

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON  
ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

*Tesis para optar por el grado académico de  
Licenciatura*

**EL TELETRABAJO EN TIEMPOS DE  
PANDEMIA COVID-19 Y SU INFLUENCIA EN  
LA MOTIVACIÓN Y CALIDAD DE VIDA  
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL  
CENTRO PARA LA INSTRUCCIÓN DE  
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, DE  
LA CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO  
SOCIAL, AÑO 2021.**

**SEIDY NATALIA ARAYA GOÑI**

Abril, 2022

# ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO .....	2
ÍNDICE DE TABLAS .....	5
ÍNDICE DE FIGURAS.....	8
DEDICATORIA .....	12
RESUMEN Y PALABRA CLAVE .....	13
ABSTRACT.....	16
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....	18
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	19
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales.....	19
1.1.2 Delimitación del problema.....	25
1.1.3 Justificación. ....	25
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	27
1.3 OBJETIVOS .....	27
1.3.1 Objetivo general.....	27
1.3.2 Objetivos específicos .....	27
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL .....	29
2.1 MARCO TEÓRICO.....	30
2.1.1 Definición del teletrabajo.....	30
2.1.2 Definiciones relacionadas. ....	31
2.1.3 Beneficios del teletrabajo para la organización, los teletrabajadores y el país.....	32
2.1.4 Normativa de implementación del teletrabajo .....	34
2.1.5. Tecnología de información y comunicación TIC. ....	44
2.1.6 Guía para implementar el teletrabajo en las instituciones públicas del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.....	48
2.1.7 Guía técnica para la implementación del teletrabajo de la Caja Costarricense de Seguro Social. ....	54
2.1.8 Motivación. ....	56
2.1.9 Clima organizacional. ....	69
2.1.10 COVID-19.....	98
2.2 MARCO CONCEPTUAL .....	103

2.3 MARCO CONTEXTUAL .....	105
2.3.1 Antecedentes Históricos de la Organización .....	105
2.3.2 Logo .....	108
2.3.3 Bandera .....	109
2.3.4 Misión .....	110
2.3.5 Visión.....	111
2.3.6 Valores .....	111
2.3.7 Funciones .....	111
2.3.8 Estructura .....	113
Tabla No 1 <i>Junta Directiva de la Caja Costarricense de Seguro Social.</i> ....	113
Tabla No 2 <i>Gerencias de la Caja Costarricense de Seguro Social.</i> .....	114
2.3.9 Organigrama .....	115
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....	118
3.1 ENFOQUE.....	119
3.1.1 Enfoque Cuantitativo .....	119
3.1.2 Enfoque Cualitativo .....	120
3.1.3 Proceso Mixto. ....	122
3.2 ALCANCE.....	123
3.3 DISEÑO .....	124
3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO .....	124
3.4.1 Población.....	125
3.4.2 Tipo de Muestra. ....	125
3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión.....	126
3.4.4 Consideraciones éticas. ....	126
3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	127
3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS.....	127
3.7 ESTRATEGIA PARA EL ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	129
CAPÍTULO IV: RESULTADOS .....	131
4.1 GENERALIDADES .....	132
4.2 ENCUESTA APLICADA .....	132
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN .....	190
5. DISCUSIÓN .....	191
5.1 RELACIÓN CON ANTECEDENTES.....	191
5.2 RELACIÓN CON MARCO REFERENCIA .....	194

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. ....	198
6.1 CONCLUSIONES .....	199
6.2 LIMITACIONES .....	206
6.3 RECOMENDACIONES.....	206
CAPÍTULO VII: PROPUESTA .....	213
7 PROPUESTA.....	214
7.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA.....	214
7.2 INSTITUCIÓN, ORGANIZACIÓN O POBLACIÓN EN LA CUAL SE DESARROLLARÁ.....	214
7.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	215
7.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	215
7.3.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS.....	215
7.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y RESPONSABLES .....	216
7.5 PRESUPUESTO NECESARIO PARA SU IMPLEMENTACIÓN.....	218
7.6 DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LAS FASES DE LA PROPUESTA.....	219
7.6.1 Propuesta 1: Boletines Informativos.....	220
7.6.2 Propuesta 2: Formulario para determinar las Actividades Teletrabajables. ....	239
Información de la persona funcionaria .....	241
7.6.3 Propuesta 3: Desarrollar Cronograma de Actividades Festivas.....	244
7.6.4 Propuesta 4: Cápsulas informativas de la Guía de Salud Ocupacional y Prevención de los Riesgos en el Teletrabajo del MTSS.....	260
7.7 REFERENCIAS.....	269
REFERENCIAS.....	271
ANEXOS .....	275
ANEXO 1: CUESTIONARIO .....	276
ANEXO 2: DECLARACIÓN JURADA .....	289
ANEXO 3: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA ENTIDAD DONDE SE REALIZÓ LA INVESTIGACIÓN. ....	290
ANEXO 4: CARTA APROBACIÓN TUTORA.....	291
ANEXO 5: CARTA APROBACIÓN LECTORA. ....	292
ANEXO 6: CARTA APROBACIÓN CENTIT.....	293

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla N° 1</b> Junta Directiva de la Caja Costarricense de Seguro Social.....	113
<b>Tabla N° 2</b> Gerencias de la Caja Costarricense de Seguro Social.....	114
<b>Tabla N° 3</b> Distribución de la Población.....	125
<b>Tabla N° 4</b> Criterios de inclusión y exclusión de la muestra.....	126
<b>Tabla N° 5</b> Cuadro de operacionalización de las variables.....	127
<b>Tabla N° 6</b> Análisis de Datos.....	130
<b>Tabla N° 7</b> Género de las Personas encuestadas.....	132
<b>Tabla N° 8.</b> Tipo de Funciones realizadas.....	134
<b>Tabla N° 9.</b> Rango de Edad.....	135
<b>Tabla N° 10.</b> Grado académico.....	136
<b>Tabla N° 11.</b> Meses trabajando en la Modalidad de Teletrabajo.....	137
<b>Tabla N° 12.</b> Día a la semana trabajando en la Modalidad de Teletrabajo.....	138
<b>Tabla N° 13.</b> Conoce el significado del Teletrabajo.....	139
<b>Tabla N° 14.</b> Sabe si en Costa Rica existe una ley que regula el teletrabajo.....	140
<b>Tabla N° 15.</b> Según el Decreto legislativo N°9738 el teletrabajo es voluntario tanto para la persona teletrabajadora como para la persona empleadora ¿Cuál de las siguientes opciones se dio en su caso?.....	141
<b>Tabla N° 16.</b> ¿Cuál proceso se utilizó para implementar la modalidad del teletrabajo en su caso?.....	142
<b>Tabla N° 17.</b> ¿Conoce usted si mantiene los mismos beneficios y obligaciones de aquellos que desarrollan funciones de forma presencial equiparables con las de la persona teletrabajadora?.....	143
<b>Tabla N° 18</b> ¿Sabía usted que, para la planificación, ejecución y control del teletrabajo en las instituciones públicas, se debe establecer un Equipo de Coordinación Técnica, adscrito al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social?.....	144
<b>Tabla N° 19</b> ¿Conoce usted cuáles son las 3 etapas del programa de teletrabajo que se deben implementar a lo interno de la institución?.....	145
<b>Tabla N° 20</b> ¿Conoce las condiciones laborales que se establecen en el marco normativo del Programa de teletrabajo?.....	146
<b>Tabla N° 21</b> ¿Sabe cuáles recursos son necesarios para desarrollar el programa de teletrabajo?.....	147
<b>Tabla N° 22</b> ¿Indique cuáles herramientas tecnológicas tiene disponible, durante su jornada de teletrabajo? Puede marcar más de una opción.....	148
<b>Tabla N° 23</b> ¿En su departamento se lleva un control de asignación y evaluación de metas establecido para los teletrabajadores?.....	149
<b>Tabla N° 24</b> ¿Considera usted que su salario está acorde a las funciones realizadas?.....	150
<b>Tabla N° 25</b> ¿En relación con la jornada laboral, al realizar teletrabajo usted?.....	151
<b>Tabla N° 26</b> ¿Usted tiene un horario definido para tomar sus alimentos y realizar un descanso físico y mental?.....	152
<b>Tabla N° 27</b> ¿Cómo se siente trabajando bajo la modalidad de teletrabajo?.....	153

<b>Tabla N° 28</b> ¿Con relación al teletrabajo siente que tiene más autonomía y libertad para realizar sus funciones?.....	155
<b>Tabla N° 29</b> ¿Cuenta usted con un lugar seguro para realizar teletrabajo?.....	156
<b>Tabla N° 30</b> ¿Siente que está en desventaja al realizar teletrabajo en relación con sus compañeros?.....	157
<b>Tabla N° 31</b> ¿Cree que el teletrabajo le ha ayudado a minimizar el contagio por el COVID-19?.....	158
<b>Tabla N° 32</b> ¿Cuándo usted realiza Teletrabajo se ha sentido aislado de su grupo de trabajo?.....	159
<b>Tabla N°33</b> ¿Las relaciones familiares mejoraron cuando usted empezó a realizar teletrabajo?.....	160
<b>Tabla N°34</b> ¿Cree que la unión del grupo de trabajo se perdió en el momento que se implementó la modalidad del teletrabajo?.....	161
<b>Tabla N°35</b> ¿El estar bajo la modalidad de teletrabajo le ayudó a interactuar con algún otro grupo social aparte de su grupo familiar y de trabajo?.....	162
<b>Tabla N° 36</b> ¿En su grupo de trabajo se organizaron de forma virtual durante el año para celebrar las diferentes fechas festivas?.....	163
<b>Tabla N° 37</b> ¿En su grupo de trabajo se han realizado reconocimientos por algún logro alcanzado durante el año?.....	164
<b>Tabla N° 38</b> ¿Usted considera que al estar teletrabajando está en desventaja con respecto a los funcionarios que están presencial, para poder participar en ascensos dentro o fuera de la oficina?.....	165
<b>Tabla N° 39</b> ¿Su núcleo familiar experimentó mayor felicidad en el tiempo que usted se encuentra teletrabajando?.....	166
<b>Tabla N°40</b> ¿Durante el tiempo que ha trabajado bajo la modalidad de teletrabajo considera que su responsabilidad?.....	167
<b>Tabla N°41</b> ¿Con la implementación del teletrabajo usted ha tenido más tiempo para poder compartir con su Familia, mascotas y amigos?.....	168
<b>Tabla N°42</b> ¿Su opinión es tomada en cuenta para mejorar los procesos de su grupo de trabajo?.....	169
<b>Tabla N°43</b> ¿Durante la pandemia por el COVID-19 y bajo la modalidad del teletrabajo, usted aprovechó el confinamiento social para alcanzar alguna meta personal?.....	170
<b>Tabla N°44</b> ¿Durante la implementación del teletrabajo se vio en la necesidad de aprender más sobre las nuevas herramientas tecnológicas?.....	171
<b>Tabla N°45</b> ¿Con la implementación del teletrabajo ha logrado retomar algún pasatiempo que había dejado de hacer por no tener suficiente tiempo para realizarlo?.....	172
<b>Tabla N°46</b> ¿Cree que la modalidad del teletrabajo ha contribuido para que usted pueda desarrollar todas sus aptitudes y capacidades?.....	173
<b>Tabla N°47</b> ¿Cuenta usted con un área de trabajo para poder realizar sus tareas de una forma segura y cómoda cuando está en teletrabajo?.....	174
<b>Tabla N°48</b> ¿Considera que el lugar donde usted realiza teletrabajo cuenta con una buena instalación eléctrica?.....	175
<b>Tabla N°49</b> ¿Usted ha identificado los riesgos debido a superficies irregulares o dañadas como techos, paredes, escaleras o ventanas en el lugar donde realiza teletrabajo?.....	176
<b>Tabla N°50</b> ¿Utiliza usted una regleta para no sobrecargar el tomacorriente de los dispositivos que utiliza para hacer teletrabajo?.....	177

<b>Tabla N°51</b> ¿Qué tipo de iluminación y ventilación tiene el espacio físico que acondicionó para realizar teletrabajo?.....	178
<b>Tabla N°52</b> ¿El lugar donde realiza teletrabajo se ve afectado por ruidos externos?.....	179
<b>Tabla N°53</b> ¿El lugar donde realiza teletrabajo se ve afectado por ruidos internos?.....	179
<b>Tabla N°54</b> ¿Cuenta con un escritorio con el tamaño adecuado para colocar el equipo informático y los materiales de trabajo cuando realiza teletrabajo?.....	180
<b>Tabla N°55</b> ¿Cuenta usted con una silla para hacer teletrabajo con las siguientes características? Pueda marcar más de una opción.....	182
<b>Tabla N°56</b> Para el uso de la computadora portátil se recomienda utilizar una pantalla de monitor, un teclado y ratón extra. ¿Cuenta usted con estos accesorios para teletrabajar?.....	183
<b>Tabla N°57</b> Para el mantenimiento de la salud y prevenir de lesiones osteomusculares se recomienda realizar pausas laborales ¿Realiza usted durante la jornada laboral pausas activas?.....	184
<b>Tabla N°58</b> ¿Cómo lo indica la norma, en su departamento le dieron un auto reporte de condiciones de trabajo, antes del inicio de las funciones en la modalidad de teletrabajo?.....	185
<b>Tabla N°59</b> ¿Para prevenir el aislamiento social y el debilitamiento de las relaciones interpersonales a usted se le asignó al menos un día para ir a la oficina?.....	186
<b>Tabla N°60</b> ¿Si el teletrabajo se queda como una opción permanente en el departamento, usted estaría dispuesto a seguir teletrabajando?.....	187
<b>Tabla N°61</b> ¿Considera usted que la modalidad de trabajo contribuiría a mantener su motivación y calidad de vida?.....	188
<b>Tabla N° 61</b> Diagrama de Gantt .....	216
<b>Tabla N° 62</b> Presupuesto General de la propuesta.....	218
<b>Tabla N° 63</b> Formulario Institucional de Teletrabajo .....	241
<b>Tabla N° 64</b> Análisis por actividad del puesto de trabajo.....	242
<b>Tabla N° 65</b> Cronograma de Actividades Festivas.....	256

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura N° 1</i> Etapas y acciones del Programa de Teletrabajo .....	53
<i>Figura N° 2</i> Modelo simple del proceso de motivación .....	62
<i>Figura N° 3</i> La pirámide de las necesidades de Maslow y sus implicaciones. ....	64
<i>Figura N° 4</i> Comparación de los Maslow y Herzberg .....	69
<i>Figura N° 5</i> Modelo de calidad de vida en el trabajo Walton. ....	77
<i>Figura N° 6</i> Formas de teletrabajo no permitidas .....	96
<i>Figura N° 7</i> Ejercicios para pausas Activas .....	97
<i>Figura N° 8</i> Logo de la Caja Costarricense de Seguro Social .....	109
<i>Figura N° 9</i> Bandera de la Caja Costarricense de Seguro Social .....	110
<i>Figura N° 10</i> Organigrama de la Caja Costarricense de Seguro Social .....	116
<i>Figura N° 11</i> Proceso cuantitativo .....	120
<i>Figura N° 12</i> Proceso cualitativo. ....	121
<i>Figura N° 13</i> Género de las Personas encuestadas .....	133
<i>Figura N° 14</i> Tipo de Funciones realizadas .....	134
<i>Figura N° 15</i> Rango de Edad .....	135
<i>Figura N° 16</i> Grado académico .....	136
<i>Figura N° 17</i> Meses trabajando en la Modalidad de Teletrabajo .....	137
<i>Figura N° 18</i> Día a la semana trabajando en la Modalidad de Teletrabajo .....	138
<i>Figura N° 19</i> Conoce el significado del Teletrabajo .....	139
<i>Figura N° 20</i> Sabe si en Costa Rica existe una ley que regula el teletrabajo .....	140
<i>Figura N° 21</i> Según el Decreto legislativo N°9738 el teletrabajo es voluntario tanto para la persona teletrabajadora como para la persona empleadora. ....	141
<i>Figura N° 22.</i> ¿Cuál proceso se utilizó para implementar la modalidad del teletrabajo .....	142
<i>Figura N° 23</i> ¿Conoce usted si mantiene los mismos beneficios y obligaciones de aquellos que desarrollan funciones de forma presencial equiparables con las de la persona teletrabajadora? .....	143
<i>Figura N° 24</i> ¿Sabía usted que, para la planificación, ejecución y control del teletrabajo en las instituciones públicas, se debe establecer un Equipo de Coordinación Técnica, adscrito al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social?.....	145
<i>Figura N° 25</i> ¿Conoce usted cuáles son las 3 etapas del programa de teletrabajo que se deben implementar a lo interno de la institución?.....	146
<i>Figura N° 26</i> ¿Conoce las condiciones laborales que se establecen en el marco normativo del Programa de teletrabajo?.....	144
<i>Figura N° 27</i> ¿Cuáles recursos son necesarios para desarrollar el programa de teletrabajo?...	147
<i>Figura N° 28</i> ¿Indique cuáles herramientas tecnológicas tiene disponible, durante su jornada de teletrabajo?.....	149
<i>Figura N° 29</i> ¿En su departamento se lleva un control de asignación y evaluación de metas establecido para los teletrabajadores?.....	150
<i>Figura N° 30</i> ¿Considera usted que su salario está acorde a las funciones realizadas?.....	151



<b>Figura N° 31</b> ¿En relación con la jornada laboral, al realizar teletrabajo usted?.....	152
<b>Figura N° 32</b> ¿Usted tiene un horario definido para tomar sus alimentos y realizar un descanso físico y mental?.....	153
<b>Figura N° 33</b> ¿Cómo se siente trabajando bajo la modalidad de teletrabajo?.....	154
<b>Figura N° 34</b> ¿Con relación al teletrabajo siente que tiene más autonomía y libertad para realizar sus funciones?.....	155
<b>Figura N° 35</b> ¿Cuenta usted con un lugar seguro para realizar teletrabajo?.....	153
<b>Figura N° 36</b> ¿Siente que está en desventaja al realizar teletrabajo en relación con sus compañeros?.....	157
<b>Figura N° 37</b> ¿Cree que el teletrabajo le ha ayudado a minimizar el contagio por el COVID-19?.....	158
<b>Figura N°38</b> ¿Cuándo usted realiza Teletrabajo se ha sentido aislado de su grupo de trabajo?.....	159
<b>Figura N°39</b> ¿Las relaciones familiares mejoraron cuando usted empezó a realizar teletrabajo?.....	160
<b>Figura N° 40</b> ¿Cree que la unión del grupo de trabajo se perdió en el momento que se implementó la modalidad del teletrabajo?.....	161
<b>Figura N° 41</b> ¿El estar bajo la modalidad de teletrabajo le ayudó a interactuar con algún otro grupo social aparte de su grupo familiar y de trabajo?.....	162
<b>Figura N° 42</b> ¿En su grupo de trabajo se organizaron de forma virtual durante el año para celebrar las diferentes fechas festivas?.....	163
<b>Figura N° 43</b> ¿En su grupo de trabajo se han realizado reconocimientos por algún logro alcanzado durante el año?.....	164
<b>Figura N° 44</b> ¿Usted considera que al estar teletrabajando está en desventaja con respecto a los funcionarios que están presencial, para poder participar en ascensos dentro o fuera de la oficina?.....	165
<b>Figura N° 45</b> ¿Su núcleo familiar experimentó mayor felicidad en el tiempo que usted se encuentra teletrabajando?.....	166
<b>Figura N° 46</b> ¿Durante el tiempo que ha trabajado bajo la modalidad de teletrabajo considera que su responsabilidad?.....	167
<b>Figura N° 47</b> ¿Con la implementación del teletrabajo usted ha tenido más tiempo para poder compartir con su Familia, mascotas y amigos?.....	168
<b>Figura N° 48</b> ¿Su opinión es tomada en cuenta para mejorar los procesos de su grupo de trabajo?.....	169
<b>Figura N° 49</b> ¿Durante la pandemia por el COVID-19 y bajo la modalidad del teletrabajo, usted aprovechó el confinamiento social para alcanzar alguna meta personal?.....	170
<b>Figura N° 50</b> ¿Durante la implementación del teletrabajo se vio en la necesidad de aprender más sobre las nuevas herramientas tecnológicas?.....	171
<b>Figura N° 51</b> ¿Con la implementación del teletrabajo ha logrado retomar algún pasatiempo que había dejado de hacer por no tener suficiente tiempo para realizarlo?.....	172
<b>Figura N° 52</b> ¿Cree que la modalidad del teletrabajo ha contribuido para que usted pueda desarrollar todas sus aptitudes y capacidades?.....	173
<b>Figura N° 53</b> ¿Cuenta usted con un área de trabajo para poder realizar sus tareas de una forma segura y cómoda cuando está en teletrabajo?.....	171
<b>Figura N° 54</b> ¿Considera que el lugar donde usted realiza teletrabajo cuenta con una buena instalación eléctrica?.....	175

<b>Figura N° 55</b> ¿Usted ha identificado los riesgos debido a superficies irregulares o dañadas como techos, paredes, escaleras o ventanas en el lugar donde realiza teletrabajo?.....	176
<b>Figura N° 56</b> ¿Utiliza usted una regleta para no sobrecargar el tomacorriente de los dispositivos que utiliza para hacer teletrabajo?.....	177
<b>Figura N° 57</b> ¿Qué tipo de iluminación y ventilación tiene el espacio físico que acondicionó para realizar teletrabajo?.....	178
<b>Figura N° 58</b> ¿El lugar donde realiza teletrabajo se ve afectado por ruidos externos?.....	179
<b>Figura N° 59</b> ¿El lugar donde realiza teletrabajo se ve afectado por ruidos internos?.....	180
<b>Figura N° 60</b> ¿Cuenta con un escritorio con el tamaño adecuado para colocar el equipo informático y los materiales de trabajo cuando realiza teletrabajo?.....	181
<b>Figura N° 61</b> ¿Cuenta usted con una silla para hacer teletrabajo con las siguientes características? .....	182
<b>Figura N° 62</b> Para el uso de la computadora portátil se recomienda utilizar una pantalla de monitor, un teclado y ratón extra. ¿Cuenta usted con estos accesorios para teletrabajar?.....	183
<b>Figura N° 63</b> Para el mantenimiento de la salud y prevenir de lesiones osteomusculares se recomienda realizar pausas laborales ¿Realiza usted durante la jornada laboral pausas activas? .....	185
<b>Figura N° 64</b> ¿Cómo lo indica la norma, en su departamento le dieron un auto reporte de condiciones de trabajo, antes del inicio de las funciones en la modalidad de teletrabajo?.....	186
<b>Figura N° 65</b> ¿Para prevenir el aislamiento social y el debilitamiento de las relaciones interpersonales a usted se le asignó al menos un día para ir a la oficina?.....	187
<b>Figura 66</b> ¿Si el teletrabajo se queda como una opción permanente en el departamento, usted estaría dispuesto a seguir teletrabajando?.....	188
<b>Figura 67</b> ¿Considera usted que la modalidad de trabajo contribuiría a mantener su motivación y calidad de vida?.....	189
<b>Figura N° 68</b> Boletín No 1.....	221
<b>Figura N° 69</b> Boletín No 2.....	222
<b>Figura N° 70</b> Boletín No 3.....	223
<b>Figura N° 71</b> Boletín No 4.....	225
<b>Figura N° 72</b> Boletín No 5.....	228
<b>Figura N° 73</b> Boletín No 6.....	231
<b>Figura N° 74</b> Boletín No 7.....	234
<b>Figura N° 75</b> Boletín No 8.....	235
<b>Figura N° 76</b> Boletín No 9.....	238
<b>Figura N° 77</b> Día de la calidez y buen trato.....	245
<b>Figura N° 78</b> Día del trabajador.....	246
<b>Figura N° 79</b> Día del Padre.....	248
<b>Figura N° 80</b> Día de la Madre.....	249
<b>Figura 81</b> Día de la Independencia de Costa Rica.....	250
<b>Figura N° 82</b> Día del Trabajador de CCSS.....	253
<b>Figura N° 83</b> Día Nacional de la Mascarada.....	254
<b>Figura N° 84</b> Mensaje de Fin de año.....	255
<b>Figura N° 85</b> Capsulas Informativas de Condiciones que debe tener el espacio de trabajo.....	261
<b>Figura N° 86</b> Condiciones que deben tener las herramientas de trabajo.....	262

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer a Dios por la oportunidad que me brindo al vivir esta experiencia tan enriquecedora para mi formación profesional, la realización de la Tesis me enseñó que las cosas con dedicación, amor y determinación son más fáciles de lograr.

Agradecer a mi familia, en especial a mis padres María y Gonzalo por todo el apoyo que siempre me brindaron a lo largo de mi vida estudiantil, a pesar de todas sus limitaciones.

A la Universidad Hispanoamericana, por brindarme una formación académica de muy alta calidad, a mis profesores por todas sus enseñanzas y a mi tutora Susana por todo su tiempo y dedicación, ¡muchas gracias!!!

A la Caja Costarricense de Seguro Social en especial al Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos por permitirme desarrollar este trabajo de investigación.

Y, por último, muy especialmente quiero agradecerle a mi hija Samantha por todo el acompañamiento y paciencia que me brindó durante todo este proceso, ¡Dios te bendiga!!!

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar mi tesis a mi hija Samantha, quiero convertirme en tu ejemplo a seguir, a mis padres María y Gonzalo, por quienes he luchado por ser mejor persona, a mis hermanos que siempre me han motivado y me han brindado su apoyo para poder seguir adelante.

A todas las amistades que Dios me puso en el camino durante todo este tiempo, que de una u otra forma me brindaron su apoyo para poder finalizar esta tesis.

## **RESUMEN Y PALABRA CLAVE**

El teletrabajo en el sector público en los dos últimos años se ha incrementado de forma significativa, lo cual representa un gran avance para las instituciones ya que contribuye con la modernización y uso de nuevas tecnologías para poder desarrollar los procesos operativos. Todas las unidades de trabajo que cuenten con puestos cuyas funciones les permitan a sus colaboradores realizar las tareas bajo esta modalidad, lo deberían implementar, siempre y cuando se cumplan con las regulaciones emitidas por la legislación costarricense en materia de Teletrabajo, así como de los lineamientos internos emitidos por las instituciones, para asegurar el bienestar laboral de los teletrabajadores. A su vez el teletrabajo, es una alternativa viable y sumamente beneficiosa para el gobierno y las organizaciones, ya que con su implementación se contribuye a combatir la emergencia sanitaria que está viviendo el mundo entero con la pandemia del COVID-19.

En relación con lo anterior, es importante que se realicen este tipo de investigaciones para que los directivos de las organizaciones en conjunto con el departamento de Recursos Humanos conozcan sobre la evolución que ha tenido el teletrabajo en el país a lo largo de los años, reconozcan los beneficios que esta modalidad de trabajo tiene para aportar al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Además, debe existir un compromiso por parte del gobierno para promover la correcta aplicación de la legislación emitida, para que de esa forma las organizaciones poco a poco logren reconocer sus limitaciones, trabajen en ellas y de esa forma cerrar las brechas que les impiden adaptarse a esta modalidad de trabajo. Se puede además observar que al implementar el teletrabajo los colaboradores, están experimentando nuevas formas de realizar sus tareas diarias, están aprendiendo el uso de nuevas tecnologías, además, están obteniendo una serie

de cambios que pueden influir en el estilo de vida. Así como la oportunidad de no estar tan expuesto al contagio del coronavirus.

Por tal motivo, la presente investigación titulada, tiene como objetivo general, analizar el teletrabajo en tiempos de pandemia COVID-19 y su influencia en la motivación y calidad de vida laboral, de los trabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, de la Caja Costarricense de Seguro Social, de enero a diciembre del 2021.

En consecuencia, de lo anteriormente indicado para el desarrollo de la investigación se determinó que la misma tiene un enfoque cuantitativo ya que; como lo indica el libro *Metodología de la Investigación las Rutas Cualitativas, Cuantitativas y Mixtas* (Hernández y Mendoza, 2018) “Parte de una idea que se delimita y, una vez acotada, se generan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o perspectiva teórica” (p.5) para posteriormente obtener datos en valores numéricos y así poder extraer una serie de conclusiones y recomendaciones. Los datos se van a obtener de veintiún participantes y la herramienta de recolección de datos es un cuestionario con preguntas cerradas, abiertas y semiabiertas.

Dentro de los principales resultados que arrojó esta investigación, se pudo observar que hay deficiencias en el momento de aplicar la modalidad de teletrabajo en las oficinas, se maneja todavía mucha desinformación referente a la legislación en materia que regula el teletrabajo, así como miedos y mitos. Se deben definir claramente los puestos que son teletrabajables así como brindar la mayor cantidad de días posibles en esta modalidad, brindar apoyo tecnológico para el desarrollo de las funciones, así como incentivar a mantener las relaciones laborales.

Se puede concluir, que es de suma importancia que la dirección del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos tenga una adecuada interpretación de la legislación costarricense en materia de Teletrabajo, así como dar la importancia a la prevención de riesgos y

accidentes de las personas teletrabajadoras para contribuir con la calidad de vida, además de que se invierta tiempo en fomentar la motivación y unión de grupo de los colaboradores.

Palabra clave: Teletrabajo, motivación, calidad de vida laboral, normativa vigente, pandemia COVID-19.

## **ABSTRACT**

Teleworking in the public sector has increased dramatically over the past two years this represents a major step forward for the institutions as it contributes with the modernization and use of new technologies to be able to develop the operational processes. All work units that have posts whose functions enable their collaborators to carry out tasks under this modality should implement it, if they comply with the regulations issued by Costa Rican legislation on teleworking, as well as with the internal guidelines issued by the institutions, to ensure the well-being of teleworkers at work. Teleworking, in turn, is a viable alternative and extremely beneficial for the government and organizations, since its implementation contributes to combating the health emergency that the whole world is experiencing with the COVID-19 pandemic.

In connection with the above, it is important that this type of research be carried out to that the managers of the organizations, together with the Department of Human Resources, are aware of the evolution that telework has had in the country over the years and recognize the benefits that this mode of work has to contribute to the achievement of organizational objectives. In addition, there must be a commitment on the part of the government to promote the correct application of the legislation issued, so that the organizations gradually manage to recognize their limitations, work on them and thus close the gaps that prevent them from adapting to this modality of work. It can also be observed that by implementing telework, employees are experimenting with new ways of carrying out their daily tasks, are learning the use of new technologies, and are experiencing several changes that can influence their lifestyle. As well as the opportunity to not be so exposed to coronavirus contagion.



For this reason, the present research, titled, has the general objective to analyze teleworking in times of pandemic COVID-19 and its influence on the motivation and quality of working life of the workers of the Center for the Instruction of Administrative Procedures of the Costa Rican Social Security Fund, from January to December 2021.

Consequently, from the above mentioned for the development of the research, it was determined that it has a quantitative approach since; as indicated in the book *Methodology of Research on Qualitative, Quantitative and Mixed Routes* (Hernández and Mendoza, 2018) “Part of an idea that is delimited and once defined, research objectives and questions are generated. the literature is reviewed, and a theoretical framework or perspective is constructed” (p.5) to obtain data in numerical values to draw conclusions and recommendations. Data will be collected from 21 participants and the data collection tool is a questionnaire with closed, open, and semi-open questions.

Among the main results of this research, it was observed that there are deficiencies in the implementation of the telework modality in offices, there is still a lot of misinformation about the legislation governing telework, as well as fears and myths. Positions that can be teleworked should be clearly defined, as should the maximum number of days in this mode be provided, as well as technological support for the development of the functions and incentives to maintain employment relations.

It can be concluded that it is extremely important for the management of the Centre for the Instruction of Administrative Procedures to properly interpret Costa Rican legislation on teleworking, to give importance to preventing risks and accidents for teleworkers to contribute to the quality of life, and to invest time in encouraging staff motivation and group unity.

Keyword: Telework, motivation, quality of working life, current regulations, COVID-19 pandemic.

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales.**

Con el pasar de los años, las organizaciones han adoptado el uso de nuevas tecnologías y han aceptado nuevas formas de realizar las tareas diarias de lo que tradicionalmente se conocía, lo cual ha contribuido a reducir costos de operación, para que se puedan lograr los objetivos trazados por las organizaciones una de ellas es el teletrabajo, que sin duda alguna aporta beneficios tanto para la organización como para las personas que se suman a esta modalidad o forma de trabajo.

Las dos partes pueden experimentar una serie de beneficios como lo son; reducción del estrés, ahorran tiempo en traslados de la casa a la oficina y viceversa, contribuir con las personas que tienen la obligación del cuidado de algún familiar, o incluso de sus mascotas, generando un alto grado de motivación, sin dejar de lado, el aporte que realizan las organización en materia de responsabilidad social corporativa, al disminuir su huella de carbono neutral en el planeta, puede ahorrar en el consumo de agua y luz en los centros de trabajo. Así como contribuir con la emergencia sanitario por la pandemia del COVID-19 al mantener a su personal en su burbuja, evitando al máximo la exposición al virus al tener que trasladarse a los centros de trabajo de una forma diaria.

La tesis desarrollada por (Bolívar, 2011) titulada *“El teletrabajo como alternativa de inclusión laboral de personas con discapacidad en una empresa manufacturera, ubicada en Valencia Edo Carabobo”* trabajó con una población de 25 personas del departamento de administración de personal, donde se muestra que el teletrabajo es una herramienta para la inclusión de personas con discapacidad ya que esta modalidad brinda la oportunidad de realizar las funciones desde cualquier lugar sin necesidad de desplazarse a los centro de trabajo, se determina que las empresas deben cumplir con el marco regulatorio que protege a este sector de la

población para evitar la discriminación, elaborar campañas de comunicación para mantener el sentido de pertenencia en la organización así como cumplir con lo establecido en materia de salud ocupacional y no poner en riesgo la calidad de vida de los empleados.

El trabajo de investigación de (Rodríguez, 2015) llamado *“La percepción de los Representantes Sindicales Acerca del Teletrabajo Implementado como Modalidad laboral en el Sector Público Costarricense”*, para la cual la población a investigar fueron los representantes sindicales de distintas instituciones gestoras de implementar el teletrabajo en el país entre ellas el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), Banco Nacional de Costa Rica (BNCR), Universidad Estatal a Distancia (UNED), Poder Judicial, Asociación Nacional de Empleados Públicos y privados (ANEP), Instituto Nacional de Seguros (INS), así como Confederaciones que representan en el colectivo sindical a distintas Federaciones.

Se pudo determinar, por medio de los datos recopilados en este estudio, que los elementos que integran la percepción de los representantes acerca del teletrabajo destacan que, tanto el nivel público como privado carecen de una adecuada regulación para su aplicación, así mismo coinciden que el uso del Internet y el uso de herramientas tecnológicas son indispensable para la realización de las labores en teletrabajo, indicaron además, que se da la oportunidad de tener horarios flexibles, pero encontraron vacíos para lo que corresponde a la regulación del tiempo extraordinario, además se constató que hubo una importante reducción del estrés, al no tener la presencia directa de la jefatura, sino más bien experimentaron mayor libertad para ejecutar sus labores.

La investigación desarrollada por (Ardila, 2015) titulada *“Análisis del Impacto del Teletrabajo en los resultados de gestión de las organizaciones financieras”* cuya población seleccionada son los teletrabajadores de la oficina del PIC (proceso integral de crédito) de una entidad del sector financiero de la ciudad de Bogotá, específicamente por una célula formada por

21 personas, donde se logra determinar, que el impacto generado por la implementación del teletrabajo en la gestión es positivo ya que cumple con la expectativas de la organización, optimizando los recursos, genera mayor productividad, eficacia y disminuye el ausentismo con una adecuada gestión administrativa.

Como consecuencia de lo anterior, se determinó que el desarrollo de las *TIC's* favoreció la implementación del teletrabajo, así como la autonomía, la libertad y la flexibilidad pues le permitió al teletrabajador tomar descansos cuando lo considera prudente, compartir con la familia y laborar desde la comodidad de su casa, generando aportes en la calidad de vida de los teletrabajadores.

En concordancia con la tesis desarrollada por (Peralta, 2016) nombrada *“Factores que influyen en la satisfacción y la productividad laboral del colaborador que trabaja en empresas privadas”* donde, se tomó en cuenta una muestra de 43 sujetos, se pudo determinar que, los colaboradores realizaron en promedio de dos a tres días de teletrabajo, logrando con ello un equilibrio entre su trabajo y las responsabilidades del hogar, lo cual les permite ser competentes en ambas tareas. También se demostró que se debe trabajar en las competencias de los teletrabajadores, en el sentido de que, su productividad se mantenga sin una supervisión directa, además, este estudio determinó que las personas que tienen un lugar fijo y que cumplan con las condiciones para hacer sus labores les ayuda a ser más productivos y no corren riesgos de ver afectada su salud. También se determinó que las personas teletrabajadoras pueden experimentar que pierden interacción con los compañeros, esto puede afectar el trabajo en equipo, lo cual se puede incrementar entre más días se encuentren teletrabajando.

En consecuencia, de esto, se realizaron capacitaciones que permitieron mejorar los aspectos que afectaban el trabajo en equipo y fomentaron la comunicación, los jefes debieron de cumplir con la adaptabilidad y motivación de su equipo de trabajo.

Por Tanto, (Furdelle, 2017) en su estudio titulado *“Construction de l'identité professionnelle des télétravailleurs : analyse de cas au sein du Service Public de Wallonie”* escogió una muestra que comprende la organización de servicios públicos de Valonia (SPW) la cual tiene incluidos a mil doscientos (1200) teletrabajadores lo que representa un 10% de la planilla, dicha investigación evidenció que año con año se aumentan las solicitudes para optar por esta modalidad de trabajo en la organización, sin embargo, cuando un empleado se convierte en teletrabajador inevitablemente se ve obligado a cambiar su identidad, se deben enfrentar a una cierta evolución profesional ya que cambiará la forma de socializar lo que le lleva a desarrollar sus competencias o habilidades blandas.

Concluye, indicando que el proceso de identidad de un individuo se construye y se reconstruye a lo largo de su carrera profesional, además demostró la satisfacción que sienten al realizar el teletrabajo. Para reajustar y adaptar este proceso se recomendó establecer estrategias de identidad.

La tesis desarrollada por (Murillo, 2017) titulada *“Evaluación de la modalidad de Teletrabajo en las compañías del Grupo Nutresa en Costa Rica”*, la cual toma como muestra a 14 colaboradores que realizaron teletrabajo dos veces por semana, así como a el jefe y gerente de éstos, indica que la empresa pretende obtener más información sobre la correcta implementación del teletrabajo y de los beneficios que este puede traer a la organización y a los teletrabajadores.

En relación con lo anterior, la investigación demostró, que en materia de Teletrabajo la legislación costarricense es muy escasa, el país estaba rezagado y con poco apoyo legislativo, además se determinó que se debe trabajar a lo interno de la organización para desarrollar una normativa de teletrabajo, donde se logre abarcar lo que corresponde a control y evaluación del teletrabajador, control de gastos de la compañía y de los teletrabajadores, cumplir con la normativa

de salud ocupacional, además de resaltar los beneficios que trae el teletrabajo como un factor de motivación organizacional, así como una estrategia de avance y progreso a las nuevas formas de realizar las tareas en los centros de trabajo.

En consecuencia de esto, la investigación realizada por (Saborío, 2017) llamada *“Análisis del impacto productivo del teletrabajo que aplica en el departamento Tecnología de la Información del área de sistemas en una empresa privada dedicada a la producción de café y chocolates en el primer semestre del 2017”*, conformada por una población de 11 colaboradores del departamento de TI del área de sistemas, explica en su estudio que el proceso de Teletrabajo en esta organización, debe desarrollar un contrato de teletrabajo para tener mayor credibilidad en este proceso y que se incluyan más días en esta modalidad, además que el empleador se interese por dotar al personal de herramientas tecnológicas y se cumpla con la normativa de salud ocupacional, además se resaltaron los beneficios que tienen los teletrabajadores, sobre todo por la reducción del estrés que se evitan por el traslado a la oficina, debido a la gran cantidad de vehículos en la zona donde está ubicada la compañía, además se logró determinar que experimentaron un ahorro económico, factor importante que contribuye con la motivación de las personas.

La tesis desarrollada por (Schall, 2019) titulada *“The Relationship Between Remote Work and Job Satisfaction: The Mediating Roles of Perceived Autonomy, Work-Family Conflict, and Telecommuting Intensity”* utilizó una población de ciento ochenta y cinco (185) empleados de una empresa trasnacional de servicios profesionales en el norte de California, en la cual se pudo concluir que el teletrabajo se está volviendo cada día más común debido al aumento de la tecnología, y se determinó que la percepción de la autonomía de un empleado mediría el grado de satisfacción laboral al realizar teletrabajo,

En Relación con lo anterior, el estudio reveló que los empleados que realizaron teletrabajo tuvieron menos interrupciones por temas laborales lo que les permitió tener más tiempo con su cónyuge y familia en general, y recomendó que las organizaciones deben invertir en programas para implementar el teletrabajo en su organización y así aprovechar todos los beneficios que éste le puede traer.

En relación con lo anterior la tesis desarrollada por (Rubiano y García, 2020) titulada *“El trabajo en casa y su relación con la sobrecarga laboral en tiempos de pandemia para empresas del sector eléctrico en Bogotá”* para el muestreo se tomaron cuarenta y cuatro (44) empleados correspondientes al segmento B2B, donde se pudo concluir que, no existe una asociación significativa entre la variable del teletrabajo y la calidad de vida, ya que según los análisis obtenidos, el teletrabajo tiene una repercusión sustancial en la salud de los trabajadores y el equilibrio personal, se logró determinar que el teletrabajo sí, incide positivamente en la productividad del trabajador, ya que logra mayor grado de concentración. En relación con lo anterior, no se logró evidenciar la hipótesis de sobrecarga laboral, así como afectación en la salud de las personas que realizan teletrabajo.

La Tesis realizada por (Aguilar, Correa y Martínez, 2021) titulada *“El teletrabajo y su relación con el desempeño laboral”* se llevó a cabo con una población de trecientas cincuenta personas que cumplían con los criterios de elegibilidad, dicho estudio concluyó, que el teletrabajo que se hace de una forma obligada, se relacionó de una forma negativa en el desempeño laboral, teniendo mayor afectación el grupo femenino, quedando en evidencia que a mayor agotamiento laboral menor será el desempeño.

También se pudo evidenciar que, la satisfacción laboral entre los trabajadores es muy grande en relación con las generaciones, ya que las personas más jóvenes estaban más satisfechas



que las personas con mayor edad, además se recomendó estudiar con profundidad el balance que debe tener el teletrabajador, en relación con su trabajo y su familia, así como de un entorno adecuado para realizar dicha actividad.

### **1.1.2 Delimitación del problema.**

La investigación se llevó a cabo de enero a diciembre del 2021, para los colaboradores que realizaron teletrabajo en el Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, de Oficinas Centrales ubicado en San Jose, Edificio Jenaro Valverde Marín.

### **1.1.3 Justificación.**

La globalización y la revolución de la *TICs* están generando un cambio importante en las organizaciones, lo que nos indica que, éstas se deben adaptar a los giros que da el negocio, el teletrabajo ha ganado mucho terreno en las organizaciones tanto públicas como privadas y mucho más en los dos últimos años a causa de la pandemia del COVID-19. Según el decreto No 39225-MP-MTSS-MICITT lo define como:

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. (MTSS, 2015, p 4) sin embargo no es un tema totalmente contemplado o dominado por las organizaciones, ya que según nos muestran los antecedentes nacionales y los internacionales como por ejemplo el estudio de (Rodríguez, 2015) llamado “*La percepción de los Representantes Sindicales Acerca del Teletrabajo Implementado como Modalidad laboral en el Sector Público Costarricense*” y el estudio de (Ardila, 2015) titulada “*Análisis del Impacto del Teletrabajo en los resultados de gestión de las organizaciones*

*financieras*” donde se pudo observar que existen muchos vacíos en cuanto a la implementación y la legislación o regulación de éste, además se mantienen muchos mitos referentes al teletrabajo, entre los más comunes podemos escuchar: que las personas son menos productivas, la comunicación disminuye o que solo es para personas con un elevado conocimiento en tecnología, por tal motivo, entre más común o popular se vuelva los temas relacionados con el teletrabajo mayor será su aceptación por los trabajadores y por ende su implementación por parte de las organizaciones.

En relación con lo anterior, es sumamente importante que se realicen este tipo de investigaciones para que los directivos de las organizaciones, en conjunto con el departamento de Recursos Humanos conozcan sobre la evolución que ha tenido el teletrabajo en el país a lo largo de los años, reconozcan los beneficios que esta modalidad de trabajo tiene para aportar al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Además, debe existir un compromiso por parte del gobierno para promover la correcta aplicación de la legislación emitida, para que de esa forma las organizaciones poco a poco logren reconocer sus limitaciones, trabajen en ellas y de esa forma cerrar las brechas que les impiden adaptarse a esta modalidad de trabajo.

En relación con lo anterior, se analizó una de las organizaciones más importantes que tiene nuestro país como lo es la Caja Costarricense de Seguro Social, donde este estudio pretendió analizar los factores que influyeron en la motivación y en la calidad de vida de las personas que realizaron teletrabajo en tiempos de pandemia del COVID-19, de enero a diciembre del 2021, en el Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos. El teletrabajo para muchos colaboradores de la Caja Costarricense de Seguro Social es un método de trabajo novedoso a pesar de que sus inicios datan en la década de los 70” s, siendo Estados Unidos el país pionero implementándolo por la crisis petrolera.

Por tal motivo, es de suma importancia mejorar los procesos que actualmente influyen en la implementación del teletrabajo para que cada centro logre alcanzar los objetivos, deben echar mano de las herramientas tecnológicas que tengan disponibles ya que son de mucha ayuda para mantener la comunicación, la cultura organizacional, la motivación laboral y en general el bienestar de todos los colaboradores, además de que el teletrabajo contribuyó a mitigar la propagación del COVID-19.

## **1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

Durante los últimos años el modelo de teletrabajo ha tomado mucho auge en la organización, la cual incentivo la realización de dicho trabajo para que de esta forma podamos ampliar nuestro conocimiento sobre este tema, por tal motivo realizamos la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo influyo el teletrabajo en tiempos de pandemia COVID-19, en la motivación y calidad de vida laboral de los trabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, de la Caja costarricense de Seguro Social, en el año 2021?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo general**

Analizar el teletrabajo en tiempos de pandemia COVID-19 y su influencia en la motivación y calidad de vida laboral, de los trabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, de la Caja Costarricense de Seguro Social, de enero a diciembre del 2021.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a.** Analizar la normativa de la Ley No 9738 y Guía técnica para la implementación del teletrabajo en las empresas, para conocer de qué forma fue implementada para los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procesos Administrativos en tiempos de COVID-19.
- b.** Conocer la influencia del teletrabajo en la motivación laboral de los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, para saber si fue efectivo en tiempos de pandemia por COVID-19.
- c.** Analizar la aplicación de las medidas indicadas en la Guía de salud ocupacional y prevención de los riesgos por parte de los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos. Para lograr mejor la calidad de vida en tiempos de pandemia por COVID-19.
- d.** Elaborar una propuesta de mejora con respecto a la aplicación de la ley y la guía técnica para la implementación del teletrabajo, para lograr mantener la motivación y calidad de vida de las personas teletrabajadoras del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos.

## **CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL**

## 2.1 MARCO TEÓRICO

### 2.1.1 Definición del teletrabajo.

Las organizaciones públicas y privadas costarricenses están desarrollando una serie de acciones para modernizar su gestión con la finalidad de lograr niveles altos de desempeño en los servicios que brinda. Por tal motivo, y en consecuencia con la emergencia sanitaria por COVID-19 el teletrabajo es una alternativa para lograr los objetivos organizacionales. Según el decreto N° 39225-MP-MTSS-MICITT lo define como:

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. (MTSS, 2015, p 4)

Otra definición del teletrabajo la presenta en la Guía para implementar el teletrabajo en las organizaciones, y lo define así:

“teletrabajo” se compone del prefijo “Tele” que significa distancia, más la palabra “Trabajo”, que es realizar un conjunto de actividades con el objetivo de producir un bien o servicio. De ahí que el teletrabajo significa de forma general “Trabajo a la Distancia”, el cual se ha desarrollado en el mundo en los últimos años debido a las necesidades del entorno y del continuo avance de las Tecnologías de la Información y la Comunicación. (TIC). (ITA-LAC, 2015, p 5)

Podemos mencionar también, la definición que presenta el decreto ejecutivo ley para regular el teletrabajo bajo No 9738, como;

Modalidad de trabajo que se realiza fuera de las instalaciones de la persona empleadora, utilizando las tecnologías de la información y comunicación sin afectar

el normal desempeño de otros puestos, de los procesos y de los servicios que se brindan. Esta modalidad de trabajo está sujeta a los principios de oportunidad y conveniencia, donde la persona empleadora y la persona teletrabajadora definen sus objetivos y la forma en cómo se evalúan los resultados del trabajo (La gaceta, 2019, p 3)

Se pudo observar que el teletrabajo es una modalidad que pueden poner en práctica las organizaciones para el logro de los objetivos, de igual forma se deben establecer lineamientos en el trabajo que se realiza para que puedan cumplir con los estándares de calidad que solicitan actualmente las organizaciones, además tienen la oportunidad de aprovechar todas las herramientas tecnológicas que tengan disponibles para poder desarrollar esta modalidad de trabajo.

### **2.1.2 Definiciones relacionadas.**

Dentro del contexto que debemos manejar sobre el teletrabajo, son de suma importancia conocer algunas definiciones básicas mencionadas en la Ley No 9738, para regular el teletrabajo, en su artículo No 3, como lo son:

- a. **Persona teletrabajadora:** persona protegida por esta regulación, que teletrabaja en relación de dependencia o subordinación.
- b. **Telecentro:** espacio físico acondicionado con las tecnologías digitales e infraestructura, que le permite a los teletrabajadores realizar sus actividades y facilita el desarrollo de ambientes colaborativos que promueven el conocimiento para innovar esquemas laborales de alto desempeño.
- c. **Teletrabajo domiciliario:** se da cuando las personas trabajadoras ejecutan sus actividades laborales desde su domicilio.

- d. **Teletrabajo móvil:** se da cuando las personas trabajadoras realizan sus funciones de manera itinerante, ya sea en el campo o con traslados constantes, con ayuda del uso de equipos móviles que sean fácilmente utilizables y transportables. (La Gaceta, 2019, p 4)

Las definiciones anteriormente presentadas explican que, con el teletrabajo, las personas tienen la posibilidad de realizar las tareas que normalmente hacían en la oficina, las puedan realizar a distancia desde su casa o algún lugar que dispongan para ello, sin ser esto una causa para presentar un trabajo deficiente o malo a sus jefaturas, si no, todo lo contrario, ya que esta modalidad de trabajo permite un mayor grado de concentración contribuyendo con la eficiencia en las tareas asignadas.

El uso de las tecnologías en definitivo vino a ser un gran aliado para que las organizaciones puedan cada vez más acogerse a esta modalidad de trabajo, mantener los estándares de calidad y generar una serie de beneficios para la modernización de las organizaciones.

### **2.1.3 Beneficios del teletrabajo para la organización, los teletrabajadores y el país.**

Según la guía técnica para la implementación del teletrabajo de la Caja Costarricense de Seguro Social, CCSS (2020) nos habla sobre una serie de beneficios en diferentes campos, tales como:

#### **Para las organizaciones públicas:**

- a. Contribuye con la eficiencia y modernización de la gestión.
- b. Mayor optimización debido al uso intensivo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación. (TIC).
- c. Reducción de costos en planta física.
- d. Mejor aprovechamiento del espacio físico.



- e. Impulsar una cultura organizacional de trabajo por objetivos y resultados.
- f. Aumento de la productividad.
- g. Permite atraer y retener talento.
- h. Reduce el ausentismo

**Para el teletrabajador:**

- a. Aumento de la productividad.
- b. Ahorro de costos y tiempo por desplazamientos
- c. Mejora en la conciliación de la vida personal y laboral
- d. Aumento en las posibilidades de desarrollo personal.
- e. Mejora en la calidad de vida.
- f. Mejor aprovechamiento del tiempo.
- g. Mayor motivación y disminución del estrés

**Para el país:**

- a. Contribuye con el descongestionamiento vial.
- b. Disminución de la huella de carbono al reducir desplazamientos.
- c. Contribuye con la responsabilidad ambiental.
- d. Promueve la inserción laboral de forma poblaciones en vulnerabilidad.
- e. Apoyo de las políticas públicas en materia de empleo. (pp 4-5)

El teletrabajo trae consigo una serie de beneficios para las organizaciones, los colaboradores. el país y la sociedad en general, trae modernización de sus procesos, uso de nuevas tecnologías, reducción de gastos para las organizaciones, satisfacción para los colaboradores al tener la oportunidad de tener más flexibilidad para realizar su trabajo, además, contribuye con la

sociedad al disminuir el tránsito de vehículos ya que se logra descongestionar un poco las carreteras y por ende la contaminación ambiental.

#### **2.1.4 Normativa de implementación del teletrabajo**

Según el decreto 39225-MP-MTSS-MICITT, que habla sobre la Aplicación del Teletrabajo en las Instituciones Públicas (Ref. No 015-MTSS del 20 de agosto, 2015) nos habla de las siguientes consideraciones:

En Costa Rica el Teletrabajo se regula en el Sector Público por medio del Decreto N° 37695-MP-MTSS, publicado en la Gaceta N° 98 del 23 de mayo del 2013, desde la puesta en vigencia del Decreto indicado se han dado cambios organizacionales y tecnológicos que hacen necesario actualizar la normativa que regula esta forma de trabajo. Además indica que el teletrabajo es una modalidad de organización de la prestación laboral, basada en el uso óptimo de las tecnologías de la información y comunicaciones, donde el teletrabajo se ha beneficiado por la evolución del concepto de las Comunicaciones Unificadas, que implica la integración de aplicaciones de Telefonía Digital, aplicaciones de Colaboración y Sistemas de Video comunicaciones, que brindan las herramientas facilitadoras en los procesos de interacción de las personas en las diferentes modalidades de teletrabajo.

Que a partir de la promulgación del Decreto Ejecutivo N° 37695-MP-MTSS, se ha impulsado la promoción, sensibilización e implementación de programas piloto de Teletrabajo en las instituciones del sector público cuyos resultados han sido de una valoración altamente positiva, tanto para la institución como para los servidores participantes en dichos planes y los responsables de las unidades en las que éstos laboran, hace que resulte conveniente, no sólo hacer extensivo, sino fortalecer el

programa de Teletrabajo a nivel del sector público costarricense la transformación y modernización del Estado, impone la necesidad de combinar la tecnología con esquemas más eficientes de trabajo, que aprovechen al máximo los recursos y mejoren la productividad y calidad de los servicios que se prestan a los ciudadanos, de forma tal que se contribuya adicionalmente con la reducción significativa del gasto público.

La implementación del Teletrabajo como organización innovadora del trabajo, aumenta la posibilidad de inclusión laboral de grupos vulnerables como las personas con discapacidad, las mujeres jefas de familia, los jóvenes y adultos mayores activos laboralmente, entre otros, los cuales por alguna razón no pueden estar lejos de sus lugares de domicilio por tiempo prolongado. (39225-MP-MTSS-MICITT,2015, pp 1-3)

El Ministerio de Trabajo en su decreto para regular el teletrabajo en el sector público pretende con ello, contribuir con la sociedad costarricense, con los sectores más vulnerables para que estos tengan mayores oportunidades de trabajo y con la población en general, para que de una u otra forma puedan cumplir con sus obligaciones personales, familiares y profesionales de una forma eficiente y más segura al estar respaldados por la legislación costarricense.

La Asamblea legislativa de la República de Costa Rica el lunes 30 de septiembre del 2019 publica en la gaceta la Ley No 9738, ley para regular el teletrabajo, con el objeto de “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 la información y comunicación”. (La Gaceta,2019, p.3).

Cuatro meses después el 20 de diciembre del 2019, se publica el decreto ejecutivo N° 42083-MP-MTSS-MIDEPLAN-MICITT llamado “Reglamento para la regulación del teletrabajo” el mismo nos indica que;

El objeto del presente decreto es establecer las condiciones mínimas que deben regir las relaciones laborales que se desarrollen, mediante la modalidad de teletrabajo, así como los mecanismos de su promoción e implementación, de conformidad con lo establecido en la Ley N° 9738 del 30 de setiembre de 2019 “Ley para regular el teletrabajo.” Quedan excluidas de la aplicación de la presente regulación, aquellas labores que no estén sujetas a una relación laboral. (La gaceta, 2019, pp 1-2)

Si el gobierno de la República de Costa Rica no trabaja en la modernización de sus entidades públicas muy difícilmente logren mantener estas entidades de una forma rentable para las finanzas públicas, por tal motivo, se deben ir implementando el uso de nuevas tecnologías, ser flexibles en las modalidades de trabajo, contribuir con el medio ambiente para que de esa forma logren mantener entidades públicas mucho más rentables, inclusivas y amigables con el medio ambiente para la sociedad costarricense.

#### **2.1.4.1 Condiciones laborales del teletrabajo.**

Es muy común escuchar sobre el trabajo híbrido en las organizaciones ya que este permite una mayor flexibilidad, los colaboradores pueden trabajar unos días en la oficina y los otros desde la casa, o bien, en un lugar que reúna las características adecuadas para realizar las tareas asignadas. Sin afectar la relación laboral, manteniendo los mismos derechos, beneficios y obligaciones de los colaboradores que se mantienen en el centro de trabajo, el decreto N°9738 sobre la ley para regular el teletrabajo en las instituciones públicas en su artículo No 6, nos habla

sobre las reglas generales para la aplicación del teletrabajo en las instituciones públicas de las cuales menciona:

- a) Cuando el teletrabajo no forma parte de la descripción inicial de las funciones del puesto, la persona empleadora y la persona teletrabajadora deberán suscribir conjuntamente un acuerdo voluntario, en el que se establecerá la información con las condiciones necesarias para la realización de sus funciones bajo esta modalidad de trabajo.
- b) Ningún acuerdo suscrito para teletrabajo podrá contravenir lo estipulado en la Ley N.º 2, Código de Trabajo, de 27 de agosto de 1943, en lo que respecta a la jornada laboral.
- c) El horario de la persona teletrabajadora podrá ser flexible dentro de los límites establecidos en el inciso b), siempre y cuando sea previamente acordado con su jefatura y no afecte el normal desarrollo de las actividades y los procesos de trabajo.
- d) Los criterios de medición, evaluación y control de la persona teletrabajadora serán previamente determinados en el acuerdo o adenda a suscribir, y deberán ser proporcionales a los aplicados en su centro de trabajo.
- e) La incorporación a la modalidad del teletrabajo es voluntaria tanto para la persona trabajadora como para la persona empleadora. La persona empleadora tiene la potestad de otorgar y revocar la modalidad de teletrabajo, cuando así lo considere conveniente, con fundamento en las políticas y los lineamientos emitidos al efecto; dicha revocatoria deberá plantearse con al menos diez días naturales de anticipación y aplica únicamente cuando la modalidad de teletrabajo haya sido acordada con posterioridad al inicio de la relación laboral.

f) No podrá utilizarse el teletrabajo como medio para propiciar tratos discriminatorios en perjuicio de las personas trabajadora.

Las personas teletrabajadoras tienen el mismo acceso a la formación y a las oportunidades de desarrollo de la carrera administrativa y profesional que sus homólogos que laboran en las instalaciones físicas de la persona empleadora.

g) En los casos en 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. (La gaceta, 2019, pp 10)

Es sumamente importante que los teletrabajadores conozcan y entiendan las condiciones y reglas generales que presenta la modalidad del teletrabajo, para que sepan que mantienen los mismos derechos que los demás trabajadores que por la naturaleza de las funciones, no se pueden ir a teletrabajar, y se quedan en los centros de trabajo.

Al estar trabajando de una forma remota, estar distante de los compañeros y de una supervisión constantemente, no quiere decir, que el teletrabajador se le disminuyen o quitan sus beneficios, o que por esa condición de trabajo se vean envueltos en algún tipo de acoso laboral.

Esto se evita siempre y cuando el colaborador cumpla con su horario de trabajo, se encuentre localizable durante la jornada laboral, presente un buen rendimiento de su trabajo y además cumpla con lo establecido con las normas de calidad.

Por tal razón, es muy importante que las organizaciones den a conocer todas estas condiciones que indica la ley para poder promover esta modalidad de trabajo a sus colaboradores.

#### **2.1.4.2 Ámbito de aplicación y acceso voluntario**

Según el artículo No 2, de la ley N 9738 emitida por la Asamblea Legislativa, sobre la ley para regular el teletrabajo nos habla sobre el ámbito de aplicación y acceso voluntario donde define:

Queda sometido al ámbito de aplicación de la presente ley, tanto el sector privado como toda la Administración Pública, tanto centralizada como descentralizada, incluyendo aquellos entes pertenecientes al régimen municipal, así como las instituciones autónomas y semiautónomas, las empresas públicas y cualquier otro ente perteneciente al sector público.

El teletrabajo es voluntario tanto para la persona teletrabajadora como para la persona empleadora y se regirá en sus detalles por el acuerdo entre las partes, observando plenamente las disposiciones de la Ley No 2, Código de Trabajo, de 27 de agosto de 1943, los instrumentos jurídicos de protección a los derechos humanos y los instrumentos jurídicos internacionales de protección de los derechos laborales y demás legislación laboral. Puede ser acordado desde el principio de la relación laboral o posteriormente. Únicamente quien lo acuerde posteriormente puede solicitar la revocatoria sin que ello implique perjuicio o ruptura de la relación laboral bajo las condiciones que se establecen en esta ley, dicha solicitud deberá plantearse con al menos diez días naturales de anticipación, siempre y cuando sea justificado y siga un procedimiento elaborado al efecto por cada centro de trabajo.

(La Gaceta, 2019, p 3)

La ley No 3798 para regular el teletrabajo costarricense en su artículo No 2, nos dice que el teletrabajo es voluntario tanto para el teletrabajador como para el empleador, sin embargo por

la emergencia del COVID-19 y por recomendaciones del Ministerio de Salud y el Gobierno de la República Costarricense, muchas entidades públicas y privadas se vieron obligadas a enviar a la mayor cantidad de su personal a teletrabajar, muchas de ellas sin estar preparadas para poder cumplir con las indicaciones de la legislación que regula todo lo relacionado con el teletrabajo, se puede decir que muchas organizaciones tuvieron que improvisar para poder cumplir con la normativa.

#### **2.1.4.3 Obligaciones de la persona empleadora.**

La ley No 9738 emitida por la Asamblea Legislativa sobre la ley para regular el teletrabajo en su artículo No 8, nos habla sobre las obligaciones de las personas empleadoras y nos dice que;

Sin perjuicio de las demás obligaciones que acuerden las partes en el contrato o adenda de teletrabajo, debe cumplir con las siguientes obligaciones:

- a. Proveer y garantizar el mantenimiento de los equipos, los programas, el valor de la energía determinado según la forma de mediación posible y acordada entre las partes y los viáticos, en caso de que las labores asignadas lo ameriten. La disposición anterior podrá ser variada en aquellos casos en que el empleado, por voluntad propia, solicite la posibilidad de realizar teletrabajo con su equipo personal y la persona empleadora acepte, lo cual debe quedar claro en el contrato o adenda y exime de responsabilidad a la persona empleadora sobre el uso del equipo propiedad de la persona teletrabajadora. En estos casos, dado que el equipo informático es propiedad de la persona teletrabajadora, esta deberá permitir a la persona empleadora el libre acceso a la información propiedad del patrono, ya sea durante el desarrollo de la relación laboral, o bien, al momento de finalizar el vínculo contractual. Dicho acceso a la información debe darse en todo momento,



en presencia de la persona teletrabajadora, respetando sus derechos de intimidad y dignidad.

Con independencia de la propiedad de la herramienta informática, la persona teletrabajadora deberá guardar confidencialidad respecto a la información propiedad de la persona empleadora, o bien, a los datos que tenga acceso como consecuencia de la relación laboral.

- b. Capacitar para el adecuado manejo y uso de los equipos y programas necesarios para desarrollar sus funciones.
- c. Informar sobre el cumplimiento de las normas y directrices relacionadas con la salud ocupacional y prevención de los riesgos de trabajo, según lo establecido en el ordenamiento jurídico vigente para esta materia.
- d. Coordinar la forma de restablecer las funciones de la persona teletrabajadora, ante situaciones en las que no pueda realizar sus labores o estas se vean interrumpidas.
- e. Reconocer el salario al empleado por no poder teletrabajar en aquellos casos donde:
  - 1-La persona teletrabajadora no reciba las herramientas o los programas necesarios para realizar las labores o no se le delegue trabajo o insumos.
  - 2-El equipo se dañe y la persona teletrabajadora lo haya reportado en un plazo no mayor a veinticuatro horas.
  - 3-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.

Lo estipulado en este artículo podrá ser variado en el contrato o adenda de teletrabajo por un mutuo acuerdo entre las partes, siempre y cuando los cambios no

sean en perjuicio de las personas trabajadoras, respecto a los derechos y las garantías mínimas reconocidas en este artículo, ni contravengan los derechos contenidos en la Ley No 2, Código de Trabajo, de 27 de agosto de 1943, y demás legislación laboral, ni varíen lo relacionado con derechos irrenunciables. (La gaceta, 2019, p 6-7)

Es importante que el empleador reconozca al teletrabajador como un colaborador más de su organización, que tiene los mismos derechos que los demás colaboradores que se encuentren en la presencialidad, y que además debe tenerle consideración en caso de que el equipo tecnológico tenga alguna situación de mantenimiento, se le desconecte el internet o bien se realice un corte de luz por alguna avería en el sector donde se encuentre, además de mantener las pólizas y seguros al día.

Así como informar sobre nuevos lineamientos internos que regulen el logro de los objetivos organizacionales, brindar oportunidad de capacitación y de promoción a lo interno de la organización.

#### **2.1.4.4 Obligaciones de las personas teletrabajadoras.**

De la misma forma la ley No 9738 emitida por la Asamblea Legislativa sobre la ley para regular el teletrabajo en su artículo No 9, nos menciona las obligaciones de las personas teletrabajadoras donde indica que;

Sin perjuicio de las demás obligaciones que acuerden las partes en el contrato o adenda de teletrabajo, serán obligaciones para las personas teletrabajadoras las siguientes:

- a. Cumplir con los criterios de medición, evaluación y control determinados en el contrato o adenda, así como sujetarse a las políticas y los códigos de la empresa,

respecto a temas de relaciones laborales, comportamiento, confidencialidad, manejo de la información y demás disposiciones aplicables.

- b. Informar en un plazo no mayor a veinticuatro horas su situación y coordinar con la persona empleadora la forma como se reestablecerán sus funciones, cuando se presente cualquier situación donde la persona teletrabajadora no pueda realizar sus labores o estas se vean interrumpidas.
- c. Informar 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, cuando las herramientas, los materiales y demás implementos afines, que la persona empleadora haya entregado a la persona teletrabajadora para la realización de sus labores, sufran algún daño, extravío, robo, destrucción o cualquier otro imprevisto que impida su utilización. La persona teletrabajadora no será responsable por los imprevistos que ocurran en el ejercicio de sus funciones, salvo que se determine, por medio de un procedimiento elaborado al efecto por cada centro de trabajo, que estos hayan acaecido de forma intencional, por alguna negligencia, descuido o impericia de su parte debidamente demostrada.

Cuando las fallas en el equipo y/o herramientas impidan el normal desarrollo de las funciones de la persona teletrabajadora y se afecte el adecuado cumplimiento de sus labores, se podrá suspender temporalmente el teletrabajo. 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.

- d. La persona teletrabajadora debe cumplir con el horario establecido, su jornada laboral y estar disponible para la persona empleadora durante dicho horario y

jornada. El incumplimiento de la jornada u horario de trabajo, o bien, el no estar disponible para la persona empleadora durante dicho horario y jornada serán considerados como abandono de trabajo, conforme al inciso a) del artículo 72 de la Ley N.º 2, Código de Trabajo, de 27 de agosto de 1943. (La gaceta, 2019, pp 7-8)

Las personas que realizan teletrabajo deben cumplir con una serie de obligaciones como lo estipula el artículo No 9, de la ley para regular el teletrabajo, esto con el fin de que dichas regulaciones sean utilizadas por las organizaciones como una herramienta que les permita el logro de los objetivos de una forma ordenada y efectiva.

### **2.1.5. Tecnología de información y comunicación TIC.**

Las organizaciones que utilizan la modalidad del teletrabajo en sus colaboradores, deben proporcionarles un adecuado uso de las tecnologías disponibles en la organización, por tal motivo es de suma importancia conocer su definición y algunas de las características generales, los autores (Romero, Saldívar, Delgado y Sánchez, 2012) en su libro de *Tecnologías de la Información y Comunicación*, nos dice que; “Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) son un conjunto de técnicas, desarrollos y dispositivos avanzados, que integran funcionalidades de almacenamiento, procesamiento y transmisión de datos” (p.10)

Además, nos menciona algunas de las características de las TIC como las siguientes:

- Son de carácter innovador y creativo, pues dan acceso a nuevas formas de comunicación
- Tienen mayor influencia y benefician en mayor proporción al área educativa, puesto que la hacen más accesible y dinámica.
- Se les considera temas de debates públicos y políticos, pues su uso implica un futuro prometedor.

-Se realizan con mayor frecuencia en el uso del internet y la informática.

-Afectan numerosos ámbitos de las ciencias humanas como la sociología, la teoría de las organizaciones o la gestión (management). (Romero, Saldívar, Delgado y Sánchez, 2012, pp 10-11)

Otra definición para la tecnología de la información y la comunicación (TIC) de la CCSS (2020), en su guía técnica para la implementación del teletrabajo, capítulo No 1, indica que es un “Conjunto de servicios, redes, software y dispositivos que tienen como fin el mejoramiento de la calidad de vida de las personas dentro de un entorno, que se integran a un sistema de información interconectado y complementario” (p. 5)

El uso de las tecnologías de comunicación e información es un tema cada vez más importante en las organizaciones, con el paso de los años las personas deben ir ajustándose al uso de nuevas tecnologías para que su rendimiento profesional no se vea afectado, se debe hacer un esfuerzo constante tanto de las organizaciones como de sus colaboradores para mantenerlos capacitados en el uso de algún sistema nuevo que se deba implementar para el logro de los objetivos organizacionales.

#### **2.1.5.1 Red privada virtual (VPN)**

La red privada virtual (VPN) según el Acuerdo de uso y de confidencialidad para VPN, de la Caja Costarricense de Seguro Social nos indica que tiene como objeto;

Brindar acceso remoto de funcionarios autorizados mediante redes virtuales, a la infraestructura de tecnología de la Caja Costarricense de Seguro Social, a efectos de garantizar la calidad en la prestación del servicio y velar por la gestión segura de la información. (CCSS, 2019,p 1)

Para ello se debe firmar un formulario llamado; Acuerdo de uso y de confidencialidad para VPN, emitido por la Dirección de Tecnología de Información y comunicación de la Caja Costarricense de Seguro Social, donde se debe aceptar las condiciones de uso, acceso, de utilización y las nueve cláusulas de acuerdo de confidencialidad que como usuario se deben cumplir.

#### **2.1.5.2 Uso de herramientas microsoft Teams.**

Una de las herramientas más utilizadas por los funcionarios de la Caja Costarricense de Seguro Social, para mantenerse comunicados durante la jornada laboral es la herramienta facilitada por Microsoft 365, la cual conocemos como Teams, donde permite a los equipos de trabajo mantenerse conectados sin importar el lugar donde se encuentren sea en la oficina o en modalidad de teletrabajo, siempre y cuando tengan conexión a internet.

Dentro de las funcionalidades que mayormente utilizan los usuarios son; agendar reuniones para ver temas específicos de la unidad de trabajo, mantener conversaciones activas por medio del chat, compartir archivos de interés de una forma segura, además brinda la oportunidad que los usuarios puedan compartir la pantalla para dar una mejor explicación de un tema a tratar, o bien, si el tema requiere de una solución más expedita se puede realizar una video llamada al usuario o los usuarios interesados ya que cuenta con la facilidad de agregar varios participantes a una reunión.

El centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos de la Caja Costarricense de Seguro Social creó un protocolo para realizar comparencias orales sobre procedimientos administrativos por videoconferencia y en sus disposiciones generales indica;

Para la realización de la comparencia oral por medios de videoconferencia, se utilizará la aplicación Microsoft Teams, como medio oficial o cualquier otra que

sea asumida como tal en el futuro por la institución. Para ello, se requerirá que el Órgano Director cuente con el licenciamiento necesario para su uso. (CCSS, 2021, p 8)

Por tal motivo, podemos indicar que el Teams es una herramienta accesible y funcional para el logro de los objetivos organizacionales de la Caja Costarricense de Seguro Social, y en particular para los funcionarios del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos que a inicios de la pandemia del COVID-19, se vieron obligados a disminuir y en otras ocasiones a cancelar las audiencias presenciales para evitar propagar el virus, sin embargo, dicha herramienta logró brindar una alternativa viable para la realización de las comparecencias de los procesos administrativos.

Además, uno de los motivos por los cuales la organización está prefiriendo el uso del Microsoft Teams, es porque es una herramienta mucho más dinámica en comparación con el uso de las líneas telefónicas y el mismo correo electrónico, además de que se ajusta a los tiempos que estamos viviendo actualmente.

### **2.1.5.3 Uso de herramientas Zoom Meeting.**

El Zoom es una aplicación de uso gratuito, pero además ofrece la posibilidad de pagar una suscripción que permite aumentar sus funciones, esto permite a las organizaciones contar con otra herramienta tecnológica que permita mantener a sus colaboradores en constante comunicación.

En la Caja Costarricense de Seguro Social es muy común que se utilice el Zoom, para impartir charlas y capacitaciones o eventos donde se requiere de mayor capacidad de convocatoria, ya que esta herramienta permite reunir en una misma sala de video conferencia hasta mil (1000) personas de una forma simultánea, además de que las funciones para controlar las salas son muy sencillas de utilizar, otra ventaja de esta aplicación es que se pueden grabar las reuniones esto

quiere decir que, si una persona que se convocó a una capacitación y no puede asistir porque necesita atender otro tema urgente que se presentó en la oficina, tiene la facilidad de acceder a la grabación posteriormente y llevar la capacitación como si fuera en tiempo real, o incluso si algún usuario quisiera repasar algunos puntos de interés lo puede hacer en cualquier momento accediendo a dicha grabación.

Por tal motivo, las organizaciones deben poner a disposición de los colaboradores este tipo de herramientas tecnológicas, tanto a los que trabajan de forma presencial como a las personas teletrabajadoras, para que puedan mantener una comunicación fluida con los compañeros del mismo departamento o de otras unidades de trabajo, así como con los clientes y proveedores. Todo con el objetivo de contribuir con el cumplimiento de las metas trazadas por la organización.

#### **2.1.6 Guía para implementar el teletrabajo en las instituciones públicas del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.**

El Ministerio de Trabajo y seguridad Social en su programa nacional de teletrabajo diseñara una Guía para Implementar el Teletrabajo en la Instituciones Públicas, en el marco del decreto No 39225-MP-MTSS-MICITT, y lo que se busca es;

Posicionar el Teletrabajo como un medio que impulsa las acciones de modernización en las instituciones del Sector Público, así como la reducción de costos en diferentes rubros, el incremento en la productividad de los funcionarios, la reducción en el consumo de combustibles promueve la inserción laboral, la protección del medio ambiente y el equilibrio entre la vida personal y laboral de los trabajadores, la movilidad urbana y la protección al medio ambiente. (MTSS-MICITT,sf, p 3)



La guía que implemento el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social tiene como finalidad poder orientar a las instituciones del sector público en la aplicación del programa de teletrabajo dentro de sus dependencias de una forma ordenada y con bases jurídicas.

Es importante que las Comisiones Institucionales de Teletrabajo, al momento de diseñar sus programas, incorporen las acciones que contribuyan a cumplir con cada uno de los conceptos incluidos en este objetivo.

Así mismo, es necesario que los programas de teletrabajo se enmarquen en la estrategia de modernización de la gestión, tal como se indica en el artículo No 8. Condiciones para la implementación de la modalidad del teletrabajo, del decreto N° 39225-MP-MTSS-MICITT que indica lo siguiente;

La implementación de dichos programas se hará por medio de las guías que establezca el Equipo de Coordinación Técnica, para lo cual el diseño de los programas deberá contemplar como mínimo, los siguientes componentes:

- a. Conformación de una Comisión Institucional de Teletrabajo, la cual será considerada como órgano responsable de la implementación del programa de teletrabajo a lo interno de la institución. Además, la comisión interna será el órgano interlocutor oficial con el Equipo de Coordinación Técnica designado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- b. Objetivos del Programa de Teletrabajo, los cuales deben responder prioritariamente a la modernización de la gestión, al aumento y medición de la productividad, incorporación y aprovechamiento de las tecnologías de la información y comunicación, mejoramiento en la prestación de servicios a la ciudadanía, una mayor eficiencia en el uso de los fondos públicos y disminución

del gasto público mediante la reducción en el consumo de combustible, energía eléctrica, alquileres y otros.

- c. Definición de las áreas y puestos teletrabajables, según los lineamientos que dicte al efecto la Comisión Interinstitucional.
- d. Determinación del órgano responsable del programa, así como la elaboración de herramientas y sistemas de control y medición de la productividad, costos, entre otras variables de gestión.
- e. Determinación de las aplicaciones y sistemas informáticos que le permitan a las personas teletrabajar haciendo uso de herramientas colaborativas. Capacitación y formación de los funcionarios de las instituciones participantes. (Decreto N° 39225-MP-MTSS-MICITT,2015,pp 9-10 )

Es muy importante que cada centro de trabajo puede implementar su Equipo de Coordinación Técnica y que estos contribuyan con el diseño de los programas de las instituciones públicas para la aplicación del teletrabajo, con la finalidad de que el empleador y el teletrabajador puedan conocer sus alcances y limitaciones.

#### **2.1.6.1 Coordinación del programa nacional de teletrabajo.**

Por otro lado, la planificación, ejecución, control y acompañamiento que conlleva la implementación del decreto No 39225-MP-MTSS-MICITT, donde se establece un Equipo de Coordinación Técnica, adscrito al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, cuyas funciones y competencias se describen en los artículos No 3 y No 4 del decreto y para una mayor comprensión se definen a continuación:

Artículo 3°- **Coordinación Técnica:** Para el cumplimiento del presente Decreto se conformará un Equipo de Coordinación Técnica de Teletrabajo adscrito y dirigido

por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, El Equipo convocará a las Instituciones, Dependencias y Organizaciones que estime necesarias para desarrollar los objetivos y actividades que permitan aplicar el Teletrabajo en las instituciones públicas y la sociedad. Las instituciones brindarán su colaboración al Equipo de Coordinación Técnica en lo que sea materia de su competencia.

**Artículo 4º- Competencias y obligaciones del Equipo de Coordinación Técnica de Teletrabajo:** El Equipo de Coordinación Técnica tendrá las siguientes competencias y obligaciones:

- a. Proponer las políticas y lineamientos generales en materia de teletrabajo al interior del sector público.
- b. Coordinar con las instancias correspondientes la implementación del teletrabajo en el contexto de la modernización organizacional.
- c. Convocar a las Comisiones Institucionales de Teletrabajo, cuando resulte necesario.
- d. Definir, coordinar y regular los programas de formación y evaluación que sean necesarios para la debida implementación de los programas de teletrabajo.
- e. Proponer las aplicaciones informáticas, dispositivos y sistemas colaborativos de video comunicaciones que contribuyan con la aplicación del teletrabajo.
- f. Suministrar a las instituciones participantes la orientación para implementar sus programas de Teletrabajo.
- g. Asesorar sobre la implementación del teletrabajo temporal y sobre el uso de equipos de Video comunicaciones de las Instituciones del Estado, en casos de emergencia nacional o situaciones especiales

- h. Suscribir convenios de cooperación y alianzas con Instituciones del Sector Público, privado organizaciones nacionales e internacionales y expertos que estime conveniente para el cumplimiento de sus objetivos.
- i. Contribuir con la implementación de políticas públicas que promuevan la aplicación del teletrabajo en la sociedad.
- j. Promover el Trabajo Decente a través de la práctica del Teletrabajo (Decreto N° 39225-MP-MTSS-MICITT, 2015, pp 5-6 )

Los equipos de coordinación técnica, adscritos al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social son los responsables de coordinar todo lo referente a los temas del teletrabajo en las instituciones públicas

Por tal motivo, son de suma importancia para que la implementación se realice de una forma correcta ya que con las competencias y obligaciones que deben desempeñar van a ser el resultado de una gestión exitosa o por lo contrario resultar desfavorable.

#### **2.1.6.2 Etapas de implementación.**

Para implementar el programa de Teletrabajo a lo interno de cada institución, se recomienda desarrollar las actividades en tres grandes etapas, las cuales especifican de forma secuencial cada uno de los pasos a seguir.

- a. En la etapa de Diseño, se establecen las bases conceptuales, estratégicas y organizacionales del programa; también, se diseña el plan de acción y los instrumentos necesarios para su aplicación.
- b. La etapa de Desarrollo consiste en implementar todas las acciones necesarias para poner en práctica el programa de teletrabajo en la institución.

- c. En la etapa de Evaluación se aplican las medidas de control y ajuste que requiera el programa para que cumpla con los objetivos establecidos; así mismo, aquí se plantean las bases para ampliarlo a otras áreas de la organización. (Guía para Implementar el Teletrabajo en la Instituciones Públicas, sf , p 7 )

**Figura N° 1** Etapas y acciones del Programa de Teletrabajo



Fuente: Datos Obtenidos de (Guía para Implementar el Teletrabajo en la Instituciones Públicas,2015, p 7)

Como se puede observar el Programa de Teletrabajo está conformado por tres etapas, de las cuales se indican: el diseño, la gestión y la evaluación. Donde efectivamente las regulaciones de los programas que se logren generar de esta etapa son de suma importancia para que la implementación y evaluación de cada una de las etapas que se trabajen resulten exitosas.

## **2.1.7 Guía técnica para la implementación del teletrabajo de la Caja Costarricense de Seguro Social.**

La Gerencia General en coordinación con la Dirección de Administración de Gestión de Personal de la Caja Costarricense de Seguro Social, realizaron la Guía técnica para la implementación del teletrabajo con el objetivo de:

Brindar una orientación y apoyo técnico para que las Unidades de la Institución puedan ejecutar, supervisar, medir y evaluar el teletrabajo como modalidad laboral en la Caja Costarricense de Seguro Social. Esta guía brinda un marco de referencia sobre los diferentes pasos para la adecuada implementación del teletrabajo. Orientado tanto a las personas teletrabajadoras como a las jefaturas en aplicación de buenas prácticas (GG-DAGP-GU-017, CCSS,2020, p 4)

La guía técnica se puede aplicar a todas las personas teletrabajadoras de la Caja Costarricense de Seguro Social, que se desempeñen en funciones donde no se vea afectado el funcionamiento normal del servicio que estos ofrezcan, sino que por el contrario se implemente para traer más beneficios a la institución.

### **2.1.7.1 Procedimiento para la aplicación del teletrabajo:**

Las personas trabajadoras de la Caja Costarricense del Seguro Social interesadas en aplicar la modalidad de teletrabajo deben cumplir con el siguiente procedimiento:

- a. Presentar ante la Jefatura Inmediata, la “Solicitud Voluntaria para teletrabajar”, Formulario #1.
- b. La Jefatura Inmediata cuenta con 10 días hábiles para responder y para ello deberá analizar el puesto del funcionario para determinar si tiene actividades teletrabajables.

- c. Para el análisis del puesto y determinación de las actividades teletrabajables, la Jefatura inmediata tiene que:
- Solicitar la charla de sensibilización de teletrabajo y la capacitación para la determinación y medición de las actividades teletrabajables a la Coordinación Institucional de Teletrabajo del Área de Dotación de Personal.
  - Utilizar el Formulario #2 denominado “Medición de las Actividades Teletrabajables”
  - Utilizar el documento “Paso a Paso” ubicada en el enlace: <https://rrhh.ccss.sa.cr/Teletrabajo>.
  - Utilizar la herramienta en Excel denominada, “Excel Puesto TT”
- d. Si el análisis del puesto determina que el puesto del funcionario tiene actividades teletrabajables, la Jefatura Inmediata y funcionario llenan el Formulario #3: “Declaración Jurada.”
- e. Para el seguimiento de las actividades la Jefatura inmediata puede utilizar y adaptar el formulario # 4 denominado: “Ejemplo para el seguimiento de las actividades teletrabajables.”
- f. Posteriormente el funcionario llena el Formulario #5 denominado “Autor reporte de Condiciones de Trabajo de Salud Ocupacional” con las fotografías del lugar. Acerca de las condiciones ergonómicas para el teletrabajo, los interesados tienen que consultar la “Guía de Condiciones Mínimas de Salud Ocupacional para las Personas Teletrabajadoras que ejerce el Teletrabajo” o contactar al Área de Salud Ocupacional de la Dirección de Bienestar Laboral.

- g. En caso de que las actividades teletrabajables requieran del uso del VPN y escritorio remoto, la Jefatura Inmediata debe dirigir su solicitud al correo electrónico de la Mesa de Servicios. El manual de instalación del VPN se encuentra en el link:  
<http://intranet/Organizacion/GIT/STIC/servicios/Paginas/AccesoVPN.aspx>.
- h. La Jefatura inmediata autoriza y firma junto con el funcionario el “Acuerdo voluntario de términos y condiciones para la modalidad de teletrabajo.”
- i. Finalmente, la máxima autoridad del Centro deberá estar informada sobre quienes se incorporen a la modalidad de teletrabajo, para lo cual deberá firmar el documento “Acuerdo voluntario de términos y condiciones para la modalidad de teletrabajo.”  
(GG-DAGP-GU-017, CCSS,2020, pp 7 -8)

El teletrabajo en la Caja Costarricense de Seguro social es una modalidad que se implementó con más fuerza a raíz de la pandemia del COVID-19, sin embargo, casi un año y medio después podemos confirmar que vino para quedarse.

Por tal motivo, esta guía técnica es sumamente importante que se pueda implementar para poder realizar la aplicación del teletrabajo de una forma ordenada y amparada a las legislaciones vigentes que regulan y promueven el teletrabajo en Costa Rica.

### **2.1.8 Motivación.**

La motivación en las organizaciones es de suma importancia, se dice que un trabajador motivado rinde más que uno que se encuentre desmotivado, además aumenta el sentido de pertenencia de los colaboradores en su puesto de trabajo, lo que contribuye a minimizar los errores en la gestión de calidad disminuyendo los costos operativos. Por tal motivo, las organizaciones deben tener la capacidad de mantener a sus colaboradores motivados y comprometidos casi de una forma natural para que puedan dar su máximo potencial.



### **2.1.8.1 Conceptos de motivación.**

Podemos indicar que uno de los retos que presentan las organizaciones actualmente es mantener a su grupo de trabajo motivado, si bien es cierto la motivación de las personas se mueve por las emociones y los impulsos que los llevan a alcanzar sus metas pueden ser de índole personal o profesional, es de suma importancia que las organizaciones de una u otra forma puedan contribuir a mantener ese estado anímico de sus colaboradores. El autor Idalberto Chiavenato en su libro *Comportamiento Organizacional* (2017) nos dice que “la motivación (del latín moveré = mover) es el concepto más asociado con la perspectiva microscópica del comportamiento organizacional (CO). Significa impulsar y dinamizar a la persona”. (p.188). También nos dice que:

La motivación es un proceso psicológico fundamental en el comportamiento individual, junto con la percepción, la atribución, las actitudes y el aprendizaje, la motivación sobresale como un proceso importante en la comprensión del comportamiento humano, que actúa e interactúa con otros procesos medidores entre el ser humano y el ambiente. (Chiavenato, 2017, p 118)

### **2.1.8.2 Tipos de motivación laboral.**

Por otra parte, existen diversos tipos de motivación laboral; la motivación intrínseca se relaciona con satisfacción de una persona por el resultado de una tarea realizada, es la percepción de que se están haciendo bien las cosas, la motivación laboral extrínseca, esta depende de un tercero, puede ser de algún premio o remuneración que el individuo recibe por alguna tarea realizada, estos dos factores suelen influir en el estado emocional de los colaboradores. El blog bizneo en su sección de motivación laboral: el secreto de la productividad empresarial menciona estos dos tipos de motivación, los cuales se definen a continuación.

#### **Motivación Laboral intrínseca:**

La motivación intrínseca es aquella que surge gracias a la satisfacción que aporta una tarea en su ejecución. Se trata de una motivación propia que viene con la persona, que se auto estimula y que no requiere de una tercera fuente. Incluye una parte objetiva, relacionada con las habilidades de la persona. Es decir, si es bueno realizando determinadas tareas, se sentirá más realizado porque obtendrá buenos resultados. Mientras que, si no se le da bien, su motivación bajará. Se trata de un tipo de motivación laboral directamente relacionada con el nivel de satisfacción personal.

### **Motivación Laboral Extrínseca:**

La motivación laboral extrínseca es la que viene de fuera, es decir, la que procede del exterior, de una tercera fuente. Habla del proceso, de los recursos, el reconocimiento externo y de las mejoras y el impacto conseguido con esa tarea que hemos realizado. Suele asociarse a los objetivos y a los premios, pero está destinada a desaparecer en el tiempo. Bizneo (20 noviembre 2021) motivación Laborar el secreto de la productividad empresarial. <https://www.bizneo.com/blog/5-claves-motivar-empleados/>

Se puede observar que la motivación intrínseca de las personas surge cuando logran alcanzar un objetivo, meta o algún tipo de reto que incluya en el comportamiento de forma positiva, es una cuestión de interiorizar su logro y estar satisfecho con ello. Por el contrario, la motivación extrínseca nos dice que viene de una tercera persona o de un factor externo que influye y logra cambiar el comportamiento, esta puede desaparecer con el tiempo o resultar poco atractivo para alguna de las personas que conforman el equipo de trabajo.

Si bien es cierto, la motivación viene de adentro de cada persona y se va a ir incrementando según los impulsos y acciones que realicen para lograr alcanzar los objetivos, los factores externos también son importantes y por tal motivo las organizaciones deben generar programas que contribuyan con la motivación en el trabajo.

### **2.1.8.3 Como motivar a los colaboradores.**

La motivación en los empleados se encuentra estrechamente relacionada con el proceso de trabajo y con la participación que tengan en él, así como el logro de los objetivos, además de una constante comunicación con la empresa. Por lo que el jefe debe tener una clara visualización de la situación.

Ante esta postura la autora Madrigal (2017) en su libro *Habilidades Productivas*, nos dice que “la motivación de los trabajadores debe abordarse desde el proceso del trabajo, los objetivos conseguidos en este y la retribución final, por lo que es recomendable aplicar las siguientes pautas administrativas” (p 155):

- a. Generar estructuras administrativas eficientes en las que exista transparencia en las reglas de conducta establecidas por la empresa, dando con esto una sensación de dirección y certidumbre en el comportamiento del empleado ante reconocimientos, promociones y reprimendas.
- b. Explicar con claridad las etapas de los proyectos, haciendo prevalecer en todo momento la verdad, pues los empleados prefieren siempre una confrontación honesta con la realidad, conocer lo que las empresas esperan de ellos y lo que, a su vez, pueden esperar ellos de la empresa, así como los riesgos implícitos en la relación y las etapas involucradas fijando fechas compromiso, lo que motivará la confianza del empleado para desarrollar su potencial.

- c. Apelar a la grandeza. El deseo de las personas de contribuir a realizar cosas grandiosas es inherente a su personalidad, y esto implica pasión e intensidad de integración; de hecho, uno de los mayores retos de motivar a otros es crear retos que estimulen su energía e intereses, que reconozcan sus triunfos y encaren los tropiezos y fallas en el trabajo. Por lo anterior, hay que generar y entregarles las herramientas necesarias para afrontar los retos.
- d. Aplicar sus valores personales y compartirlos con los empleados. En realidad, las personas y las empresas comparten valores sencillos y universales, como la honestidad, la justicia y la generosidad. Se deben replantear los valores empresariales con una visión de valores personales, ya que el sentido de pertenencia guarda gran relación con la identificación a nivel emocional del lugar en el que se desarrolla el empleado.
- e. Trabajar intensamente para lograr los objetivos. La motivación de las personas se basa en un sentido de trascender, por lo que la clarificación de los objetivos de la empresa y su aportación a estos es de vital importancia para los trabajadores.
- f. Manejar distintos niveles de incentivos y retos de acuerdo con las expectativas creadas en cada grupo de trabajo de la empresa. Por ejemplo, para un grupo de directivos su mayor motivación es el sentido de pertenencia a la empresa; un directivo medio responde mayormente a la creación de retos en donde tenga oportunidad de desplegar su talento, mientras que para un grupo de empleados de línea su principal expectativa se encuentra en la estabilidad que puedan tener en su trabajo. Además, debe reconocerse tanto en privado como en público el esfuerzo de cada uno de los miembros del equipo (Madrigal, 2017, p.146)

La motivación está ligada a cumplimiento de los objetivos organizacionales, al sentido de pertenencia que puedan desarrollar las personas, a respetar los valores organizacionales, así como comprometerse con la misión y visión de la empresa, estos principios básicos de toda organización que le dan su razón de ser. La motivación en las empresas siempre debe ser un tema del cual deben invertir para estar renovándose en sus programas.

#### **2.1.8.4 Proceso de motivación.**

Sabemos que “El grado de motivación de las personas puede variar según en el momento que se encuentren las personas, la mayoría de las teorías dicen que el proceso de motivación está dirigido a las metas o necesidades” (Chiavenato, 2017, p118). Desde una perspectiva sistémica la motivación está compuesta por tres elementos interdependientes que interactúan entre sí, como los son las necesidades, los impulsos, incentivos los cuales podemos definir a continuación:

**Necesidades.** Aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico pueden ser variables, surgen del interior de cada individuo y dependen de elementos culturales. El organismo busca constantemente estar en equilibrio, el cual se rompe cada vez que surge una necesidad, un estado interno que cuando no es satisfecho, crea tensión he impulsa al individuo a reducirlo.

**Impulso.** También se le llaman motivos, son los medios que sirven para aliviar las necesidades ya que generan un comportamiento de búsqueda y de investigación, cuya finalidad es identificar objetivos o incentivos que una vez atendidos, satisfacen la necesidad y reducirían la tensión.

**Incentivos.** Al final del ciclo de la motivación está el inventivo, definido como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso, alcanzar un incentivo tiende

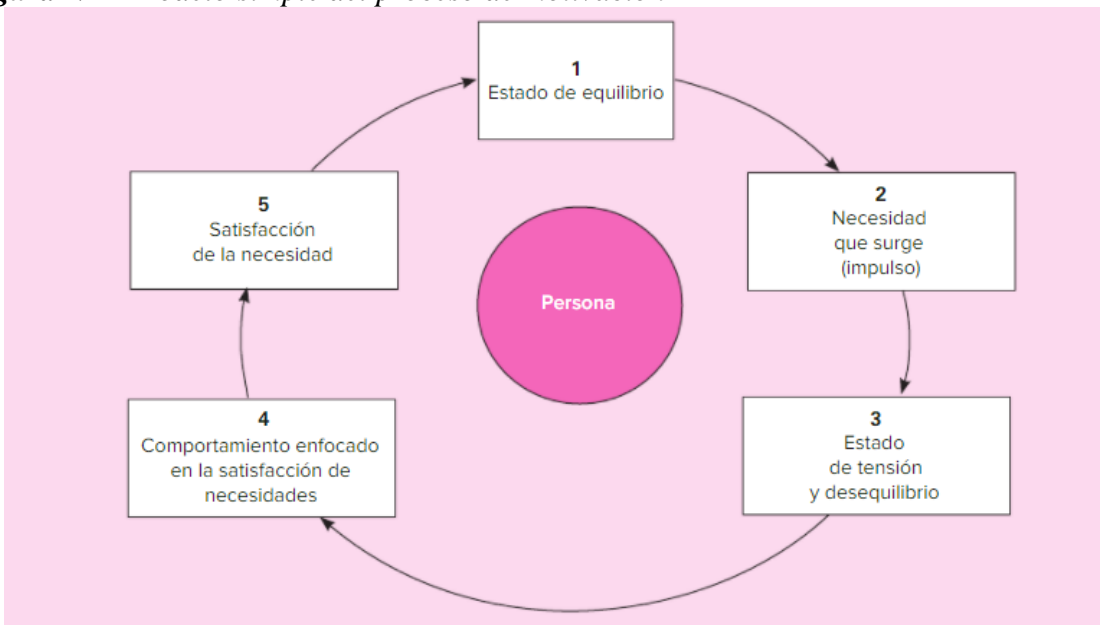
a restaurar el equilibrio fisiológico o psicológico y puede reducir o eliminar el impulso. (Chiavenato, 2017, p119).

La motivación es un sentimiento natural de las personas en el diario vivir, es casi un sentido de supervivencia, aunque los factores que nos motivan no son los mismos para todas las personas, siempre abran factores interdependientes o cíclicos que se necesitan cumplir diariamente para poder seguir avanzando en el logro de los objetivos organizacionales y personales.

### 2.1.8.5 Ciclo motivacional.

Para poder entender un poco más la importancia que tiene para los seres humanos la motivación lo vamos a explicar por medio de su proceso ya que es cíclico;

**Figura N° 2** Modelo simple del proceso de motivación



Fuente: Datos Obtenidos de (Chiavenato, 2017, p 20) en su libro *Comportamiento Organizacional*.

El primer punto nos habla de que el organismo está equilibrado. El punto dos nos dice que las necesidades y carencias rompen el equilibrio y provocan un estado de tensión e incomodidad de la persona, como en el caso del hambre. El tercer punto nos dice que, para resolver el estado de tensión e incomodidad, la persona

desencadena un proceso que buscan reducir o eliminar esta tensión por medio de un comportamiento orientado a la satisfacción de la necesidad (Impulso), para el ejemplo dado la persona busca comida. El cuarto punto nos dice que, si la persona logra satisfacer la necesidad, el proceso motivacional tiene éxito y el ciclo vuelve al estado de equilibrio anterior, la satisfacción elimina o reduce la necesidad o carencia, si la persona come el hambre la persona se satisface y se queda tranquila. El quinto punto nos dice que si por algún obstáculo, barrera o impedimento no se logra la satisfacción surge la frustración el conflicto y el estado de tensión permanece e incluso puede aumentar si la persona no consigue comer. (Chiavenato, 2017, p120)

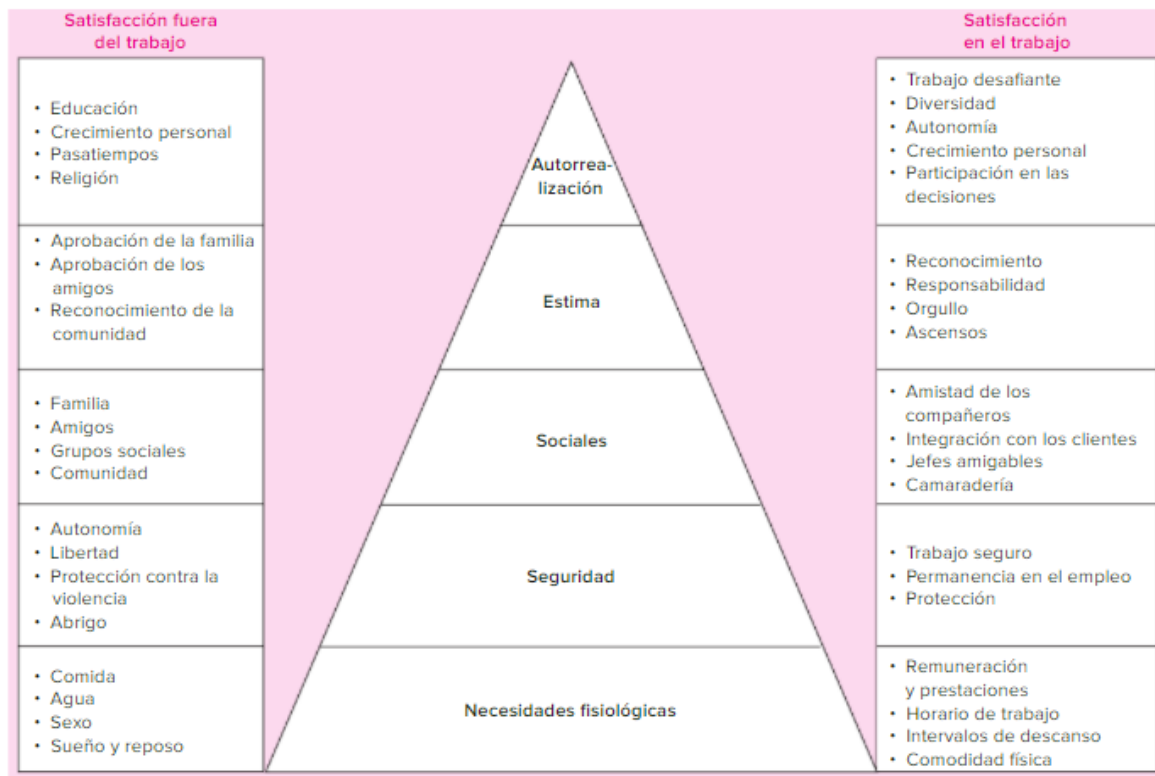
El ciclo motivacional explica que es importante y necesario poder satisfacer las necesidades personales, para que de esa forma se pueda avanzar en el logro de sus objetivos, si por alguna razón se rompe el ciclo, se va a generar frustración y pueden abandonar las actividades que realizan, muy posiblemente hasta que se puedan satisfacer las de primera necesidad.

Por tal motivo, es de suma importancia que los individuos prioricen sus necesidades para que en el transcurso del día todas sus actividades se puedan cumplir de la mejor manera, se deben hacer tratando de no romper el orden natural de las cosas.

#### **2.1.8.6 Teoría Maslow.**

La teoría de la motivación de Maslow está basada en la llamada pirámide de las necesidades, es decir, las necesidades se pueden jerarquizar o clasificar por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano como se muestra a continuación:

**Figura N° 3** La pirámide de las necesidades de Maslow y sus implicaciones.



Fuente: Datos Obtenidos de (Chiavenato, 2017, p 124) en su libro *Comportamiento Organizacional*.

Para poder comprender un poco más la teoría que no presenta Maslow sobre la motivación se detallan a continuación las cinco necesidades que conforma la pirámide:

- a. **Necesidades Fisiológicas** son las básicas como la alimentación, bebida, habitación y protección contra el dolor o el sufrimiento. También se le llaman necesidades biológicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.
- b. **La necesidad de seguridad** son las relacionadas con estar libre de peligro y estar protegido contra amenazas externas o del entorno. También está estrechamente relacionadas con la supervivencia del individuo.



- c. **Las necesidades sociales** son las de la persona en sociedad como amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto. Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad con otras personas y con el deseo de dar y recibir afecto.
- d. **Las necesidades de estima** son las relacionadas con la forma en que una persona se percibe u evalúa, como la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo.
- e. **Las necesidades de auto realización** son las más elevadas del ser humano y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus actitudes y capacidades. Son las necesidades humanas que se encuentran en la parte más alta de la pirámide y reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida. (Chiavenato, 2017, p123)

Los seres humanos diariamente deben solventar las necesidades tanto fisiológicas, de seguridad, sociales, estimas y de las de autorrealización ya que estamos movidos por emociones las cuales nos impulsan y nos motivan a poder alcanzarlas, además la teoría de Maslow se basa en los siguientes argumentos:

- a. Las necesidades que no han sido satisfechas influyen en el comportamiento y lo dirigen hacia metas u objetivos individuales. Una necesidad satisfecha no motiva el comportamiento
- b. Cada persona nace con cierto bagaje de necesidades fisiológicas, las cuales son innatas o hereditarias. Al principio, su comportamiento estará exclusivamente dirigido a la satisfacción cíclica de esa necesidad, como el hambre, la sed, el sueño, la actividad, el sexo, etcétera.

- c. A partir de cierta edad, cada persona emprende un largo camino de aprendizaje de nuevas pautas de necesidades. Surgen las necesidades de seguridad, que implican protegerse del peligro, las amenazas y las carencias. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad son necesidades básicas para la conservación y supervivencia del individuo.
  - d. A medida que el individuo controla sus necesidades primarias, surgen en forma lenta y gradual las necesidades secundarias en función del aprendizaje. Las necesidades más elevadas solo afloran en la medida en que las primarias son satisfechas y predominan sobre los niveles más bajos de necesidades.
  - e. El comportamiento del individuo está sujeto a la influencia de un gran número de necesidades concomitantes que se incorporan de la jerarquía
  - f. No obstante, mientras una necesidad de orden inferior no esté satisfecha se volverá imperativa y dominará el comportamiento hasta quedarse parcial o totalmente satisfecha. La privación de una necesidad primaria hace que las energías del individuo se desvíen para luchar por su satisfacción. Las personas buscan satisfacer sus necesidades básicas antes de enfocar su comportamiento en las más elevadas.
  - g. Las necesidades básicas (hambre, sed, sueño) se rigen por un proceso de motivación más rápido mientras que las más elevadas requieren de un ciclo mucho más largo.
  - h. La teoría de Maslow parte de la premisa de que las personas tienen la necesidad de crecer y desarrollarse, pero este supuesto no es válido para todos los individuos.
- (Chiavenato, 2017, p123)

La Teoría de Maslow nos explica que todos los seres humanos tenemos necesidades básicas que debemos cumplir diariamente para poder sobrevivir, una vez satisfechas estas necesidades

básicas, de una forma natural nos surge la motivación la cual sirve para poder ir avanzando en el logro de los objetivos, que se puedan trazar las personas para ir alcanzando los más altos niveles de satisfacción, ya que se están abarcando todas las necesidades anteriormente mencionadas.

Si, por el contrario, las personas no logran satisfacer las necesidades de primer orden, según la pirámide que nos muestra Maslow, las personas con gran dificultad, van a poder resolver las tareas diarias que le corresponden incluso pueden verse afectadas en su trabajo, su salud física y mental.

#### **2.1.8.7 Teoría de los dos factores de Herzberg.**

Según Herzberg la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados como los son los factores higiénicos y motivacionales:

**Factores higiénicos:** son las condiciones de trabajo que rodean a las personas, incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas. Son el contexto del trabajo en la práctica, son los factores utilizados tradicionalmente por las organizaciones para motivar a las personas. No obstante, los factores higiénicos tienen una capacidad limitada para influir en la gente la expresión higiene, refleja un carácter preventivo y profiláctico cuando estos factores son excelentes solo evitan la insatisfacción, pues su influencia en el comportamiento no consigue elevar su forma sustancial ni duradera la satisfacción de la persona, sin embargo, cuando son precarios provocan insatisfacción. Por ello los llamados factores de insatisfacción incluyen:

- Salario percibido.
- Prestaciones sociales percibidas.
- Condiciones físicas de trabajo y comodidad.
- Relaciones con el gerente, los colegas y camaradería.
- Políticas de la organización.

Los factores higiénicos están relacionados con factores externos al individuo y con sus necesidades primarias. (Chiavenato, 2017, p125)

**Los factores motivacionales:** se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él, producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a nivel de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ellas, los factores de satisfacción son:

- Uso pleno de las habilidades personales.
- Libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo.
- Responsabilidad total por el trabajo.
- Definición de metas objetivos relacionados con el trabajo.
- Autoevaluación del desempeño.

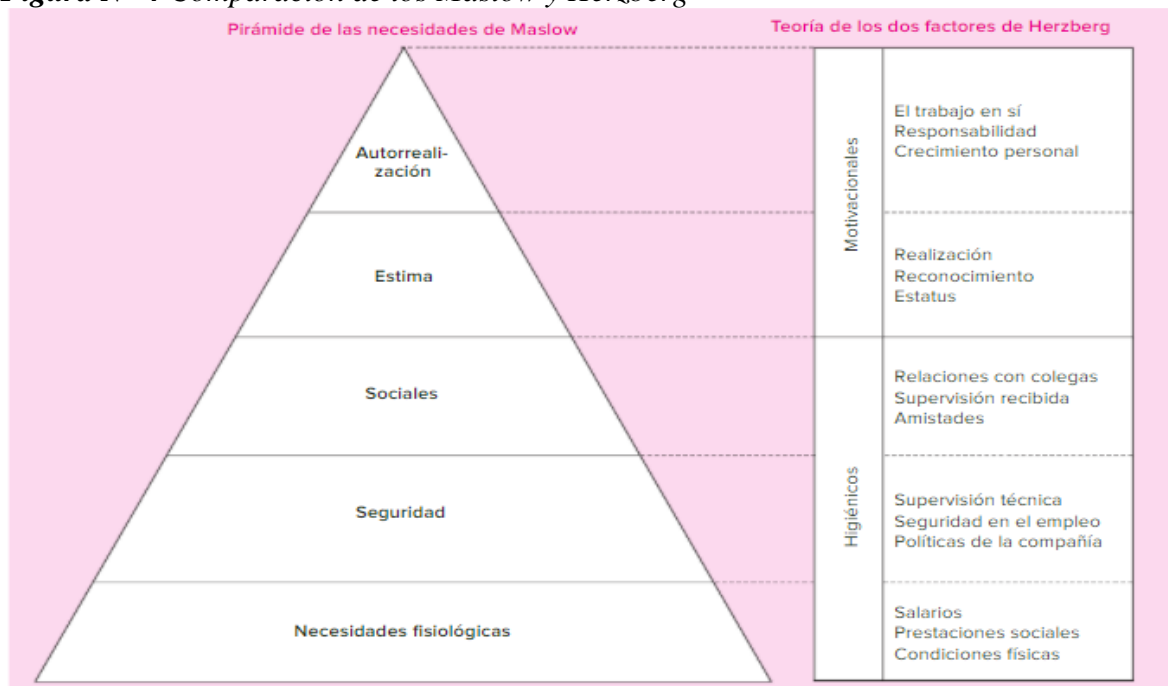
Los factores motivacionales son las condiciones internas del individuo que conducen a sentimientos de satisfacción y relación personal están relacionados con las necesidades de seguridad. (Chiavenato, 2017, p125)

La teoría motivacional de Herzberg nos habla de dos grandes factores que influyen en la motivación de las personas estos son; los higiénicos que abarcan todos los factores externos de las personas como lo son las instalaciones donde desarrollas sus funciones, el salario percibido, las

políticas institucionales y hasta el estilo de liderazgo de sus jefes, estos son factores que no puede controlar del todo a diferencia de los factores personales donde tienen un poco más de control en el sentido que es un tipo de motivación en donde las personas pueden desarrollar su potencial, generar un mayor sentido de pertenencia mediante el logro de objetivos.

La teoría de Maslow y la de Herzberg coinciden en algunos puntos lo que ofrece una perspectiva más amplia y positiva sobre la motivación humana para el trabajo como lo muestra la siguiente figura:

**Figura N° 4 Comparación de las Maslow y Herzberg**



Fuente: Datos Obtenidos de (Chiavenato,2017, p 127) en su libro Comportamiento Organizacional

### 2.1.9 Clima organizacional.

Podemos decir que el clima organizacional viene de “La motivación individual y se refleja en el clima de la organización las personas se adaptan continuamente a diversas situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener el equilibrio emocional”(Chiavenato, 2017, p137) uno de los cambios por los cuales muchos de los actuales trabajadores están pasando en sus organizaciones es la realización del teletrabajo, por eso es muy importante que los gerentes

continúen manteniendo una estrecha relación con sus subordinados y a la vez hagan uso de todas las tecnologías para lograrlo.

“El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas” (Chiavenato, 2017, p137). Si un colaborador está a gusto con su puesto de trabajo, posiblemente esa persona sea mucho más productiva que una persona que tenga algún conflicto o desánimo, que no le permita alcanzar un óptimo desempeño, evidentemente esta persona se va a ver afectada en su productividad y a la vez va a generar conflictos o roses, con los demás miembros de la organización.

Una de las definiciones del clima organizacional en las empresas según el libro *Comportamiento Organizacional* del autor (Chiavenato, 2017) nos indica que:

El clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e incluyen poderosamente en su comportamiento, el concepto de clima organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación. Se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización, es decir, aquellos aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus miembros, así el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de las personas y mejora su ánimo. En cambio, es desfavorable cuando produce frustración porque no satisface esas necesidades. El clima organizacional y la motivación de las personas se influyen y realimentan entre sí. (p.138)

Dentro de los desafíos que tienen las organizaciones hoy día, la motivación, sigue siendo uno de los factores por los cuales se debe seguir trabajando. Con la implementación de nuevas tecnologías y la modalidad del teletrabajo en las organizaciones, estas deben desarrollar su máximo

potencial para poder mantener a las personas motivadas, aun sabiendo que, la motivación puede tener muchas variables y mayormente va a depender de los objetivos que deseen alcanzar las personas y los motivos que los mueven a alcanzarlos, los cuales a su vez puedan favorecer a las organizaciones y con esto contribuir a mantener una alta productividad de sus empleados para que estén motivados y se logre mejorar el clima laboral de la organización.

### **2.1.9.1 Calidad de vida laboral**

Las organizaciones cada vez más, están tomando más conciencia en la importancia de mantener una sana relación con sus colaboradores, generar un buen clima laboral, así como mantener la motivación de sus empleados y mejorar constantemente la calidad de vida, el autor (Chiavenato, 2017) en su libro *Comportamiento Organizacional* nos habla sobre la calidad de vida y nos dice; “La intensa globalización y la necesidad de lograr competitividad y sostenibilidad ayudaron en la intensa valorización del capital humano en las organizaciones a partir de ahí surgió el concepto de calidad de vida en el trabajo” (p,146) esto nos afirma que, cada vez más los colaboradores son más valiosos en las organizaciones, y estas a su vez se preocupan por estar al nivel de las nuevas generaciones y ofrecerles las mejores condiciones de trabajo, además podemos constatar que;

Un aspecto importante para la racionalidad organizacional es que la calidad externa, representada por los productos y servicios ofrecidos por la empresa al mercado, nunca es mayor que la calidad interna, representada por la calidad de vida ofrecida a los miembros al interno de la compañía, quien trabaja dentro de un contexto de baja calidad de vida, jamás podrá producir algo de alta calidad. Ese es el punto neurálgico de toda organización, sus resultados externos dependen de lo que ella es en su interior la calidad es, antes que nada, una cuestión de actitud un verdadero

estado de espíritu de las personas, quien crea y garantiza la calidad son las personas mucho más que el sistema las herramientas y los métodos de trabajo. (Chiavenato, 2017, p. 146)

Si bien es cierto, el uso de tecnología en estos tiempos de globalización en las empresas ayuda a realizar las tareas de una forma mucho más eficiente, la calidad de vida laboral en la organización es un factor cada vez más valioso, la implementación del teletrabajo para muchas de ellas es una herramienta para que las personas logren alcanzar un equilibrio entre la parte laboral y personal de una forma más realista.

### **2.1.9.2 Conceptos de calidad de vida en el trabajo.**

El libro *Comportamiento Organizacional*, nos habla sobre varios conceptos del CVT los cuales se van a mencionar a continuación para un mayor entendimiento de dicho concepto:

CVT es un conjunto de acciones de una empresa que concluyen el diagnóstico e implantación de mejoras e innovaciones administrativas, tecnológicas y estructurales dentro y fuera del ambiente de trabajo, que buscan propiciar las condiciones plenas de desarrollo humano para y durante la realización del trabajo.

CTV representa la percepción del individuo sobre su posición en la vida, en el contexto de su cultura y sistema de valores en que vive y en relación con sus objetivos, expectativas, estándares y conceptos. Se trata de un concepto amplio, que incluye la salud física, el estado psicológico, las creencias personales, las relaciones sociales y sus relaciones en el entorno.

CTV es el resultado directo de la combinación de varias dimensiones básicas desempeño de las actitudes y de otras dimensiones que no dependen en forma directa de las tareas, capaces de producir motivación y satisfacción en distintos



niveles, además de resultar en diversos tipos de actividades y conductas de los individuos que pertenecen a una organización.

Sin contar las percepciones que los empleados puedan tener al respecto de lo que es se CVT es necesario que estas incluyan:

- Trabajo que valga la pena realizarse.
- Condiciones de trabajo seguras.
- Remuneración justa y adecuada.
- Seguridad en el empleo.
- Supervisión competente.
- Retroalimentación sobre el desempeño en el trabajo.
- Oportunidad de crecimiento intelectual y profesional
- Posibilidades de compromiso de promoción y progreso en la carrera.
- Excelente clima social y justicia.

CVT es un conjunto de percepciones de vida en el contexto de los sistemas de cultura y valores en que viven, y hacia sus metas, expectativas, estándares y preocupaciones. La expresión calidad de vida se usa cada vez más para describir ciertos valores ambientales y humanos descuidados por la sociedad industriales en favor del avance tecnológico de la productividad y el crecimiento económico.

(Chiavenato, 2017, p.146)

La calidad de vida laboral así como la motivación en las personas pueden venir de múltiples factores, es una percepción y se pueden ver afectadas por el estado de ánimo o por las diferentes etapas que puedan estar atravesando las personas, sin embargo para que una organización realmente ofrezca calidad de vida laboral según el libro *Comportamiento Organizacional* de

Chiavenato, se debe ofrecer por lo menos un lugar seguro donde realizar sus funciones, o bien las personas que realizan teletrabajo inspeccionen que el lugar que destinaron para realizar sus tareas cumplan con las condiciones mínimas de ergonomía, que la paga que reciban se ajusta y que además se le pague en tiempo, tratando de no atrasar los pagos por errores administrativos, realizar capacitaciones constantemente al personal para ampliar sus conocimientos y de esa forma tengan una oportunidad de crecimiento dentro o fuera de la organización, además de propiciar excelentes relaciones laborales a sus colaboradores.

### **2.1.9.3 Componentes de la calidad de vida en el trabajo**

Para alcanzar niveles elevados de calidad y productividad las organizaciones necesitan personas motivadas que participen en forma activa en los trabajos que ejecutan y reciba una recompensa justa por sus contribuciones por tal motivo, Chiavenato (2017) en su libro *Comportamiento Organizacional* nos presenta los siguientes componentes de la calidad de vida en el trabajo:

- a. La satisfacción en el trabajo ejecutado.
- b. Las posibilidades de un futuro en la organización.
- c. El reconocimiento por los resultados alcanzados.
- d. Los beneficios obtenidos.
- e. La realización humana dentro del equipo y la organización.
- f. El ambiente físico y psicológico del trabajo.
- g. La libertad de actuar y la responsabilidad de tomar decisiones.
- h. Las posibilidades de prometerse y participar en forma activa. (p.148)

La calidad de vida en el trabajo, abarca muchos aspectos importantes de la organización cómo es la cultura, la misión, la visión, los objetivos y el clima organizacional, por tal motivo es

importante que todos los colaboradores ya sea que se encuentren trabajando en forma física en las oficinas o en teletrabajo se puedan involucrar en el logro de los objetivos de la organización, y que a su vez, tengan la facilidad de encontrar estos componentes para poder lograr la realización de su trabajo, con esto las organizaciones se pueden asegurar que están aportando en mantener la calidad de vida de sus colaboradores.

#### **2.1.9.4 Modelo de la calidad de vida de Walton.**

Walton propone un modelo que contienen ocho factores que afectan la calidad de vida en las empresas, las cuales según el libro *Comportamiento Organizacional* definimos a continuación:

1. **Compensación justa y adecuada:** la justicia distributiva de la compensación depende de la adecuación de la remuneración al trabajo que la persona realiza, de la equidad interna (equilibrio entre las remuneraciones dentro de la empresa) y la equidad externa (equilibrio con las remuneraciones del mercado de trabajo).
2. **Condiciones de seguridad y salud en el trabajo:** incluye las dimensiones jornada de trabajo y ambiente físico adecuado la salud y el bienestar de la persona.
3. **Uso desarrollo de capacidades:** en el sentido de proveer oportunidades necesidades y conocimientos del trabajador, y el y de obtener información sobre el proceso total del trabajo, así como retro información en cuanto a su desempeño.
4. **Oportunidad de crecimiento continuo y seguridad:** para proporcionar posibilidades de hacer carrera en la organización, en el crecimiento y desarrollo personal y de seguridad del empleo de forma duradera.
5. **Integración social en la organización:** implica la eliminación de barreras jerárquicas determinantes apoyo mutuo, franqueza interpersonal y ausencia de prejuicios.

6. **Constitucionalismo:** se refiere al establecimiento de normas y reglas de la organización, derechos y deberes del trabajador, recursos contra decisiones arbitrarias y clima democrático dentro de la organización.
7. **Trabajo y espacio total de vida:** el trabajo debe ser una actividad social que enorgullezca a la persona de participar en una organización. esta debe tener una actuación y una imagen ante la sociedad, responsabilidad social responsabilidad por los productos y servicios ofrecidos, prácticas de empleo, reglas bien definidas de funcionamiento y de administración eficiente.
8. **Relevancia social de vida en el trabajo:** el trabajo debe ser una actividad social que conlleva orgullo para la persona en participar en una organización.  
(Chiavenato, 2017, pp.149-150)

El modelo de la calidad de vida de Walton se resume en ocho factores dentro de los cuales, todos son integrales y abarcan las necesidades básicas que necesitan las personas dentro de las organizaciones para mantener una calidad de vida. Par una mayor comprensión sobre el modelo de calidad de vida en el trabajo de Walton se adjuntó un cuadro, donde muestra los Factores CVT y las dimensiones que este abarca.

**Figura N° 5 Modelo de calidad de vida en el trabajo Walton.**

Factores de CVT	Dimensiones
1. Compensación justa y adecuada	1. Ingreso (salario) adecuado al trabajo 2. Equidad interna (compatibilidad interna) 3. Equidad externa (compatibilidad externa)
2. Condiciones de seguridad y salud en el trabajo	4. Jornada de trabajo 5. Ambiente físico (seguro y saludable)
3. Uso y desarrollo de capacidades	6. Autonomía 7. Significado de la tarea 8. Identidad de la tarea 9. Variedad de habilidades 10. Retroalimentación y retroinformación
4. Oportunidades de crecimiento y seguridad	11. Oportunidad de hacer carrera 12. Crecimiento profesional 13. Seguridad del empleo
5. Integración social en la organización	14. Igualdad de oportunidades 15. Relaciones interpersonales y grupales 16. Sentido comunitario
6. Garantías constitucionales	17. Respeto a las leyes y derechos laborales 18. Privacidad personal 19. Libertad de expresión 20. Normas y rutinas claras de la empresa
7. Trabajo y espacio total de vida	21. Papel equilibrado del trabajo en la vida personal
8. Relevancia social de la vida en el trabajo	22. Imagen de la empresa 23. Responsabilidad social por los productos/servicios 24. Responsabilidad social por los empleados

Fuente: Datos Obtenidos de (Chiavenato,2017, p 150) en su libro *Comportamiento Organizacional*.

### **2.1.9.5 Guía de salud ocupacional y prevención de los riesgos en el teletrabajo del Ministerio de Trabajo y de Seguridad Social.**

El Ministerio de Trabajo y de Seguridad Social, desarrolló una guía de salud ocupacional para las instituciones públicas del estado costarricense, así como para las empresas privadas, para poder brindarles las mejores condiciones de trabajo a las personas teletrabajadoras. La guía de salud ocupacional y prevención de los riesgos en el teletrabajo nos dice que: “Esta guía surge de la necesidad de proteger y promover la seguridad y salud de las personas teletrabajadoras, disminuyendo así los potenciales factores de riesgo laborales en el teletrabajo”. (MTSS, 2017, p 5).

Por tal motivo, es de suma importancia que tanto las personas empleadoras como las teletrabajadoras tenga a la mano información clara y conozcan los temas que se deben considerar antes de aceptar la modalidad del teletrabajo, como los que se presentan a continuación:

### **2.1.9.5.1 Factores de riesgo laborales en el teletrabajo.**

#### **Riesgos Locativos**

Se refiere a aquellos riesgos causados por las condiciones de la sección de la casa, oficina, o área de trabajo, que pueden provocar un daño a la salud de la persona teletrabajadora, las dimensiones de los muebles y objetos que están a su alrededor deben facilitarle realizar su trabajo de forma segura y cómoda; por lo tanto, se debe:

- a. Evitar colocar muebles o almacenar objetos que puedan ocasionar caídas o golpes.
- b. Contar con suficiente espacio debajo del escritorio para que la persona pueda movilizar las piernas (ancho mínimo 70 cm, preferiblemente más de 85 cm).
- c. 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.

#### **Riesgos Físicos**

Se refiere a los factores ambientales que pueden provocar efectos negativos en la salud de la persona teletrabajadora, dependiendo del tiempo de exposición al mismo. Es importante informarse y tomar en cuenta cuáles son las condiciones que debe tener el lugar de trabajo en cuanto a espacio, iluminación, ventilación y ruido.

La exposición a niveles altos de ruido, además de la incomodidad que produce, puede generar lesiones auditivas. Además, las vibraciones por todo tipo de maquinaria pueden afectar a la columna vertebral, dolores abdominales y digestivos, además dolores de cabeza. El deslumbramiento, las sombras, la fatiga y el reflejo son factores producidos por la iluminación.

#### **Riesgos Ergonómicos**

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. Por ejemplo: posturas inadecuadas, inadecuado levantamiento de cargas, movimientos repetitivos, entre otros. En consecuencia, el contar 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. (MTSS, 2017, p p 10-11).

#### **2.1.9.5.2 Condiciones que deben tener el espacio de Trabajo.**

La guía nos habla de cuatro factores que pueden exponer a los teletrabajadores a riesgos que afecten su calidad de vida, por tal motivo los empleadores deben prestar atención para que los mismo se cumplan y de esta forma prevenir accidentes y enfermedades laborales.

También nos habla de cuatro condiciones puntuales que debe tener el espacio de trabajo como las que se enumeran a continuación:

##### **1. Espacio Físico**

Es necesario que el espacio físico cuente con un área mínima de 2m<sup>2</sup> libres por persona y la altura del cielo raso no sea inferior a 2,5 m. Además, es necesario que el mismo esté acondicionado para colocar los insumos y equipos necesarios para la realización del trabajo sin causar incomodidades.

##### **2. Ventilación**

Todo lugar de trabajo necesita ventilarse, ya sea de forma natural a través de puertas o ventanas o por medios mecánicos, como, por ejemplo, abanicos o aires acondicionados, que permitan un ambiente confortable, calidad del aire y

confort térmico. Cuando se requiera la utilización de medios mecánicos de ventilación, se debe dar mantenimiento preventivo a los equipos.

### **3. Iluminación**

Asegurarse que la estación de trabajo se ubique de forma tal que las fuentes de luz, tanto naturales como artificiales, no provoquen deslumbramiento directo ni produzcan reflejos molestos en el monitor de la computadora u otras superficies, colocando el puesto de trabajo de forma perpendicular a la ventana o fuente de luz, sea esta natural o artificial. Si la iluminación natural y artificial resulta insuficiente, puede utilizarse iluminación localizada, por ejemplo, una lámpara con sombra, o una lámpara especial para lectura. Esta debe colocarse de forma que no coincida con el ángulo de visión de la persona. Si se dispone de luz natural por medio de ventanas o puertas de vidrio, se recomienda colocar elementos de protección regulables, como persianas, cortinas o rollos, que impidan tanto el contraste excesivo como la incomodidad térmica provocados por los rayos del sol.

### **4. Ruido**

El espacio donde se ubique la estación de trabajo debe estar alejado o aislar los ruidos externos, como los del tráfico y los ruidos propios de los vecinos o de la propia casa (visitas, niños, tareas domésticas, equipos ruidosos); ya que el trabajo requiere concentración y dependiendo del tipo de trabajo a realizar, se requiere comunicación por teléfono.

Para lograr una mayor concentración es aconsejable asegurarse de que los equipos de trabajo que se estén usando tengan el volumen modulado, así como



regular los sonidos de otros equipos como alarmas, teléfonos o radios. El uso de música de fondo, a altos volúmenes no es recomendado. (MTSS, 2017, p 13-14).

Estas condiciones que nos menciona la guía son básicas, pero al a vez son importantes de tomar en cuenta para que la persona teletrabajadora no se vea afectada con el transcurso del tiempo o quede expuesto a enfermedades, causadas por una mala postura o por el sedentarismo que deba mantener por las condiciones del trabajo que desarrolla.

### **2.1.9.5.3 Condiciones que deben tener las herramientas de trabajo.**

Además de las condiciones del espacio donde se desarrollan las labores, el empleador debe asegurarse que su personal en teletrabajo cumpla con las condiciones que deben tener las herramientas de trabajo, ya sea que él se las proporcione o que el teletrabajador realice la inversión para cumplirlas. Entre estas podemos encontrar:

#### **Escritorio O Modular**

El escritorio o mesa de trabajo debe ser de tamaño adecuado para la colocación del equipo informático, otros equipos de trabajo y materiales; además debe adaptarse a las dimensiones corporales de la persona teletrabajadora, así como a las tareas que va a realizar. Es necesario que los bordes del escritorio o del porta-teclados sean redondeados o biselados, para prevenir lesiones por presión de contacto, además de contar con suficiente espacio debajo del escritorio para movilizar las piernas.

#### **2. Silla**

La silla para utilizar por la persona teletrabajadora, debe cumplir al menos con los siguientes requerimientos: dimensiones adecuadas de acuerdo con las características antropométricas de la persona usuaria o teletrabajadora,

teletrabajadora, asiento, respaldo y descansabrazos ajustables en altura, base giratoria de cinco puntos de apoyo con rodines, material transpirable con bordes redondeados y ofrecer un apoyo adecuado a la espalda, principalmente en la zona lumbar y torácica. Recuerde darle el mantenimiento preventivo a la silla de acuerdo con las recomendaciones del fabricante.

### **3. Pantalla Del Monitor**

El monitor debe estar ubicado frente a la persona teletrabajadora y el borde superior debe situarse al nivel de los ojos; de forma que se eviten los movimientos de rotación, flexión y extensión del cuello. En caso de que la pantalla de la computadora o portátil esté más baja que la altura de los ojos, se recomienda usar una base o libros que ajuste la altura de la computadora. Cuando la persona teletrabajadora usa lentes con bifocales o progresivos, la pantalla o la portátil puede estar más bajo que el nivel de los ojos, pero es importante verificar que el cuello se mantenga en una posición neutral para evitar lesiones.

### **4. Teclado Y Mouse**

El teclado y el mouse deben estar al mismo nivel, velando que el ángulo del brazo sea de 90°. El tamaño del mouse debe permitir apoyar la mano de forma adecuada (ni muy pequeño que la persona deba hacer pinza, ni muy grande que no permita mantener la mano en posición neutral). El mouse se mueve utilizando los dedos pulgares y anular, el índice y el tercer dedo se colocan suavemente sobre los botones. Se debe disponer de espacio para mover el mouse con comodidad. Una vez colocados el teclado y el mouse, se sugiere que la persona teletrabajadora apoye los codos y antebrazos, evitando al máximo el apoyo de las muñecas en la superficie

y los movimientos de flexión, extensión, desviación radial y cubital de muñeca. Para garantizar la adopción de posturas neutras, se recomienda mantener siempre alineados el antebrazo, la muñeca y la mano.

### **5. Equipo Portátil**

Si se cuenta con una computadora portátil, la persona trabajadora debe utilizar un teclado y ratón externos, a fin de colocar la pantalla a una altura adecuada y que se pueda adoptar una postura neutral con miembros superiores. Se recomienda la adquisición de una base o soporte para elevar la pantalla de la computadora portátil, hasta que el borde superior coincida con el nivel de los ojos. En caso de que la computadora portátil tenga una pantalla con un tamaño inferior a 15", se recomienda disponer de una pantalla externa, con el fin de evitar fatiga visual si las horas. (MTSS, 2017, p 15-18)

Las herramientas de trabajo y el correcto uso de ellas por parte de las personas trabajadoras evitan que estos, desarrollen enfermedades en el transcurso de su vida laboral, su omisión puede acarrear muchas dificultades tanto para el empleador como a los trabajadores, si estas condiciones abarcan lo básico para que las personas puedan realizar las tareas de forma correcta debe existir un compromiso de ambas partes para promover la salud y el bienestar en el trabajo.

#### **2.1.9.5.4 Responsabilidad de la persona empleadora y de la persona teletrabajadora.**

Los empleadores como las personas teletrabajadoras tienen una serie de responsabilidades que deben cumplir para que la guía de salud ocupacional se convierta en una herramienta útil y que aporte al desarrollo de la calidad de vida en las organizaciones, por tal motivo se indican a continuación para su respectiva aplicación:

#### **Por Parte De La Persona Empleadora.**

- a. El teletrabajo es una extensión del lugar del trabajo, por lo que se mantienen las obligaciones en materia de Salud Ocupacional estipuladas en la normativa vigente, acorde al lugar de teletrabajo.
- b. Solicitar a la persona teletrabajadora que realice el auto reporte de Condiciones de Trabajo antes del inicio de las funciones en modalidad de teletrabajo. (Ver Anexo 3)
- c. Promover que la persona teletrabajadora cuente con las condiciones mínimas de salud ocupacional, mediante el análisis del auto reporte de Condiciones de Trabajo. Esto no excluye que, en caso de considerarlo necesario, la persona empleadora visite el sitio indicado por el teletrabajador como su centro de trabajo para orientarlo en la adaptación de este. En caso de que la persona empleadora tenga alguna inconformidad con el auto reporte se sugiere, solicitar asesoría a la Oficina o Departamento de Salud Ocupacional de su empresa o Institución, al Profesional en Salud Ocupacional que funja como asesor(a) en la empresa o bienal Consejo de Salud Ocupacional, para la implementación de acciones correctivas en el lugar de trabajo de las personas teletrabajadoras a su cargo.
- d. Asegurar que las personas teletrabajadoras reciban información, generada por la Oficina o Departamento de Salud Ocupacional de su empresa o Institución, del Profesional en Salud Ocupacional que funja como asesor(a) en la empresa o bien del Consejo de Salud Ocupacional, sobre la prevención de riesgos durante el teletrabajo.
- e. Reportar accidentes o enfermedades de trabajo al ente asegurador, de acuerdo con la legislación vigente, en caso de que se produzcan bajo la modalidad de teletrabajo

y cumpla con todos los requisitos de la definición de un accidente de trabajo, según el Código de Trabajo.

- f. Prevenir el aislamiento social y el debilitamiento de las relaciones interpersonales en el trabajo, por lo que es necesario que la persona teletrabajadora cuente con el apoyo instrumental y comunicación con otras personas del entorno de trabajo (jefes, compañeros), por ejemplo: asistencia a la oficina de la empresa una vez por semana, a través de reuniones, llamadas telefónicas o videollamadas semanales, mediante las cuales se capten necesidades, aclaren dudas y mejore la comunicación.
- g. Asegurarse que la persona teletrabajadora tenga claridad de cuáles son las funciones asignadas, así como cantidad y calidad del trabajo esperado, para evitar confusión sobre la expectativa asignada.
- h. Vigilar la salud laboral de todas las personas teletrabajadoras, mediante el control médico anual, según corresponda.
- i. Las personas en situación de discapacidad tienen derecho al teletrabajo. La habilitación del espacio físico para que implementen esta modalidad será analizada en conjunto con la Oficina o Departamento de Salud Ocupacional de su empresa o Institución, el Profesional en Salud Ocupacional que funja como asesor(a) en la empresa o bien por el Consejo de Salud Ocupacional, a fin de velar que el sitio de teletrabajo aprobado reúna todas las condiciones necesarias según el tipo de discapacidad que presente el teletrabajador.

#### **Por Parte De La Persona Teletrabajadora**

- a. Identificar cuáles son los posibles riesgos que se pueden presentar en su lugar de trabajo.

- b. Realizar el auto reporte de Condiciones de Trabajo antes del inicio de las funciones en modalidad de teletrabajo, de acuerdo con los mecanismos, establecidos por la persona empleadora.
- c. Cumplir con las obligaciones legales en materia de prevención de riesgos laborales.
- d. Cuenta con sistema de alimentación ininterrumpida con supresor de picos, conocida como “UPS”.
- e. Reportar accidentes o enfermedades de trabajo a su jefatura directa, de acuerdo con la legislación vigente y los protocolos establecidos por la persona empleadora.
- f. Por la naturaleza organizativa flexible del teletrabajo, se requiere que la persona teletrabajadora tenga un mayor compromiso personal para organizar diaria o semanalmente las actividades laborales, respetando el inicio y fin de la jornada laboral, los periodos de alimentación y descanso. (MTSS, 2017, p 21-23)

Las personas deben repasar las obligaciones que deben cumplir antes de acogerse a la modalidad de teletrabajo, como por ejemplo deben de completar el formulario de auto reporte de una forma honesta previniendo algún riesgo que pueda perjudicar su salud y calidad de vida en el trabajo.

#### **2.1.9.6 Guía condiciones mínimas de salud ocupacional para la prevención de riesgos y protección de las personas trabajadoras que ejercen el teletrabajo en la Caja Costarricense de Seguro Social.**

##### **2.1.9.6.1 Responsabilidades en materia de Salud Ocupacional.**

El área de bienestar laboral de la Caja Costarricense de Seguro Social elaboró una guía con condiciones mínimas de salud ocupacional para la prevención de riesgos y protección de las

personas que se encuentran realizando teletrabajo y así promover la calidad de vida laboral, por tal motivo se van a mencionar aspectos importantes que se deben cumplir:

**Por parte de la jefatura.**

- a. Cumplir con las obligaciones legales en materia de prevención de riesgos laborales.
- b. Solicitar a la persona trabajadora que realice el Auto reporte de Condiciones de Trabajo antes del inicio de las funciones en modalidad de teletrabajo.
- c. Verificar que la persona trabajadora que va a desarrollar sus funciones en modalidad de teletrabajo cuente con las condiciones mínimas de salud ocupacional, mediante el análisis del Autorreporte de Condiciones de Trabajo.
- d. Solicitar asesoría a Salud Ocupacional, en caso necesario, par implementación de acciones correctivas en el lugar de trabajo de las personas a su cargo.
- e. Suministrar los equipos de protección personal, en caso de que para ejecutar alguna tarea diferente al trabajo con uso de computadora se requiera algún elemento de protección y garantizar que las personas trabajadoras reciban capacitación sobre el correcto uso y mantenimiento de estos.
- f. Asegurar que las personas trabajadoras reciban información generada por el Área de Salud Ocupacional sobre la prevención de riesgos durante teletrabajo.
- g. Reportar accidentes o enfermedades de trabajo al ente asegurador, de acuerdo a la legislación vigente.
- h. Establecer un plan de trabajo en conjunto con la persona trabajadora, mediante una adecuada definición de los objetivos y metas.
- i. Definir en el plan de trabajo un cronograma de reuniones presenciales y ejecución de labores en el centro de trabajo, para que persona trabajadora esté informada.

- j. Realizar realimentación a la persona trabajadora sobre los logros alcanzados por el centro de trabajo, para visualizar su aporte a la organización.
- k. Favorecer la comunicación abierta y ágil con las personas trabajadoras.
- l. Favorecer el acceso a información, capacitación y actualización profesional planificada.

**Por parte de la persona teletrabajadora:**

- a. Cumplir con las obligaciones legales en materia de prevención de riesgos laborales.
- b. Establecer un plan de trabajo en conjunto con la jefatura, mediante una adecuada definición de los objetivos y metas.
- c. Realizar el Autorreporte de Condiciones de Trabajo antes del inicio de las funciones en modalidad de teletrabajo y entregarlo a la jefatura.
- d. Cumplir con las condiciones mínimas de salud ocupacional en el lugar que se va a desarrollar el teletrabajo para prevenir riesgos laborales o afectación de su salud.
- e. Procurar el autocuidado de su salud.
- f. Comunicar a la jefatura, en caso de sufrir alguna afectación o variación en su condición de salud que pueda estar relacionada con las condiciones donde se realiza el teletrabajo.
- g. Asistir al control médico anual.
- h. Reportar accidentes o enfermedades de trabajo a su jefatura directa, de acuerdo a la legislación vigente.
- i. Participar en reuniones y actividades convocadas por la jefatura en su centro de trabajo, así como en actividades de capacitación, para fomentar la vinculación con el centro de trabajo y actualización profesional.



- j. Se prohíbe el uso de bebidas alcohólicas, drogas, enervantes y estimulantes durante la realización del teletrabajo, según lo estipulado en la normativa vigente

#### **Por parte de Oficinas y Encargados de Salud Ocupacional**

- a. Brindar asesoría sobre la prevención de riesgos y protección de la persona trabajadora que ejerce teletrabajo.
- b. En caso necesario se realizará una visita por parte de un profesional en Salud Ocupacional de la Institución, al lugar donde se ejecuta el teletrabajo para la recomendación de medidas preventivas o correctivas.

#### **Por parte de Área de Salud Ocupacional**

- a. Generar lineamientos técnicos en materia de prevención de riesgos y protección de la persona trabajadora que ejerce teletrabajo.
- b. Brindar asesoría a Oficinas y Encargados de Salud Ocupacional sobre la prevención de riesgos y protección de la persona trabajadora que ejerce teletrabajo. (CCSS-SGPRL-G001,2018. p p 3-5)

Para que la guía de condiciones mínimas de salud ocupacional para la prevención de riesgos y protección de la persona teletrabajadora se pueda cumplir es importante que cada una de las partes cumpla con las responsabilidades que le competen, para que la modalidad de teletrabajo se ajuste a las condiciones mínimas de la salud ocupacional de la persona trabajadora.

#### **2.1.9.6.2 Condiciones mínimas de Salud Ocupacional.**

##### **a. Espacio físico**

Se debe disponer del espacio necesario para la estación de trabajo, para esto, el área mínima será de 2m<sup>2</sup> libres por persona trabajadora y la altura del cielo raso no debe ser inferior a 2,5 m. La persona teletrabajadora debe acondicionar el espacio físico,

así como los insumos y equipos necesarios para la realización del trabajo. Es recomendado que la habitación o estación de trabajo a habilitar, cuente con la suficiente privacidad para el desarrollo del trabajo, que favorezca las actividades mentales y la protección de su salud y seguridad.

**b. Riesgos locativos.**

Se debe evitar colocar muebles o almacenar objetos que puedan ocasionar caídas, golpes o atrapamientos. La persona trabajadora se asegurará que la ubicación de sus cosas y las dimensiones de los muebles y objetos que están a su alrededor le faciliten realizar el trabajo de forma segura y cómoda. Los cables eléctricos y de línea telefónica se ubicarán junto a las paredes o detrás del escritorio, bien organizados, con el fin de evitar que queden atravesados en zonas de paso o que le incomoden para realizar el trabajo. Es importante contar con suficiente espacio debajo del escritorio para que la persona pueda movilizar las piernas (ancho mínimo 70 cm, preferiblemente más de 85 cm).

**c. Orden y limpieza.**

Para contar con un lugar de trabajo seguro y agradable es imprescindible el orden y la limpieza, ya que es parte importante de la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades. Se propone utilizar la metodología japonesa denominada 5's, ya que es muy sencilla y fácil para que la persona trabajadora pueda mantener ordenado y limpio el puesto de trabajo. Se denomina 5's porque proviene de cinco palabras japonesas que inician con esta letra:

**SEIRI:** Clasificar. Separar lo que es necesario para trabajar y desechar lo que es innecesario.

**SEITON:** Orden. Ubicar lo necesario para desarrollar las tareas en un lugar de fácil acceso.

**SEISO:** Limpieza. Asear los objetos sucios y evitar la acumulación de polvo en los equipos y espacios de trabajo.

**SEIKETSU:** Estandarizar. Mantener permanentemente el estado de orden, limpieza e higiene del espacio de trabajo.

**SHITSUKE:** Disciplina. Acostumbrarse a realizar los cuatro pasos anteriores en el sitio de trabajo para mantenerlo en las mejores condiciones. Seguir mejorando.

El espacio físico que el teletrabajador disponga para poder realizar su trabajo debe de cumplir con las recomendaciones que brindan las guías de salud ocupacional tanto del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y la de la Caja Costarricense de Seguro Social, con la finalidad de propiciar la calidad de vida laboral de los teletrabajadores.

### **2.1.9.6.3 Prevención de riesgos físicos**

#### **a. Ventilación**

Todo lugar de trabajo necesita ventilarse, ya sea por medios naturales o mecánicos, con el fin de suministrar suficiente cantidad de aire fresco y renovar el aire del área.

La persona trabajadora debe asegurarse de que en la habitación o estación de trabajo a habilitar para realizar el teletrabajo no existan fuentes de contaminación por agentes químicos o biológicos, que puedan generar un riesgo a la salud.

Si se utilizará ventilación natural, es necesario que existan aberturas que funcionen como entradas o salidas del aire, por ejemplo, ventanas, puertas, tragaluces, ductos, rejillas, entre otros.

La ventilación puede ser natural, sin embargo, para una adecuada renovación del aire o acondicionamiento térmico, puede requerirse la utilización de medios mecánicos de ventilación, dependiendo del área de la habitación, la cantidad de personas, el tipo de actividad, la condición climática, la ubicación geográfica, entre otros.

Cuando se requiera la utilización de medios mecánicos de ventilación, la persona trabajadora debe brindar el mantenimiento preventivo a los equipos.

En cualquier caso, debe garantizarse una buena ventilación en la habitación.

#### **b. Iluminación**

La persona trabajadora debe asegurarse que la estación de trabajo se ubique de forma tal que las fuentes de luz, tales como ventanas u otras aberturas, no provoquen deslumbramiento directo ni produzcan reflejos molestos en el monitor de la computadora u otras superficies.

Una buena opción es orientar el puesto de trabajo de forma perpendicular a la ventana o fuente de luz (natural o artificial), es decir, que la luz incida de forma lateral al plano de trabajo. Debe evitarse que la luz incida de frente o por detrás de la persona trabajadora, para evitar deslumbramiento.

Si la iluminación natural y artificial resulta insuficiente, puede utilizarse iluminación localizada, por ejemplo, una lámpara con sombra o una lámpara

especial para lectura. Debe colocarse de forma que no coincida con el ángulo de visión de la persona.

Si se dispone de luz natural por medio de ventanas o puertas de vidrio, se recomienda colocar elementos de protección regulables, como persianas, cortinas o rollos, que impidan tanto el contraste excesivo como la incomodidad térmica provocados por los rayos del sol.

Además de esto, es importante considerar que el tipo de pintura de la habitación sea mate y de colores neutros claros que permitan un ambiente tranquilo de trabajo. Esto permite lograr un aprovechamiento de la iluminación por difusión a través de superficies.

La persona trabajadora debe asegurarse de brindar el mantenimiento preventivo y correctivo de las luminarias y lámparas. Si la lámpara genera parpadeos, debe sustituirse.

Considerando estos factores, además de proporcionar buena visibilidad, permite que el trabajo se ejecute con seguridad y comodidad, minimizando la probabilidad de fatiga visual o daños a la salud.

### **c. Ruido**

La persona trabajadora debe elegir un lugar adecuado para la ubicación de la estación de trabajo, que esté alejado o aisle los ruidos externos (tráfico, vecindario, entre otros) y los ruidos propios de la casa (visitas, niños, tareas domésticas, equipos ruidosos); ya que el trabajo requiere concentración y dependiendo del tipo de trabajo a realizar, se requiere comunicación por teléfono.

La persona trabajadora debe informar a los familiares y personas presentes en la casa o lugar donde se desarrolla el trabajo, sobre las condiciones que requiere para concentrarse, por ejemplo, que no le interrumpan o que no le suban el volumen a la música.

Se recomienda seleccionar equipo de trabajo no ruidoso. En caso de tener algún equipo que genere ruido, se recomienda trasladarlo o implementar alguna medida de control del ruido. Se sugiere regular los niveles de volumen de teléfonos, alarmas, equipos de sonido y otros

Los riesgos físicos van muy ligados al lugar donde la persona teletrabajadora decida instalarse para realizar las funciones y en la medida de lo posible se debe de ubicar en un sitio de la casa donde la ventilación, la iluminación y el ruido no sean factores perjudiciales para que la persona teletrabajadora se vea afectada en sus compromisos, sea porque debe atender una llamada telefónica y la contaminación sónica le afecte en ese momento, o bien que tenga dolor de cabeza frecuentemente porque debe realizar mucho esfuerzo con la vista por una deficiente iluminación en su lugar de trabajo.

#### **2.1.9.6.4 Prevención de Riesgos ergonómicos**

##### **a. Silla**

La persona trabajadora debe contar con una silla que al menos cuente con las siguientes características: dimensiones adecuadas de acuerdo con las características antropométricas de la persona, debe contar con asiento ajustable en altura, respaldo, descansabrazos ajustables en altura y base giratoria de cinco puntos de apoyo con rodines. Bordes redondeados, material transpirable.

Es muy importante que la silla ofrezca un apoyo adecuado a la espalda, principalmente en la zona lumbar y torácica. La persona trabajadora debe darle mantenimiento preventivo a la silla de acuerdo con las recomendaciones del fabricante.

#### **b. Escritorio**

La persona trabajadora debe disponer de un escritorio o mesa de trabajo de tamaño adecuado para la colocación del equipo informático, materiales y demás equipos de trabajo (microscopio, por ejemplo). Es importante que el escritorio o mesa se adapte a las dimensiones corporales de la persona trabajadora y a las tareas que debe realizar. Es necesario que los bordes del escritorio o del porta teclados sean redondeados o biselados, para prevenir lesiones por presión de contacto. Es necesario contar con suficiente espacio debajo del escritorio para movilizar las piernas. Deben evitarse los cajones y otros obstáculos que restrinjan el movimiento debajo del escritorio o que puedan provocar golpes. Es necesario que la superficie de trabajo esté situada a la altura de los codos de la persona trabajadora. El teclado y el mouse deben estar a la altura de los codos de la persona, con los codos flexionados en 90°. La superficie del escritorio debe ser de aspecto mate para minimizar los reflejos y son preferibles los colores neutros, evitando los excesivamente claros u oscuros pues producen contrastes muy fuertes. La superficie del escritorio debe resistir el peso del equipo y los elementos de trabajo, así como el de cualquier persona que se apoye en el borde. El espacio libre detrás del escritorio debe ser igual o superior a 115 cm libres detrás del escritorio, este espacio es necesario para la movilidad de la silla.

### c. Computadora portátil

Si se cuenta con una computadora portátil, la persona trabajadora debe utilizar un teclado y ratón externos, a fin de colocar la pantalla a una altura adecuada y que se pueda adoptar una postura neutral con miembros superiores. Se recomienda la adquisición de una base o soporte para elevar la pantalla de la computadora portátil, hasta que el borde superior coincida con el nivel de los ojos. En caso de que la computadora portátil tenga una pantalla con un tamaño inferior a 15”, se debe disponer de pantalla externa, con el fin de evitar fatiga visual. Se debe habilitar un espacio siguiendo todas las recomendaciones de silla, escritorio y colocación del equipo informático. No está permitido trabajar en espacios no diseñados con esta finalidad, como los mostrados a continuación:

*Figura N° 6 Formas de teletrabajo no permitidas.*



Fuente: Datos Obtenidos de (La guía CCSS-SGPRL-G001, 2018, p 15)



La prevención de riesgos ergonómicos que nos muestra la presente guía es muy importante para lograr una postura correcta a la hora que se realiza teletrabajo, ya que es muy común que las personas se instalen en lugares de la casa que no son aptos para realizar sus funciones, por tal motivo el departamento de bienestar laboral de la Caja Costarricense de Seguro Social impulsa charlas y capacitaciones para que los teletrabajadores adopten a su diario vivir este tipo de recomendaciones.

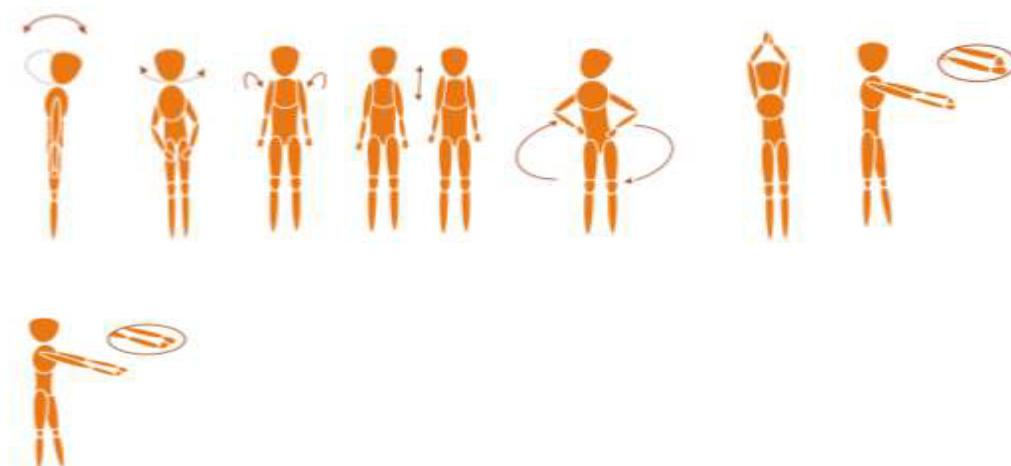
#### **2.1.9.6.5 Pausas saludables**

Para el mantenimiento de la salud y prevenir lesiones osteomusculares, se recomienda implementar un programa de pausas laborales saludables (conocidas como pausas activas), es decir, actividad física realizada en un breve espacio de tiempo antes o durante la jornada laboral, a través de ejercicios compensatorios.

Las pausas laborales saludables contribuyen a prevenir la fatiga física y mental, promover una postura adecuada y favorecen la recuperación muscular La guía (CCSS-SGPRL-G001,2018. pp 6-21)

Algunos ejemplos de ejercicios saludables a realizar durante las pausas laborales son:

**Figura N° 7** Ejercicios para pausas Activas.





Fuente: Datos Obtenidos de (La guía CCSS-SGPRL-G001, 2018, p 21)

La modalidad del teletrabajo en ocasiones provoca que las personas no tomen los descansos que se establecen por ley, es importante que se organicen con su grupo de trabajo y programen reuniones virtuales para compartir diariamente pausas activas con sus demás compañeros, las cuales permiten contribuir con la calidad de vida laboral de las personas teletrabajadoras.

## **2.1.10 COVID-19.**

### **2.1.10.1 Definición.**

En Costa Rica el primer caso sospechoso por COVID-19 fue el 5 de marzo del 2020, en ese momento se conocía muy poco de la enfermedad, la Organización Mundial de la Salud lo define como:

Una enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente se transmite por contacto con otra que esté infectada por el virus. La enfermedad puede propagarse de persona a persona a través de las gotículas procedentes de la nariz o la boca que salen despedidas cuando una persona infectada habla, tose o estornuda, también si estas gotas caen sobre los objetos y superficies que rodean a la persona, de modo que otras personas pueden tocar estos objetos o superficies y luego se tocan los ojos, la nariz o la boca (OPS/OMS, 2020).

Al ser un virus respiratorio muy contagioso todos los gobiernos rápidamente tuvieron que adaptar medidas para poder frenar el contagio, para esa fecha no se conocía una aparente cura y la enfermedad se trataba como un fuerte resfriado, los medicamentos suministrados eran

antinflamatorios, sin embargo, dependiendo de las patologías de las personas la enfermedad del COVID-19 se podía agravar y ocasionarles la muerte.

Ante este panorama nada alentador las organizaciones tanto públicas como privadas se vieron obligadas a implementar la modalidad del teletrabajo como una medida para frenar el contagio, en muchas ocasiones sin estar preparadas para que la mayoría de sus colaboradores abandonaran las oficinas para instalarse en las casas casi de una manera improvisada. Esto a pesar de que desde el 2015 Costa Rica ya tenía el decreto N° 39225-MP-MTSS-MICITT, para la aplicación del teletrabajo en el sector público.

La Caja Costarricense de Seguro Social no fue la excepción y de una forma abrupta implementaron la modalidad del teletrabajo en muchas de sus dependencias sin realizar el abordaje de una forma correcta, sino más bien de una forma improvisada.

#### **2.1.10.2 Regulaciones del Teletrabajo en ocasión de la alerta sanitaria por COVID-19**

Asu vez, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social realizaron un lineamiento para implementar el teletrabajo en ocasión de la alerta sanitaria por COVID-19, el cual indica;

La aplicación de la modalidad de teletrabajo para todos los puestos del sector público que así lo permitan, es de carácter temporal como parte de las acciones preventivas y de mitigación dictadas por el Ministerio de Salud para la atención de la alerta emitida por la Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias por el COVID-19. De igual forma, las medidas podrán ser aplicadas en el sector privado. (Directriz N°073-S-MTSS, 2020, p3)

Para la correcta atención de la emergencia sanitaria las organizaciones deben revisar los lineamientos y disposiciones que dicte el Ministerio de trabajo y Seguridad Social para evitar en

la medida de lo posible la propagación del virus, por tal motivo se muestra a continuación dicha directriz N°073-S-MTSS;

#### **2.1.10.2.1 Procedimiento de autorización del teletrabajo:**

En acatamiento a lo dispuesto en la Directriz N°073-S-MTSS, la modalidad de teletrabajo, que se implemente temporalmente como medida complementaria y necesaria ante la alerta del COVID-19, deberá tramitarse mediante el siguiente procedimiento, mismo que deberá concluir en un plazo máximo de dos días hábiles:

- a. La persona funcionaria debe solicitar autorización a su jefatura inmediata, para acceder a la modalidad de teletrabajo.
- b. Le corresponde a la Jefatura inmediata:
  - 1- verificar que el puesto ocupado por la persona funcionaria solicitante se trata de un puesto teletrabajable conforme lo establecido en el punto d) del apartado
  - 2- Determinar los días en los que la persona funcionaria va a laborar bajo la modalidad de teletrabajo. Conforme a lo establecido en la Directriz N°073-S-MTSS, deberá procurarse la aplicación del teletrabajo durante toda la jornada semanal, salvo que por razones del servicio público que presta la dependencia donde labora la persona funcionaria solicitante, requiera su trabajo presencial durante uno o más días de la semana.
- c. Suscripción del contrato temporal para acogerse a la modalidad de teletrabajo Directriz N°073-S-MTSS: en el que se establecerán las condiciones mediante las cuales se realizarán las funciones bajo la modalidad del teletrabajo. Se adjunta como anexo propuesta de contrato de teletrabajo.

Las medidas sanitarias que impulsa el gobierno de la república de Costa Rica para mitigar la propagación del COVID-19, en el territorio nacional son aplicables tanto para el sector público como es sector privado de ahí la importancia de su correcta aplicación.

#### **2.1.10.2.2 Obligaciones de las instituciones:**

Además de las dispuestas en la Ley para Regular el Teletrabajo, Ley No 9738 del 18 de setiembre de 2019 y su Reglamento, son obligaciones de las instituciones:

1. Informe Inicial: Las instituciones deberán remitir un informe al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en el plazo de cinco días a partir de la entrada en vigencia de la Directriz N°073-S-MTSS, con el reporte de la cantidad de personas funcionarias que se encuentran en la modalidad de teletrabajo.
2. Informe de Seguimiento: Las instituciones deberán enviar los días lunes de cada semana, un informe semanal con la actualización de las personas funcionarias que se encuentran en la modalidad de teletrabajo.

Los informes que debe emitir las entidades ante el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social son de suma importancia para que se puedan llevar una estadística de la implementación de esta modalidad de trabajo y a su vez se puedan dictar más reformas a la ley las cuales promuevan el teletrabajo en las instituciones públicas y privadas.

#### **2.1.10.2.3 Obligaciones de las personas funcionarias teletrabajadoras:**

Además de las dispuestas en la Ley para Regular el Teletrabajo, Ley N° 9738 del 18 de setiembre de 2019 y su Reglamento, son obligaciones de las personas funcionarias teletrabajadoras:

1. Atender lo establecido en la Guía técnica para la implementación del teletrabajo en las empresas y en la Guía de salud ocupacional y prevención de los riesgos en el teletrabajo.
2. Atender los Lineamientos Nacionales para la Vigilancia de la Infección por Coronavirus, emitidos por el Ministerio de Salud y que se encuentran en el sitio web [www.ministeriodesalud.go.cr](http://www.ministeriodesalud.go.cr).
3. Comunicar de forma oportuna a su jefatura en caso de que le sea girada una orden sanitaria de aislamiento, o una incapacidad por ser caso de sospecha o contagio por Coronavirus.

Vigencia: La vigencia del presente lineamiento, se encuentra supeditada a lo que, al respecto, disponga el Poder Ejecutivo. (Directriz N°073-S-MTSS,2020, p 3)

Como se pudo determinar el gobierno de la República de Costa Rica ante la emergencia sanitaria de la pandemia por el COVID-19 y gracias al uso de las tecnologías por parte de las organizaciones lograron implementar como nunca antes en la historia de Costa Rica la modalidad del teletrabajo en las instituciones públicas y privadas, según un reportaje de la República indica que “Con la pandemia la cantidad de teletrabajadores del país pasó de 21.524 en setiembre del 2019 a 282.632 en el mismo periodo del 2020, reportó la Encuesta Continua de Empleo del INEC” Barquero, (11 de noviembre del 2020). La Pandemia disparó la cantidad de teletrabajadores en un 1.213%. *La República*. <https://www.larepublica.net/noticia/pandemia-disparo-la-cantidad-deteletrabajadores>.

Se puede decir que la historia del teletrabajo en Costa Rica se va a escribir con un antes y un después de la pandemia por COVID-19, al implementar esta modalidad de trabajo en las organizaciones muchas de ellas pueden darle continuidad y las personas teletrabajadoras poco a

poco se van a ir adaptando a la nueva normalidad. A pesar de que los gobiernos están realizando vacunaciones contra el COVID-19, no se sabe con certeza hasta cuando se podrá controlar la propagación del virus.

## **2.2 MARCO CONCEPTUAL**

Este marco conceptual indica las definiciones de los conceptos principales que se emplearon durante el estudio realizado.

### **Teletrabajo:**

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. (MTSS, 2015, p 4)

**Persona teletrabajadora:** persona protegida por esta regulación, que teletrabaja en relación de dependencia o subordinación. (MTSS, 2019, p 4)

**Telecentro:** espacio físico acondicionado con las tecnologías digitales e infraestructura, que le permite a los teletrabajadores realizar sus actividades y facilita el desarrollo de ambientes colaborativos que promueven el conocimiento para innovar esquemas laborales de alto desempeño. (MTSS, 2019, p 4)

**Contrato de teletrabajo:** “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.” (MTSS, 2019, p.2)

**Puestos teletrabajables:** “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”. (MTSS, 2019, p.2)

**Tecnología de Información y Comunicación TICs:** “Conjunto de servicios, redes, software y dispositivos que tienen como fin el mejoramiento de la calidad de vida de las personas dentro de un entorno, que se integran a un sistema de información interconectado y complementario” (CCSS,2020, p. 5)

**Motivación:** La motivación es un proceso psicológico fundamental en el comportamiento individual, junto con la percepción, la atribución, las actitudes y el aprendizaje, la motivación sobresale como un proceso importante en la comprensión del comportamiento humano, que actúa e interactúa con otros procesos medidores entre el ser humano y el ambiente. (Chiavenato, 2017, p.118)

**Calidad de Vida Laboral:** “La intensa globalización y la necesidad de lograr competitividad y sostenibilidad ayudaron en la intensa valorización del capital humano en las organizaciones a partir de ahí surgió el concepto de calidad de vida en el trabajo” (Chiavenato, 2017, p.146)

**COVID-19:** Una enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente se transmite por contacto con otra que esté infectada por el virus. La enfermedad puede propagarse de persona a persona a través de las gotículas procedentes de la nariz o la boca que salen despedidas cuando una persona infectada habla, tose o estornuda, también si estas gotas caen sobre los objetos y



superficies que rodean a la persona, de modo que otras personas pueden tocar estos objetos o superficies y luego se tocan los ojos, la nariz o la boca (OPS/OMS, 2020).

**Pandemia:** Enfermedad epidémica que se extiende a muchos países o que ataca a casi todos los individuos de una localidad o región (Real academia española, s.f., definicion1)

**Distanciamiento social:** El distanciamiento social consiste en aumentar deliberadamente el espacio físico entre las personas para evitar la propagación de una enfermedad. Mantenerse alejado por lo menos a 1.8 metros de otras personas reduce sus probabilidades de contagiarse el COVID-19. (hopkinsmedicine,s.f)

## **2.3 MARCO CONTEXTUAL**

La población que se tomó para realizar este estudio se encuentra ubicada en la provincia de San Jose, cantón catedral, ubicados en el Edificio Jenaro Valverde Marín de la Caja Costarricense de Seguro Social, piso trece, lo que se conoce como el edificio anexo a las oficinas centrales. Las características demográficas de la población son en su mayoría formación Universitaria en el grado de Licenciatura y Maestría; catorce personas son abogados, dos personas son secretarias, tres asistentes de abogacía y dos personas son administradores de empresas y los mismo cuentan con un nivel socioeconómico medio-bajo.

### **2.3.1 Antecedentes Históricos de la Organización**

La Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) se crea como una Institución semiautónoma el 1 de noviembre de 1941 mediante Ley N° 17 durante la administración del Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia. En 1942 se crea el Seguro de Salud (Enfermedad y Maternidad) para la atención médica, económica y social a los trabajadores asegurados y sus familiares.

El 22 de octubre de 1943, la Ley de la creación de la Caja fue reformada, constituyéndose en una Institución Autónoma, destinada a la atención del sector de la población obrera y mediante un sistema tripartito de financiamiento. El Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte (IVM) se crea en 1947, incluía a los trabajadores del Estado, Instituciones Autónomas, Semiautónomas y las Municipalidades. En julio de ese mismo año se incorporan los trabajadores administrativos de la empresa privada, en el año 1960 el Seguro de IVM amplió su cobertura a los empleados del comercio, escuelas de enseñanza particular, consultorios profesionales y trabajadores municipales pagados por planillas de jornales. El 12 de mayo de 1961, mediante la Ley N° 2738, se aprueba la Universalización de los Seguros Sociales a cargo de la CCSS, en el año 1962 se amplió a los trabajadores manuales ocasionales (construcción), a los pagados por planillas de jornales en obras públicas, ferrocarriles y para el año 1971 en esta oportunidad, se incluyeron en la cobertura del seguro a todos los obreros del país.

Ya para el año 1973 por medio de la Ley N° 5349, se aprobó el traspaso a la CCSS de los hospitales administrados por el Consejo Técnico de Asistencia Médico Social y financiados con fondos provenientes de la Junta de Protección Social y el Estado. Actualmente, el sistema de salud cuenta con 29 hospitales y para el año 1975 se extiende el Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte a los trabajadores agrícolas y se le asigna a la CCSS la administración del Sistema de Pensiones del Régimen No Contributivo, con el fin de otorgar protección económica a los ciudadanos de bajos recursos.

Para el año 1982 se inicia el proceso de integración de servicios entre la CCSS y el Ministerio de Salud y para el año 1983 la CCSS asume en forma integral la prestación de servicios a los ciudadanos (promoción de la salud, prevención de la enfermedad, curación y rehabilitación). Para el año 1998 y mediante Ley N° 7852 se aprobó la Ley de Desconcentración de Hospitales y Clínicas de la CCSS, a efecto de otorgar mayor autonomía en la gestión presupuestaria, contratación administrativa y la administración de los Recursos Humanos. Adicionalmente, se crean las Juntas de Salud como entes auxiliares de los hospitales y clínicas para mejorar la atención de la salud, el desempeño administrativo y financiero, así como la promoción de la participación ciudadana.

En el año 200 se aprobó la Ley N° 7983 Ley de Protección al Trabajador la cual le otorga a la CCSS la responsabilidad de recaudar las cuotas obrero-patronales relacionadas con los fondos de capitalización laboral y el fondo de pensión complementaria, con el propósito de distribuir las a las diferentes operadoras de pensiones definidas por el trabajador.

El 1 de noviembre del 2010, la CCSS es declarada Institución Benemérita de Costa Rica por ley 8882 emitida por la Asamblea Legislativa. N° Gaceta: 240 | Del: 10/12/2010 | Alcance: 33. Ese mismo año La CCSS puso a disposición mediante su portal web, dos calculadoras para consulta en línea: una, de crédito hipotecario y la otra, para conocer el desglose de cargas sociales. Ambas ofrecen cálculos aproximados para una mejor toma de decisión.

A partir del 1 de enero 2017 se elimina la orden patronal y las personas usuarias de los servicios de la CCSS no deben presentar este documento como requisito para

recibir atención, el 1 de junio de ese mismo año, la Junta Directiva de la CCSS aprobó un ajuste del 1% en la cuota obrera de pensiones a fin de robustecer la reserva del IVM y garantizar el pago de las pensiones, también a partir del 9 de agosto se dispuso una nueva modalidad de inscripción en línea para aseguramiento de las trabajadoras domésticas ampliando el rango de este servicio las 24 horas del día desde la comodidad del hogar. A partir del 1 de setiembre del 2017 se eliminó el carné de seguro social, como requisito para recibir atención médica y se empezó a utilizar la cédula de identidad. (<https://www.ccss.sa.cr/cultura-organizacional>)

### **2.3.2 Logo**

En este logotipo, la seguridad social está representada por la madre amorosa y protectora, el asegurado por el niño que confía en ella refugiándose entre sus brazos. El regazo de la madre simboliza la confianza que tiene el asegurado en los servicios que ofrece la Caja Costarricense de Seguro Social.

La base voluminosa representa la solidez institucional y el círculo que la enmarca la universalidad que cubre a todos los habitantes del país. (<https://www.ccss.sa.cr/cultura-organizacional>)

*Figura N° 8 Logo de la Caja Costarricense de Seguro Social.*



Fuente: Datos Obtenidos de (<https://www.ccss.sa.cr/cultura-organizacional> )

### **2.3.3 Bandera**

Es de color azul "Caja" (Pantone 301 C), con el logotipo dorado ubicado en el centro. Debe colocarse en las instalaciones físicas de la Institución (hospitales, áreas de salud, sucursales, oficinas administrativas, centros de producción. (<https://www.ccss.sa.cr/cultura-organizacional>)

*Figura N° 9 Bandera de la Caja Costarricense de Seguro Social.*



Fuente: Datos Obtenidos de (<https://www.ccss.sa.cr/cultura-organizacional>)

#### **2.3.4 Misión**

Proporcionar los servicios de salud en forma integral al individuo, la familia y la comunidad, y otorgar la protección económica, social y de pensiones, conforme la legislación vigente, a la población costarricense, mediante

- El respeto a las personas y a los principios filosóficos de la CCSS: Universalidad, Solidaridad, Unidad, Igualdad, Obligatoriedad, Equidad y Subsidiaridad.
- El fomento de los principios éticos, la mística, el compromiso y la excelencia en el trabajo en los funcionarios de la Institución.
- La orientación de los servicios a la satisfacción de los clientes.
- La capacitación continua y la motivación de los funcionarios.
- La gestión innovadora, con apertura al cambio, para lograr mayor eficiencia y calidad en la prestación de servicios.
- El aseguramiento de la sostenibilidad financiera, mediante un sistema efectivo de recaudación.

- La promoción de la investigación y el desarrollo de las ciencias de la salud y de la gestión administrativa (<https://www.ccss.sa.cr/cultura-organizacional>)

### **2.3.5 Visión**

Seremos una Institución articulada, líder en la prestación de los servicios integrales de salud, de pensiones y prestaciones sociales en respuesta a los problemas y necesidades de la población, con servicios oportunos, de calidad y en armonía con el ambiente humano. (<https://www.ccss.sa.cr/cultura-organizacional>)

### **2.3.6 Valores**

- Responsabilidad: Asumir los deberes y obligaciones con dedicación, constancia y disciplina, aceptando las consecuencias de sus actos.
- Compromiso: Adherirse al cumplimiento de una promesa común y compartida, para el desarrollo de los objetivos institucionales
- Respeto: Atender y escuchar a las personas y sus asuntos, reconociendo su dignidad como seres humanos, sin distinción de ninguna naturaleza.
- cortesía: Demostrar las normas de comportamiento que revelan la manera adecuada de relacionarse con los demás, en todos los ambientes en que se desarrolla
- Honestidad: Actuar con rectitud a partir de la razón; ser incapaz de engañar o defraudar a las personas. (<https://www.ccss.sa.cr/cultura-organizacional>)

### **2.3.7 Funciones**

La Caja Costarricense de Seguro Social coordina y ejecuta programas tanto de prevención (vacunación, información sanitaria, etc.) como de curación (cirugías, radioterapia, farmacia, exámenes clínicos, etc.), abarcando a un gran

sector de la población costarricense, así como a partir de los años 1990 atiende a la considerable población inmigrante que habita en el país.

Actualmente, esta institución administra dos grandes seguros: salud y pensiones. También provee un régimen no contributivo (RNC) de jubilación. El seguro de pensiones llamado también de Invalidez, Vejez y Muerte (IVM), podemos indicar que el objetivo fundamental de este seguro obligatorio establecido en 1947, consiste en garantizarle al asegurado y a sus familiares una protección básica como pensión. En la actualidad se otorga el beneficio por invalidez a los asegurados menores de 65 años que hayan aportado el número de cuotas según la edad y que por alteración o debilitamiento de su estado físico o mental hayan perdido dos terceras partes o más de su capacidad de desempeño de su profesión, su actividad habitual u otra compatible con esta y que por tal motivo no puedan obtener una remuneración suficiente para su subsistencia y la de su familia. En el caso de la pensión por vejez, tienen derecho a retirarse con ellas las mujeres aseguradas que alcancen los 59 años y 11 meses que cuenten con 466 cuotas; y los hombres asegurados de 61 años y 11 meses que hayan aportado 462 cuotas.

El Seguro administra además el Régimen No Contributivo (RNC) para pensiones, el cual tiene como fin ayudar económicamente a aquellas personas cuyo ingreso mensual es inferior o igual a la línea de pobreza vigente calculada por el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) y que no hayan cotizado para ninguno de los seguros anteriores o no hayan cumplido con el número de cuotas reglamentarias. Los beneficios de este régimen se otorgan a personas adultas mayores, personas inválidas, viudas desamparadas, menores huérfanos e indigentes, que por razones



bien fundamentadas se les imposibilita incorporarse a un trabajo remunerado y su condición económica no les permita satisfacer las necesidades básicas de subsistencia.

Este régimen, creado en diciembre de 1974, constituye uno de los principales programas que financia el Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (FODESAF), mediante un aporte de al menos 10.35% de lo recaudado por concepto del impuesto sobre la renta y el 5% de recargo sobre planillas de los patronos públicos y privados, con algunas excepciones.

Actualmente se encuentran a cargo de este sistema el Programa de Pensiones Ordinarias y el Programa de Pensiones por Parálisis Cerebral Profunda y otros padecimientos (Ley 8769). (<https://www.ccss.sa.cr/solucion-institucional> )

### 2.3.8 Estructura

La Junta Directiva de la Caja Costarricense de Seguro Social es el máximo órgano de la institución, responsable del direccionamiento estratégico y la toma de decisiones, en cumplimiento de los objetivos institucionales. Está integrada de la siguiente manera: (<https://www.ccss.sa.cr/gerentes> )

**Tabla No 1** Junta Directiva de la Caja Costarricense de Seguro Social.

Presidente Ejecutivo	Román Macaya Hayes
Representante del Estado	María de los Ángeles Solís Umaña
Representante del Estado	Fabiola Abarca Jiménez
Representante de los patronos	Marielos Alfaro Murillo

Representante de los patronos	Christian Steinvorth Steffen
Representante de los patronos	Bernal Aragón Barquero
Representante de los trabajadores	José Luis Loría Chaves
Representante de los trabajadores	Maritza Jiménez Aguilar
Representante de los trabajadores	Mario Devandas Brenes

Fuente: Datos Obtenidos de (<https://www.ccss.sa.cr/gerentes>)

Adicionalmente, la Caja se desglosa en 6 gerencias: administrativa, médica, financiera, de infraestructura y tecnologías, de logística y de pensiones. Sus respectivos gerentes son: (<https://www.ccss.sa.cr/gerentes> )

**Tabla No 2** Gerencias de la Caja Costarricense de Seguro Social.

General	Roberto Cervantes Barrantes
Administrativa	Rónald Lacayo Monge
Financiera	Carlos Alfaro Alfaro
Médica	Mario Ruiz Cubillo
Infraestructura y Tecnología	Jorge Granados Soto
Pensiones	Jaime Barrantes Espinoza

Logística	Luis Fernando Porras Meléndez
-----------	-------------------------------

Fuente: Datos Obtenidos de (<https://www.ccss.sa.cr/gerentes>)

### **2.3.9 Organigrama**



La Caja Costarricense de Seguro Social es una noble institución pública la cual a lo largo de los años ha contribuido con la salud pública de los ciudadanos costarricenses, así como con las personas extranjeras, que están en nuestro país por diversas situaciones.

Además de administrar y promover el seguro de pensiones el cual en los últimos años ha estado en peligro de desaparecer si no se realizan las reformas a las leyes. En los dos últimos años y a raíz de la pandemia del COVID-19 nos hemos dado cuenta de que la Caja Costarricense de Seguro Social es una de las instituciones públicas más importantes del estado costarricense, y de la cual tenemos que estar orgullosos, además de cuidar y defender de todo acto repudiable de corrupción.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

A continuación, se presenta el marco metodológico el cual es muy importante para la investigación ya que define el tipo de enfoque, el alcance, diseño, objeto de estudio, instrumento de recolección de información, la variable y la estrategia para el análisis de datos, de esa forma poder dar un criterio basado en el método científico al planteamiento de la hipótesis. La investigación como lo indica (Hernández y Mendoza, 2018) en su libro titulado *Metodología de la investigación las rutas cualitativas, cuantitativas y mixtas*, es un “conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema con el resultado (o el objetivo) de ampliar su conocimiento” (p 4)

### **3.1 ENFOQUE**

Según el libro titulado *Metodología de la investigación las rutas cualitativas, cuantitativas y mixtas* nos indica que:

Toda investigación se inicia con una idea que se desarrolla paulatinamente. Pero para comenzar una investigación necesitas primero conocer las rutas que han sido construidas por las comunidades científicas para estudiar cualquier tema, fenómeno o planteamiento. Hay tres rutas fundamentales: la cuantitativa, la cualitativa y la mixta (Hernández y Mendoza, 2018, p.4)

Las cuales se van a definir a continuación con el objetivo de establecer la ruta por la cual se va a dirigir la investigación.

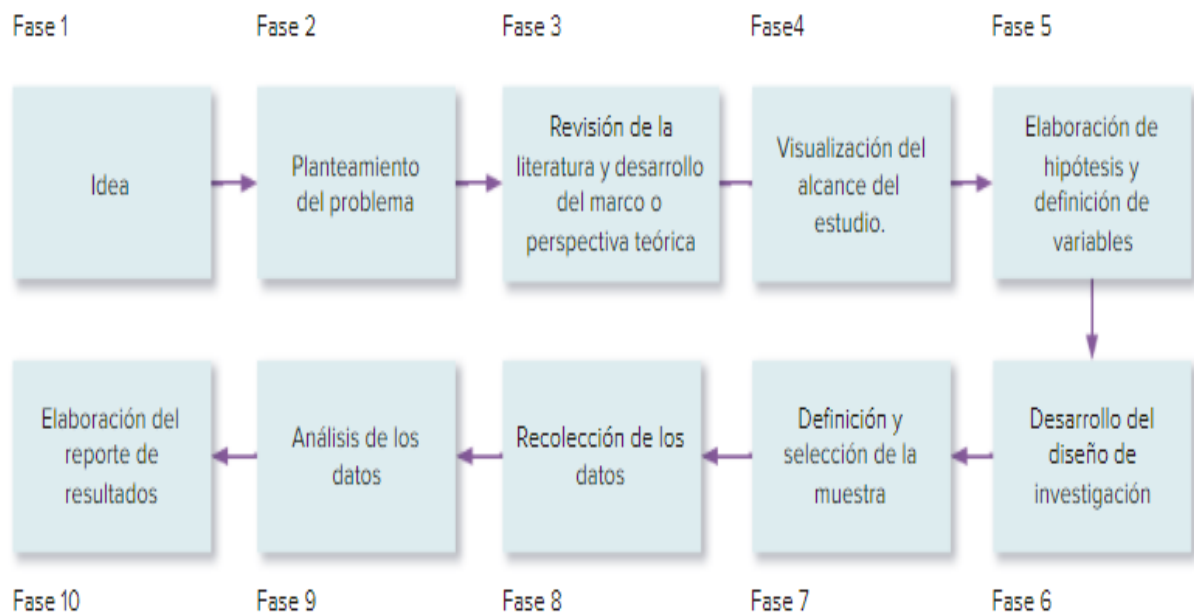
#### **3.1.1 Enfoque Cuantitativo**

Representa un conjunto de procesos organizados de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones. Cada fase precede a la siguiente y no podemos eludir pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna etapa. Parte de una idea que se delimita y, una vez acotada, se generan objetivos y

preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o perspectiva teórica. De las preguntas se derivan hipótesis y determinan y definen variables; se traza un plan para probar las primeras (diseño, que es como “el mapa de la ruta”); se seleccionan casos o unidades para medir en estas las variables en un contexto específico (lugar y tiempo); se analizan y vinculan las mediciones obtenidas (utilizando métodos estadísticos), y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis. (Hernández y Mendoza, 2018, p.4)

Para poder comprender un poco más el proceso cuantitativo se presenta a continuación de una forma gráfica las nueve fases:

**Figura N° 11 Proceso cuantitativo.**



Fuente: (Hernández y Mendoza, 2018, *Metodología de la investigación las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*)

### 3.1.2 Enfoque Cualitativo

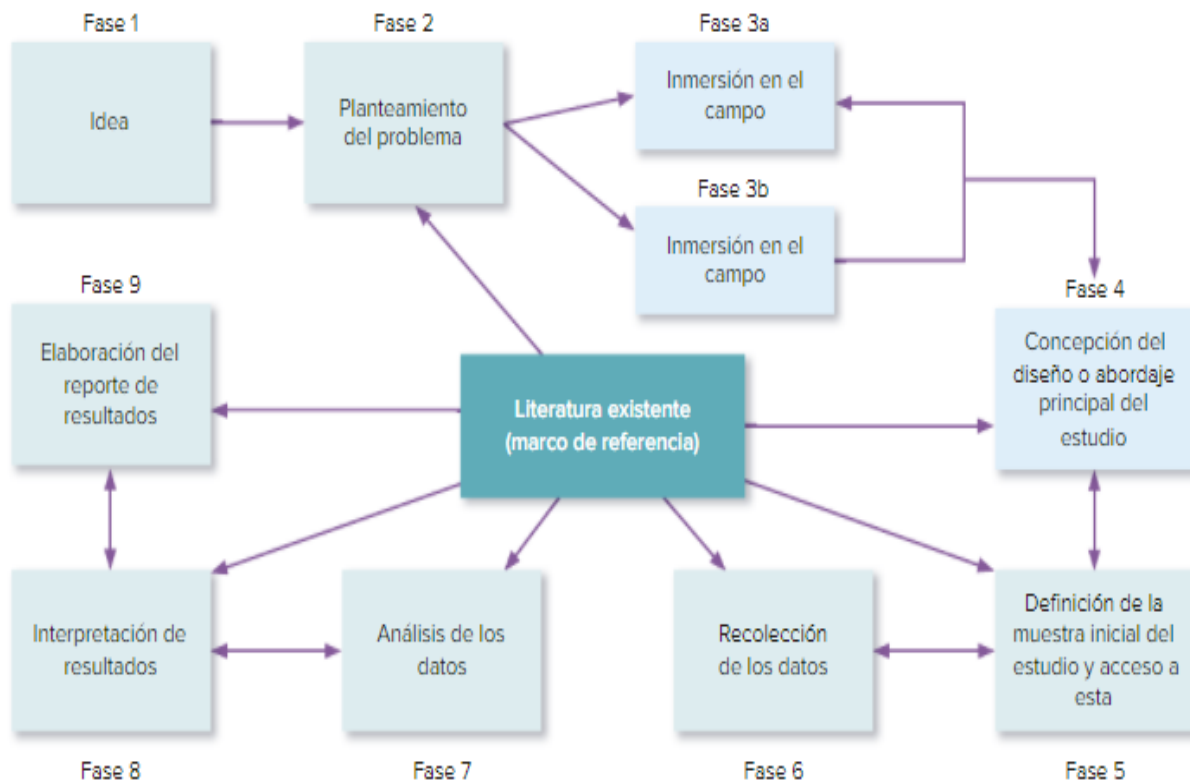
Con el enfoque cualitativo también se estudian fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego “voltar” al mundo



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. De igual forma, se plantea un problema de investigación, pero normalmente no es tan específico como en la indagación cuantitativa. Va enfocándose paulatinamente. La ruta se va descubriendo o construyendo de acuerdo con el contexto y los eventos que ocurren conforme se desarrolla el estudio. (Hernández y Mendoza, 2018, p.7)

Para poder comprender un poco más el proceso cualitativo se presenta a continuación un ejemplo ya que como se indicó suele ser muy flexible:

**Figura N° 12 Proceso cualitativo.**



Fuente: (Hernández y Mendoza, 2018, *Metodología de la investigación las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*)

### 3.1.3 Proceso Mixto.

Esta tercera vía para realizar investigación 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. Los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominadas meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. Los métodos mixtos pueden implementarse de acuerdo con diversas secuencias. A veces lo cuantitativo precede a lo cualitativo, en otras ocasiones lo cualitativo es primero; también pueden desarrollarse de manera simultánea o en paralelo, e incluso es factible fusionarlos desde el inicio y a lo largo de todo el proceso de investigación. (Hernández y Mendoza, 2018, p.10)

Para esta investigación el enfoque a desarrollar es el cuantitativo ya que como lo indica la definición del libro *Metodología de la investigación las rutas cualitativas, cuantitativas y mixtas* de (Hernández y Mendoza, 2018), la investigación “Parte de una idea que se delimita y, una vez acotada, se generan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o perspectiva teórica” (p.5) para posteriormente obtener datos en valores numéricos y así poder extraer una serie de conclusiones y recomendaciones.

## 3.2 ALCANCE

Para efectos de la presente investigación se utiliza el alcance de tipo correlacional en el cual el libro *Metodología de la investigación las rutas cualitativas, cuantitativas y mixtas* lo describe como:

Los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre las variables, primero miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y las describen, y después cuantifican y analizan la vinculación. La utilidad principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas. Las correlaciones pueden ser positivas (directamente proporcionales) o negativas (inversamente proporcionales). Cuanto mayor sea el número de variables que se asocien en el estudio y mayor sea la fuerza de las relaciones, más completa será la explicación (Hernández y Mendoza, 2018, p 110)

También se aplica el alcance explicativo o causal el cual se define como:

Los estudios explicativos 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 y fenómenos de cualquier índole (naturales, sociales, psicológicos, de salud, etc.). Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables (Hernández y Mendoza, 2018, p 112)

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron estos dos alcances ya que como nos indica la definición el alcance correlacional solo se utiliza en estudios cuantitativos, donde se analizan las relaciones entre variables involucradas, además con el alcance explicativo se busca el

porqué de los hechos estableciendo entre las variables de estudio o lo que se conoce como la causa-efecto.

En particular la presente investigación pretendió determinar ¿Cómo influye el teletrabajo en tiempos de pandemia COVID-19, en la motivación y calidad de vida laboral de los trabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, de la Caja costarricense de Seguro Social, en el año 2021? Como lo indica el alcance explicativo este es un evento social que marca un antes y un después en la aplicación del teletrabajo en las organizaciones.

### **3.3 DISEÑO**

Para poder comprender un poco más a que se refiere el diseño de la investigación lo podemos definir como “El plan o estrategia concebida para obtener la información que deseas con el propósito de responder al planteamiento del problema”. (Hernández y Mendoza, 2018, p 150)

Para el tipo de investigaciones cuantitativas se encuentran dos tipos de diseño, el diseño no experimental y el diseño experimental, para efectos de la presente investigación se escoge el diseño no experimental en el cual “se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes; se basa en categorías, conceptos, variables, sucesos, fenómenos o contextos que ya ocurrieron o se dieron en su contexto natural sin la intervención directa del investigador” (Hernández y Mendoza, 2018, p 150) con diseño trasversal ya que realizan observaciones en un momento o tiempo único.

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

“Unidad de análisis es la unidad de la cual se extraerán los datos o la información final frecuentemente son las mismas, pero no siempre” (Hernández y Mendoza, 2018, p.198). Los individuos a los que se le midieron o estudiaron las variables de interés fueron los colaboradores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos (CIPA) de la Caja Costarricense

de Seguro Social, ubicados en el edificio Jenaro Valverde Marín, piso 12 y13, Avenida Segunda, San José, Costa Rica.

### 3.4.1 Población

“La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Hernández y Mendoza, 2018, p.198) para la investigación se trabajó con una población de 21 colaboradores del Centro para la Instrucción de procedimientos Administrativos de la Caja Costarricense de Seguro Social, ubicado en el edificio Jenaro Valverde Marín en la provincia de San Jose, la cual se presenta a continuación:

**Tabla No 3** *Distribución de la Población.*

HOMBRES	MUJERES	TOTAL
10	11	21

*Fuente:* Elaboración Propia, noviembre 2021.

### 3.4.2 Tipo de Muestra.

“En la ruta cuantitativa, una muestra es un subgrupo de la población o universo que te interesa, sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha población (de manera probabilística, para que puedas generalizar los resultados encontrados en la muestra a la población” (Hernández y Mendoza, 2018, p.196)

Por tal motivo, el tipo de muestreo es probabilístico ya que se trabajará con la totalidad de la población es decir un total de 21 colaboradores, los cuales todos tienen la misma probabilidad de ser elegidos y además presentaron las siguientes características:

- a. Género: Hombre y Mujeres
- b. Etnia: Costarricenses.
- c. Edades: entre los 25 a los 65 años
- d. Escolaridad: Bachillerato en educación Media y Universitaria

e. Nivel socioeconómico: Medio-bajo

### 3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Los criterios de inclusión y exclusión son condiciones específicas con las que debe o no contar un individuo, para poder ser tomado dentro de la muestra seleccionada.

**Tabla No 4** *Criterios de inclusión y exclusión de la muestra.*

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
*Colaboradores con puesto teletrabajables y con al menos 2 días de teletrabajo.	*Colaboradores con puesto teletrabajables con menos de 2 días de teletrabajo.
*Colaboradores con al menos 6 meses de encontrarse teletrabajando en el departamento Centro para la instrucción de procedimientos Administrativos.	*Colaboradores con menos de 6 meses de teletrabajar en el departamento Centro para La instrucción de procedimientos Administrativos.

---

Fuente: Elaboración Propia, noviembre 2021.

### 3.4.4 Consideraciones éticas.

Las personas contempladas para la recolección de los datos son colaboradores que se encuentran en la modalidad de teletrabajo en el Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, y de una forma totalmente voluntaria se les solicitó la colaboración para que contestaran un cuestionario enviado al correo electrónico personal, dicho cuestionario contiene información únicamente relacionada con el objetivo de la investigación.

Se les indicó que la información que ellos contesten es exclusiva para dicha investigación y los resultados se presentarán de forma grupal por lo que en ningún momento se conocerá la identidad de la persona participante ya que es anónima.

Los datos suministrados serán resguardados por la investigadora, los cuales se trabajarán con confidencialidad para fines académicos.

### 3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

“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” (Hernández y Mendoza, 2018, p 226) para esta investigación se utiliza como instrumento un cuestionario con preguntas cerradas, abiertas y semiabiertas el cual requiere tener confiabilidad que según Hernández y Mendoza (2018) es el “Grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes” (p.255). También tiene que presentar validez según Hernández y Mendoza (2018) es el “Grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir” (p.255). En relación con Hernández y Mendoza (2018), el cuestionario (encuesta) “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p.251)

### 3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS.

De acuerdo con (Hernández y Mendoza, 2018) en su libro *Metodología de la investigación las rutas cuantitativas, cualitativa y mixta* “las categorías se definen como las conceptualizaciones analíticas desarrolladas por el investigador para organizar los resultados o descubrimientos relacionados con un fenómeno o experiencia humana que está bajo investigación”. (p.474)

**Tabla N° 5** Cuadro de operacionalización de las variables.

Objetivo Especifico	Variable	Indicadores	Definición Conceptual	Definición Operacional
Analizar la normativa de la Ley N°9738 y Guía técnica para la implementación del teletrabajo en las empresas,	Normativa.	Decreto N°9738 “Ley para regular el teletrabajo”.  Guía técnica para la implementación del teletrabajo	Promover, regular e implementar el teletrabajo como un instrumento para la generación de empleo y modernización de las organizaciones públicas y privadas, a través de la utilización de la	Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procesos Administrativos, de la pregunta de la 5 a la 17.

<p>para conocer de qué forma fue implementada para los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procesos Administrativos en tiempos de COVID-19.</p>		<p>en las instituciones Públicas. Decreto N° 39225</p>	<p>información y comunicación (La Gaceta, 2019, p 3)</p> <p>Favoreciendo las acciones que permitan aplicar el Teletrabajo en las instituciones públicas y la sociedad en general (MTSS,2015,p3)</p>	
<p>Conocer la influencia del teletrabajo en la motivación laboral, de los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, para saber si fue efectivo en tiempos de pandemia por COVID-19.</p>	<p>Motivación laboral</p>	<p>Motivación - La Pirámide de necesidades según Maslow.</p>	<p>La motivación (del latín moveré = mover) es el concepto más asociado con la perspectiva microscópica del comportamiento organizacional (CO). Significa impulsar y dinamizar a la persona (Chiavenato,2018,p.188)</p>	<p>Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procesos Administrativos, de la pregunta 18 a la 40.</p>
<p>Analizar la aplicación de las medidas indicadas en la Guía de salud ocupacional y prevención de los riesgos por parte de los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, para lograr una mejor calidad de vida en tiempos</p>	<p>Medidas de Salud Ocupacional</p>	<p>Guía de Salud Ocupacional y prevención de los riesgos en el Teletrabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Prevención de los riesgos en el teletrabajo.</li> <li>-Condiciones del espacio físico y las herramientas para el teletrabajo.</li> <li>-Responsabilidades de las partes.</li> </ul>	<p>Esta guía surge de la necesidad de proteger y promover la seguridad y salud de las personas teletrabajadoras, disminuyendo así los potenciales factores de riesgo laborales en el teletrabajo(MTSS,2017,p.5)</p>	<p>Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procesos Administrativos, de la pregunta 41 a la 55.</p>



de pandemia por COVID-19.				
Elaborar una propuesta de mejora con respecto a la aplicación de la ley y la guía técnica para la implementación del teletrabajo, con el fin de lograr mantener la motivación y calidad de vida de las personas teletrabajadoras del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos.				

*Fuente:* Elaboración Propia, noviembre 2021

### **3.7 ESTRATEGIA PARA EL ANÁLISIS DE LOS DATOS.**

Los datos cuantitativos se analizaron usando tablas con datos y sus respectivas figuras explicando los porcentajes de los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados a los teletrabajadores en el Centro para la Instrucción de procedimientos Administrativo.

**Tabla No 6** *Análisis de Datos*

Método	Aplicación
Contenido del Instrumento	-Por medio de un cuestionario previamente diseñado con preguntas específicas a la investigación con el fin de recopilar los datos
Realización del plan piloto	-Una vez aprobado el instrumento por la Tutora, antes de la aplicación definitiva del cuestionario, se realizó un plan piloto con 2 teletrabajadores con criterio excluyentes los cuales dieron recomendaciones al instrumento las cuales fueron analizadas para determinar los ajustes al mismo.
Análisis método cuantitativo	-Se utilizó la herramienta Excel generando una matriz que permitió analizar los datos
Síntesis y conclusiones	-Una vez analizados los datos de los cuestionarios, se procede a elaborar los hallazgos y conclusiones

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2021.

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

## 4.1 GENERALIDADES

En este capítulo se muestra el análisis de la información suministrada a partir de la encuesta que se aplicó a los colaboradores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos. La información recolectada puede servir como un insumo para que el departamento pueda realizar un análisis y establecer planes de mejora en el proceso de implementación del teletrabajo.

A continuación, se detalla el análisis de los datos recolectados a través del instrumento de medición aplicado a los dieciséis colaboradores que cumplieron con los criterios de inclusión y exclusión que se establecieron en el capítulo anterior.

## 4.2 ENCUESTA APLICADA

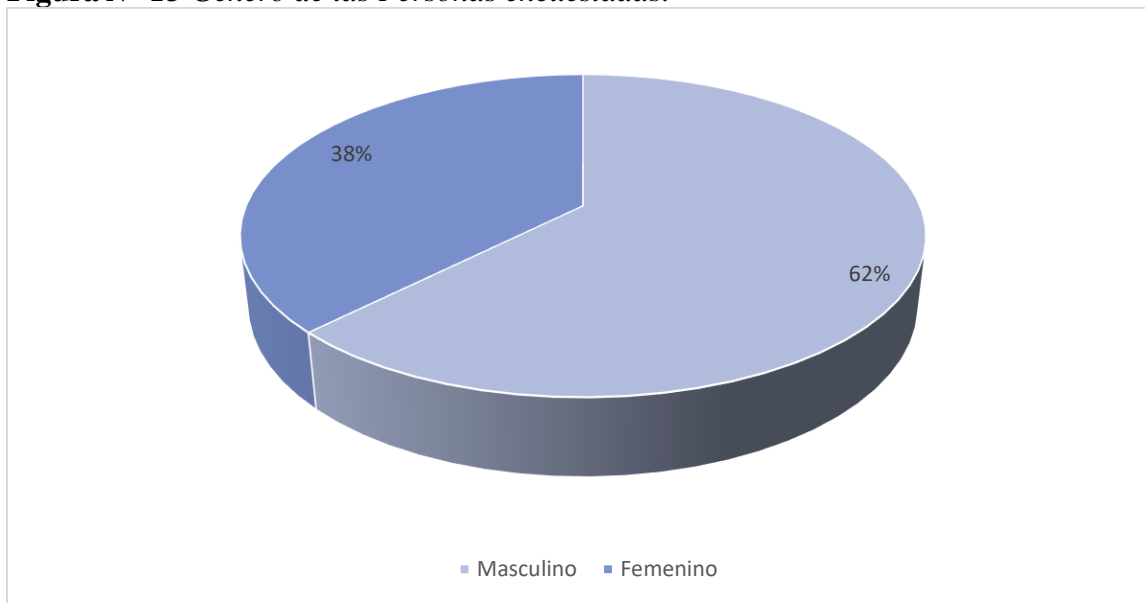
### I. Datos Generales

*Tabla N° 7 Género de las Personas encuestadas*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Género de las personas encuestadas	Masculino	10	62%
	Femenino	6	38%
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

**Figura N° 13** Género de las Personas encuestadas.



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022

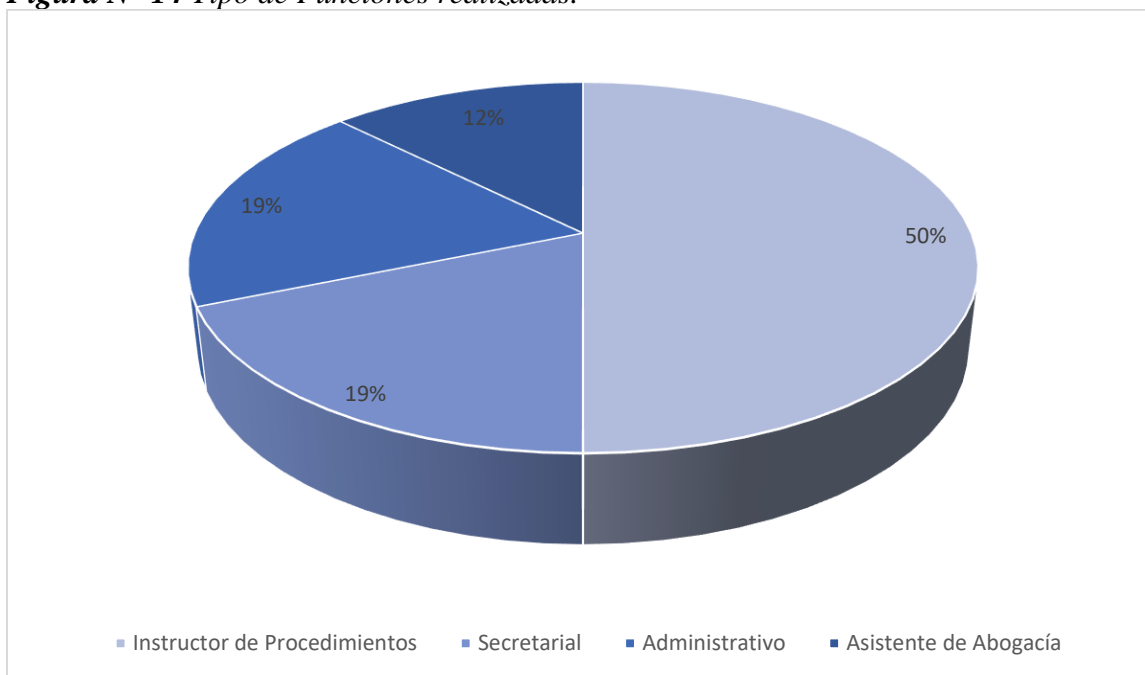
De acuerdo con la muestra se puede observar que el 62% son de género masculino, mientras que hay un 38% de género femenino, por lo que se revela que actualmente hay un mayor porcentaje de género masculino teletrabajando.

**Tabla N° 8. Tipo de Funciones realizadas.**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Instructor de Procedimientos	8	50%
Tipo de funciones realizadas	Secretarial	3	19%
	Administrativas	3	19%
	Asistente de Abogacía	2	12%
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

**Figura N° 14 Tipo de Funciones realizadas.**



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022

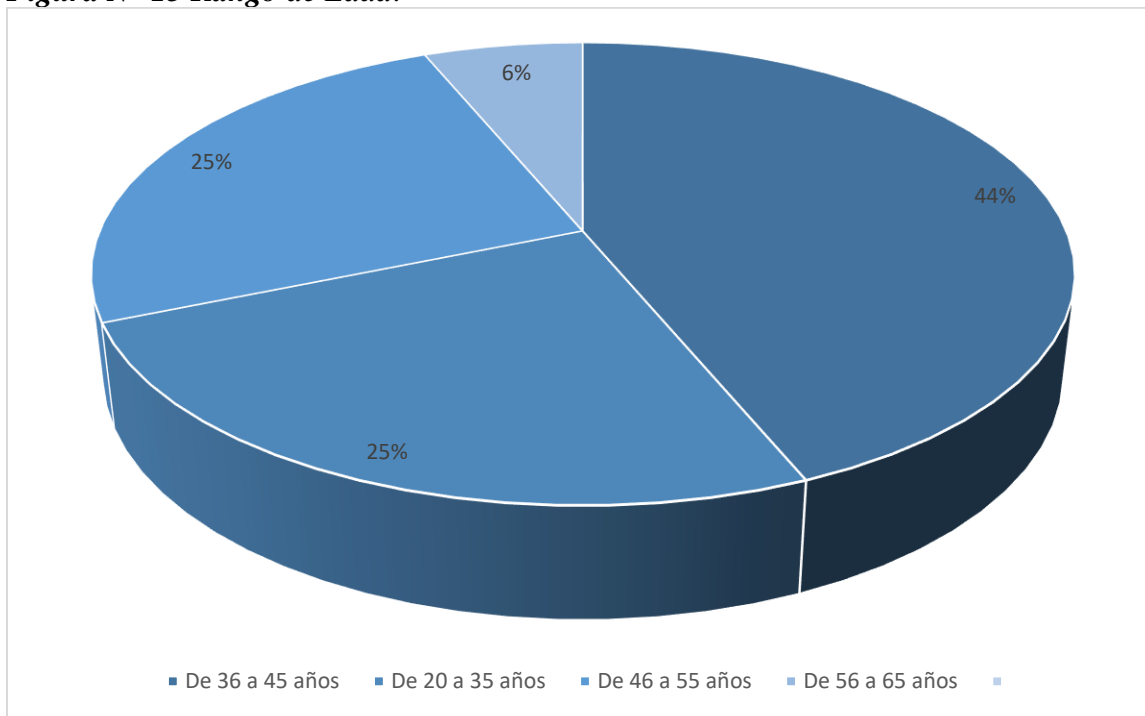
De acuerdo con la muestra se puede observar que en un 50% corresponde a Instructores de Procedimientos, un 19% corresponde a personal secretarial, otro 19 % administrativo y un 12% son asistentes de Abogacías de esta forma está conformado el personal que realiza teletrabajo.

**Tabla N° 9. Rango de Edad.**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Rango de Edad	De 36 a 45 años	7	44%
	De 20 a 35 años	4	25%
	De 46 a 55 años	4	25%
	De 56 a 65 años	1	6%
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

**Figura N° 15 Rango de Edad.**



Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022

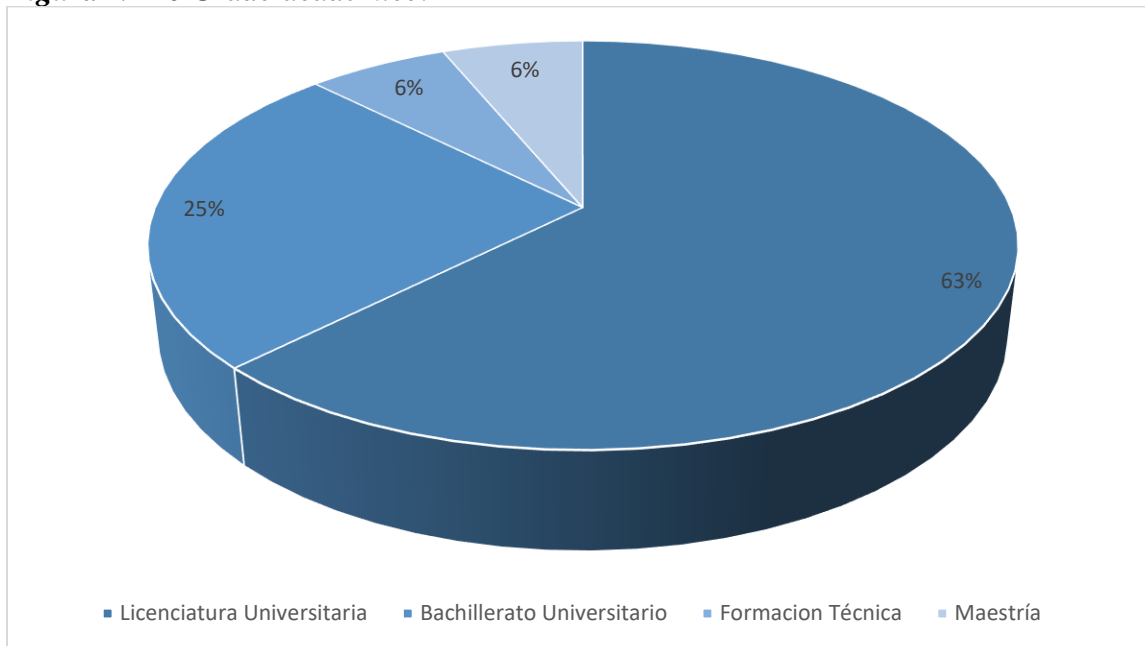
De acuerdo con la muestra se puede observar que en un 44% tiene un rango de edad entre los 36 a 45 años, un 25% de 20 a 35 años, un 25% está entre los 46 a los 55 años y solo un 6% se encuentra en el rango de edad de los 56 a los 65 años respectivamente.

**Tabla N° 10. Grado académico.**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Grado académico	Licenciatura Universitaria	10	63%
	Bachillerato Universitario	4	25%
	Formación Técnica	1	6%
	Maestría	1	6%
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

**Figura N° 16 Grado académico.**



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

De acuerdo con la muestra se puede observar que en un 63% tiene licenciatura universitaria un 25% tienen un grado de bachillerato universitario un 6% manifestaron tener una maestría y el otro 6% corresponde que tiene educación técnica.

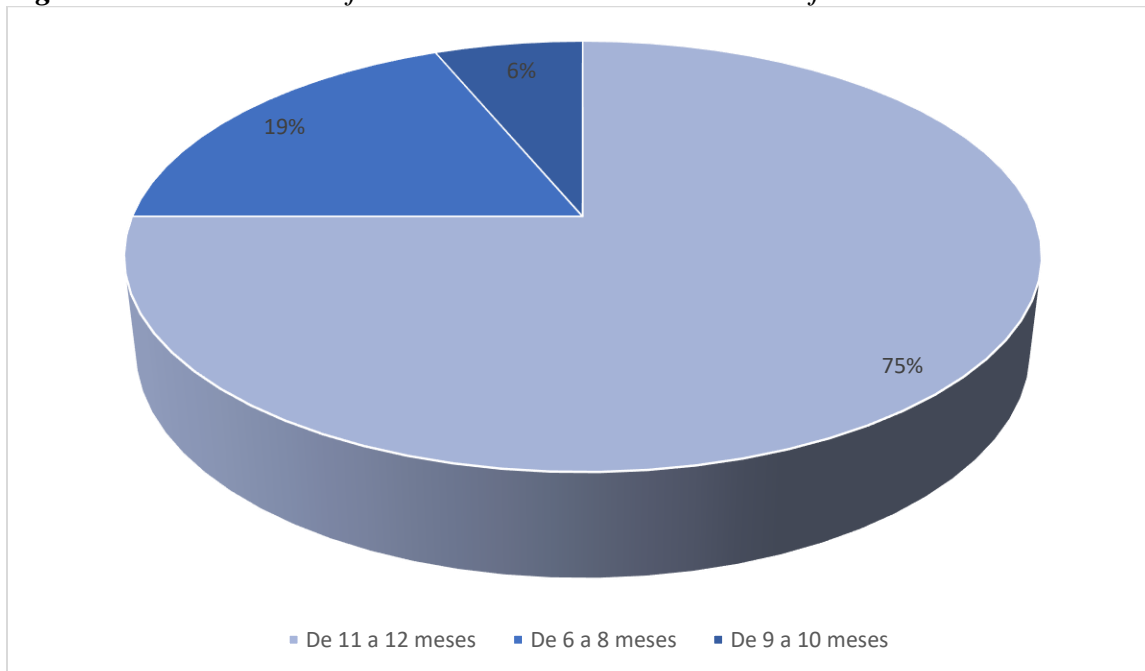


**Tabla N° 11. Meses trabajando en la Modalidad de Teletrabajo.**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Meses en teletrabajo	De 11 a 12 meses	12	75%
	De 6 a 8 meses	3	19%
	De 9 a 10 meses	1	6%
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

**Figura N° 17 Meses trabajando en la Modalidad de Teletrabajo.**



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

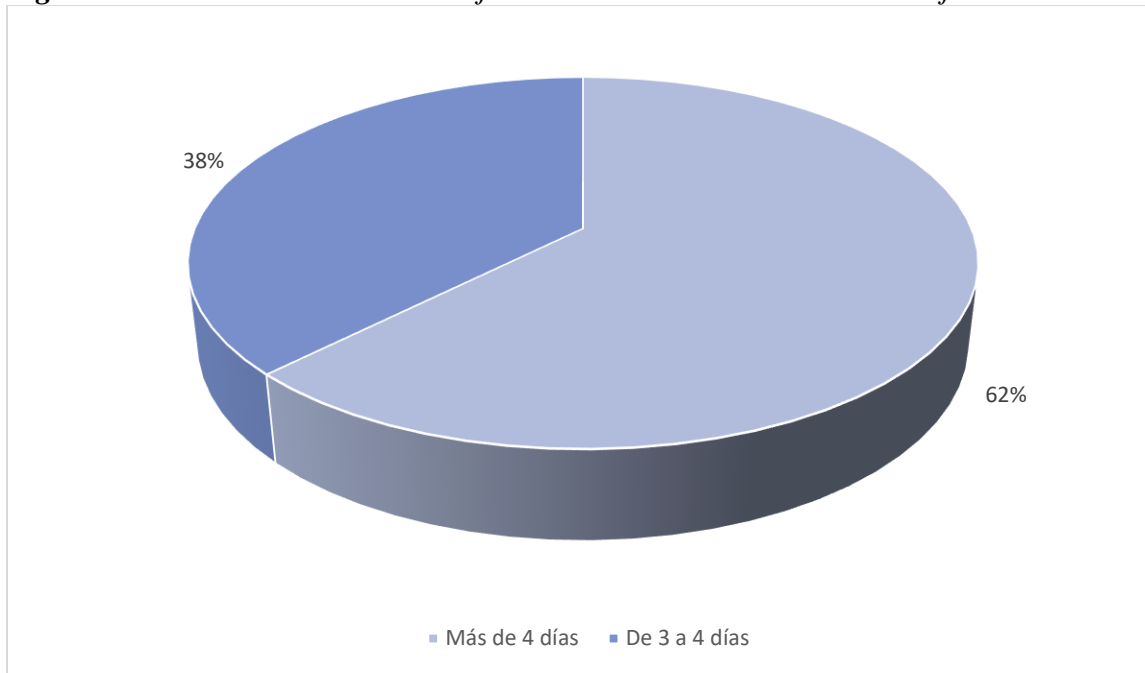
Esta muestra nos indica que un 75% de las personas tiene de 11 a 12 meses teletrabajando, un 19% de 6 a 8 meses y solamente un 6% con un periodo de tiempo de 9 a 10 meses teletrabajando, lo que refleja que la modalidad del teletrabajo ya se está normalizando cada día además de que contribuye a no propagar el virus del COVID-19.

**Tabla N° 12. Día a la semana trabajando en la Modalidad de Teletrabajo.**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Días a la semana teletrabajando	Más de 4 días	10	62%
	De 3 de 4 día	6	38%
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

**Figura N° 18 Día a la semana trabajando en la Modalidad de Teletrabajo.**



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022

Esta muestra nos indica que un 62% de las personas realizan teletrabajo más de 4 días a la semana y un 38% realiza teletrabajo de 3 a 4 días por semana, por lo que se pudo determinar que el departamento sí tiene puestos teletrabajables.

## II. VARIABLE I. MARCO REGULATORIO

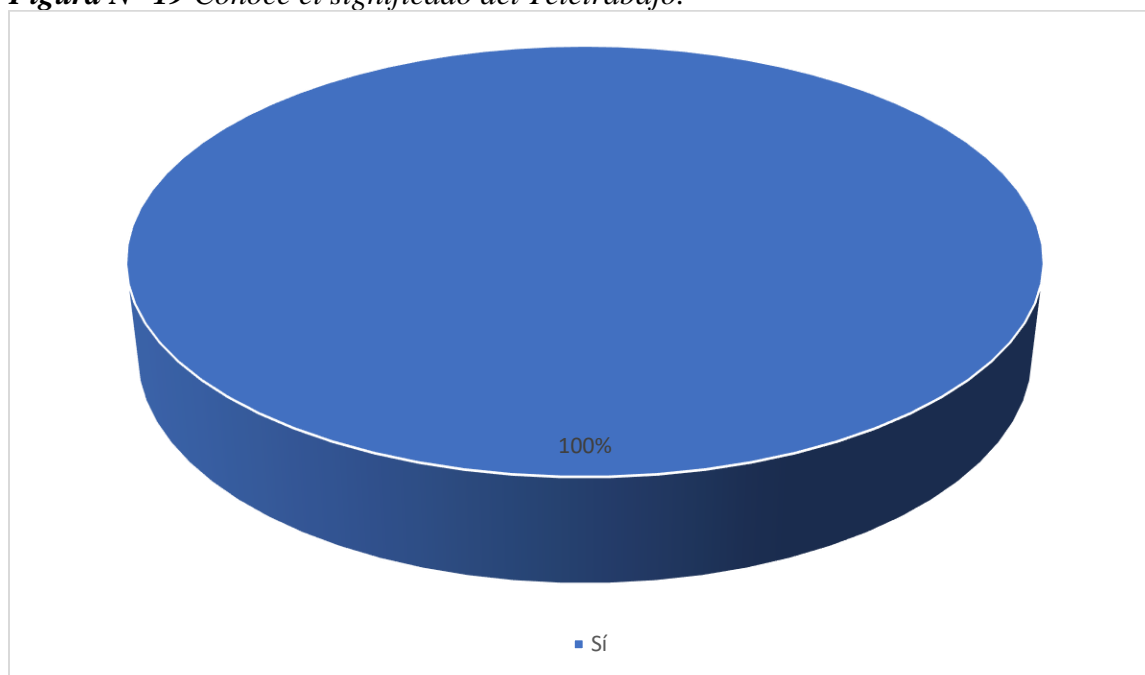
### INDICADOR 1: Decreto N°9738 “Ley para regular el teletrabajo”

*Tabla N° 13. Conoce el significado del Teletrabajo.*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Conoce el significado del Teletrabajo	Sí	16	100%
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

*Figura N° 19 Conoce el significado del Teletrabajo.*



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

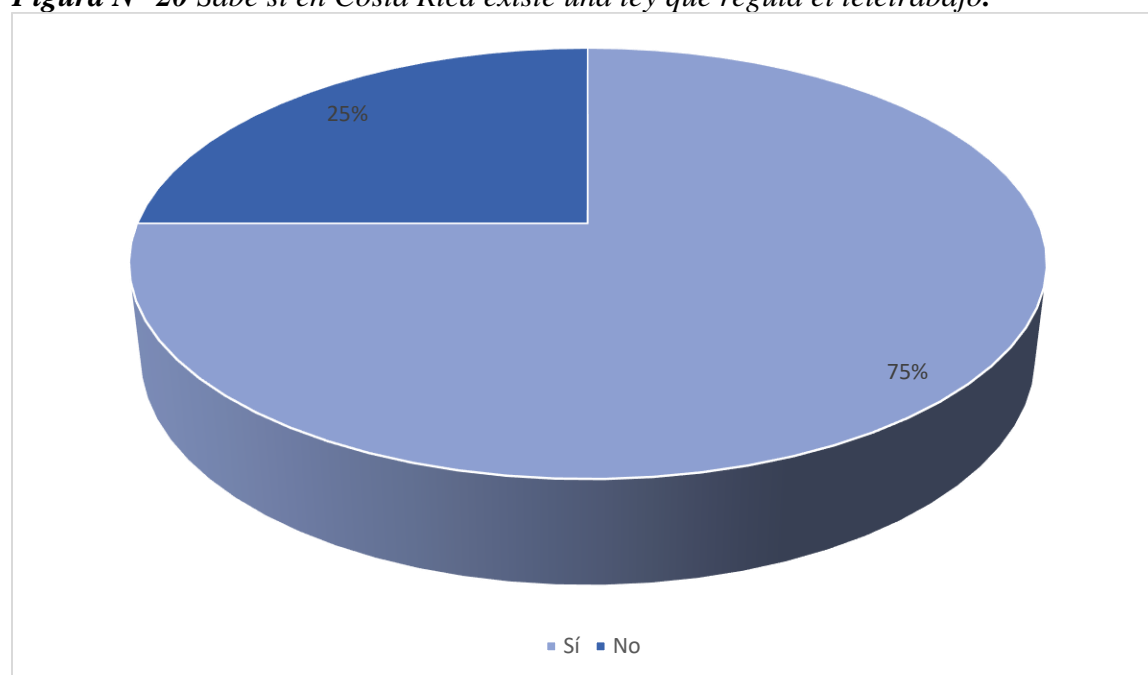
La muestra encuestada respondió que sí conoce el significado de teletrabajo lo que demuestra que el 100% de las personas teletrabajadoras les es cada vez más familiar esta modalidad de trabajo donde la mayoría lo realiza desde sus casas.

**Tabla N° 14.** *Sabe si en Costa Rica existe una ley que regula el teletrabajo.*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sabe si en Costa Rica existe una ley que regula el teletrabajo	Sí	12	75%
	No	4	25%
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022

**Figura N° 20** *Sabe si en Costa Rica existe una ley que regula el teletrabajo.*



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022

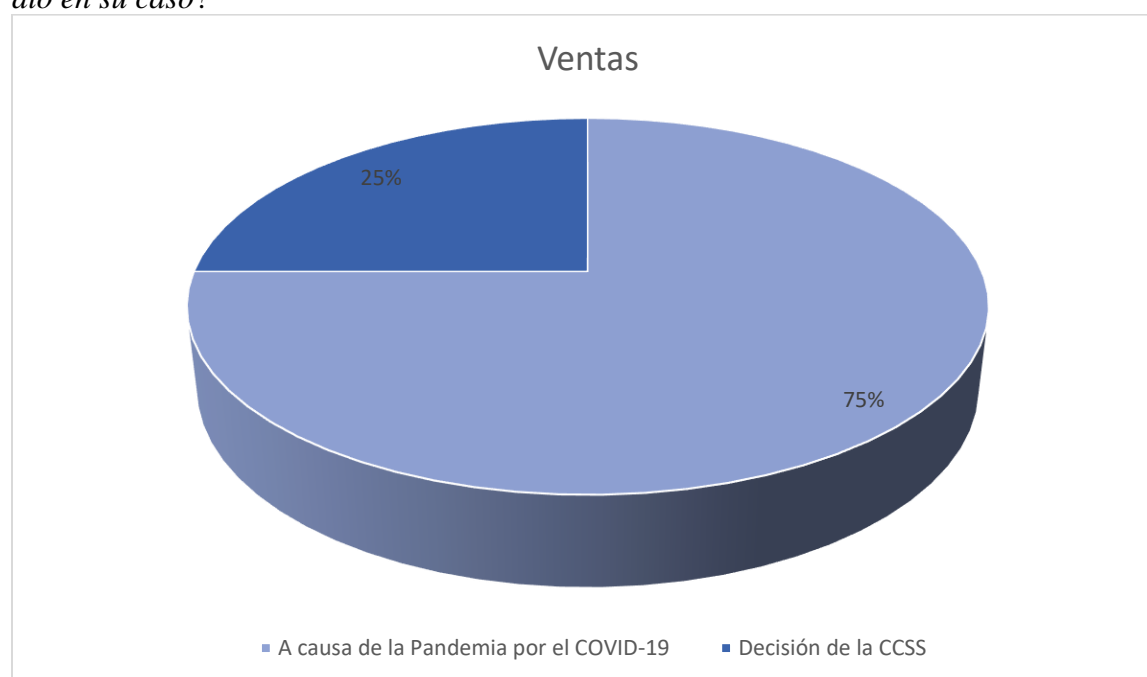
De la muestra encuestada el 75% indicaron sí conocerla, pero un 25% indicó no tener conocimiento de la legislación que regula el teletrabajo, por lo que se observa que no todos la conocen.

**Tabla N° 15.** Según el Decreto legislativo N°9738 el teletrabajo es voluntario tanto para la persona teletrabajadora como para la persona empleadora ¿Cuál de las siguientes opciones se dio en su caso?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Según el Decreto legislativo N°9738 el teletrabajo es voluntario tanto para la persona teletrabajadora como para la persona empleadora ¿Cuál de las siguientes opciones se dio en su caso?	A causa de la Pandemia por el COVID-19	14	75%
	Decisión de la CCSS	2	25%
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

**Figura N° 21** Según el Decreto legislativo N°9738 el teletrabajo es voluntario tanto para la persona teletrabajadora como para la persona empleadora ¿Cuál de las siguientes opciones se dio en su caso?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022

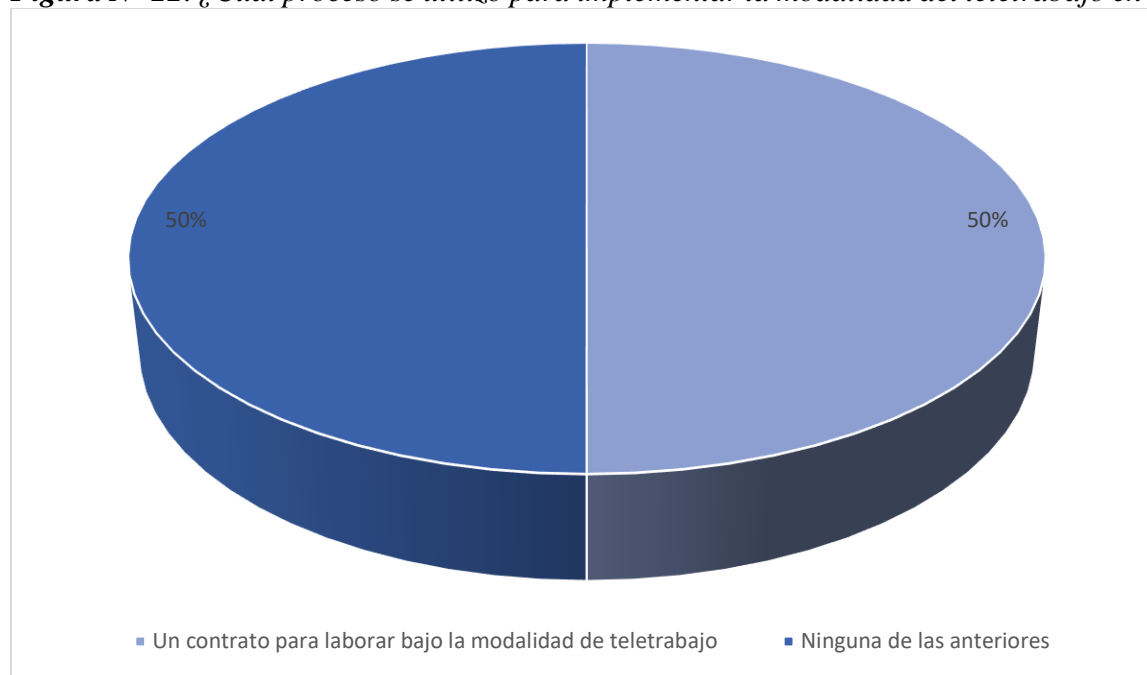
Para este caso un 75% de las personas encuestadas indicó que fue a causa de la pandemia de COVID-19 que se implementó la modalidad de teletrabajo en su departamento mientras que un 25% respondió que fue por decisión de la CCSS.

**Tabla N° 16.** ¿Cuál proceso se utilizó para implementar la modalidad del teletrabajo en su caso?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuál proceso se utilizó para implementar la modalidad del teletrabajo en su caso?	Un contrato para laborar bajo la modalidad de teletrabajo	8	50%
	Ninguna de las anteriores	8	50%
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

**Figura N° 22.** ¿Cuál proceso se utilizó para implementar la modalidad del teletrabajo en su caso?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022

Para el proceso de implementación del teletrabajo la respuesta de los teletrabajadores se dividió en 50% indicó que se les dio un contrato para laborar bajo la modalidad de teletrabajo y el

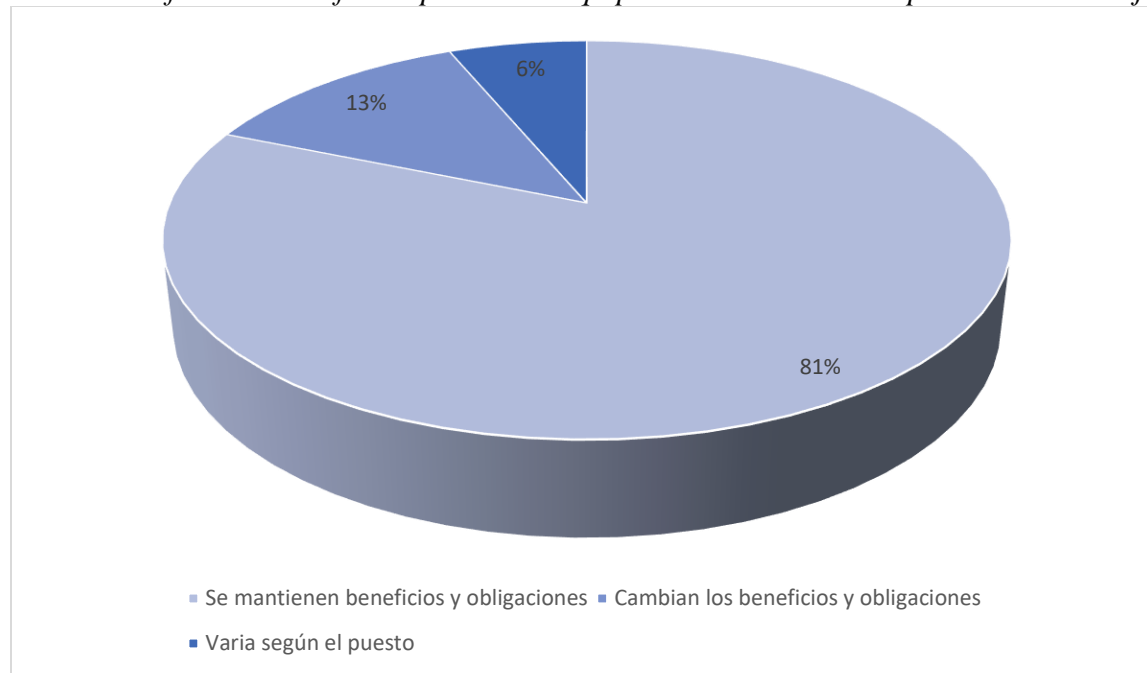
otro 50% que ninguna de las anteriores, donde queda en evidencia la inconsistencia para la aplicación de dicha modalidad de trabajo.

**Tabla N° 17.** *¿Conoce usted si mantiene los mismos beneficios y obligaciones de aquellos que desarrollan funciones de forma presencial equiparables con las de la persona teletrabajadora?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Conoce usted si mantiene los mismos beneficios y obligaciones de aquellos que desarrollan funciones de forma presencial equiparables con las de la persona teletrabajadora?	Se mantienen beneficios y obligaciones	13	81%
	Cambian los beneficios y obligaciones	2	13%
	Varía según el puesto	1	6%
Total		16	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

**Figura N° 23** *¿Conoce usted si mantiene los mismos beneficios y obligaciones de aquellos que desarrollan funciones de forma presencial equiparables con las de la persona teletrabajadora?*



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022

Según la encuesta realizada un 81% indica que mantienen los beneficios y obligaciones a la hora de realizar teletrabajo, mientras que un 12% de las personas encuestadas creen que cambian y solo un 6% piensan que varían según el puesto que realicen.

## INDICADOR 2: Guía para implementar el teletrabajo en las instituciones Públicas

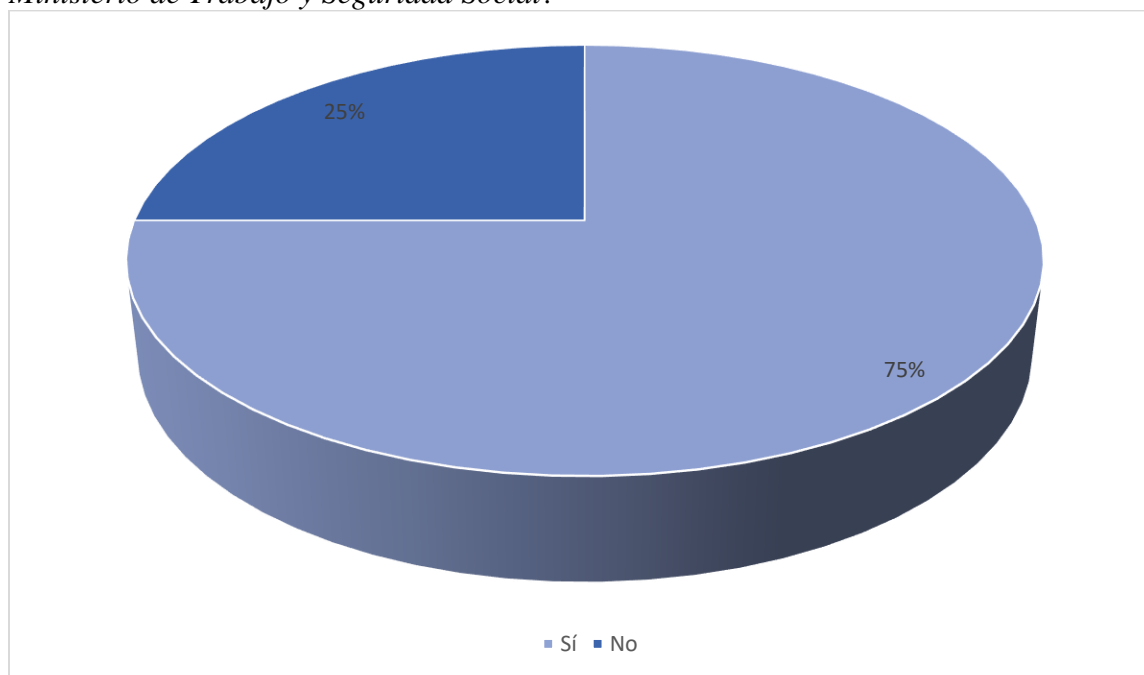
**Tabla N° 18** *¿Sabía usted que, para la planificación, ejecución y control del teletrabajo en las instituciones públicas, se debe establecer un Equipo de Coordinación Técnica, adscrito al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Sabía usted que, para la planificación, ejecución y control del teletrabajo en las instituciones públicas, se debe establecer un Equipo de Coordinación Técnica, adscrito al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social?	Sí	12	75%
	No	4	25%
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.



**Figura N° 24** ¿Sabía usted que, para la planificación, ejecución y control del teletrabajo en las instituciones públicas, se debe establecer un Equipo de Coordinación Técnica, adscrito al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022

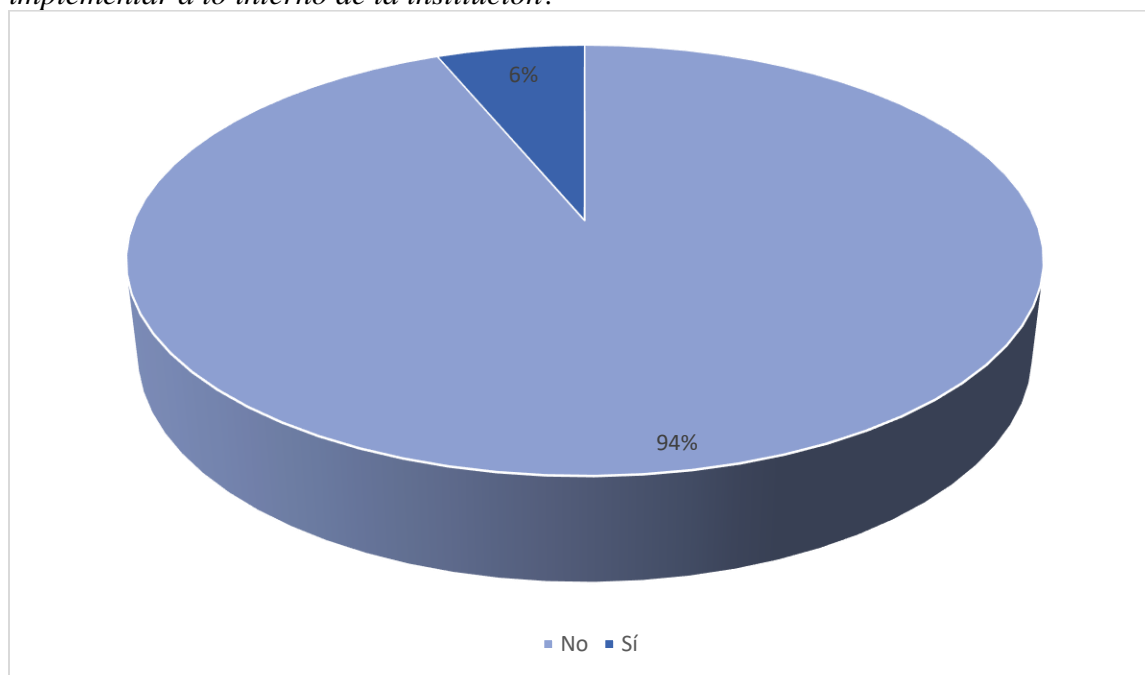
El 75% de la muestra que se encuestó respondió que sí tenían conocimiento de los equipos de coordinación técnica para la planificación, ejecución y control del teletrabajo en las instituciones públicas por el contrario un 25% manifestó no saber sobre el tema.

**Tabla N° 19** ¿Conoce usted cuáles son las 3 etapas del programa de teletrabajo que se deben implementar a lo interno de la institución?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Conoce usted cuáles son las 3 etapas del programa de teletrabajo que se deben implementar a lo interno de la institución?	No	15	6%
	Sí	1	94%
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

**Figura N° 25** ¿Conoce usted cuáles son las 3 etapas del programa de teletrabajo que se deben implementar a lo interno de la institución?



Fuente:

Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

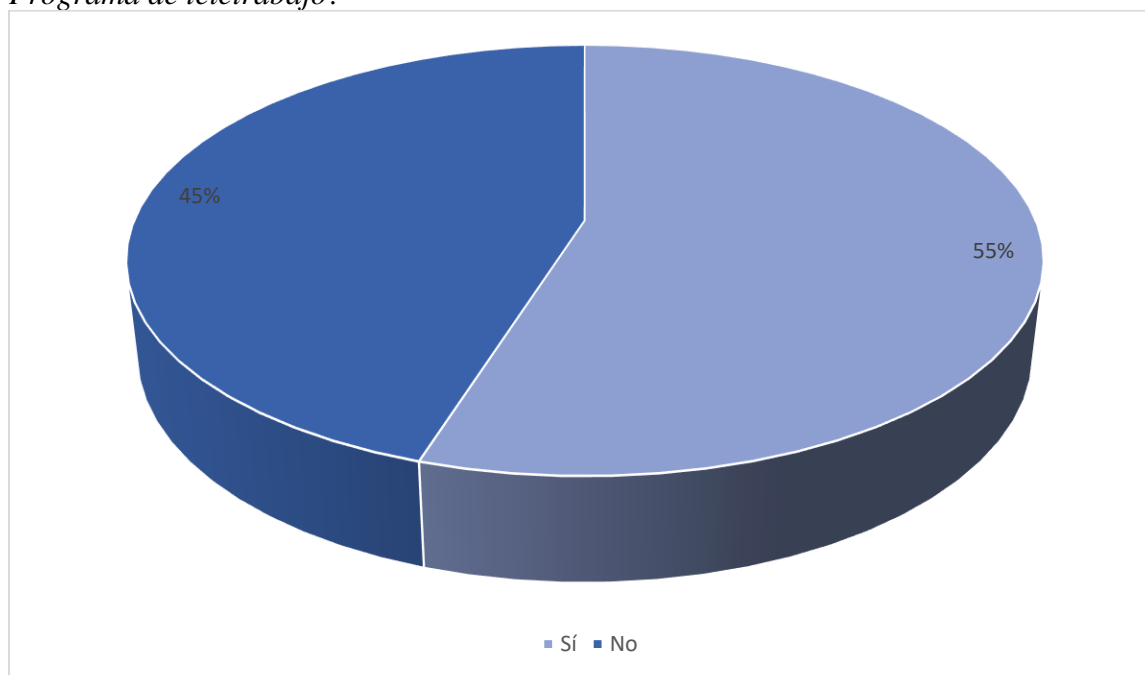
Según la encuesta realizada un 94% indicó no saber cuáles son las 3 etapas del programa del teletrabajo que se deben implementar a lo interno de las instituciones solamente un 6% de la muestra manifestó conocerla o por lo menos a ver escuchado de ellas.

**Tabla N° 20** ¿Conoce las condiciones laborales que se establecen en el marco normativo del Programa de teletrabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Conoce las condiciones laborales que se establecen en el marco normativo del Programa de teletrabajo?	Sí	9	55%
	No	7	45%
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

**Figura N° 26** ¿Conoce las condiciones laborales que se establecen en el marco normativo del Programa de teletrabajo?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022

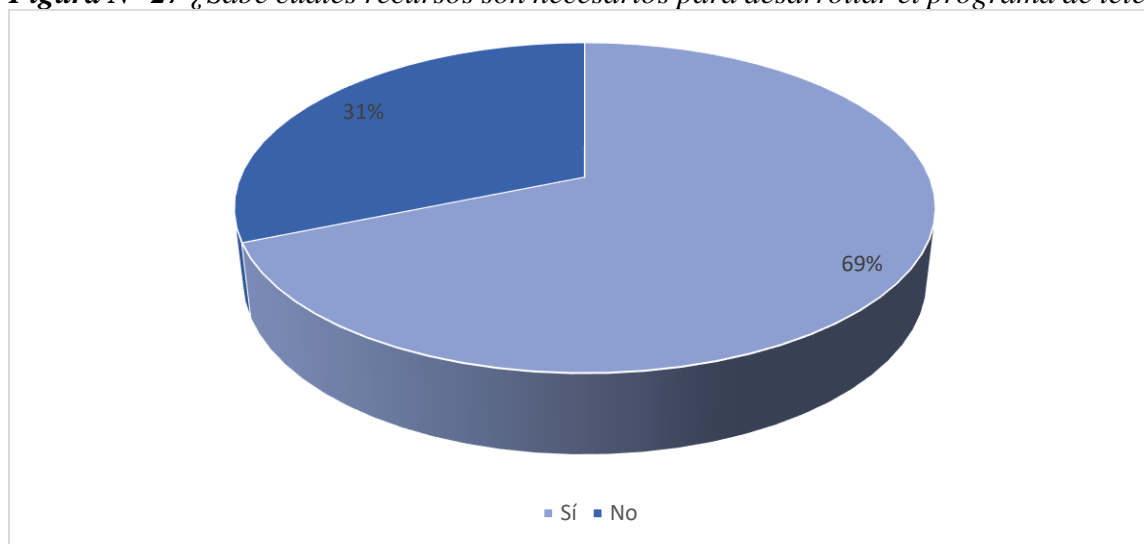
Según la encuesta realizada un 55% indica que sí conoce el marco que regula lo referente al teletrabajo y un 45% indica que no lo conoce, es un porcentaje alto ya que muchos llevan más de un año en esta modalidad y se ve la desinformación sobre el tema.

**Tabla N° 21** ¿Sabe cuáles recursos son necesarios para desarrollar el programa de teletrabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Sabe cuáles recursos son necesarios para desarrollar el programa de teletrabajo?	Sí	11	69%
	No	5	31%
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

**Figura N° 27** ¿Sabe cuáles recursos son necesarios para desarrollar el programa de teletrabajo?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022

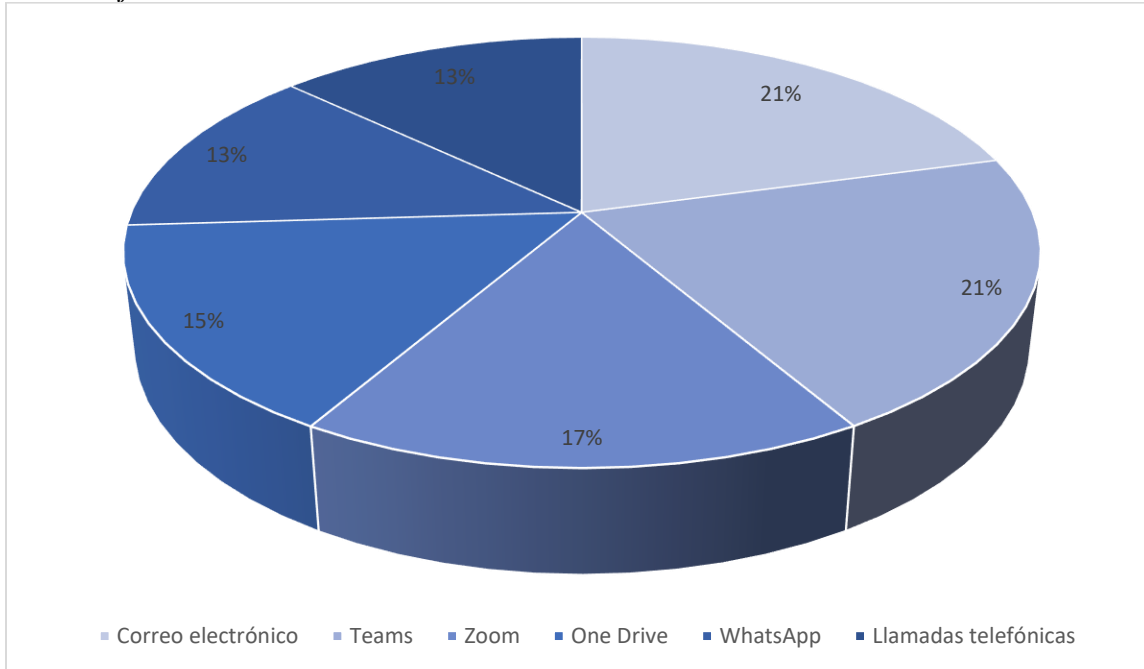
Cuando se preguntó si saben cuáles son los recursos necesarios para desarrollar un programa de teletrabajo un 69% indica sí saberlo y un 31% indicaron no saber cuáles son esos recursos

**Tabla N° 22** ¿Indique cuáles herramientas tecnológicas tiene disponible, durante su jornada de teletrabajo? Puede marcar más de una opción

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Indique cuáles herramientas tecnológicas tiene disponible, durante su jornada de teletrabajo?	Correo electrónico	16	21%
	Teams	16	21%
	Zoom	13	17%
	One Drive	12	15%
	WhatsApp	10	13%
	Llamadas telefónicas	10	13%
<b>Total</b>		<b>77</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

**Figura N° 28** ¿Indique cuáles herramientas tecnológicas tiene disponible, durante su jornada de teletrabajo?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

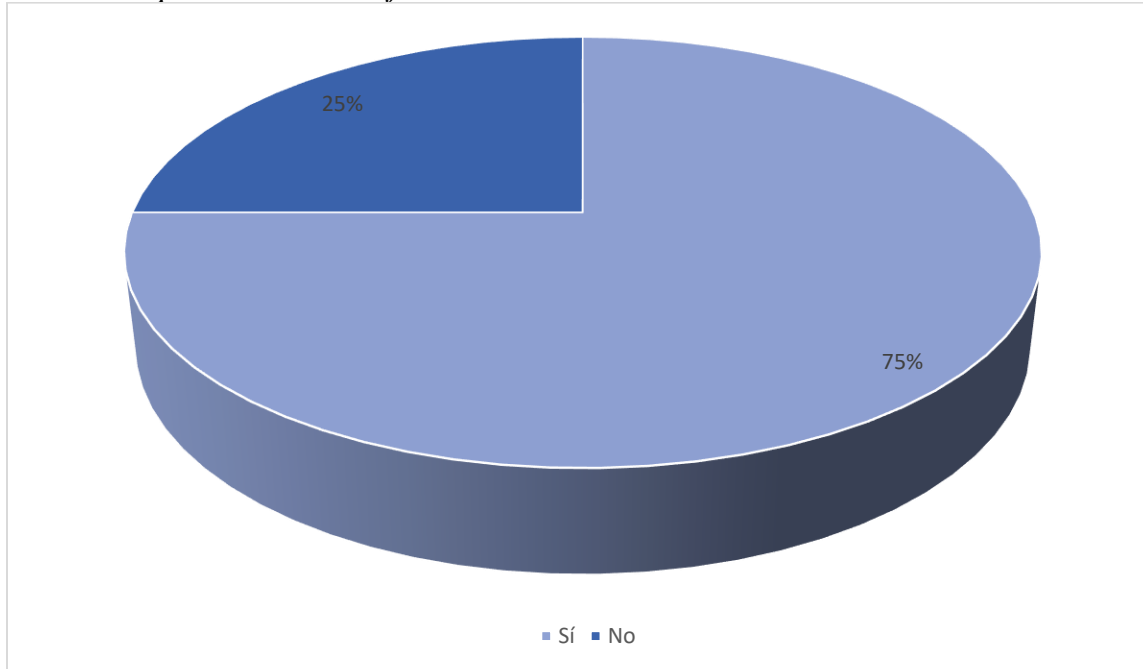
Para la pregunta sobre el uso de herramientas se pudo constatar que el 20.77% utiliza el correo electrónico, el 20.77% utiliza Teams, el 16.88% utiliza Zoom, un 15.62% hace uso del One Drive, un 12.98% utiliza el WthatsApp y el 12.98% las llanadas telefónicas..

**Tabla N° 23** ¿En su departamento se lleva un control de asignación y evaluación de metas establecido para los teletrabajadores?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿En su departamento se lleva un control de asignación y evaluación de metas establecido para los teletrabajadores?	Sí	12	75%
	No	4	25%
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

**Figura N° 29** ¿En su departamento se lleva un control de asignación y evaluación de metas establecido para los teletrabajadores?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

Sobre el control de asignación y evaluación de metas se determinó que un 75% de la muestra sí lleva un control y un 25% indicó que no se da el control de asignación y evaluación de las metas del departamento.

### III. VARIABLE 2. Motivación

#### INDICADOR 1: La Pirámide de necesidades según Maslow

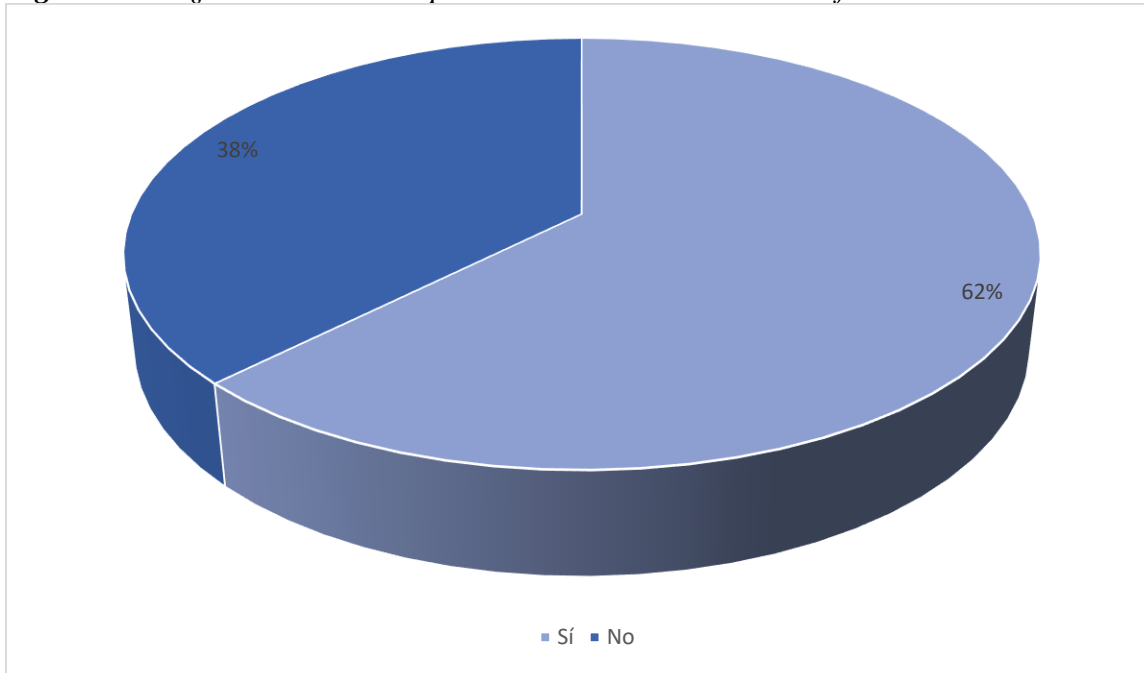
##### Fisiológicas

**Tabla N° 24** ¿Considera usted que su salario está acorde a las funciones realizadas?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera usted que su salario está acorde a las funciones realizadas?	Sí	10	62%
	No	6	38%
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

**Figura N° 30** ¿Considera usted que su salario está acorde a las funciones realizadas?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

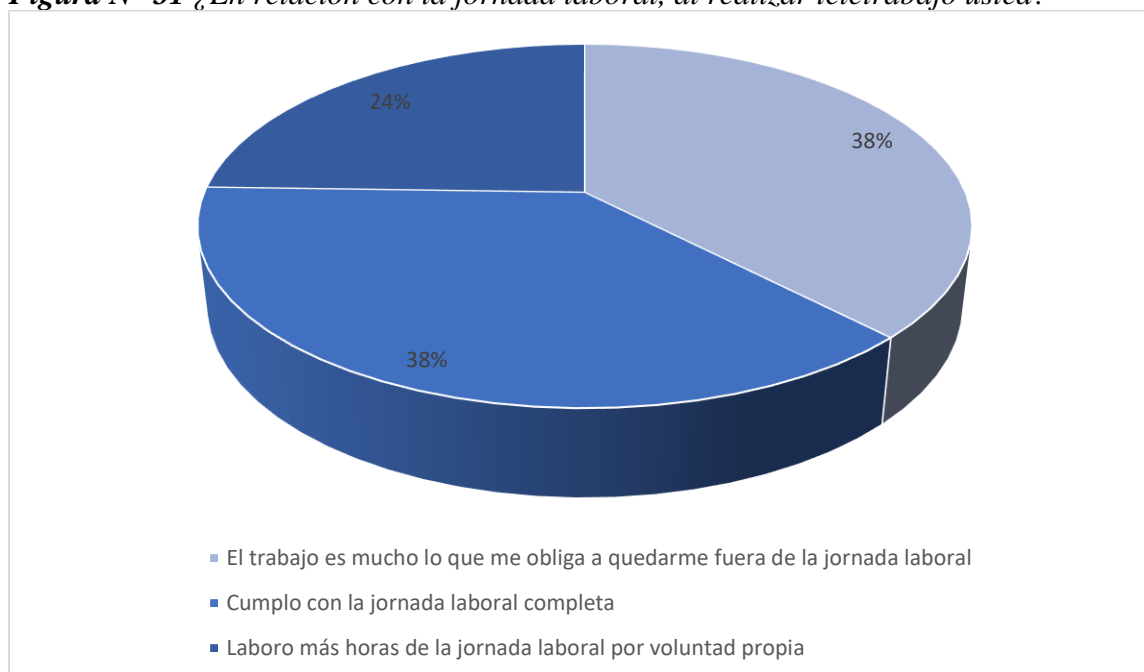
Sobre la pregunta si están de acuerdo con el salario que reciben actualmente un 62% indica estar de acuerdo con su salario y un 38% indicó no estar de acuerdo, este se considera un factor emocional para mantener la motivación entre los colaboradores.

**Tabla N° 25** ¿En relación con la jornada laboral, al realizar teletrabajo usted?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿En relación con la jornada laboral, al realizar teletrabajo usted?	El trabajo es mucho lo que me obliga a quedarme fuera de la jornada laboral	6	38
	Cumplo con la jornada laboral completa	6	38
	Laboro más horas de la jornada laboral por voluntad propia	4	24
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

**Figura N° 31** ¿En relación con la jornada laboral, al realizar teletrabajo usted?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022

En relación con la jornada laboral cuando realizan teletrabajo el 38% indica que cumple con la jornada normal de trabajo, 38% indica que el trabajo es mucho lo que los obliga a quedarse más tiempo de la jornada laboral y el 24% indica que por voluntad propia se quedan laborando más horas, esto podría indicar que si se ofrecen extras la gente las aceptaría y a la vez se puede volver un factor motivacional.

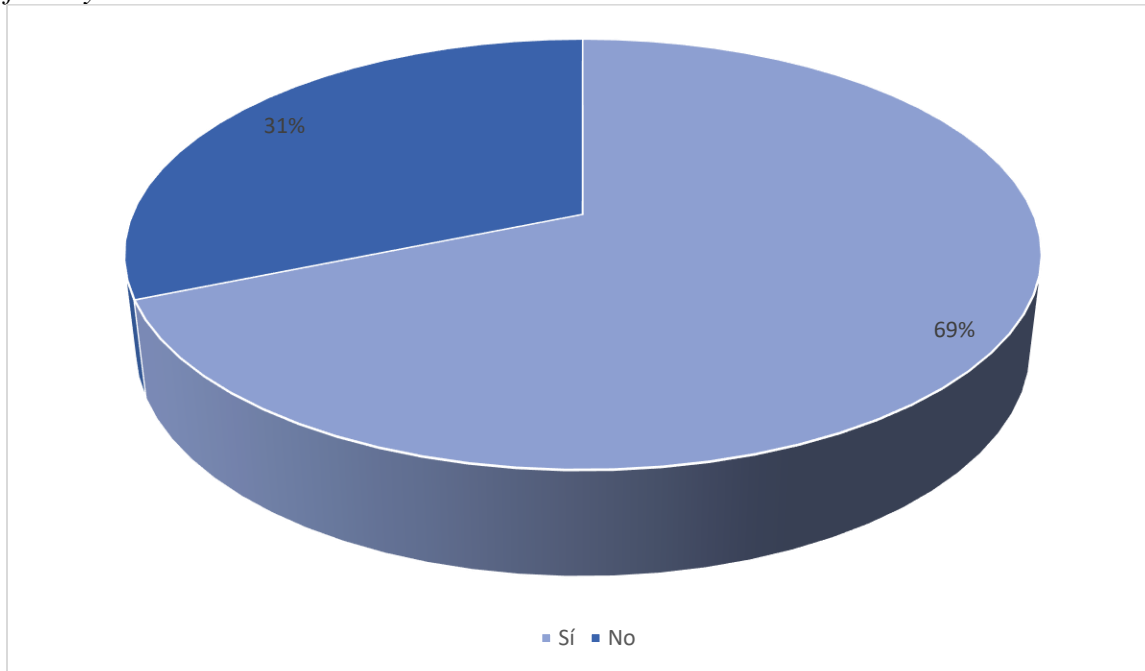
**Tabla N° 26** ¿Usted tiene un horario definido para tomar sus alimentos y realizar un descanso físico y mental?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Usted tiene un horario definido para tomar sus alimentos y realizar un descanso físico y mental?	Sí	11	69%
	No	5	31%
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.



**Figura N° 32** ¿Usted tiene un horario definido para tomar sus alimentos y realizar un descanso físico y mental?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022

En relación con el horario de la jornada laboral cuando realizan teletrabajo el 69% sí tiene un horario definido para tomar los alimentos y hacer un descanso físico y mental por el contrario el 31% no se ha logrado ajustar a un horario específico para tomar sus alimentos y tampoco para hacer descansos, un hábito que puede influir en el estado amínico de la persona y generarle enfermedades

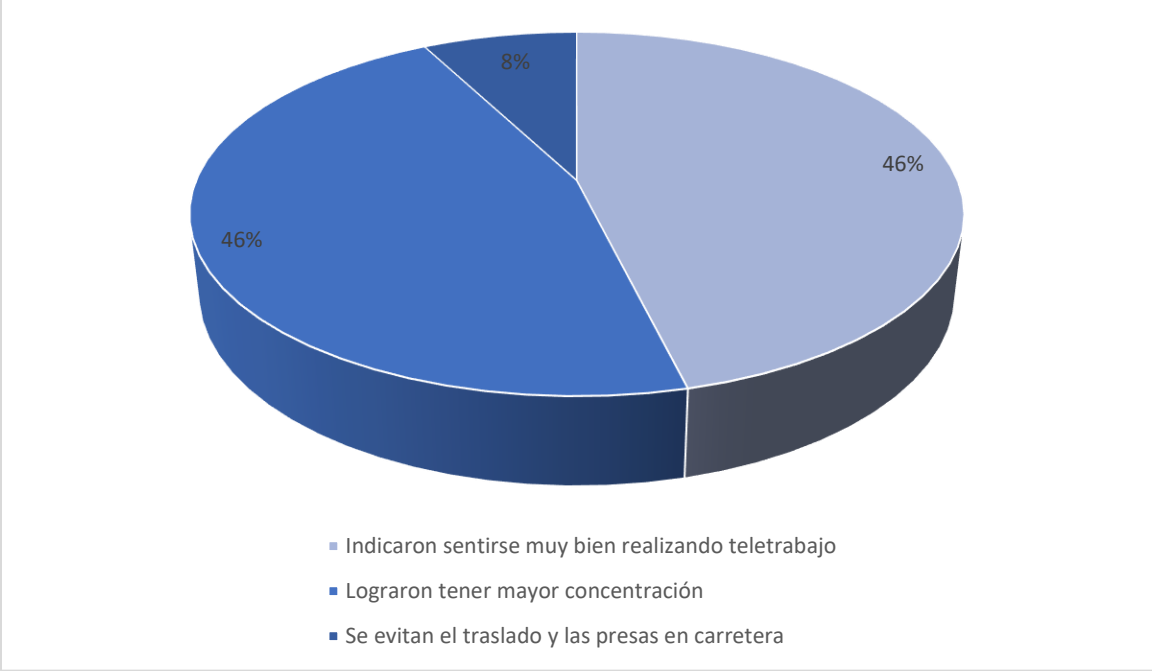
**Tabla N° 27** ¿Cómo se siente trabajando bajo la modalidad de teletrabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cómo se siente trabajando bajo la modalidad de teletrabajo?	Indicaron sentirse muy bien realizando teletrabajo	12	46%
	Lograron tener mayor concentración	12	46%
	Se evitan el traslado y las presas en carretera	2	8%

<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>
--------------	-----------	-------------

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022

**Figura N° 33** ¿Cómo se siente trabajando bajo la modalidad de teletrabajo?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022

**Seguridad**

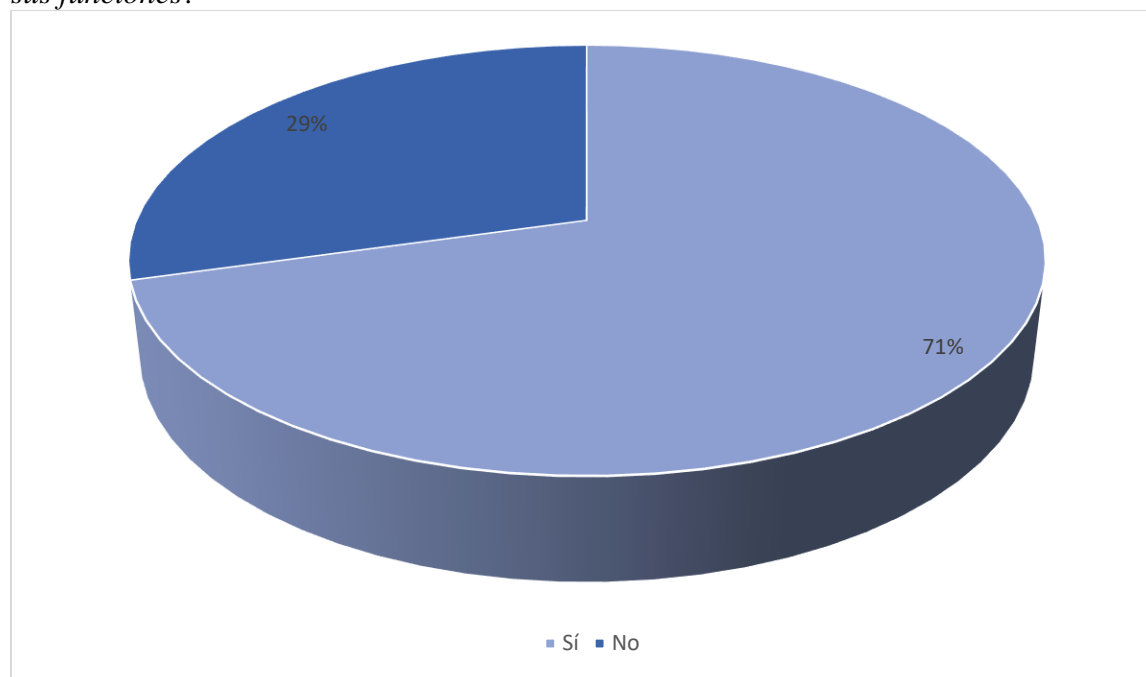
En relación con la pregunta de cómo se sentían trabajando bajo la modalidad de teletrabajo, un 46% indicaron sentirse muy bien realizando teletrabajo, el otro 46% indicaron que lograron tener mayor concentración y un 8% que se evitan el traslado y las presas en carretera.

**Tabla N° 28** ¿Con relación al teletrabajo siente que tiene más autonomía y libertad para realizar sus funciones?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Con relación al teletrabajo siente que tiene más autonomía y libertad para realizar sus funciones?	Sí	12	75%
	No	4	25%
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

**Figura N° 34** ¿Con relación al teletrabajo siente que tiene más autonomía y libertad para realizar sus funciones?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

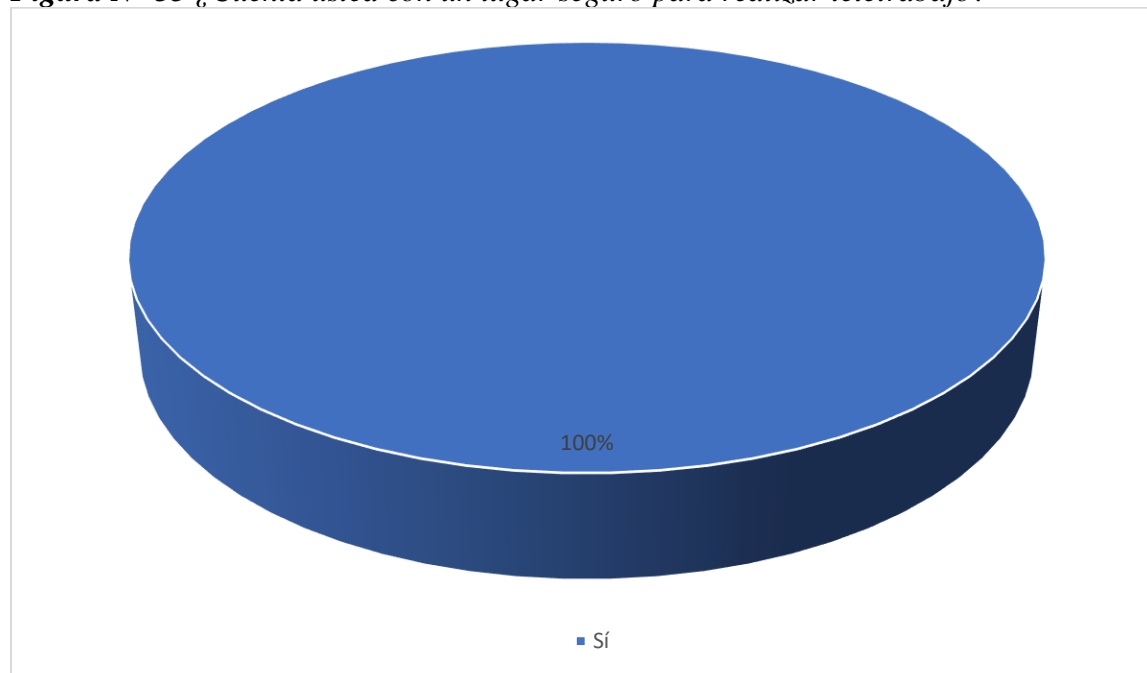
Ante la pregunta si al estar en teletrabajo sienten mayor autonomía y libertad para realizar sus funciones un 75% de las personas indicaron que sí, contrario a un 25% manifestó que no sienten mayor autonomía ni libertad para realizar sus funciones cuando realizan teletrabajo

**Tabla N° 29** ¿Cuenta usted con un lugar seguro para realizar teletrabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuenta usted con un lugar seguro para realizar teletrabajo?	Sí	16	100%
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

**Figura N° 35** ¿Cuenta usted con un lugar seguro para realizar teletrabajo?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

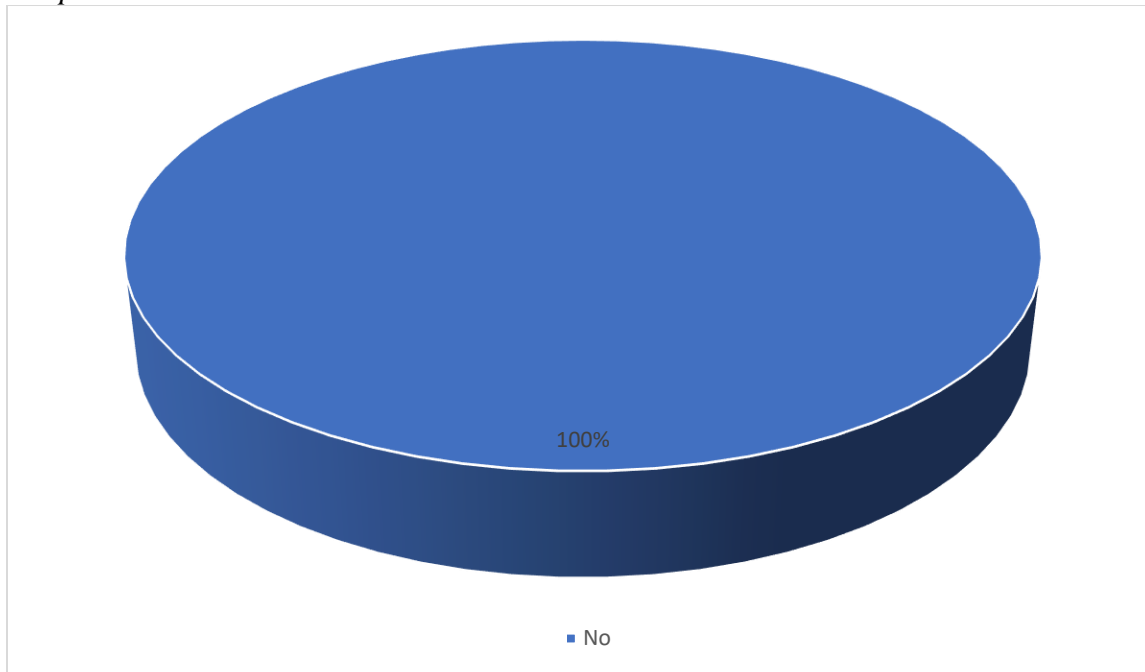
Al realizar la pregunta a los encuestados sobre si cuentan con un lugar seguro para realizar sus funciones en teletrabajo el 100% de los encuestados sí están teletrabajando en un lugar seguro, la mayoría en su casa de habitación.

**Tabla N° 30** ¿Siente que está en desventaja al realizar teletrabajo en relación con sus compañeros?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Siente que está en desventaja al realizar teletrabajo en relación con sus compañeros?	No	16	100%
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

**Figura N° 36** ¿Siente que está en desventaja al realizar teletrabajo en relación con sus compañeros?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

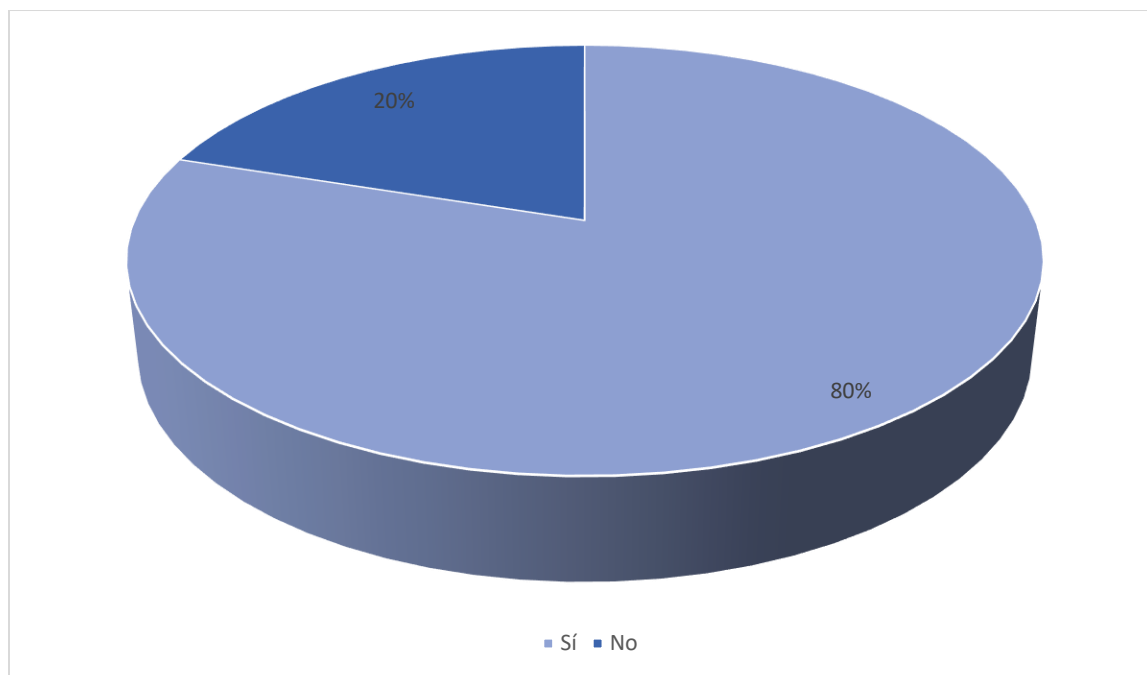
Al realizar la pregunta a los encuestados sobre si se sentían en desventaja con los demás compañeros que están en presencialidad el 100% manifestó que no se sentían en desventaja.

**Tabla N° 31** ¿Cree que el teletrabajo le ha ayudado a minimizar el contagio por el COVID-19?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cree que el teletrabajo le ha ayudado a minimizar el contagio por el COVID-19?	Sí	13	80%
	No	3	20%
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

**Figura N° 37** ¿Cree que el teletrabajo le ha ayudado a minimizar el contagio por el COVID-19



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

Ante la pregunta de que si el teletrabajo le ayudó a minimizar el contagio por el COVID-19 el 80% considera que el teletrabajo les ayudó a minimizar el contagio del virus sin embargo un 20% no lo cree.

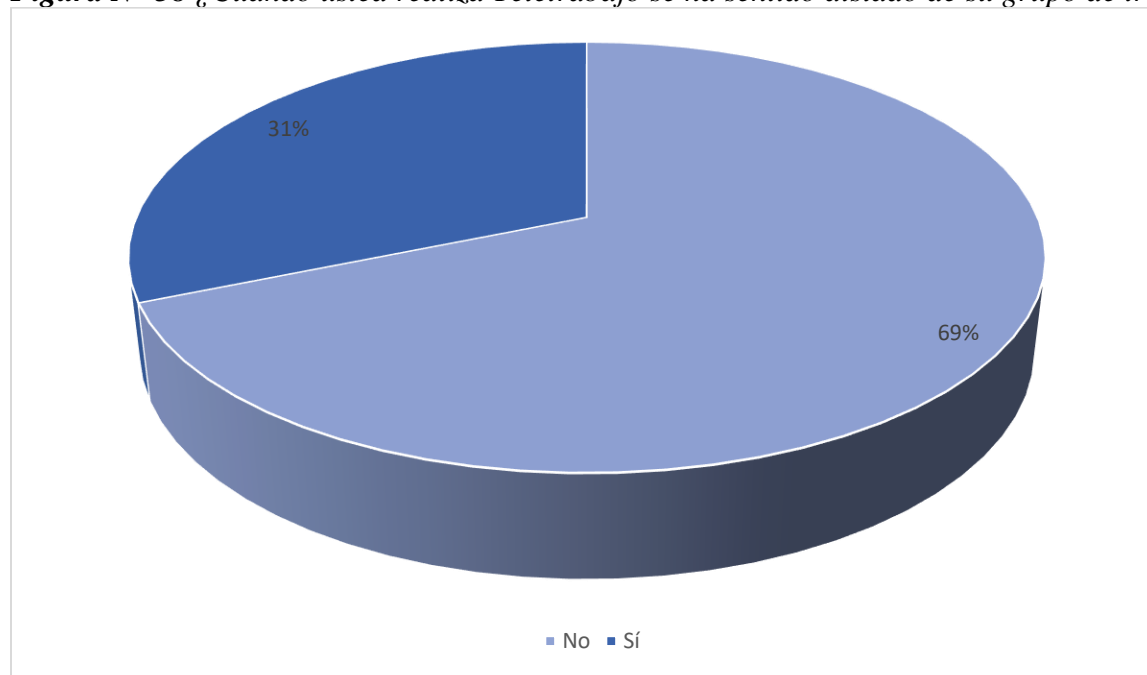
## Sociales

**Tabla N° 32** ¿Cuándo usted realiza Teletrabajo se ha sentido aislado de su grupo de trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuándo usted realiza Teletrabajo se ha sentido aislado de su grupo de trabajo?	No	11	69%
	Sí	5	31%
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

**Figura N° 38** ¿Cuándo usted realiza Teletrabajo se ha sentido aislado de su grupo de trabajo?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

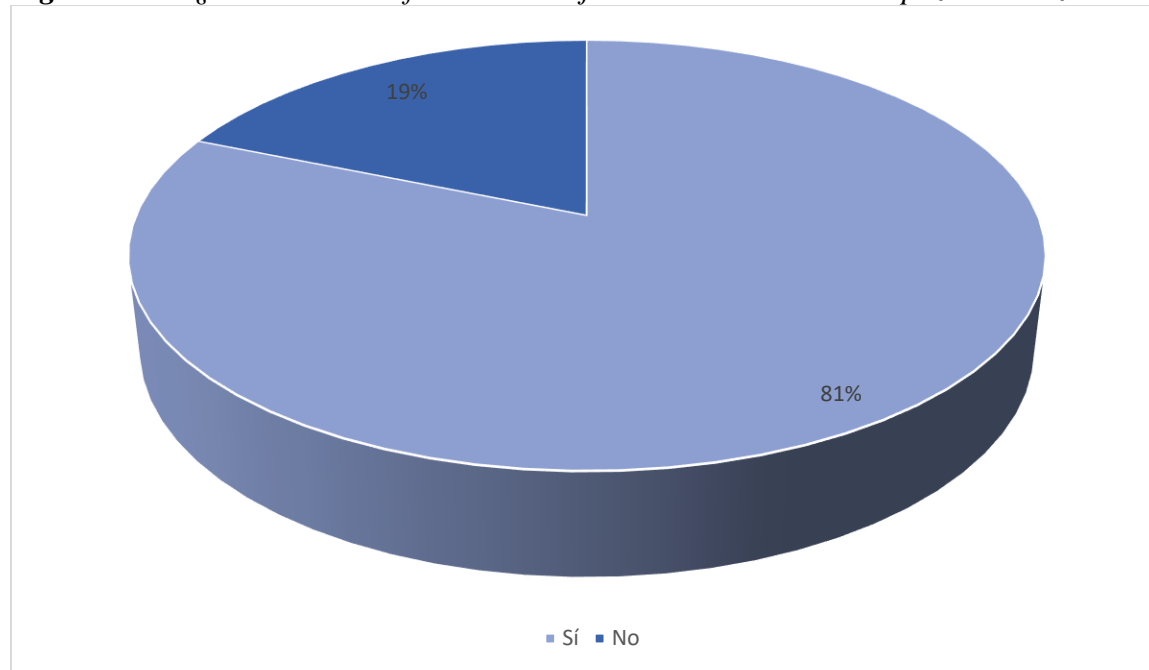
Ante la pregunta de si al realizar teletrabajo se ha sentido aislado del grupo de trabajo el 69% indicó no sentirse aislado por el contrario en 31% indicó que en algún momento si experimentó ese sentimiento de aislamiento de su grupo de trabajo.

**Tabla N°33** ¿Las relaciones familiares mejoraron cuando usted empezó a realizar teletrabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Las relaciones familiares mejoraron cuando usted empezó a realizar teletrabajo?	Sí	13	81%
	No	3	19%
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

**Figura N° 39** ¿Las relaciones familiares mejoraron cuando usted empezó a realizar teletrabajo?



Fuente:

Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

Las personas encuestadas manifestaron en un 81% que las relaciones interfamiliares mejoraron en el sentido de que pueden acomodar los tiempos más fácilmente, por el contrario un 19% manifestó no sentir que sus relaciones familiares mejoraran al estar en la modalidad de teletrabajo.

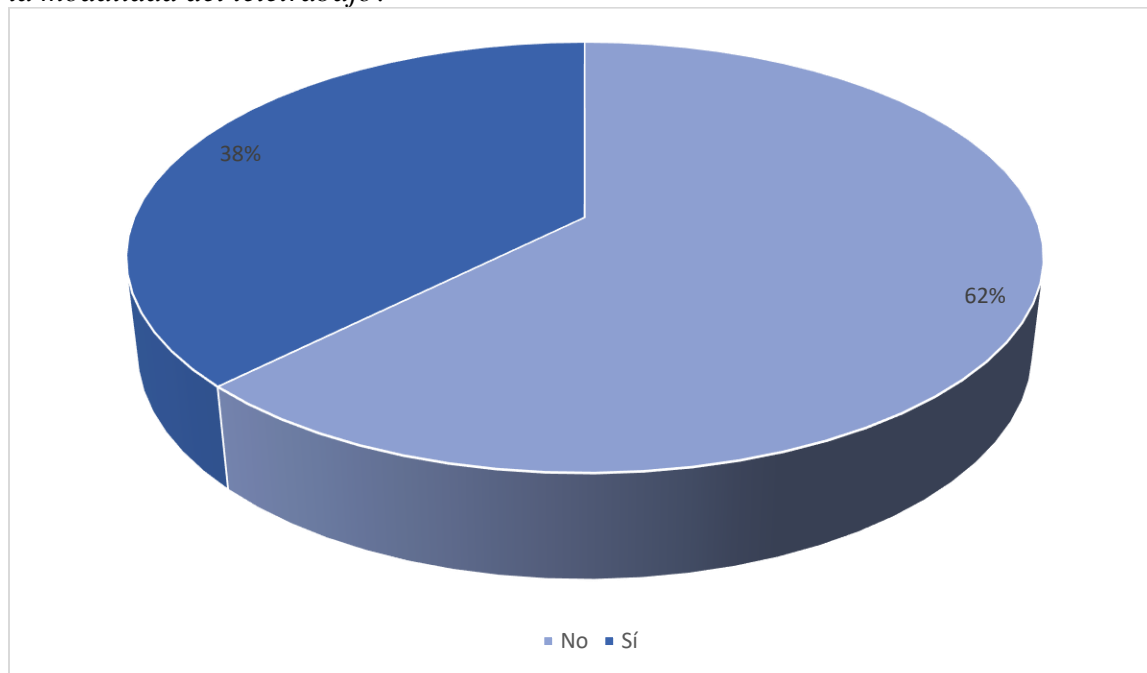


**Tabla N°34** ¿Cree que la unión del grupo de trabajo se perdió en el momento que se implementó la modalidad del teletrabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cree que la unión del grupo de trabajo se perdió en el momento que se implementó la modalidad del teletrabajo?	No	10	62%
	Sí	6	38%
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

**Figura N° 40** ¿Cree que la unión del grupo de trabajo se perdió en el momento que se implementó la modalidad del teletrabajo?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

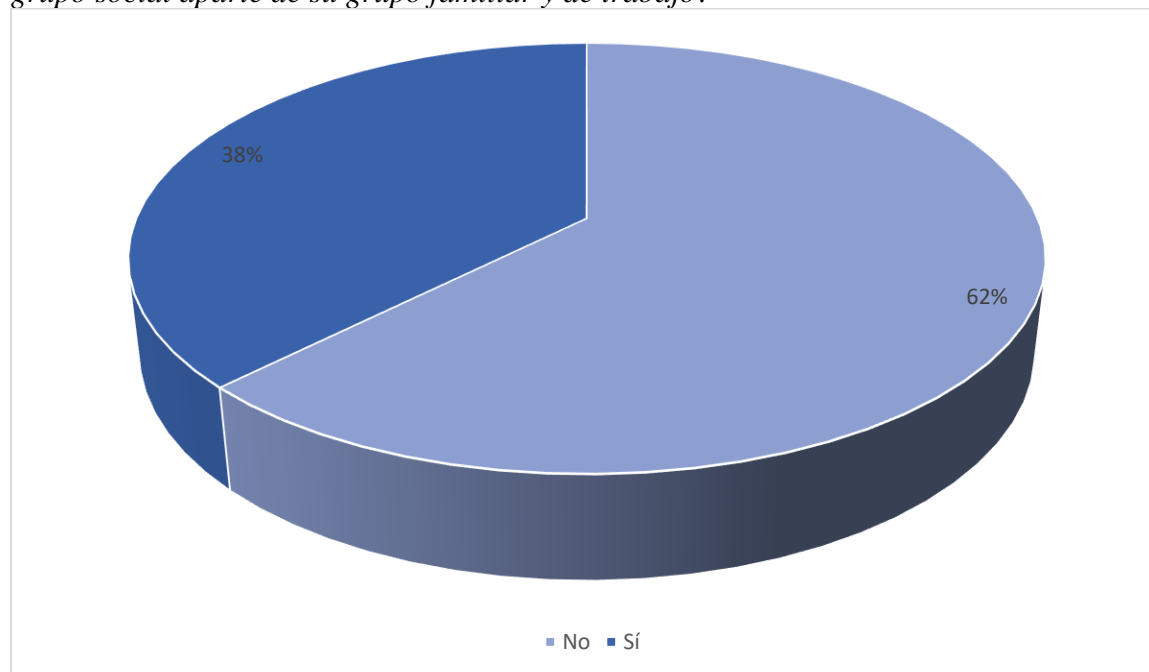
Un 62% de las personas encuestadas indicaron que la unión de grupo no se perdió al estar en la modalidad de teletrabajo contra un 38% que indicó que sí se perdió la unión de grupo o lo que ellos conocían como unión durante todo este tiempo.

**Tabla N°35** ¿El estar bajo la modalidad de teletrabajo le ayudó a interactuar con algún otro grupo social aparte de su grupo familiar y de trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿El estar bajo la modalidad de teletrabajo le ayudó a interactuar con algún otro grupo social aparte de su grupo familiar y de trabajo?	No	10	62%
	Sí	6	38%
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

**Figura N° 41** ¿El estar bajo la modalidad de teletrabajo le ayudó a interactuar con algún otro grupo social aparte de su grupo familiar y de trabajo?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

El 61% de las personas encuestadas no lograron integrarse con otro grupo social aparte de su familia y compañeros de trabajo mayormente indicaron a causa del confinamiento por la pandemia del COVID-19 sin embargo un 38% sí logro interactuar con otros grupos sociales como compañeros de estudio y congregaciones religiosas de forma virtual en cada caso.

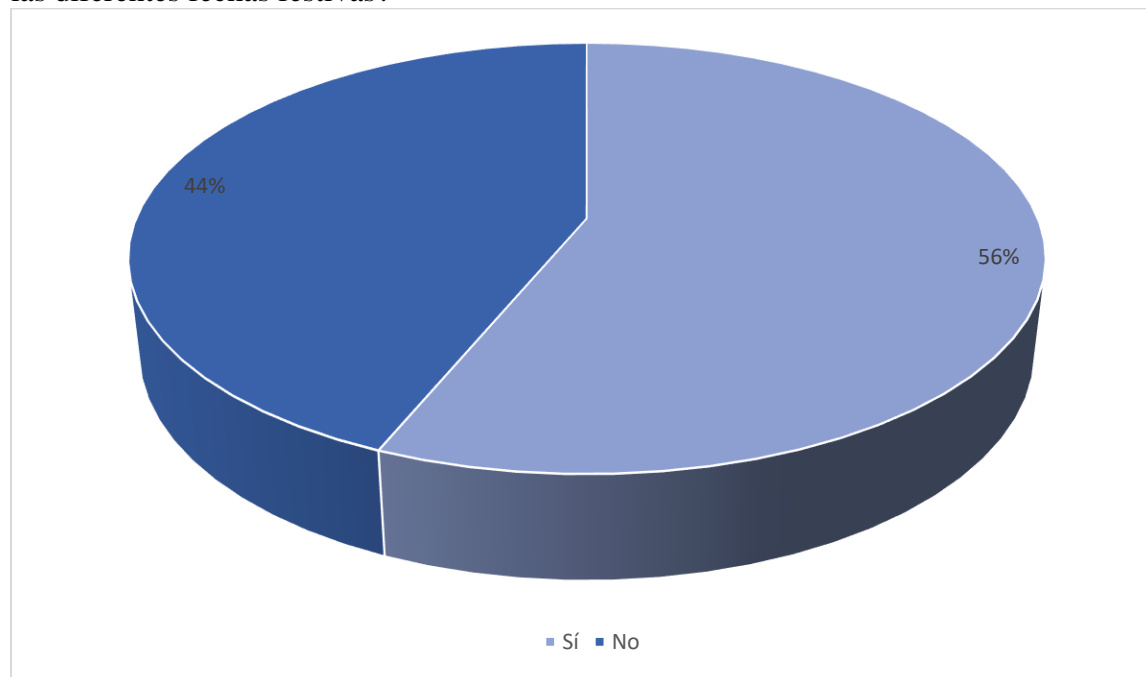
## Estima

**Tabla N°36** ¿En su grupo de trabajo se organizaron de forma virtual durante el año para celebrar las diferentes fechas festivas?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿En su grupo de trabajo se organizaron de forma virtual durante el año para celebrar las diferentes fechas festivas?	Sí	9	56%
	No	7	44%
Total		16	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

**Figura N° 42** ¿En su grupo de trabajo se organizaron de forma virtual durante el año para celebrar las diferentes fechas festivas?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022

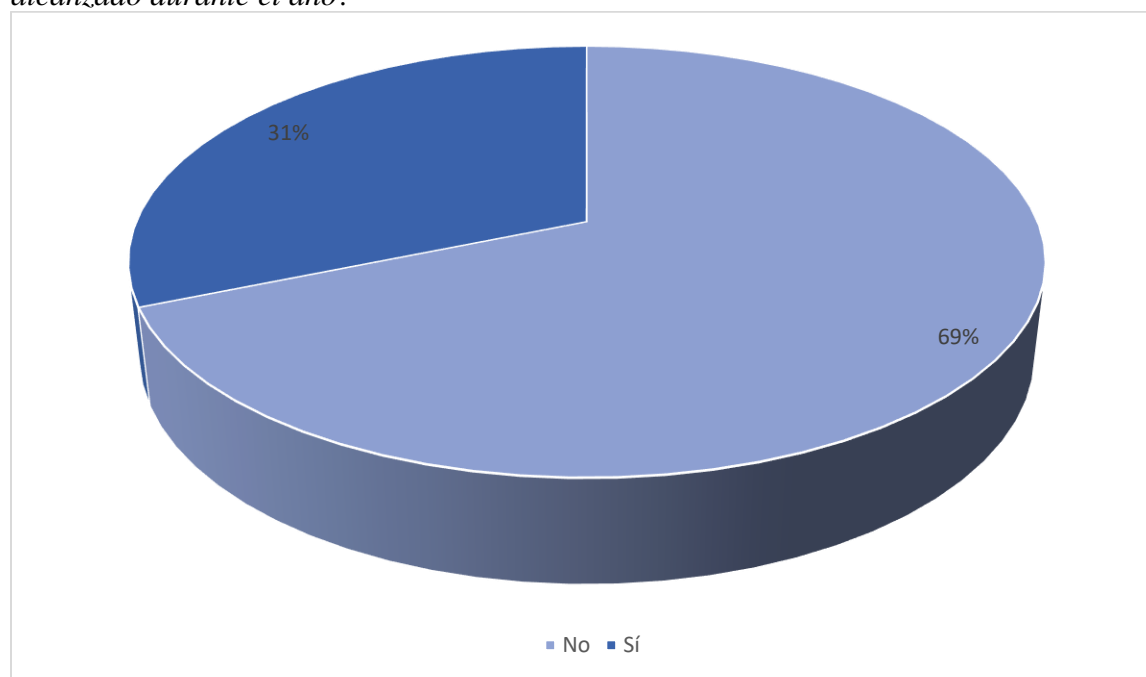
En relación con la pregunta si el grupo de trabajo se organizó para celebrar las diferentes fechas festivas del año de forma virtual el 56% indicaron que sí se realizaron y participaron contra un 44% indicó que no realizaron y no participaron.

**Tabla N°37** ¿En su grupo de trabajo se han realizado reconocimientos por algún logro alcanzado durante el año?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿En su grupo de trabajo se han realizado reconocimientos por algún logro alcanzado durante el año?	No	11	69%
	Sí	5	31%
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

**Figura N° 43** ¿En su grupo de trabajo se han realizado reconocimientos por algún logro alcanzado durante el año?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

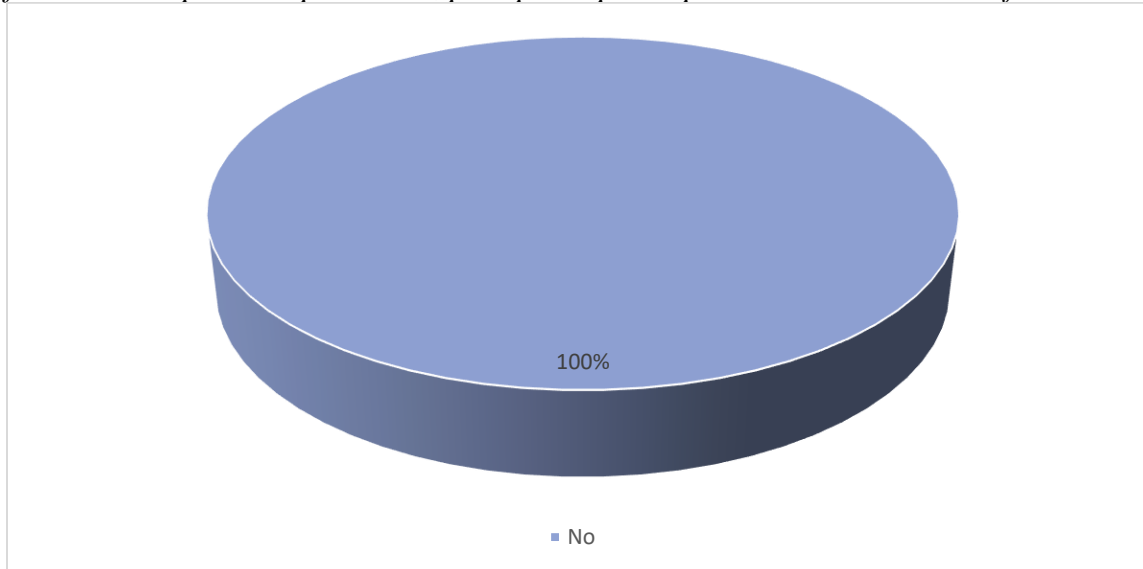
De la muestra encuestada un 69% indicó no haber recibido algún tipo de reconocimiento por algún logro alcanzado y un 31% indicó sí haber recibido reconocimiento por los logros alcanzados, pero como observación indicaron que de forma grupal, durante el año.

**Tabla N°38** ¿Usted considera que al estar teletrabajando está en desventaja con respecto a los funcionarios que están presencial, para poder participar en ascensos dentro o fuera de la oficina?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Usted considera que al estar teletrabajando está en desventaja con respecto a los funcionarios que están presencial, para poder participar en ascensos dentro o fuera de la oficina?	No	16	100%
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

**Figura N° 44** ¿Usted considera que al estar teletrabajando está en desventaja con respecto a los funcionarios que están presencial, para poder participar en ascensos dentro o fuera de la oficina?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

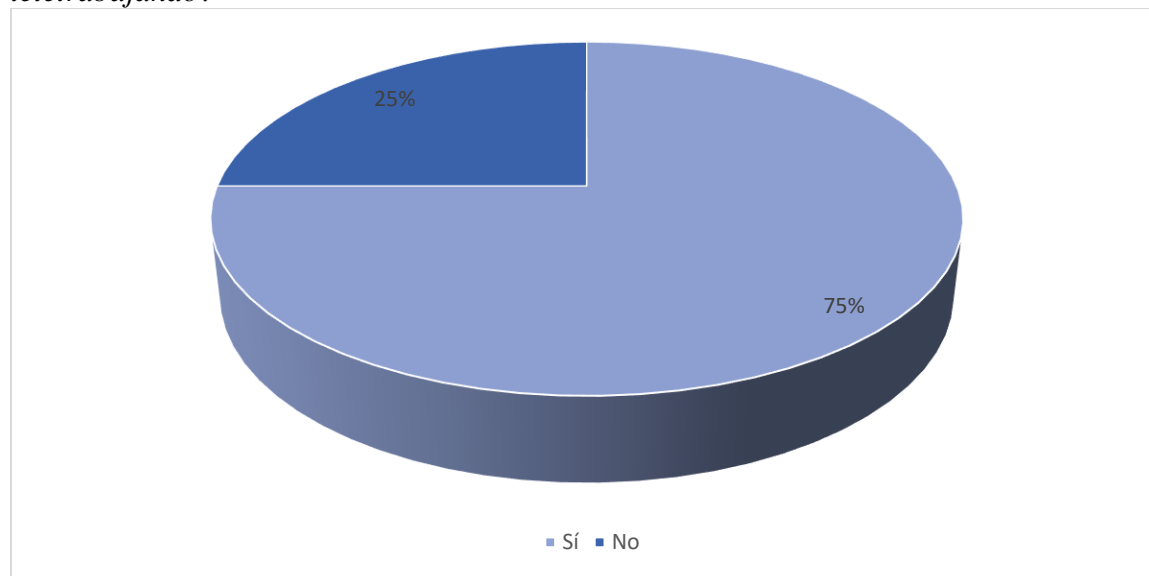
De la muestra encuestada un 100 % respondió que no se han sentido en desventaja por estar teletrabajando en relación con los compañeros que se encuentran de forma presencial, indican que están en igualdad de condiciones para participar en ascensos fuera o dentro del departamento siempre y cuando cumplan con los requisitos.

**Tabla N°39** ¿Su núcleo familiar experimentó mayor felicidad en el tiempo que usted se encuentra teletrabajando?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su núcleo familiar experimentó mayor felicidad en el tiempo que usted se encuentra teletrabajando?	Sí	12	75%
	No	4	25%
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

**Figura N° 45** ¿Su núcleo familiar experimentó mayor felicidad en el tiempo que usted se encuentra teletrabajando?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

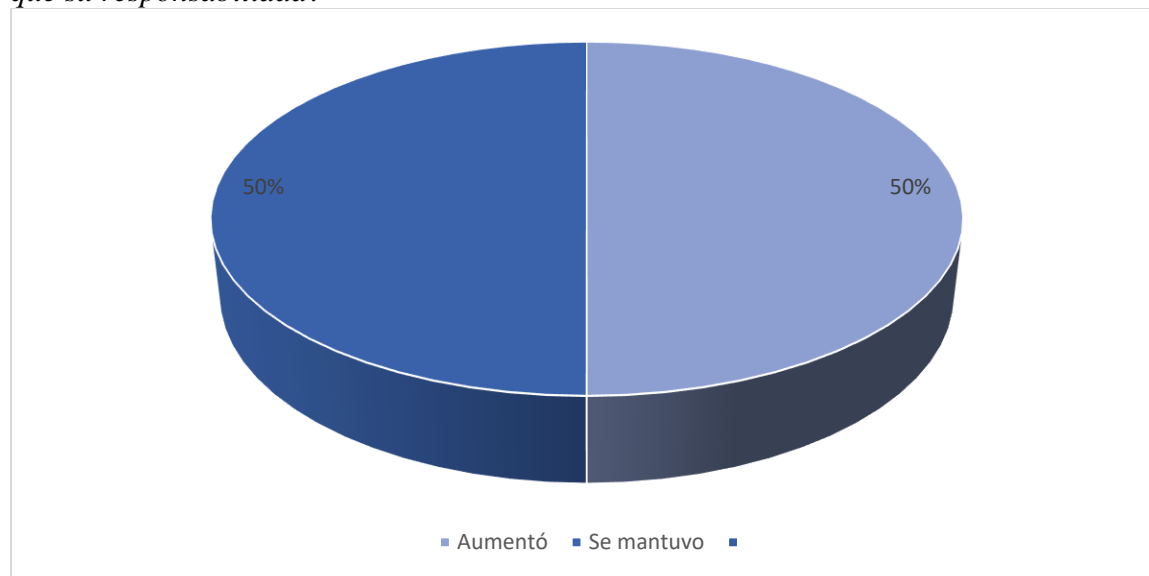
Para la pregunta de si el núcleo familiar experimentó mayor felicidad en el tiempo que estuvo bajo la modalidad de teletrabajo la muestra encuestada en un 75% respondió que sí experimentó mayor felicidad contra un 25% que indicó no a ver experimentado ese sentimiento.

**Tabla N°40** ¿Durante el tiempo que ha trabajado bajo la modalidad de teletrabajo considera que su responsabilidad?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Durante el tiempo que ha trabajado bajo la modalidad de teletrabajo considera que su responsabilidad?	Aumentó	8	50%
	Se mantuvo	8	50%
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

**Figura N° 46** ¿Durante el tiempo que ha trabajado bajo la modalidad de teletrabajo considera que su responsabilidad?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

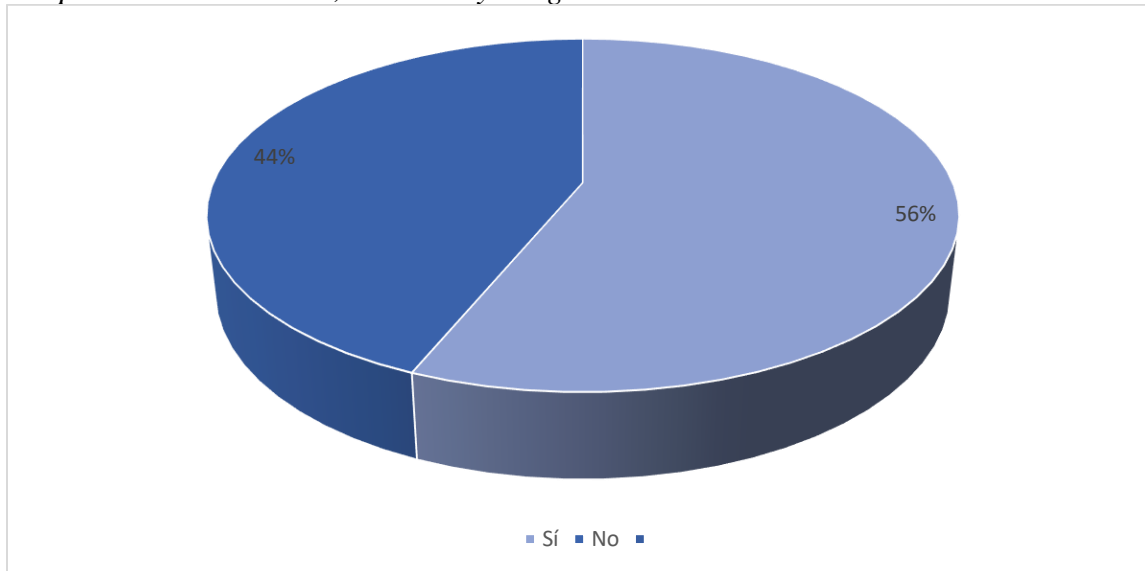
El 50% de la muestra encuestada manifestó que sus obligaciones aumentaron bajo la modalidad de teletrabajo, sin embargo, el otro 50% de la muestra indicó que las responsabilidades se mantuvieron mientras realizaban teletrabajo.

**Tabla N°41** ¿Con la implementación del teletrabajo usted ha tenido más tiempo para poder compartir con su Familia, mascotas y amigos?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Con la implementación del teletrabajo usted ha tenido más tiempo para poder compartir con su Familia, mascotas y amigos?	Sí	9	56%
	No	7	44%
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

**Figura N° 47** ¿Con la implementación del teletrabajo usted ha tenido más tiempo para poder compartir con su Familia, mascotas y amigos?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

Con respecto a la pregunta si usted ha mantenido más tiempo para poder compartir con la familia, mascotas y amigos, el 56% sí pudo dedicar más tiempo a sus seres queridos mientras se encontraba realizando teletrabajo, contra un 44% que manifestó que no ha logrado tener el suficiente tiempo para poder disfrutar más con la familia.



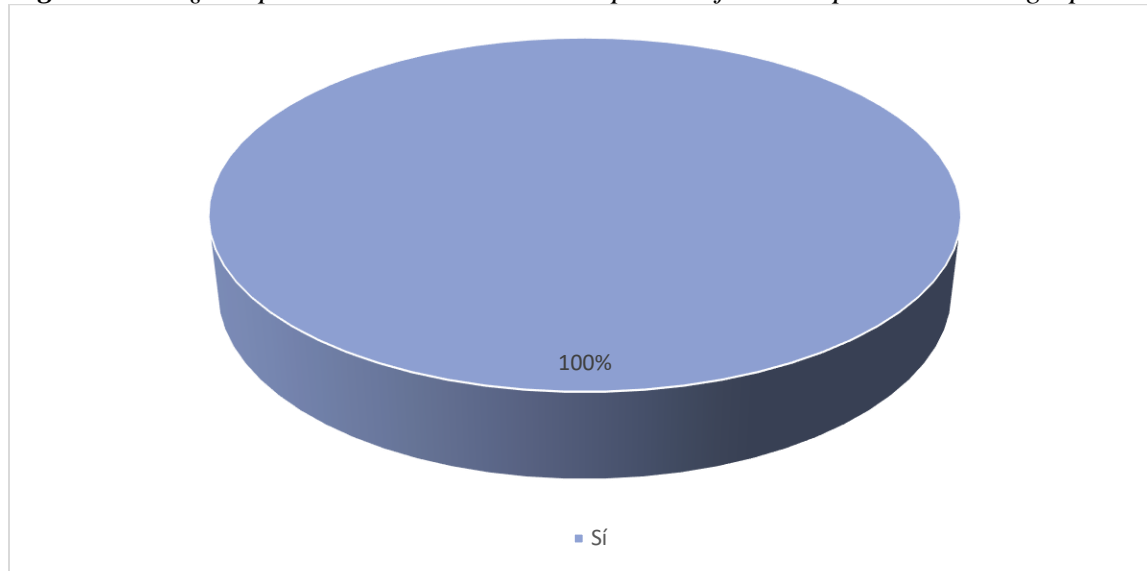
## Autorrealización

**Tabla N°42** ¿Su opinión es tomada en cuenta para mejorar los procesos de su grupo de trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su opinión es tomada en cuenta para mejorar los procesos de su grupo de trabajo?	Sí	16	100%
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

**Figura N° 48** ¿Su opinión es tomada en cuenta para mejorar los procesos de su grupo de trabajo?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

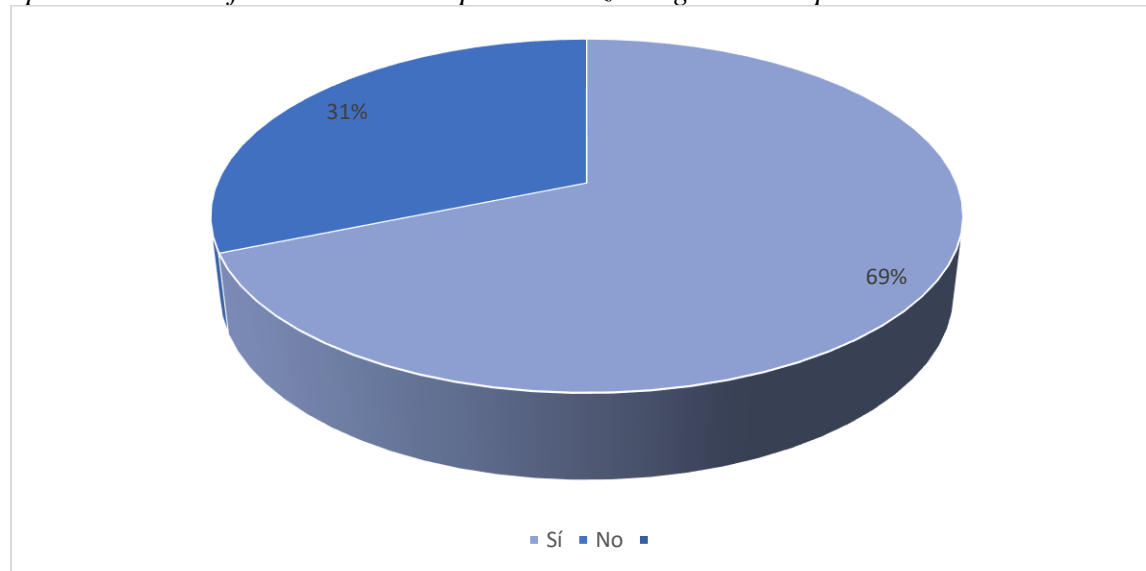
Ante la consulta de si su opinión es tomada en cuenta para mejorar los procesos de su grupo de trabajo el 100% de las personas encuestadas indicaron que sí se habían tomado en cuenta sus opiniones para mejorar los procesos en el tiempo que se encontraron teletrabajando.

**Tabla N°43** ¿Durante la pandemia por el COVID-19 y bajo la modalidad del teletrabajo, usted aprovechó el confinamiento social para alcanzar alguna meta personal?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Durante la pandemia por el COVID-19 y bajo la modalidad del teletrabajo, usted aprovechó el confinamiento social para alcanzar alguna meta personal?	Sí	11	69%
	No	5	31%
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

**Figura N° 49** ¿Durante la pandemia por el COVID-19 y bajo la modalidad del teletrabajo, usted aprovechó el confinamiento social para alcanzar alguna meta personal?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

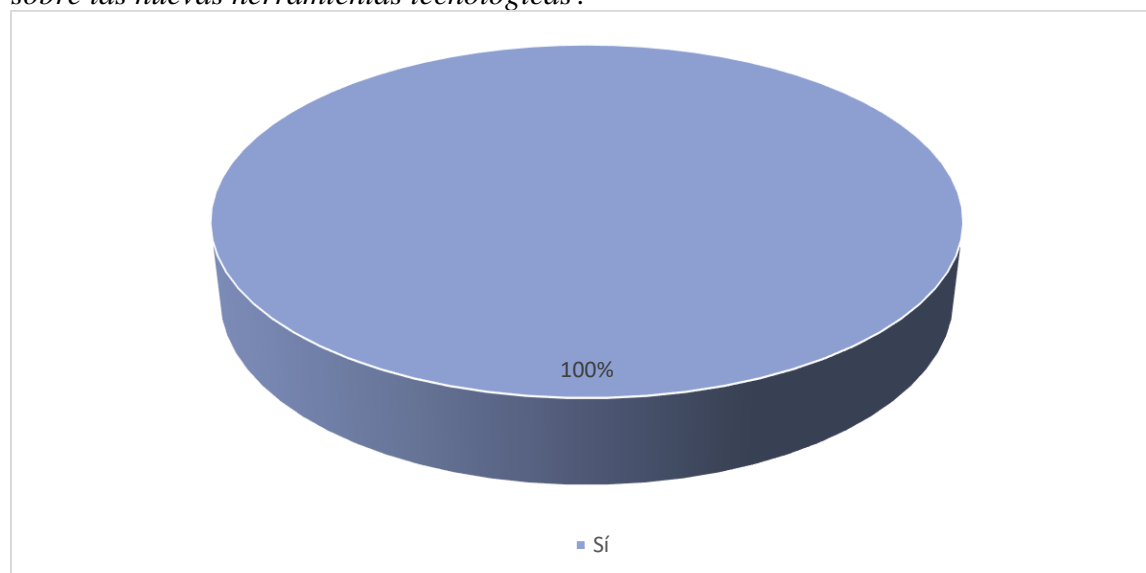
Ante la pregunta si su opinión es tomada en cuenta para mejorar los procesos de su grupo de trabajo el 100% de las personas encuestadas indicaron que sí se habían tomado en cuenta sus opiniones para mejorar los procesos en el tiempo que se encontraron teletrabajando.

**Tabla N°44** ¿Durante la implementación del teletrabajo se vio en la necesidad de aprender más sobre las nuevas herramientas tecnológicas?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Durante la implementación del teletrabajo se vio en la necesidad de aprender más sobre las nuevas herramientas tecnológicas?	Sí	16	100%
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

**Figura N° 50** ¿Durante la implementación del teletrabajo se vio en la necesidad de aprender más sobre las nuevas herramientas tecnológicas?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

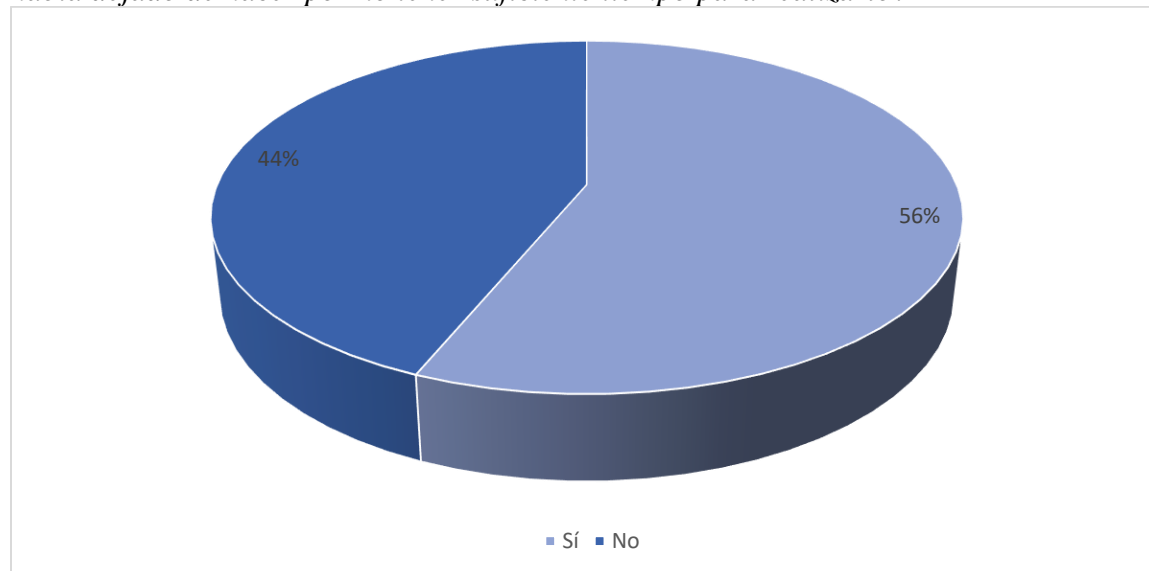
La pregunta planteada sobre si con la implementación del teletrabajo se vio en la necesidad de aprender más sobre las nuevas herramientas tecnológicas el 100% de las personas encuestadas coincidieron con un sí ya que al estar teletrabajando la mayoría de las actividades se realizaron de forma virtual.

**Tabla N°45** ¿Con la implementación del teletrabajo ha logrado retomar algún pasatiempo que había dejado de hacer por no tener suficiente tiempo para realizarlo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Con la implementación del teletrabajo ha logrado retomar algún pasatiempo que había dejado de hacer por no tener suficiente tiempo para realizarlo?	Sí	9	56%
	No	7	44%
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

**Figura N° 51** ¿Con la implementación del teletrabajo ha logrado retomar algún pasatiempo que había dejado de hacer por no tener suficiente tiempo para realizarlo?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

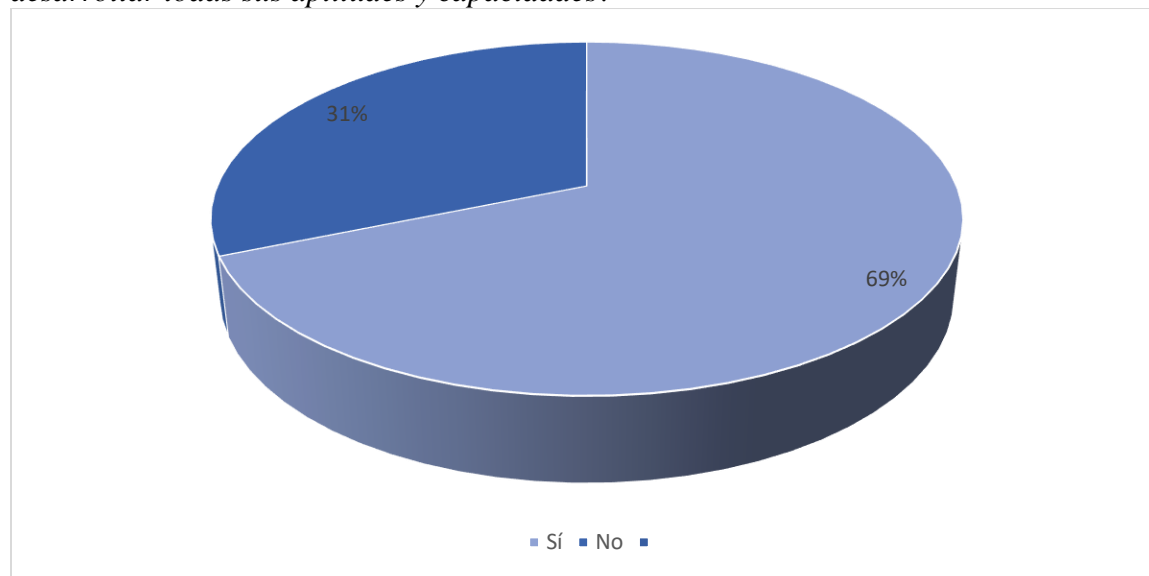
Se consulta si con la modalidad de teletrabajo logró retomar algún pasatiempo que había dejado de hacer por falta de tiempo el 56% de la muestra indicó que sí logró retomar su pasatiempo entre los que se mencionaron están los ejercicios y tocar un instrumento musical, por el contrario, el 44% indicó que no.

**Tabla N°46** ¿Cree que la modalidad del teletrabajo ha contribuido para que usted pueda desarrollar todas sus aptitudes y capacidades?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cree que la modalidad del teletrabajo ha contribuido para que usted pueda desarrollar todas sus aptitudes y capacidades?	Sí	11	69%
	No	5	31%
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

**Figura N° 52** ¿Cree que la modalidad del teletrabajo ha contribuido para que usted pueda desarrollar todas sus aptitudes y capacidades?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

Según la pregunta que indica si el teletrabajo le ha ayudado a desarrollar todas sus aptitudes y capacidades un 69% indicó que sí, ya que no tiene un control constante de una supervisión lo que los hace más autónomos en sus tareas y no tan dependientes y el 31% considera que no ha logrado desarrollar todas sus capacidades al estar en teletrabajo.

#### IV. VARIABLE 3: Medidas de Salud Ocupacional

##### INDICADOR 3: Guía de Salud Ocupacional y prevención de los riesgos en el

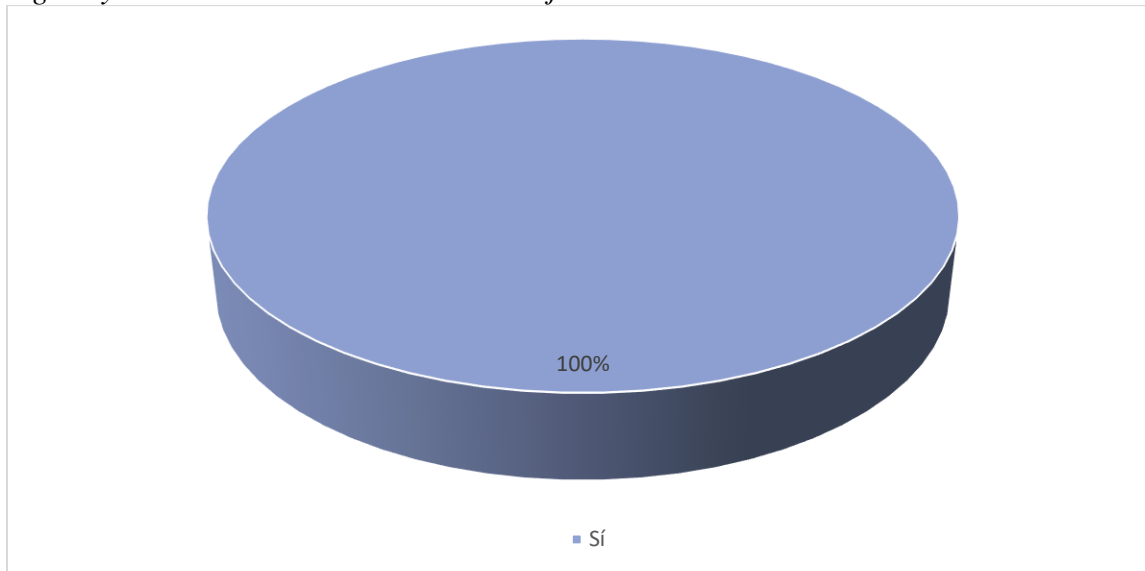
##### Teletrabajo

**Tabla N°47** ¿Cuenta usted con un área de trabajo para poder realizar sus tareas de una forma segura y cómoda cuando está en teletrabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuenta usted con un área de trabajo para poder realizar sus tareas de una forma segura y cómoda cuando está en teletrabajo?	Sí	16	100%
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

**Figura N° 53** ¿Cuenta usted con un área de trabajo para poder realizar sus tareas de una forma segura y cómoda cuando está en teletrabajo?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

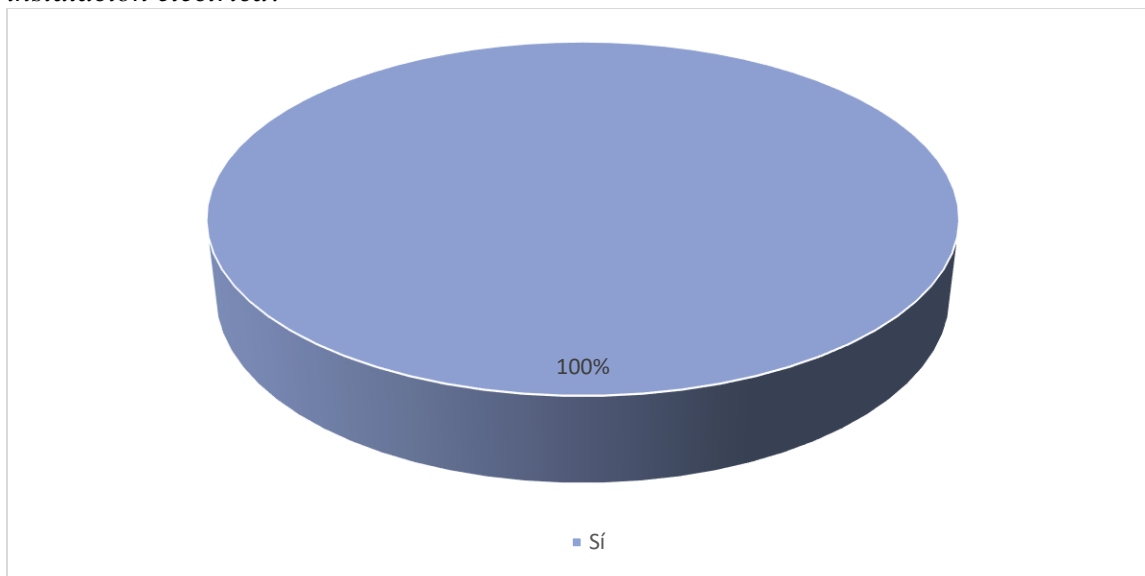
Las personas encuestadas coinciden en un 100% que sí tienen un lugar seguro y cómodo para realizar sus tareas cuando está teletrabajando.

**Tabla N°48** ¿Considera que el lugar donde usted realiza teletrabajo cuenta con una buena instalación eléctrica?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que el lugar donde usted realiza teletrabajo cuenta con una buena instalación eléctrica?	Sí	16	100%
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

**Figura N° 54** ¿Considera que el lugar donde usted realiza teletrabajo cuenta con una buena instalación eléctrica?



Fuente:

Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

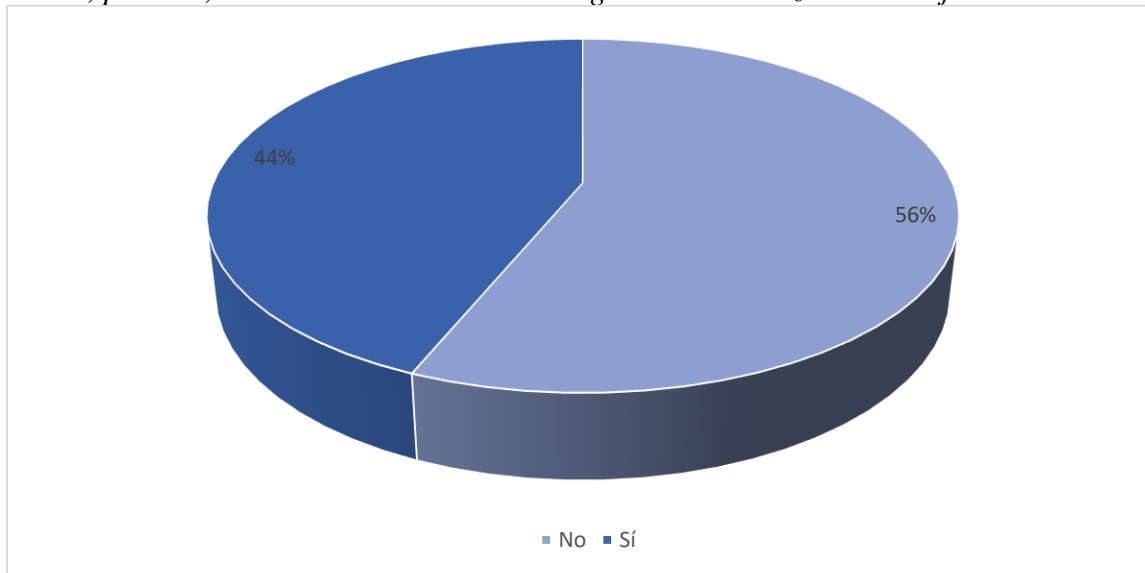
En relación con la pregunta si al realizar teletrabajo cuentan con una buena instalación eléctrica el 100% de la muestra contestó que sí, ya que la mayoría realiza teletrabajo desde sus casas de habitación.

**Tabla N°49** ¿Usted ha identificado los riesgos debido a superficies irregulares o dañadas como techos, paredes, escaleras o ventanas en el lugar donde realiza teletrabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Usted ha identificado los riesgos debido a superficies irregulares o dañadas como techos, paredes, escaleras o ventanas en el lugar donde realiza teletrabajo?	No	9	56%
	Sí	7	44%
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

**Figura N° 55** ¿Usted ha identificado los riesgos debido a superficies irregulares o dañadas como techos, paredes, escaleras o ventanas en el lugar donde realiza teletrabajo?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

Con respecto a la pregunta, si habían identificados los riesgos debido a superficies irregulares o dañadas como techos, paredes, escaleras o ventanas en el lugar donde realiza teletrabajo, el 56% indicó que no lo había hecho, solo un 44% indicó sí tenerlos tenía identificados.

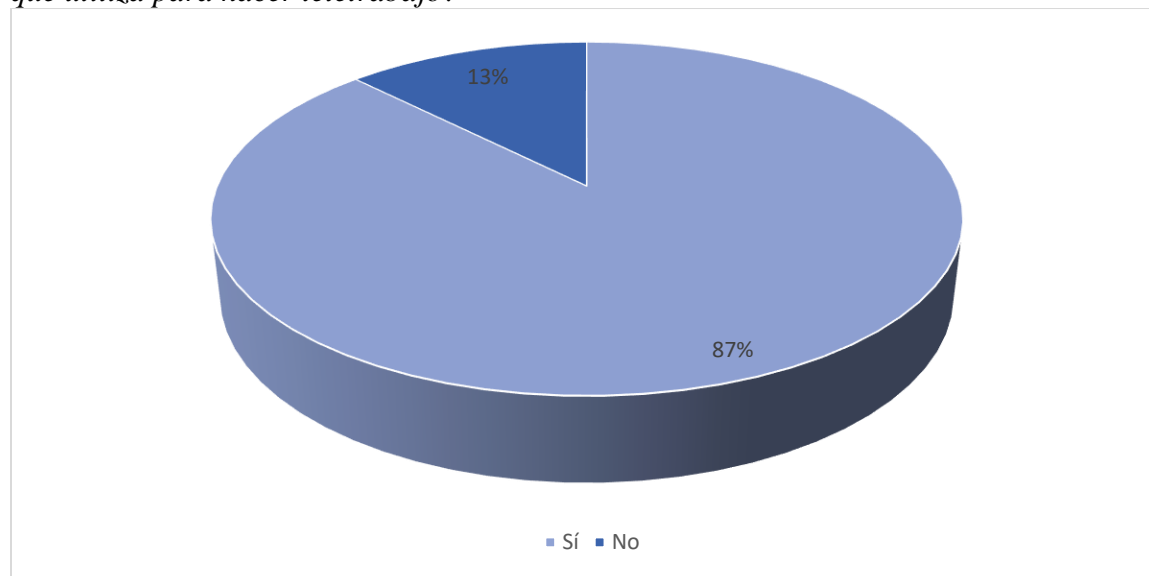


**Tabla N°50** ¿Utiliza usted una regleta para no sobrecargar el tomacorriente de los dispositivos que utiliza para hacer teletrabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Utiliza usted una regleta para no sobrecargar el tomacorriente de los dispositivos que utiliza para hacer teletrabajo?	Sí	14	56%
	No	2	44%
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

**Figura N° 56** ¿Utiliza usted una regleta para no sobrecargar el tomacorriente de los dispositivos que utiliza para hacer teletrabajo?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

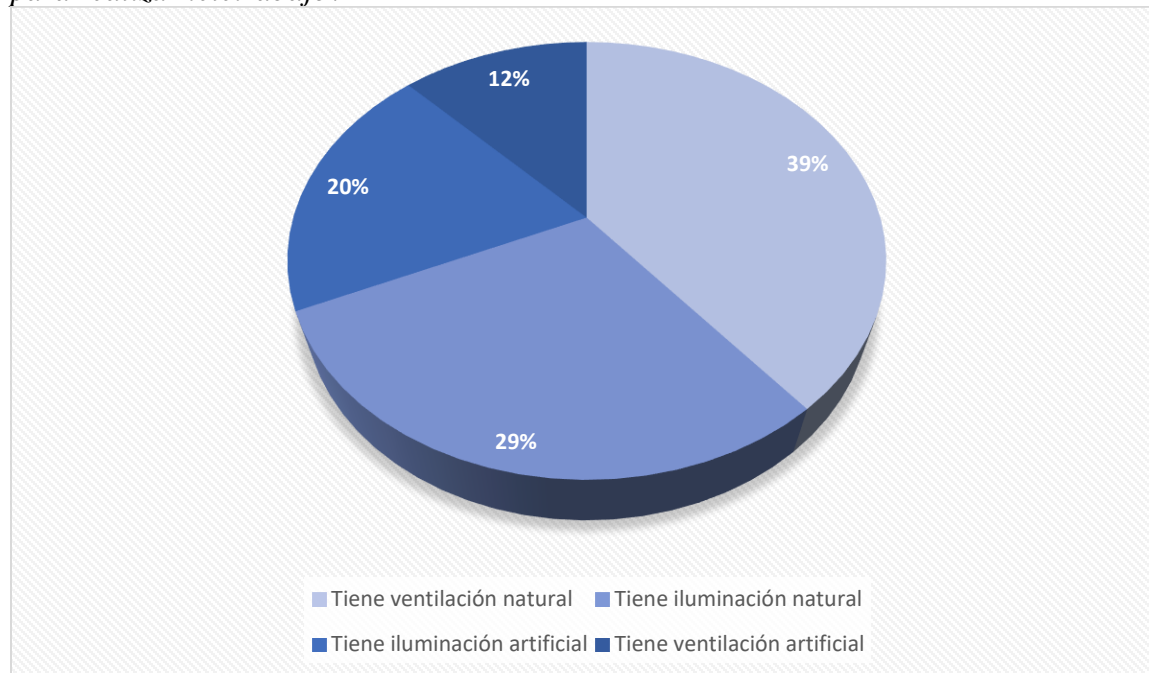
En la pregunta realizada sobre si utilizaban una regleta para no sobrecargar los dispositivos, el 87% respondió que, sí tenía una en uso, mientras realizaban teletrabajo y un 13% indicó no tener una regleta para conectar los dispositivos.

**Tabla N°51** ¿Qué tipo de iluminación y ventilación tiene el espacio físico que acondicionó para realizar teletrabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Qué tipo de iluminación y ventilación tiene el espacio físico que acondicionó para realizar teletrabajo?	Tiene ventilación natural	16	39%
	Tiene iluminación natural.	12	29%
	Tiene iluminación artificial	8	20%
	Tiene ventilación artificial	5	12%
<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

**Figura N° 57** ¿Qué tipo de iluminación y ventilación tiene el espacio físico que acondicionó para realizar teletrabajo?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

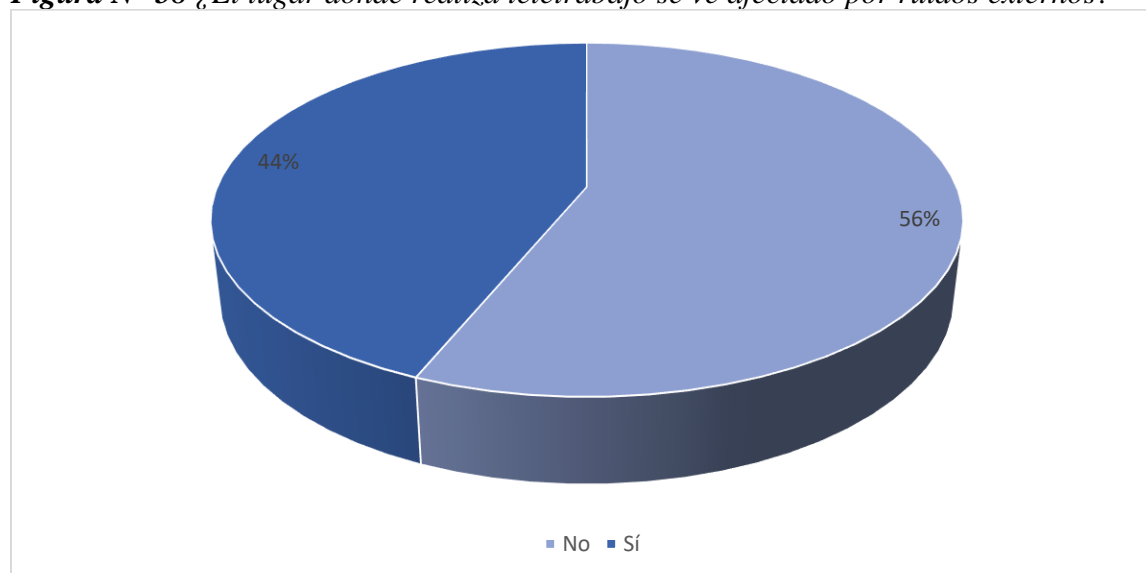
Para la pregunta sobre qué tipo de iluminación utiliza a la hora de realizar teletrabajo el 39% manifestaron utilizar ventilación natural, el 29% utiliza iluminación natural, el 20% utiliza iluminación artificial y el 12% de los encuestados indicaron utilizar ventilación artificial, lo que se puede destacar es el ahorro de energía que realiza la mayoría de los encuestados.

**Tabla N°52** ¿El lugar donde realiza teletrabajo se ve afectado por ruidos externos?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿El lugar donde realiza teletrabajo se ve afectado por ruidos externos?	No	9	56%
	Si	7	44%
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

**Figura N° 58** ¿El lugar donde realiza teletrabajo se ve afectado por ruidos externos?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

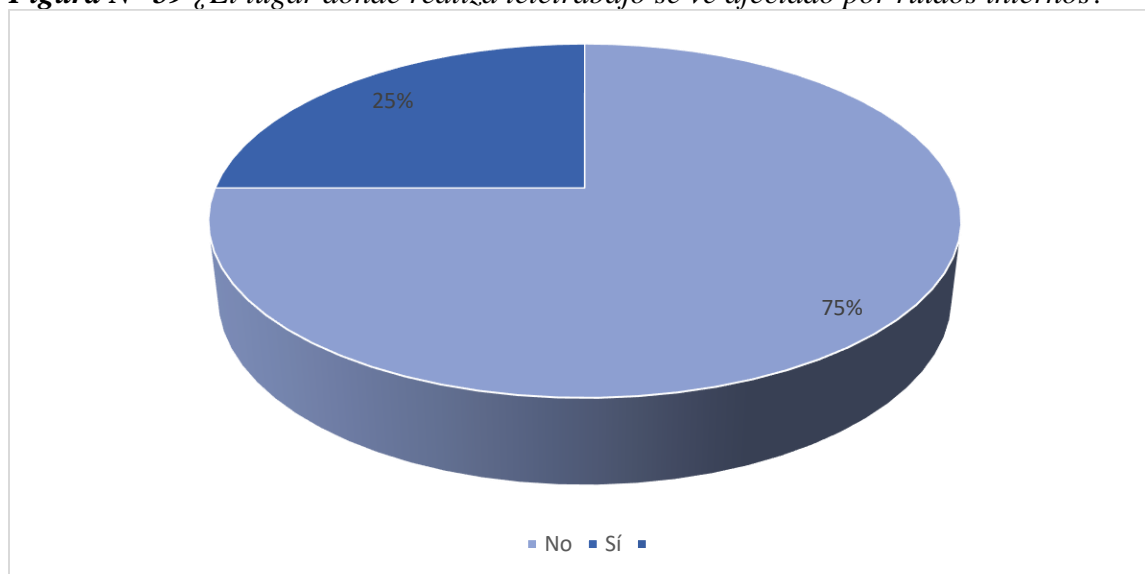
Un 56 % del total de la muestra respondió que no se ve afectado por ruidos externos a la hora de hacer teletrabajo, mientras que un 44% de la muestra indicó sí verse afectado por ruidos externos en su gran mayoría por vendedores con megáfonos y los ladridos de los perros.

**Tabla N°53** ¿El lugar donde realiza teletrabajo se ve afectado por ruidos internos?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿El lugar donde realiza teletrabajo se ve afectado por ruidos internos?	No	12	56%
	Si	4	44%
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

**Figura N° 59** ¿El lugar donde realiza teletrabajo se ve afectado por ruidos internos?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022

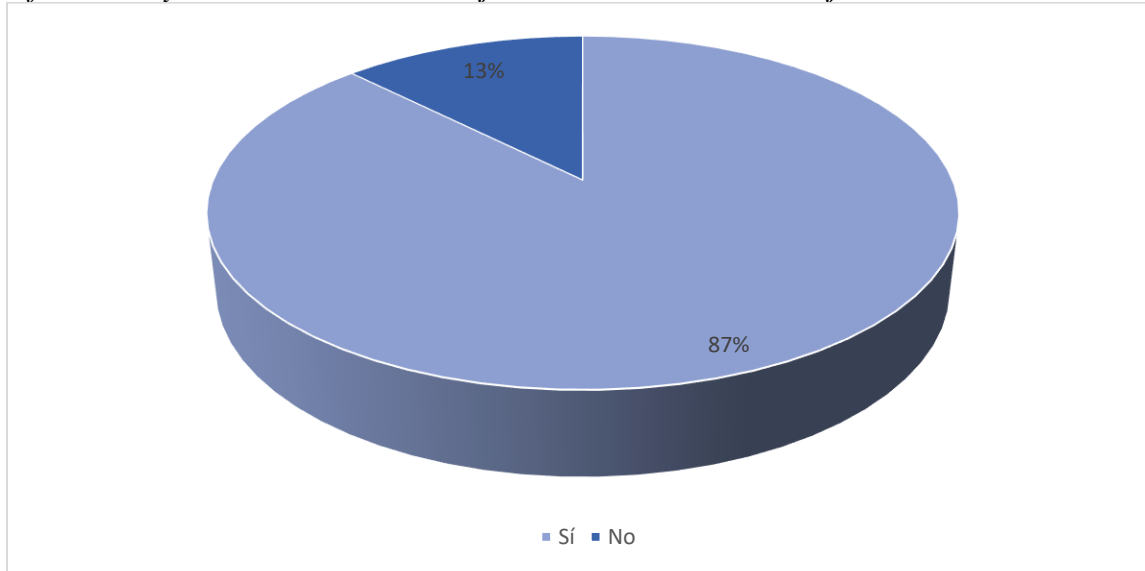
Un 75 % respondió que no se ve afectado por ruidos internos a la hora de hacer teletrabajo, mientras que un 25% de la muestra indicó sí verse afectado por ruidos internos, en su gran mayoría por los ruidos que hacen los miembros de la familia cuando realizan otras actividades cotidianas.

**Tabla N°54** ¿Cuenta con un escritorio con el tamaño adecuado para colocar el equipo informático y los materiales de trabajo cuando realiza teletrabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuenta con un escritorio con el tamaño adecuado para colocar el equipo informático y los materiales de trabajo cuando realiza teletrabajo?	Sí	14	87%
	No	2	13%
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

**Figura N° 60** ¿Cuenta con un escritorio con el tamaño adecuado para colocar el equipo informático y los materiales de trabajo cuando realiza teletrabajo?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

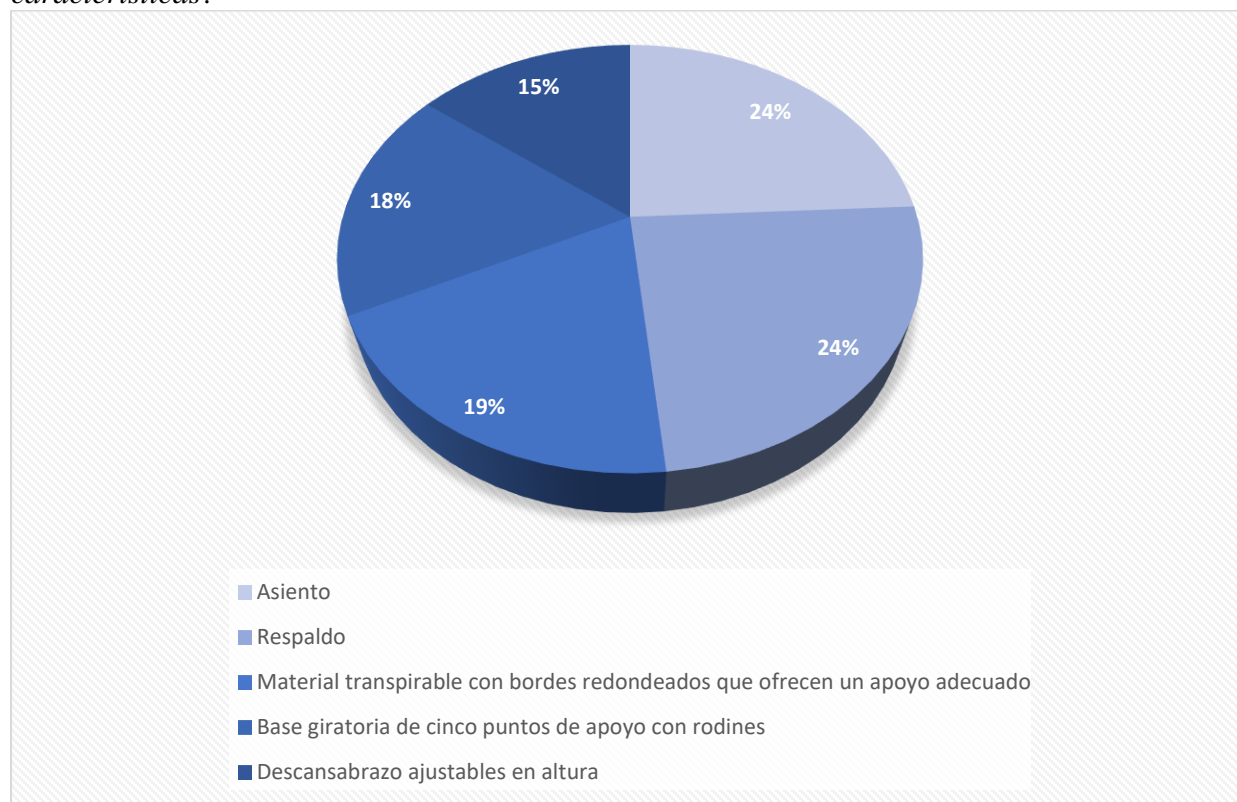
En relación con la pregunta de que si cuenta con un escritorio con el tamaño adecuado para colocar el equipo informático y los materiales de trabajo para realizar teletrabajo el 87% de los encuestados indicaron que sí, mientras que un 13% indicaron que todavía no han podido invertir en un escritorio cómodo para realizar teletrabajo y utilizan el comedor de la casa.

**Tabla N°55** ¿Cuenta usted con una silla para hacer teletrabajo con las siguientes características? Pueda marcar más de una opción.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuenta usted con una silla para hacer teletrabajo con las siguientes características?	Asiento	15	24.%
	Respaldo	15	24%
	Material transpirable con bordes redondeados que ofrece un apoyo adecuado	12	19%
	Base giratoria de cinco puntos de apoyo con rondines	11	18%
	Descansabrazos ajustables en altura	9	15%
<b>Total</b>		<b>62</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

**Figura N° 61** ¿Cuenta usted con una silla para hacer teletrabajo con las siguientes características?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

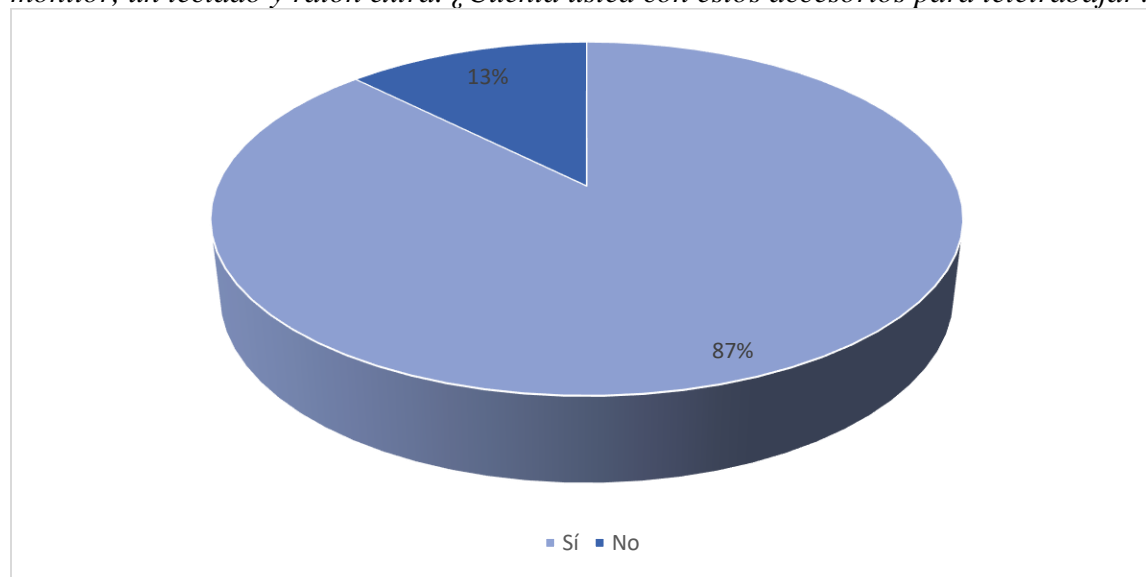
Como se puede determinar un 24% de la muestra indicó que, sí tiene una silla con asiento, un 24% con respaldar adecuado, además el 19% indicó que el material es transpirable un 18% indicó que la base de su silla es giratoria con cinco puntos de apoyo con rondines y un 15% indicaron que los descansabrazos son ajustables a la altura.

**Tabla N°56** Para el uso de la computadora portátil se recomienda utilizar una pantalla de monitor, un teclado y ratón extra. ¿Cuenta usted con estos accesorios para teletrabajar?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Para el uso de la computadora portátil se recomienda utilizar una pantalla de monitor, un teclado y ratón extra. ¿Cuenta usted con estos accesorios para teletrabajar?	Sí	14	87%
	No	2	13%
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

**Figura N° 62** Para el uso de la computadora portátil se recomienda utilizar una pantalla de monitor, un teclado y ratón extra. ¿Cuenta usted con estos accesorios para teletrabajar?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

Con respecto a los accesorios que son recomendables a la hora de utilizar una computadora portátil como lo son una pantalla de monitor, un ratón y un teclado extra, el 87% de la muestra indicó sí tenerlos ya que es más cómodo para trabajar y solo un 13% mencionó no tenerlos porque no los necesita.

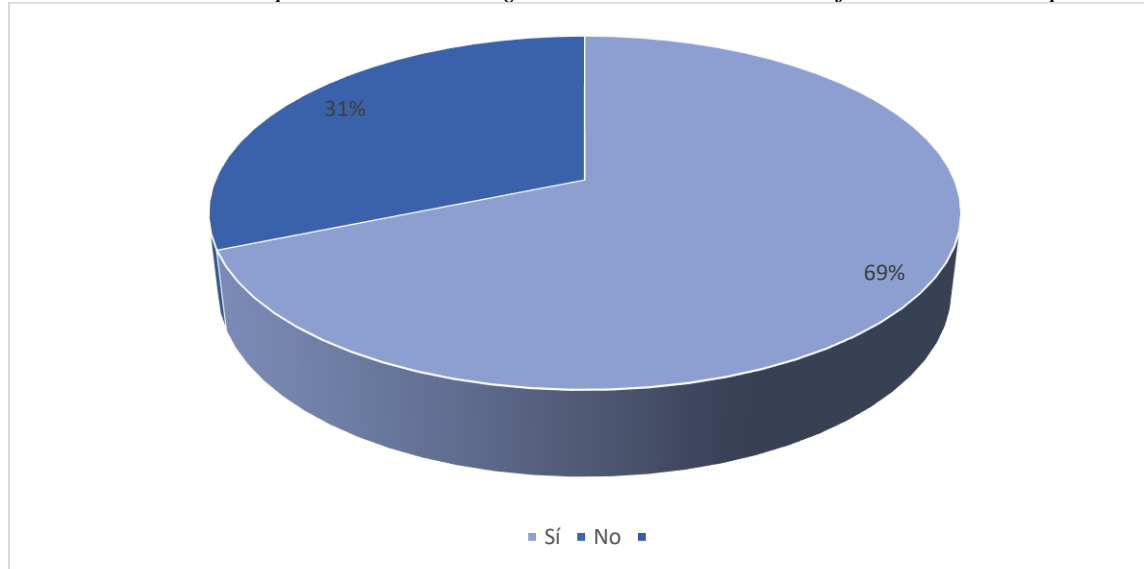
**Tabla N°57** Para el mantenimiento de la salud y prevenir de lesiones osteomusculares se recomienda realizar pausas laborales ¿Realiza usted durante la jornada laboral pausas activas?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Para el mantenimiento de la salud y prevenir de lesiones osteomusculares se recomienda realizar pausas laborales ¿Realiza usted durante la jornada laboral pausas activas?	Sí	11	87%
	No	5	13%
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.



**Figura N° 63** Para el mantenimiento de la salud y prevenir de lesiones osteomusculares se recomienda realizar pausas laborales ¿Realiza usted durante la jornada laboral pausas activas?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022

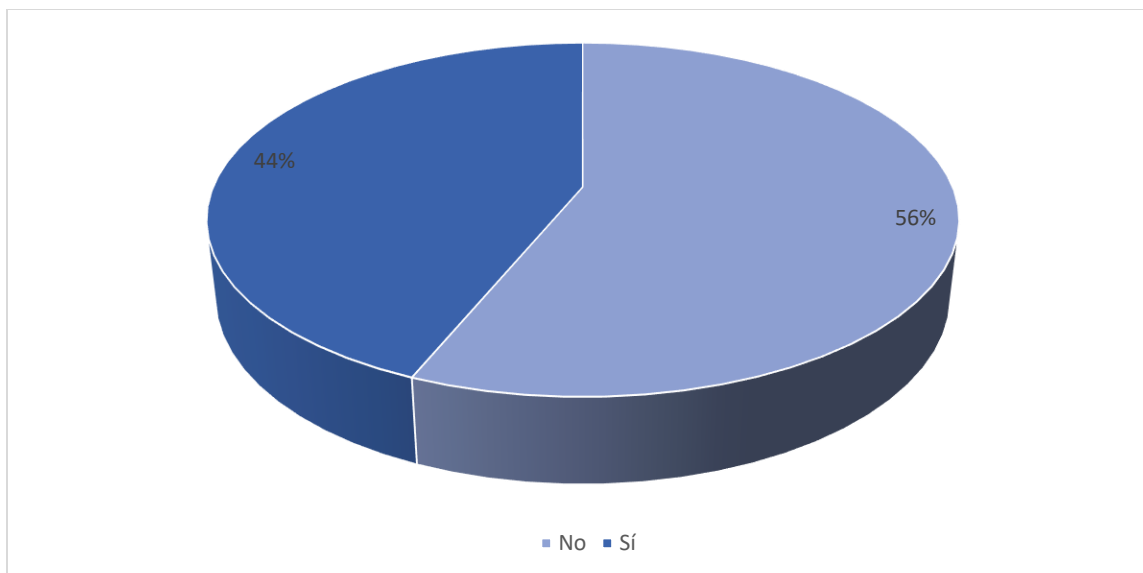
Ante la pregunta que si realizaban pausas activas durante la jornada de teletrabajo un 69% manifestó que sí la realiza y solo un 31% no las realiza por falta de tiempo.

**Tabla N°58** ¿Cómo lo indica la norma, en su departamento le dieron un auto reporte de condiciones de trabajo, antes del inicio de las funciones en la modalidad de teletrabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cómo lo indica la norma, en su departamento le dieron un auto reporte de condiciones de trabajo, antes del inicio de las funciones en la modalidad de teletrabajo?	No	9	56%
	Sí	7	44%
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

**Figura N° 64** ¿Cómo lo indica la norma, en su departamento le dieron un auto reporte de condiciones de trabajo, antes del inicio de las funciones en la modalidad de teletrabajo?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

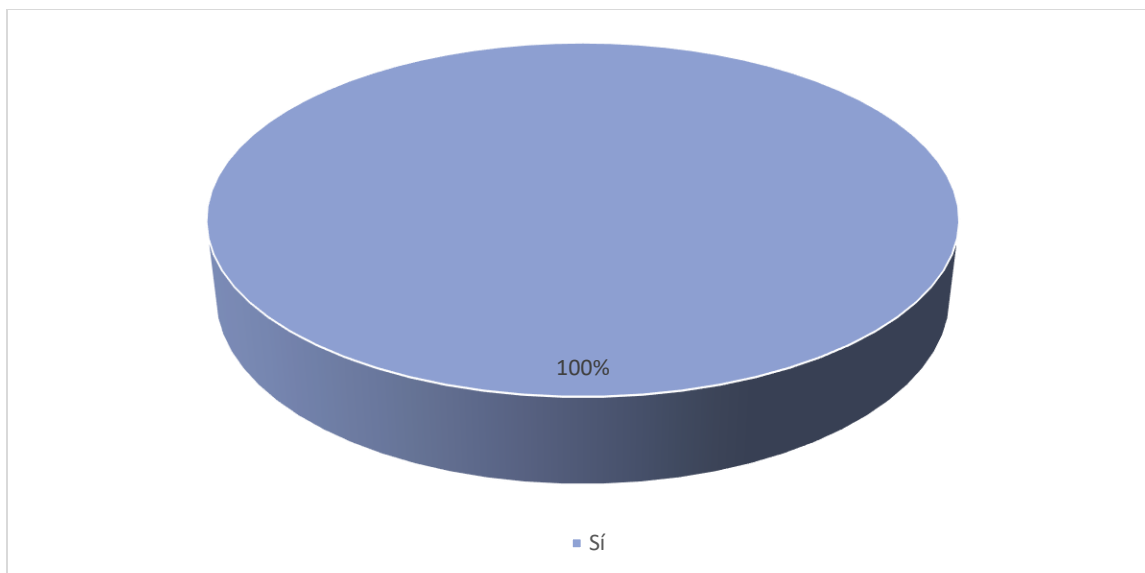
Según la normativa antes de realizar teletrabajo se debe hacer un auto reporte de las condiciones de trabajo, para esta pregunta un 56% de la muestra indicó no haber realizado ningún auto reporte para realizar teletrabajo solamente un 44% manifestó haberlo realizado.

**Tabla N°59** *¿Para prevenir el aislamiento social y el debilitamiento de las relaciones interpersonales a usted se le asignó al menos un día para ir a la oficina?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Para prevenir el aislamiento social y el debilitamiento de las relaciones interpersonales a usted se le asignó al menos un día para ir a la oficina?	Sí	16	100%
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

**Figura N° 65** *¿Para prevenir el aislamiento social y el debilitamiento de las relaciones interpersonales a usted se le asignó al menos un día para ir a la oficina?*



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

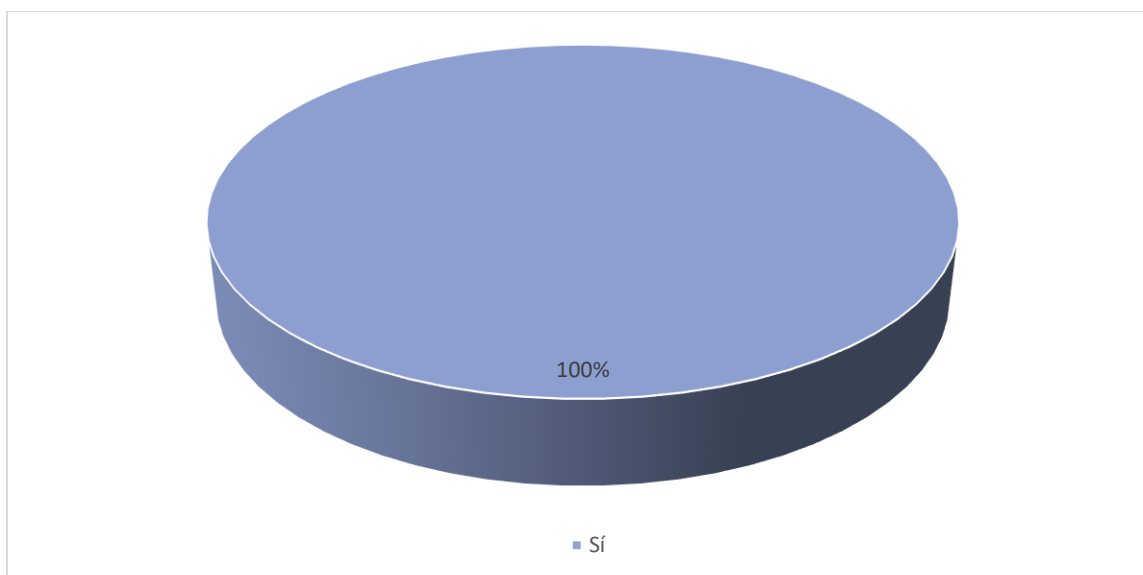
El 100% manifestó que si se le asignó un día para asistir a la oficina siempre y cuando las medidas sanitarias a si lo permitan. con el fin de prevenir el aislamiento social a pesar de la pandemia por el COVID-19.

**Tabla N°60** *¿Si el teletrabajo se queda como una opción permanente en el departamento, usted estaría dispuesto a seguir teletrabajando?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Si el teletrabajo se queda como una opción permanente en el departamento, usted estaría dispuesto a seguir teletrabajando?	Sí	16	100%
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

**Figura N° 66** *¿Si el teletrabajo se queda como una opción permanente en el departamento, usted estaría dispuesto a seguir teletrabajando?*



Fuente:

Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

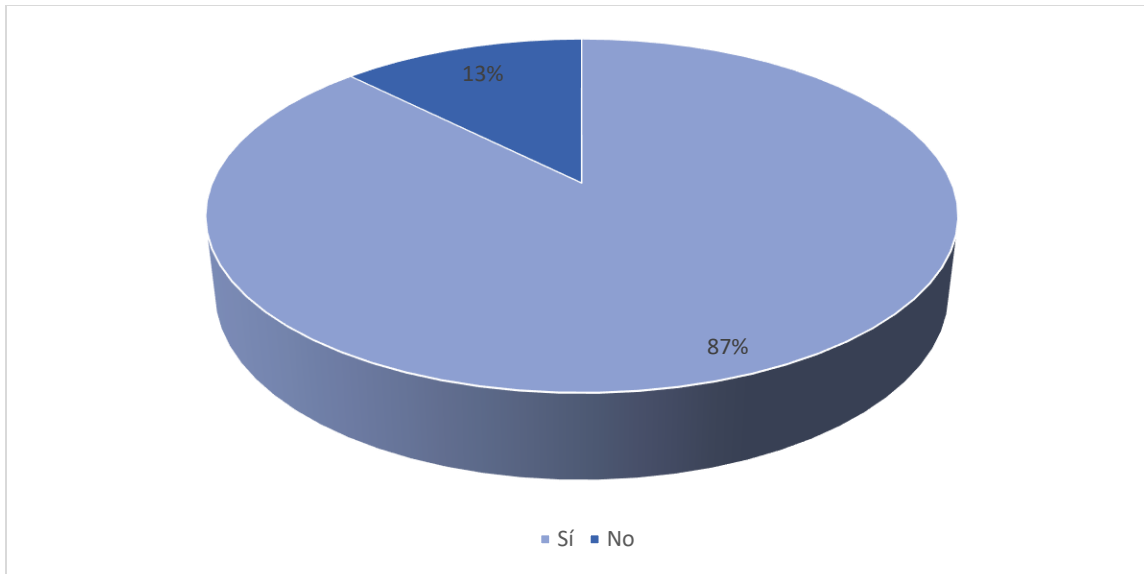
Se puede constatar que el 100% de la población permanecería en teletrabajo en caso de que las autoridades a si lo consideren pertinente.

**Tabla N°61** ¿Considera usted que la modalidad de trabajo contribuiría a mantener su motivación y calidad de vida?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera usted que la modalidad de trabajo contribuiría a mantener su motivación y calidad de vida?	Sí	14	87%
	No	2	13%
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

**Figura N° 67** ¿Considera usted que la modalidad de trabajo contribuiría a mantener su motivación y calidad de vida?



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, San José, enero, 2022.

Ante la pregunta que si consideraban que el teletrabajo contribuiría a mantener su motivación y calidad de vida el 87% de los encuestados respondieron que sí consideran que el teletrabajo puede contribuir y solo un 13% piensa que no.

## **CAPÍTULO V: DISCUSIÓN**

## 5. DISCUSIÓN

El siguiente capítulo tiene como objetivo realizar una interpretación de los hallazgos más importantes de los resultados que arrojó la investigación, estableciendo una relación con los antecedentes nacionales e internacionales, así como con el marco de referencia los cuales fueron desarrollados anteriormente en los capítulos uno, dos y cuatro propiamente.

### 5.1 RELACIÓN CON ANTECEDENTES

En lo que respecta propiamente a los resultados tenemos lo siguiente:

- Se pudo observar que los colaboradores del Centro para la instrucción de Procedimientos Administrativos, difieren en el proceso de implementación del teletrabajo en el departamento ya que unos indican que sí se les dio un contrato para laborar bajo la modalidad de teletrabajo, y otros indicaron no haber recibido ningún contrato para poder trabajar bajo dicha modalidad, de esta misma forma podemos ver diferencias para implementar el teletrabajo en la investigación realizada por (Rodríguez, 2015) llamado *“La percepción de los Representantes Sindicales Acerca del Teletrabajo Implementado como Modalidad laboral en el Sector Público Costarricense”* donde una de sus conclusiones destaca que tanto el nivel público como privado carecen de una adecuada información para implementar la regulación y aplicación del teletrabajo. Se mantiene una tendencia a lo interno de las organizaciones de no seguir correctamente con las políticas que regulan el teletrabajo tanto en el sector público como privado, la desinformación sigue imperando tanto para los patronos como para los teletrabajadores ya que según los resultados obtenidos en la investigación la mayoría están bajo esta modalidad de

trabajo a causa de la pandemia por el COVID-19 y no por una iniciativa de las organizaciones como otra forma de alcanzar los objetivos.

- Se pudo determinar que los teletrabajadores sienten mayor autonomía y libertad para poder realizar sus funciones, se han vuelto más autosuficientes al llevar su propio ritmo de trabajo, al contrario cuando se encontraban en la presencialidad y sentían mayor presión y supervisión de sus jefaturas mayor control de tiempos y estrés generalizado, lo podemos constatar con el estudio realizado por (Ardila, 2015) titulada *“Análisis del Impacto del Teletrabajo en los resultados de gestión de las organizaciones financieras”* donde una de sus conclusiones a la investigación determina el impacto generado por la implementación del teletrabajo en la gestión es positivo ya que favorece la autonomía, libertad y flexibilidad de los teletrabajadores lo que puede ayudar a bajar los niveles de estrés que manejan las personas trabajadoras.
- Según los resultados obtenidos respecto a la jornada de trabajo y los lugares que se utilizan para realizar teletrabajo se determinó que los teletrabajadores sí cuentan con un lugar establecido para poder realizar sus funciones y que por lo general cumplen con su jornada diaria de trabajo generando mayor orden y productividad, lo que podemos establecer según la tesis desarrollada por (Peralta, 2016) nombrada *“Factores que influyen en la satisfacción y la productividad laboral del colaborador que trabaja en empresas privadas”* en las conclusiones que se desarrollaron determinó que, las personas que tienen un lugar fijo y que cumplan con las condiciones para hacer sus labores les ayuda a ser más productivos y no corren riesgos de ver afectado su salud física y mental.



- Lo que se pudo observar en referencia a los controles en cuanto a asignación y evaluación de metas establecidas en el departamento para las personas que realizan teletrabajo, los resultados indican que dichos controles, sí se llevan a cabo, como parte del control interno, que debe realizar el departamento y a la vez reconocen la importancia que esto lleva para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, de la misma forma la investigación desarrollada por (Murillo, 2017) titulada *“Evaluación de la modalidad de Teletrabajo en las compañías del Grupo Nutresa en Costa Rica”*, donde se concluyó que se debe trabajar a lo interno de la organización para desarrollar lineamientos donde se logre abarcar lo que corresponde a control y evaluación del teletrabajador, para poder darle de esa forma mucha más confiabilidad a este método de trabajo y dejarlo como una opción definitiva en las organizaciones más allá de un tema de emergencia por el COVID-19.
- En relación con los días que realizan teletrabajo los funcionarios del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, en los resultados obtenidos se determinó que trabajan más de 4 días a la semana bajo la modalidad de teletrabajo sin dejar de lado el asistir a la oficina, para atender asuntos de forma presencial, así como, para evitar el aislamiento social del todo, siempre y cuando las alertas sanitarias por el COVID-19 lo permitan, de esta forma podemos constatar en la investigación realizada por (Saborío 2017) llamada *“Análisis del impacto productivo del teletrabajo que aplica en el departamento Tecnología de la Información del área de sistemas en una empresa privada dedicada a la producción de café y chocolates en el primer semestre del 2017”*, donde se concluyó que el

programa de teletrabajo que desarrollaban podían incluir más días en la modalidad de teletrabajo, ya que en ese momento solo se otorgaban dos días a la semana para poder teletrabajar, con una mayor cantidad de días bajo esta modalidad, se lograría tener una mejor rutina de trabajo y adquirir mayor experiencia para poder brindar aportes en relación a la implementación, control y evaluación del teletrabajo.

## **5.2 RELACIÓN CON MARCO REFERENCIA**

Dentro de los resultados que se obtuvieron con respecto al Marco teórico se pudo determinar lo siguiente:

- El uso de las tecnologías de comunicación e información es un tema cada vez más importante en las organizaciones para el logro de los objetivos, y mucho más para los programas que se implementen en relación al teletrabajo, ya que el uso de las herramientas tecnológicas son el medio que permite la realización de las funciones y a la vez permite que la comunicación fluya entre los teletrabajadores, las herramientas más utilizadas según los resultados que arrojó la investigación son el correo electrónico, Teams, el Zoom y el WhatsApp, por tal motivo la CCSS (2020), en su *guía técnica para la implementación del teletrabajo*, capítulo No 1, indica que es un “Conjunto de servicios, redes, software y dispositivos que tienen como fin el mejoramiento de la calidad de vida de las personas dentro de un entorno, que se integran a un sistema de información interconectado y complementario” (p. 5)
- La motivación en las organizaciones es de suma importancia, se dice que un trabajador motivado rinde más que uno que se encuentre desmotivado, por tal motivo, ante los resultados de cómo se sentían al estar realizando teletrabajo se puede concluir que son positivos los comentarios entre ellos se indicó: sentirme

muy bien, cómodos, lograron tener mayor concentración para desarrollar sus tareas, a la vez se evitan el traslado y las presas en carretera, estos factores aunque pueden parecer pequeños, influyen en las personas de ahí la importancia de tener claro el concepto de motivación el cual podemos decir que es:

La motivación es un proceso psicológico fundamental en el comportamiento individual, junto con la percepción, la atribución, las actitudes y el aprendizaje, la motivación sobresale como un proceso importante en la comprensión del comportamiento humano, que actúa e interactúa con otros procesos medidores entre el ser humano y el ambiente. (Chiavenato, 2017, p118)

- Dentro de las teorías de motivación se encuentra la teoría de Maslow, ésta se basa en la pirámide de las necesidades, las cuales se clasifican en orden de importancia, una de ellas es la autorrealización la cual podemos definir como:

Las más elevadas del ser humano y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus actitudes y capacidades. Son las necesidades humanas que se encuentran en la parte más alta de la pirámide y reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida. (Chiavenato, 2017, p123)

Al ser uno de los eslabones más elevados de la pirámide se refleja el mayor esfuerzo de cada persona para desarrollarse, por tal motivo uno de los resultados que se determinaron en la investigación nos muestra que las personas mientras se encontraban realizando teletrabajo, aunado al confinamiento por la pandemia del COVID-19, aprovecharon el tiempo libre para alcanzar metas personales que tenían

rezagadas por falta de tiempo esto nos muestra el gran esfuerzo que se realizó para desarrollar el máximo potencial.

- Dentro de las organizaciones hoy día es verdaderamente importante que los trabajadores gocen de calidad de vida, para la modalidad del teletrabajo aplica de la misma forma, por tal motivo, Chiavenato (2017) en su libro *Comportamiento Organizacional* nos presenta los siguientes componentes de la calidad de vida en el trabajo:

- a. La satisfacción en el trabajo ejecutado.
- b. Las posibilidades de un futuro en la organización.
- c. El reconocimiento por los resultados alcanzados.
- d. Los beneficios obtenidos.
- e. La realización humana dentro del equipo y la organización.
- f. El ambiente físico y psicológico del trabajo.
- g. La libertad de actuar y la responsabilidad de tomar decisiones.
- h. Las posibilidades de prometerse y participar en forma activa. (p.148)

Todos estos conceptos son de suma importancia para mantener un equilibrio entre la motivación y una adecuada calidad de vida laboral, dentro de los hallazgos de la investigación se pudo determinar, que las personas teletrabajadoras están de acuerdo con el salario que reciben actualmente, indicaron además no sentirse en desventaja con respecto a las personas que se encuentran en la oficina, saben que tienen los mismos beneficios, en caso de que se presenten oportunidades de ascensos, sienten mayor autonomía en relación con las tareas que realizan, además indicaron que el teletrabajo contribuyó a disminuir la propagación del COVID-19,

factor importante para el estado emocional de las personas al no tener que exponerse al contagio.

- Dentro de las organizaciones el factor motivacional y calidad de vida laboral son muy importantes para los teletrabajadores, estos van de la mano para que las personas lo experimenten. Dentro de esos dos factores la seguridad en el trabajo es de suma importancia por tal motivo, las organizaciones se pueden apoyar en la Guía de Salud Ocupacional y prevención de los riesgos en el Teletrabajo del Ministerio de Trabajo y de Seguridad Social la cual nos dice que: “surge de la necesidad de proteger y promover la seguridad y salud de las personas teletrabajadoras, disminuyendo así los potenciales factores de riesgo laborales en el teletrabajo”. (MTSS, 2017, p 5). Los resultados que se observaron dentro de esta investigación referente a la prevención de riesgos en el trabajo, nos indica que los teletrabajadores realizaron un esfuerzo para evitar en la medida de lo posible exponerse a riesgos que afecten su salud física como mental.

- La modalidad de teletrabajo en ocasiones nos lleva a estar mucho tiempo frente a la computadora y se olvida tomar los tiempos de descanso que ya están establecidos por ley, de aquí la importancia de cumplir un horario tanto en la presencialidad como también en el teletrabajo, en lo que respecta a tiempo de comida como de descansos, o lo que conocemos como pausas activas, las cuales sirven:

Para el mantenimiento de la salud y prevenir lesiones osteomusculares, se recomienda implementar un programa de pausas laborales saludables (conocidas como pausas activas), es decir, actividad física realizada en un breve espacio de tiempo antes o durante la jornada laboral, a través de ejercicios compensatorios.

Las pausas laborales saludables contribuyen a prevenir la fatiga física y mental, promover una postura adecuada y favorecen la recuperación muscular (CCSS-SGPRL-G001,2018. pp 6-21)

Dentro de los resultados se logró determinar que las personas si están conscientes que tomar sus alimentos en los horarios establecidos y realizar pausas activas contribuyen a mantener su calidad de vida en el trabajo.

## **CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

## 6.1 CONCLUSIONES

Finalizada la investigación se presentan las conclusiones con el fin de sintetizar los resultados y las discusiones expuestas en los capítulos anteriores, en relación con la pregunta de investigación de cómo influyó el teletrabajo en tiempos de pandemia COVID-19, en la motivación y calidad de vida laboral de los trabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, de la Caja costarricense de Seguro Social en el año 2021, y según los resultados obtenidos por parte de los teletrabajadores se puede concluir que; la implementación del teletrabajo se dio a raíz de la emergencia sanitaria que está viviendo el mundo entero a causa de la pandemia por el COVID-19, en ese sentido el gobierno de Costa Rica en conjunto con el Ministerio de Salud Pública emitieron una serie de recomendaciones para evitar la propagación del virus, una de ellas fue el distanciamiento social y la implementación del teletrabajo en las organizaciones públicas y privadas con el objetivo de salvaguardar la vida humana.

El reto fue asumido por las organizaciones y con el transcurso de los meses se fueron logrando los objetivos trazados, esto lo experimentó de la misma forma el Centro para la instrucción de Procedimientos Administrativos de la Caja Costarricense de Seguro Social, que por primera vez en su historia laboral implementó el modelo de teletrabajo para el logro de los objetivos de una forma integral ya que se procuró mantener la motivación y la calidad de vida laboral de los colaboradores durante el proceso, esto se constató según los resultados obtenidos ya que los teletrabajadores experimentaron mayor autonomía y libertad para realizar sus labores diarias al no tener la presión directa de su jefatura durante toda la jornada laboral, por ende contribuyó a disminuir los niveles de estrés, los teletrabajadores manifestaron conocer que tienen los mismos beneficios que los compañeros que se encuentran en la presencialidad, así como los mismos derechos y obligaciones en cuanto al rendimiento laboral para el logro de los objetivos.

Además, indicaron haber logrado una mayor concentración para realizar sus tareas diarias, así como evitarse el traslado diario a la oficina que en muchas ocasiones puede ser muy desgastante por el congestionamiento vial que se hacen en las carreteras nacionales, en consecuencia de esto, el tiempo que se ahorraron la mayoría lo utilizó para compartir con sus miembros de la familia, con sus mascotas, sus amigos, otros han retomado sus estudios universitarios y a la vez realizaron mayor actividad física, factor importante que contribuye a su vez con la salud mental, máxime por el confinamiento causado por la pandemia por COVID-19.

Aunado a lo anterior, la mayoría indicaron estar de acuerdo con permanecer bajo la modalidad del teletrabajo de una forma permanente, se han ajustado muy bien a trabajar desde la casa, la mayoría teletrabaja 4 días y tiene la oportunidad de presentarse en la oficina un día a la semana para evitar el aislamiento social, siempre y cuando la emergencia por el COVID-19 lo permita.

Seguidamente se presentarán las conclusiones obtenidas por los tres objetivos específicos con el fin de ampliar los resultados obtenidos en el presente estudio.

El primer objetivo específico consiste en analizar la normativa de la Ley No 9738 y Guía técnica para la implementación del teletrabajo en las empresas, para conocer de qué forma fue implementada para los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos en tiempos de COVID-19 y se concluye que:

- 1) Según la normativa de la Ley No 9738 se debe utilizar un proceso para implementar la modalidad del teletrabajo; sea un adendum al contrato, o un contrato para laborar bajo la modalidad de teletrabajo, sin embargo la tabla No 16 nos muestra una incongruencia ya que no todos los encuestados nos indicaron haber firmado un contrato para laborar bajo la modalidad de teletrabajo, se puede ver una deficiencia en la aplicación de la normativa



donde en teoría es lo primero que se debe realizar de forma correcta para que partiendo de esto, todos los demás procesos se cumplan de forma eficiente.

- 2) Ante la pregunta de si mantiene los mismos beneficios y obligaciones de aquellos que desarrollan funciones de forma presencial equiparables con las de la persona teletrabajadora, según el resultado que arrojó la tabla No 17 no todos saben que mantiene los mismos beneficios y obligaciones ya que algunos piensan que cambian al estar en la modalidad del teletrabajo, esto puede suceder por la forma tan abrupta que se implementó el teletrabajo a causa de la pandemia por el COVID-19.
- 3) En relación con la Guía para implementar el teletrabajo en las instituciones Públicas al consultar si conocían cuáles son las tres etapas del programa de teletrabajo que se deben implementar a lo interno de la institución y cuáles recursos son necesarios para desarrollar el programa de teletrabajo las tablas No 19 y No 21 nos indican que hay una desinformación por parte de los teletrabajadores sobre la importancia que plantea la Guía para implementar el teletrabajo en las instituciones públicas, si bien es cierto esto es competencia de los equipos de coordinación técnica establecidas en las instituciones, son puntos importantes para la implementación del teletrabajo.
- 4) Para la implementación del teletrabajo es importante que los teletrabajadores conozcan las condiciones laborales que establece el marco normativo del programa de teletrabajo, según la tabla No 20 no todos los trabajadores conocen de las condiciones que se establecen en el marco normativo, lo que puede generar incertidumbre entre los teletrabajadores.

En lo que respecta al segundo objetivo específico que consiste en Conocer la influencia del teletrabajo en la motivación laboral de los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de

Procedimientos Administrativos, para saber si fue efectivo en tiempos de pandemia por COVID-, se puede determinar que:

- 5) Los factores que se relacionaron con la motivación de los teletrabajadores van ligados con la teoría de la motivación de Maslow o la conocida pirámide de las necesidades, dentro de las necesidades fisiológicas que tratan sobre la parte de remuneración la tabla No 24 que menciona si el salario está acorde a las funciones realizadas, se puede constatar que no todos los encuestados están conformes con el salario que reciben actualmente. También dentro de esta necesidad es importante abarcar el tema de horarios y comodidad física lo que podemos determinar dentro de los resultados de la tabla No 26 sobre si tienen un horario definido para tomar sus alimentos y realizar un descanso físico y mental, arrojando los resultados que no todos los teletrabajadores han definido con claridad sus horarios de descanso, por otro lado la tabla No 27 que define como se sentían trabajando bajo la modalidad de teletrabajo, nos dice que las personas teletrabajadoras sí se sienten muy cómodos a la hora que realizan teletrabajo.
- 6) Para abarcar las necesidades de seguridad donde los factores que influyen son el trabajo seguro, autonomía y permanencia en el empleo, la tabla No 27 donde se consultó si cuenta con un lugar seguro para realizar teletrabajo, todos indicaron sí tener un lugar seguro para realizar las funciones. Para la tabla No 28 se consultó si al teletrabajar siente que tiene más autonomía y libertad para realizar sus funciones muchos de ellos sí han logrado desarrollar esa libertad y autonomía de realizar sus funciones, otros no lo consideran o no han logrado desarrollarla.
- 7) En cuanto a las necesidades sociales las cuales abarca factores como la familia y grupos sociales, en la tabla No 31 donde se consultó si las relaciones familiares mejoraron cuando

empezó a realizar teletrabajo la mayoría de los teletrabajadores indican que sí mejoraron, por otro lado algunos indicaron no experimentar esa mejoría, la tabla No 33 que indica si al estar bajo la modalidad de teletrabajo le ayudó a interactuar con algún otro grupo social aparte de su grupo familiar y de trabajo, en su mayoría indicaron que no, esto en consecuencia por el distanciamiento social por el COVID-19 .

- 8) Para las necesidades de estima que abarcan aprobación de amigos, familia y reconocimientos, la tabla No 34 donde se consultó si en su grupo de trabajo se organizaron de forma virtual durante el año para celebrar las diferentes fechas festivas indicaron que sí, pero no necesariamente participaron de ella. La tabla No 37 nos indica si el núcleo familiar experimentó mayor felicidad en el tiempo que se encuentra teletrabajando la mayoría de los teletrabajadores indicaron sí haber experimentado mayor felicidad.
- 9) En cuanto a la necesidad de Autorrealización que abarca los factores de crecimiento personal en la tabla No 41 se consultó si durante la pandemia por el COVID-19 y bajo la modalidad del teletrabajo, se aprovechó el confinamiento social para alcanzar alguna meta personal, para lo cual la mayoría de los teletrabajadores han logrado retomar sus metas personales ya que disponen de más tiempo para ello, la tabla No 42 consultó si durante la implementación del teletrabajo se vio en la necesidad de aprender más sobre las nuevas herramientas tecnológicas todos los encuestados indicaron que sí, esto es un punto muy bueno para la realización personal ya que para los seres humanos es importante aprender nuevas cosas todos los días, a su vez la tabla No 43 donde se consultó si creían que la modalidad del teletrabajo ha contribuido para que puedan desarrollar todas sus aptitudes y capacidades la gran mayoría de ellos sí lo han conseguido ya que a su vez experimentaron un poco más de libertad en la forma de hacer sus tareas.

En lo que respecta al tercer objetivo específico que consiste en Analizar la aplicación de las medidas indicadas en la Guía de salud ocupacional y prevención de los riesgos por parte de los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos. Para lograr mejor la calidad de vida en tiempos de pandemia por COVID-19 se determinó que;

10) La Guía de Salud Ocupacional y prevención de los riesgos en el Teletrabajo surge de la necesidad de proteger y promover la seguridad y salud de las personas teletrabajadoras, disminuyendo así los potenciales factores de riesgo laborales, por tal motivo se consultó a los teletrabajadores si contaban con un área de trabajo para poder realizar sus tareas de una forma segura y cómoda, según la tabla No 44, los teletrabajadores indicaron que sí cuentan con lugar seguro para poder realizar sus labores diarias, además la tabla No 46 donde se consultó si se habían identificado los riesgos debido a superficies irregulares o dañadas como techos, paredes, escaleras o ventanas en el lugar donde realiza teletrabajo, solo la mitad de las personas encuestadas lo han realizado, los demás no han tenido este chequeo tan importante para resguardar su seguridad.

11) Para realizar teletrabajo aparte de tener un lugar seguro es importante el tipo de iluminación y ventilación con el que se cuenta, según la tabla No 48 nos indican que la mayoría de los teletrabajadores tienen iluminación y ventilación natural, factor importante para la salud de las personas, el ahorro de energía y la contaminación ambiental.

12) Para lograr mayor concentración es importante tratar de eliminar los ruidos que interfieran con las tareas de los teletrabajadores por tal motivo se consultó si el lugar donde realiza teletrabajo se ve afectado por ruidos externos, según la tabla No 49, nos indican que sí, se han visto afectados por ruidos externos ya que la mayoría de ellos trabajan desde la casa y

en los barrios es muy común que se realicen ventas y se ofrezcan servicio con megáfonos, factor que puede interferir en la concentración de los teletrabajadores.

13) Para la modalidad de teletrabajo es de suma importancia que las personas teletrabajadoras cuenten con un lugar seguro y tranquilo para realizar sus labores, a su vez deben contar con las herramientas adecuadas para poder realizar sus funciones de una forma cómoda y que no afecte su bienestar físico, por tal motivo, se consultó si contaban con un escritorio con el tamaño adecuado para colocar el equipo informático y los materiales de trabajo, la tabla No 51 nos muestra que la mayoría ha realizado un esfuerzo personal para poder tener un escritorio acorde a las recomendaciones de la guía de salud ocupacional para realizar sus funciones. De la misma forma se consultó si contaban con una silla para hacer teletrabajo con las siguientes características: asiento, respaldo, material traspirable, base giratoria de cinco puntos de apoyo, descansabrazos ajustables, la mayoría de los teletrabajadores indicaron tener una silla confortable y ergonómica.

14) Para el mantenimiento de la salud y prevenir lesiones osteomusculares se recomienda realizar pausas laborales, por tal motivo se consultó a los teletrabajadores si realizaban durante la jornada laboral pausas activas, según la tabla No 54 la mayoría de los teletrabajadores indicaron sí realizar pausas activas y conocen la importancia de estas para poder mantener un equilibrio entre la salud física y mental.

15) Al consultar a los teletrabajadores si ellos consideraban que la modalidad de trabajo contribuyó a mantener su motivación y calidad de vida, según los resultados de la tabla No 58, se pudo determinar que ellos sí consideran que el teletrabajo contribuyó en mejorar su motivación y calidad de vida laboral.

## 6.2 LIMITACIONES

Durante la investigación se presentó una limitación a la hora de aplicar el instrumento de estudio el cual se detalla a continuación:

### **Ingreso al correo electrónico personal.**

Las personas proporcionaron un correo electrónico personal para poder realizar la encuesta la cual fue desarrollada mediante formularios de Google, sin embargo, algunos de ellos manifestaron tener problemas a la hora de ingresar a la encuesta ya que la aplicación le solicitaba ingresar previamente el correo electrónico de la plataforma Gmail y la clave.

Algunos de ellos manifestaron no tener dicho correo o no recordaban la clave, lo que conllevó mayor tiempo para estas personas mientras abrían un correo en Gmail o recuperaban la clave para que pudieran contestar la encuesta.

## 6.3 RECOMENDACIONES

Seguidamente se van a desarrollar las recomendaciones que se consideraron convenientes según los hallazgos que fueron establecidos en las conclusiones, con el fin de brindar aportes para la implementación del teletrabajo en las organizaciones públicas manteniendo la motivación y calidad de vida de los teletrabajadores.

Lo que se refiere a cómo influyó el teletrabajo en tiempos de pandemia COVID-19, en la motivación y calidad de vida laboral de los trabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, de la Caja costarricense de Seguro Social, en el año 2021 se recomienda que:

- 1) Según la normativa de la Ley 9738 se debe utilizar un proceso para implementar la modalidad del teletrabajo; sea un adendum al contrato o un contrato para laborar bajo la modalidad de teletrabajo, sin embargo los resultados nos indicaron que los teletrabajadores

difieren en este proceso por tal motivo se recomienda; unificar el proceso que dicta la ley 9738 donde la jefatura facilite a los teletrabajadores el acuerdo voluntario de términos y condiciones para la modalidad de teletrabajo antes de que estos se vayan a teletrabajar, para que sea firmado y de esa forma se asegure que tengan claro las condiciones que dicta dicho contrato.

- 2) Referente a si mantienen los mismos beneficios y obligaciones de aquellos que desarrollan funciones de forma presencial equiparables con las de la persona teletrabajadora, algunas personas piensan que cambian o varían, por tal motivo se recomienda; dar a conocer mediante boletines informativos enviado vía correo electrónico de forma semanal, los aspectos más importantes de la ley 9738 que regula el teletrabajo, así como del acuerdo voluntario de términos y condiciones y de ser necesario la guía técnica para implementar el teletrabajo.
- 3) En relación con la Guía para implementar el teletrabajo en las instituciones Públicas al consultar sobre las 3 etapas del programa de teletrabajo que se deben implementar a lo interno de la institución y cuáles recursos son necesarios para desarrollar el programa de teletrabajo se recomienda; realizar acercamientos con el equipos de coordinación técnica establecida por la institución para realizar boletines informativas enviados vía correo electrónico, en torno a las etapas y los recursos que son necesarios para desarrollar los programas de teletrabajo.
- 4) Para la implementación del teletrabajo es importante que los teletrabajadores conozcan las condiciones laborales que establece el marco normativo del programa de teletrabajo, en ese sentido se recomienda; realizar video comunicaciones donde se expongan las doce condiciones laborales que indica el artículo No 7 del decreto 39225-MP- MMTSS, para

que los teletrabajadores puedan aclarar dudas y de esa forma se logre brindar un respaldo a la implementación del teletrabajo en los funcionarios.

En lo que respecta al segundo objetivo específico que consiste en Conocer los factores que contribuyeron en la motivación laboral, de los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos en tiempos de COVID-19, se recomienda:

- 5) Dentro de las necesidades fisiológicas la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow sobre la remuneración en relación de si el salario está acorde a las funciones realizadas algunos de ellos indicaron no estar de acuerdo con la remuneración por tal motivo se recomienda; realizar un plan de horas extras para aquellas personas que tienen sobrecarga de trabajo, y se pueda cumplir con los tiempos y alivianar la carga de trabajo, en los momentos de saturación, debido a que las horas extras no se pueden trabajar de forma continua. Sobre el tema de horarios y comodidad física al consultar si tenían un horario definido para tomar sus alimentos y realizar un descanso físico y mental no todos los teletrabajadores han definido con claridad sus horarios de descanso, por tal motivo, se recomienda; que cada teletrabajador realice un cronograma de actividades diarias donde se incluya el horario de entrada, salida, los tiempos de comida y descansos. Por otro lado, es importante mantener esta modalidad de trabajo como una opción permanente, en todos los puestos teletrabajables y no solo por la emergencia que se está viviendo a causa de la pandemia por el COVID-19, sin descuidar las condiciones de seguridad que la ley indica.
- 6) Para abarcar las necesidades de seguridad donde los factores que influyen son el trabajo seguro, autonomía y permanencia en el empleo, donde se consultó si contaban con un lugar seguro para realizar teletrabajo todos indicaron si tener un lugar seguro para realizar las funciones por tal motivo se recomienda; que la jefatura de seguimiento a los entornos de



los teletrabajadores y aplique el auto reporte de condiciones de trabajo para los nuevos teletrabajadores o en caso de que cambien de domicilio. Para la pregunta si al teletrabajar siente que tiene más autonomía y libertad para realizar sus funciones para las personas que no tienen mayor autonomía y libertad se recomienda que; recursos humanos en coordinación con la jefatura analicen agendar una reunión con la persona teletrabajadora con el fin de completar un formulario donde se analicé cuales funciones son teletrabajables y cuales no y así determinar si el puesto es teletrabajable.

- 7) En cuanto a las necesidades sociales las cuales abarca factores como la familia y grupos sociales donde se consultó si las relaciones familiares mejoraron cuando empezó a realizar teletrabajo indicaron que sí, por tal motivo se recomienda; incentivar a la jefatura para que el teletrabajo sea una opción permanente, más allá de la pandemia y que a su vez se pueda tomar como un factor de motivación a los trabajadores, así como que la jefaturas interactúen con los teletrabajadores para que se concientice la importancia de crear espacios de esparcimiento y recreación con las familias y amigos una vez finalice la pandemia, para que poco a poco puedan ir retomando otras actividades sociales que contribuyan con la salud física y mental de los teletrabajadores.
- 8) Para las necesidades de estima donde se les consultó si se organizaron de forma virtual durante el año para celebrar las diferentes fechas festivas se recomienda; mantener esta práctica en el departamento por medio de un cronograma de actividades anual donde se agenden reuniones de quince minutos con todo el equipo de trabajo para celebrar de forma virtual las fechas más importantes realizando juegos interactivos alusivos al tema a celebrar. Y debido a la felicidad que experimentó el núcleo familiar durante el tiempo que ha teletrabajado, se recomienda; concientizar a la jefatura para que eliminen los mitos que

tienen entorno al teletrabajo para que logre brindar mayor confianza a las personas que realizan teletrabajo y lo pueda utilizar como un factor motivacional.

- 9) En cuanto a la necesidad de Autorrealización que abarca los factores de crecimiento personal se consultó si durante la pandemia por el COVID-19 y bajo la modalidad del teletrabajo, aprovecharon el confinamiento social para alcanzar metas personales se recomienda; que la jefatura pueda generar espacios donde se puedan compartir experiencias que contribuyan con el crecimiento personal y profesional de los teletrabajadores. Además, se recomienda, incluir en el plan anual de capacitaciones el uso de herramientas tecnológicas ya sea porque son nuevas o por las actualizaciones que se realizan para que puedan realizar su trabajo de una mejor forma y atención a los usuarios.

En lo que respecta al tercer objetivo específico que consiste en Determinar si la aplicación de la Guía de Salud Ocupacional y prevención de los riesgos en el Teletrabajo contribuyó a mejorar la calidad de vida laboral de los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos en tiempos de COVID-19 se recomienda;

- 10) La Guía de Salud Ocupacional y prevención de los riesgos en el Teletrabajo surge de la necesidad de proteger y promover la seguridad y salud de las personas teletrabajadoras donde se consultó si contaban con un área de trabajo para poder realizar sus tareas de una forma segura y cómoda, además si identificaron los riesgos debido a superficies irregulares o dañadas como techos, paredes, escaleras o ventanas en el lugar donde realiza teletrabajo, se recomienda; que la jefatura en coordinación con los equipos de coordinación técnica de salud ocupacional den a conocer mediante cápsulas informativas enviada vía correo electrónico, sobre las condiciones mínimas de salud ocupacional para la prevención de riesgos y protección de la persona trabajadora, durante la realización de teletrabajo.

- 11) Para realizar teletrabajo aparte de tener un lugar seguro es importante el tipo de iluminación y ventilación por tal motivo se recomienda; que la jefatura incentive por medio de charlas educativas a los teletrabajadores para que establezcan estaciones de trabajo que cuenten con una adecuada ventilación, ya sea de forma natural a través de ventanas o puertas abiertas o por medios mecánicos como abanicos, de la misma forma asegurarse que la estación de trabajo sea ubicada de forma tal que la fuentes de luz, tanto naturales o artificiales no provoquen deslumbramientos directos, y que no produzcan reflejos molestos en monitores o computadoras, según lo establece la Guía de Salud Ocupacional y prevención de los riesgos en el Teletrabajo
- 12) Para lograr mayor concentración es importante tratar de eliminar los ruidos que interfieran con las tareas de los teletrabajadores tanto internos como externos, por tal motivo se recomienda; brindar tips vía correo electrónico para reducir el ruido que llega de afuera de una forma fácil y económica como lo es; acomodar los muebles de tal forma que haga una barrera contra el ruido, colocar alfombras y cortinas gruesas, utilizar una zona de la casa que se encuentre alejada de los posibles ruidos externos como el tráfico, ventas con megáfonos entre otros, de la misma forma los ruidos internos tenerlos controlados lo que son propios de la casa como el sonidos del televisor, la radio, niños y las tareas domésticas pueden hablar con los miembros de la familia para que moderen los ruidos normales de la convivencia para que no interfieran en la concentración de los teletrabajadores.
- 13) Las personas teletrabajadoras deben contar con las herramientas adecuadas para poder realizar sus funciones de una forma cómoda y que no afecte su bienestar físico por tal motivo, se recomienda; que la jefatura de a conocer mediante cápsulas informativas las recomendaciones que brinda la guía de salud ocupacional en cuanto a las medidas para el

uso del escritorio en caso de que puedan invertir en uno nuevo o bien para que utilicen alguna mesa que tengan en la casa con medidas similares a las recomendadas, además de dar a conocer vía correo electrónico las características que debe tener la silla que se utiliza para realizar teletrabajo o si el departamento dispone de sillas adicionales se pueden prestar a las personas que no han podido invertir en una sillas las utilicen para teletrabajar.

14) Para el mantenimiento de la salud y prevenir de lesiones osteomusculares se deben realizar pausas laborales por tal motivo se recomienda; que la jefatura informe mediante correo electrónico al grupo de trabajo de las actividades que realiza el departamento de bienestar laboral en torno a salud ocupacional en el teletrabajo, así como de otorgar permisos a los teletrabajadores para que participen en las diferentes actividades virtuales que programa la Gerencia General, relacionada a las pausas activas, agendando semanalmente a los funcionarios que deseen participar.

15) Los teletrabajadores consideraban que la modalidad del teletrabajo contribuiría a mantener su motivación y calidad de vida. por tal motivo se recomienda; que la jefatura fortalezca la comunicación realizando reuniones de cinco minutos en la herramienta teams con temas abiertos y ágiles para lograr tener un mayor acercamiento con las personas, incentivar a crear una lista de tareas que fije los objetivos diarios y creen hábitos saludables (como dormir y alimentarse bien, además de practicar ejercicio), que ayuden a contrarrestar el estrés, crear chats entre compañeros por medio de la plataforma teams para desarrollar temas específicos y mejorar la comunicación, incentivar a la jefatura y a los compañeros a practicar la empatía esto permite eliminar el frío que perciben los teletrabajadores cuando se conectan a internet para trabajar, con el sentido de fomentar la motivación de los teletrabajadores.

## **CAPÍTULO VII: PROPUESTA**

## **7 PROPUESTA**

De acuerdo con la investigación realizada se procede a desarrollar la siguiente propuesta, con la finalidad de brindar herramientas prácticas que se puedan utilizar para implementar en el teletrabajo en tiempos de pandemia por COVID-19, para los colaboradores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, la propuesta abarca el decreto ejecutivo No 9738 ley para implementar el Teletrabajo, aspectos para estimular la motivación entre los compañeros y recomendaciones que brinda la Guía de salud ocupacional de los riesgos en el teletrabajo.

Con base a lo anterior, se busca implementar el teletrabajo según el marco de la ley costarricense y que estos aportes contribuyan con la motivación y calidad de vida de los teletrabajadores, recordemos que 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. (MTSS, 2015, p 4)

### **7.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA**

Herramientas informativas para implementar en el teletrabajo en tiempos de pandemia por COVID-19.

### **7.2 INSTITUCIÓN, ORGANIZACIÓN O POBLACIÓN EN LA CUAL SE DESARROLLARÁ**

La propuesta se desarrolla para los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, de la Caja Costarricense de Seguro Social.

## **7.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **7.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar herramientas informativas para implementar en el teletrabajo en tiempos de pandemia por COVID-19, para los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de procedimientos Administrativos.

### **7.3.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS**

**7.3.2.1** Elaborar nueve boletines informativos, para dar a conocer aspectos importantes del decreto legislativo No 9738, Ley para regular el teletrabajo, así como de la Guía para implementar el teletrabajo en las instituciones públicas del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

**7.3.2.2** Crear un formulario de actividades diarias para que sea completado por los funcionarios y analizado por la dirección, para poder determinar las actividades que son teletrabajables.

**7.3.2.3** Facilitar a la dirección un cronograma anual de actividades para que celebren las fechas festivas más importantes, con la intención de promover la motivación y la unión de grupo de las personas que realizan teletrabajo.

**7.3.2.4** Elaborar cápsulas informativas sobre la Guía de salud ocupacional y prevención de los riesgos en el teletrabajo, esta información se debe dar a conocer a todas las personas que realicen teletrabajo, con el fin de incentivar una mejor calidad de vida.

## 7.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y RESPONSABLES

Tabla No 61 *Diagrama de Gantt*

Actividad	Fecha de Inicio	Fecha Final	Jun	Juli	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Juli
Presentación a la dirección de la propuesta: Herramientas informativas para implementar en el teletrabajo en tiempos de pandemia por COVID-19.	06/06/22	17/06/22	X													
Revisar las sugerencias realizadas por la dirección del CIPA y realizar las correcciones solicitadas.	20/06/22	01/07/22	X	X												
Presentación a la dirección de las sugerencias incluidas en el documento para la aprobación de la propuesta.	04/07/22	22/07/22		X												
Asignación de una persona responsable para la ejecución de la propuesta.	25/07/22	08/08/22		X	X											
Envío por correo electrónico semanalmente de los nueve boletines Informativos del decreto legislativo No 9738, Ley para regular el teletrabajo, y de la Guía para implementar el teletrabajo en las Instituciones Públicas.	16/08/22	14/10/22			X	X	X									
Llenado del formulario para determinar las actividades teletrabajables.	16/08/22	20/09/22			X	X										



Facilitar el cronograma anual y las actividades a realizar a la dirección sobre las diferentes fechas festivas a celebrar.	22/08/22	01/07/23			<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>		<b>X</b>			<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Envío por correo electrónico de las 3 cápsulas informativas sobre la Guía de salud ocupacional y prevención de los riesgos en el teletrabajo.	17/10/22	07/11/22					<b>X</b>	<b>X</b>								

*Fuente: Elaboración propia, febrero, 2022*

## 7.5 PRESUPUESTO NECESARIO PARA SU IMPLEMENTACIÓN

A continuación, se detalla el presupuesto general considerando los objetivos que componen el desarrollo de la propuesta, herramientas informativas para implementar en el teletrabajo en tiempos de pandemia por COVID-19, las cifras van a depender del momento en el que se realice la implementación.

**Tabla No 62** *Presupuesto General de la propuesta.*

Objetivo	Actividad	Costo por Hora	Total de Horas	Costo Total
Elaborar nueve boletines informativos para dar a conocer aspectos importantes del decreto legislativo No 9738, Ley para regular el teletrabajo, así como de la Guía para implementar el teletrabajo en las instituciones públicas del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.	Remitir por correo electrónico los nueve boletines informativos, de forma semanal.	¢ 16,683.92	4.5 horas	¢ 75,077.77
<b>Sub total</b>				<b>¢ 75,077.77</b>
Crear un formulario de actividades diarias para que sea completado por los funcionarios y analizado por la dirección, para poder determinar las actividades que son teletrabajables.	Analizar el formulario de actividades diarias por parte de la dirección.	¢ 53,308.92	11 horas	¢ 586,398.12
<b>Sub total</b>				<b>¢ 586,398.12</b>
Facilitar a la dirección un cronograma anual de actividades para que celebren las fechas festivas más importantes, con la intención de promover la motivación y la unión de grupo de las personas que realizan teletrabajo	Realizar las actividades del Cronograma anual.	¢ 16,683.92	5 horas	¢ 83,419.6

Sub Total				¢ 83,419.6
Elaborar cápsulas informativas sobre la Guía de salud ocupacional y prevención de los riesgos en el teletrabajo, esta información se debe dar a conocer a todas las personas que realicen teletrabajo, con el fin de incentivar una mejor calidad de vida	Remitir por correo electrónico las tres Cápsulas informativas.	¢ 16,683.92	1.5 horas	¢25,025.92
Sub Total				¢25,025.92
Total Anual			Invertido	¢769,921.44

Fuente: Elaboración propia, febrero 2022 (información consultada del índice salarial de la CCSS)

## 7.6 DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LAS FASES DE LA PROPUESTA

Según los resultados obtenidos en la presente investigación, se pretende brindar al Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos una serie de recomendaciones para que puedan cumplir con la normativa vigente en materia de teletrabajo y a su vez que pueda contribuir con mantener la motivación y la calidad de vida de las personas que realizan teletrabajo.

Esta información nos permite presentar las variables que se van a trabajar, así como el orden en el cual se recomienda realizar la propuesta.

**Propuesta 1:** Boletines Informativos.

**Propuesta 2:** Formulario para determinar las Actividades Teletrabajables.

**Propuesta 3:** Cronograma de Actividades Festivas.

**Propuesta 4:** Cápsulas Informativas.

En relación con lo anterior, se busca lograr desarrollar una mayor efectividad a la hora de implementar la modalidad del teletrabajo.

### **7.6.1 Propuesta 1: Boletines Informativos**

Los boletines informativos son una herramienta muy efectiva en las organizaciones permiten divulgar información periódicamente sobre temas importantes de una manera muy económica ya que se pueden enviar vía correo electrónico.

Con base en lo anterior, se recomienda al Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos que divulgue de una forma semanal un boletín relacionado con los aspectos más importantes del decreto ejecutivo No 9738, ley para regular el teletrabajo la cual tiene como objetivo: “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” (La gaceta,2019,p,3), así como dar a conocer los aspectos más importantes que indica la Guía para Implementar el teletrabajo en las Instituciones públicas.

#### **7.6.1.1 Boletín 1: Introductorio.**

Este boletín es el primero que se va a emitir con la intención de que los funcionarios se puedan poner en contexto sobre la información que estarán recibiendo de forma semanal, con la intención de que empiecen a aclarar dudas sobre la normativa que rige el teletrabajo.

*Figura N° 68 Boletín No 1*



## **Introdutorio**

Según la emergencia nacional que está viviendo el país por la pandemia del COVID-19 el Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, estará remitiendo boletines informativos mensualmente, con el objetivo de brindar recomendaciones sobre la implementación del teletrabajo a la jefatura y a los teletrabajadores abarcando el decreto ejecutivo N° 9738, así como, con la Guía para Implementar el Teletrabajo en las Instituciones Publicas



*Fuente:* Elaboración Propia, febrero 2022.

### **7.6.1.2 Boletín 2: Objetivo del Decreto 9738 ley para implementar el teletrabajo**

En este boletín tiene como finalidad dar a conocer a los funcionarios el objetivo de la ley que regula el teletrabajo en Costa Rica, el cual nos indica que es para: “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” (La gaceta,2019, p.3).

**Figura N° 69** Boletín No 2



### **Objetivo del Decreto 9735 Ley para implementar el teletrabajo**

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.

The image shows a slide with a white background and a blue gradient box at the bottom. The title is "Objetivo del Decreto 9735 Ley para implementar el teletrabajo". Below the title is a text box containing the objective of the law. At the bottom of the slide is the circular logo of "SEGURO SOCIAL COSTA RICA". There are decorative yellow and blue geometric shapes in the corners.

*Fuente:* Elaboración Propia, febrero 2022.

### **7.6.1.3 Boletín 3: Artículo 3- Definiciones.**

El decreto legislativo No 9738 nos presenta una serie de definiciones con el objetivo de darle una correcta interpretación a la ley, por ese motivo es importante que dentro de los boletines se incluyan dichas definiciones para que los funcionarios poco a poco se familiaricen con estos conceptos.

*Figura N° 70 Boletín No 3*



## ARTÍCULO 3- Definiciones



- **Teletrabajo:** modalidad de trabajo que se realiza fuera de las instalaciones de la persona empleadora, utilizando las tecnologías de la información y comunicación sin afectar el normal desempeño de otros puestos, de los procesos y de los servicios que se brindan. Esta modalidad de trabajo está sujeta a los principios de oportunidad y conveniencia, donde la persona empleadora y la persona teletrabajadora definen sus objetivos y la forma en cómo se evalúan los resultados del trabajo
- **Persona teletrabajadora:** persona protegida por esta regulación, que teletrabaja en relación de dependencia o subordinación.



- **Telecentro:** espacio físico acondicionado con las tecnologías digitales e infraestructura, que le permite a los teletrabajadores realizar sus actividades y facilita el desarrollo de ambientes colaborativos que
- **Teletrabajo domiciliario:** se da cuando las personas trabajadoras ejecutan sus actividades laborales desde su domicilio
- **Teletrabajo móvil:** se da cuando las personas trabajadoras realizan sus funciones de manera itinerante, ya sea en el campo o con traslados constantes, con ayuda del uso de equipos móviles que sean fácilmente utilizables y transportables

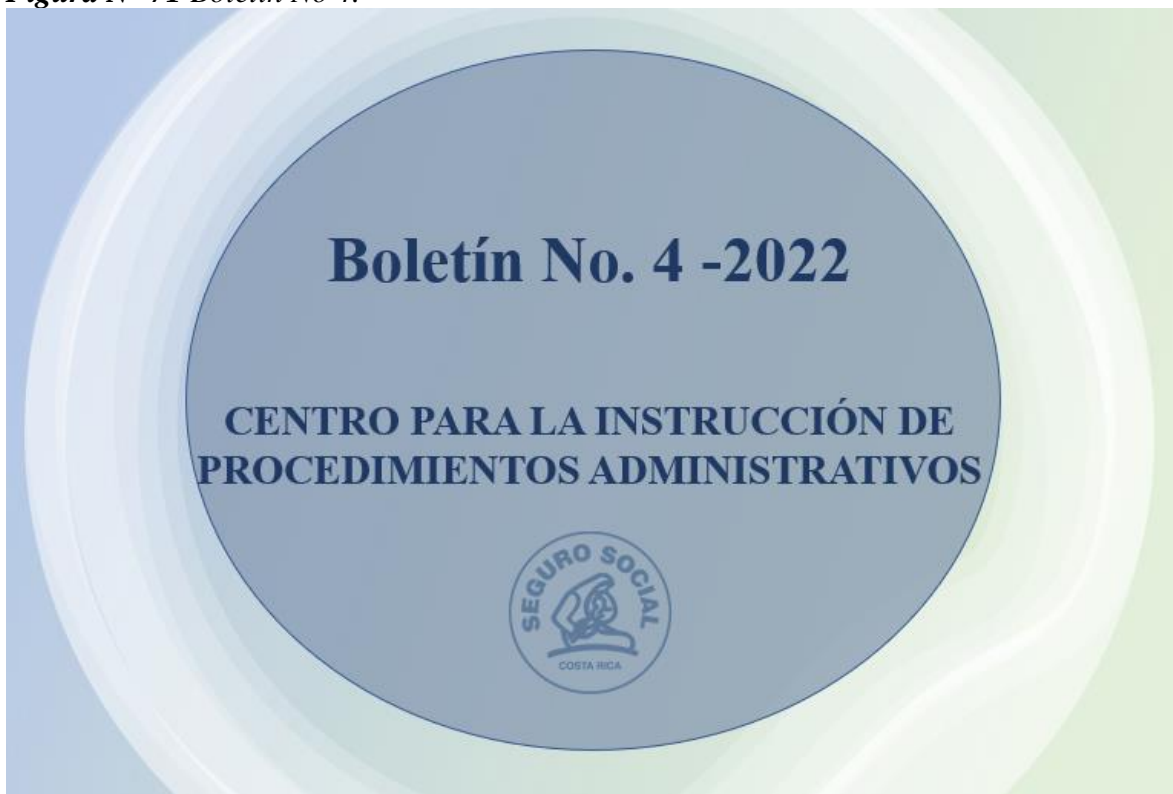
Fuente: Elaboración Propia, febrero 2022.

### 7.6.1.4 Boletín 4: Artículo 6- Reglas Generales.

El presente decreto nos muestra una serie de reglas generales que se debe cumplir tanto por el empleador como por el trabajador que se acoge a esta modalidad de trabajo, de allí la importancia de que las personas teletrabajadoras las conozcan.



Figura N° 71 Boletín No 4.



## ARTÍCULO 6- Reglas Generales



- El teletrabajo modificará única y exclusivamente la organización y la forma en que se efectúa el trabajo, sin afectar las condiciones de la relación laboral de la persona teletrabajadora, quien mantiene los mismos beneficios y obligaciones de aquellos que desarrollen funciones equiparables con las de la persona teletrabajadora en las instalaciones físicas de la persona empleadora, de conformidad con la normativa aplicable a cada relación establecida entre ellos, la cual, para efectos de la presente ley, se ajustará a las siguientes reglas generales:



- **a)** Cuando el teletrabajo no forma parte de la descripción inicial de las funciones del puesto, la persona empleadora y la persona teletrabajadora deberán suscribir conjuntamente un acuerdo voluntario, en el que se establecerá la información con las condiciones necesarias para la realización de sus funciones bajo esta modalidad de trabajo
- **b)** Ningún acuerdo suscrito para teletrabajo podrá contravenir lo estipulado en la Ley N.º 2, Código de Trabajo, de 27 de agosto de 1943, en lo que respecta a la jornada laboral.
- **c)** El horario de la persona teletrabajadora podrá ser flexible dentro de los límites establecidos en el inciso b), siempre y cuando sea previamente acordado con su jefatura y no afecte el normal desarrollo de las actividades y los procesos de trabajo.



- **d)** Los criterios de medición, evaluación y control de la persona teletrabajadora serán previamente determinados en el acuerdo o adenda a suscribir, y deberán ser proporcionales a los aplicados en su centro de trabajo
- **e)** La incorporación a la modalidad del teletrabajo es voluntaria tanto para la persona trabajadora como para la persona empleadora. La persona empleadora tiene la potestad de otorgar y revocar la modalidad de teletrabajo, cuando así lo considere conveniente, con fundamento en las políticas y los lineamientos emitidos al efecto; dicha revocatoria deberá plantearse con al menos diez días naturales de anticipación y aplica únicamente cuando la modalidad de teletrabajo haya sido acordada con posterioridad al inicio de la relación laboral.



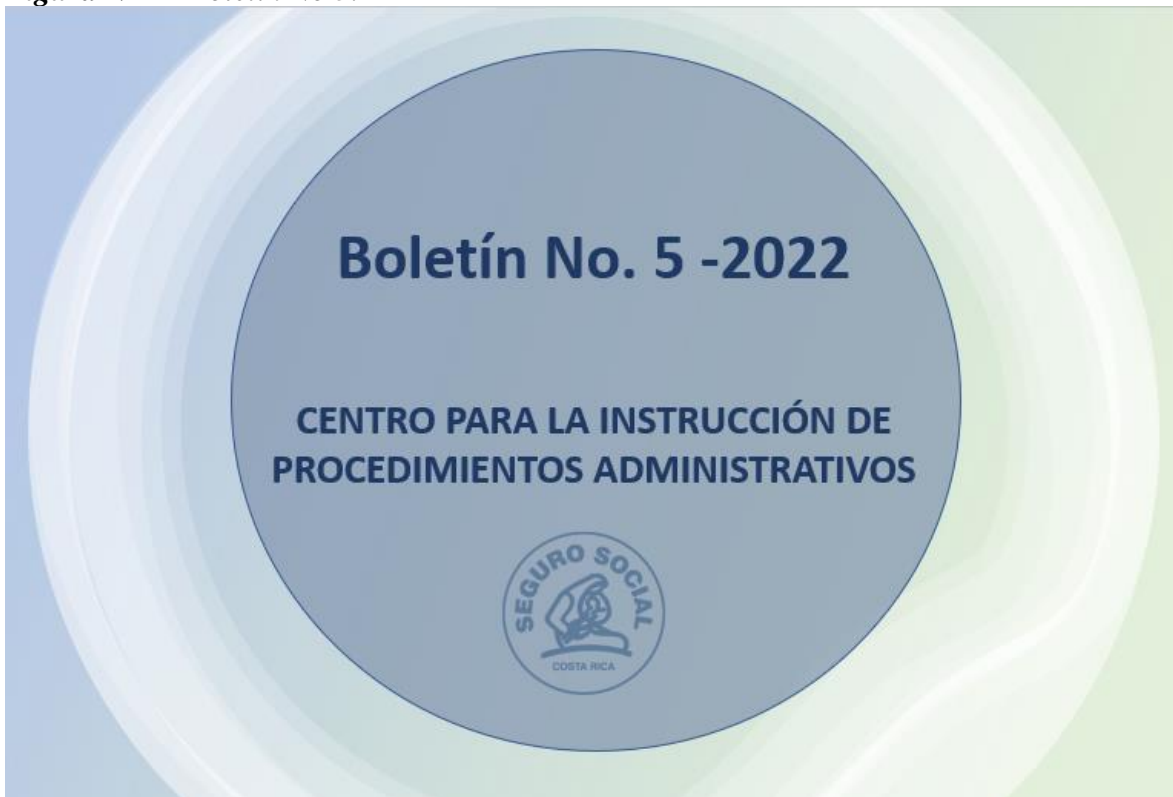
- **f)** No podrá utilizarse el teletrabajo como medio para propiciar tratos discriminatorios en perjuicio de las personas trabajadoras. Las personas teletrabajadoras tienen el mismo acceso a la formación y a las oportunidades de desarrollo de la carrera administrativa y profesional que sus homólogos que laboran en las instalaciones físicas de la persona empleadora.
- **g)** En los casos en 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.

*Fuente:* Elaboración Propia, febrero 2022.

#### **7.6.1.5 Boletín 5: Artículo 8- Obligaciones de la persona Empleadora.**

Este decreto también nos indica una serie de obligaciones que tiene la persona empleadora, la cual debe cumplir con la intención de no afectar los derechos que tienen las personas trabajadoras, y de esta forma los teletrabajadores vean cada vez más normalizada la implementación del teletrabajo en la organización.

*Figura N° 72 Boletín No 5.*



## ARTÍCULO 8- Obligaciones de las personas empleadoras



- **a)** Proveer y garantizar el mantenimiento de los equipos, los programas, el valor de la energía determinado según la forma de mediación posible y acordada entre las partes y los viáticos, en caso de que las labores asignadas lo ameriten. La disposición anterior podrá ser variada en aquellos casos en que el empleado, por voluntad propia, solicite la posibilidad de realizar teletrabajo con su equipo personal y la persona empleadora acepte, lo cual debe quedar claro en el contrato o adenda y exime de responsabilidad a la persona empleadora sobre el uso del equipo propiedad de la persona teletrabajadora . En estos casos, dado que el equipo informático es propiedad de la persona teletrabajadora, esta deberá permitir a la persona empleadora el libre acceso a la información propiedad del patrono, ya sea durante el desarrollo de la relación laboral, o bien, al momento de finalizar el vínculo contractual. Dicho acceso a la información debe darse en todo momento, en presencia de la persona teletrabajadora, respetando sus derechos de intimidad y dignidad. Con independencia de la propiedad de la herramienta informática, la persona teletrabajadora deberá guardar confidencialidad respecto a la información propiedad de la persona empleadora, o bien, a los datos que tenga acceso como consecuencia de la relación laboral.



- **b)** Capacitar para el adecuado manejo y uso de los equipos y programas necesarios para desarrollar sus funciones.
- **c)** Informar sobre el cumplimiento de las normas y directrices relacionadas con la salud ocupacional y prevención de los riesgos de trabajo, según lo establecido en el ordenamiento jurídico vigente para esta materia
- **d)** Coordinar la forma de restablecer las funciones de la persona teletrabajadora, ante situaciones en las que no pueda realizar sus labores o estas se vean interrumpidas



- e) Reconocer el salario al empleado por no poder teletrabajar en aquellos casos donde:
  - 1- La persona teletrabajadora no reciba las herramientas o los programas necesarios para realizar las labores o no se le delegue trabajo o insumos.
  - 2- El equipo se dañe y la persona teletrabajadora lo haya reportado en un plazo no mayor a veinticuatro horas.
  - 3- 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.



Lo estipulado en este artículo podrá ser variado en el contrato o adenda de teletrabajo por un mutuo acuerdo entre las partes, siempre y cuando los cambios no sean en perjuicio de las personas trabajadoras, respecto a los derechos y las garantías mínimas reconocidas en este artículo, ni contravengan los derechos contenidos en la Ley N.º 2, Código de Trabajo, de 27 de agosto de 1943, y demás legislación laboral, ni varíen lo relacionado con derechos irrenunciables.

*Fuente:* Elaboración Propia, febrero 2022.

#### **7.6.1.6 Boletín 6: Artículo 9- Obligaciones de la persona Teletrabajadora.**

De la misma forma el decreto ejecutivo No 9738 nos habla de las obligaciones de las personas teletrabajadoras, con el objetivo de que conozcan en detalle de todas estas obligaciones que deben cumplir, para que se logre el cumplimiento de los objetivos de una forma satisfactoria.

Figura N° 73 Boletín No 6.



## ARTÍCULO 9- Obligaciones de las personas teletrabajadora



Sin perjuicio de las demás obligaciones que acuerden las partes en el contrato o adenda de teletrabajo, serán obligaciones para las personas teletrabajadoras las siguientes:

- **a)** Cumplir con los criterios de medición, evaluación y control determinados en el contrato o adenda, así como sujetarse a las políticas y los códigos de la empresa, respecto a temas de relaciones laborales, comportamiento, confidencialidad, manejo de la información y demás disposiciones aplicables.
- **b)** Informar en un plazo no mayor a veinticuatro horas su situación y coordinar con la persona empleadora la forma como se reestablecerán sus funciones, cuando se presente cualquier situación donde la persona teletrabajadora no pueda realizar sus labores o estas se vean interrumpidas.



- c) Informar 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, cuando las herramientas, los materiales y demás implementos afines, que la persona empleadora haya entregado a la persona teletrabajadora para la realización de sus labores, sufran algún daño, extravío, robo, destrucción o cualquier otro imprevisto que impida su utilización.



La persona teletrabajadora no será responsable por los imprevistos que ocurran en el ejercicio de sus funciones, salvo que se determine, por medio de un procedimiento elaborado al efecto por cada centro de trabajo, que estos hayan acaecido de forma intencional, por alguna negligencia, descuido o impericia de su parte debidamente demostrada. Cuando las fallas en el equipo y/o herramientas impidan el normal desarrollo de las funciones de la persona teletrabajadora y se afecte el adecuado cumplimiento de sus labores, se podrá suspender temporalmente el teletrabajo. 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.





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



*Fuente:* Elaboración Propia, febrero 2022.

#### **7.6.1.7 Boletín 7: Objetivo de la Guía para implementar el teletrabajo en las Instituciones Públicas.**

En el marco del decreto No 39225-MP-MTSS-MICITT surge la Guía para implementar el teletrabajo en las instituciones públicas, con la intención de modernizar, reducir costos e incrementar la productividad de los funcionarios, por tal motivo es de suma importancia que toda esta información se distribuya en el Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos para que se comprenda de la mejor manera todos los aportes que brinda esta modalidad de trabajo.

Figura N° 74 Boletín No 7.



**Objetivo de la Guía para implementar el teletrabajo en las Instituciones Publicas en el marco del decreto N° 39225-MP-MTSS-MICITT**



“Artículo 1°—Objeto: El presente Decreto tiene por objeto promover y regular el Teletrabajo en las Instituciones del Estado, como instrumento para impulsar la modernización, reducir los costos, incrementar la productividad reducir el consumo de combustibles, favorecer la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, promover la inserción laboral, el desarrollo laboral en los territorios, contribuir con la protección del medio ambiente, así como apoyar las políticas públicas en materia de empleo mediante la utilización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC’s).”

Fuente: Elaboración Propia, febrero 2022.

### **7.6.1.8 Boletín 8: Etapas de implementación del Teletrabajo.**

La Guía para implementar el Teletrabajo en las Instituciones Públicas nos habla de etapas y acciones del programa de teletrabajo los cuales se deben de cumplir con el objetivo de realizar una gestión de implementación acorde con la legislación del teletrabajo en Costa Rica.

*Figura N° 75 Boletín No 8*



## Etapas de Implementación

### ETAPAS Y ACCIONES DEL PROGRAMA DE TELETRABAJO



CUADRO N° 1  
DETALLE DE LAS ETAPAS Y ACTIVIDADES

ETAPAS	ACCIONES	DESCRIPCIÓN	ASPECTOS A CONSIDERAR
<b>DISEÑO</b>	1. Conformar comisión interna	Es el equipo responsable de implementar el Programa de Teletrabajo en la Institución. Es el interlocutor con el Equipo Coordinación Técnica del MTSS.	Se recomienda incorporar representantes de áreas como: Recursos Humanos, Tecnología, Legal, Administración Superior, Planificación. Ver artículo N° 8 inciso A del Decreto
	2. Capacitar a Comisión Institucional	Se brindan las bases teóricas y conceptuales para lograr una visión compartida del enfoque y acciones para aplicar el programa	Esta actividad se debe coordinar con el Equipo de Coordinación Técnica de acuerdo con lo que establecen los artículos N° 4 y 9 del decreto
	3. Enmarque estratégico	Es el alineamiento del programa de Teletrabajo con las acciones de modernización institucional.	Enmarcar el Teletrabajo, con los programas y acciones que se relacionan con la modernización en las diferentes áreas de gestión. Ver artículo N° 8 del Decreto
	4. Elaborar documento del programa	Es el documento que resume los aspectos más relevantes del programa de teletrabajo y sirve de guía y consulta a todos los funcionarios	Incluir los objetivos, alcances, roles de participación y condiciones generales del programa de teletrabajo
	5. Elaborar instrumentos	Consiste en adecuar los instrumentos que se utilizarán como: Normativa, Adendum, estrategia de comunicación.	Para el caso de la Normativa, se adjunta como anexo un ejemplo que puede ser de utilidad. Se sugiere incluir lo señalado en el artículo N° 7



<b>EJECUCIÓN</b>	6	Sensibilización a Jefaturas	Su objetivo es comunicar y aclarar el enfoque, alcances, acciones y beneficios que tiene el programa de Teletrabajo.	Aquí se da el primer encuentro con los mandos medios donde se ubicarán los teletrabajadores, por lo que se recomienda coordinar esta etapa con el Equipo de Coordinación Técnica.
	7	Mapeo de áreas y puestos	Consiste en identificar las áreas y puestos donde el teletrabajo se puede aplicar en la institución.	Es recomendable que la Comisión realice un pre mapeo y luego convoque a las jefaturas que corresponda. Esta etapa se puede hacer junto con la N° 6
	8	Selección Teletrabajadores	Consiste en determinar si el candidato a ingresar al programa tiene la idoneidad para ingresar al teletrabajo.	Debido a que no todas las personas son aptas para teletrabajar, es recomendable aplicar criterios técnicos de selección para teletrabajar. Ver artículo N° 4 inciso "d"
	9	Plan de comunicación	Su objetivo es consolidar en la cultura organizacional la práctica del teletrabajo	Es recomendable definir la línea gráfica, el logo y otros aspectos propios de cada institución.
	10	Capacitación a Jefes y Teletrabajadores	Su finalidad es brindar los conocimientos en la aplicación de instrumentos y procedimientos	Se debe coordinar con el Equipo de Coordinación Técnica para brindar la orientación correspondiente. Ver artículos N° 4 y 9 del decreto.
	11	Inicio del programa	Consiste en dar inicio al programa de teletrabajo en la institución	Incluir la presencia de un jerarca y de aplicar acciones del plan de comunicación



<b>EVALUACIÓN</b>	12	Evaluar productividad de los teletrabajadores	Consiste en fijar y evaluar un conjunto de indicadores para cada uno de los teletrabajadores incorporados al programa.	Para el diseño y aplicación de los indicadores se recomienda desarrollar este tema con las áreas de Planificación, Recursos Humanos y Tecnologías de la Información. Ver artículo N° 7-"d".
	13	Evaluar clima laboral, RSE y calidad	Su objetivo es conocer cómo se comportan diferentes variables del ambiente laboral, la RSE y la Calidad producto de la implementación del teletrabajo.	Se recomienda analizar esta etapa en un equipo conformado con las áreas representadas.
	14	Evaluación integral del programa	Tiene como finalidad verificar si el programa está cumpliendo con los objetivos que se fijaron.	Se recomienda llevar un seguimiento permanente de los objetivos establecidos y hacer una evaluación integral en periodos no mayores a un año.
	15	Ajuste y extensión del plan.	Su finalidad es aplicar los ajustes que correspondan al programa y establecer el plan para ampliarlo a otras áreas	Se sugiere llevar un registro de las experiencias que permita proyectar el programa de teletrabajo. Ver artículo N° 12 del decreto.



Fuente: Elaboración Propia, febrero 2022.

### 7.6.1.9 Boletín 9: Recursos necesarios para Implementar el teletrabajo.

La guía a su vez nos menciona sobre los recursos que deben invertir las organizaciones para poder tener una correcta implementación del teletrabajo, por tal motivo se incluye esta información para dar a conocer a los funcionarios todos los recursos en los cuales se deben invertir para poder desarrollar de una manera exitosa esta forma de trabajo.

*Figura N° 76 Boletín No 9*



## Recursos Para Implementar el Teletrabajo



Para desarrollar el programa de teletrabajo, es necesario prever la asignación de recursos logísticos, humanos y financieros que demanda la ejecución de las actividades. A continuación, se presenta un resumen de cada uno de ellos.

- **1- Logísticos.**

- Espacio físico para las reuniones de la Comisión Institucional
- Espacio físico para las reuniones y talleres con el personal de la Institución
- Proyector, equipo de cómputo.
- Material de comunicación.



- **2- Humanos**

- Apoyo de la Administración para hacer las convocatorias que requiera la Comisión.
- Disponibilidad del personal que participa en la Comisión Institucional.
- Apoyo administrativo a la Comisión Institucional.

- **3- Financieros.**

- Producción de documentos y material de comunicación.
- Capacitación y sensibilización a la Comisión Institucional, Teletrabajadores y Jefaturas.
- Servicios logísticos relacionados con el desarrollo de las actividades.

*Fuente:* Elaboración Propia, febrero 2022.

### 7.6.2 Propuesta 2: Formulario para determinar las Actividades Teletrabajables.

El formulario para determinar las actividades teletrabajables se recomienda que se aplique a todos los colaboradores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, con el objetivo de determinar si el puesto de trabajo que ocupa el colaborador es teletrabajable, dicho

formulario de actividades debe ser aplicado a los funcionarios antes de que se vayan de la oficina a esta modalidad de trabajo.

Si bien es cierto, a muchos colaboradores se les otorgó esta condición de trabajo para prevenir el contagio de la pandemia por COVID-19, ciertamente no todos los puestos se pueden mantener bajo esta modalidad, de ahí la importancia de aplicar el formulario a los colaboradores y determinar su condición real para poder hacer teletrabajo.

Este formulario se puede utilizar como una herramienta efectiva para determinar los puestos que sí son teletrabajables y los que no pueden trabajar en esta modalidad, el análisis se realiza de una forma objetiva por parte de la jefatura con la intención de no generar perjuicios, o que los colaboradores se sientan discriminados en caso de que se determine que las actividades que realiza no son compatibles para hacer teletrabajo, ya que así lo demanda las funciones que realiza diariamente.





## FORMULARIO INSTITUCIONAL DE TELETRABAJO

### CENTRO PARA LA INSTRUCCIÓN DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

#### Solicitud voluntaria para teletrabajar

**Tabla No 63** *Formulario Institucional de Teletrabajo.*

#### Instrucciones

Este formulario debe ser completado por el funcionario interesado en teletrabajar. Una vez finalizado, debe ser entregado a su jefatura inmediata para su respectivo análisis.

#### Información de la persona funcionaria

Yo: \_\_\_\_\_ con cédula \_\_\_\_\_  
(nombre completo de la persona funcionaria)

solicito voluntariamente el ingreso a la aplicación de la modalidad de teletrabajo.

Actualmente ocupo el puesto: \_\_\_\_\_ código de la plaza: \_\_\_\_\_ Interino  Propiedad

Horario de trabajo: \_\_\_\_\_ correo electrónico: \_\_\_\_\_

Teléfono celular: \_\_\_\_\_ Dirección exacta del domicilio para teletrabajar  
(indicar provincia, cantón y distrito):  
\_\_\_\_\_

*Fuente elaboración propia, febrero 2022*

Análisis por actividad del puesto de trabajo.

**Tabla No 64** *Análisis por actividad del puesto de trabajo.*

Análisis por Actividad						
Actividades que realiza el funcionario	Actividades que son teletrabajables. (espacio exclusivo de la jefatura)	Actividades que NO son teletrabajables. (espacio exclusivo de la jefatura)	¿Tiene una supervisión indirecta? (espacio exclusivo de la jefatura)	¿Se puede medir por resultados? (espacio exclusivo de la jefatura)	¿La ausencia física del trabajador permite el desarrollo normal de la actividad? (espacio exclusivo de la jefatura)	Definir sí la actividad es teletrabajable. (espacio exclusivo de la jefatura)
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
11.						
12.						
13.						
14.						
15.						

Fuente elaboración propia, febrero 2022

**USO EXCLUSIVO PARA LA JEFATURA**

Según el estudio del formulario análisis por actividad del puesto, se determinó qué;

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Por lo anterior se recomienda: 1  2  3  4  5  Ningún día

**Disposiciones finales:**

**Firma del funcionario:** \_\_\_\_\_

**Recibido por la Jefatura:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Sello:**



### **7.6.3 Propuesta 3: Desarrollar Cronograma de Actividades Festivas.**

El diseño de un cronograma de actividades anual se realiza con el objetivo de fomentar la unión de grupo, de las personas que están realizando teletrabajo y así de alguna manera la dirección pueda contribuir con la motivación de los colaboradores, ya que al realizar estas pequeñas actividades se pueden dar acercamientos con todos los miembros del grupo de trabajo.

Podemos indicar que, uno de los retos que presentan las organizaciones actualmente es mantener a su grupo de trabajo motivado, si bien es cierto, la motivación de las personas se mueve por las emociones y los impulsos que los llevan a alcanzar sus metas de índole personal o profesional, es de suma importancia que las organizaciones de una u otra forma puedan contribuir a mantener ese estado anímico de sus colaboradores. El autor Idalberto Chiavenato en su libro *Comportamiento Organizacional* (2017) nos dice que “la motivación (del latín moveré = mover) es el concepto más asociado con la perspectiva microscópica del comportamiento organizacional (CO). Significa impulsar y dinamizar a la persona”. (p.188).

Las herramientas con las que actualmente cuenta el Centro para Instrucción de Procedimientos Administrativos como lo es el correo electrónico y el Teams son de mucho provecho ya que las actividades propuestas se pueden realizar por estos medios de una forma ágil y económica.

#### **7.6.3.1 Actividad para celebrar el día de la calidez y buen trato de la CCSS.**

Con el propósito de fomentar los valores institucionales en todos sus departamentos la Caja Costarricense de Seguro Social, celebra el 14 de febrero el día de la calidez y buen trato, por lo que las diferentes gerencias se organizan para poder celebrar esta fecha tanto con el usuario interno como con el externo.

Por tal motivo, se recomienda que el Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos realice una actividad donde los colaboradores pueden enviar mediante correo electrónico una postal, mensaje o inclusive una canción a sus compañeros.

En relación con lo anterior se presenta los tipos de mensajes que se pueden enviar para celebrar este día tan especial.

**Figura N° 77** Día de la calidez y buen trato.



Fuente: Elaboración Propia, febrero 2022.

### **7.6.3.2 Actividad a celebrar el día del trabajador.**

El día del trabajador se celebra todos los 1° de mayo, por lo general las organizaciones conmemoran esta fecha para poder dar valor a sus colaboradores, por tal motivo se recomienda para esta fecha que la dirección realice una presentación a sus colaboradores, con el objetivo que los participantes comenten sobre la importancia del trabajo en el ser humano, así como algunos beneficios que tienen el teletrabajo y el trabajo en equipo.

A continuación, se presenta un ejemplo que se les puede proyectar a los colaboradores por medio de la plataforma Teams.

Figura N° 78 Día del trabajador.



## 01 mayo día del trabajador Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos.

De acuerdo al Artículo 56 de la Constitución Política Costarricense en su apartado de Garantías Sociales: El trabajo es un derecho del individuo y una obligación con la sociedad. El Estado debe procurar que todos tengan ocupación honesta y útil, debidamente remunerada, e impedir que por causa de ella se establezcan condiciones que en alguna forma menoscaben la libertad o la dignidad del hombre o degraden su trabajo a la condición de simple mercancía. El estado garantiza el derecho de libre elección de trabajo.



AUMENTA	MEJORA	PROMUEVE	APORTA	IMPULSA
la productividad y reduce los costos fijos.	la calidad de vida de los trabajadores e incentiva el trabajo en equipo.	la inclusión social.	al mejoramiento de la movilidad en las ciudades y reduce los índices de contaminación.	el uso y apropiación de las nuevas tecnologías.





Fuente: Elaboración Propia, febrero 2022.

### 7.6.3.3 Actividad para celebrar el día del padre.

Para la actividad del día del padre se invita a hacer un collage con fotos de los papás del departamento, presentarlo al grupo de trabajo por medio de una reunión que se programe en la plataforma del Teams y a su vez que los papás compartan una experiencia vivida con sus hijos, con la intención de que se vea valorada la labor que realizan como padres de familia, un ejemplo de la actividad es la siguiente:

**Figura N° 79** Día del Padre.



*Fuente:* Elaboración Propia, febrero 2022.

#### **7.6.3.4 Actividad para celebrar el día de la madre.**

Para la actividad del día de la madre que se celebra el 14 de agosto también se recomienda hacer un collage con fotos de todas las mamás del equipo, presentarlo al grupo de trabajo por medio de una reunión que se programe en la plataforma del Teams.

De esta forma las mamás que deseen compartir una experiencia vivida con sus hijos lo puedan hacer con la intención de reconocer el esfuerzo que hacen día con día para sacar a sus hijos adelante, un ejemplo de ello se muestra a continuación:



**Figura N° 80** Día de la Madre.



*Fuente:* Elaboración Propia, febrero 2022.

#### **7.6.3.5 Actividad para celebrar el día de la Independencia de Costa Rica.**

Esta fecha es de suma importancia para todos los costarricenses ya que cada 15 de septiembre tenemos la oportunidad de celebrar nuestra independencia, el saber que somos un país libre y democrático nos llena de orgullo, por tal motivo es importante que el Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos agende una reunión vía Teams con todos sus colaboradores para conmemorar tan significativa fecha.

La intención es que se reúnan a cantar el Himno Nacional y a su vez realicen una trivía sobre preguntas de la historia costarricense con la intención de fomentar la unión de grupo y el civismo.

Figura N° 81 Día de la Independencia de Costa Rica.





El presidente de la República que abolió la pena de muerte fue...

Otilio Ulate

Bernardo Soto

Cleto González Víquez

Tomás Guardia




El fundador y primer presidente de la República de Costa Rica fue...

- Juanito Mora
- José M. Castro Madriz
- Mario Echandi
- Tomás Guardia




El terremoto de 1910 en Cartago ocurrió bajo la administración de...

- Cleto González Víquez
- Julio Acosta
- Rafael Yglesias
- Ricardo Jiménez Oreamuno

Fuente: Elaboración Propia, febrero 2022

### 7.6.3.6 Actividad para celebrar el día del trabajador de la CCSS.

Para poder devolver un poco de gratitud por todo el arduo trabajo que realizan los funcionarios de la Caja Costarricense de Seguro Social el 22 de octubre se conmemora el día del trabajador de la CCSS, todos los años se realizan diferentes actividades, sin embargo por el marco de la pandemia del COVID-19, muchas de esas actividades se deben adecuar, por

esa razón, se recomienda al Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos realizar un mensaje de parte del director donde se muestre un agradecimiento para sus colaboradores, además de realizar un recordatorio sobre los valores institucionales pilares fundamentales para seguir manteniendo esta noble institución.

**Figura N° 82** Día del Trabajador de CCSS.

22 de octubre.  
Día del trabajador de la CCSS



Estimados compañeros este mensaje es conmemorando el día del trabajador de la Caja Costarricense de Seguro Social y con el fin de que ustedes conozcan que para esta dirección es muy grato contar con personas como ustedes en este equipo de trabajo. Queremos agradecerles por todos los años de servicios que le han brindado a esta institución, por trabajar siempre de una forma diligente para que se pueda cumplir con todos los objetivos que se han trasado a lo largo de los años, esto se logra gracias a que cada uno se esmera por cumplir con sus funciones de manera eficiente y eficaz, aportando optimismo a sus compañeros para generar un excelente ambiente de trabajo.

Los insto a continuar trabajando de esta manera para poder seguir enorgulleciéndonos cada vez más de esta noble institución

Director

**1** Responsabilidad  
Asumir los deberes y obligaciones con dedicación, constancia y disciplina, aceptando las consecuencias de sus actos.

**2** Compromiso  
Adherirse al cumplimiento de una promesa común y compartida, para el desarrollo de los objetivos institucionales.

**3** Respeto  
Atender y escuchar a las personas y sus asuntos, reconociendo su dignidad como seres humanos, sin distinción de ninguna naturaleza.

**4** Cortesía  
Demostrar las normas de comportamiento que revelan la manera adecuada de relacionarse con los demás, en todos los ambientes en que se desarrolla.

**5** Honestidad  
Actuar con rectitud a partir de la razón; ser incapaz de engañar o defraudar a las personas.

Valores Institucionales.

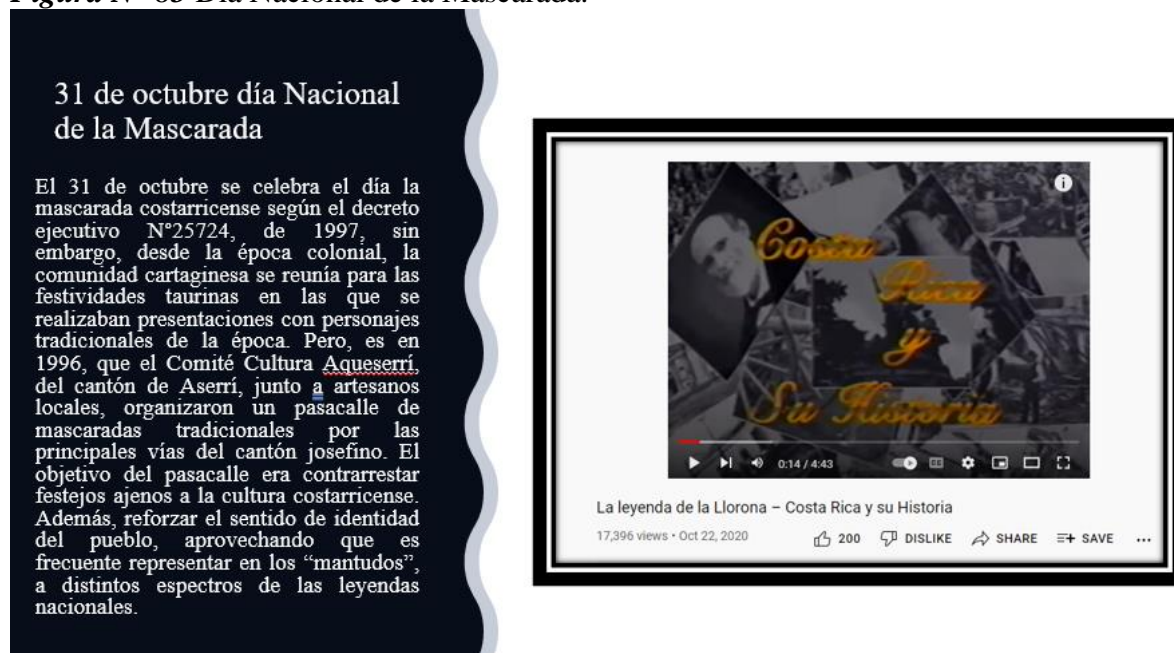


Fuente: Elaboración Propia, febrero 2022.

### 7.6.3.7 Actividad para celebrar el día Nacional de la Mascarada.

El 31 de octubre se celebra el día de la mascarada costarricense según el decreto ejecutivo No 25724, de 1997, por tal motivo, se insta al Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos a realizar una reunión vía Teams de 15 minutos para poder compartir un video relacionado a una leyenda costarricense, y que a su vez se pueda comentar alguna actividad que realizan los funcionarios con sus familias para celebrar esta peculiar fecha.

*Figura N° 83* Dia Nacional de la Mascarada.



*Fuente:* Elaboración Propia, febrero 2022.

### 7.6.3.8 Actividad para celebrar un Mensaje de fin de año.

Es importante que el director del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos pueda enviar un mensaje de agradecimiento a los funcionarios por medio del correo electrónico con la intención de agradecer todo el esfuerzo y dedicación que realizaron a lo largo del año.

Esta es una forma muy sencilla y económica de expresar gratitud a todos sus colaboradores y a la vez desearles una feliz navidad y un próspero año nuevo.

*Figura N° 84 Mensaje de Fin de año.*

**Feliz Navidad y próspero Año nuevo les desea la dirección del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos.**



---

Esta dirección quiere externar su más sincero agradecimiento a cada uno de ustedes por el desempeño y dedicación que día a día realizan para esta noble institución con lo es la Caja Costarricense de Seguro Social.

Además, quiero agradecer por todo el esfuerzo que realizaron durante el transcurso del año, a pesar de todas las adversidades que se presentaron, se lograron alcanzar todos los objetivos trazados por la Gerencia General, esto gracias al trabajo en equipo que siempre a caracterizado al Centro para La Instrucción de Procedimientos Administrativos.

!!!Les deseo que pasen una feliz Navidad y un Próspero año Nuevo!!!

**Atentamente;**  
**director**



*Fuente:* Elaboración Propia, febrero 2022.

**Tabla No 65** *Cronograma de Actividades Festivas.*



Actividades A realizar	T Meses a Celebrar						
	Febrero	Mayo	Junio	Agosto	Septiembre	Octubre	Diciembre
14 de febrero día de la calidez en la CCSS. Enviar mensajes vía correo electrónico, postales o canciones alusivos al día de la amistad. Si van en presencia pueden intercambiar un mensaje con un chocolate.	Día de la calidez en la CCSS						
Hacer una presentación que haga referencia a la importancia que tiene el trabajo para el ser humano, así como mencionar los beneficios que brinda el teletrabajo y el trabajo en equipo.		01 mayo día del trabajador					
Hacer un collage con fotos de los papás del							

departamento y presentarlo al grupo de trabajo y a su vez que los papás compartan una experiencia vivida con sus hijos			Día del padre				
Hacer un collage con fotos de las mamás del departamento y presentarlo al grupo de trabajo y a su vez que los mamás compartan una experiencia vivida con sus hijos				Día de la madre			
Cantar el himno nacional y realizar una trivía de preguntas sobre historia de CR.					Día de la Independencia de Costa Rica 15 de septiembre		
Día del trabajador de la CCSS se realice una presentación de agradecimiento por parte de la jefatura por el trabajo realizado durante el año y						Día del trabajador de la CCSS 22 de octubre	

además donde se destaquen los valores de la institución.							
Se proyecte algún video corto sobre alguna leyenda costarricense y comentarla.						31 de octubre día Nacional de la Mascarada	
Actividad de fin de año realizar un saludo de navidad por parte de la jefatura brindando el agradecimiento por los logros alcanzados durante el año.							Actividad de fin de año

*Fuente elaboración propio, febrero 2022*

#### **7.6.4 Propuesta 4: Cápsulas informativas de la Guía de Salud Ocupacional y Prevención de los Riesgos en el Teletrabajo del MTSS.**

Para poder contribuir con la salud y el bienestar de las personas que realizan teletrabajo se propone presentar cápsulas informativas, referente a las condiciones mínimas de salud ocupacional para la prevención de riesgos y protección de la persona que realiza teletrabajo, emitida por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social las cuales se pueden enviar vía correo electrónico institucional.

Estas cápsulas informativas se pueden enviar de forma semanal para que los teletrabajadores poco a poco, las puedan ir incluyendo en su vida laboral y de esta forma ir disminuyendo la resistencia a los cambios que deben realizar, según las recomendaciones que se están sugiriendo.

##### **7.6.4.1 Condiciones que debe tener el espacio de trabajo.**

Las herramientas que nos presenta la Guía de salud ocupacional y prevención de los riesgos en el teletrabajo nos hablan de las condiciones que deben tener las personas en el espacio de trabajo, entiéndase espacio de trabajo el lugar que la persona eligió para realizar las funciones diarias, de ahí la importancia de realizar cápsulas informativas donde se den a conocer este tipo de condiciones.

Figura N° 85 Capsulas Informativas de Condiciones que debe tener el espacio de trabajo.

**GUÍA DE SALUD OCUPACIONAL Y PREVENCIÓN DE LOS RIESGOS EN EL TELETRABAJO**

**Condiciones que debe tener el Espacio de trabajo**




**1. ESPACIO FÍSICO**

Es necesario que el espacio físico cuente con un área mínima de 2m<sup>2</sup> libres por persona y la altura del cielo raso no sea inferior a 2,5 m. Además, es necesario que el mismo esté acondicionado para colocar los insumos y equipos necesarios para la realización del trabajo sin causar incomodidades.

**2. VENTILACIÓN**

Todo lugar de trabajo necesita ventilarse, ya sea de forma natural a través de puertas o ventanas o por medios mecánicos, como, por ejemplo, abanicos o aires acondicionados, que permitan un ambiente confortable, calidad del aire y confort térmico. Cuando se requiera la utilización de medios mecánicos de ventilación, se debe dar mantenimiento preventivo a los equipos.





**3. ILUMINACIÓN**

Asegurarse que la estación de trabajo se ubique de forma tal que las fuentes de luz, tanto naturales como artificiales, no provoquen deslumbramiento directo ni produzcan reflejos molestos en el monitor de la computadora u otras superficies, colocando el puesto de trabajo de forma perpendicular a la ventana o fuente de luz, sea esta natural o artificial. Si la iluminación natural y artificial resulta insuficiente, puede utilizarse iluminación localizada, por ejemplo, una lámpara con sombra, o una lámpara especial para lectura. Esta debe colocarse de forma que no coincida con el ángulo de visión de la persona. Si se dispone de luz natural por medio de ventanas o puertas de vidrio, se recomienda colocar elementos de protección regulables, como persianas, cortinas o rollos, que impidan tanto el contraste excesivo como la incomodidad térmica provocados por los rayos del sol.

**4. RUIDO**

El espacio donde se ubique la estación de trabajo, debe estar alejado o aislar los ruidos externos, como los del tráfico y los ruidos propios de los vecinos o de la propia casa (visitas, niños, tareas domésticas, equipos ruidosos); ya que el trabajo requiere concentración y dependiendo del tipo de trabajo a realizar, se requiere comunicación por teléfono. Para lograr una mayor concentración es aconsejable asegurarse de que los equipos de trabajo que se estén usando tengan el volumen modulado, así como regular los sonidos de otros equipos como alarmas, teléfonos o radios. El uso de música de fondo, a altos volúmenes no es recomendado.



Fuente: Elaboración Propia, febrero 2022

#### 7.6.4.2 Condiciones que deben tener las herramientas de trabajo.


Las condiciones que deben tener las herramientas de trabajo son de suma importancia ya que con ellas se busca promover la salud y seguridad de las personas tratando así de disminuir

los potenciales factores de riesgos laborales, de ahí que se recomendó incluir en las cápsulas este tipo de información.

**Figura N° 86** Condiciones que deben tener las herramientas de trabajo.



**GUÍA DE SALUD OCUPACIONAL Y PREVENCIÓN DE LOS RIESGOS EN EL TELETRABAJO**

Condiciones que deben tener las Herramientas de trabajo




**1. ESCRITORIO O MODULAR**

El escritorio o mesa de trabajo debe ser de tamaño adecuado para la colocación del equipo informático, otros equipos de trabajo y materiales; además debe adaptarse a las dimensiones corporales de la persona teletrabajadora, así como a las tareas que va a realizar. Es necesario que los bordes del escritorio o del porta-teclados sean redondeados o biselados, para prevenir lesiones por presión de contacto, además de contar con suficiente espacio debajo del escritorio para movilizar las piernas. con sombra, o una lámpara especial para lectura. Esta debe colocarse de forma que no coincida con el ángulo de visión de la persona. Si se dispone de luz natural por medio de ventanas o puertas de vidrio, se recomienda colocar elementos de protección regulables, como persianas, cortinas o rollos, que impidan tanto el contraste excesivo como la incomodidad térmica provocados por los rayos del sol.



**2. SILLA**

La silla a utilizar por la persona teletrabajadora, debe cumplir al menos con los siguientes requerimientos: dimensiones adecuadas de acuerdo con las características antropométricas de a persona usuaria o teletrabajadora, teletrabajadora, asiento, respaldo y descansabrazos ajustables en altura, base giratoria de cinco puntos de apoyo con rodines, material transpirable con bordes redondeados y ofrecer un apoyo adecuado a la espalda, principalmente en la zona lumbar y torácica. Recuerde darle el mantenimiento preventivo a la silla de acuerdo con las recomendaciones del fabricante.

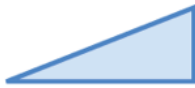




### 3. REPOSAPIÉS

Cuando por la altura del escritorio o por la altura de la silla, la persona no pueda colocar firmemente los pies en el piso, se recomienda adquirir un reposapiés, el cual debe reunir como mínimo las siguientes características:

- Dimensiones mínimas: 45 cm de ancho y 35 cm de profundidad
- Inclineración ajustable entre 5° y 15° sobre el plano horizontal
- Superficie antideslizante: tanto para los pies como para el suelo



### 4. PANTALLA DEL MONITOR

El monitor debe estar ubicado frente a la persona teletrabajadora y el borde superior debe situarse al nivel de los ojos; de forma que se eviten los movimientos de rotación, flexión y extensión del cuello.

En caso de que la pantalla de la computadora o portátil esté más baja que la altura de los ojos, se recomienda usar una base o libros que ajuste la altura de la computadora. Cuando la persona teletrabajadora usa lentes con bifocales o progresivos, la pantalla o la portátil puede estar más bajo que el nivel de los ojos, pero es importante verificar que el cuello se mantenga en una posición neutral para evitar lesiones.

La distancia recomendada entre la pantalla y el ojo debe ser de 50 a 60 cm aproximadamente. Una forma sencilla para determinar la distancia adecuada es que la persona estire el brazo al frente, el monitor debe ubicarse a esa distancia.





El contraste y brillo del monitor debe ser regulado, sin embargo, no existen parámetros establecidos, debido a que cada persona tiene una agudeza visual diferente. Los ajustes de brillo y contraste deben hacerse hasta que la persona los perciba confortables sin la necesidad de cambiar su postura o deba inclinarse.

Si debe trabajar con dos monitores simultáneamente, es necesario valorar la frecuencia de uso de ambos; si los dos se usan con la misma frecuencia, se deben colocar a la misma altura, la línea media del cuerpo debe coincidir con la unión de ambos monitores y pueden colocarse en ángulo entre 145°va 160°, verificando que no incida la luz en ninguno de los dos, para prevenir el deslumbramiento.



## 5. TECLADO Y MOUSE

El teclado y el mouse deben estar al mismo nivel, velando que el ángulo del brazo sea de 90°. El tamaño del mouse debe permitir apoyar la mano de forma adecuada (ni muy pequeño que la persona deba hacer pinza, ni muy grande que no permita mantener la mano en posición neutral).

El mouse se mueve utilizando los dedos pulgares y anular, el índice y el tercer dedo se colocan suavemente sobre los botones.







Se debe disponer de espacio para mover el mouse con comodidad. Una vez colocados el teclado y el mouse, se sugiere que la persona teletrabajadora apoye los codos y antebrazos, evitando al máximo el apoyo de las muñecas en la superficie y los movimientos de flexión, extensión, desviación radial y cubital de muñeca.

Para garantizar la adopción de posturas neutras, se recomienda mantener siempre alineados el antebrazo, la muñeca y la mano. El teclado siempre debe colocarse paralelo al borde del escritorio y a 10 cm de dicho borde. Evitar utilizar las pestañas posteriores del teclado (las que se utilizan para subir el teclado), con el objetivo de reducir la extensión de muñeca.



## 6. EQUIPO PORTÁTIL

Si se cuenta con una computadora portátil, la persona trabajadora debe utilizar un teclado y ratón externos, a fin de colocar la pantalla a una altura adecuada y que se pueda adoptar una postura neutral con miembros superiores.

Se recomienda la adquisición de una base o soporte para elevar la pantalla de la computadora portátil, hasta que el borde superior coincida con el nivel de los ojos. En caso de que la computadora portátil tenga una pantalla con un tamaño inferior a 15", se recomienda disponer de una pantalla externa, con el fin de evitar fatiga visual si las horas de trabajo son extensas.



*Fuente:* Elaboración Propia, febrero 2022.

### 7.6.4.3 Pausas laborales saludables.


Las pausas laborales o pausas activas son de suma importancia para las personas trabajadoras que realizan funciones muy sedentarias y procesos muy repetitivos, con el objetivo de que puedan descansar tanto físicamente como mentalmente, por tal motivo se

debe incluir en las cápsulas informativas una serie de ejercicios para las personas que realizan teletrabajo, para que se favorezca su bienestar físico, algunos de estos ejercicios se presentan a continuación.

**Figura N° 87** Pausas laborales saludables.


**GUÍA DE SALUD OCUPACIONAL Y PREVENCIÓN DE LOS RIESGOS EN EL TELETRABAJO**

**Pausas laborales saludables**




Para el mantenimiento de la salud y prevenir lesiones osteomusculares, se recomienda implementar un programa de pausas laborales saludables (conocidas como pausas activas), es decir, actividad física realizada en un breve espacio de tiempo antes o durante la jornada laboral, a través de ejercicios compensatorios. Las pausas laborales saludables contribuyen a prevenir la fatiga física y mental, promover una postura adecuada y favorecen la recuperación muscular.

**ALGUNOS EJERCICIOS FÍSICOS Y DE RELAJACIÓN QUE LO AYUDARÁN EN SUS MOMENTOS DE DESCANSO.**



**Manos**  
Apriete y suelte las manos haciendo puños. Agite y estire los dedos Repita los ejercicios por lo menos tres veces.



**Espalda y hombros**  
Póngase de pie, coloque su mano derecha sobre el hombro izquierdo y recline su cabeza hacia atrás. Realice el mismo ejercicio con el hombro derecho.



### Cabeza y Cuello

Mueva la cabeza hacia ambos lados con cadencia lenta. Evite movimientos bruscos. Luego muévala hacia adelante y hacia atrás.



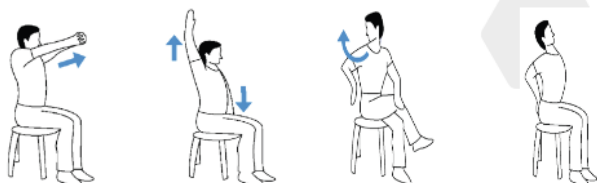
### De pie

Extienda ambos brazos al costado de la cabeza sosteniendo sus manos unidas. Con los brazos entrelazados detrás de su cabeza, rote su tronco hacia un lado. Repita la acción para el lado opuesto.



### Sentado

Con la espalda recta estire ambos brazos con las manos unidas. Estire un brazo por vez extendido hacia arriba al costado de su cabeza. Repita varias veces el ejercicio. Estire su espalda separándola de la silla y sosteniendo la cintura con sus manos a ambos lados. Rote su tronco lentamente hacia uno y otro lado, acompañándolo con el movimiento de la cabeza. Coloque el brazo opuesto sobre su rodilla y las piernas cruzadas.



**De relajación.**

Con la ayuda de su pulgar e índice, presione arriba de las cejas.



Con la ayuda de su pulgar e índice, presione arriba de las cejas.



Presione con sus pulgares los párpados durante 3 ó 4 segundos.



Presione con sus pulgares los párpados durante 3 ó 4 segundos.



*Fuente:* Elaboración Propia, febrero 2022.

## 7.7 REFERENCIAS

Caro Gómez López (s.f) *Trabajo en equipo Qué es y Cuáles son sus ventajas*. Questionpro.

<https://www.questionpro.com/blog/es/trabajar-en-equipo/>

Chiavenato (2017) *Comportamiento Organizacional*. McGraw- Hill Interamericana S.A de

C.V. <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

Costa Rica y su Historia (22 de octubre 2020) *La leyenda de la Llorona*.

[https://www.youtube.com/watch?v=hN9\\_9YZVII](https://www.youtube.com/watch?v=hN9_9YZVII)

Decreto N° 39225-MP-MTSS-MICITT Aplicación del Teletrabajo en las instituciones

Públicas, 20 de agosto del 2015. Ref. N° 15.-MP-MTSS-MICITT,

<https://www.mtss.go.cr/>

Edgar Espinoza (11 junio 2016) *¿Cuánto sabe sobre Historia de Costa Rica?*.crhoy.com

<https://archivo.crhoy.com/test-cuanto-sabe-usted-sobre-historia-de-costa-rica/entretenimiento/cultura/>

Enfoque a la Familia (s.f). *Como los padres ayudan a sus hijos a crecer* (imagen)

<https://www.enfoquealafamilia.com/crianza/como-es-que-los-padres-ayudan-a-sus-hijos-a-crecer/>

Esteban Naranjo Navarro (31 de octubre del 2021) *31 de octubre día nacional de la*

*maskarada tradicional costarricenses*. Ministerio de Educación Pública.

<https://mep.go.cr/noticias/dia-nacional-maskarada-costarric>

Karla Cordero (s.f). *Photography* (imangen)

<https://karlacsphotography.com/retratos/>

La gaceta (30 de septiembre del2019) *Ley No 9738 Para regular el teletrabajo bajo el*

*decreto*. <https://www.mtss.go.cr/elministerio/marco-legal/documentos/9738.pdf>

Luis Fernando Allen Forbes (21 de julio 2020). *Importancia del trabajo en la sociedad*.

Elmundo.cr <https://www.elmundo.cr/opinion/importancia-del-trabajo-en-la-sociedad/>

Ministerio de Trabajo Seguridad Social (2017) *Guía de salud ocupacional para las instituciones del estado costarricense, así como para empresa privada, acerca del Teletrabajo*, (Archivo PDF) <https://www.mtss.go.cr/>

Ministerio de Tecnología de la Información y las comunicaciones(s.f.). *Beneficios del Teletrabajo para las organizaciones*. Ministerio de Tecnología.  
<https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-8365.html>

Pinterest (s.f). *Himno Nacional*(imagen).Pinterst.

<https://www.pinterest.com/pin/785385622488796401/>

## REFERENCIAS

- Aguilar, Correa y Martínez (2021) *El teletrabajo y su relación con el desempeño laboral*,  
ESAN Graduate School of Business, Lima, Perú
- Ardila (2015) *Análisis del Impacto del Teletrabajo en los resultados de gestión de las organizaciones financieras*. (Título de Maestro en Gestión de organizaciones  
Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia)
- Bizneo (20 noviembre 2021) Motivación Laborar el secreto de la productividad empresarial.  
Rastreador <https://www.bizneo.com/blog/5-claves-motivar-empleados/>
- Bolívar (2011) *El teletrabajo como alternativa de inclusión laboral de personas con discapacidad en una empresa manufacturera, ubicada en Valencia Edo Carabobo*.  
(Optar al título de Especialización en Gerencia de Recursos Humanos, Universidad de Carabobo Venezuela).
- Caja Costarricense de Seguro Social (2019) *Acuerdo de uso y de confidencialidad para VPN*,  
(Archivo PDF) <https://rrhh.ccss.sa.cr/>
- Caja Costarricense de Seguro Social (2020). *Guía técnica para la implementación del teletrabajo de la Caja Costarricense de Seguro Social*. (Archivo PDF).  
<https://rrhh.ccss.sa.cr/>
- Caja Costarricense de Seguro Social (s f) *Cultura Organizacional*.  
(<https://www.ccss.sa.cr/cultura-organizacional>)
- Caja Costarricense de Seguro Social (s f) *Cuerpo Gerencial*.  
(<https://www.ccss.sa.cr/gerentes> )
- Caja Costarricense de Seguro Social (s f) *Soluciones Institucionales*.  
(<https://www.ccss.sa.cr/solucion-institucional> )

Caja Costarricense de Seguro Social-SGPRL-G001 (2018) *Guía condiciones mínimas de salud ocupacional para la prevención de Riesgos y protección de las personas trabajadoras que ejercen el teletrabajo* (Archivo PDF) <https://rrhh.ccss.sa.cr/>

Caja Costarricense de Seguro Social (2020) *Medidas Sanitarias para la realización de audiencias en el CIPA*. Versión 1.0

Chiavenato (2017) *Comportamiento Organizacional*. McGraw- Hill Interamericana S.A de C.V. <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

Decreto N° 39225-MP-MTSS-MICITT Aplicación del Teletrabajo en las instituciones Públicas, 20 de agosto del 2015. Ref. N° 15.-MP-MTSS-MICITT, <https://www.mtss.go.cr/>

Decreto N° 37695-MP-MTSS, Promoción del Teletrabajo en las Instituciones Públicas, 23 de mayo 2013. MP-MTSS-MICITT, <https://www.mtss.go.cr/>

Directriz N°073-S-MTSS,2020, Sobre las Medidas de atención y coordinación interinstitucional ante la alerta sanitaria del coronavirus (covid-19), 9 de marzo del 2020. S-MTSS, <https://www.mtss.go.cr/>

Furdelle (2017) *Construcción de la identidad profesional de los teletrabajadores: análisis de casos dentro del servicio público de Valonia*. (Maestría. Universidad de Lieja de la Comunidad Francesa de Bélgica).

Hernández y Mendoza, 2018. *Metodología de la investigación las rutas cuantitativas, cualitativa y mixta*. McGRAW-HILL Interamericana Editores, S.A. de C. V. <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

Hopkinsmedicine (s.f) Distanciamiento social. [https://www.hopkinsmedicine.org/patient\\_care/\\_documents/language-services/Social\\_Distancing\\_Spanish.pdf](https://www.hopkinsmedicine.org/patient_care/_documents/language-services/Social_Distancing_Spanish.pdf)



ITA-LAC (s f) *Guía para implementar el teletrabajo en las organizaciones* (TIC).

<https://www.ita-lac.org/>

Ley No 9738 (2019) Para regular el teletrabajo bajo el decreto. 30 de septiembre 2019.

Madrigal (2017) *Habilidades Directivas*. McGraw- Hill Interamericana S.A de

C.V <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

Ministerio de Trabajo Seguridad Social (2017) *Guía de salud ocupacional para las instituciones del estado costarricense, así como para empresa privada, acerca del Teletrabajo*, (Archivo PDF) <https://www.mtss.go.cr/>

Ministerio de trabajo Seguridad Social (2020). Lineamientos para implementar el teletrabajo, en ocasión de la alerta sanitaria por COVID-19. Obtenido de [http://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/teletrabajo/lineamientos\\_implementar\\_teletrabajo.pdf](http://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/teletrabajo/lineamientos_implementar_teletrabajo.pdf)

Murillo, (2017) *Evaluación de la modalidad de Teletrabajo en las compañías del Grupo Nutresa en Costa Rica* (Tesis de grado Licenciatura, Universidad Hispanoamericana de Costa Rica)

Organización Mundial de la Salud (5 de marzo 2020) OMS. Obtenido de

<https://www.who.int/es/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>

Peralta, (2016) *Factores que influyen en la satisfacción y la productividad laboral del colaborador que trabaja en empresas privadas* (Tesis grado de Bachillerato, Tecnológico de Costa Rica)

Real Academia Española. (s.f.). Cultura. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado en 02 de diciembre de 2021, de <https://dle.rae.es/recomendaci%C3%B3n?m=form>

Rodriguez (2015) *La percepción de los Representantes Sindicales Acerca del Teletrabajo*

*Implementado como Modalidad laboral en el Sector Público Costarricense* (Tesis de grado maestría, Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica)

Romero, Saldívar, Delgado y Sánchez, (2012) *Tecnologías de la Información y*

*Comunicación*. Editorial Pearson Educación. <http://ebooks724.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

Rubiano y García, (2020) *El trabajo en casa y su relación con la sobrecarga laboral en tiempos de pandemia para empresas del sector eléctrico en Bogotá*. Universidad EAN, Bogotá, Colombia.

Saborío, (2017) *Análisis del impacto productivo del teletrabajo que aplica en el departamento*

*Tecnología de la Información del área de sistemas en una empresa privada dedicada a la producción de café y chocolates en el primer semestre del 2017*, (Tesis de Licenciatura, Universidad Hispanoamericana de Costa Rica)

Schall,(2019) *La relación entre el trabajo a distancia y la satisfacción laboral: Los roles mediadores de la autonomía percibida, trabajo-familia Intensidad del conflicto y del teletrabajo* (Tesis Grado Maestría, Universidad Estatal de San Jose, California, EEUU).

## **ANEXOS**

## ANEXO 1: CUESTIONARIO



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

**Instrumento para Analizar el teletrabajo en tiempos de pandemia COVID-19 y su influencia en la motivación y calidad de vida laboral, de los trabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, de la Caja Costarricense de Seguro Social, año 2021, como parte de la investigación a nivel académico, para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.**

Estimados colaboradores:

Reciban un cordial saludo. La presente encuesta está relacionada con la influencia del teletrabajo en la motivación y calidad de vida de los teletrabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos en tiempos de pandemia del COVID-19, la misma esta conformada por preguntas cerradas, abiertas y semiabiertas, se aplica con el fin de obtener los resultados de la investigación, la cual será utilizada para fines académicos.

La presente encuesta está dirigida al personal que ha tenido la experiencia de prestar sus servicios bajo la modalidad de teletrabajo en el Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, su participación en este estudio es voluntaria.

Toda la información de esta encuesta se trabajará bajo total discreción, su participación en este estudio es confidencial y los datos se presentarán de forma grupal. En caso de publicarse los resultados de esta investigación o divulgarse en una reunión formal,

se garantiza estrictamente el anonimato de todas las personas participantes en el estudio, por lo que le solicito contestar con la mayor sinceridad posible.

### **DATOS GENERALES**

1. ¿Cuál es su género?

Masculino

Femenino

Inter sex

2. ¿Qué tipo de función realiza usted?

Administrativo

Secretarial

Instructores de Procedimientos Administrativos

Asistente de Abogacía.

3. ¿Cuál es su edad?

De 20 a 35 años

De 36 a 45 años

De 46 a 55 años

De 56 a 65 años

4. ¿Cuál es su grado académico?

Bachiller en educación secundaria

Formación Técnica

Bachillerato Universitario

Licenciatura Universitaria

Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

5. ¿Durante el año 2021, cuántos meses aproximadamente laboró bajo la modalidad de teletrabajo?

Menos de 6 meses

De 6 a 8 meses

De 9 a 10 meses

De 11 a 12 meses

6. ¿Cuántos días a la semana realiza la modalidad de teletrabajo?

1 a 2 días

3 a 4 días

más de 4 días

**V. VARIABLE 1. Marco Regulatorio**

**A. INDICADOR 1: Decreto N°9738 “Ley para regular el teletrabajo”**

7. ¿Conoce usted cuál es el significado del teletrabajo?

Sí. Indíquelo \_\_\_\_\_

No

8. ¿Sabe usted si en Costa Rica existe una ley que regula el teletrabajo?

Sí

No

9. Según el Decreto legislativo N°9738 el teletrabajo es voluntario tanto para la persona teletrabajadora como para la persona empleadora ¿Cuál de las siguientes opciones se dio en su caso?

Voluntario

Por acuerdo mutuo

A causa de la Pandemia por el COVID-19

Decisión del jefe.

Decisión de la CCSS

**10.** ¿Cuál proceso se utilizó para implementar la modalidad del teletrabajo en su caso?

Adendum al contrato Inicial

Un contrato para laborar bajo la modalidad de teletrabajo

Ninguna de las anteriores.

Otro \_\_\_\_\_

**11.** ¿Conoce usted si mantiene los mismos beneficios y obligaciones de aquellos que desarrollan funciones de forma presencial equiparables con las de la persona teletrabajadora?

Cambian los beneficios y obligaciones

Se mantienen beneficios y obligaciones

Varía según el puesto

Desconoce la información

**B. INDICADOR 2: Guía para implementar el teletrabajo en las instituciones Públicas.**

**12.** ¿Sabía usted que, para la planificación, ejecución y control del teletrabajo en las instituciones públicas, se debe establecer un Equipo de Coordinación Técnica, adscrito al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social?

Sí

No

- 13.** ¿Conoce usted cuáles son las 3 etapas del programa de teletrabajo que se deben implementar a lo interno de la institución?
- Sí. ¿Cuáles son? \_\_\_\_\_
- No
- 14.** ¿Conoce las condiciones laborales que se establecen en el marco normativo del Programa de teletrabajo?
- Sí
- No
- 15.** ¿Sabe cuáles recursos son necesarios para desarrollar el programa de teletrabajo?
- Sí ¿Cuáles son? \_\_\_\_\_
- No.
- 16.** El continuo avance de las tecnologías digitales ha permitido que las personas se mantengan comunicadas en la modalidad del teletrabajo. ¿Indique cuáles herramientas tecnológicas tiene disponible, durante su jornada de teletrabajo?
- correo electrónico
- Skype
- Teams
- Dropbox
- Zoom
- One Drive
- WhatsApp
- Llamadas telefónicas normales
- Otras. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_



17. ¿En su departamento se lleva un control de asignación y evaluación de metas establecido para los teletrabajadores?

Sí ¿Cuál? \_\_\_\_\_

No

## VI. VARIABLE 2. Motivación

### INDICADOR 1: La Pirámide de necesidades según Maslow.

#### Fisiológicas

18. Según la pirámide de necesidades de Maslow una de las necesidades fisiológicas para mantener la motivación laboral es la remuneración salarial. ¿Considera usted que su salario está acorde a las funciones realizadas?

Sí

No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

19. ¿En relación con la jornada laboral, al realizar teletrabajo?

Cumpló con la jornada laboral completa

Laboro más horas de la jornada laboral a petición de la jefatura

Laboro más horas de la jornada laboral por voluntad propia

El trabajo es mucho lo que me obliga a quedarme fuera de la jornada laboral

20. Según las necesidades fisiológicas es muy importante cumplir con los tiempos de comida y descanso cuando estamos teletrabajando ¿Usted tiene un horario definido para tomar sus alimentos y realizar un descanso físico y mental?

Sí

No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

21. ¿Cómo se siente trabajando bajo la modalidad de teletrabajo?

---

## Seguridad

22. ¿Con relación al teletrabajo siente que tiene más autonomía y libertad para realizar sus funciones?

Sí

No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

23. ¿Cuenta usted con un lugar seguro para realizar teletrabajo?

Sí

No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

24. ¿Siente que está en desventaja al realizar teletrabajo en relación con sus compañeros?

Sí ¿Por qué? \_\_\_\_\_

No

25. ¿Cree que el teletrabajo le ha ayudado a minimizar el contagio por el COVID-19?

Sí

No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

## Sociales

26. ¿Cuándo usted realiza Teletrabajo se ha sentido aislado de su grupo de trabajo?

Sí

No

27. ¿Las relaciones familiares mejoraron cuando usted empezó a realizar teletrabajo?

Sí

No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

28. ¿Cree que la unión del grupo de trabajo se perdió en el momento que se implementó la modalidad del teletrabajo?

Sí ¿Por qué? \_\_\_\_\_

No

**29.** ¿El estar bajo la modalidad de teletrabajo le ayudó a interactuar con algún otro grupo social aparte de su grupo familiar y de trabajo?

Sí

No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**30.** ¿En su grupo de trabajo se organizaron de forma virtual durante el año para celebrar las diferentes fechas festivas?

Sí. Qué tipo de actividades realizaron \_\_\_\_\_

No

### **Estima**

**31.** ¿En su grupo de trabajo se han realizado reconocimientos por algún logro alcanzado durante el año?

Sí ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

No

**32.** ¿Usted considera que al estar teletrabajando está en desventaja con respecto a los funcionarios que están presencial, para poder participar en ascensos dentro o fuera de la oficina?

Sí ¿Por qué? \_\_\_\_\_

No.

**33.** ¿Su núcleo familiar experimentó mayor felicidad en el tiempo que usted se encuentra teletrabajando?

Sí

No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

34. ¿Durante el tiempo que ha trabajado bajo la modalidad de teletrabajo considera que su responsabilidad?

Disminuyó

Aumentó

Se mantuvo

35. ¿Con la implementación del teletrabajo usted ha tenido más tiempo para poder compartir con su Familia, mascotas y amigos?

Sí

No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

#### **Autorrealización**

36. ¿Su opinión es tomada en cuenta para mejorar los procesos de su grupo de trabajo?

Sí

No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

37. ¿Durante la pandemia por el COVID-19 y bajo la modalidad del teletrabajo, usted aprovechó el confinamiento social para alcanzar alguna meta personal?

Sí ¿Cuál? \_\_\_\_\_

No

38. ¿Durante la implementación del teletrabajo se vio en la necesidad de aprender más sobre las nuevas herramientas tecnológicas?

Sí

No

39. ¿Con la implementación del teletrabajo ha logrado retomar algún pasatiempo que había dejado de hacer por no tener suficiente tiempo para realizarlo?

Sí ¿Cuál? \_\_\_\_\_

No.

40. ¿Cree que la modalidad del teletrabajo ha contribuido para que usted pueda desarrollar todas sus aptitudes y capacidades?

Sí

No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

## VII. VARIABLE 3: Medidas de Salud Ocupacional

### INDICADOR 3: Guía de Salud Ocupacional y prevención de los riesgos en el Teletrabajo.

#### Prevención de los riesgos en el teletrabajo

41. ¿Cuenta usted con un área de trabajo para poder realizar sus tareas de una forma segura y cómoda cuando está en teletrabajo?

Sí

No

42. ¿Considera que el lugar donde usted realiza teletrabajo cuenta con una buena instalación eléctrica?

Sí

No

43. ¿Usted ha identificado los riesgos debido a superficies irregulares o dañadas como techos, paredes, escalares o ventanas en el lugar donde realiza teletrabajo?

Sí ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

No

44. ¿Utiliza usted una regleta para no sobrecargar el tomacorriente de los dispositivos que utiliza para hacer teletrabajo?

Sí

No

### **Condiciones del espacio físico y las herramientas para el teletrabajo**

**45.** ¿Qué tipo de iluminación y ventilación tiene el espacio físico que acondicionó para realizar teletrabajo? Puede marcar diferentes opciones

Tiene ventilación natural.

Tiene ventilación artificial.

Tiene iluminación natural.

Tiene iluminación artificial.

**46.** ¿El lugar donde realiza teletrabajo se ve afectado por ruidos externos?

Sí ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

No

**47.** ¿El lugar donde realiza teletrabajo se ve afectado por ruidos internos?

Sí ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

No

**48.** ¿Cuenta con un escritorio con el tamaño adecuado para colocar el equipo informático y los materiales de trabajo cuando realiza teletrabajo?

Sí

No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**49.** ¿Cuenta usted con una silla para hacer teletrabajo con las siguientes características?

Pueda marcar más de una opción

asiento

respaldo

descansabrazos ajustables en altura

base giratoria de cinco puntos de apoyo con rondines

material transpirable con bordes redondeados que ofrece un apoyo adecuado a la espalda principalmente en la zona lumbar y torácica

**50.** Para el uso de la computadora portátil se recomienda utilizar una pantalla de monitor, un teclado y ratón extra. ¿Cuenta usted con estos accesorios para teletrabajar?

Sí

No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**51.** Para el mantenimiento de la salud y prevenir de lesiones osteomusculares se recomienda realizar pausas laborales ¿Realiza usted durante la jornada laboral pausa activas?

Sí ¿Cuántas? \_\_\_\_\_

No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

### **Responsabilidades de las partes**

**52.** ¿Cómo lo indica la norma, en su departamento le dieron un auto reporte de condiciones de trabajo, antes del inicio de las funciones en la modalidad de teletrabajo?

Sí

No

**53.** ¿Para prevenir el aislamiento social y el debilitamiento de las relaciones interpersonales a usted se le asignó al menos un día para ir a la oficina?

Sí

No

**54.** ¿Si el teletrabajo se queda como una opción permanente en el departamento, usted estaría dispuesto a seguir teletrabajando?

Sí, pase a la siguiente pregunta

No, Finalizó el cuestionario

**55.** ¿Considera usted que la modalidad de trabajo contribuiría a mantener su motivación y calidad de vida?

Sí

No ¿Por qué?\_\_\_\_\_

**¡Muchas gracias!**



## ANEXO 2: DECLARACIÓN JURADA

### DECLARACIÓN JURADA

Yo, Seidy Natalia Araya Goñi mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 1-1173-0133 egresado de la carrera de Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: "El teletrabajo en tiempos de pandemia COVID-19 y su influencia en la motivación y calidad de vida laboral de los trabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, de la Caja Costarricense de Seguro Social, año 2021", es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. 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, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 30 días del mes de marzo del año dos mil veintidós.

SEIDY NATALIA ARAYA GOÑI  
(FIRMA)

Firmado digitalmente  
por SEIDY NATALIA  
ARAYA GOÑI (FIRMA)  
Fecha: 2022.03.30  
190627-06007

Firma del estudiante

Cédula: 1-1173-0133

## **ANEXO 3: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA ENTIDAD DONDE SE REALIZÓ LA INVESTIGACIÓN.**

San José, 18 de febrero de 2022.

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Hispanoamericana

Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de Director responsable del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos de la Caja Costarricense de Seguro Social, brindo autorización para que la estudiante Seidy Natalia Araya Goñi, cédula de identidad 1-1173-0133, desarrolle en esta institución el trabajo de investigación titulado: "El teletrabajo en tiempos de pandemia COVID-19 y su influencia en la motivación y calidad de vida laboral de los trabajadores del Centro para la Instrucción de Procedimientos Administrativos, de la Caja Costarricense de Seguro Social, año 2021".

Además, reitero que la información obtenida de esta institución deberá utilizarse de manera confidencial, y solamente para fines investigativos y educativos.

Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico [mcajinac@ccss.sa.cr](mailto:mcajinac@ccss.sa.cr), o al teléfono 8829-2299.

Sin otro particular, se suscribe:  
Atentamente,

Centro Para la Instrucción de Procedimientos Administrativos (CIPA)

MARIO ANTONIO  
CAJINA  
CHAVARRIA  
(FIRMA)

Firmado digitalmente  
por MARIO ANTONIO  
CAJINA CHAVARRIA  
(FIRMA)  
Fecha: 2022.02.18  
14:59:23 -06'00'

Lic. Mario Antonio Cajina Chavarría. MBA  
Director a.i

## ANEXO 4: CARTA APROBACIÓN TUTORA

Heredia, 08 de abril del 2022

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Servicios Estudiantiles  
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

La estudiante Seidy Natalia Araya Goñi, cédula de identidad número 1-1173-0133 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "EL TELETRABAJO EN TIEMPOS DE PANDEMIA COVID-19 Y SU INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN Y CALIDAD DE VIDA LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL CENTRO PARA LA INSTRUCCIÓN DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, DE LA CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL, AÑO 2021", la cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura 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 al planteamiento 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%
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

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

Atentamente,

CARMEN SUSANA  
ARAYA ZAMORA  
(FIRMA)

Firmado digitalmente por CARMEN  
SUSANA ARAYA ZAMORA (FIRMA)  
Fecha: 2022.04.08 18:36:05 -06'00'

**M.Sc. Susana Araya Zamora**  
**Cédula identidad N. 4-0140-0573**  
**Carné Colegio Profesional N° 011457**

## ANEXO 5: CARTA APROBACIÓN LECTORA.

### CARTA DE LECTOR

Llorente, 21 de abril 2022

Universidad Hispanoamericana  
Sede Llorente  
Carrera Administración de Negocios  
Énfasis en Recursos Humanos

Estimados señores:

La estudiante Seidy Natalia Araya Goñi, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "EL TELETRABAJO EN TIEMPOS DE PANDEMIA COVID-19 Y SU INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN Y CALIDAD DE VIDA LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL CENTRO PARA LA INSTRUCCIÓN DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, DE LA CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL, AÑO 2021." Lo anterior para obtener el grado de Licenciatura 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, las cuales en su mayoría se hicieron, y por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Cordialmente,

MILENA MARIA  
SOTELA RAMIREZ  
(FIRMA)

Firmado digitalmente por  
MILENA MARIA SOTELA  
RAMIREZ (FIRMA)  
Fecha: 2022.04.21  
08:34:26 -06'00'

MBA Milena Sotela Ramírez  
Cédula 1-573-526

## **ANEXO 6: CARTA APROBACIÓN CENIT.**

### **FORMATO DE LICENCIA Y AUTORIZACIÓN AL CENIT**

#### **PARA LA UTILIZACIÓN DEL TFG**

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

San José, 21 de abril de 2022.

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

Estimadas personas:

La suscrita, Seidy Natalia Araya Goñi, con número de identificación 1-1173-0133, autor(a) del trabajo de graduación titulado "EL TELETRABAJO EN TIEMPOS DE PANDEMIA COVID-19 Y SU INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN Y CALIDAD DE VIDA LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL CENTRO PARA LA INSTRUCCIÓN DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, DE LA CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL, AÑO 2021", presentado y aprobado en el año 2022 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos; (SI) autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

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

Cordialmente.

SEIDY NATALIA  
ARAYA GOÑI  
(FIRMA)



Firmado digitalmente  
por SEIDY NATALIA  
ARAYA GOÑI (FIRMA)  
Fecha: 2022.04.21  
17:29:54 -06'00'

Firma  
Seidy Natalia Araya Goñi.  
Cédula 1-1173-0133

**ANEXO 1**  
**LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DEL AUTOR/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 Hispánicaamericana

c) El autor/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) El autor/La autora manifiesta que se trata de una obra original sobre la que tiene los derechos que autorizan, y que es él/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), EL AUTOR/LA AUTORA GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.