Como complemento a la definición anterior según la Organización Mundial de la Salud (OMS), define la salud ocupacional de la siguiente manera:

Es una ciencia multidisciplinaria dirigida a promover y proteger la salud de las personas trabajadoras mediante la prevención y el control de enfermedades y accidentes en el trabajo, así como la eliminación de los factores y condiciones que ponen en peligro su salud y seguridad. Además, procura generar y promover un ambiente de trabajo equilibrado, estableciendo organizaciones que cumplan con los estándares que permitan el bienestar físico, mental y social de las personas, contribuyendo de manera efectiva al desarrollo sostenible y permitiendo su enriquecimiento humano y profesional desde el trabajo.

Lo anterior hace referencia a que en cada organización existen riesgos para los trabajadores ya sea en el desempeño de sus funciones o bien en las instalaciones donde se

localizan, estos riesgos pueden atentar contra la salud del colaborador y es precisamente en ese punto, donde la salud ocupacional interviene para minimizar de la mejor forma posible los mismos, con la intención que el talento humano pueda gozar de salud en sus puestos de trabajo con la implementación de las mejores condiciones posibles.

#### **2.1.10.1 Riesgos en el teletrabajo**

Para generar una mejor comprensión del término riesgo entiéndase como “la combinación del grado de exposición, la probabilidad y de las consecuencias que podrían derivarse de la materialización de un peligro en el sitio de trabajo”. (Carrera Et al. 2019, pág. 8). Los riesgos pueden conllevar a los colaboradores a sufrir lesiones, patologías, daños o bien enfermedades derivadas del trabajo.

Tomando como referencia la guía de salud ocupacional y prevención de los riesgos en el teletrabajo, emitida por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, misma que cuenta con una vigencia del 2018 al 2022, se hace referencia a una serie de riesgos que pudiesen presentarse en esta modalidad con sus respectivas medidas preventivas, mismos que serán analizados a continuación:

#### **Riesgos locativos**

Son los riesgos generados por las condiciones de la sección de la casa, oficina o espacio destinado para trabajar que provocar daño a la salud del teletrabajador si no cuenta con las dimensiones óptimas para realizar el trabajo de una forma cómoda y segura.

A continuación, se detallan una serie de pautas para prevenir riesgos de esta índole.

<b>Recomendaciones para prevenir riesgos locativos</b>
* Evitar colocar muebles u objetos que puedan provocar caídas o golpes.
* Disponer de suficiente espacio debajo del escritorio para movilizar las piernas (ancho mínimo 70 cm, preferiblemente más de 85 cm).
* Ubicar los cables eléctricos y de línea telefónica junto a las paredes o detrás del escritorio, bien organizados, con el fin de evitar que queden atravesados en zonas de paso, de los movimientos de la silla o que le incomoden para realizar el trabajo.
* Identificar y controlar los riesgos debido a superficies irregulares o dañadas, techos, escaleras, paredes o ventanas defectuosos.
* La superficie del piso debe permitir el desplazamiento de la silla de trabajo.

*Tabla 5 Recomendaciones para prevenir riesgos locativos*

Fuente: Tomado de la guía de salud ocupacional y prevención de los riesgos en el teletrabajo (MTSS)

## **Riesgos Eléctricos**

La guía de salud ocupacional y prevención de los riesgos en el teletrabajo, emitida por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social hace referencia a que estos riesgos son producidos por instalaciones o aparatos que usen electricidad que puedan provocar electrocución o quemaduras.

A continuación, se detallan una serie de pautas para prevenir riesgos de esta índole.

<b>Recomendaciones para prevenir riesgos eléctricos</b>
* No tratar de realizar ajustes a las instalaciones eléctricas, ni intentar reparar equipos. esto debe ser realizado por personal especializado.
* Utilizar una UPS “sistema de alimentación ininterrumpida con supresor de picos” para proteger el equipo informático y electrónico.
* Usar una regleta con certificado UL y deben garantizar la continuidad del conductor de tierra.
* Evitar limpiar cualquier equipo mientras estén conectados; si hubo derrame con líquidos, café, té y cualquier otra bebida, es importante desconectarlos de la corriente eléctrica o mejor aún, evite comer o tomar alguna bebida en el mismo lugar que ocupe el equipo eléctrico.
* Asesorarse y revisar las instalaciones eléctricas, con un experto calificado y brindarles mantenimiento preventivo.
* Disponer de tomacorriente de fácil acceso, monofásico, polarizado (con dos ranuras planas, larga para neutro y pequeña para fase) y aterrizado (con una ranura redonda para la tierra).
* No sobrecargar el tomacorriente conectando más equipos de su capacidad.

*Tabla 6 Recomendaciones para prevenir riesgos eléctricos*

Fuente: Tomado de la guía de salud ocupacional y prevención de los riesgos en el teletrabajo (MTSS)

## **Riesgos Físicos**

La guía de salud ocupacional y prevención de los riesgos en el teletrabajo hace referencia a factores ambientales que puedan generar algún efecto negativo en la salud de la persona teletrabajadora.

A continuación, se detallan una serie de pautas para prevenir riesgos de esta índole.

<b>Recomendaciones para prevenir riesgos físicos</b>
* Informarse de cuáles condiciones son las óptimas en términos de espacio, iluminación, ventilación y ruido.
* Tener presente que niveles altos de ruido puede generar lesiones auditivas.
* Evitar las vibraciones en el lugar de trabajo ya que puede afectar la columna vertebral y dolores de cabeza.
* El deslumbramiento, las sombras, la fatiga y el reflejo a causa de una mala iluminación.

*Tabla 7 Recomendaciones para prevenir riesgos físicos*

Fuente: Tomado de la guía de salud ocupacional y prevención de los riesgos en el teletrabajo (MTSS)

## Riesgos Ergonómicos

Esta guía hace referencia a que se originan cuando la persona teletrabajadora realiza algún tipo de movimiento, postura o acción que le produce un daño a su salud durante su jornada de teletrabajo.

A continuación, se detallan las pautas para prevenir riesgos de esta índole

<b>Recomendaciones para prevenir riesgos ergonómicos</b>
* Evitar posturas inadecuadas, levantamiento de cargas con mala técnica, movimientos repetitivos.
* El disponer con el equipo adecuado y tomar las medidas preventivas necesarias, nos permite evitar posibles lesiones de tipo músculo esqueléticas, como lumbalgias, desviación de columna, entre otros

*Tabla 8 Recomendaciones para prevenir riesgos ergonómicos*

Fuente: Tomado de la guía de salud ocupacional y prevención de los riesgos en el teletrabajo (MTSS)

Si se siguen todas las pautas establecidas con anterioridad, tanto con la contingencia de la organización, como del colaborador, es muy probable que la calidad de vida fluya de forma natural y positiva, por lo que hay que velar desde el enfoque de salud ocupacional por minimizar al máximo los factores que puedan significar riesgo y generar accidentes laborales o enfermedades ocupacionales.

### **2.1.10.2 Condiciones que debe tener el espacio de teletrabajo**

En seguimiento a las recomendaciones facilitadas por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, es importante seguir los pasos citados en la guía de salud ocupacional y prevención de los riesgos en el teletrabajo.

- Con respecto al espacio físico es requerido contar con al menos dos metros cuadrados libres y la altura del cielo raso no sea inferior a 2,5 m.
- Es necesario que el lugar de trabajo se ventile, mediante luz natural como ventanas, puertas o bien medios mecánicos como abanicos o aire acondicionado, para que la calidad del aire sea buena y haya confort térmico.
- Asegurarse que las fuentes de luz no generen deslumbramientos o reflejos molestos.
- El lugar donde se teletrabaje debe aislar ruidos externos, como el tráfico o vecinos, niños.

#### **2.1.10.3 Condiciones ideales de las herramientas usadas para teletrabajar**

Siguiendo las recomendaciones emitidas en la Guía de Salud Ocupacional y prevención de los riesgos en el teletrabajo se hace referencia a lo siguiente.

- Es requerido que el escritorio o mesa tenga el tamaño adecuado para colocar el equipo informático, además de adaptarse a las dimensiones corporales de la persona teletrabajadora.
- La silla debe contar con asiento, respaldo y descansabrazos, ajustable en altura y base giratoria, con rodines, y es importante que brinde apoyo adecuado a la espalda, principalmente en la zona lumbar y torácica.
- El monitor debe estar ubicado frente a la persona teletrabajadora y el borde superior debe situarse al nivel de los ojos.

#### **2.1.10.4 Enfermedades ocupacionales más frecuentes en teletrabajo**

Las enfermedades ocupacionales también son conocidas comúnmente como profesionales, mismas que son definidas por la OIT, (2013) de la siguiente manera:

Son enfermedades contraídas como consecuencia de una exposición a los factores de riesgo originados por el trabajo. El reconocimiento del origen profesional de una enfermedad, a nivel individual, requiere que sea establecida la relación de causalidad entre la enfermedad y la exposición del trabajador a ciertos agentes peligrosos en el lugar de trabajo. (párrafo 2).

Una vez que una enfermedad de trabajo se diagnostica, se hace una correlación con lo que originó la misma y es cuando se reconoce como ocupacional, estas enfermedades muchas veces pasan desapercibidas si se comparan con los accidentes en el trabajo, sin embargo, es muy común que se presenten, por lo que se generará un análisis de los padecimientos más suscitados en la modalidad de teletrabajo.

### **Fatiga ocular**

Según hace referencia Boyd (2020) respecto a este padecimiento se dice que:

La fatiga ocular relacionada con las pantallas electrónicas afecta a personas de todas las edades. Si pasa horas enteras del día utilizando estos dispositivos digitales, es posible que note que tiene visión borrosa, y que sus ojos están adoloridos y cansados. También puede notar que sus ojos se secan, y lloran o arden. Este cansancio ocular no es distinto de los síntomas que se pueden tener después de leer, escribir o hacer “trabajo de cerca”. (párrafo 2).

Teniendo siempre los dispositivos electrónicos como mediadores para realizar el desempeño de las funciones de índole laboral, se requiere adoptar ciertas acciones para generar un bienestar en este aspecto, ya que aun más en la modalidad de teletrabajo el estar tanto tiempo

frente al computador, sin parar, sin hacer pausas activas o bien sin dejar descansar los ojos cada cierto tiempo, genera que este malestar incremente. Algunas de las recomendaciones para la salud ocular que brinda Boyd (2020), se basan en lubricar los ojos cada cierto tiempo, utilizar lentes para computadora, ajustar el brillo y el contraste del equipo, evitar destellos y optar una posición estratégica a la hora elegir el lugar de trabajo para evitar molestias visuales.

### **Los trastornos musculoesqueléticos**

Este tipo de padecimientos “se originan por la sobrecarga muscular en actividades laborales no solo por la fuerza y movimientos repetitivos con intensidad, frecuencia y duración definidas, sino también por las posturas adoptadas” (Venegas & Rodríguez, 2021. Pág.60).

Se manifiesta afectando los músculos, articulaciones, tendones, huesos, ligamentos, incluso el sistema circulatorio, a continuación, se detallan los padecimientos más frecuentes en la modalidad de teletrabajo.

- **Dolor Lumbar**

Este es un padecimiento muy común en trabajos administrativos y ahora presentado en el teletrabajo y “se refiere a un dolor que se siente en la región lumbar (RAE, 2020), con este padecimiento se puede presentar molestias a nivel de espalda o generase alguna limitación de movimiento. Ahora bien, “sus causas pueden ser no mecánicas o mecánicas, dentro de estas están las relacionadas al ambiente laboral que generalmente son producidas por labores pesados, movimientos repetitivos y que involucren largas horas en una misma posición”. (Rappaccioli Hernández y Zamora, 2021 pág. 4).

El hecho de teletrabajar todo el día puede generar una sobre carga muscular, por lo que se recomienda utilizar almohadones para el refuerzo en la zona lumbar, además adoptar la mejor postura posible para que la espalda, cuello y brazos tengan los cimientos requeridos para que sufran lo menos posible.

- **Síndrome del túnel carpiano**

Este padecimiento es destaca entre los problemas de salud que más afecta a los colaboradores para poder efectuar de forma normal sus actividades laborales, “esta condición está relacionada con esfuerzos manuales, posiciones manuales forzadas, movimientos repetitivos, herramientas vibratorias y presión en la muñeca. Es conocido también como parálisis tardía del nervio mediano”. (Rodríguez et al, 2020 pág. 70).

El padecimiento suele presentarse de forma unilateral, principalmente en la mano dominante, sin embargo podría pasar que se presente en ambas, en muchas ocasiones los síntomas suelen pasar desapercibidos para muchas personas, lo que genera que se realicen diagnósticos tardíos y dificulten un tratamiento y rehabilitación oportuna, muchas veces cuando se detecta ya el nervio está muy dañado y se suele recurrir a tratamiento quirúrgico, incluso muchas veces ni la cirugía resuelve por completo el padecimiento y quedan secuelas. (Rodríguez et al, 2020 pág. 71).

- **Síndrome cervical por tensión**

La Organización Mundial de la Salud (OMS), describe el dolor cervical como "aquel conjunto de signos y síntomas que alteran el normal comportamiento de las estructuras localizadas en la región del cuello, donde se encuentran las vértebras cervicales, ocasionando trastornos en el sistema musculoesquelético y en el tejido conectivo.”

Es muy común a razón de implementación del teletrabajo, que muchas personas decidan trabajar desde la cama, con su celular o tableta, en lugar de utilizar el computador, lo que genera posturas no aptas que exponen al cuerpo, especialmente a la columna y extremidades superiores a una sobrecarga y se pueden sufrir lesiones. (Campo 2020, párrafo 4). Por lo anterior el disponer de un lugar adecuado para teletrabajar, ser conscientes de las posturas que se adoptan al desarrollar van a influir significativamente en la calidad de vida, ya que según refieren Prendas, García, Acosta, Cordero & Pedroso (2016):

Cuando se adopta una mala postura o se ejercita mal el cuerpo, se producen adaptaciones en la musculatura débil, que se debilita aún más y debe soportar mayor carga y tensión; se volverá más rígida, corta y aparece el dolor. (pág. 204).

Por lo anterior, es que radica la importancia de informarse y conocer las posturas sugeridas para no sobrecargar los músculos y que estos trabajen con el mínimo esfuerzo y recargo y así prevenir la aparición de este trastorno musculoesquelético.

### **Síndrome de Burnout**

Este síndrome se puede referir a un tipo de estrés que genera el ambiente laboral, donde se manifiesta un estado donde se siente gran agotamiento físico, emocional y mental, es un proceso que se va dando de forma paulatina, donde los colaboradores pierden su interés y motivación hacia sus asignaciones, disminuye el sentido de responsabilidad y puede generar depresiones profundas. Dentro de sus factores de riesgo se evidencia la falta de conciliación

en el ámbito laboral y personal, además de llevar a cabo múltiples funciones al mismo tiempo, los síntomas más evidentes son agotamiento emocional, despersonalización y falta de realización personal. (García, 2020).

Este padecimiento engloba una afectación integral, desde el punto de vista personal y social, además de interferir con el desempeño dentro de la organización, por lo que en éstas situaciones se destaca la importancia de ser capaz de respetar los límites entre la vida laboral y la familiar, planificar cómo se va a gestionar el tiempo y desarrollar las tareas para tener un plan de trabajo a seguir, con objetivos por alcanzar durante el día y no incurrir en múltiples repercusiones y afectaciones aún mayores.

### **Tecnoestrés**

El estrés se denomina como “una respuesta de adaptación, mediada por diferencias individuales, procesos psicológicos, o ambos, consecuencia de cualquier acción externa (ambiental), situación o suceso que somete a demandas psicológicas, físicas, o ambas, excesivas a una persona.” (Koontz, 2017, pág. 346).

Las diferentes condiciones en que una persona desempeñe su trabajo, su entorno, su calidad de vida en términos de salud ocupacional, pueden influir en generar un desgaste generalizado conocido como estrés, que pueden afectar en su desempeño físico, mental y laboral.

El tecnoestrés, es uno de los padecimientos más frecuentes en la actualidad y de los cuales hay mayor reporte de casos, y además se ha identificado un aumento importante de este padecimiento asociado al uso exhaustivo de las nuevas tecnologías, para esta definición Rappaccioli et al, (2021) hacen referencia a lo siguiente:

Es un estado psicológico negativo que se relaciona con la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación, viene condicionado por un desajuste entre las demandas y los recursos brindados, lo que provoca un alto nivel de activación psicofisiológica, malestar y el desarrollo de actitudes negativas hacia la tecnología.

(pág. 4)

En relación con lo anterior, Rappaccioli et al, (2021) hace referencia a tipos de tecnoestrés, mismos que se detallan a continuación:

- **Tecno ansiedades:** Es la más común, la persona que lo padece suele experimentar niveles altos de activación fisiológica, produciendo tensión y malestar.
- **Tecnofobias:** es la ansiedad ante la presencia de tecnología provocando pensamientos hostiles y agresivos hacia ésta.
- **Tecno fatiga:** se manifiesta como fatiga, cansancio mental y agotamiento cognitivo .
- **Tecno adicción:** es el deseo incontrolable de estar conectado a todas horas.

En el ambiente laboral el estrés es un tema de cada día, sin embargo, es importante enfatizar que el grado en que éste se manifieste en cada persona, está influenciado por la forma de ser, la manera de organizar el trabajo y de las tareas asignadas, todo recae en una adaptación al contexto tecnológico que se está viviendo en la actualidad.

## **Trastornos Mentales**

Desde el año 2010 la Organización Internacional del Trabajo (OIT), incorporó en la lista de enfermedades ocupacionales los trastornos mentales, misma que indica que “no se refiere sólo a patologías graves, sino también a trastornos comunes como la depresión, la ansiedad, el estrés

por el trabajo o casos de agotamiento que pueden ser tratados de forma adecuada si son manejados correctamente.”

Es importante valorar lo que detalla la OIT (2020), en relación con este tema se dice que:

Factores de riesgo psicosocial como las altas cargas y ritmos de trabajo, las largas jornadas laborales, la percepción de tener que estar disponible en todo momento y en todo lugar, la falta de desarrollo profesional, la excesiva fragmentación de las tareas, la escasa autonomía y control sobre las tareas, una pobre cultura organizativa y conductas de ciberacoso pueden, entre otros, afectar negativamente a la salud mental de los teletrabajadores, causando enfermedades profesionales como el agotamiento físico y mental (burnout), el estrés relacionado con el trabajo y la depresión.(párrafo 3).

Todo lo anterior deja en evidencia que el entorno que rodee al colaborador y su estilo de vida influye en gran manera en su salud mental, ya que laborar desde el hogar en algunos casos representa un incremento en sentimientos como soledad, angustia ansiedad y es en muchos casos cuando surge la depresión y el aislamiento social.

## **2.2 MARCO CONCEPTUAL**

A continuación, se detallan una serie de definiciones consideradas relevantes para la presente investigación.

### **2.2.1 Gestión de Talento Humano**

Según hace referencia Chiavenato (2020), respecto a este término se dice lo siguiente:

La GTH es un campo muy sensible relacionado con la misión, visión del futuro, mentalidad, cultura corporativa y valores que predominan en cada organización. Depende en extremo de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la estructura organizacional, la cultura corporativa, las características del mercado y del negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables. (pág.8).

Cada entidad debe gestionar sus acciones, según su forma de trabajo y estructura organizacional, ya que la gestión de talento humano involucra múltiples factores y procesos que se deben valorar para orientar el abordaje de estratégicas según sus características, y así abordar de la mejor manera las decisiones y que éstas sean congruentes con los objetivos propuestos.

### **2.2.2 Gestión de cambio**

Según hace referencia KMPG (2020), respecto a este proceso indica que:

La gestión del cambio es un enfoque estructurado e intencional que busca apoyar a las personas a vivir un proceso de cambio. Tiene como fin preparar, habilitar y apoyar al personal para que puedan aceptar y potencializar el proceso dentro de su organización. (pág. 28).

A nivel organizacional es indispensable valorar aspectos como; contar con una buena comunicación, capacitar al personal frente a nuevas tecnologías, información de los nuevos retos y objetivos; son acciones que harán la diferencia en cuanto a la forma en que el personal percibe

el proceso de cambio, adicionalmente, alinea al talento humano con lo planificado y esto influye significativamente con alcance lo logros proyectados.

### **2.2.3 Objetivos organizacionales**

Se conoce como “el resultado deseado que se pretende alcanzar dentro de un periodo determinado” (Chiavenato 2019, pág. 70). Es importante tener presente que, para poder definir de una manera exitosa los objetivos de la organización es requerido hacer una valoración de todo el panorama empresarial y disponer de una estrategia para que estos sean alcanzables en función de aspectos globales como los son la misión y visión de la entidad.

### **2.2.4 Salud ocupacional**

Este término está asociado al ámbito laboral y según CNR (2015), es definido como:

Todas las acciones que tienen como objetivo promover y mantener el mayor grado posible de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las profesiones y ocupaciones; prevenir todo daño a la salud de éstos por las condiciones de su trabajo; protegerlos en su trabajo contra los riesgos resultantes de la presencia de agentes perjudiciales a su salud; así como colocarlos y mantenerlos en un puesto de trabajo adecuado a sus aptitudes fisiológicas y psicológicas.

La salud ocupacional tiene la intención de reducir o minimizar al máximo los riesgos para los trabajadores y que estos desempeñen sus funciones en las mejores condiciones posibles, así generar una exposición a riesgos laborales menor, por lo que una tarea de gran importancia en las organizaciones y es requerido disponer de un plan de acción en cuanto a las medidas que se tomen, máxime en tiempos de pandemia.

### **2.2.5 Calidad de Vida**

En lo relacionado por este término, afirma que calidad de vida es “conjunto de factores que da bienestar a una persona, tanto en el aspecto material como en el emocional”. (Westreicher 2020. párrafo 1). La calidad de vida hace referencia a una serie de condiciones que se deben cubrir para generar bienestar y que engloba un significado de mejoramiento, de comodidad, de dignidad, también son rangos de percepción del grado de bienestar físico, social y emocional en las personas.

### **2.2.6 Teletrabajo**

Haciendo referencia al término de teletrabajo, con la intención de indagar más profundamente este término, CDITT (2017) se afirma:

“Es la prestación de servicios de carácter no presencial fuera de las instalaciones del patrono, en virtud de la cual un trabajador puede desarrollar su jornada laboral desde su propio domicilio, centro que se destine para tal fin o en trabajos de campo, mediante el uso de medios telemáticos.” (p.16)

La aplicación de esta modalidad de trabajo ha tenido su auge de implementación a raíz de la pandemia, siendo vista como la forma de operacionalización de las organizaciones del futuro, por sus múltiples ventajas tanto para empleadores como colaboradores.

### **2.2.7 Teletrabajador**

Un teletrabajador es un “servidor público autorizado por la institución participante para aplicar el teletrabajo” (MTSS, 2015 pág. 15). Tal como se describe, un funcionario es considerado con este término cuando a la organización para la cual labora sea de naturaleza pública o privada le brinda la oportunidad de desempeñar sus funciones en un entorno de trabajo

distinto a las instalaciones de la empresa, pudiendo ser en modalidad de telecentro, domicilio o móvil.

### **2.2.8 Contrato de teletrabajo**

Según hace alusión el MTSS (2019), en su lineamiento para implementar el teletrabajo, en ocasión de la alerta sanitaria por el Covid-19 es “Acuerdo voluntario suscrito por la jefatura inmediata y la persona funcionaria, en el que se establecerá la información con las condiciones necesarias para la realización de sus funciones bajo esta modalidad de trabajo.” (p.2)

Es importante tener presente que siempre este tipo de contrato va a reflejar una voluntariedad y disposición de ambas partes para la ejecución de las labores en esta modalidad, donde cada parte implicada tiene pleno conocimiento de sus deberes y derechos.

### **2.2.9 Puestos teletrabajables**

Respecto a la naturaleza de puestos teletrabajables el MTSS (2019), indica que “se refiere a aquellas tareas que se pueden realizar fuera de la institución, haciendo uso de las tecnologías de la información y comunicación, sin afectar el normal desempeño de otros puestos, de los procesos y de los servicios que se brindan”. (p.2)

Lo anterior hace referencia a que las funciones laborales que no requieran la presencialidad en la oficina y se puedan ejecutar a distancia, sin interferir en la operatividad y desarrollo del trabajo habitual, son puestos idóneos para ser valorados y promover la virtualización mediante la implementación del teletrabajo.

### **2.2.10 COVID-19**

Según hace alusión ATS (2020), se define como:

El COVID-19 es una nueva forma de la enfermedad del Coronavirus la cual se debe al nuevo virus SARS-CoV2 que causa una infección aguda con síntomas respiratorios. Este nuevo-virus es diferente de los que causan el SARS (Síndrome Respiratorio Agudo Severo) o el MERS (Síndrome Respiratorio del Medio Oriente). (p.01).

Esta enfermedad puede presentarse con diferentes niveles de complicaciones según el organismo de cada persona, por lo que tomar las previsiones necesarias para evitar la propagación del virus, es de gran importancia para conservar la integridad de la salud tanto propia como las demás personas.

#### **2.2.11 Pandemia**

Este término hace referencia a que “para que se declare el estado de pandemia se tienen que cumplir dos criterios: que el brote epidémico afecte a más de un continente y que los casos de cada país ya no sean importados sino provocados por transmisión comunitaria (Pulido 2020, párrafo.7).

Las pandemias son caracterizadas por propagarse en espacios geográficos de gran magnitud, ya que contemplan varios continentes y afectan a gran cantidad de personas alrededor del mundo.

#### **2.2.12 Organización**

Se define organización como grupo de personas que trabajan en conjunto para alcanzar un fin común. En organizaciones lucrativas dicho fin común se traduce en utilidades; en

organizaciones no lucrativas, como las caritativas, puede ser la satisfacción de necesidades o la aportación de servicios adicionales. (Koontz, 2017, pág. 5)

Las personas que conforman una organización trabajan conjuntamente para crear un valor agregado, con una finalidad común, precisando actividades específicas que están señaladas de previo en una planeación estratégica y así lograr los objetivos propuestos por la misma.

### **2.2.13 Desempeño**

Según hace referencia Chiavenato (2020), respecto a este término.

El desempeño (performance) es el conjunto de características o de capacidades del comportamiento o el rendimiento de una persona, equipo u organización de acuerdo con los objetivos estratégicos que la entidad ha determinado. Asimismo, es el comportamiento de seres vivos, máquinas, equipos, productos o sistemas cuando se comparan con objetivos, estándares o expectativas previamente definidos (pág. 245)

El generar evaluaciones de los colaboradores en cuanto a esta rama, es indispensable en las empresas, con ya es útil para implementar estrategias para encaminar los esfuerzos a lograr una mejor productividad, eficacia y eficiencia.

### **2.2.14 Mejora Continua**

El significado de esta definición “es el conjunto de acciones planeadas, organizadas, integradas y sistematizadas para obtener cambios, y mejoras de procedimientos en la organización”. (Proaño 2017, pág.51).

Lo anterior hace referencia a incentivar siempre a la organización a estar en proceso de cambio, de continua evolución, de apertura a nuevas estrategias y experiencias para generar así un valor agregado en la misma, siempre velando por ser una mejor versión en cuanto a gestión.

### **2.2.15 Planificación**

El término planificación es “un proceso anticipatorio de asignación de recursos para el logro de los fines de la organización es decidir, se realizan planes en el presente para que las acciones que se ejecutarán en el futuro alcancen los objetivos establecidos.” (Huanca 2020, pág. 370).

La planificación orienta a la entidad a disponer de una serie de acciones a ejecutar para lograr ciertas metas y es importante en las organizaciones ya que dependiendo de las decisiones que se tomen valorando el entorno, se puede dirigir la misma a llegar a la posición deseada a futuro y al logro de las metas propuestas.

### **2.2.16 Productividad**

“Una organización es productiva cuando alcanza sus objetivos al transformar sus insumos o entradas en resultados cada vez mayores al costo más bajo posible. La productividad es una medida del desempeño que incluye la eficiencia y la eficacia.” (Chiavenato, 2017, pág. 10)

En virtud de lo anterior, la productividad es algo que se puede medir mediante diferentes métodos, con la intención de generar el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles, donde lo ideal sería utilizar la menor cantidad de recursos para de esta forma obtener la mayor cantidad de ingresos.

### **2.2.17 Administración**

Es conocido como “el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz.” (Koontz, 2017, pág. 5).

La administración es el punto clave para asegurar el éxito que de los esfuerzos individuales y que éstos se reflejen de forma grupal con el logro de los objetivos, por lo que la manera en que se ejecuten las cinco funciones básicas de este proceso : planear, organizar, integrar, dirigir y controlar, va a definir el norte de la organización y su evolución en el tiempo.

### **2.2.18 La motivación**

Se define como “un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan logren satisfacer esos impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada. (Koontz, 2017, pág. 403).

La motivación puede influir en las acciones para mantener una determinada conducta para conseguir un objetivo específico, son básicamente impulsos negativos o positivos, que se generan de forma consciente o inconsciente que son determinantes ante diferentes situaciones.

### **2.2.19 Estrés**

Se denomina como “una respuesta de adaptación, mediada por diferencias individuales, procesos psicológicos, o ambos, consecuencia de cualquier acción externa (ambiental), situación o suceso que somete a demandas psicológicas, físicas, o ambas, excesivas a una persona.” (Koontz, 2017, pág. 346).

Las diferentes condiciones en que una persona desempeñe su trabajo, su entorno, su calidad de vida en términos de salud ocupacional, pueden influir en generar un desgaste generalizado conocido como estrés, que pueden afectar en su desempeño físico, mental y laboral.

## **2.3 MARCO CONTEXTUAL**

La presente investigación se llevó a cabo con los teletrabajadores del Área de Desarrollo Humano, de una instancia del sector público que orienta sus esfuerzos a la gestión de la capacitación, y que por razones de confidencialidad su nombre no se menciona en esta investigación. A continuación, se generará un análisis sobre la historia de la capacitación, el proceso que conlleva y además de su importancia para las organizaciones en la actualidad.

### **2.3.1 Historia de la capacitación en las organizaciones**

Dentro del ámbito laboral, las organizaciones utilizan la capacitación como la herramienta principal para lograr que su recurso humano adquiera los conocimientos y competencias necesarios para enfrentar el mundo empresarial, mismo que cada día está en constante cambio e innovación.

La capacitación tiene sus orígenes a inicios de edad de piedra, cuando se llevaban a cabo acciones que daban como resultados la acumulación de conocimientos, tal como refiere (Craig,1987, citado por Gonzalez 2017)

“En la medida que el hombre fue capaz de inventar sus armas, instrumentos de trabajo, vivienda, ropa y lenguaje, se le hizo necesario y urgente el entrenamiento,

que se convirtió en un factor determinante para el desarrollo de la civilización”.  
(pág. 2).

Desde el surgimiento de la capacitación, se evidenció como algo inherente la necesidad de transmisión de conocimientos y habilidades mediante diferentes métodos, en su momento se utilizaron; palabras, señas y signos para poder hacerle frente a las necesidades presentadas y “cuando los mensajes eran recibidos por otro hombre de una manera total y completa, se podía decir que se había dado ya un aprendizaje y, que, los conocimientos y habilidades ya habían sido transmitidos” (González 2017, pág. 2). El proceso de aprendizaje utilizado para ese momento es equivalente al que se lleva a cabo en las organizaciones actualmente, solo que antes se hacía con menos tecnicidades y especialización en los procesos.

La manera en que las personas llevaban a cabo sus labores en tiempos remotos marcó los indicios de la capacitación, como cuando se elaboraban monumentos arquitectónicos, donde intervenían personas con diferentes habilidades, entre ellos; pintores, escultores, carpinteros, que a través del tiempo transmitieron sus conocimientos a sus sucesores y es por lo que en la actualidad se encuentra disponible tanta riqueza arquitectónica y legados culturales de gran valor. (González, 2015, pág. 4).

Se puede interpretar que de forma natural los seres humanos poseen el instinto de aprender nuevas prácticas, además de compartir las habilidades y conocimientos de forma que se promueva la conservación de este en el tiempo, también que se evidencia la necesidad de trabajar en conjunto para lograr un fin común.

Es importante generar un análisis de lo que cita González, (2015):

En la antigüedad, la alfabetización se limitaba a ciertos sectores sociales y la única manera que había de comunicar los conocimientos era mediante la transmisión verbal de generación en generación, indicando y supervisando la ejecución de los oficios o actividades y de esta forma es como se entrenaba a familias completas y se especializaban en algún oficio o actividad (pág. 2).

Por lo anterior, si se realiza una comparación con la actualidad, el proceso de capacitación en esencia es el mismo, con la diferencia que antes existían múltiples limitantes para documentar las acciones y desconocimientos intelectuales que se han ido llenando al pasar de los años, incluyendo el avance de las tecnologías que han propiciado una gestión del proceso de capacitación de maneras más efectiva y productiva.

Al trascurrir los años, el mundo laboral en términos de desarrollo administrativo fue evolucionando, y ciertos personajes que dejaron huella con sus aportes y sus teorías fueron enriqueciendo la forma de llevar a cabo los procesos de forma más productiva, entre ellos se hace referencia a Frederic Taylor (1911), con su teoría enfocada en la gestión del trabajo y los trabajadores para lograr una mejor eficiencia en su desempeño. Otro personaje que sobresalió fue Elton Mayo (1927-1932), con la teoría de las relaciones humanas, donde hace referencia que la parte humana es la más importante en las organizaciones, pero con un enfoque orientado a que los mismos son motivadas por incentivos económicos y psicosociales, restando importancia al aprendizaje y necesidad de actualización. También puede citarse a Peter Drucker (1959), con la teoría de los objetivos, donde muestra la descentralización de actividades como clave para promover la efectividad y productividad. (González, 2015 pág. 4).

Todos los aportes citados, son trascendentales para el desarrollo de la sociedad y del mundo empresarial, ya que tienen la finalidad de guiar decisiones de índole administrativa, generando una comprensión de procesos y planes de acción según diferentes idealizaciones, con la intención de promover una mejora significativa en las entidades y del personal que la integra.

Avanzando en la línea del tiempo en la época de la revolución industrial, entre los años 1950 y principios de 1960, la expansión de los mercados y aumento de la actividad económica propició una mayor inversión en el ámbito laboral y tal como refiere González, (2015):

A medida que los empresarios fueron adquiriendo mayor crecimiento y desarrollo para sus empresas, fueron entrenando a los trabajadores no solo en las actividades que realizaban, sino en diversas ocupaciones y así es como empiezan a participar más en los procesos productivos que se llevan a cabo. (pág. 3).

La época de la industrialización generó un cambio de mentalidad para los empresarios de la época, ya que el requerimiento de personal especializado fue un pilar fundamental para el logro de los objetivos. Además, se vieron en la necesidad de capacitar al recurso humano para manejo de maquinaria especializada y labores que demandaban conocimientos definidos.

De esta forma queda en evidencia que, al trascurrir del tiempo, los conocimientos, las prácticas, las ideas y fundamentos referentes al manejo del recurso humano de la organización como fuerza productiva y eje fundamental para el alcance de metas, han ido evolucionando,

situación que sigue sucediendo en la actualidad, donde cada día surgen nuevos referentes para guiar el mundo empresarial hacia prácticas organizacionales más efectivas.

### **2.3.2 La capacitación en las organizaciones y su importancia**

Para comprender mejor el concepto de capacitación se hace referencia a lo indicado por Chiavenato, (2020):

El proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo. (pág. 354).

Dicho término puede definirse de múltiples formas, sin embargo, su significado principal va dirigido a preparar los colaboradores para mejorar en sus puestos de trabajo, en la cual estas acciones representan un mejor desempeño de las funciones, además de promover el desarrollo de las competencias requeridas para que puedan ser más productivos, lo que genera valor a la organización al disponer de personal más capacitado en sus labores.

En las organizaciones el capacitar al personal, va a brindar una propuesta de valor a la organización, ya que promueve una mejor integración del personal, además de generar recurso humano competitivo, tal como indican Infante & Breijo (2017):

Las ventajas competitivas que adquiere una organización dependen, en mayor medida, de sus profesionales, por lo que es otra línea que distingue la importancia

de la capacitación como única vía de que los mismos obtengan un nivel de excelencia en su desempeño. (pág. 58)

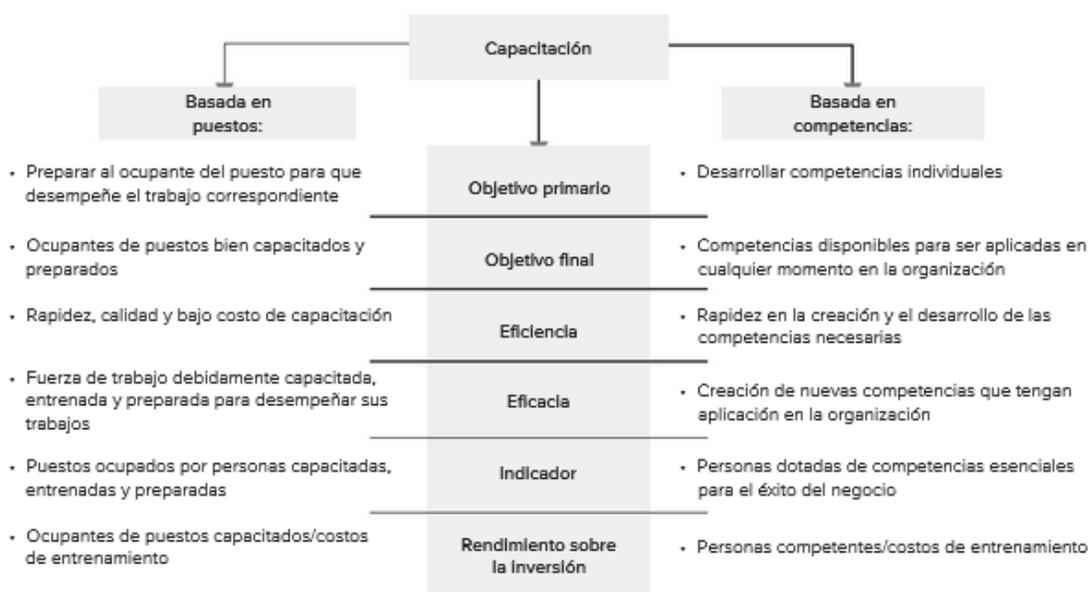
Al ser las personas el motor de toda organización, gestionar procesos efectivos de capacitación promueve un empoderamiento a nivel de mercado, así como una propuesta de valor adicional, al invertir los recursos necesarios para disponer de personal capacitado, con las competencias requeridas para desarrollarse en el ambiente laboral de forma exitosa.

Es muy importante a nivel de organización y como gestores de talento humano, tener muy presente el hecho que capacitación y desarrollo de personal van orientados hacia enfoques distintos, según hace alusión Chiavenato, (2020).

La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo. El desarrollo de las personas, en general, se enfoca en los puestos que ocuparán en el futuro en la organización y en las nuevas habilidades y competencias que requerirán. (pág. 355)

Con ambos procesos se promueve un desarrollo en términos de adquisición de actitudes y habilidades diferentes, además de ser un pilar fundamental para promover el crecimiento personal, ya que se brinda al colaborador la oportunidad de crecer, lo que refuerza la seguridad en sí mismo. Adicionalmente, a nivel organizacional se genera un talento humano más actualizado, más preparado para manejar diferentes situaciones que puedan suscitarse y generar una mejor solución a los retos que se presenten a nivel laboral.

Al ser el proceso de capacitación un núcleo fundamental en las organizaciones, ya que promueve un mejoramiento en los colaboradores en términos de desempeño, es importante valorar como gestores de talento humano, o bien como departamento a cargo de identificar necesidades de capacitación, que el tipo de enfoque que se realice durante este proceso es de vital importancia, ya que las exigencias en el ámbito laboral están cambiando de forma acelerada y cada día se modifican las prácticas tradicionales a otras más innovadoras. Por lo que desde el accionar de los departamentos a cargo de la gestión del talento humano, la capacitación orientada a la preparación para el trabajo en sí está cediendo paso hacia un enfoque en competencias, consideradas indispensables a nivel laboral para que las organizaciones alcancen el éxito, es por esto por lo que se detallan los dos enfoques de la capacitación; mismos que son el enfoque basado en puestos de trabajo y la capacitación basada en competencias.



*Ilustración 5 Enfoques de la capacitación*

Fuente: Imagen tomada del libro *Gestión del Talento Humano*, Chiavenato, 2020.

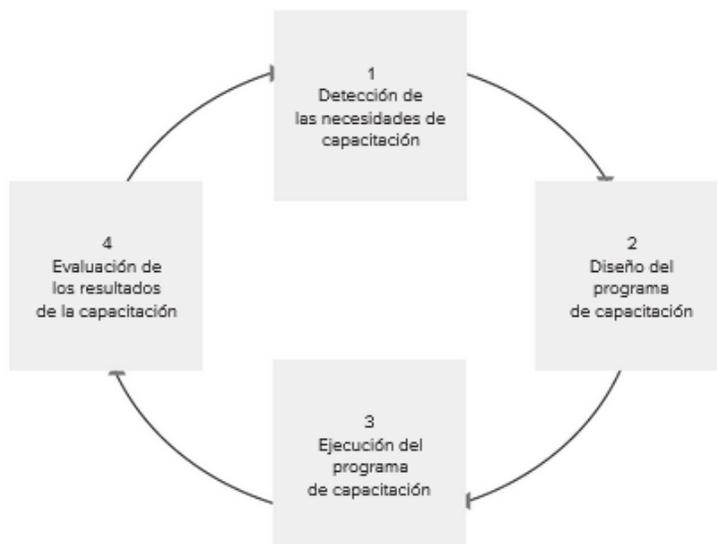
El enfoque tradicional de capacitar personal basado en los puestos de trabajo está muy orientado a preparar al colaborador propiamente en el desempeño de sus funciones diarias, a promover una realización de las funciones de una manera más ágil y rápida, pero con calidad, a la vez que se paga un costo relativamente bajo por las capacitaciones impartidas. Por otro lado, la capacitación basada en competencias genera un conjunto de actitudes, habilidades y conocimientos para que las personas puedan desempeñarse en cualquier puesto de forma productiva, es una capacitación más integral e involucra mucho el crear las bases para liderar procesos de trabajo con efectividad, mediante un desarrollo de una inteligencia práctica y mentalidad emprendedora para la vida laboral, además que dichas habilidades son aplicables también en otros ámbitos de la vida.

Para toda organización ambos enfoques son necesarios, es por ese motivo que es requerido valorar las mejores prácticas en cuanto a este tema, de tal forma que se genere un equilibrio entre ambos enfoques, dando prioridad a promover la gestión de cambio y mejora continua de la organización con las prácticas en términos de capacitación que se vayan a implementar.

### **2.3.3 Etapas del proceso de capacitación**

La capacitación en las organizaciones involucra la ejecución de todo un proceso a nivel interno, para poder identificar las necesidades de capacitación y de esta forma poder generar un diagnóstico de las carencias en términos de brecha de conocimientos y habilidades del recurso humano, de esta manera poder plantear una propuesta o plan a seguir para lograr gestionar las capacitaciones necesarias, y así brindar la transferencia de conocimientos requerida, además de las herramientas para el desarrollo de habilidades indispensables para lograr un desempeño laboral más productivo.

A continuación, se muestran las cuatro etapas del proceso de capacitación según hace referencia Chiavenato (2020):



*Ilustración 6 Etapas del proceso de capacitación*

Fuente: Imagen tomada del libro *Gestión del Talento Humano*, Chiavenato, 2020

La capacitación es un proceso organizado en ciclos, mismo que es indispensable que se repita cada cierto tiempo, ya que dicho accionar generará estabilidad a la empresa y actualización el recurso humano, siendo esta la manera más eficaz de contar con personal productivo y competitivo.

Respecto a la primera etapa denominada detección de necesidades de capacitación, se refiere a que, “son carencias en la preparación profesional de los colaboradores, es la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace. (Chiavenato, 2020 pág. 359). Durante esta etapa de detección se confecciona un inventario de las necesidades,

valorando aspectos como un análisis integral de la organización, el talento humano con el que se cuenta y los puestos y tareas que desempeñan.

La segunda etapa es el diseño de un programa de capacitación, según hace alusión Chiavenato (2020):

Se refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico, lo que significa que una vez que se ha hecho el diagnóstico de las necesidades de capacitación, o un mapa con las lagunas entre las competencias disponibles y las que se necesitan, es necesario especificar la forma en que se satisfarán esas necesidades, mediante un programa integral y cohesionado (pág. 362).

Es importante que dicha planeación se ejecute con objetivos bien establecidos, que funjan como guía para alcanzar las metas a nivel de organización, es indispensable que estén alineados con la planeación estratégica de la entidad y así garantizar un rendimiento óptimo en cuanto a inversión económica, y el trabajo humano que se involucre en el proceso.

La tercera etapa corresponde a la ejecución del proceso de capacitación, este “significa ejecutar y dirigir el programa de capacitación”. (Chiavenato, 2020 pág. 358). Esta etapa es la más importante de todas, ya que es el plan de acción en ejecución, sus resultados dependen de la calidad con que se ejecute, los beneficios que obtenga la organización serán proporcionales a dicho esfuerzo, por lo que es importante actuar con cautela, para cubrir todas las carencias que se diagnosticaron inicialmente y de esta forma no dejar vacíos en el proceso que pudieran conducir a volver al punto inicial al concluir el proceso.

La cuarta etapa corresponde a la evaluación de los resultados de la capacitación, en este punto “lo primordial es evaluar si el programa satisfizo las necesidades para las cuales fue diseñado”. (Chiavenato, 2020 pág. 371). Durante este proceso es requerido recolectar las percepciones de los participantes respecto al contenido y la técnica utilizada para realizar de transferencia de aprendizaje, también es importante generar una evaluación de los encargados de facilitar la información o impartir la capacitación, a modo de retroalimentación para incentivar un mejoramiento en ese ámbito también, pero lo más importante por evaluar es el costo beneficio de la inversión, la calidad, las expectativas, el servicio y los resultados que se obtuvieron.

#### **2.2.4 El outsourcing en las organizaciones**

Todas las organizaciones, sin importar su naturaleza y tamaño, día con día se orientan múltiples esfuerzos para lograr una estabilidad económica, al mismo que desean resultados excelentes en sus gestiones y procesos, es por este motivo que a raíz de las nuevas necesidades empresariales, en lo relacionado con la reducción de costos y su requerimiento de aumentar su eficiencia en un mercado competitivo, es que se ha acudido a implementar la práctica del outsourcing o subcontratación de terceros para ciertas actividades esenciales dentro de la empresa, que surgieron debido a la globalización y la innovación en conceptos de trabajo.

Según hace referencia Pérez, (2020) con relación a esta práctica en tendencia:

Consiste en, delegar a otras, la ejecución de una serie de servicios que anteriormente asumía directamente a través de sus propios empleados. Es un proceso económico en el cual una organización o empresa mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas hacia una organización o empresa externa por medio de un

contrato. Esto se da especialmente en el caso de la subcontratación de empresas especializadas. (pág. 10)

Es necesario en muchas ocasiones crear alianzas o fusiones duales con otras organizaciones, para así lograr enfocar los esfuerzos principalmente a la labor sustantiva de la entidad y al logro de metas, con la tranquilidad de delegar ciertas funciones en otra organización contratada para dicho fin, donde existe un aseguramiento que la calidad del producto que van a recibir y los beneficios van a ser grandes, ya que son entidades especializadas en un ámbito determinado, esto resulta muy útil en términos de capacitación ya que promueve la utilización de las técnicas de desarrollo de actividades de esta índole, con las últimas tendencias de mercado, debido a la especialización.

Por lo anterior, el outsourcing o subcontratación genera grandes beneficios a las organizaciones ya que según refiere Pérez (2020):

La tendencia creciente a utilizar el Outsourcing por parte de las organizaciones, no solo se debe a una disminución de los costos, sino también a su utilidad para el crecimiento de la empresa ya que, permite la reducción y/o control del gasto de operación; la reorientación y uso de los fondos de dinero y capital hacia áreas estratégicas; mayor control de las funciones difíciles; la disposición de personal altamente capacitado y una mayor eficiencia. (pág. 11).

Es importante que, a lo interno de la organización, se genere un análisis de las labores que deseen gerenciar y cuáles se pueden delegar a terceros, no siendo estas últimas menos importantes, el implementar esta modalidad de trabajo en una organización va a generar una competencia a

nivel de mercado y más aún si se hace referencia a términos de capacitación ya que permite una gestión del recurso humano altamente efectiva con la especialización como aliada.

En cuanto aspectos que debe valorar toda organización a la hora de subcontratar a un tercero para alguna función específica, es importante valorar que pueden surgir ciertos escenarios como el estancamiento en productos o procesos por parte de la empresa contratada, suministro de información de los conocimientos de la entidad, siendo un arma de doble filo, alto costo de cambio de contratista en caso de ser necesario, pérdida de control sobre el tema delegado (Pérez, 2020).

Toda decisión empresarial trae consigo una serie de pros y contras, que es indispensable que sean analizados para tomar las decisiones más acertadas de acuerdo con las necesidades de la entidad y los objetivos propuestos.

### **2.2.5 Empresas especializadas en capacitación en Costa Rica**

La especialización del trabajo que pueda brindar una entidad es un valor agregado de gran importancia, ya que esto permite producir de una manera más eficaz y productiva un mejor resultado y calidad del producto o servicio. Según el estudio global de tendencias de capital humano de Deloitte 2019, en el cual participaron más de 9.400 líderes empresariales de todo el mundo, incluidos 261 de Costa Rica, el aprendizaje del personal de las empresas es la tendencia más relevante.

Contratar empresas especializadas es una decisión que múltiples organizaciones están implementando, ya que éstos son un aliado que ha tomado mucha fuerza en el ciclo de capacitación

empresarial, la obtención de servicios como el coaching profesional y entrenamientos destinados a líderes, administradores, gerentes o bien dueños de pequeños negocios está tomando gran fuerza en el mercado laboral.

En Costa Rica, hay una amplia gama de empresas especializadas en capacitación que ofrecen diversos servicios, es por eso por lo que se citarán algunas de estas empresas con la finalidad de conocer más a fondo su propuesta de valor en el mercado y generar una visualización de la naturaleza de sus actividades y enfoques en la gestión de capacitación.

### **Empresa Asesorías Creativas**

Corresponde a una entidad que fue fundada hace 10 años en Costa Rica, ubicada en Tibás con gran experiencia en capacitación de empresas del sector público como privado, dentro del catálogo de servicios ofrecen seminarios, capacitaciones, talleres según la necesidad de cada cliente en el mercado, así mismo, ofrecen una planificación anual una serie de talleres y capacitaciones que se gestionaran a lo largo del año, donde cada empresa puede consultar si hay algún tema de interés y contratar los servicios para brindar la misma a sus colaboradores. (Asesorías Creativas, 2020).

Tal como se visualiza, esta organización ofrece un abordaje al mercado laboral costarricense, está orientada a prestar sus servicios únicamente en Costa Rica y se enfoca en solventar las necesidades de los clientes según sus requerimientos.

### **CEDELA Consulting & Training**

Empresa que brinda sus servicios en México y también como filial en Costa Rica, dicha entidad vela por promover una integración su experiencias para asesorar compañías latinoamericanas, brindan apoyo organizacional y facilitan soluciones estratégicas en múltiples ámbitos del ambiente laboral, ofrecen capacitaciones para mandos altos y medios, promueven la formación de instructores, brinda programas modulares e integrales según cada cliente y como valor agregado también ofrecen la producción de la imagen de la organización. (Cedela Consulting & Training).

A nivel de propuesta de valor, esta organización aporta la experiencia y respaldo de conocer mercados extranjeros y poder complementar prácticas en materia de Recursos Humanos, para así hacer sus servicios más innovadores. También sectoriza sus capacitaciones con exclusividad, ofreciendo capacitación para puestos gerenciales y no gerenciales, así como la formación de recurso humano dentro de la organización apto para transmitir conocimientos con las mejores técnicas de enseñanza.

### **RH Consultores**

Esta organización está ubicada en San José, Costa Rica, dispone de amplia experiencia capacitando usuarios de Honduras, Panamá, Guatemala, Salvador, Nicaragua y Costa Rica, su éxito radica en que ofrece una fusión de servicios de consultoría y capacitación. Además, cuenta con la posibilidad de tener acceso como usuarios individuales o empresariales, a cursos que son matriculados y pagados mediante la página web, donde ofrecen cursos de mejora continua, gestión de RRHH, Coaching y Mentoring, Tecnología, en cada una de estas ramas se ofrecen cursos con

diferentes temáticas relacionadas al mismo, que están en tendencia en la actualidad. (RH Consultores).

Como entidad se visualiza una penetración de mercado aún mayor, ya que brindan servicios a nivel de Centroamérica, generando gran valor como organización y experiencia, a su vez la facilidad de contratar cursos mediante la página web, facilita mucho la logística de contratación, ya que se pueden visualizar costos y demás de forma autogestionada, lo que es muy valorado en la actualidad tanto a nivel personal como empresarial en cuanto a la simplificación de trámites.

### **DORH (Desarrollo y Optimización de Recursos Humanos)**

Es una entidad ubicada en Tibás, San José, conformada por la alianza de dos especialistas en recursos humanos, con gran experiencia en la gestión de personal, consultorías, reclutamiento y estrategias, que han brindado sus servicios a empresas nacionales y multinacionales. Dentro de sus servicios brindan reclutamiento y selección de personal, consultoría gerencial, evaluaciones de RRHH, Coaching (DORH).

Esta organización es un claro ejemplo que el sector productivo de capacitación de personal que también puede desarrollarse de manera autónoma, mediante la prestación de servicios profesionales ofreciendo asesoría y experiencia a las empresas de forma independiente.

Generando un análisis general de las propuestas de valor visualizadas con las empresas anteriormente citadas, se deja en evidencia que el tema de la contratación de personal especializado para promover la capacitación en las organizaciones, avanza con gran rapidez, además, permite entrever que, a nivel de mercado se pueden encontrar múltiples opciones de

oferentes para la prestación de estos servicios, por lo que las organizaciones que decidan promover el outsourcing en este ámbito, deben generar un estudio de mercado para finalmente seleccionar el proveedor de servicios que más se ajuste sus necesidades, valorando sus posibilidades internas y objetivos por cumplir.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

A continuación, se detallan las decisiones de carácter metodológico y los pasos que se llevarán a cabo para gestionar la recolección de datos y análisis de la información.

### **3.1 ENFOQUE**

En una investigación resulta muy valioso tener claro el enfoque que se desee dar, ya que este representa diferentes caminos para resolver el problema de investigación, ninguno es mejor que otro, únicamente resulta de gran utilidad determinar el más conveniente para el estudio. A continuación, se detallan los enfoques existentes para una mejor comprensión de éstos.

El enfoque cuantitativo es el “conjunto de procesos organizado de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones”. (Sampieri, 2018, pág. 5-6). Este tipo de enfoque conlleva todo un proceso, cada uno precede al siguiente, por lo que se recomienda se utilizado cuando se deseen analizar hipótesis y fenómenos con base a una medición numérica y análisis estadístico.

Respecto al enfoque cualitativo Sampieri (2018), hace referencia a lo siguiente:

Se estudian fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego "voltear" al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisado los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando que ocurre. (pág.7)

Es válido indicar que este tipo de enfoque no es tan específico como la indagación cuantitativa, el surgimiento de preguntas pueden darse en cualquier momento del estudio, la búsqueda y consulta de información es muy diversa, además de dinámica, ya que es un enfoque muy flexible.

Con relación con el enfoque mixto se dice que, “entrelaza a las dos anteriores (cuantitativa y cualitativa) y las mezcla, pero es más que la suma de las dos anteriores e implica su interacción y potenciación” (Sampieri, 2018, pág. 10). Este enfoque es versátil y ambos métodos pueden fusionarse o precederse uno al otro dependiendo la conveniencia del estudio.

Tomando como referencia las definiciones anteriormente detalladas, se define que el enfoque de la presente investigación es de carácter cuantitativo, ya que pretende recabar datos, cifras y valores numéricos que arrojaran estadísticas tras su análisis, con la intención que estos respalden la prueba de las hipótesis.

## 3.2 ALCANCE

Dependiendo del carácter de las investigaciones con enfoque cuantitativo, éstos se clasifican en distintos tipos de alcances, siendo este exploratorio, descriptivo, correlacional, explicativo o causal, a continuación, se detallan las definiciones de cada de estos para un mejor entendimiento de sus características.

Respecto a los estudios exploratorios “se llevan a cabo cuando el propósito es examinar un fenómeno o problema de investigación nuevo o poco estudiado, sobre el cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Sampieri, 2018, pág. 106). Este tipo de metodología permite definir un problema, generando un análisis previo del contexto y del entorno de la información existente sobre el tema, con la intención de conocer a fondo sobre el tema y establecen precedentes para futuros estudios.

En relación con los estudios de alcance descriptivo Sampieri, (2018) hace referencia a lo siguiente:

Pretenden especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden o recolectan datos y reportan información sobre diversos conceptos, variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o problema a investigar. (pág. 108).

Este enfoque tiende a medir de una manera más independiente las variables en cuestión y son útiles para medir las dimensiones del contexto con mucha más precisión, la idea es generar una medición de cada uno de los atributos que tenga el problema definido.

A su vez, el estudio correlacional “tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (Sampieri, 2018, pág. 109). El enfoque correlacional, genera una asociación de las variables para determinar su relación en base a datos estadísticos, es útil para medir y cuantificar las vinculaciones entre ellas y es importante valorar que entre más variables sean objeto de estudio mayor es la fuerza de las relaciones generadas.

Por otra parte, los estudios que cuentan con el enfoque explicativo o causal “van más allá de la descripción de fenómenos, conceptos o variables o del establecimiento de relaciones entre estas; están dirigidos a responder por las causas de los eventos” (Sampieri, 2018, pág. 110). Por lo anterior, este enfoque tiene busca determinar las causas de los sucesos estudiados.

Se define la presente investigación con un alcance correlacional-causal ya que se analizarán diversas variables que interactúan entre sí, para comprobar el efecto de una sobre la otra y determinar las causas que generan la existencia de un hecho, valorando este como un efecto.

### **3.3 DISEÑO**

El presente estudio es de naturaleza cuantitativa ya que “pretende describir, explicar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos. (Sampieri, 2018, pág. 7). Lo anterior hace referencia a que la intención primordial es la prueba de las hipótesis, sus formulación y demostración de la teoría.

Las investigaciones de carácter cuantitativo pueden ser experimentales o no experimentales, a continuación, se detallan dichos conceptos.

Respecto a los diseños no experimentales Sampieri. (2017), hace referencia a lo siguiente.

Los diseños no experimentales implican investigación que se efectúa sin manipular deliberadamente variables. Es decir, trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar o medir fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos siguiendo siempre el planteamiento del problema. (pág.107).

Por lo tanto, se establece que en diseños no experimentales se pretende observar el contexto en el que se desarrolla la situación y se gestiona un análisis para obtener información relevante. Ahora bien, los diseños no experimentales se dividen en trasversales o longitudinales, por lo que se detallan las definiciones de éstas.

Los diseños de investigación transversal “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede”. (Sampieri, 2017, pág. 9). Cuando se elaboran diseños bajo esta modalidad, los datos son recolectados una única vez, en un momento dado, por lo que el investigador no regresa tiempo después a recolectar los mismos datos de los mismos sujetos.

En relación con los diseños longitudinales Sampieri. (2017), indica que:

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

Los diseños longitudinales se ejecutan en varios periodos a lo largo del tiempo, esto con la intención de dar seguimiento al fenómeno estudiado inicialmente, así visualizar el comportamiento y evolución al pasar de los días, semanas o años.

Por otra parte, respecto a los estudios experimentales Sampieri. (2018), brinda la siguiente acotación:

Es un estudio en el que se manipulan intencionalmente una o más variables independientes (supuestas causas o antecedentes), para analizar las consecuencias que la manipulación tiene sobre una o más variables dependientes (supuestos efectos o consecuentes), en una situación que controla el investigador. (pág. 98).

En este tipo de estudios el investigador pretende establecer el posible efecto de una causa, por ese motivo juega con las variables y las manipula para lograr establecer determinaciones sobre ellas.

Con referencia a la información suministrada, se establece que el presente estudio dispone de un diseño no experimental, ya que no se pretende manipular ninguna de sus variables, la finalidad es poder visualizar el panorama en su contexto natural. Además, es transversal ya que abarca el estudio en un solo periodo de tiempo, en este caso corresponde al III cuatrimestre del año en curso.

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

La unidad de análisis es aquella “de la cual se extraerán los datos e información final”. (Sampieri, 2018, pág. 198). Por lo que pretende especificar el conjunto de individuos de los cuales se van a medir o estudiar los temas de interés.

#### **3.4.1 Población**

Según hace referencia Pimienta, (2018), “a ese conjunto, compuesto por la totalidad de los elementos, individuos o factores que forman parte de nuestro objeto de estudio y, en lugar y tiempo determinados, que poseen cualidades similares y observables, se le denomina población”. (pág.59). Es decir, la población es el todo, sobre el cual se dirigen esfuerzos para generar una efectiva recolección de datos.

En la presente investigación la población corresponde a los funcionarios del Área de Desarrollo Humano, de una instancia del sector público dedicada a la gestión de capacitación que

se acogieron a la modalidad de teletrabajo, durante el III cuatrimestre del 2021, siendo una población de 14 colaboradores con edades entre 20 y 60 años.

### **3.4.2 Tipo de muestra**

Según Pimienta, (2018), “una muestra es una parte del total de la población, cuyas características resulten similares y, por lo tanto, representativas de la totalidad de la población”. (pág. 59). En una muestra no se deben incluir aquellos que no pudieron ser parte del estudio por algún motivo.

Al ser un estudio cuantitativo, puede presentar un tipo de muestra probabilística o no probabilística, a continuación, se detallan sus características para una mejor comprensión.

En relación con las muestras probabilísticas Sampieri, (2018) refiere lo siguiente:

Todas las unidades, casos o elementos de la población tienen al inicio la misma posibilidad de ser escogidos para conformar la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño adecuado de la muestra, y por medio de una selección aleatoria de las unidades de muestreo. (pág. 200).

Se puede entender este tipo de muestra como un subgrupo donde todos los elementos de esta tienen la misma posibilidad de ser elegidos.

En lo relacionado con las muestras no probabilísticas “la elección de las unidades no depende de la probabilidad, sino de razones relacionadas con las características y contexto de la

investigación” (Sampieri, 2018, pág. 200). En este tipo de muestra la selección de los participantes va a depender del objetivo e interés de la investigación y sus características.

Por lo anterior, se define que el presente estudio dispone de un tipo de muestra no probabilística, ya que la elección para participar en el mismo va a depender de los criterios y objetivos de la investigación, es este caso los sujetos que interesa incluir son específicamente los colaboradores de una instancia del sector público dedicada a la gestión de capacitación e identificación de necesidades que se hayan acogido a la modalidad de teletrabajo.

### 3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

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

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Colaboradores que tengan más de un año de laborar en la organización.	Colaboradores que tengan menos de un año de laborar en la organización.
Funcionarios con edades entre 20 y 60 años que están en modalidad de teletrabajo.	Funcionarios con edades entre 20 y 60 años que no están en modalidad de teletrabajo

Tabla 9 Criterios de inclusión y exclusión

Fuente: Elaboración propia.

### 3.4.4 Consideraciones éticas

Respecto a los principios de ética requeridos en toda investigación con contextos educativos, por Espinoza & Calva (2020), se refiere lo siguiente:

La ética como constructo social que regula la conducta de los individuos en un contexto dado como resultado de la praxis moral que responde a un momento histórico concreto. Las investigaciones educativas se fundamentan en los principios de, respeto, beneficencia y justicia. (pág.333).

La ética resulta ser un factor muy influyente en los estudios de investigación, ya que de esto depende la confiabilidad y fidelidad de los datos, así como el respeto a la verdad, además de la confidencialidad de los aportes resultantes del estudio.

La información que se obtenga en el presente estudio será utilizada únicamente para los fines de interés de la investigación. Los participantes serán contactados mediante correo electrónico o vía celular, con la intención de hacerles llegar mediante un enlace el cuestionario por completar. Por otra parte, habrá de previo establecida una fecha límite para que puedan emitir sus respuestas, con la finalidad de iniciar con el análisis de resultados según los establecido.

Es importante mencionar que se hará de conocimiento de los participantes el propósito de la investigación, haciendo énfasis en que sus datos personales e identidad no serán reveladas bajo ningún motivo, serán de carácter confidencial, de modo que el investigador no sabrá como respondió un determinado teletrabajador, esto para tranquilidad de los encuestados, adicionalmente si alguna persona no se encuentra cómoda en responder alguna pregunta, puede omitirla ya que serán opcionales, o bien si algún colaborador considera que no está cómodo puede decidir no participar y notificar al investigador.

### 3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Los instrumentos de recolección de datos es el principal recurso del que debe valerse el investigador para extraer la información deseada y así generar un acercamiento a los fenómenos estudiados, tal como explica Sampieri. (2018):

Recolectar los datos significa aplicar uno o varios instrumentos de medición para recabar la información pertinente de las variables del estudio en la muestra o casos seleccionados (personas, grupos, organizaciones, procesos, eventos, etc.). Los datos obtenidos son la base del análisis. Sin datos no hay investigación. (pág. 226).

Es importante seleccionar un instrumento de recolección de información ideal para el tipo de estudio en marcha y de esta forma se refleje de forma oportuna la realidad de las variables estudiadas.

En la presente investigación se selecciona al cuestionario como método de recolección de información o datos cuantitativos, Sampieri. (2018), lo define de la siguiente manera.

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

Entre las ventajas que ofrecen los cuestionarios es que son una manera práctica de obtener la información requerida, para lograr esto se pueden realizar preguntas abiertas o cerradas, mismas que caracterizan a continuación:

En relación con las preguntas cerradas Sampieri. (2018) detalla lo siguiente:

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

Este tipo de preguntas son fáciles de codificar y se obtiene información muy concreta, además de facilitar la presentación de datos, sin embargo, representan una limitación en la respuesta. Por otra parte, las preguntas abiertas “no delimitan de antemano las opciones de respuesta, por lo cual el número de categorías es muy elevado y puede variar”. (p.155), este tipo de preguntas aportan más detalle en las respuestas por la diversidad de elementos obtenidos, además requieren más tiempo a la hora de analizar y presentar la información.

En este estudio se utiliza el tipo de instrumento de recolección de datos, con la conformación de preguntas cerradas y preguntas abiertas, el cuestionario se aplica de manera autoadministrada, lo que quiere decir que el cuestionario es entregado directamente a los participantes para llenar la información de este. El mismo es entregado de manera individual a cada uno de los colaboradores por medio de correo electrónico.

### 3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS

Las hipótesis funcionan como suposiciones que sirven de base para iniciar el estudio de un fenómeno de interés, tal como hace referencia Sampieri, (2018):

Las hipótesis son explicaciones tentativas del fenómeno o problema investigado, formuladas como proposiciones o afirmaciones y constituyen las guías de un estudio. Indican lo que tratamos de probar y por así decirlo, toman la estafeta de parte del planteamiento del problema para determinar el curso de la indagación en la ruta cuantitativa. (pág. 160).

Por lo anterior, se deben visualizar las hipótesis como la guía del estudio y tener en cuenta que las mismas representan respuestas tentativas al problema de la investigación que pueden que sean confirmadas o no al finalizar el proceso. En relación con las variables, en el caso de estudio cuantitativos estas se categorizan de dos formas; las conceptuales y las operacionales, por lo que se amplía información sobre las mismas.

Respecto a la variable conceptual o constitutiva, “es aquella que precisa o indica con otros términos cómo vamos a entender una variable en el contexto de nuestra investigación”. (Sampieri, 2018, pág. 136). Este tipo de definición usualmente es obtenido de un diccionario, enciclopedia u otro medio avalado por la comunidad científica o profesional. Por otra parte, una variable operacional “consiste en el conjunto de procedimientos, técnicas y métodos para medir una variable en los casos de la investigación. Sampieri, 2018, pág. (137). Este tipo de variable indica lo que es necesario hacer para recolectar datos de una variable.



### 3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

Tal como hace referencia Ñaupas, (2018):

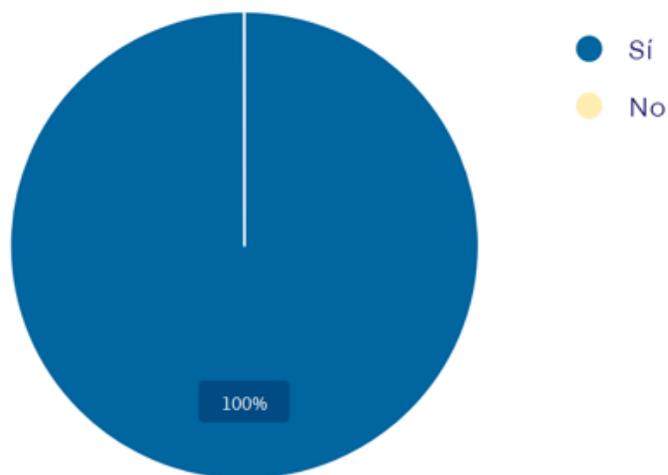
“Los resultados de la investigación deben ser presentadas con claridad, precisión matemática en el caso de los resultados de investigaciones cuantitativas. Para este caso es necesario utilizar la estadística descriptiva y si es el caso la estadística inferencial”. (pág. 480)

Por lo anterior, en todo proceso de investigación es requerido verificar y constatar la información resultante, con la finalidad de contabilizar y llevar a cabo la interpretación de los datos. Para gestionar el procesamiento de los datos obtenidos, se utilizará el análisis estadístico e inferencial, en ese sentido se elaborarán gráficos con la intención de ilustrar de una manera sencilla de comprender, la información que reflejen los resultados de las diferentes variables e indicadores resultantes de la aplicación del cuestionario, una vez que se procesen los datos requeridos, se procederá a desarrollar las inferencias, aportes y conclusiones de la investigación.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

A continuación, se presenta un desglose de los resultados obtenidos, producto de la aplicación del cuestionario a una muestra de 14 colaboradores del Área de Desarrollo Humano, de una instancia del sector público, dedicada a la gestión de capacitación, ubicada en San José, La Uruca.

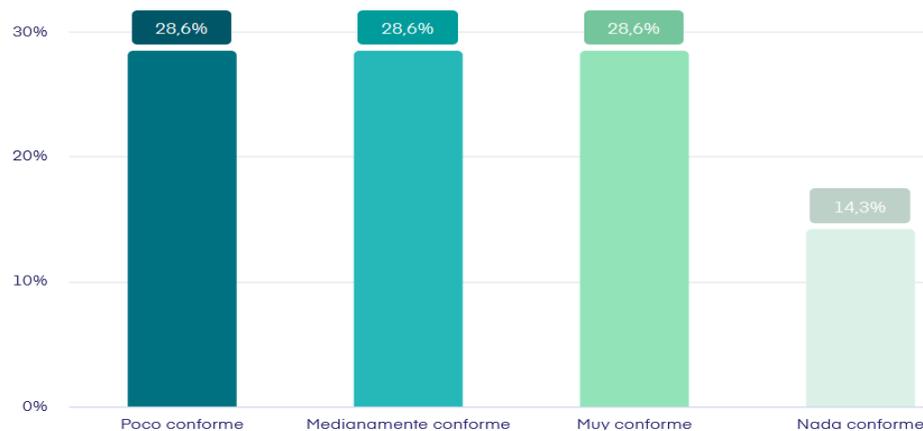
Gráfico 1 ¿Tiene conocimiento si su centro de trabajo cuenta con políticas o un departamento de Salud Ocupacional?



Fuente: Elaboración propia

La totalidad de los participantes refieren, tener conocimiento que a nivel de organización se cuenta con departamento de Salud Ocupacional o políticas al respecto.

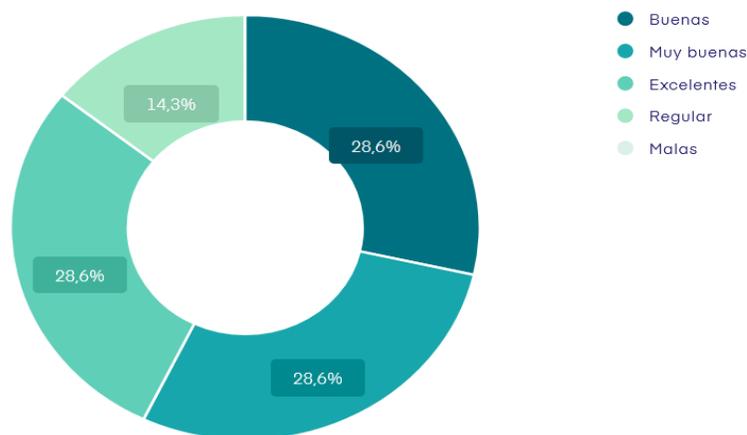
Gráfico 2 ¿Está conforme con el apoyo de salud mental y psicosocial que ha proporcionado su centro de trabajo durante la pandemia?



Fuente: Elaboración propia

En lo referente a la satisfacción de los colaboradores con el apoyo en salud mental y psicosocial que brinda la organización, un 28.6% de los participantes refieren que se encuentran muy conformes, un 28.6% medianamente conformes, un 28.6% poco conformes y un 14.3% nada conformes.

Gráfico 3 ¿Cómo considera las condiciones actuales en las que desempeña el teletrabajo desde el punto de vista de salud ocupacional? Por ejemplo, una silla ergonómica, soporte lumbar, iluminación óptima, ventilación, etc



Fuente: Elaboración propia

En lo relacionado con la percepción de los colaboradores, respecto a las condiciones de salud ocupacional en las que desempeñan sus labores diariamente, un 28.6% considera que son excelentes, un 28.6% refiere que son muy buenas, un 28.6% indica que son buenas y un 14.3% refiere que son regulares.

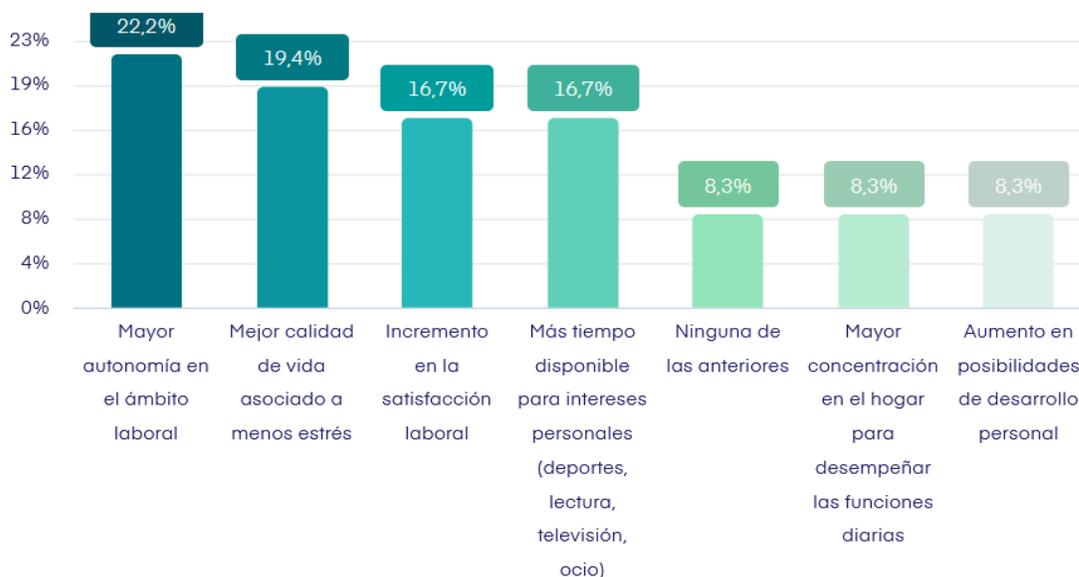
Gráfico 4 ¿Considera que al teletrabajar corre algún tipo de riesgo ocupacional, justifique su respuesta?

RESPUESTA	RESPUESTAS	RATIO
Únicamente aislamiento social	1	7.1%
Si ya que no tengo las condiciones adecuadas co una silla, escritorio .	1	7.1%
Si puede de alguna manera uno correr algún riesgo ya que elgubis casos no se cuenta con las herramientas adecuadas para realizar el trabajo	1	7.1%
Si, más que todo en salud al estar en la casa se pueden extender los horarios de trabajo y afecta posturas y tiempos de alimentación	1	7.1%
si en relacion a la espalda	1	7.1%
Si al no contar con equipo necesario como una silla lo que pueden provocar daños en la salud	1	7.1%
No, con un conocimiento de ergonomía y las pautas para trabajar de la forma adecuada se puede adaptar un espacio para trabajar de forma segura	1	7.1%
No	1	7.1%
no	1	7.1%
Ninguno en mi casa tengo mejores condiciones	1	7.1%
Los mismos que presencial a excepción del traslado hacia y desde el trabajo. Más posibilidades de depresión por aislamiento.	1	7.1%
Falta de comunicación con las personas de forma personal, todo se limita a la virtualidad	1	7.1%
En general, un incidente o accidente laboral puede ocurrir en modalidad presencial o modalidad teletrabajo	1	7.1%
Claro que existen riesgos, si no se toman pausas activas y no se usa el mobiliario adecuado.	1	7.1%

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la valoración de los participantes, referente a si consideran que al teletrabajar corren algún tipo de riesgo ocupacional, un 28.4 % coincidieron en no considerar correr ningún riesgo, un 7.1% hace referencia a aislamiento social, un 7.1% refiere no tener silla u escritorio apto para laborar desde el hogar, un 7.1% no tiene las herramientas básicas para teletrabajar, un 7.1% refiere el riesgo de laborar más horas, tener malas posturas y afectar tiempos de alimentación, un 7.1% considera que corre riesgo por problemas asociados con la espalda, un 7.1% no dispone de una silla ergonómica, un 7.1% posibilidades de depresión y aislamiento, un 7.1% refiere la falta de comunicación con las personas de forma presencial ya que todo se limita a la virtualidad, un 7.1% manifiesta que los riesgos en modalidad presencial y no presencial son los mismos, y un 7.1% considera que se corre riesgo si no hay pausas activas y no se cuenta con un mobiliario adecuado.

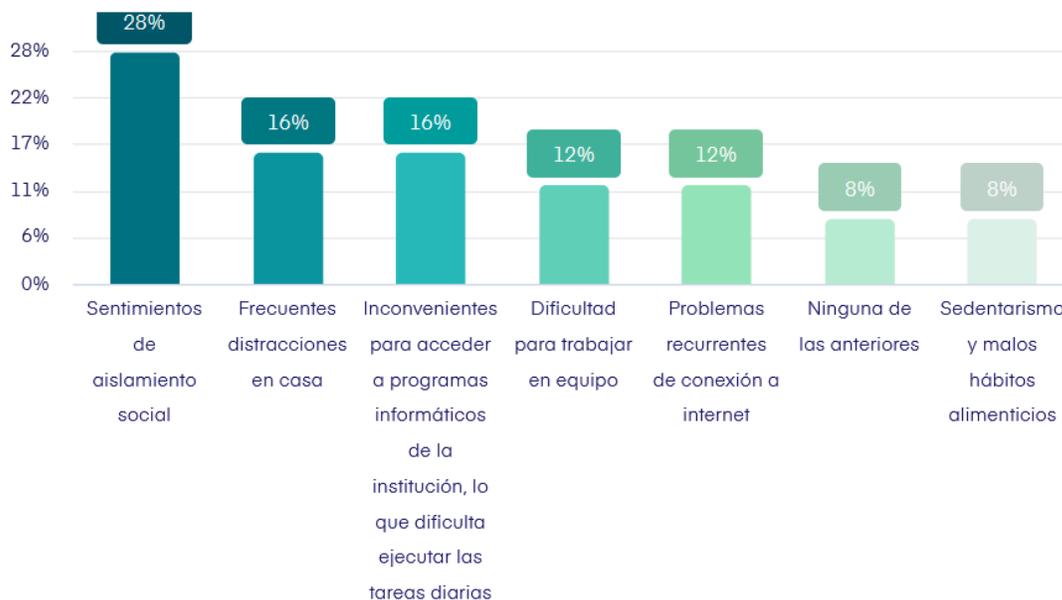
Gráfico 5 Seleccione las ventajas que considera ha obtenido con la implementación de la modalidad de teletrabajo en su organización. (Puede elegir varias opciones)



Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a las ventajas percibidas en el teletrabajo, un 22.2% indica tener más autonomía en el ámbito laboral, un 19.4% percibe mayor calidad de vida y disminución el estrés, un 16.7% refiere incremento en la satisfacción laboral, un 16.7% hacen referencia a tener más tiempo disponible para intereses personales, un 8.3% perciben tener más concentración para realizar las funciones diarias, un 8.3% refieren un incremento en las posibilidades de desarrollo personal, y un 8.3% no perciben ninguna ventaja con esta modalidad de trabajo.

Gráfico 6 Selección de las desventajas percibidas con la implementación de la modalidad de teletrabajo en su organización (puede elegir varias opciones)

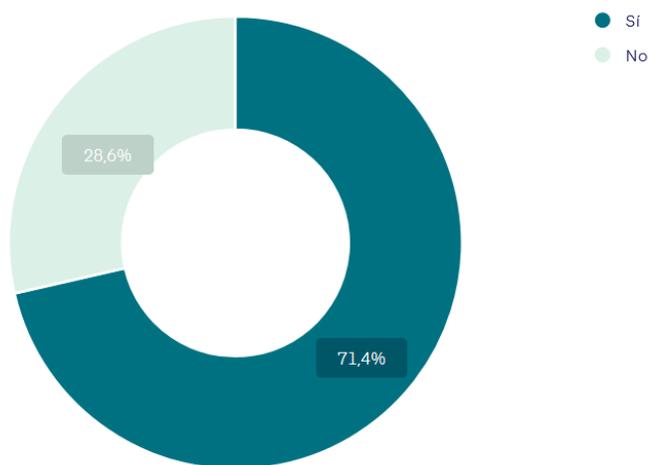


Fuente: Elaboración propia

En lo que se refiere a las desventajas del teletrabajo, un 28% percibe sentimientos de aislamiento social, un 16% hace referencia a distracciones frecuentes en el hogar, un 16% inconvenientes para acceder a programas informáticos de la institución, un 12% experimenta dificultad para trabajar en equipo, un 12% sufre de problemas recurrentes de conexión a internet,

un 8% refiere sedentarismo y malos hábitos alimenticios y un 8% refiere no percibir desventaja alguna en esta modalidad.

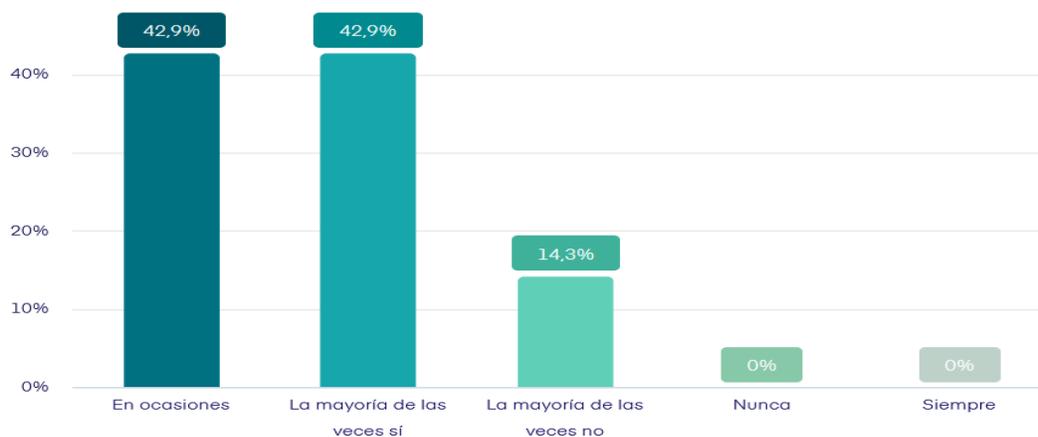
Gráfico 7 ¿Ha percibido mejoría en su productividad laboral desde que se implementó el teletrabajo en su organización?



Fuente: Elaboración propia

Un 71.4 % de los participantes refieren que han percibido un aumento en su productividad laboral, mientras que un 28.6% indican que no.

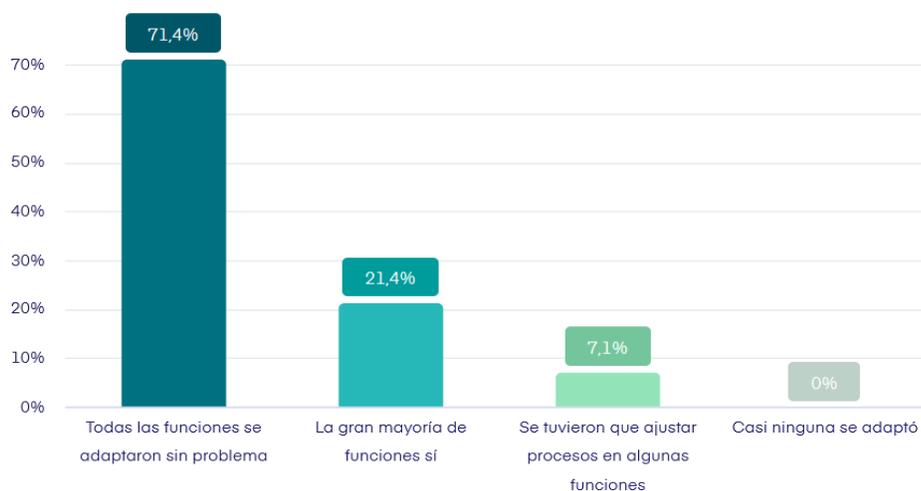
Gráfico 8 ¿Considera que trabaja más horas bajo la modalidad de teletrabajo?



Fuente: Elaboración propia

En lo relacionado a la consulta realizada a los participantes, de si consideran que en modalidad de teletrabajo laboran más horas, un 42.9% refiere que la mayoría de las veces sí, un 42.9% indica que en ocasiones y un 14.3% alude a que la mayoría de las veces no labora más horas en esta modalidad.

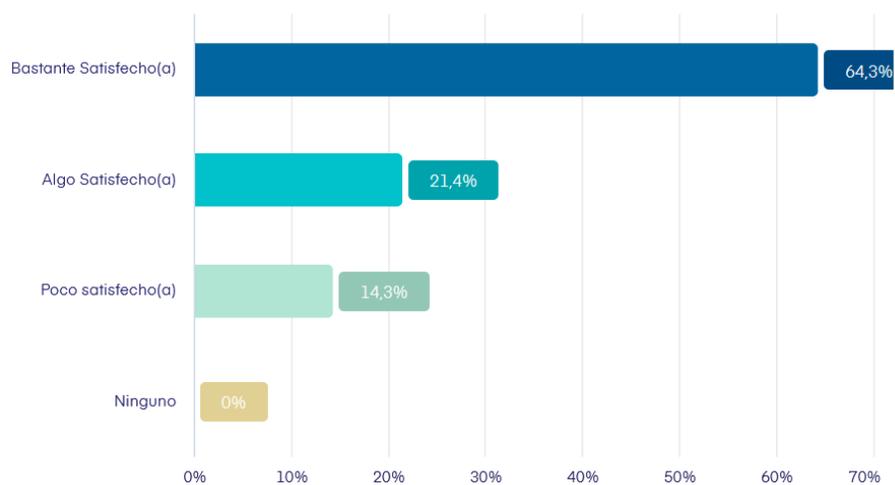
Gráfico 9 ¿Sus funciones se adaptaron por completo a la modalidad de teletrabajo?



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la adaptación de las tareas de cada puesto a la modalidad de teletrabajo, un 71.4% de los participantes refiere que todas las funciones se adaptaron sin problema, un 21.4% que la gran mayoría de funciones sí se adaptaron, un 7.1% refiere que se tuvieron que ajustar procesos de trabajo en algunas tareas.

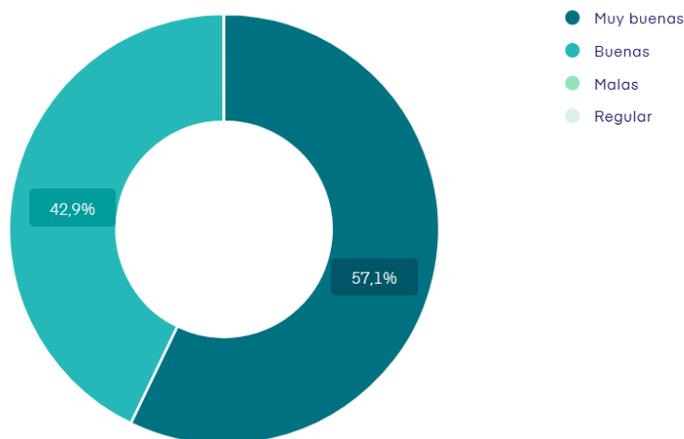
Gráfico 10 ¿Indique el grado de satisfacción general que ha tenido con la implementación del teletrabajo?



Fuente: Elaboración propia

Respecto al grado de satisfacción con la implementación del teletrabajo en la organización, un 64.3% refiere que se encuentra bastante satisfecho, un 21.4% indica que esta algo satisfecho, un 14.3% se encuentra poco satisfecho.

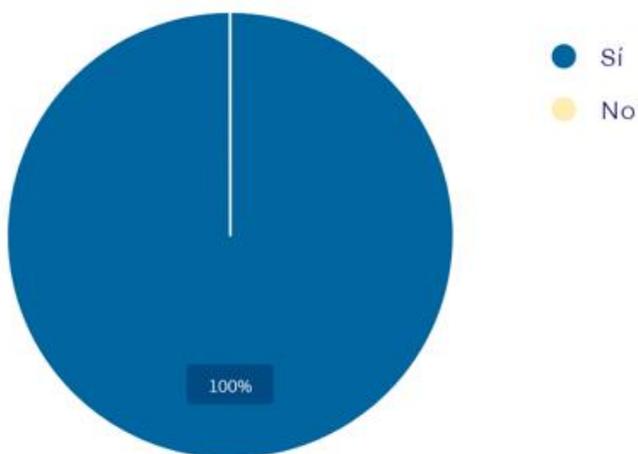
Gráfico 11 ¿Cómo calificaría las medidas sanitarias y protocolos que implementó su centro de trabajo para hacerle frente a la pandemia y garantizar la integridad de los colaboradores?



Fuente: Elaboración propia

Con el tema de las medidas sanitarias y protocolos que implementó el centro de trabajo, para hacerle frente a la pandemia y proteger la salud del recurso humano, un 57.1% refiere que han sido muy buenas y un 42.9% considera que son buenas.

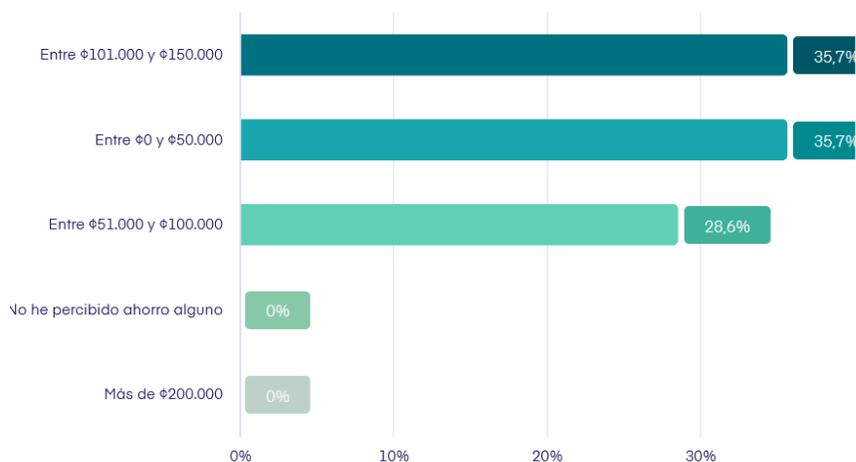
Gráfico 12 ¿Con la implementación del teletrabajo, ¿ha notado un ahorro mensual en términos económicos? (combustible, comidas, pases, vestimenta, entre otros)



Fuente: Elaboración propia

El 100% de los participantes refieren haber percibido un ahorro económico con la implementación del teletrabajo.

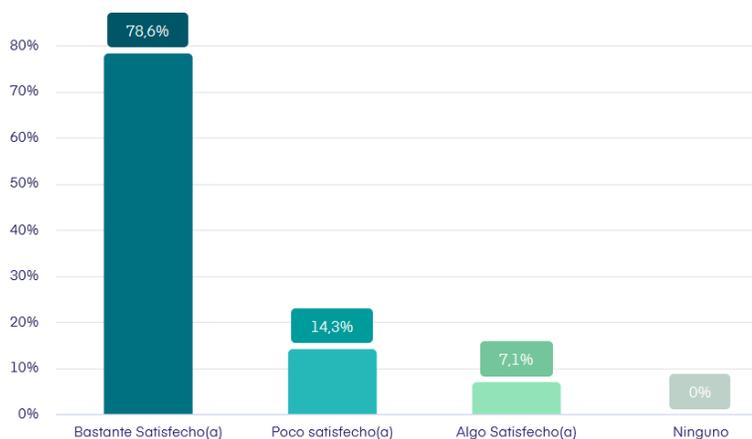
Gráfico 13 Indique el monto de ahorro aproximado que ha percibido mensualmente (combustible, comidas, entre otros)



Fuente: Elaboración propia

Haciendo referencia a la cantidad de dinero ahorrado de forma mensual laborando desde el hogar, un 35.7% ha percibido un ahorro entre ¢101.00 y ¢150.000, un 28.6 % refiere ahorrar entre ¢51.000 y ¢100.000, y un 35.7% indica ahorrar entre ¢0 a ¢50.000 colones mensuales.

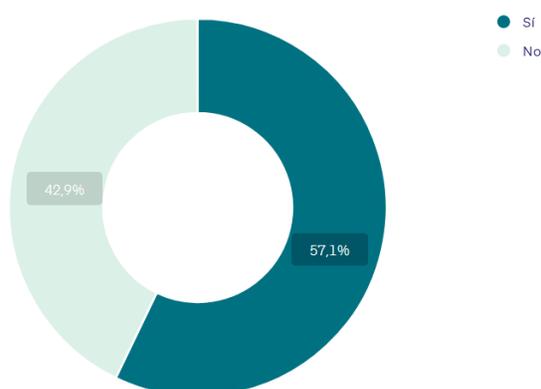
Gráfico 14 Indique el grado de satisfacción respecto a la conciliación de su vida personal con su vida laboral en la modalidad de teletrabajo



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la satisfacción de la conciliación de la vida laboral y personal, un 78.6% refiere estar bastante satisfecho, un 7.1% algo satisfecho y un 14.3% poco satisfecho en este ámbito.

Gráfico 15 Debido a la pandemia y el teletrabajo, ¿Ha experimentado algún malestar físico e incluso emocional que nunca sintió cuando trabajaba en modalidad presencial?



Fuente: Elaboración propia

El 57.1% afirman sentir algún malestar físico o emocional que no sufrían en modalidad presencial, y un 42.9% refiere no sentir ningún malestar nuevo debido a la modalidad de trabajo.

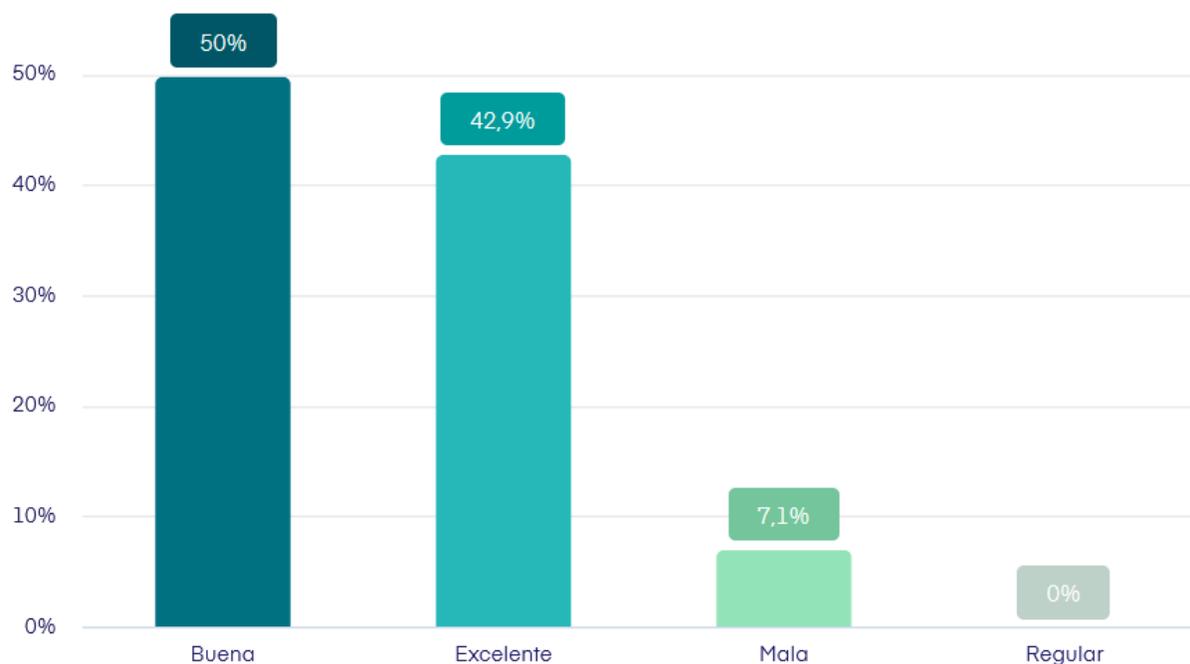
Gráfico 16 ¿Durante el tiempo que ha teletrabajado ha sufrido alguna de las siguientes enfermedades ocupacionales? (Puede seleccionar varias opciones)

RESPUESTA	RESPUESTAS	RATIO
Estrés	7	50%
Trastornos musculoesqueléticos (dolor lumbar, dolor cervical, síndrome del túnel carpiano)	6	42.9%
Síndrome de Burnout	4	28.6%
Ninguno de los anteriores	3	21.4%
Fatiga ocular	3	21.4%
Trastornos emocionales (ansiedad, depresión, etc)	2	14.3%

Fuente: Elaboración propia

Un 50% de los participantes refiere sentir estrés, un 42.9% experimentar algún trastorno de naturaleza musculo esqueléticos, un 28.6% refiere sentir el síndrome de Burnout, un 21.4% fatiga ocular, un 14.3% ha percibido trastornos asociados a la depresión y ansiedad, y un 21.4% no ha manifestado ningún malestar de los citados con anterioridad.

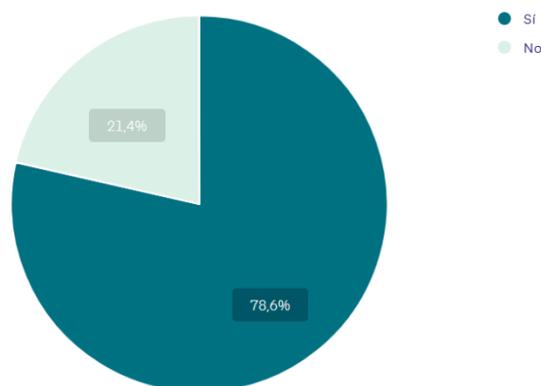
Gráfico 17 ¿Cómo calificaría la comunicación con la organización con la modalidad de teletrabajo?



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la comunicación con la organización en modalidad de teletrabajo, un 42.9% considera que es excelente, un 50% refiere que es buena y un 7.1% la percibe como mala.

Gráfico 18 Le gustaría continuar laborando bajo la modalidad de teletrabajo, una vez que se levante la orden sanitaria.



Fuente: Elaboración propia

A un 78.6% de los participantes les gustaría continuar laborando en modalidad de teletrabajo, sin embargo, a un 21.4% no les gustaría.

Gráfico 19 ¿Qué recomendación brindaría a la organización para mejorar la calidad de vida de los colaboradores en términos de salud ocupacional y la modalidad de teletrabajo?

RESPUESTA	RESPUESTAS	RATIO
Seguir promoviendo el teletrabajo a nivel institucional, sensibilizar a las personas que optaron por el teletrabajo en términos de la responsabilidad y productividad en sus puestos de trabajo, fortalecer las relaciones interpersonales con el equipo de trabajo	1	7.1%
ofrecer mas facilidades de usar mobiliario de la oficina	1	7.1%
Ofrecer a los trabajadores todas las herramientas para hacer tele trabajo. Participar de reuniones con el equipo de trabajo para conocer avances en los procesos de trabajo y la actualidad en el tema de la pandemia	1	7.1%
Mejor equipo de computo una silla adecuada	1	7.1%
Mejorar la conectividad y el acompañamiento por salud ocupacional	1	7.1%
mejor acompañamiento en los procesos a través de reuniones periódicas e intercambio de ideas	1	7.1%
Mayor accesibilidad a sistemas de la institución	1	7.1%
Mantenerlo y fomentarlo	1	7.1%
Entrenamientos sobre salud ocupacional a los empleados que se encuentran en teletrabajo. Asistir al menos 1 o 2 veces al mes de manera presencial	1	7.1%
Dotar de los equipos necesarios	1	7.1%
Dar más seguimientos en términos de buenos hábitos en el teletrabajo pausas activas etc	1	7.1%
Capacitar al personal y brindarles nuevas técnicas en materia de salud ocupacional	1	7.1%
Brindar algunos días de teletrabajo y otros presenciales	1	7.1%
Apoyo activo por parte de la empresa para actualizar a los trabajadores sobre buenos hábitos en el teletrabajo	1	7.1%

*Fuente:* Elaboración propia

En cuanto a las recomendaciones que brindaría cada participante a la organización, para mejorar la calidad de vida en el ámbito de salud ocupacional para los colaboradores que realizan teletrabajo, un 7.1% refiere la necesidad de sensibilizar más a las personas en temas de productividad y relaciones interpersonales, un 7.1% considera necesario tener más facilidad para utilizar mobiliario de la oficina, un 7.1% considera que la empresa debe brindar todas las herramientas para hacer teletrabajo, además de actualizar a los funcionarios en temas de la pandemia, un 7.1% refiere necesitar un mejor equipo de cómputo, un 7.1% mejorar la conectividad

y dar más acompañamiento en temas de salud ocupacional, un 71% refiere la necesidad de hacer reuniones de forma periódica, un 7.1% indica que es requerido tener acceso a los programas de la institución con más facilidad, un 7.1% refiere la necesidad de fomentar la salud ocupacional, 7.1% refiere mas acompañamiento en temas de salud ocupacional y asistir a la oficina 1 y 2 veces por semana, un 7.1% percibe la necesidad de dotar al personal de los equipos necesarios, un 7.1% desea que se le brinde un seguimiento mayor a las pausas activas y fomentar buenos hábitos en el teletrabajo, un 7.1% recomienda capacitar al personal y brindarle nuevas técnicas en materia de salud ocupacional, un 7.1 % indica que brindar unos cuantos días a la semana en teletrabajo y otros de forma presencial y un 7.1% recomienda un apoyo más activo de la institución para informar y actualizar a los teletrabajadores sobre la salud ocupacional y hábitos a seguir.

## CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

A continuación, se presenta un análisis de los datos obtenidos, resultantes de las interrogantes del cuestionario facilitado a los participantes, mismo que fue confeccionado con la intención de dar respuestas y seguimiento a cada objetivo específico definido en el presente estudio.

### **Objetivo específico #1**

- Identificar las características de salud ocupacional presentes en los teletrabajadores del Área de Desarrollo Humano, de una instancia del sector público dedicada a la gestión de capacitación, para poder visualizar las condiciones en las que laboran actualmente.

Con lo descrito en el objetivo anteriormente citado y en base a las primeras seis preguntas planteadas en el cuestionario, cuya finalidad principal respecto a la obtención de información por parte de los participantes, es que se pueda determinar aspectos como; las condiciones ergonómicas en las que se desempeñan, el apoyo organizacional percibido, aspectos relacionados con su entorno, acceso al internet, salud, a su vez obtener su percepción respecto a las ventajas y desventajas de laborar en dicha modalidad, se inicia una discusión de la información obtenida.

Dentro de los hallazgos que se manifestaron en esta sección del cuestionario, se visualiza que es de conocimiento de todos los colaboradores que existe un departamento de Salud Ocupacional en la organización. En cuanto a la gestión que la organización ha realizado para brindarles apoyo desde el punto de vista de salud mental y psicosocial se visualiza que hay percepciones variadas en este aspecto, ya que un 28.6% refieren que están muy conformes,

un 28.6% alude que están medianamente conformes y un 14.3% no están nada conformes con el actuar de la organización hasta el momento.

Por otro lado, los resultados obtenidos hacen referencia a que una parte importante de la muestra desempeña sus labores en condiciones excelentes en términos de salud ocupacional, teniendo ambos rubros un 28.6% según los resultados, pero un 14.3% refiere que sus condiciones son regulares. La percepción que tengan los teletrabajadores respecto a los riesgos que corren en esta modalidad es de suma importancia para las organizaciones, debido a que es información muy valiosa y la oportunidad de conocer las experiencias de quienes desempeñan el rol de teletrabajo diariamente. Entre los datos obtenidos respecto a riesgos ocupacionales, identificados mediante una pregunta abierta a los participantes, resalta mucho la preocupación por no disponer de las herramientas básicas o ideales para desempeñar las funciones diarias, como lo son una silla óptima, un escritorio a la medida, el hecho de laborar con mobiliario no adecuado, mismo que conlleva a daños de carácter musco esqueléticos como lo son; problemas de dolores de espalda, malas posturas, además de perder la noción del tiempo y trabajar mas horas de las habituales, el no contar con el hábito de realizar pausas activas, y aunado a eso el riesgo de adoptar malos hábitos alimenticios por no disponer de horarios fijos para dicho fin.

Otro aspecto que sale a relucir es el sentimiento de aislamiento social en esta modalidad, incluso citan aspectos como padecer de depresión o ansiedad debido la falta de contacto humano y limitar gran parte de las comunicaciones interpersonales, a la virtualidad. Todo lo anterior, refleja el sentir de los colaboradores, lo que representa un gran aporte para tomar en cuenta en términos de mejora a nivel organizacional.

Otro aspecto fundamental en las organizaciones, es conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores en términos de las nuevas prácticas o modelos de trabajo que se han adoptado a raíz de la pandemia, es por eso que se le consultó a los participantes las cosas buenas o positivas, identificadas como ventajas en la modalidad de teletrabajo y los resultados demostraron que; un 22.2% siente más autonomía en su trabajo y sus quehaceres diarios, un 19.4% ha percibido menos estrés laborando desde su hogar, lo que representa una mejor calidad de vida para el colaborador, además de eso en términos de satisfacción laboral un 16.7% se siente mejor en sus puestos de trabajo, ya que éste rubro incrementó. En cuanto al tiempo libre y poder realizar otras acciones de interés, como dedicar tiempo al ocio, a ver la televisión, hacer deportes y demás un 16.7% percibió este beneficio.

Un dato importante por destacar es el hecho de lograr una concentración más profunda desempeñando las tareas desde esta modalidad, debido a la ausencia de interrupciones habituales en una oficina un 8.3% de los colaboradores indicaron sentirse identificados en ese sentido. Es relevante mencionar que un 8.3% refiere percibir más oportunidades para desarrollarse como persona, pudiendo generarse un mayor crecimiento a nivel personal y laboral, finalmente un 8.3% no encontraron nada positivo en laborar en teletrabajo.

Como no todo es positivo y existen dos puntos de vista de las cosas o situaciones, se consultó a los participantes respecto a las desventajas de laborar en dicha modalidad, los datos obtenidos reflejan como un 28.8% de los colaboradores coinciden experimentar sentimientos de aislamiento social, siendo esta la principal desventaja sobre este modelo de trabajo, ya que

obtuvo el rubro más alto según las respuestas. Por otra parte, un 16% refiere en algún momento presentar distracciones en su hogar, lo que visualizan como un contra en esta modalidad, el tema del acceso a la información y a sistemas informáticos de la institución es un aspecto que refiere el 16% de los participantes, además el acceso a la conexión a internet al que refieren un 12% de las personas, a eso debe sumarse las complicaciones que se presentan para trabajar en equipo percibidas por un 8% de los colaboradores, más la asociación que realiza el 8% de adquirir malos hábitos alimenticios y promoverse el sedentarismo.

Todos los datos mostrados con anterioridad permiten ampliar la visualización que se tienen en cuanto a la forma en que se desempeñan los colaboradores en dicha entidad, lo que logra generar un análisis de pautas y acciones de mejora que se puede considerar a nivel organizacional, mismas que serán detallados más adelante.

## **Objetivo específico #2**

- Verificar los efectos de la pandemia en los teletrabajadores del Área de Desarrollo Humano, de una instancia del sector público dedicada a la gestión de capacitación, para lograr un mejor entendimiento de su perspectiva vivencial y desempeño laboral.

Desde la perspectiva del este objetivo específico, se pretendió obtener información referente a la adaptación al cambio del talento humano, conocer sobre la satisfacción en términos de protocolos sanitarios, además de las cargas de trabajo y la productividad, lo anterior contemplado en un bloque de cinco preguntas del cuestionario, dentro de los datos recopilados en dichos aspectos se denota lo siguiente.

Un tema que es de gran interés en las organizaciones es la productividad, día con día las empresas buscan ser mejores en este sentido, de la mano de la satisfacción del talento humano para lograr así resultados positivos a nivel organizacional, dentro de los hallazgos en este aspecto un 71.4% de las personas refirieron que su productividad es mayor que cuando estaban en modalidad presencial, pero un 28.6% refirió no percibir mejoría en este aspecto.

Con lo relacionado a las cargas de trabajo de los colaboradores en dicha modalidad, se les consultó si laboraban más horas desempeñando sus tareas desde el hogar y un 42.9% hace referencia a que la mayoría de las veces sí labora más horas, un 42.9% alude que en ocasiones deben laborar más horas, y un 14.3% indica que la gran mayoría de las veces cumplir con sus funciones diarias no requiere que laboren más horas de las reglamentadas.

Todo cambio implica una adaptación, una realización de acciones que no se han ejecutado antes, mismas que se empiezan a desempeñar de cierta manera para así medir los beneficios obtenidos y su impacto en la gestión diaria de las tareas, con la migración de las funciones diarias a modalidad de teletrabajo, un 71.4% de los colaboradores pudieron adaptar sin problema sus asignaciones y desempeñarlas desde el hogar de forma exitosa, un 21.4% logró adaptar gran parte de sus funciones, pero con la limitante que algunas del todo no se ajustaron, y un 7.1% tuvieron que implementar cambios en la forma habitual de hacer los procesos para lograr cumplir los objetivos asignados por la organización.

El término teletrabajo surge con gran fuerza a raíz de la pandemia y como organización, es indispensable tener conocimiento del nivel de satisfacción del recurso humano que se acogió a esta modalidad de trabajo, dentro de los resultados obtenidos se visualiza que un 64.3% esta bastante satisfecho, un 21.4% esta algo satisfecho, pero un 14.3% lo define como una vivencia que le ha generado poca satisfacción en el ámbito laboral. Otro aspecto relacionado a la satisfacción laboral que es importante valorar, es el de calificación que le brindan los colaboradores a la gestión que ha tenido la empresa en términos de medidas sanitarias y protocolos adoptados frente a la pandemia, en ese sentido un 57.1% refieren que las acciones han sido muy buenas, y un 42.9% indica que han sido buenas.

### **Objetivo específico #3**

- Determinar la relación de los efectos de la pandemia con la salud ocupacional de los funcionarios para identificar panoramas de mejora

La finalidad de dicho objetivo específico radica en abordar aspectos referentes a los efectos de la pandemia, valorando impacto términos de economía, afectaciones referentes a enfermedades de salud ocupacional, visualizar la percepción de los colaboradores con la manera de conciliar su vida personal con la laboral y además de eso conocer los puntos de vista en cuanto a recomendaciones de mejora para la entidad, por lo que mediante siete preguntas se abordan dichos indicadores.

La pandemia ha traído múltiples cambios en términos económicos y ha impactado de formas distintas a los empleadores y a los colaboradores, por lo que se les preguntó a los participantes si habían percibido ahorro de dinero laborando en modalidad de teletrabajo y un 100% coincidió en

que sí. Profundizando más en el tema del ahorro un 35.7% ahorran una cifra monetaria considerable entre ¢101.000 a ¢150.000 de forma mensual, un 28.6% ahorran una suma de ¢51.000 y ¢100.000, y finalmente un 35.7% indica que ahorra entre ¢0 a ¢50.000 colones al mes. Siendo el aspecto económico un tema sensible para muchos colaboradores y valorado en gran manera como parte de los beneficios de laborar en esta modalidad.

Dirigiendo la atención hacia otro enfoque de gran importancia, se consultó a los participantes la perspectiva que tenían del grado de conciliación de la vida personal y laboral, ya que es uno de los retos principales que han tenido que enfrentar en estos procesos de implementación muchos usuarios alrededor del mundo y los resultados muestran que un 78.6% está bastante satisfecho con la manera que ha logrado complementar ambos roles de vida, un 7.1% indica que está algo satisfecho, y un 14.3% manifiesta que del todo no siente satisfacción con la manera que ha complementado dicha práctica laboral su vida laboral con la personal.

Otro aspecto por analizar en este punto es lo referente a los malestares físicos y emocionales a los que se exponen los colaboradores en dicha modalidad, en el presente estudio un 57.1% de los participantes afirman haber sentido alguna molestia de esta naturaleza durante el tiempo que han teletrabajado, y un 42.9% de momento no han sentido ningún malestar adicional o nuevo que haya sido exclusiva de la implementación del teletrabajo.

En términos de enfermedades ocupacionales específicas a los que han estado expuestos los participantes, la que más se ha presentado es el estrés, ya que un 50% refiere padecerlo en algún momento, el siguiente padecimiento en común es el de trastornos musco-esqueléticos, un 42.9% afirma haber sufrido en algún momento dolor lumbar, cervical, síndrome del túnel carpal, entre

otros. Otro padecimiento que se registra como tercero en incidencia entre los participantes, es el síndrome de burnout, donde un 28.6% refiere haberse sentido cansado, quemado laboralmente hablando, desmotivado, con falta de interés o estresado en exceso, siendo estos los síntomas principales de dicho síndrome. En la posición cuatro resalta el padecimiento de fatiga ocular, donde un 21.4% de los colaboradores la han padecido, misma que generan las pantallas de dispositivos tecnológicos, las luces, los reflejos y el entorno, finalmente también aparecen padecimientos de origen emocional referido por un 14.3% del personal. También es importante valorar que un 21.4% no han sufrido ninguna molestia de las citadas con anterioridad.

El papel que desempeñen las organizaciones en términos de comunicación es un pilar fundamental para el logro de objetivos, en este caso un 42.9 % de los participantes consideran que en este aspecto como empresa han sido excelentes, un 50% percibe la comunicación como buena y un 7.1% definitivamente la percibe como mala en su gestión.

Otro aspecto relevante en el tema del teletrabajo consiste en que para los empleadores el conocer el sentir del capital humano en lo relacionado a si a estos les gustaría continuar con el teletrabajo aún después de finalizada la pandemia, con las respuestas recopiladas se visualiza que a un 78.6% de los colaboradores les gustaría continuar con esta modalidad y que un 21.4% prefieren la forma tradicional de trabajar, siendo esta la presencial.

Finalmente, y para concluir con el análisis de hallazgos, el tema de la retroalimentación en toda organización en un pilar indispensable para promover la mejora continua, por lo que se le consultó a los participantes sobre sugerencias para la empresa en cuanto a mejoras en el ámbito de calidad

de vida desde el punto de vista de salud ocupacional, por lo que se citan las sugerencias resultantes de dicha interrogantes; gran parte de las recomendaciones se inclinaron por la parte de la dotación de equipo, mobiliario y acceso a la información que brindan actualmente, donde se alude que pueden mejorar, un aspecto que fue sugerido de forma repetitiva es reforzar el apoyo y acompañamiento en términos de materia de salud ocupacional, los participantes manifiestan que desean conocer sobre riesgos ocupacionales, actualizarse en lo referente a hábitos y prácticas saludables en teletrabajo, también incentivar un seguimiento mayor a los procesos de trabajo e incluso afirman que les gustaría realizar reuniones de forma periódica.

Un aspecto que llama la atención es el deseo de aproximadamente del 14% de los participantes de generar una modalidad de trabajo mixta, donde se teletrabaje unos días y se asista a la oficina otros días a la semana, además de destacar la necesidad de fortalecer las relaciones interpersonales con los miembros del equipo de trabajo. Todo lo anterior, permite visualizar puntos de mejora en distintos ámbitos dentro de la organización, información que puede ser muy efectiva para mejorar.

# CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, se muestra un desglose de las conclusiones a las que se llegó en el presente trabajo de investigación, detallado por objetivo específico.

## 6.1 CONCLUSIONES

### Objetivo específico #1

Identificar las características de salud ocupacional presentes en los teletrabajadores del Área de Desarrollo Humano, de una instancia del sector público dedicada a la gestión de capacitación, para poder visualizar las condiciones en las que laboran actualmente.

- Los colaboradores tienen conocimiento sobre la existencia de un Departamento de Salud Ocupacional, sin embargo, no se evidencia satisfacción generalizada en cuanto a la forma en que han sido apoyados en términos de acompañamiento en salud mental y psicosocial. Como que se refleja un vacío en temas de apoyo en temas de salud mental y psicosocial.
- Gran parte de la muestra cuenta con las condiciones adecuadas para teletrabajar desde el hogar en términos ergonómicos, pero existe una parte de colaboradores que no han logrado ajustar su espacio de trabajo a buenas condiciones, siendo esta razón una fuente de preocupación al no recibir apoyo por parte de empresa para poder minimizar riesgos laborales en este sentido. Las condiciones de teletrabajo en los hogares es parte del éxito de cada colaborador y se evidencia una oportunidad de mejora.

- La mayoría de los funcionarios perciben como una experiencia positiva, lo referente a las ventajas que han identificado con el teletrabajo, lo que les permite tener una mejor calidad de vida desde el punto de vista laboral y personal, pese a lo anterior, se visualiza que no todas las personas han logrado establecer esa conexión con esta modalidad.
- La modalidad del teletrabajo trae consigo afectaciones también negativas en el talento humano, se evidencia el aislamiento social como la desventaja más percibida, sin dejar de lado la dificultad para trabajar en equipo. El aislamiento social se convierte en un factor de interés que debe ser atendido, La soledad significa sentirse solo independientemente de la cantidad de contactos sociales. El aislamiento social es la falta de conexiones sociales. El aislamiento social puede causar soledad en algunas personas, mientras que otras pueden sentirse solas sin estar socialmente aisladas. A algunas personas les puede gustar estar solas. También es importante notar que el aislamiento social y la soledad son dos aspectos distintos de las relaciones sociales y no están vinculados de manera significativa. Sin embargo, ambos pueden poner la salud en riesgo.

## **Objetivo específico #2**

Verificar los efectos de la pandemia en los teletrabajadores del Área de Desarrollo Humano, de una instancia del sector público dedicada a la gestión de capacitación, para lograr un mejor entendimiento de su perspectiva vivencial y desempeño laboral.

- Se evidencia un incremento importante en la mayoría de los colaboradores en términos de productividad, a pesar de laborar más horas en teletrabajo, las personas perciben en su mayoría su experiencia en el teletrabajo como algo que les ha generado satisfacción, sin embargo, siempre va a existir un porcentaje de colaboradores que no logran adaptarse al cambio y no van a estar listos para teletrabajar, manifestado insatisfacción laboral y malestar en torno a este tema. La resistencia al cambio se evidencia en cierto sector de la población consultada.
- La organización y el talento humano han logrado promover la innovación de procesos mediante la implementación del teletrabajo, para así lograr desempeñar sus labores desde la virtualidad, a pesar de tener que realizar modificaciones en metodologías de trabajo, un 100% de las tareas que ejecutan se pueden realizar de forma remota, sin inconveniente alguno. Si algo se ha aprendido durante estos complicados días, es a trabajar la resiliencia. Esa capacidad de resistir, de salir más fuertes de toda adversidad que toca vivir, es importante siempre, y esencial en crisis como la actual. Algunos en un par de meses han visto cómo se tambaleaban los cimientos de su vida, y no es nada fácil tener entereza suficiente para seguir con el día a día. Pero, hay quienes aseguran que circunstancias como esta son el campo de cultivo perfecto para crecer. Es ahora el mejor momento; cuando el talento humano en un mundo conocido no considera la falta de reinventarse, hay que recordar que la zona de confort es peligrosa, aunque se tenga éxito se puede fracasar, y tener esto en mente es muy importante. En este caso la empresa y los colaboradores se reinventaron como se puede notar.
- La gestión de la empresa en términos de adaptación de medidas de contingencia para velar por el bienestar del personal ha tenido una respuesta positiva, considerando que en un

momento en el que la mayoría de los países están luchando contra la pandemia, el papel que desempeñan las empresas en este escenario es fundamental. Como actores clave de la economía, la responsabilidad social de las compañías consiste en llevar a cabo una buena gestión empresarial y, principalmente, garantizar la seguridad y la organización adecuada de todos sus empleados.

- En este momento, las empresas se están enfrentando a diversos riesgos estratégicos y operacionales, como el retraso o la interrupción del suministro de materias primas; los cambios en la demanda de los clientes; el incremento de los costos; las reducciones logísticas que provocan retrasos en entregas; los problemas de protección de la salud y la seguridad de los empleados; la insuficiencia de mano de obra y otras dificultades.
- Partiendo de un análisis de las principales prácticas empresariales, en materia de planificación de continuidad de negocios y gestión de emergencias, el aspecto de medidas de contingencia sale a relucir como una oportunidad de mejora para la empresa.

### **Objetivo específico #3**

Determinar la relación de los efectos de la pandemia con la salud ocupacional de los funcionarios para identificar panoramas de mejora.

- El laborar desde el hogar representa un ahorro económico importante para el talento humano, ya que han visto impactadas sus finanzas de forma positiva mes a mes, aunado lo anterior los lleva a percibir satisfacción generalizada con su rol de vida y la conciliación de su vida personal y laboral, sin embargo, se dan situaciones donde no es posible complementar ambos roles de vida y en definitiva hay colaboradores que no visualizan esta modalidad con un incentivo de su satisfacción laboral.

- Los teletrabajadores están expuestos continuamente a padecer una serie de malestares propios de las tareas laborales, destacándose como la afectación mayor el estrés y además otros trastornos musco-esqueléticos, visuales y de origen emocional, sin embargo, en ambas modalidades de trabajo existen riesgos por valorar, lo que no significa que una es más riesgosa que la otra.
- Muchas personas no saben gestionar bien el tiempo, con lo que pueden llegar a cualquiera de los dos extremos: o bien, aumentar mucho las horas de trabajo y no hacer una buena separación entre trabajo y horas libres, lo que aumentará su cansancio y su estrés, o lo contrario: no ser suficientemente disciplinado y dejar que las labores domésticas o la exigencia de atención de los hijos, robe el tiempo a la actividad laboral, con lo que no cumplirá con los plazos, perjudicando a otros compañeros con los que comparta tareas.
- La implementación del teletrabajo llegó para quedarse y gran parte del talento humano está dispuesto a continuar laborando bajo esta modalidad, aunque también se percibe una inclinación importante por realizar una fusión entre la presencialidad y el trabajo remoto.
- La organización actualmente no está generando un apoyo significativo en términos de dotación de equipo y mobiliario a los colaboradores, adicionalmente el tema de promover actividades de capacitación sobre la salud ocupacional y buenas prácticas en este sentido no es su fuerte en este momento. Lo anterior es contraproducente ya que los colaboradores requieren de información para salvaguardar su salud, evitar el estrés por ejemplo y otras consecuencias que pueden ocasionar incapacidades y así afectar la productividad de la empresa.

## 6.2 LIMITACIONES

La principal limitación presentada fue que la organización no autorizó hacer público su nombre, por lo que no se pudieron abordar una serie de aspectos de carácter organizacional que hubiesen sido un gran aporte para el estudio.

## 6.3 RECOMENDACIONES

Con respecto al objetivo específico 1 se presentan las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda planificar y promover una serie de estrategias orientadas al apoyo brindado a los empleados en temas de salud mental y psicosocial. Este accionar de la empresa puede verse potenciado con la contratación de expertos que brinden apoyo psicológico y acompañamiento a los colaboradores, además de comunicar de forma efectiva tendencias en materia de salud ocupacional para promover una actualización de conocimientos y adaptación de buenos hábitos en esta modalidad. Se recomienda la modalidad de contratación de psicólogos virtuales que pueden generar un excelente espacio de atención para los colaboradores que lo requieran. Lo anterior cumple una doble función: se cuida la salud mental de las personas y además se convierte en un salario emocional, que refleja un detalle de la empresa como muestra de aprecio y agradecimiento hacia sus colaboradores.
- Por parte de la empresa, prestar más apoyo en la logística para facilitar al colaborador acceso a mobiliario ergonómico óptimo, delegando la gestión en alguna persona en particular encargada de valorar cada caso, desde la perspectiva de salud ocupacional, y de esta forma incentivar una mejora en términos de comodidad para aquellos colaboradores que están sintiendo algún malestar debido a la mala postura y la falta de una silla adecuada para

teletrabajar. Podría considerarse la solicitud de la misma silla que usaban en sus instalaciones. Esto significa una medida relevante de prevención.

- Generar refuerzos positivos en los colaboradores que han tenido éxito en la transición hacia el teletrabajo, y brindar seguimiento con la intención de promover más apoyo en la gestión del cambio. Se recomienda además implementar un programa de salario emocional enfocado en reforzar conductas positivas y de éxito hacia los colaboradores.
- Informar al personal sobre de los beneficios del teletrabajo y ofrecerles asistencia en la transición al trabajo a distancia, con la finalidad que perciban que no están solos y que cuentan con las herramientas requeridas para solicitar apoyo y contingencia en los momentos que así lo ameriten.
- Velar por mantener una comunicación organizacional tanto descendente como ascendente con el equipo de trabajo, además de incentivar la gestión de reuniones participativas, que permitan socializar activamente con el equipo de trabajo, desde la virtualidad, para así no perder ese sentido de pertenencia hacia el trabajo, la oficina y el puesto.
- Implementar mensualmente una reunión virtual con el objetivo de compartir momentos de esparcimiento, en donde prevalezcan momentos de diversión y entretenimiento lejos de temas laborales.

Con respecto al objetivo específico #2 se presentan las siguientes recomendaciones:

- A nivel interno, es vital realizar la inclusión de normas o políticas en torno al teletrabajo, como lo es apoyo a los colaboradores referente a la flexibilidad de horarios, posibilidad de desconectare en momentos específicos para el descanso, reforzar medidas de higiene y seguridad laboral, todo esto promoverá un sentimiento de satisfacción mayor. Se requiere

de una política sólida de teletrabajo que establezca expectativas y promueva una cultura laboral saludable. Una política de teletrabajo vista como un conjunto escrito de reglas e instrucciones sobre cómo los empleados deben trabajar de forma remota. Estas directrices se refieren a varios aspectos, desde qué herramientas de software se utilizarán para colaborar hasta qué horas se espera (o no) que los empleados estén en línea.

- En conjunto, son muchos los beneficios que aporta el teletrabajo a las empresas. Es importante tener directrices de teletrabajo porque, sin ellas, los empleados pueden perder tiempo resolviendo problemas logísticos por sí mismos. También ayudará a los equipos a mantenerse sintonizados, lo que aumentará la productividad en el proceso.
- Además, las directrices de teletrabajo ayudan a los empleados a tomar conciencia sobre lo que se espera de ellos para que puedan mantenerse concentrados durante el horario laboral. También se sentirán más cómodos al separar la vida personal de la profesional mientras trabajan en su dormitorio o en la oficina en casa, lo que los llevará a gozar de una mejor salud mental y una sensación de realización.
- Cada puesto de trabajo debe ser valorado en aras de identificar si es teletrabajable, con la intención de promover una compatibilidad con el teletrabajo, mejorar procesos e innovar y a la vez se recomienda realizar una prueba psicométrica a cada teletrabajador para determinar si tiene las habilidades blandas necesarias para realizar su trabajo en forma remota.

Con relación al objetivo específico #3, se presentan las siguientes recomendaciones:

- Considerar de forma permanente el teletrabajo en la organización, especialmente para los colaboradores que han experimentado aportes importantes a su vida, al laborar de esta

manera, sin dejar de lado que, la naturaleza voluntaria del teletrabajo debe ser garantizada, por lo que, si algún colaborador no se encuentra en anuencia de teletrabajar, pueda acudir sin inconveniente a la modalidad presencial.

- Es requerido que como organización se generen más esfuerzos para invertir en materiales y procesos indispensables para promover un teletrabajo eficaz y garantizar que los colaboradores dispongan de la mayor calidad de vida posible en el teletrabajo, además de mantener a los trabajadores informados y capacitados en temas de salud ocupacional y nuevas tendencias en esta materia.
- Revisar y considerar todos los aspectos que incluye la ley número 9738 que regula el trabajo en Costa Rica.
- Valorar la posibilidad de promover una flexibilidad adicional en cuanto al horario y control de jornada laboral sin afectar las funciones propias del puesto, en caso de generar una dualidad entre ambas modalidades de trabajo, así fusionar necesidades individuales de los colaboradores, con las responsabilidades del puesto, para una mayor satisfacción laboral y conciliación de la vida personal y laboral según las responsabilidades de vida y requerimientos en ajustes de horarios de cada caso en particular.
  - Brindar apoyo en cuanto a la agilización de algunos procedimientos burocráticos, para que los colaboradores cuenten con respuestas más rápidas ante sus necesidades de poder contar con mobiliario de oficina para realizar sus labores desde sus casas y así complementar los beneficios que pudieran suscitarse en esta modalidad laboral, para mejorar la calidad de vida.

## REFERENCIAS

Abril-Martínez, L. P, Abril-Martínez, M.C & Abril-Martínez, S.C. (2020). *Seguridad y salud en el trabajo en teletrabajo autónomo en Colombia. Signos. Investigación en Sistemas de Gestión*, 12(1), 83-101. DOI: <https://doi.org/10.15332/24631140.542>

Antoinette Schall, M (2019). *The Relationship Between Remote Work and Job Satisfaction: The Mediating Roles of Perceived Autonomy, Work-Family Conflict, and Telecommuting Intensity" (2019)*. (Master's Theses), San José State University, Washington Sq, San Jose, EE. UU.  
DOI: <https://doi.org/10.31979/etd.2x82-58pg>

Asesorías Creativas, (2020). *Lideres en capacitacion del talento humano*, Tibás, Costa Rica. Recuperado de <https://asesoriascreativas.com/> (Consultado el 20 de nov. 2021)

American Thoracic Society (ATS), (2020). *Salud del paciente. Series informativas*, Recuperado de: <https://www.thoracic.org/patients/patient-resources/resources/spanish/covid-19.pdf>

Boyd Kiertan (2020), *Las computadoras, los dispositivos digitales y la fatiga ocular*. American Academy of Ophthalmology. Recuperado de: <https://www.aaopt.org/salud-ocular/consejos/uso-de-la-computadora-y-la-fatiga-visual>

Briones Briones, E. (2020). *El teletrabajo en costa rica de cara al 200 aniversario de independencia*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica. Recuperado de [https://www.masterlex.com/descargas/PuntoJuridico/2021/Enero/TELETRABAJO\\_COSTA\\_RICA.pdf](https://www.masterlex.com/descargas/PuntoJuridico/2021/Enero/TELETRABAJO_COSTA_RICA.pdf)

Carrera, A.E. Rivadeneira, P.C. Navarrete, A.E Paredes, E.A. (2019). *Seguridad y salud ocupacional*. 1 edición Guayaquil-Ecuador: Ediciones Grupo Compás. <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/463/3/salud%20y%20seguridad%20ocupacional.pdf>

CEDELA Consulting. *Nuestros servicios de capacitación y desarrollo organizacional*. Costa Rica. Recuperado de <https://www.cedelaconsulting.com/es/Capacitacion#Capacitacion>. (Consultado el 20 de nov. 2021)

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano*, 5 edición México: Ed Mc Graw Hill

Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos* (10a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <http://ebooks7-24.com/?il=5205>

CIDTT, (2017). *Primer informe sobre el estado del teletrabajo en Costa Rica*. Recuperado de: <https://cidtt.org/wp-content/uploads/2018/03/PrimerInformeTeletrabajo-2.pdf>

Centro Nacional de Registros (CNR) (2015). *Conceptos generales de seguridad y salud ocupacional*. El Salvador. Recuperado de: <https://www.cnr.gob.sv/conceptos-generales-de-seguridad-y-salud-ocupacional-glosario/>

Corbin, J. (2018). *Los 10 tipos de salud y sus características*. Buenos Aires: Psicología y Mente. Recuperado de: <https://psicologiymente.com/vida/tipos-de-salud>

Coto Sandoval, L. (2021). *Análisis de las consecuencias económicas que produjo el teletrabajo en época del coronavirus en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social durante el i cuatrimestre del 2021*. (Tesis para optar por el grado académico de Licenciatura en Banca y Finanzas), Universidad Hispanoamericana, Costa Rica.

DORH, (2029). *Desarrollo y optimización en Recursos Humanos*. Costa Rica. Recuperado de <https://www.do-rh.com/>, (Consultado el 20 de nov. 2021)

Espinoza Freire, E. E., & Calva Nagua, D. X. (2020). *La ética en las investigaciones educativas*. Revista Universidad y Sociedad, Ecuador. <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=7;&pg=&ed=>

Eurofond y OIT. (2019). *Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral*. Ginebra: OIT. Disponible en [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_712531.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_712531.pdf)

Fiesco, C. J., & Moyano, G. M. (2018). *Efectos en la salud a partir de los riesgos laborales asociados al teletrabajo suplementario*. (Tesis de Especialización en Riesgos Laborales). Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bogotá, Colombia.

Gamboa Gonzalez, A (2014). *Propuesta de implementación de teletrabajo en el departamento de proyectos de la empresa GBSYS*. (Maestría Profesional con énfasis en Sistemas de Información), Tecnológico de Costa Rica, San José, Costa Rica.

García-Allen J. Burnout (*Síndrome del Quemado*): cómo detectarlo y tomar medidas [Internet]. Psicología y mente. 202 [citado 12 de noviembre, 2021]. Disponible en: <https://psicologiymente.com/organizaciones/burnout-sindrome-del-quemado7>

Griffin, W.R, Phillips, M.J. y Gully, M.S. (2020). *Comportamiento organizacional: Administración de personas y organizaciones* (13.<sup>a</sup> ed.). México. D. F: Cengage Learning.

CSO. (2020). *Guía de salud ocupacional y prevención de los riesgos en el teletrabajo*. Noviembre 28, 2018, de Consejo de Salud Ocupacional

[https://www.cso.go.cr/documentos\\_relevantes/manuales\\_guias/guias/Guiadesaludocupacionalyprevenciondelosriesgosenelteletrabajo.pdf](https://www.cso.go.cr/documentos_relevantes/manuales_guias/guias/Guiadesaludocupacionalyprevenciondelosriesgosenelteletrabajo.pdf)

Hernández González J. (2017). *Antecedentes sobre la preparación, capacitación y superación de los directivos del turismo en Cuba*. Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina, <http://scielo.sld.cu/pdf/reds/v5n1/reds01117.pdf>

Hernández S. (2020), *Las tecnologías en tiempos del COVID-19*, Informe especial Centroamérica, SCS Riesgo, Cartago. Costa Rica. <INF-60452018-FTRTCCZ-0618> ([scoriesgo.com](http://scoriesgo.com))

Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. 7 ed. México: Mc Graw Hill

Hernández Sampieri, R. (2017). *Fundamentos de Investigación*. 1 ed. México: Ed Mc Graw Hill.

Huanca-Arohuanca, J.W., & Geldrech Sánchez, P. (2020). *Planificación educativa y gestión pedagógica estratégica-operacional en las instituciones del nivel inicial en el sur del Perú*. Revista Conrado, 16(76), 369-376.

Iglesias. O (2021), *El teletrabajo es positivo para la sociedad*, Sistema Digital, tomado de: <https://fundacionsistema.com/el-teletrabajo-es-positivo-para-la-sociedad/>

Industriales MX, (2020). *Guía del teletrabajo, ventajas y desventajas*. Sesión informativa <https://www.industrialesmx.org/teletrabajo/>

KPMG Internacional, (2020) *Gestión estratégica del talento ante la nueva realidad, Informe sobre prácticas de recursos humanos en tiempos de COVID-19*. Escazú, Costa Rica.

Koontz, H. (2017). *Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación*. México DF: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.

Lampert, G. M., & Poblete, M. (2018). *Efectos positivos y negativos del teletrabajo sobre la salud*. Biblioteca del Congreso Nacional, Chile.

Maurizio, R. (2021). *Informe desafíos y oportunidades del teletrabajo en América Latina y el Caribe*, OIT (Organización Internacional del Trabajo).

Ministerio de Salud (2016). *Decreto Ejecutivo N°. 39734-S, publicado en el alcance digital N°. 101 del 21 de junio de 2016, Normativa de teletrabajo*. Disponible en <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/normativa-teletrabajo>

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2020). *Situación del teletrabajo ante el COVID-19, Costa Rica, 2020*. [https://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/teletrabajo/informe\\_teletrabajo\\_covid19.pdf](https://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/teletrabajo/informe_teletrabajo_covid19.pdf)

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2019). *Lineamientos para implementar el teletrabajo, en ocasión de la alerta sanitaria por COVID-19, Costa Rica, 2019*. [https://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/teletrabajo/lineamientos\\_implementar\\_teletrabajo.pdf](https://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/teletrabajo/lineamientos_implementar_teletrabajo.pdf)

Miranda, B.K. Prendas, A.G & Miranda, B.Y. (2021). *El teletrabajo, valoraciones de las personas trabajadoras en relación con las ventajas y desventajas, percepción de estrés y calidad de vida*. Universidad Nacional, Costa Rica. <http://dx.doi.org/10.15359/rnh.9-1.1>

Muy Pérez. E. (2020). *Los riesgos laborales en la modalidad del teletrabajo en Ecuador*. (Tesis de Magíster en Derecho Laboral y Seguridad Social), Universidad de Cuenca, Ecuador.

Ñaupas Paitán, H. (2018) *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*, 5a. Edición. Bogotá: Ediciones de la U, 2018, [Metodologia-de-la-inv-cuanti-y-cuali-Humberto-Naupas-Paitan.pdf](#)

Ojeda Campo. O. (2021) *¿Cómo sobrellevar los efectos del teletrabajo y el teleestudio?* Dialoguemos La Academia de la Comunidad, Universidad Casa Grande, Guayaquil, Ecuador, <https://dialoguemos.ec/2020/07/como-sobrellevar-los-efectos-del-teletrabajo-y-tele-estudio/>

Organización Mundial de la Salud (OMS) (1948). *Preámbulo de la Constitución de la Organización Mundial de la Salud*. New York. Recuperado de: <https://www.who.int/es/about/who-we-are/frequently-asked-questions>

Organización Internacional del Trabajo OIT, (2020), *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/--protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_758007.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/--protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf)

Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2013) *Preguntas y respuestas sobre la prevención de las enfermedades profesionales [Internet]*. Ginebra (CH): Organización Internacional del Trabajo (OIT); [citado 12 noviembre 2021] [https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/events-training/events-meetings/world-day-safety-health-at-work/WCMS\\_211485/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/events-training/events-meetings/world-day-safety-health-at-work/WCMS_211485/lang--es/index.htm)

Pérez Ordaz. A (2020). *Outsourcing “Enfoques de la ciencia de la administración”*, Universidad Nacional Autónoma de México. [https://www.cch-sur.unam.mx/recursos\\_prof/historia/el\\_outsourcing\\_angelica\\_perez.pdf](https://www.cch-sur.unam.mx/recursos_prof/historia/el_outsourcing_angelica_perez.pdf)

Prendes, L. E, García D. J, Bravo. A.T, Martin. C.J & Pedroso M.I (2016). *Cervicalgia. Causas y factores de riesgo relacionados en la población de un consultorio médico*, Revista Cubana de Medicina Física y Rehabilitación, La Habana, Cuba. <https://www.medigraphic.com/pdfs/revcubmedfisreah/cfr-2016/cfr162f.pdf>

Pimienta Prieto, J. (2018). *Metodología de la Investigación*. 1 ed. México: Pearson.

Proaño Villavicencio, D.X. (2017). *Metodología para elaborar un plan de mejora continua*. 3C Empresa: investigación y pensamiento crítico, Edición Especial, 50-56. DOI: <http://dx.doi.org/10.17993/3comp.2017.especial.50-56/>.

Pulido, S.(2020). *¿Cuál es la diferencia entre brote, epidemia y pandemia?*, <https://gacetamedica.com/investigacion/cual-es-la-diferencia-entre-brote-epidemia-y-pandemia/>

Rappaccioli, S. R, Hernández. F. F & Zamora, M.A (2021). *Repercusiones en la salud a causa del teletrabajo*, Revista Médica Sinergia, Vol.6 Num.2, Editorial Esculapio, Sabana, Costa Rica. <https://doi.org/10.31434/rms.v6i2.641>

Real Academia Española, (2020). *Significado de efecto*. <https://dle.rae.es/efecto>

Real Academia Española, (2020). *Significado de lumbago*. <https://dle.rae.es/lumbago>

RH Consultores, (2020). *RH Consultores*. Costa Rica. Recuperado de <https://www.grupoempresarialrh.com/>, (Consultado el 20 de nov. 2021)

Rodríguez Tarrillo, A. (2020). *El teletrabajo y las enfermedades ocupacionales: A propósito de la pandemia del Covid-19*. (Tesis para optar el título profesional de Médico Cirujano). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.

Universidad Estatal a Distancia UNED, (2019). *Historia del Teletrabajo*, disponible en <https://www.uned.ac.cr/viplan/teletrabajo/que-es-teletrabajo/historia>

Ulate Araya, R (2020). *Teletrabajo y su impacto en la productividad empresarial y la satisfacción laboral de los colaboradores: tendencias recientes*. Tecnología en Marcha. Vol. 33, especial Movilidad estudiantil. Pág. 23-31.

Westreicher, G. (2020). *Calidad de vida*. <http://economipedia.com/definiciones/calidad-de-vida.html>

# ANEXOS

## **Lista de Anexos**

### **a) Documentos importantes de la investigación**

Anexo 1 Instrumento utilizado para la recolección de la información

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

Anexo 2 Declaración Jurada

Anexo 3 Carta de aprobación del TFG por parte de la tutora

Anexo 4 Carta de aprobación del TFG por parte del lector

Anexo 5 Licencia y autorización al CENIT para la utilización del TFG

Anexo 6 Licencia y autorización de la autora para publicar y permitir la consulta y uso

## Anexo 1. Instrumento de recolección de información

**Análisis de los efectos de la pandemia en la salud ocupacional de los teletrabajadores del Área de Desarrollo Humano, de una instancia del sector público dedicada a la gestión de capacitación, San José, La Uruca, en el III Cuatrimestre, 2021**

*El siguiente cuestionario corresponde a un proyecto de investigación de la Universidad Hispanoamericana para optar por el grado de Bachillerato en la Carrera de Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos.*

*Su objetivo es conocer los efectos de la pandemia en la salud ocupacional de los funcionarios que acogieron a la modalidad de teletrabajo, en el III Cuatrimestre, 2021.*

*Las respuestas son confidenciales y no se harán preguntas personales.*

*De antemano se agradece su colaboración*

**1. ¿Tiene conocimiento si su centro de trabajo cuenta con políticas o un departamento de Salud Ocupacional?**

- Sí
- No

**2. ¿Está conforme con el apoyo de salud mental y psicosocial que ha proporcionado su centro de trabajo durante la pandemia?**

- Muy conforme
- Medianamente conforme
- Poco conforme
- Nada conforme

**3. ¿Cómo considera las condiciones actuales en las que desempeña el teletrabajo desde el punto de vista de salud ocupacional? Por ejemplo, una silla ergonómica, soporte lumbar, iluminación óptima, ventilación, etc.**

- Excelentes
- Muy Buena
- Buenas
- Regular
- Deficientes

**4. ¿Considera que al teletrabajar corre algún tipo de riesgo ocupacional, justifique su respuesta?**

---

**5. Seleccione las ventajas que considera ha obtenido con la implementación de la modalidad de teletrabajo en su organización. (Puede elegir varias opciones)**

- Mayor autonomía en el ámbito laboral
- Más tiempo disponible para intereses personales (deportes, lectura, televisión, ocio).
- Aumento en posibilidades de desarrollo personal
- Incremento en la satisfacción laboral
- Mejor calidad de vida asociado a menos estrés
- Mayor concentración en el hogar para desempeñar las funciones diarias
- Ninguna de las anteriores

**6. Seleccione las desventajas percibidas con la implementación de la modalidad de teletrabajo en su organización (puede elegir varias opciones).**

- Problemas recurrentes de conexión a internet
- Inconvenientes para acceder a programas informáticos de la institución, lo que dificulta ejecutar las tareas diarias.
- Dificultad para trabajar en equipo.
- Sentimientos de aislamiento social
- Sedentarismo y malos hábitos alimenticios
- Frecuentes distracciones en casa
- Ninguna de las anteriores

**7. ¿Ha percibido mejoría en su productividad laboral desde que se implementó el teletrabajo en su organización?**

- Sí
- No

**8. ¿Considera que trabaja más horas bajo la modalidad de teletrabajo?**

- Siempre
- La mayoría de las veces sí
- La mayoría de las veces no
- En ocasiones
- Nunca

**9. ¿Sus funciones se adaptaron por completo a la modalidad de teletrabajo?**

- Todas las funciones se adaptaron sin problema
- La gran mayoría de funciones sí
- Se tuvieron que ajustar procesos en algunas funciones
- Casi ninguna se adaptó

**10-Indique el grado de satisfacción general que ha tenido con la implementación del teletrabajo.**

- Poco satisfecho(a)
- Algo Satisfecho(a)
- Bastante Satisfecho(a)
- Ninguno

**11- ¿Cómo calificaría las medidas sanitarias y protocolos que implementó su centro de trabajo para hacerle frente a la pandemia y garantizar la integridad de los colaboradores?**

- Muy Buenas
- Buenas
- Regular
- Malas

**12- Con la implementación del teletrabajo, ¿ha notado un ahorro mensual? (combustible, comidas, entre otros)**

- Sí
- No

**13-Indique el monto de ahorro aproximado que ha percibido mensualmente (combustible, comidas, entre otros)**

- Entre ₡0 y ₡50.000
- Entre ₡51.000 y ₡100.000
- Entre ₡101.000 y ₡200.000
- Más de ₡200.000

**14-Indique el grado de satisfacción respecto a la conciliación de su vida personal con su vida laboral en la modalidad de teletrabajo.**

- Ninguna
- Poco satisfecho(a)
- Algo Satisfecho(a)
- Bastante Satisfecho(a)

**15- Debido a la pandemia y el teletrabajo, ¿ha experimentado algún malestar físico e incluso emocional que nunca sintió cuando trabajaba en modalidad presencial?**

- Sí
- No

**16- ¿Durante el tiempo que ha teletrabajado ha sufrido alguna de las siguientes enfermedades ocupacionales? (Puede seleccionar varias opciones)**

- Estrés
- Trastornos musco-esqueléticos (dolor lumbar, dolor cervical, síndrome del túnel carpiano)
- Síndrome de Burnout
- Fatiga ocular
- Trastornos emocionales (ansiedad, depresión, etc)
- Ninguna de las anteriores

**17- ¿Cómo calificaría es la comunicación en la organización con la modalidad de teletrabajo?**

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

**18- Le gustaría continuar laborando bajo la modalidad de teletrabajo, una vez que se levante la orden sanitaria.**

- Sí
- No

**19- ¿Qué recomendación brindaría a la organización para mejorar la calidad de vida de los colaboradores en términos de salud ocupacional y la modalidad de teletrabajo?**

---

## Anexo 2. Declaración Jurada

Yo, Jhoenn Patricia Leiva Brenes, mayor de edad, cédula de identidad 1-1488-0721, en condición de egresada de la carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, de la Universidad Hispanoamericana, y advertida de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de Bachillerato, mi trabajo de graduación titulado, "Análisis de los efectos de la pandemia en la salud ocupacional de los teletrabajadores del Área de Desarrollo Humano, de una instancia del sector público dedicada a la gestión de capacitación, San José, La Uruca, en el III Cuatrimestre, 2021", es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el *Diario Oficial La Gaceta* número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: "Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original". Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Heredia, el 23 de noviembre del año dos mil veintiuno

Jhoenn Patricia Leiva Brenes

Cédula de identidad: 1-1488-0721

JHOENN  
PATRICIA  
LEIVA BRENES  
(FIRMA)

Firmado digitalmente  
por JHOENN  
PATRICIA LEIVA  
BRENES (FIRMA)  
Fecha: 2021.11.23  
16:10:05 -06'00'

## Anexo 3. Carta de aprobación de la Tutora

### CARTA DEL TUTOR

Señores:  
 Universidad Hispanoamericana  
 Sede Heredia  
 Carrera Administración de Negocios.  
 Énfasis Recursos Humanos  
 Presente

La estudiante Jhoenn Patricia Leiva Brenes, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Análisis de los efectos de la pandemia en la salud ocupacional de los teletrabajadores del Área de Desarrollo Humano, de una instancia del sector público dedicada a la gestión de capacitación, San José, La Uruca, en el III Cuatrimestre, 2021”** Lo anterior para obtener el grado de bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

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

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

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

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

Atentamente,

**MILENA MARIA  
 SOTELA RAMIREZ  
 (FIRMA)**  
**MBA. Milena Sotela Ramirez**  
**Cédula identidad Número 1-573-526**

Firmado digitalmente por  
 MILENA MARIA SOTELA  
 RAMIREZ (FIRMA)  
 Fecha: 2021.11.26 06:58:25  
 -06'00'

## Anexo 4. Carta de aprobación del Lector

### CARTA DE LECTOR

30 de noviembre de 2021

Señores  
Servicios Estudiantiles  
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor

La estudiante **Jhoenn Patricia Leiva Brenes**, cédula de identidad **0114880721** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Análisis de los efectos de la pandemia en la salud ocupacional de los teletrabajadores del Área de Desarrollo Humano, de una instancia del sector público dedicada a la gestión de capacitación, San José, La Uruca, en el III Cuatrimestre, 2021”**, el cual ha elaborado para obtener su grado de **Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**.

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

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

Atentamente,

**LUIS ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)**  Firmado digitalmente por LUIS ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)  
Fecha: 2021.11.30 21:15:32 -06'00'

**Lic. Luis Vargas Zúñiga.**

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

## Anexo 5. Licencia y autorización al CENIT

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

San José, 23 de noviembre de 2021.

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

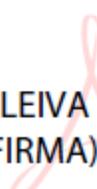
Estimadas personas:

La suscrita, Jhoenn Patricia Leiva Brenes, con número de identificación 1-1488-0721, autora del trabajo de graduación titulado , "Análisis de los efectos de la pandemia en la salud ocupacional de los teletrabajadores del Área de Desarrollo Humano, de una instancia del sector público dedicada a la gestión de capacitación, San José, La Uruca, en el III Cuatrimestre, 2021", presentado y aprobado en el año 2021, como requisito para optar por el título de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos; (SI) autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, anexo los términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional.

Cordialmente,

JHOENN  
PATRICIA LEIVA  
BRENES (FIRMA)



Firmado digitalmente  
por JHOENN PATRICIA  
LEIVA BRENES (FIRMA)  
Fecha: 2021.11.23  
16:12:42 -06'00'

Firma  
Jhoenn Patricia Leiva Brenes  
Cédula 1-1488-0721

## **Anexo 6. Licencia y autorización de la autora para publicar y permitir la consulta y uso**

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

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

a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.

b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana

c) La autora acepta que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncia a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.

d) La autora, manifiesta que se trata de una obra original sobre la que tiene los derechos que autorizan, y que es ella quien asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre de la persona autora y la fecha de publicación.

e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores, bajo los límites definidos por la Universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

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