



San Marcos

UNIVERSIDAD SAN MARCOS

DIRECCIÓN ACADÉMICA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR EL  
GRADO DE LICENCIATURA EN GERENCIA

“ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN E IMPACTO DEL TELETRABAJO  
EN EL ÁREA DE GESTIÓN BIENES Y SERVICIOS DEL HOSPITAL  
NACIONAL PSIQUIÁTRICO Y LA OFICINA DE AUDITORÍA INTERNA DE  
PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA Y MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA,  
EN EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2022”

AUTORES

ANDREA MONGE CASTRO

MANUEL DOTTI AGUILAR



SAN JOSÉ,  
COSTA RICA 2022

#1 EN EDUCACIÓN  
VIRTUAL



APRENDIZAJE  
AUMENTADO

## TRIBUNAL EXAMINADOR

Este Trabajo Final de Graduación es aprobado por el Tribunal Examinador de la Carrera de Administración de Empresas de la UNIVERSIDAD SAN MARCOS miembro de la Red Ilumino, como requisito para optar por el Grado de Licenciatura.

---

Licenciada. Nancy Ramírez Corrales

Tutora Técnico y Metodóloga


---

MBA, María Andrade González

Directora de Carrera de Administración Empresas

## DECLARACIÓN JURADA

Yo, Andrea Monge Castro, portador (a) de la cédula de Identidad número 1-1509-0600 conoedor (a) de las sanciones legales con que la Ley Penal de la República de Costa Rica castiga el falso testimonio. DECLARO bajo la fe de juramento lo siguiente: Que soy estudiante de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad San Marcos miembro de la red ILUMNO y como requisito de graduación debo defender mi Trabajo Final de Graduación, para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas, el cual versa sobre el tema: “Análisis de la implementación e impacto del teletrabajo en el Área de Gestión Bienes y Servicios del Hospital Nacional Psiquiátrico y la Oficina de Auditoría Interna de Presidencia de la República y Ministerio de la Presidencia, en el primer semestre del año 2022”. Por esto, manifiesto que el mismo ha sido elaborado siguiendo las disposiciones exigidas por la Universidad. Además, declaro solemnemente que, dicho Trabajo Final de Graduación, es fruto de mi esfuerzo e investigación en su totalidad, que en el no han participado personas ajenas a mi Tutor (a) y Lector (a), instituciones ni organizaciones extrañas. Firmo en la ciudad de San José el 17 del mes de noviembre del año dos mil veintidós.

**ANDREA PAOLA  
MONGE CASTRO  
(FIRMA)**  Firmado digitalmente  
por ANDREA PAOLA  
MONGE CASTRO (FIRMA)  
Fecha: 2022.11.29  
12:52:06 -06'00'

---

Andrea Monge Castro 1-1509-0600

Yo, Manuel Dotti Aguilar, portador (a) de la cédula de Identidad número 3-0437-0634 conocedor (a) de las sanciones legales con que la Ley Penal de la República de Costa Rica castiga el falso testimonio. DECLARO bajo la fe de juramento lo siguiente: Que soy estudiante de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad San Marcos miembro de la red ILUMNO y como requisito de graduación debo defender mi Trabajo Final de Graduación, para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas, el cual versa sobre el tema: “Análisis de la implementación e impacto del teletrabajo en el Área de Gestión Bienes y Servicios del Hospital Nacional Psiquiátrico y la Oficina de Auditoría Interna de Presidencia de la República y Ministerio de la Presidencia, en el primer semestre del año 2022”. Por esto, manifiesto que el mismo ha sido elaborado siguiendo las disposiciones exigidas por la Universidad. Además, declaro solemnemente que, dicho Trabajo Final de Graduación, es fruto de mi esfuerzo e investigación en su totalidad, que en el no han participado personas ajenas a mi Tutor (a) y Lector (a), instituciones ni organizaciones extrañas. Firmo en la ciudad de San José el 17 del mes de noviembre del año dos mil veintidós.

MANUEL DOTTI  
AGUILAR (FIRMA)

Firmado digitalmente por MANUEL  
DOTTI AGUILAR (FIRMA)  
Fecha: 2022.11.29 13:05:42 -0600'

---

Manuel Dotti Aguilar 3-0437-0634

San José, \_\_\_ de \_\_\_ del 2022

Sra. MBA, María Andrade González Directora de la Carrera de Administración de Empresas Universidad San Marcos miembro de la red ILUMNO

Estimada directora.

Las estudiantes Andrea Monge Castro portador (a) de la cédula de Identidad número. 1-1509-0600 y Manuel Dotti Aguilar portador (a) de la cédula de identidad número 3-0437-0634, han presentado para revisión el Trabajo Final de Graduación, denominado: "Análisis de la implementación e impacto del teletrabajo en el Área de Gestión Bienes y Servicios del Hospital Nacional Psiquiátrico y la Oficina de Auditoría Interna de Presidencia de la República y Ministerio de la Presidencia, en el primer semestre del año 2022". En calidad de Tutor de Forma, se ha revisado y corregido todos los aspectos referentes a este documento.

Por lo tanto, se hace constar, que se encuentra listo para ser presentado a la Universidad San Marcos miembro de la red ILUMNO como trabajo de graduación.

Atentamente,

---

Licenciada Nancy Ramírez Corrales

Tutora Técnica y Metodológica

San José, \_\_\_ de \_\_\_ del 2022

Sra. MBA, María Andrade González Directora de la Carrera de Administración de Empresas Universidad San Marcos miembro de la red ILUMNO

Estimada directora:

Sirva la presente para saludarle y hacer de su conocimiento mi aprobación, en calidad de lector (a), del trabajo realizado por Andrea Monge Castro portador (a) de la cédula de Identidad número 1-1509-0600 y Manuel Dotti Aguilar portador (a) de la cédula de identidad número 3-0437-0634, en su Trabajo Final de Graduación titulado: "Análisis de la implementación e impacto del teletrabajo en el Área de Gestión Bienes y Servicios del Hospital Nacional Psiquiátrico y la Oficina de Auditoría Interna de Presidencia de la República y Ministerio de la Presidencia, en el primer semestre del año 2022". Hago constar que se han revisado y corregido todos los aspectos referentes a este documento; por lo que manifiesto que el mismo se encuentra listo para ser presentado a la Universidad San Marcos miembro de la red ILUMNO como trabajo de graduación.

Atentamente,

---

Lector (a)

Señores Universidad San Marcos miembro de la red ILUMNO

Estimados señores:

La suscrita, MBA, María Andrade González, Directora de la Carrera de Administración de Empresas, hace constar que ha revisado el Trabajo Final de Graduación, de el/la estudiante Andrea Monge Castro portador (a) de la cédula de Identidad número 1-1509-0600 y Manuel Dotti Aguilar portador (a) de la cédula de identidad número 3-0437-0634, que han titulado: “Análisis de la implementación e impacto del teletrabajo en el Área de Gestión Bienes y Servicios del Hospital Nacional Psiquiátrico y la Oficina de Auditoría Interna de Presidencia de la República y Ministerio de la Presidencia, en el primer semestre del año 2022”. El mencionado trabajo, responde a los requisitos exigidos en los lineamientos de la Universidad San Marcos miembro de la red Ilumino, para estos casos. Por tanto, se autoriza al autor (a) para que lo presente como trabajo de graduación ante el Tribunal Examinador nombrado para esta ocasión.

Atentamente,

---

MBA, María Andrade González

Directora de Carrera

## Dedicatoria

Dedico este proyecto, a mi padre, Isidro Villalobos, a mi madre Seidy Castro, por ser pilar y faro en mi vida, por inculcarme fuerza, valentía de crecer y avanzar sin importar las adversidades del camino.

A mi hermana Raquel, por ser el regalo que tanto pedí a la vida y por ser inspiración innata sin ella darse cuenta.

A Natalia, por emprender conmigo este viaje de montaña rusa, por ser la impulsadora a seguir adelante en cada buen y mal momento, por no dejar que me rindiera.

A mi abuelita Felicia, por sus oraciones y por permitirme entregarle este título en sus manos.

***Andrea Monge Castro***

Dedico este proyecto, a cada persona a mi lado durante el tiempo que duró esta travesía, por la paciencia, ayuda y comprensión en los momentos cuando más necesité calma, tranquilidad y esperanza para seguir adelante.

***Manuel Dotti Aguilar***



## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios, por ser un Dios tan bueno que ha puesto en mí las herramientas necesarias para llevar al culmine este proceso educativo.

***Andrea Monge Castro***

Agradezco a los profesores, compañeros y a mí núcleo familiar, por ser piezas fundamentales en cada etapa de esta licenciatura, a Dios por permitirme escribir estas palabras lleno de salud, a la vida misma por sus altos y bajos porque cada día es un aprendizaje.

***Manuel Dotti Aguilar***

## Contenido

TRIBUNAL EXAMINADOR .....	ii
DECLARACIÓN JURADA.....	iii
Dedicatoria.....	viii
Agradecimientos .....	ix
Tema de Investigación. ....	2
<i>Antecedentes Nacionales.</i> .....	2
<i>Antecedentes Internacionales.</i> .....	5
Problema.....	7
Justificación.....	8
Objetivos de la Investigación .....	11
<i>Objetivo General</i> .....	11
<i>Objetivos Específicos.</i> .....	11
Alcances.....	12
Delimitaciones .....	12
Limitaciones .....	13
Marco Teórico.....	15
Marco contextual .....	15
<i>Auditoría Interna, Presidencia de la República y Ministerio de la Presidencia.</i>	

.....	16
<i>Historia</i> .....	16
<i>Organigrama</i> .....	17
<i>Figura N°1 Estructura Organizacional</i> .....	18
<i>Ubicación Geográfica</i> .....	19
<i>Misión</i> .....	19
<i>Visión</i> .....	19
<i>Macroentorno</i> .....	19
<i>Factores del Macroentorno</i> .....	20
<i>Microentorno</i> .....	22
Área de Gestión Bienes y Servicios del Hospital Nacional Psiquiátrico .....	23
<i>Historia de la Caja Costarricense de Seguro Social</i> .....	23
<i>Organigrama</i> .....	24
<i>Figura N° 2 Estructura Organiza</i> .....	25
<i>Misión</i> .....	26
<i>Visión</i> .....	26
<i>Valores Institucionales</i> .....	26
<i>Macroentorno</i> .....	27
<i>Microentorno</i> .....	29
Marco Conceptual .....	30
<i>Teletrabajo</i> .....	31
<i>Regulación del Teletrabajo en Costa Rica</i> .....	32

<i>Contexto del COVID 19</i> .....	34
<i>Cambio organizacional</i> .....	35
<i>Distancia</i> .....	35
<i>Tecnologías de la Información y Comunicación</i> .....	36
<i>Auto programación</i> .....	37
<i>Indicadores de Gestión</i> .....	38
<i>Indicador de Productividad</i> .....	38
<i>Indicador de Gestión Administrativa</i> .....	39
<i>Indicadores de Calidad de Vida</i> .....	40
<i>Objetivos a corto plazo</i> .....	41
<i>Reuniones virtuales</i> .....	41
<i>Soporte para el seguimiento de objetivos y proyectos</i> .....	42
Aspectos Metodológicos .....	44
Paradigma naturalista.....	44
Enfoque Cualitativo .....	45
Tipo de investigación.....	46
Investigación descriptiva y explicativa .....	47
Diseño no experimental.....	48
Población o sujetos de información .....	49
Fuentes de información .....	49
Primaria.....	50
Secundaria .....	50

Instrumentos y técnicas de recolección de datos.....	52
<i>Categoría de inclusión</i> .....	53
Categorías.....	54
Establecimiento de unidades, categorías y subcategorías de análisis .....	55
Validación y confiabilidad de los instrumentos.....	57
Tratamiento de la información .....	57
Análisis e Interpretación de los Resultados.....	60
Conclusiones.....	94
Recomendaciones.....	96
Propuesta de cambio.....	98
Introducción a la propuesta de cambio .....	99
Objetivo General .....	99
Objetivos Específicos .....	100
Descripción del escenario deseado .....	100
Bibliografía.....	104
Anexos.....	109



**Capítulo I**  
**Introdutorio**

**Tema de Investigación.**

“Análisis de la implementación e impacto del teletrabajo en el Oficina de Área de Gestión Bienes y Servicios del Hospital Nacional Psiquiátrico y la Oficina de Auditoría Interna del Presidencia de la República y Ministerio de la Presidencia, en el primer semestre del año 2022.”

***Antecedentes Nacionales.***

El continuo avance de las tecnologías digitales ha permitido introducir cambios profundos en todos los ámbitos de la sociedad moderna y que se manifiestan en diferentes campos como la salud, la educación, la producción, la economía, la agricultura, la cultura y la calidad de vida, entre otros.

El incremento mostrado por el país en la conexión, acceso y disponibilidad de los equipos terminales como teléfonos inteligentes, tabletas, computadoras portátiles y otros dispositivos, han permitido que los nuevos esquemas laborales apoyados en el uso de las tecnologías digitales estén presentes en todas las organizaciones públicas, privadas y personas que trabajan de forma independiente.

Dentro de este marco surge la figura del Teletrabajo, por medio del cual se busca apoyar los procesos de modernización organizacional, el aumento en la productividad, la mejora en la calidad de los servicios, la reducción de costos, la inclusión social, el equilibrio entre la vida laboral y personal de los trabajadores, la movilidad urbana y la protección al medio ambiente.

Los antecedentes de investigación relacionados con el teletrabajo en el contexto costarricense son pocos, el Club de la Investigación Tecnológica (integrado por los académicos Mayela Cubillo Mora, Jorge Llubere Azofeifa y Martiza Esquivel Herrera), realizó uno de los



estudios pioneros sobre esta nueva forma laboral como temática de interés y relevancia, como parte de un análisis sobre el marco regulatorio de las bases jurídicas del teletrabajo.

Este documento particular ofrece algunas delimitaciones sobre su conceptualización, así como indicaciones sobre las ventajas y desventajas de su implementación; también evidencia la existencia de ciertos vacíos en la normativa nacional. En ese entonces se señaló que no había ninguna regulación específica para la práctica del teletrabajo, pero que podía servir como antecedente lo planteado en el Código de Trabajo en el año 1943, específicamente en los artículos 109 al 112 sobre “los trabajadores a domicilio” a quienes se les autoriza una modalidad de trabajo fuera de la empresa.

Propone una serie de aspectos a tomar en cuenta en la legislación de esta modalidad laboral en el país, siendo algunas de ellas la edad mínima para desempeñarse como teletrabajador, el carácter voluntario de la adscripción al mismo, la obligación del patrono de mantener un sistema de registro de obreros contratados bajo esta modalidad, las normas sobre la definición del lugar para realizar esta práctica y sus condiciones mínimas, así como las reglas sobre la propiedad del equipo y los insumos suministrados para desempeñarlo. De igual manera, se establecen aspectos relacionados con la jornada máxima permitida de acuerdo con criterios como la cualificación, el tipo de actividad, el nivel profesional, y el tipo de contrato, entre otros varios aspectos.

En Costa Rica, la primera institución pública que incursionó en el tema del teletrabajo, fue el Instituto Costarricense de Electricidad, implementando en el año 2007 un plan piloto que incluyó a dieciséis funcionarios de diferentes áreas. A inicios del 2008 el plan lanzó sus primeros resultados y fueron altamente satisfactorios, diversos estudios y análisis especializados, mostraron el impacto positivo de la implementación del teletrabajo, en el medio ambiente, en la reducción o sustitución de los desplazamientos a los centros de trabajo, y en la emisión de contaminantes por lo que el gobierno de Costa Rica decidió incorporar mediante

decreto ejecutivo la implementación del teletrabajo en todas las instituciones públicas del Poder Ejecutivo.

La manera en cómo se puede desarrollar el derecho al trabajo ha ido evolucionando a lo largo de la historia. La implementación del teletrabajo en Costa Rica para funcionarios públicos fue mediante la creación del decreto ejecutivo No. 34704-MP-MTSS del año 2008, "Promoción del Teletrabajo en las Instituciones Públicas", derogado en el año 2013 por el decreto No. 37695-MP-MTSS, "Promoción del Teletrabajo en las Instituciones Públicas" así mismo modificado en el año 2015 por el decreto ejecutivo No. 39225-MP-MTSS-MICITT, "Aplicación del Teletrabajo en las Instituciones Públicas". Manteniendo la esencia original y enriqueciendo al otro, dándole una perspectiva más amplia de uno a otro.

El decreto de Promoción del Teletrabajo en las Instituciones Públicas, indica al respecto que el teletrabajo es una modalidad de organización de la prestación laboral mediante la cual las personas trabajadoras laboran desde sus domicilios sin que deban desplazarse hasta sus centros de trabajo.

**Artículo 1º - Objeto:** El presente Decreto tiene por objeto promover y regular el Teletrabajo en las Instituciones del Estado, como instrumento para promover la modernización de las organizaciones, la inserción laboral, reducir el gasto en las Instituciones Públicas, incrementar la productividad del funcionario, el ahorro de combustibles, la protección del medio ambiente, y favorecer la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, mediante la utilización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (Decreto 37695-MP-MTSS, 2013).

En enero del año 2020, el Poder Ejecutivo activó diversos protocolos para enfrentar la alerta epidemiológica sanitaria internacional por COVID-19, con el fin de adoptar medidas sanitarias para disminuir el riesgo de impacto en la población que reside en Costa Rica y mediante el Decreto Ejecutivo número 42227-MP-S del 16 de marzo 2020, se declaró estado

de emergencia nacional en todo el territorio de la República de Costa Rica, debido a la situación de sanitaria provocada por la enfermedad COVID-19.

Mediante Directriz número 073-S-MTSS del 09 de marzo de 2020, las medidas de atención y coordinación interinstitucional ante la alerta sanitaria por Coronavirus (COVID-19), se dispuso la implementación temporal de la modalidad de teletrabajo en las instituciones públicas, como medida complementaria y necesaria ante la alerta por coronavirus, mediante procedimientos expeditos, según los lineamientos y recomendaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

**Artículo 4 º.-** Se instruye a todas las instancias ministeriales y se insta a las instituciones de la Administración Pública Descentralizada, a implementar temporalmente y en la medida de lo posible durante toda la jornada semanal, la modalidad de teletrabajo en sus respectivas instituciones, como medida complementaria y necesaria ante la alerta de coronavirus, mediante procedimientos expeditos. Para ello, en el cumplimiento u observancia de lo anterior, se establecerán-los mecanismos necesarios para asegurar la continuidad de los servicios públicos. (Directriz N°073-S-MTSS, 2020).

#### ***Antecedentes Internacionales.***

La doctrina del teletrabajo nace en Estados Unidos, un término acuñado por el ingeniero de la NASA Jack Nilles. La idea surgió como respuesta a la escasez de combustible que se produjo en Estados Unidos en 1973 por el embargo de petróleo decretado por los exportadores árabes a los países que apoyaban a Israel en la guerra de Yom Kipur.

A partir de esa crisis, el teletrabajo estuvo muy presente en el debate público las ventajas relacionadas con el ahorro y la menor dependencia energética hicieron que los defensores del teletrabajo fueron añadieran otros aspectos importantes como: reducción de atascos, revitalización social y comercial de los barrios residenciales o ciudades dormitorio, favorecimiento de la conciliación laboral-familiar y, disminución de la contaminación.

En la década de los ochentas, algunas empresas como IBM permitieron que los altos ejecutivos realizaran labores a distancia desde sus hogares y hoteles, logrando con esta medida dos finalidades: reducir costos y aprovechamiento del tiempo libre. Sistemas como el alemán y el austriaco implementaron proyectos de telecentros, aplicados principalmente a zonas rurales, aunque dentro de esta concepción la figura varió pues los trabajadores si estaban ubicados en un sitio, aunque alterno, dispuesto por el empleador, sumado a que en estos esquemas no había una referencia clara y directa a los medios tecnológicos.

Estados Unidos evoluciona en su percepción de la mano de los avances tecnológicos y llega a entender el concepto de teletrabajo como aquel que opera a partir de dos características esenciales indivisibles o inseparables entre sí, a saber:

- Prestación de un servicio personal a distancia.
- Apoyo de medios tecnológicos y de comunicaciones.

Dado que el teletrabajo incorpora modificaciones a la organización habitual del trabajo y que es fuente de una serie de problemas específicos, el teletrabajador debe considerar ciertas medidas para cuidar su salud y la de su familia. “El teletrabajador de igual manera se expone a accidentes laborales o enfermedades causadas por la profesión. Se hace necesario incorporar las buenas prácticas de salud y seguridad”. (Barbosa, 2013, p.14). Estas medidas no son caprichosas, todo lo contrario, apuntan a cuidar al teletrabajador que estará fuera de la empresa y no tendrá el cuidado de su jefe. Desarrollar estas buenas prácticas ayuda a evaluar y modificar el lugar de trabajo, con la finalidad de asegurar que se adapte de la mejor manera a su nuevo modelo de trabajo a distancia.

En el 2006, España inicio el Plan Concilia, para regular e impulsar el Teletrabajo en la administración Pública, en el, se establecen medidas para favorecer la conciliación de la vida laboral, familiar y personal de todos sus empleados

En América Latina, específicamente en Colombia se empieza a regular el Teletrabajo con la Ley 1221 de 2008 que recoge el proceso de maduración que se venía dando

sobre este tema desde la presentación en 2006 de sendos proyectos en el Concejo de Bogotá y en el Congreso de la República. Con esta Ley se hace evidente el interés y la atención que venía despertando el asunto, que aún sin regulación, empezó a adquirir vida propia en la realidad social.

### **Problema**

El trabajo como necesidad humana tiene una estrecha relación con la calidad de vida, factores como el estrés; el tiempo y las condiciones laborales inciden de forma directa en las emociones del ser humano y el entorno en el que este se desarrolla.

Un trabajador promedio, convive más tiempo con sus compañeros que con su familia, gasta más de lo que recibe, a menudo se siente menospreciado, aburrido y cansado y constantemente se ve expuesto a situaciones que pueden alterar su salud y sus relaciones interpersonales, es por eso que la sociedad debe adoptar alternativas que le permitan satisfacer sus necesidades y deseos reales con el fin incrementar los índices de productividad empresarial y más importante, mejorar su calidad de vida.

El conocimiento que surja de esta investigación contribuirá a comprender mejor los efectos del teletrabajo en el ámbito del sector público y ayudará tanto a institución como a los colaboradores a establecer una mejor implementación del teletrabajo medido a través de la productividad laboral y la calidad de vida en el trabajo.

¿Cómo la implementación del teletrabajo en el Área de Gestión Bienes y Servicios del Hospital Nacional Psiquiátrico y la Oficina de Auditoría Interna del Presidencia de la República y Ministerio de la Presidencia, impacta en la productividad de estas unidades en el primer semestre de 2022?

En relación con lo expuesto anteriormente, se plantean los objetivos y se justifica la presente investigación.

## Justificación

El Teletrabajo es una práctica laboral que beneficia a las personas equilibrando sus tareas profesionales y personales, responde a un llamado de la sociedad por generar cambios aprovechando al máximo el uso de las nuevas tecnologías, la incorporación de esquemas modernos de trabajo que promueven una mayor productividad, la reducción de costos, agilidad en la capacidad de respuesta y un ambiente laboral de alto desempeño.

La aplicación de políticas adecuadas para orientar y apoyar el desarrollo de prácticas laborales modernas que promuevan el desempeño de los funcionarios, como es el teletrabajo, resulta de crucial importancia para alcanzar los objetivos que se han trazado en las instituciones públicas del país. Por esa razón, la puesta en práctica del teletrabajo viene a constituir un elemento más de las acciones de modernización en la búsqueda de mejorar la oportunidad y calidad de los servicios que se brindan a los ciudadanos costarricenses.

La implementación de esta modalidad de trabajo se justifica por lo establecido en el texto de la Aplicación del Teletrabajo en las Instituciones Públicas, el cual cita:

**Artículo 8º—** Condiciones para la implementación de la modalidad del teletrabajo:

El presente decreto es de aplicación obligatoria para las instituciones del sector público en las que por su naturaleza sea posible la aplicación del teletrabajo, corresponderá a sus jefes desarrollar programas de teletrabajo en el contexto de su estrategia de modernización de la gestión. (Decreto N.º 39225, 2015)

Hoy en día, se ha convertido en una modalidad de trabajo imprescindible para la continuidad de los servicios en las entidades públicas, encontrándose ligado las personas, la tecnología y la regulación legal, propiciando la flexibilidad laboral de desempeño de actividades en un lugar distinto a la entidad.

El teletrabajo y la satisfacción laboral están ligados a la ejecución de tareas y uso de la tecnología, los teletrabajadores sentirán compromiso con la institución y cumplirán su labor con responsabilidad, al encontrar armonía laboral y familiar sin el dejar de lado la integración y

su presencia física con la entidad; al implementar el teletrabajo, debe tenerse regulaciones sobre la ética y calidad, permitiéndoles controlar adecuadamente a las personas en esta modalidad.

Sobre el tema supra citado, Estévez y Solano (2021) consideraron “como positivo, la eficacia institucional, reducción de tiempo, disminución del gasto de movilidad, protección ambiental y horas libres; como negativo, el aislamiento, perjuicio en la carrera profesional y capacitación, jornada extensa, riesgos psicológicos por causa del estrés” (p.65)

Las percepciones en términos del beneficio a la calidad de vida son igualmente positivas, siendo un aspecto relevante para atraer y retener talento, sobre todo porque se vincula con una posibilidad a través de la cual se puede aumentar la calidad al permitir un mejor balance entre la vida personal (privada) y la laboral.

Asimismo, se percibe que puede significar también un ahorro económico pues puede derivar para la persona implicada o para una familia mejoras en las atenciones en salud, alimentación y vacaciones, también en el pago de marchamos u otras obligaciones, en la compra de útiles escolares, o simplemente dinero destinado actividades que le permitan favorecer una mejor calidad de vida.

Un factor importante que se ha destacado a partir de la práctica del teletrabajo tiene que ver con los beneficios para el medio ambiente; se indican principalmente aquellos que se relacionan de igual manera con el impacto positivo en la calidad de vida: en el aire, en el agua, en la prevención de enfermedades de la piel y en la salud en general, aspectos que no son directamente perceptibles por el teletrabajador, pero que se revelan a mediano y largo plazo. Adicionalmente, se encuentra una potencial contribución en la reducción de la huella de carbono y la mitigación del calentamiento global y demás impactos ambientales que trae consigo el consumo de hidrocarburo. (Gallegos y Campos, 2013, p.16).

El teletrabajo se presenta hoy en día como una nueva herramienta que ofrece diferentes beneficios con su aplicación, pero para que una empresa pueda implementarlo

satisfactoriamente es necesario contar con una política o reglamento para su uso en la empresa, constituyéndose en una guía que deben de seguir tanto patronos como trabajadores para que su aplicación sea satisfactoria.

Siguiendo con los beneficios en función del bienestar de las y los trabajadores, hay una relación muy estrecha entre satisfacción laboral y productividad, es decir, las y los colaboradores felices tienden a rendir más, se perciben más eficientes y productivos conforme su patrono atiende sus necesidades o procura su bienestar por medio de facilidades o demuestra flexibilidad en la ejecución labores, como la aplicación del teletrabajo, así tendrán motivos o razones para sentirse satisfechos y comprometidos con la empresa u organización y, por ende, aumentará su productividad.

Robbins (2009) menciona la relación existente entre productividad y satisfacción de la siguiente forma: “Cuando se reúnen datos sobre la satisfacción y la productividad para la organización como un todo, se encuentra que las empresas que tienen más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que aquellas con pocos satisfechos” (p. 88). Puede verse en este sentido cualquier esfuerzo del empleador por mejorar la satisfacción de su personal como una inversión más que un costo en relación con los beneficios atribuibles a un buen ambiente laboral.

Los diferentes tipos de teletrabajo pueden variar las condiciones, para esto se debe realizar un análisis en su aplicación y determinar si la estructura por adoptar satisface las expectativas de disminución y ahorro en cuanto a desplazamientos o si en su defecto, la orientación y objetivos de su aplicación tienen como fin aprovechar otro tipo de beneficios según el interés de la organización. Si bien, la reducción de los tiempos de desplazamiento es una de las características significativas cuando el teletrabajo se adopta en las organizaciones, no es la única ni la más importante, pues esto sería subjetivo según los intereses del empleador. Sin embargo, tomando en cuenta que la mayoría de los proyectos para las organizaciones deben demostrarse en términos de ganancias o disminuciones de costos para ser viables o que



adquieran importancia, tiene mucha relevancia el tema de la economía y uso eficiente de recursos cuando el teletrabajo se pretende adoptar, o bien, al brindar una propuesta para su aplicación, demostrando su viabilidad en términos económicos.

En Costa Rica, las empresas públicas y privadas adoptan el modelo de teletrabajo, sin embargo, esta es una decisión que conlleva hacer una evaluación a lo interno de las organizaciones, con una consideración especial, en aspectos que involucran a las personas colaboradoras de la organización y para quienes el teletrabajo puede convertirse en un giro positivo o negativo.

## **Objetivos de la Investigación**

### ***Objetivo General.***

Analizar la implementación y el impacto del teletrabajo en el Área de Gestión Bienes y Servicios del Hospital Nacional Psiquiátrico y la Oficina de Auditoría Interna de Presidencia de la República y Ministerio de la Presidencia mediante la aplicación de cuestionarios y entrevistas para medir la productividad y mejora de la calidad de vida.

### ***Objetivos Específicos.***

1. Examinar la legislación nacional vigente que regula el teletrabajo en Costa Rica, por medio de una revisión bibliográfica, para comprender el contexto legal actual en el país.
2. Identificar elementos clave de la implementación del teletrabajo que impactan en la productividad de las organizaciones sujetas a estudio.
3. Analizar la productividad de las unidades de estudio con base al impacto del teletrabajo.
4. Ofrecer una propuesta a la medida de las instituciones públicas estudiadas en esta investigación.

## **Alcances**

Se investigará los métodos de implementación que utilizan en distintas instituciones pública al efectuar el teletrabajo como una alternativa laboral para mejorar la calidad de vida de los empleados y beneficiar las organizaciones.

Además, se realizará un análisis de las ventajas y desventajas del teletrabajo sobre las instituciones públicas, el teletrabajador y la sociedad, con la intención de conocer la gama de factores que pueden afectar o potenciar los acuerdos sobre teletrabajo entre las partes involucradas.

Con el propósito de identificar los recursos, herramientas y facilidades que ofrece las instituciones públicas, se llevarán a cabo labores de reconocimiento e investigación a través de las oficinas encargadas de la implementación del teletrabajo en forma productiva.

También, se indagará en las políticas públicas que ofrece el Gobierno a disposición de las entidades públicas para el correcto funcionamiento y buenas prácticas del teletrabajo.

## **Delimitaciones**

**Espacial:** Este proyecto de investigación se desarrollará en las instituciones públicas que hayan implementado el teletrabajo, como por ejemplo la Caja Costarricense de Seguro Social y el Ministerio de Presidencia, que, aunque ambas son entidades públicas, la Caja Costarricense de Seguro Social gozan de algún grado de autonomía en aspectos organizativos, económicos, administrativos u otras, que le permitió proceder diferente al Ministerio de Presidencia, en relación al teletrabajo.

**Temporal:** La investigación se llevará a cabo en al primer semestre del 2022. Durante este lapso de tiempo se busca evidenciar el impacto y el efecto del teletrabajo en las entidades públicas.

**Legal:** Para los términos legales en los que está fundamentada esta investigación, se utiliza como marco legal y de referencia:

- Ley No 9738 para Regular el Teletrabajo que fue aprobada el 18 de setiembre de 2019.
- Reglamento para regular el teletrabajo No 42083-MP-MTSS-MIDEPLAN-MICITT
- Decreto No 073 - S -MTSS publicado en la Gaceta n°47 del alcance n°41, del martes 10 de marzo del 2020.
- Oficios, circulares y guías instituciones sobre el teletrabajo.

### **Limitaciones**

Esta investigación no podrá abarcar la totalidad de las entidades públicas y sus procesos de teletrabajo, siendo estas un número muy amplio de organizaciones gubernamentales, para un total de 324, haciendo difícil la recopilación de información y el control de trabajo, además que no todas las entidades públicas continuaron desarrollando teletrabajo después del cambio de puestos políticos como directores Administrativos o su equivalente.

Otra limitante será que existen puesto que no son cien por ciento teletrabájales, sino que se desarrollan de manera parcial ante esta modalidad, esto hace que sean casos excepcionales, por lo que no se tomarán en cuenta debido a la parcialidad, provocando que se reduzca de cantidad de información que se pueda coleccionar.

Además, existen instituciones públicas que son autónomas y descentralizadas, ósea que, generan sus propios protocolos y guías ante situaciones como el teletrabajo, representando un trabajo más específico y diferenciado de las demás entidades públicas que son centralizadas.

**Capitulo II**  
**Marco Teórico**

## **Marco Teórico**

Es un conjunto de conceptos, proposiciones y argumentos que están interconectados, y que presentan un punto de vista sistemático sobre un tema o fenómeno específico. Así, el marco teórico establece una imagen clara y precisa de los acontecimientos que el investigador busca analizar, explicar o predecir. Del mismo modo, este expone los principales supuestos que fundamentan el enfoque con el que se aborda el problema de investigación.

También llamado marco de referencia selecciona investigaciones anteriores y precedentes teóricos en los cuales se fundamenta el trabajo de investigación, entonces puede definirse como el apoyo o la base desde el punto de vista contextual, teórico y legal, en los cuales se fundamenta el planteamiento del problema de la investigación; este a su vez permite demostrar cuál sería el nuevo aporte al área que se intenta exponer la investigación realizada.

A continuación, este capítulo se dividirá en dos secciones; marco contextual y marco conceptual, serán sustento de respaldo para la investigación.

### **Marco contextual**

La función del marco contextual está muy por encima de lo que podría creerse, funge literalmente como una guía de todo el trabajo de investigación delimita la investigación, aporta argumentos únicos y propios, delinea y define el alcance que deberá aplicarse en el trabajo en congruencia con los objetivos planteados.

Dicho marco puede contener información referente al contexto histórico, social, cultural y económico de un suceso u objeto de investigación. Esto es muy importante para introducir un escenario que contextualice y enmarque la temática a trabajar.

En algunas investigaciones, especialmente las de corte cualitativo, los resultados pueden depender de condiciones geográficas y temporales o de entornos específicos de este modo; la delimitación de un marco contextual en un proyecto o tesis genera la certidumbre necesaria, este restringe el estudio al área y tiempo en la que los resultados son válidos. (Castillo, 2021, p78)

De esta manera, se pretende que este capítulo valga de ayuda a dar consistencia al marco teórico, y que los contenidos integrados den soporte y mayor eficiencia.

### ***Auditoría Interna, Presidencia de la República y Ministerio de la Presidencia.***

#### ***Historia***

La ley General de Control Interno, sobre las Auditorías Internas del sector público en Costa Rica, en lo de interés señala:

Todos los entes y órganos sujetos a esta Ley tendrán una auditoría interna, salvo aquellos en los cuales la Contraloría General de la República disponga, por vía reglamentaria o disposición singular, que su existencia no se justifica, en atención a criterios tales como presupuesto asignado, volumen de operaciones, nivel de riesgo institucional o tipo de actividad. En este caso, la Contraloría General ordenará a la institución establecer los métodos de control o de fiscalización que se definan. (Ley N°8292, 2002)

De esta manera la Oficina de Auditoría Interna de Presidencia de la República y Ministerio de la Presidencia, es un órgano asesor dependiente del presidente y del Ministro, con quienes coordinará los asuntos de interés institucional que correspondan. Ejercerá sus funciones con independencia funcional y de criterio, respecto del Presidente, Ministro y demás órganos de la Administración Activa.

En términos generales, la auditoría es un proceso sistemático, independiente y profesional para obtener y evaluar objetivamente evidencia en relación con hechos y eventos de diversa naturaleza, comprobar su grado de correspondencia con un marco de referencia de criterios aplicables y comunicar los asuntos determinados, así como las conclusiones y disposiciones o recomendaciones a la respectiva administración, con el fin de mejorar la gestión y la toma de decisiones y fortalecer el marco de responsabilidades.

La auditoría en el sector público es el examen bajo las condiciones indicadas que se efectúa con posterioridad a la gestión de la hacienda pública, con el propósito de determinar la razonabilidad de la información financiera, los niveles de economía, eficacia, eficiencia y transparencia en el uso de dichos recursos, así como el cumplimiento del ordenamiento jurídico aplicable. (Decreto N°34457, 2008)

### ***Organigrama***

El organigrama visible de la Presidencia de la Republica y Ministerio de la Presidencia no muestra la estructura ocupacional de la Auditoría Interna, sin embargo, en el desarrollo del presente trabajo se evidencia que existen dos asistentes de auditoría de la clase profesionales de servicio civil, serie 1 y 2; un asesor legal de clase profesional de servicio civil 3 y una secretaria.

A pesar de lo anterior, a continuación, se muestra la unidad organizativa de la Presidencia de la Republica y Ministerio de la Presidencia.

**Figura N°1 Estructura Organizacional**



Nota: Tomada del Sistema Costarricense de Información Jurídica



**Ubicación Geográfica**

Dirección: Casa Presidencial, Zapote, San José. 10105. / WWFV+3MV, Vía 204, Zapote, San José

**Misión**

Mejorar y proteger el valor de la Presidencia de la República y Ministerio de la Presidencia proporcionando garantía, asesoramiento y conocimientos objetivos y basados en el riesgo.

**Visión**

Ser para Presidencia de la República y Ministerio de la Presidencia su consultor y asesor de confianza en el fortalecimiento de su sistema de control interno y mejora de sus operaciones, por medio de nuestra experiencia, profesionales integrales, aplicación de buenas prácticas e innovación.

**Macroentorno**

Para Gary Armstrong y Philip Kotler (2013) mencionan lo siguiente:

El macroentorno de toda organización es el término aplicado para enmarcar a las variables externas que tienen influencia en la actividad empresarial. Generalmente estas variables no solo afectan a la organización, sino también a sus actividades, y se componen de temas relativos a la población, cuestiones tecnológicas o legales. Es esencial realizar un buen análisis del macroentorno de una organización, ya que conociendo en qué situación desarrolla su actividad se puede proceder con aquellas situaciones que pueden afectar a la empresa, y aprovechar aquellas situaciones que puedan aumentar las ventas. Una

característica del macroentorno es que permite determinar en gran medida las posibilidades de desarrollo y funcionamiento de la organización, aunque no tiene la capacidad para cambiarlas. Debido a la influencia del macroentorno, cada organización debe prever el manejo de sus futuras amenazas y oportunidades para adaptar su estrategia de desarrollo (p.70)

### ***Factores del Macroentorno***

#### **Entorno político**

La Auditoría Interna es un órgano asesor dependiente del presidente y del ministro, con quienes coordinará los asuntos de interés institucional que correspondan. Ejercerá sus funciones con independencia funcional y de criterio, respecto del Presidente, Ministro y demás órganos de la Administración Activa.

#### **Entorno legal**

La actividad de auditoría interna se regirá fundamentalmente, por lo establecido en la siguiente normativa legal, reglamentaria o técnica:

- a. Ley General de Control Interno.
- b. Ley Orgánica de la Contraloría General de la República.
- c. Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública y su Reglamento
- d. Estatuto Orgánico del Instituto Tecnológico de Costa Rica
- e. Normas generales de auditoría para el sector público.
- f. Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público.
- g. Reglamento de organización y funciones de la auditoría interna del Ministerio de la Presidencia y Presidencia de la República
- h. Directrices generales sobre principios y enunciados éticos a observar por parte de los jefes, titulares subordinados, funcionarios de la Contraloría

General de la República, auditorías internas y servidores públicos en general.

- i. Plan Estratégico de la Auditoría Interna, así como las políticas, directrices, procedimientos y demás instrucciones que dicte el Auditor Interno para orientar la gestión de la Auditoría Interna.
- j. Otras normas legales, reglamentarias o técnicas que le sean aplicables a la actividad de auditoría interna.

### **Entorno económico**

El Ministerio de la Presidencia, es el órgano encargado de brindar soporte político, técnico y administrativo a la Presidencia de la República, como facilitador de la coordinación de políticas públicas y acuerdos con los otros Poderes del Estado, Entes Públicos y actores de la sociedad civil, con el fin de procurar de manera eficiente, eficaz, transparente y oportuna, el mayor bienestar de todos los habitantes de la Nación, será de asignación presupuestaria bajo el Título 202, conformado por los Programas: 034-Administración Superior, 041-Dirección de Inteligencia y Seguridad Nacional y 042-Unidad Especial de Intervención. (Ley N°9926, 2021)

De acuerdo con lo anterior, el programa 034-Administración Superior, es el encargado de velar por el presupuesto de la Auditoría Interna. Anualmente se define el presupuesto financiero de auditoría interna, identificando las limitaciones financieras y los recursos requerido para dar cumplimiento al plan de auditoría, el presupuesto considera costos de personal (salariales y capacitación), gastos administrativos, costos por apoyo de especialistas, costos tecnológicos, costos de innovación, imprevistos, entre otros.

### **Entorno tecnológico**

El Reporte Cisco para el 2022, con relación al teletrabajo detalla lo siguiente:

Costa Rica Digital busca entender el panorama de las empresas costarricenses de cara a la transformación digital y cuál es su margen de acción en este momento. Se trata de un esfuerzo 100% local que tiene como objetivo identificar los desafíos que están enfrentando

las organizaciones en materia tecnológica durante su transición hacia el esquema del trabajo híbrido; así como sus prioridades de inversión para 2022 y sus estrategias para reforzar la ciberseguridad. (Cisco, 2021)

En Presidencia de la República y Ministerio de la Presidencia, el área de Tecnologías de la Información, adquiere licencias de software de distintos programas para que la población institucional pueda enlazarse de manera remoto y poder trabajar desde cualquier sitio.

### ***Microentorno***

Según Philip Kotler (2013), el microentorno; “hace referencia al conjunto de actores o fuerzas mas cercanas a la empresa, que afectan de una forma mas directa y que son parcialmente controlables por la empresa”. (p.76)

### **Proveedores**

Según la ISO (Organización Internacional de Normalización), se espera de una auditoria:

La finalidad de una auditoría es diagnosticar; identificar qué actividades se desarrollan según lo esperado, cuales no y aquellas que son susceptibles de mejora. Una auditoría hace responsable a los equipos de las empresas en ordenar y mejorar sus procesos y controles internos, generando eficiencias operativas y mejores prácticas en la ejecución de sus operaciones. Permiten también estudiar si se están cumpliendo o no las normativas legales. (ISO 19011, 2018)

Se de esta manera, la Auditoría Interna tiene como proveedores al Ministerio de la Presidencia se encuentra conformado por la Administración Activa (áreas administrativas y operacionales), Dirección de Inteligencia y Seguridad Nacional y Unidad Especial de Intervención, de la misma manera la Presidencia de la República que tiene a su cargo a la

Administración Superior, Dirección General de Servicio Civil, Tribunal del Servicio Civil y Ministerio de Información y Comunicación.

## **Área de Gestión Bienes y Servicios del Hospital Nacional Psiquiátrico**

### ***Historia de la Caja Costarricense de Seguro Social***

Por decreto del Poder Ejecutivo del 15 de enero de 1942, se integró la primera Junta Directiva de la institución, compuesta por siete miembros propietarios. El 13 de octubre de 1943 la Asamblea Legislativa declaró a la C.C.S.S Institución Autónoma y entró en vigor el 17 de ese mismo mes. Su misión fue destinada a la atención de la salud de la población obrera, mediante un sistema tripartito de Estado, patrono y trabajador.

En el año 1947 entró en operación el Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte que incluyó a empleados de los poderes del Estado, instituciones autónomas, semiautónomas y municipalidades. En julio de ese mismo año se integraron los empleados que laboraban en el campo administrativo de la empresa privada.

En 1950 se creó la Dirección General de Asistencia Médica–Social, como responsable por parte del Estado de la coordinación y administración de los fondos a centros hospitalarios. Las Juntas de Caridad se convirtieron en Juntas de Protección Social y las rentas producto de la Lotería Nacional, se agregaron luego otras fuentes de financiamiento como el timbre hospitalario, el impuesto de ventas y el impuesto a los licores.

En noviembre de 1960 el Sistema IVM amplió su cobertura a empleados de comercio, escuelas de enseñanza particulares, consultorios profesionales y trabajadores municipales pagados con planillas de jornales en obras públicas y ferrocarriles.

El 12 de mayo de 1961, por Ley No 2738 se faculta a la C.C.S.S. a universalizar los seguros sociales y se fija un plazo de 10 años para su cumplimiento, en razón de lo anterior, a partir de 1971 el IVM cubrió a todos los trabajadores del país.

En 1973 se promulga la Ley No 5349 “Ley de Traspaso de los Hospitales a la Caja Costarricense del Seguro Social” para efectos de la universalización del Seguro de Enfermedad y Maternidad, cuya administración corresponde a la C.C.S.S para el logro de un sistema integral de salud, Mediante esta Ley, el Ministerio de Salud Pública, las Juntas de Protección Social y los Patronos traspasan a la C.C.S.S las instituciones que de ellos dependan.

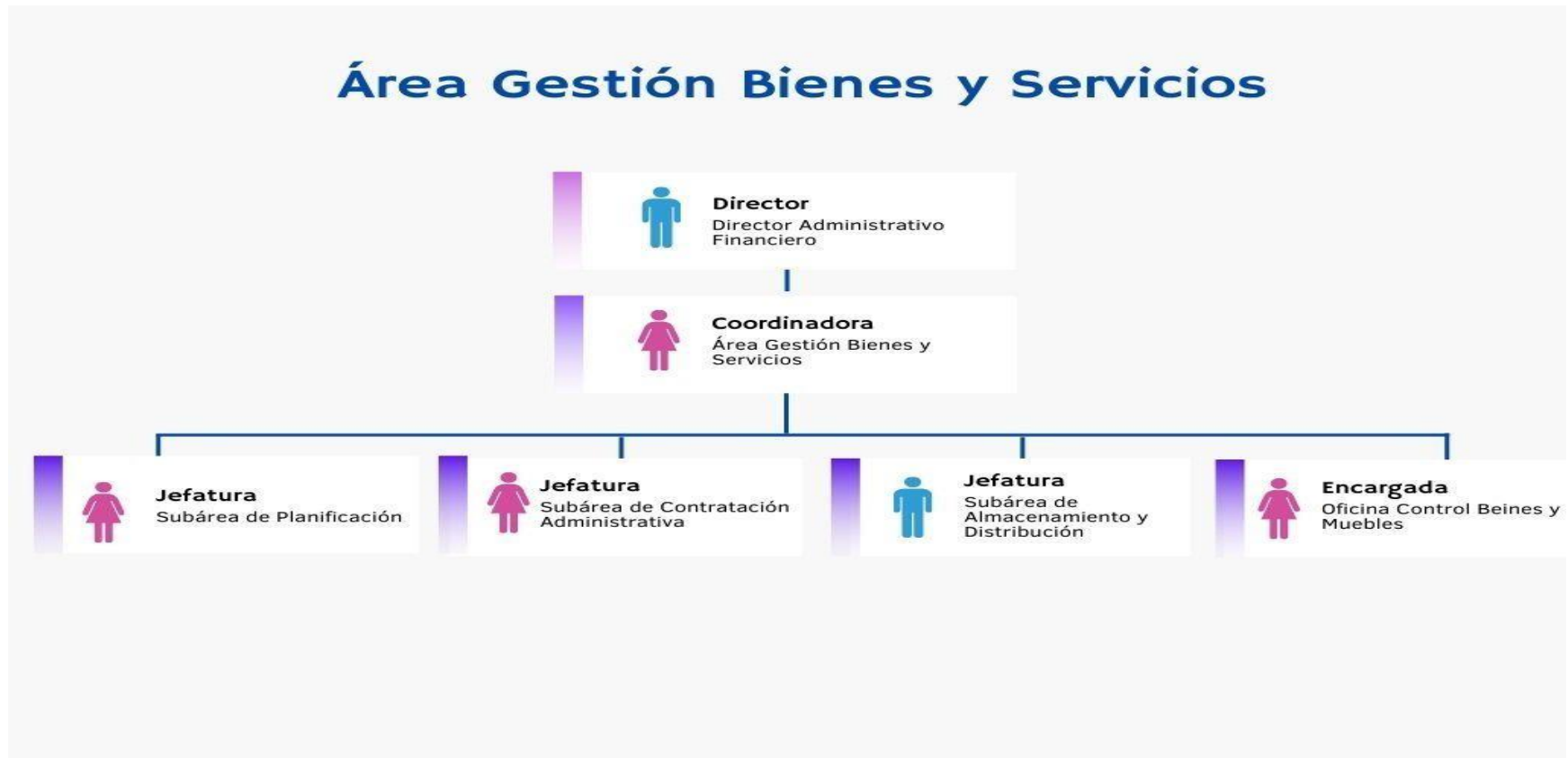
En 1975 se extiende el I.V.M a los trabajadores del campo y la C.C.S.S instaura el sistema de pensiones no contributivas, con el fin de proteger a los grupos sociales de recursos más bajos, que no tenían derecho a una pensión. En sus inicios la C.C.S.S sólo contaba con dos hospitales para ofrecer los servicios médicos generales, especialidades e internamientos, el primero llamado Hospital San Juan de Dios y el segundo conocido como el Hospital Central que cambia de nombre a partir del 2 de noviembre de 1972 a Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia.

Desde su fundación la C.C.S.S. ha venido conformando políticas, programas y decisiones en materia de salud, acorde con los tiempos y el desarrollo del país. Se han realizado esfuerzos por la extensión de los servicios médicos a los lugares más lejanos sobre la base de la racionalidad y distribución de recursos. Nuestro país debe sentirse orgulloso por haber logrado consolidar una institución edificante, que tiene presente el servicio y la responsabilidad con los pacientes, en donde la preservación de la vida es el rumbo que orienta a los trabajadores de la C.C.S.S.

### ***Organigrama***

El organigrama del Área Gestión Bienes y Servicios, se detalla seguidamente:

Figura N° 2 Estructura Organiza



Nota: tomada de la intranet de la CCSS.

Nota: tomada de la intranet de la CCSS.

### ***Misión***

Programar, aprovisionar y distribuir los bienes y servicios a las unidades de trabajo del hospital, mediante el desarrollo de los procesos de planificación, de adquisición, almacenamiento y distribución y control de activos, mediante la aplicación de las políticas, las normas y los procedimientos legales y administrativos establecidos en materia.

### ***Visión***

Seremos un Área con ciencias aplicadas, en desarrollo de procesos de programación, adquisición, distribución de bienes y servicios de manera oportuna, eficaz y eficiente para satisfacer los requerimientos de nuestros clientes.

### ***Valores Institucionales***

- Dignidad: Está relacionada con el honor y el respeto, elementos que deben guiar la actuación de los funcionarios de la Institución. Toda acción del sujeto está en relación con los demás, por eso la dignidad no se conceptualiza en términos individualistas. Como seres sociales, ésta debe ser vista dentro de la interacción entre el sujeto con otros individuos y con él mismo.
- Excelencia: Es realizar acciones de calidad superior que sobresalen en mérito o estimación y que están acordes con los parámetros de eficiencia, eficacia y productividad establecidos en la Institución.
- Lealtad: Es la obligación de los funcionarios de cumplir con lo que exigen las leyes de la fidelidad, la discreción y del honor.



- **Transparencia:** Se refiere a que las actuaciones de los funcionarios en cualquier asunto institucional y de cualquier orden, se deben realizar en forma evidente, clara, sin ambigüedad y que no permitan dudas.
- **Honestidad:** Se refiere a la capacidad de una persona para comportarse y actuar en forma decente, decorosa, justa y honrada.
- **Respeto:** Es la obligación que tenemos todos los funcionarios de respetar el derecho de los demás (compañeros y usuarios), a la honra, al buen nombre, a la reputación, a la intimidad personal y familiar.
- **Excelencia:** Es realizar acciones de calidad superior que sobresalen en mérito o estimación y que están acordes con los parámetros de eficiencia, eficacia y productividad establecidos en la Institución.
- **Integridad:** Se presenta cuando el funcionario actúa en forma recta, intachable, en concordancia con las normas sociales y legales establecidas.
- **Responsabilidad:** Capacidad existente en todo funcionario para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente. Es la obligación de los funcionarios para cumplir con sus responsabilidades.
- **Compromiso:** Está conceptualizado como la importancia de cumplir fielmente con la obligación contraída, la palabra dada, la fe empeñada.
- **Empatía:** Es situarse en la posición y situación del otro, para tratarle de acuerdo con sus necesidades. La empatía es el sentimiento de participación efectiva de una persona en la realidad que afecta a otra.

### ***Macroentorno***

#### **Factor económico**

La estructura del financiamiento del seguro de salud se sustenta en las contribuciones de trabajadores, patronos y estado, sin embargo, ese mecanismo tripartito se

amplía a través de otros mecanismos de afiliación establecidos por la Caja Costarricense de Seguro Social. No obstante, se debe destacar que el peso mayor del financiamiento del seguro de salud recae sobre los asalariados, ya que es el único grupo social obligado legalmente a participar en dicha financiación.

Específicamente, el Hospital Nacional Psiquiátrico recibe por parte de la Gerencia Financiera un total aproximado de 1.500 millones de colones anuales, los cuales deberán abarcar rubros como:

- Servicios personales (Sueldo personal sustituto, tiempo extraordinario, días feriados, entre otros de 1.200 funcionarios)
- Servicios no personales (Información y publicaciones, gastos para viajes dentro del país, transporte en el país)
- Materiales y suministros (pago a proveedores de bienes, servicios, activos, de 120 procesos contractuales que se gestionan anualmente)

Para que esta asignación presupuestaria se dé, las autoridades del Hospital Nacional Psiquiátrico deben justificar con antelación los gastos emitidos y no emitidos del año en curso e inclusive el año anterior, esto por cuanto la Gerencia Financiera se basa en el comportamiento financiero anterior para gestionar los próximos presupuestos anuales.

### **Factor Tecnológico**

Como parte de los puntos positivos de la implementación del trabajo remoto en la Caja Costarricense de Seguro Social, se encuentra la modernización de la gestión pública, en hacer el esfuerzo de virtualizar la mayoría de los servicios, así como el impulso del buen uso de las nuevas tecnologías.

Tradicionalmente, los trámites eran conocidos como anticuados y lentos, precisamente por el desuso de las facilidades y bondades de las herramientas tecnológicas, si bien no se trató de una “iniciativa” propiamente dicha, sino una adaptación abrupta ante las circunstancias, los beneficios los disfrutaban tanto la población en general como la misma institución.

La Caja Costarricense de Seguro Social adquirió herramientas tecnológicas como software de enlace tipo VPN, que permiten a los funcionarios enlazarse desde su computadora personal al sistema del área de trabajo, de esta manera se es posible realizar la modalidad teletrabajo. Esto permite tener detalle de datos relevantes que permitan mejorar la toma de decisiones.

### ***Microentorno***

#### **Clientes**

La población meta del Área Gestión Bienes y Servicios del Hospital Nacional Psiquiátrico se divide en dos poblaciones.

Población Directa.

Se les ofrece de primera mano el servicio de contratación de bienes y servicios a proveedores inscritos para satisfacer las necesidades de las oficinas y departamentos.

Grupo 1

- Servicios técnicos, administrativos y médicos del Hospital
- Equipos Interdisciplinarios
- Contratistas
- Oferentes

Población Indirecta

Consiste en los grupos de personas u organizaciones que se ven beneficiadas con la labor diaria que se ejecuta en la oficina.

## Grupo 2

- Usuarios (pacientes del hospital).
- Caja Costarricense de Seguro Social, (Registro de información en Sistema de Contabilidad Bienes Muebles y Suministros, Centros de Salud).
- Contraloría General de la República. (Registro de información SIAC).
- Ministerio de Hacienda (Registro de información SCEI).

## **Marco Conceptual**

El marco conceptual es el conjunto de conceptos que expone un investigador cuando hace el sustento teórico de su problema y tema de investigación. La expresión marco conceptual, tiene connotación metafórica, traída del empirismo humano porque los retratos se inscriben en un marco, así también el problema y el tema de investigación se inscribe, están incluidos en el contexto de un conjunto de conceptos induciendo a enfocarlos y apreciarlos. (Tafur, 2008, p. 96)

Desde otra perspectiva el marco conceptual es la estructura de diseñar conforme a los procedimientos establecidos por el protocolo de la universidad, centro de investigaciones o el propio investigador; establece relaciones epistemológicas, metodológicas y ontológicas sobre determinada disciplina del conocimiento. (Creswell y Martens, 2014, p. 115)

En ese sentido, es un intento por caracterizar todos aquellos elementos que intervienen en el proceso de la investigación. A través de la revisión de publicaciones de varios autores y teorías se busca poder encontrar aquellas definiciones, conceptos y líneas para enmarcar la investigación e interpretar los resultados y las conclusiones que se alcanzan. Sin embargo, no consiste en solamente una lista de definiciones, supone que cada una de éstas hacen parte de un hilo conductor, es decir, de un marco que las una, que establezca relaciones y permitirá identificar las palabras clave de la investigación.

## **Teletrabajo**

Barbosa (2013) menciona en su libro “Teletrabajo: liderar y trabajar en equipos a distancia” que es: “una forma flexible de organización del trabajo, que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la empresa durante una parte importante de su horario laboral” (p. 15). Asimismo, afirma que “el uso de las tecnologías de la información y comunicación, permiten a los teletrabajadores realizar sus actividades desde sus hogares o cualquier sitio sin necesidad de concurrir diariamente al lugar de trabajo”. (Barbosa, 2013, p. 16)

Dado que el trabajo a distancia y la utilización de nuevas tecnologías entrañan siempre cambios organizacionales, parece apropiado definir el teletrabajo como una forma de organización del trabajo con las siguientes características: a) el trabajo se realiza en un lugar distinto del establecimiento principal del empleador o de las plantas de producción, de manera que el trabajador no mantiene un contacto personal con los demás colegas de trabajo, y b) las nuevas tecnologías hacen posible esta separación al facilitar la comunicación. Además, el teletrabajo puede realizarse “en línea” (con una conexión informática directa) o “fuera de línea”, organizarse de manera individual o colectiva, constituir la totalidad o una parte de las tareas del trabajador, y ser ejecutado por trabajadores independientes o trabajadores asalariados. (OIT, 2016)

Aún con las definiciones anteriores, el teletrabajo se puede ver y comprender de diversas maneras, sin embargo, este mantiene como un rasgo unificador el hecho de ser una modalidad de trabajo que se desliga de algunas de las características de una relación laboral tradicional, como son la presencialidad pero que se refuerza cada vez más con el uso y aplicación de las tecnologías de la comunicación y de la información.

### ***Regulación del Teletrabajo en Costa Rica.***

La Asamblea Legislativa de la República Costa Rica decreta la Ley para Regular el Teletrabajo, publicada el 30 de setiembre de 2019 por Diario Oficial La Gaceta (Alcance No 211) en lo de interés manifiesta; “Esta 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” (Ley 9738, 2019)

Es importante antes de continuar mencionar el artículo 129 de la Constitución Política:

Las leyes son obligatorias y surten efectos desde el día que ellas designen; a falta de este requisito, diez días después de su publicación en el Diario Oficial. Nadie puede alegar ignorancia de la ley, salvo en los casos que la misma autorice. No tiene eficacia la renuncia de las leyes en general, ni la especial de las de interés público. Los actos y convenios contra las leyes prohibitivas serán nulos, si las mismas leyes no disponen otra cosa.

Constitución Política de la República de Costa Rica [Const]. Art. 129. 7 de noviembre de 1949 (Costa Rica).

Así mismo, el teletrabajo, según el autor Buirá (2012), “es aquel trabajo que se realiza a distancia y con la colaboración de las modernas tecnologías de la comunicación” (p. 22)

De esta manera entendiéndose el teletrabajo como una modalidad de trabajo que se realiza fuera de las instalaciones de la persona empleadora, utilizando las tecnologías de la información y comunicación sin afectar el normal desempeño de otros puestos, de los procesos y de los servicios que se brindan. Esta modalidad de trabajo está sujeta a los principios de oportunidad y conveniencia, donde la persona empleadora y la persona teletrabajadora definen sus objetivos y la forma en cómo se evalúan los resultados del trabajo.

Aunque, en Costa Rica la modalidad de teletrabajo no se daba de manera generalizada previo a la pandemia provocada por el COVID 19, se evidencia que la Ley supra citada desde el 2019 cuenta con un reglamento que establece las condiciones mínimas que deben regir en las relaciones laborales que se desarrollen, mediante la modalidad de teletrabajo; de esta manera el artículo 2 define ciertos aspectos importantes:

Las condiciones del entorno de la persona teletrabajadora serán un conjunto de requerimientos y especificaciones, que la persona empleadora debe establecer, para que la persona teletrabajadora pueda desempeñarse en la modalidad de teletrabajo, tales como herramientas tecnológicas mínimas, conectividad y todos aquellos otros requerimientos que resulten indispensables para el correcto desempeño de sus labores. El horario de teletrabajo se distribuirá de forma diaria en las horas que componen la jornada laboral de una persona teletrabajadora, el cual podrá ser flexible, siempre y cuando se ajuste a los límites legales establecidos para las distintas jornadas de trabajo, además el perfil de la persona teletrabajadora será un conjunto de aptitudes, conocimientos, destrezas y habilidades, que la persona empleadora ha determinado de previo, para poder desempeñar sus labores de manera remota; siempre y cuando el puesto de trabajo sea susceptible a desempeñarse a través de la modalidad del teletrabajo.  
(Reglamento 42083, 2019)

Tener una ley 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. Así mismo contar con un reglamento tiene grandes ventajas, algunas disposiciones generales en donde se establecen entre otras, las obligaciones y los deberes de ambas partes de la relación de trabajo.

Lo anterior contribuye con la eficiencia y modernización que, permite una mayor optimización debido al uso de las tecnologías disponibles, la reducción de costos en planta física y el aumento de la productividad.

### ***Contexto del COVID 19***

La modalidad de trabajo remoto o teletrabajo se afianza en Costa Rica tras dos años del inicio de la pandemia por Covid-19 y como parte de las medidas impulsadas por las autoridades de Salud y Gobierno para frenar su propagación al disminuir el contacto físico con otras personas.

De esta manera el teletrabajo se convirtió en la alternativa por excelencia que adoptaron los empleadores para dar continuidad a sus operaciones una vez publicado el Decreto Ejecutivo 42227-MP-S del 16 de marzo del 2020 de emergencia nacional por el COVID-19 en Costa Rica. Es importante mencionar que esta medida fue de carácter temporal para el sector público, a pesar de que varias dependencias del estado implementan esta práctica en su quehacer institucional desde años atrás, enfocado hacia puestos profesionales y que además impacta costos operativos en el uso de espacio o infraestructura.

Las autoridades del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y el Ministerio de Economía, Industria y Comercio, realizaron un llamado a las personas empleadoras del país para que, dentro de sus posibilidades, mantengan la modalidad de teletrabajo como una forma de operación predominante, como medida para evitar contagios, dado el considerable incremento de casos por COVID -19 provocados por la variante Ómicron.

Sin embargo, lo cierto es que la nueva realidad global hace que el mercado laboral deba repensarse y evolucionar hacia nuevos conceptos de cómo hacer las cosas, “El cambio supone pasar de una situación a otra más conveniente, a través de una transición que involucra establecer un cambio estructural, un nuevo plan de acción o un cambio en la filosofía de la organización” (Buirra, 2012, p. 33)



En tal sentido, es necesario que las personas y las organizaciones sean abiertas al cambio, y que sean capaces de mantenerse en un continuo crecimiento.

La forma como ven las personas el cambio también es crucial para poder aceptarlo, adoptarlo e implementarlo. Si se aborda el cambio como una oportunidad de aprendizaje y crecimiento donde las personas y las organizaciones sacan lo mejor de ellos para afrontar desafíos, el resultado será positivo. Sobre todo, en el mundo actual, que ya no es un mundo complicado, sino es un mundo complejo. Lo complicado es posible solucionarlo dictando ciertos parámetros y normas para que nadie se equivoque si sigue una serie de pasos estructurados; sin embargo, para lo complejo no existe una receta que te guíe al éxito, y en momentos turbulentos como los que vivimos debido a la pandemia por COVID-19, es más incierto el panorama a seguir. (Buirra, 2012, p. 87)

### ***Cambio organizacional***

En general, puede afirmarse que el cambio no debería asumirse en las organizaciones como eventos que siempre las tomen por sorpresa, sino como fruto de procesos continuos que deben abordarse ordenadamente, pero manteniéndose abiertos a la posibilidad de giros inesperados, situaciones no previstas y entornos fuertes y muchas veces agresivamente dinámicos. (Buono y Kerber, 2010, p. 96)

De acuerdo con lo anterior, lo importante es entender que después de cualquier transformación, pequeña o grande, algunas o muchas cosas serán diferentes en las organizaciones, por tanto, los cambios organizacionales deben de adaptarse de una forma correcta para enfrentar el entorno que viven, inmerso de cambios tecnológicos y culturales.

### ***Distancia***

La distancia se entiende como el factor que representa el realizar el trabajo desde el domicilio de la persona teletrabajadora u otro lugar distinto de los de las oficinas de la organización. “El trabajo es algo que uno hace y no el lugar a donde va, además indica que la

gestión no es una responsabilidad exclusiva de los directivos, sino es un trabajo de todos” (Appelo, 2013, p.32)

De acuerdo con lo anterior, el teletrabajo confirma que es posible desempeñar las funciones sin la necesidad de que un trabajador este cerca físicamente del otro, lo único que basta es que puedan comunicarse.

### ***Tecnologías de la Información y Comunicación***

Son un elemento esencial en esta nueva era y tienen como característica primordial conseguir información y comunicación a cualquier hora y desde cualquier lugar, así entonces:

La comunicación puede realizarse a través de páginas web, correo electrónico, foros, mensajería instantánea, videoconferencias, blogs, entre otros. Además, cualquiera que sea la conformación del equipo de trabajo y la cantidad de días que cada colaborador teletrabaja, las TIC siempre formaran parte fundamental de su jornada laboral y de la forma de llevar adelante el teletrabajo. (Barbosa, 2013, p. 57)

Por otro lado, la OIT (2016) en su “Manual de Buenas Prácticas del Teletrabajo” indica que las TIC son un “conjunto de tecnologías que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de información en forma de voz, imágenes y datos contenidos en señales de naturaleza acústica, óptica o electromagnética”. (p.12)

Bajo este panorama, se puede entender que las TIC han introducido la necesidad de integrar una serie de cambios e innovaciones en las formas de trabajar en un entorno interconectado, y con el crecimiento cada vez más ampliado, se ponen de manifiesto nuevas posibilidades y oportunidades, pero también nuevas exigencias que demandan mayor eficiencia.

En esta situación, conduce a que cada vez tome más fuerza y relevancia la instauración y consolidación de una cultura asociada al teletrabajo en la sociedad.

### ***Auto programación***

La auto programación que realiza el teletrabajador es un elemento primordial para que esta modalidad sea exitosa, debido a que involucra dos aspectos importantes: autodisciplina por parte del empleado y confianza por parte de empleador. Este elemento en definitiva quiebra la antigua relación entre trabajador y empleador basada en el control desmedido, la presencia necesaria del trabajador en las instalaciones de la organización para su supervisión y la estructura de comunicación de forma vertical jerarquizada. (Buirá, 2012, p. 76)

Por ende, la autodisciplina del teletrabajador requiere de la mejor organización de sus actividades en un tiempo estimado y con la calidad requerida.

Allen (2018) en su libro “Organízate con eficacia” y su método “Getting Things Done – GTH” por sus siglas en inglés, que significa “hacer que las cosas sucedan”, sostiene que el tiempo no se gestiona, sino que las personas deben decidir qué acciones realizar, para luego dedicar su tiempo en ejecutarlas. Asimismo, en el contexto actual, para conseguir la productividad es necesario que las personas encuentren las vías para conseguir su organización personal, sea cual fuere su cargo (Allen, 2018, p.117)

Por otra parte, para que la confianza pueda darse, el patrono debe brindar un grado de autonomía al trabajador, entendiendo a la autonomía como el “grado al cual un empleo proporciona considerable libertad, independencia y discreción a un individuo mediante la programación del trabajo y la demarcación de los procedimientos que deben usarse para llevarlo a cabo” (Robbins & Coutler, 2010, p. 349)

De esta manera, este concepto será parte fundamental en el desarrollo exitoso de esta modalidad, ayudará a formar un vínculo importante entre ambas partes, así mismo impulsa a un equilibrio de vida profesional y personal mostrando beneficios de productividad y calidad de vida.

### ***Indicadores de Gestión***

Todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión. Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso. (Jaramillo, 2015, p.78)

En esta nueva era, donde los colaboradores desempeñan sus funciones desde casa, se ha provocado básicamente que exista una relación de confianza, y que el control pase a un segundo plano, sin embargo, a pesar de esta evolución no se puede dejar de lado aspectos importantes en el cumplimiento de metas y objetivos, por ende, se determinaran los indicadores de gestión que impactan en la productividad de las organizaciones sujetas a este estudio.

### ***Indicador de Productividad***

Es importante antes describir el indicador de productividad citar su definición y evolución a través del tiempo:

Primero, Taylor como fuente primaria, y otros investigadores que buscaron determinar la productividad en función de la producción de bienes, lo que se conoce como Management 1.0 que se dio desde finales del siglo XIX y que buscaban entender la organización del trabajo de los “trabajadores manuales”, intentando determinar “cómo hacer” las tareas. Posteriormente, se abordaron las teorías ligadas al Management 2.0 que empiezan a enfocarse más en un “trabajador del conocimiento”, donde lo que se busca es la innovación, la gestión de la calidad y un mercado caracterizado por la globalización, donde las empresas ya no tenían un

mercado cautivo y debían buscar otras formas de sobrevivir a la competencia. Por último, las teorías del Management 3.0 que van ligadas a las metodologías ágiles y un estilo de liderazgo enfocado en lograr que los equipos se autogestionen, sean de alto rendimiento y sean felices haciendo lo que hacen, encontrando un propósito a sus actividades diarias. (Pumaleque, 2021, p. 123)

Es de interés en la presente investigación enfocarse en el concepto de la productividad abordado en los estilos de gestión del Management 2.0 y el Management 3.0., a continuación, detalle:

#### Management 2.0.

Las empresas requieren nuevos modelos de gestión, enfocados en calidad, innovación y mejora continua. Asimismo, nace la era del conocimiento, donde los trabajadores se convierten en gestores de algo intangible, el conocimiento, por lo que el concepto clásico de productividad se encuentra desfasado. (Pumaleque, 2021, p. 174)

#### Management 3.0.

“Es una innovadora forma de afrontar el liderazgo y la gestión de equipos y organizaciones, que entiende que la gestión no es una responsabilidad exclusiva de los directivos, sino un trabajo de todos” (Appelo, 2013, p.72)

Por todo lo anterior expuesto, el indicador de productividad en el presente proyecto se abordará desde un enfoque de factores humanos y, no acerca de los departamentos o áreas, procesos; es decir las organizaciones son como sistemas vivos, no máquinas; los que sobreviven son los que aportan valor, por lo tanto, el desafío de hoy es organizacional.

#### ***Indicador de Gestión Administrativa***

En el desarrollo de la relación de la gestión administrativa con el teletrabajo en épocas modernas, se puede identificar a Lourdes Carrasco González, indicando:

El Teletrabajo causó un impacto en el área laboral, esto es una realidad, tiene sus ventajas en la gestión administrativa relacionados a la productividad, eficiencia, sostenibilidad y la satisfacción laboral entre otros. Esta modalidad de trabajo no está generalizada y estructurada en las organizaciones debido a los diferentes conocimientos y situaciones. Dadas las bases para su desarrollo, será necesario hacer cambios y superar barreras como son la comunicación cara a cara, supervisión e inversiones en tecnología en las organizaciones y los colaboradores al momento de apropiarse e incorporar el teletrabajo con una visión vanguardista y moderna. (González, 2021, p. 89)

De acuerdo a lo anterior, en la presente proyecto se espera determinar las mejoras implementadas en la gestión administrativa por las áreas de estudio, debido al impacto provocado por el teletrabajo.

### ***Indicadores de Calidad de Vida***

Para entender este término, Santamaría (2018), señala que “la salud es un estado del cuerpo que se caracteriza por preservar las funciones (físicas y psíquicas) del organismo a un nivel adecuado, así como, de mantener un grado de desarrollo social, que complete el bienestar personal del individuo y, por ende, su calidad de vida”. (p.8)

Sin embargo para Guerrero et al (2014), señalan que, en la calidad de vida intervienen cuatro factores fundamentales en diversas proporciones: “los factores biológicos individuales, determinados por la carga genética (un 25%); el medio ambiente (un 15 %); la atención médica (un 10 %); además, de los estilos de vida, actitudes y comportamiento (un 50 %)” (p. 328).

Desde esta perspectiva, existen muchos aspectos que afectan la calidad de vida de una persona, sin embargo, existen estrategias que conlleven a un estado de bienestar, basado en acciones que promuevan un desarrollo activo en el ambiente y, con especial atención en el

trabajo, a través de espacios de convivencia y bienestar; integrando las diferentes áreas que convergen para el alcance de una buena salud.

### ***Objetivos a corto plazo***

El sitio web Asana, sobre este concepto hace referencia a lo siguiente:

Se definen por un período específico, como por ejemplo en un par de días, una semana o un mes. A menudo, estos son pequeños pasos que conducen a objetivos más grandes. Como resultado, los objetivos a corto plazo suelen ser más fáciles de lograr, pueden tomarse como un atajo para establecer objetivos inteligentes y relevantes porque incluyen todos los ingredientes necesarios para el éxito. (Martins, 2021, p. 89)

En contexto del teletrabajo, es importante empezar a definir objetivos pequeños que permitan ser conscientes de las metas por alcanzar, esto supone una importante fuente de motivación. En este nuevo escenario conviene reducir el tamaño de los objetivos a aquellos que se pueden alcanzar en poco tiempo esto permitirá mayor enfoque y atención.

### ***Reuniones virtuales***

Recientemente, debido a los cambios derivados por la aparición del covid-19, muchas instituciones reasentaron muchos de sus encuentros, si no todos, a formatos online.

Una reunión virtual se puede enfocarse en:

- Atender problemas del día a día
- Organizar tareas y proyectos
- Definir estrategias
- Tomar decisiones
- Intercambiar información y conocimiento
- Coordinar diversas cuestiones que influyen en el crecimiento del desarrollo organizacional.

El teletrabajo, apoyado en reuniones virtuales, facilita el desarrollo de la dinámica de trabajo. La rutina del día a día no se ve afectada y se trabaja con normalidad.

***Soporte para el seguimiento de objetivos y proyectos***

Además de las herramientas de comunicación, es importante disponer de una herramienta que soporte los nuevos procesos por los que se rige el equipo remoto. Debe ser una herramienta que ayude a la comunicación de objetivos diarios y permita hacer seguimiento de estos. Esta herramienta debe ser además pública y accesible por todos los implicados. De este modo, se comparten los proyectos en los que están involucrados cada uno de los miembros del equipo y también ayuda a saber cuáles son los objetivos para el día o para la semana.



**Capítulo III**  
**Marco Metodológico**

### **Aspectos Metodológicos**

El marco metodológico es la explicación de los mecanismos utilizados para el análisis de nuestra problemática de investigación. Es el resultado de la aplicación, sistemática y lógica, de los conceptos y fundamentos expuestos en el marco teórico. Es importante comprender que la metodología de la investigación es progresiva, por lo tanto, no es posible realizar el marco metodológico sin las fundamentaciones teóricas que van a justificar el estudio del tema elegido; sobre el marco de supra, Tamayo y Tamayo (2013) define al marco metodológico como “Un proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento”, dicho conocimiento se adquiere para relacionarlo con las hipótesis presentadas ante los problemas planteados.(p.37)

#### **Paradigma naturalista**

El paradigma se ubica en las primeras etapas de la elaboración de una investigación, existen diferentes paradigmas para dar solución al planteamiento de problema de la investigación, dependiendo del enfoque que posee el proyecto de investigación.

En el campo de la investigación, es un aspecto indispensable para definir la forma en que ésta se desarrolla, ya que determina las acciones y se convierten en un mediatizador de la forma en que se desarrolla el proceso.

El paradigma no es de escogencia libre, se debe reflexionar constantemente y con los adecuados argumentos, según Barrantes (20014), “En cuanto a la naturaleza de la realidad, ésta es dinámica, múltiple, holística; construida y divergente. La finalidad de la investigación es comprender e interpretar la realidad, los significados de las personas, percepciones, interacciones y acciones” (p.14) .

Es de interés de este proyecto de investigación, conocer la realidad en el Área Gestión Bienes y Servicios del Hospital Nacional Psiquiátrico y el Departamento de Auditoría de Presidencia de la República y Ministerio de la Presidencia, con respecto a la implementación e impacto del teletrabajo en estas unidades para a través de ello, conocer las acciones que han

colaborado en la productividad y la calidad de vida de los funcionarios que han tomado la herramienta del teletrabajo como parte de su cotidianidad.

### **Enfoque Cualitativo**

El enfoque cualitativo de investigación se enmarca en el paradigma científico naturalista, el cual, como señala Barrantes (2014), también es denominado naturalista-humanista o interpretativo, y cuyo interés “se centra en el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social” (p. 82).

La investigación cualitativa asume una realidad subjetiva, dinámica y compuesta por multiplicidad de contextos. El enfoque cualitativo de investigación privilegia el análisis profundo y reflexivo de los significados subjetivos e intersubjetivos que forman parte de las realidades estudiadas.

Es importante aclarar lo siguiente:

Aunque el enfoque cualitativo se orienta hacia la interpretación de realidades subjetivas, la investigación cualitativa no deja de ser científica, y lo es tanto como la investigación basada en el enfoque cuantitativo; dicha interpretación tampoco se reduce a un asunto de opiniones de quien investiga. (Abarca et al, 2013, p.76)

En esta misma línea, Abarca, (2013) apunta que: “a pesar de sus diferencias, los datos cualitativos también tienen un valor epistemológico similar a los cuantitativos y se extraen mediante métodos rigurosos” (p. 10).

Teniendo en cuenta que el teletrabajo es una opción de trabajo en Costa Rica, en la cual hay modificación en las condiciones laborales del trabajador y del empleador, donde se presentan factores en favor en ambos actores, en la investigación se busca interpretar y explicar cómo la implementación de esta modalidad impacta en la productividad de las áreas en estudio.

Con esto se busca mostrar también que el teletrabajo constituye una forma de proyección para los trabajadores que les permite laborar sin separarse de su vida familiar, todo en un mismo lugar.

### **Tipo de investigación**

La investigación puede cumplir dos propósitos fundamentales: a) producir conocimiento y teorías y b) resolver problemas prácticos. Gracias a estos dos tipos de investigación la humanidad ha evolucionado. La investigación es la herramienta para conocer que nos rodea y su carácter es universal. (Hernández, et al, 2014, p.98)

Tamayo (2013), menciona:

Cuando se va a resolver un problema de forma científica, es muy conveniente tener un conocimiento detallado de los posibles tipos de investigación que se pueden seguir. Este conocimiento hace posible evitar equivocaciones en la elección del método adecuado para un procedimiento específico. Conviene anotar que los tipos de investigación difícilmente se presentan puros; generalmente se combinan entre sí y obedecen sistemáticamente a la aplicación de la investigación. (p.52)

Tradicionalmente se presentan cuatro tipos de investigación:

- Exploratorio.
- Descriptiva.
- Correlacional.
- Experimental.

## **Investigación descriptiva y explicativa**

En cuanto a los propósitos de las investigaciones de alcance descriptivo Hernández, et al. (2014) apunta lo siguiente:

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (p. 80).

En este proyecto, se utilizará la investigación descriptiva, como estrategia de indagación de las experiencias de los individuos investigados con el fin de comprender las percepciones de estos frente a dicha modalidad de trabajo, además identificar en el impacto en la producción del mismo.

Aunado a lo anterior, Hernández et al (2014) señala lo siguiente al referirse a la investigación explicativa:

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. 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. (p. 112)

De acuerdo con estos conceptos, se comprueba que el tipo de investigación a utilizar será tipo descriptiva y explicativa, buscando conocer y analizar las situaciones presentadas en los departamentos del Área Gestión Bienes y Servicios del Hospital Nacional

Psiquiátrico y en la Auditoría Interna de Presidencia de la República y Ministerio de la Presidencia, en lo referente al impacto del teletrabajo y con ello la productividad y la calidad de vida de los funcionarios involucrados.

Además, se buscar obtener recomendaciones y conclusiones que ofrezcan oportunidades de mejora en los departamentos antes mencionados, al relacionar el criterio de los colaboradores y de los encargados de cada servicio.

### **Diseño no experimental**

La investigación no experimental es aquella en la que no se controlan ni manipulan las variables del estudio. Para desarrollar la investigación, se observan los fenómenos a estudiar en su ambiente natural, obteniendo los datos directamente para analizarlos. Frente a lo que ocurre con la investigación experimental, en la no experimental las variables estudiadas no se manipulan de forma deliberada. La manera de proceder es observar los fenómenos a analizar tal y como se presentan en su contexto natural.

Según Hernández et al, es de interés:

En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. (2010, p.116)

Por tanto, este diseño se basa en categorías, conceptos, variables, sucesos, comunidades o contextos que ya ocurrieron o se dieron sin la intervención directa del investigador.

## **Población o sujetos de información**

Según el autor Arias (2006) define a la población como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”. (p.81)

Asimismo, la población objeto de estudio es finita, porque se conoce la cantidad de unidades que la integran y porque existe un registro de ellas.

Hernández et al (2014) menciona que “se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. (p.14)

La integración de los sujetos de información, con las características particulares que permite responder los objetivos planteados al proyecto de investigación, es una parte fundamental de esta investigación ya que, al generarse la apropiada selección, no solo se podrá disponer de resultados confiables, sino que es posible que dichos resultados puedan ser utilizados en otras poblaciones similares.

En ese sentido, la población de investigación para este estudio está conformada por el 100% de los funcionarios del Área de Bienes y Servicios del Hospital Nacional Psiquiátrico y la Auditoría Interna del Ministerio de Presidencia.

## **Fuentes de información**

De acuerdo con Hernández et al. (2014), las fuentes de información son “instancias de donde surgen las ideas de investigación, como materiales, escritos, audiovisuales, teorías, conversaciones, creencias, entre otros” (p.89).

Las fuentes de información son documentos de distintos tipos y orígenes que proveen datos y recursos sobre un tema determinado y según su nivel de información pueden ser clasificadas como: fuentes primarias, fuentes secundarias y fuentes terciarias.

Este trabajo de investigación se ejecuta con fuentes primarias y secundarias buscando comprender, analizar e identificar las herramientas e instrumentos más adecuadas para el desarrollo de la propuesta planteada.

### **Primaria**

Las fuentes primarias son aquellas que nos dan una información nueva u original, que no ha sido recogida o recopilada de anteriormente, en este caso en particular, se considera fuentes primarias toda aquella información obtenida durante el desarrollo de la investigación con la ayuda de los sujetos en estudio.

Para Hernández et al (2014) las fuentes primarias se pueden definir de la siguiente manera:

Constituyen el objeto de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que contienen los resultados de los estudios correspondientes. Ejemplos de estas son libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas de internet. (p. 186)

Para determinar la percepción de los departamentos de las instituciones públicas inmersas en esta investigación, se tomará en cuenta una entrevista dirigida tanto a los encargados de dichos departamentos como a los funcionarios, con el fin de obtener una mejor perspectiva de la situación actual con respecto al teletrabajo su implementación y el impacto generado.

### **Secundaria**

Según Hernández et al. (2014), las fuentes de información secundaria son “listas, compilaciones y resúmenes de referencias o fuentes primarias publicadas en un área de



conocimiento en particular, las cuales comentan artículos, libros, tesis, disertaciones y otros documentos especializados”. (p.135)

Al apoyarse en este grupo de fuentes, no tienen como objetivo principal ofrecer información sino indicar qué fuente o documento nos la puede proporcionar, es decir, nos facilitan la localización e identificación de los documentos. El investigador obtiene la información directamente, debido a que recurre a material elaborado por otros investigadores.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron como fuentes secundarias sitios en Internet que complementaron la información de varios conceptos de gestión del conocimiento y algunos libros y artículos, aunado a las directrices, comunicados, planes de gestión, planes de implementación que se hayan emitido desde las autoridades superiores de Hospital Nacional Psiquiátrico y de Presidencia de la República y Ministerio de la Presidencia.

**Tabla 1**

*Cuadro de colaboradores del Área Gestión Bienes y Servicios Hospital Nacional Psiquiátrico*

Sujeto	Población
Jefatura	1
Técnicos administrativos	4
Asistentes administrativos	2
Total	7

*Nota:* Elaboración propia (2022), información suministrada por AGB-HNP

**Tabla 2**

*Cuadro de colaboradores de la Auditoría Interna Presidencia de la República y Ministerio de la Presidencia*

Sujeto	Población
Jefatura	1
Asesor legal	1
Profesionales	2
Secretaria	1
Total	5

*Nota:* Elaboración propia (2022), información suministrada por AI-MP

### **Instrumentos y técnicas de recolección de datos.**

Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información. La investigación no tiene sentido sin las técnicas de recolección de datos. Estas técnicas conducen a la verificación del problema planteado, son ejemplos de técnicas: la observación directa, el análisis documental, análisis de contenido, entre otras más.

Cada tipo de investigación determinara las técnicas a utilizar y cada técnica establece sus herramientas, instrumentos o medios que serán empleados. Todo lo que va a realizar el investigador tiene su apoyo en la técnica de la observación.

Aunque utilice métodos diferentes, su marco metodológico de recogida de datos se centra en la técnica de la observación y el éxito o fracaso de la investigación dependerá de cual empleó.

Arias (2016), refiere que “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas de obtener información” (p.53). Según Hernández et al, (2015) “la observación consiste en el registro sistemático, cálido y confiable de comportamientos o conductas manifiestas” (p. 309).

### **Entrevistas**

La entrevista en un marco de investigación, es uno de los métodos de recopilación de datos informativos más comunes y usados. La entrevista establece una relación especial entre el investigador y la persona entrevistada.

De acuerdo con Fernández et al (2014):

Esta modalidad investigativa está inscrita en el paradigma cualitativo, el cual revoluciona los esquemas mentales existentes en todas las áreas del conocimiento y presenta un concepto de la realidad que puede contener múltiples interpretaciones y abordarse en diversos enfoques; compuesto por el fluir natural, espontaneidad y lo profundo de las vivencias y recuerdos de una persona

mediante la presencia y estímulo de otra que investiga, quien logra, a través de esa descripción, captar toda la riqueza de sus diversos significados. (p. 145)

Para el caso que nos ocupa, esta investigación se llevara a cabo bajo la alineación de una entrevista semiestructurada, lo que significa que, en dicho tipo de entrevista existen las preguntas predeterminadas pero el entrevistador puede introducir nuevas a fin de ampliar la información y obtener más detalles.

Esta entrevista se realizará en un ambiente, donde exista comodidad y sobre todo que no se presenten interferencias, interrupciones, o miradas y oídos indiscretos. Las personas participantes se sentirán a gusto, confiadas y dispuestas.

La entrevista estará compuesta por quince preguntas, basadas en los objetivos específicos de esta investigación, dirigida a los funcionarios del Área Gestión Bienes y Servicios del Hospital Nacional Psiquiátrico y de la Auditoría Interna de Presidencia de la República y Ministerio de la Presidencia, con el fin de conocer a través de esta entrevista guiada obtener respuestas claras y necesarias para la obtención de los datos que profundicen en el proyecto de investigación.

### **Revisión documental**

Según Hurtado, (2008) afirma que, una revisión documental es una técnica en donde se recolecta información escrita sobre un determinado tema, teniendo como fin proporcionar variables que se relacionan indirectamente o directamente con el tema establecido, vinculando esta relaciones, posturas o etapas, en donde se observe. (p. 109)

Para esta investigación la técnica de revisión documental, nos ayudara a consultando textos, informes y normativas asociados a la modalidad del teletrabajo.

### **Criterios de Selección para la información**

#### ***Categoría de inclusión***

- Se incluirá únicamente información en el idioma español.
- Aplica para las personas colaboradoras de ambas entidades públicas en estudio.

- Artículos y revisiones bibliográficas referentes al Teletrabajo.
- Revisión de la normativa vigente al momento de realizar el estudio.
- Reglamentos Interna y externa.

### **Categorías**

Las categorías de análisis son una estrategia metodológica para describir un fenómeno que estamos estudiando mediante categorías de estudio.

Para el autor Monge Álvarez (2011) la percepción de categoría se define de la siguiente manera:

Las categorías son los conceptos que hacen parte de la investigación y que es necesario definir de forma clara. En la investigación las categorías de análisis surgen a partir del marco teórico y con ellas se definen qué y cuáles conceptos son los que se usarán para explicar el tema de investigación, las categorías también delimitan cuales son los límites y alcances de la investigación ya partir de ellas se organiza la recolección de los datos. Regularmente se suelen poner seis o cinco categorías, así como subcategorías para cada una de estas. (p.92)

En la pregunta de investigación se genera insumo para formar nuevas categorías, en un proceso que algunos autores llaman deductivo. Estas categorías orientan la recolección y el análisis de la información. Las categorías que surgen de la información recolectada son también llamadas categorías inductivas por oposición a las deductivas que surgen del problema y de la teoría que se plantean antes de organizar y analizar la información.

Este proyecto, abordara la categoría de deductiva utilizando la información destacada en el marco conceptual como guía que abarcara los principales puntos a trabajar en la recolección de los datos mediante la observación y la entrevista a aplicar.

**Establecimiento de unidades, categorías y subcategorías de análisis**

Las categorías son los diferentes valores, alternativas es la forma de clasificar conceptuar o codificar un término o expresión de forma clara que no se preste para confusiones a los fines de determinada investigación.

Objetivo Específico	Categoría de estudio	Definición Conceptual	Subcategorías	Definición Operacional	Definición Instrumental
Examinar la legislación nacional vigente que regula el teletrabajo en Costa Rica, por medio de una revisión bibliográfica, para comprender el contexto legal actual en el país.	Regulación del Teletrabajo en Costa Rica.	Conjunto de normas y leyes que utilizan las instituciones públicas para regular el teletrabajo.	Teletrabajo, Ley para regular el teletrabajo, Reglamento para regular el teletrabajo.	Revisión documental	Completar fichas técnicas sobre las investigaciones elaboradas con anterioridad
Identificar elementos clave de la implementación del teletrabajo que impactan en la productividad de las organizaciones sujetas a estudio.	Elementos de implementación para la productividad	Conjunto de elementos que ayudaran a mejorar la productividad de los colaboradores y las instituciones de estudio.	COVID 19, Cambio Organizacional, Distancia, Tecnologías de la información, Auto programación.	Entrevista a Jefaturas y funcionarios.	Aplicación de cuestionario a funcionarios del Área de Bienes y Servicios del HNP y Auditoría Interna del Ministerio de la Presidencia
Analizar la productividad de las unidades de estudio con base al impacto del teletrabajo.	Información Obtenida, por instrumentos	Desarrollo de los instrumentos del método de investigación cualitativa	Productividad, Gestión administrativa, Calidad de vida.	Entrevista a Jefaturas y funcionarios.	Aplicación de cuestionario a funcionarios del Área de Bienes y Servicios del HNP y Auditoría Interna del Ministerio de la Presidencia
Ofrece una propuesta a la medida de las instituciones públicas estudiadas en esta investigación.	Puntos clave para alcanzar el máximo rendimiento	Medición y evaluación correcta de las tareas es imprescindible para comprobar que esta modalidad de trabajo funciona y se ha implantado con éxito.	Objetivos a corto plazo, Reuniones Virtuales Soporte para el seguimiento de objetivos y proyectos	Entrevista a Jefaturas y funcionarios.	Aplicación de cuestionario a funcionarios del Área de Bienes y Servicios del HNP y Auditoría Interna del Ministerio de la Presidencia

*Nota:* Elaboración propia (2022) con datos extraídos de los objetivos específicos.

## **Validación y confiabilidad de los instrumentos**

Todo proceso de medición requiere el uso de un instrumento de medición. El instrumento de medición es, entonces, el recurso que usamos para registrar los datos acerca de las variables o categorías de interés.

Dentro del proceso de medición, la elección y el uso apropiado del instrumento de medición es fundamental para garantizar el éxito de todas las fases siguientes de la investigación. Cuando hablamos de validación de un instrumento de medición, tomamos en cuenta aspectos: confiabilidad, validez, y objetividad.

La validez y confiabilidad son: “constructos” inherentes a la investigación, desde la perspectiva positivista, con el fin de otorgarle a los instrumentos y a la información recabada, exactitud y consistencia necesarias para efectuar las generalizaciones de los hallazgos, derivadas del análisis de las variables en estudio. Reflejan la manera en que el instrumento se ajusta a las necesidades de la investigación, es decir, que mida la característica (o evento) para el cual fue diseñado y no otra similar. (Hurtado, 2012, p. 792)

Por supuesto, debemos seleccionar adecuadamente el instrumento de medición, ya que de esto depende la calidad de los datos recolectados. El proceso de medición es probablemente el punto clave en el control de calidad de toda investigación.

## **Tratamiento de la información**

Las técnicas que se utilizaran en este enfoque cualitativo buscaran dimensionar el impacto en la productividad que ha tenido la aplicación del teletrabajo las dos unidades de estudio.

Los datos obtenidos de las entrevistas a través de los cuestionarios, se codificarán, para posterior pasar a la fase de recuento de las respuestas. La codificación ha de adaptarse al sistema técnico usado para la obtención de los resultados de la encuesta.

En la revisión documental, como herramienta de ayuda en la construcción del conocimiento, se aplicarán los siguientes pasos:

1. Seleccione el material relevante.
2. Revisar la información. ...
3. Organizar la información. ...
4. Analizar los datos. ...
5. Conclusiones.

Todo lo anterior descrito ayudara al desarrollo de los objetivos planteados para este proyecto.



## **Capítulo IV**

### **Análisis e Interpretación de los Resultados**

## **Análisis e Interpretación de los Resultados**

Después de la emergencia sanitaria provocada por el COVID19, las instituciones públicas han decidido continuar con la figura del teletrabajo, teniendo en cuenta la relación que genera esta modalidad como estrategia laboral, se estableció en esta investigación como objetivo general analizar la implementación y el impacto del teletrabajo en el Área de Gestión Bienes y Servicios del Hospital Nacional Psiquiátrico y la Oficina de Auditoría Interna de Presidencia de la República y Ministerio de la Presidencia mediante la aplicación de cuestionarios y entrevistas para medir la productividad y mejora de la calidad de vida.

En el presente capítulo, los instrumentos utilizados recolectaron datos cualitativos, obteniendo información que permite analizar e interpretar el estado actual de las unidades de estudio. Para un mejor entendimiento el marco teórico desarrolla temas que facilitan el reconocimiento de factores claves en la implementación de esta modalidad de trabajo, además de diversos indicadores que impactan la productividad las áreas evaluadas y sus usuarios.

El análisis de las 20 categorías establecidas en la tabla de estudio para los colaboradores y del criterio emitido por las jefaturas de cada unidad, se detallan en adelante.

**Tabla 4**

*Entrevista semiestructurada sobre el desarrollo del teletrabajo en las unidades de estudio*

<b>Preguntas</b>	<b>Entrevistado 1 (Jefa Área de Bienes y Servicios)</b>	<b>Entrevistado 2 (Auditora Interna Ministerio de Presidencia)</b>
3. ¿Considera que la normativa vigente, ley y reglamentos abarcan las necesidades de la persona teletrabajadora y del empleador?	Pueden existir brechas que hasta entonces no estaban identificadas, el COVID19 puso a prueba lo hasta entonces identificado en la normativa, la próxima ley abarcará áreas de necesidad para beneficio mutuo.	Actualmente la regulación existente considera lo que hasta entonces era importante, sin embargo, estamos ante un cambio inminente que debe apegarse a la actualidad, la búsqueda de la eficiencia y eficacia en los insumos que brinda cada área, los controles establecidos y medidas desarrollo para ambas partes pueden modificarse o ampliarse con el fin de abarcar el máximo de necesidades identificadas.
4. ¿Cuenta su unidad de trabajo con controles capaces de medir la productividad de los funcionarios que realizan teletrabajo?	Existen informes semanales de cumplimiento, en los cuales se refleja las acciones realizadas por cada colaborador, estas herramientas son facilitadas por Recursos Humanos	Al ser un ente fiscalizador, que responde a la CGR, siempre se han tenido controles de medición, además se utilizan las herramientas facilitadas por los Oficinas de Recursos Humanos.
7. ¿Considera usted que la ausencia física del teletrabajador afecta el desarrollo de las actividades y productividad de la oficina	Existen ciertas actividades que no pueden realizarse desde casa y cada colaborador tiene un perfil al cual se le designan sus	Si las funciones son 100% teletrabajables, no debería afectar la productividad de ninguna área, contrario a ello existe la posibilidad que el

	tareas, el desarrollo de la unidad puede verse afectado si cada quien no cumple con lo encomendado desde cualquier sitio.	beneficio de estar desde casa motive a los colaboradores y aumente la producción.
8. ¿Son suficientes las herramientas utilizadas durante el desarrollo de las labores cuando lleva a cabo el teletrabajo?	Para desarrollarse desde casa, se han maximizado los recursos con los que se cuentan, a pesar de ello la opción de más y mejores herramientas siempre será bienvenida a esta unidad.	Las herramientas que hasta el momento tiene la unidad han sido suficientes para desarrollarse en esta modalidad, sin embargo, siempre existe posibilidad de mejorar.

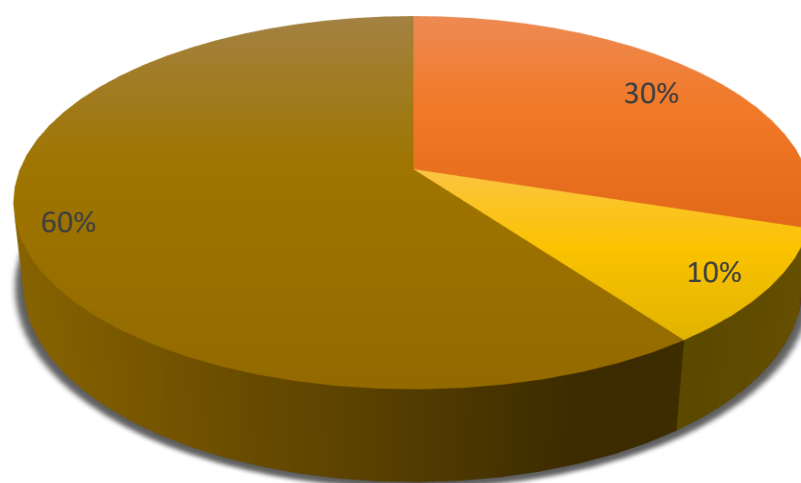
---

Producto de la pandemia provocada por el COVID19, en nuestro país se aceleró la incursión del teletrabajo como relación laboral, esto permite que el desempeño de las actividades laborales, se puedan realizar normalmente desde casa o un centro de trabajo, como se estipula en la normativa vigente, la actual Ley 9738, “ Ley para Regular el Teletrabajo”, establece los parámetros básicos para regular esta modalidad, dentro de los cuales podemos destacar que brinda libertad al patrono de establecer los criterios, mediciones y formas de fiscalización del trabajo que realiza el funcionario colaborador, de esta manera permite que cada patrono regule y este acorde a las necesidades y posibilidades de su actividad.

Es importante enfatizar que los teletrabajadores comparten la misma naturaleza, obligaciones y derechos que los demás, razón por la cual la productividad no debería verse afectada, en cuanto a los materiales y herramientas para el cumplimiento del trabajo, es deber de la institución poner a disposición del trabajador, todo el material necesario, a menos que el trabajador decida usar su propio equipo. Como se puede observar el teletrabajo tiene elementos esenciales los cuales deben ser identificados para un desarrollo óptimo y beneficio mutuo.

**Gráfico 1**

*La decisión de realizar teletrabajo fue por mérito propio*



■ Totalmente de acuerdo 
 ■ De acuerdo 
 ■ Indiferente 
 ■ En desacuerdo 
 ■ Totalmente en desacuerdo

*Nota:* Elaboración propia (2022), con datos extraídos de cuestionario aplicado

**Tabla 5**

*Aspectos influyentes en la decisión de teletrabajar*

Escala	Valores	
	Valor Absoluto	Valor relativo %
Totalmente de acuerdo	3	30
De acuerdo	1	10
Indiferente	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	6	60
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

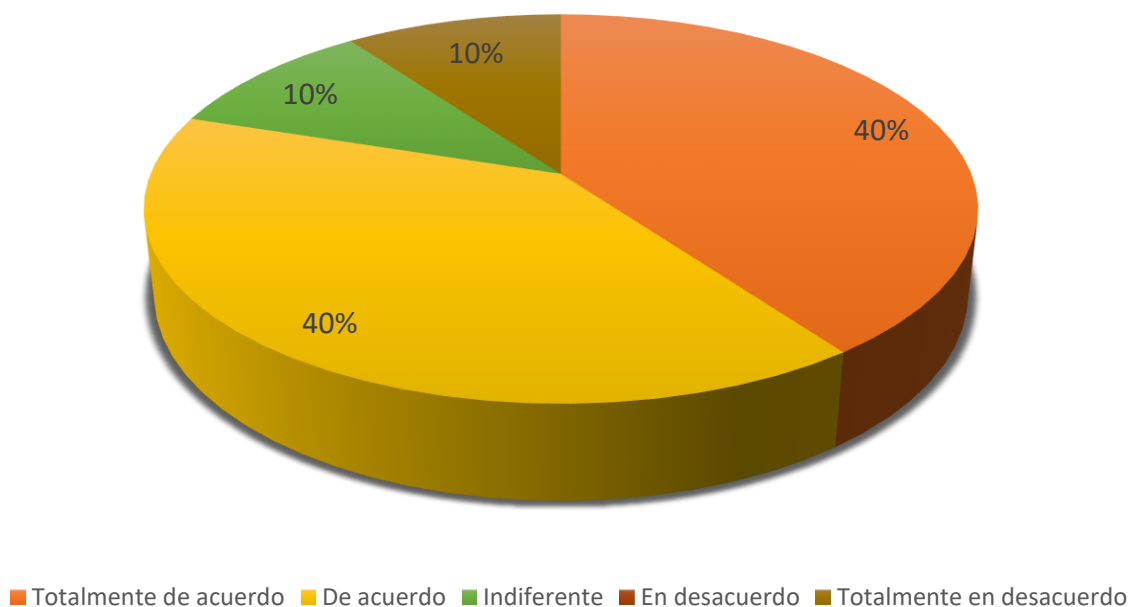
*Nota:* Elaboración propia (2022), con datos extraídos de cuestionario aplicado

A través de la pregunta ¿la razón por la que debe realizar teletrabajo fue por decisión propia?, se observa que un 60% de los funcionarios colaboradores de ambas unidades de estudio, están totalmente en desacuerdo; realizar teletrabajo no fue su decisión, mientras que un 30% está totalmente de acuerdo al indicar que sí fue su decisión.

A pesar de poder tomar la decisión de realizar teletrabajo, durante la alerta sanitaria por Coronavirus (COVID-19), mediante directriz número 073-S-MTSS del 09 de marzo de 2020, se dispuso la implementación temporal de la modalidad de teletrabajo en las instituciones públicas, como medida complementaria y necesaria ante la alerta por Coronavirus, mediante procedimientos expeditos, según los lineamientos y recomendaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

## Gráfico 2

*Conocimiento de los lineamientos de teletrabajo*



*Nota:* Elaboración propia (2022), con datos extraídos de cuestionario aplicado

**Tabla 6***Conocimiento de los lineamientos bajo los cuales teletrabajan*

Escala	Valores	
	Valor Absoluto	Valor relativo %
Totalmente de acuerdo	4	40
De acuerdo	4	40
Indiferente	1	10
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

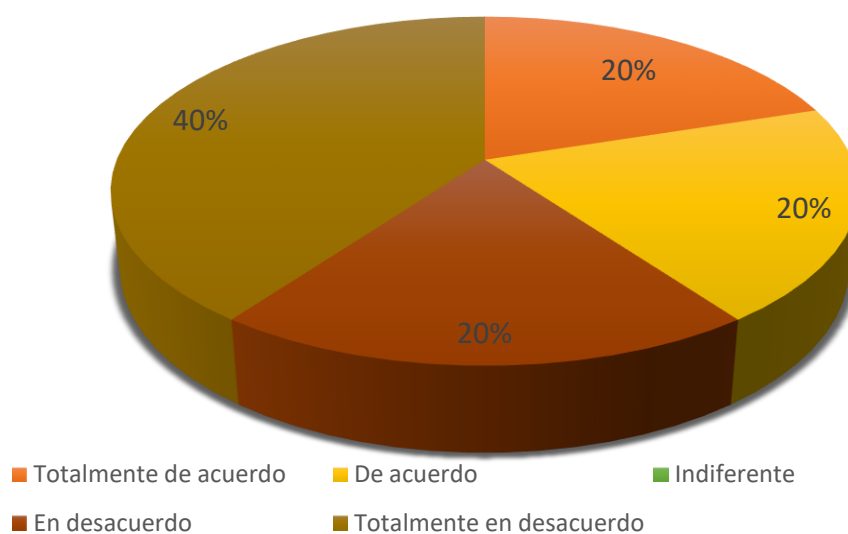
*Nota:* Elaboración propia (2022), con datos extraídos de cuestionario aplicado

Del total de encuestados, un 40% respondió estar totalmente de acuerdo, al igual que otro 40% estuvo de acuerdo, sobre la exposición a los lineamientos para realizar teletrabajo, mientras que un 10% estuvo totalmente en desacuerdo con este conocimiento.

De acuerdo a la información suministrada correspondiente a la pregunta ¿fueron de su conocimiento los lineamientos bajo los cuales usted realiza teletrabajo?, se observó un grupo de funcionarios colaboradores mostrando desconocimiento de lo dictado por los lineamientos para realizar teletrabajo, sin embargo, en Costa Rica leyes y decretos surten efectos desde el día que ellas designen; a falta de este requisito, diez días después de su publicación en el Diario Oficial la Gaceta.

**Gráfico 3**

*Cobertura de las necesidades asociadas al teletrabajo por parte de las normativas vigentes, ley y reglamentos*



*Nota:* Elaboración propia (2022), con datos extraídos de cuestionario aplicado

**Tabla 7**

*Aspectos que contribuyen a satisfacer las necesidades del funcionario que teletrabaja*

Escala	Valores	
	Valor Absoluto	Valor relativo %
Totalmente de acuerdo	2	20
De acuerdo	2	20
Indiferente	0	0
En desacuerdo	2	20
Totalmente en desacuerdo	4	40



TOTAL

10

100%

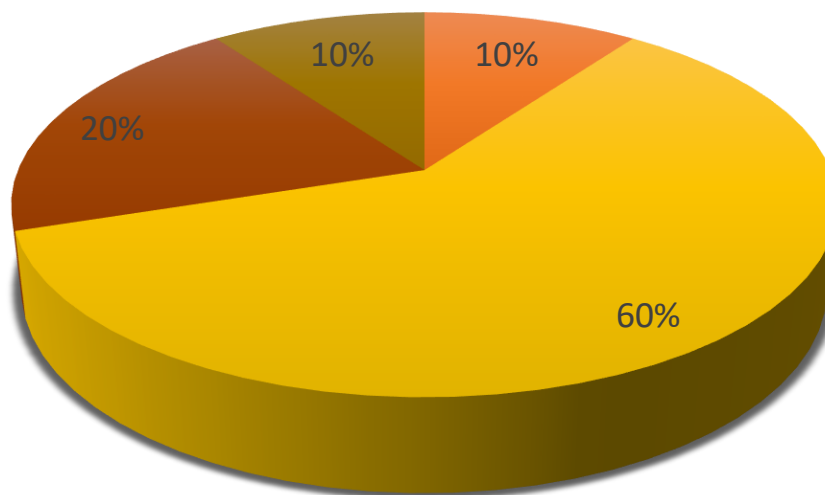
*Nota:* Elaboración propia (2022), con datos extraídos de cuestionario aplicado

Por medio del cuestionamiento ¿considera que la normativa vigente, ley y reglamentos abarcan las necesidades de la persona teletrabajadora y del empleador?, se observa que un 60% de los funcionarios colaboradores, consideran que la normativa vigente no cubre las necesidades para desarrollar esta modalidad de trabajo, en contraste un 40% discurren y acuerdan que son abarcadas.

En Costa Rica las instituciones públicas ya contaban con una ley y diversos reglamentos de atención al teletrabajo, sin embargo, la pandemia provocada por el COVID19 puso a prueba lo establecido, generando brechas en la normativa vigente, los usuarios de esta modalidad identifican diversas necesidades de mejora, a pesar de existir un grupo totalmente complacido con lo hasta hoy dispuesto en dichas normas.

#### Gráfico 4

*Medición de la productividad de los funcionarios que realizan teletrabajo a través de controles*



■ Totalmente de acuerdo ■ De acuerdo ■ Indiferente ■ En desacuerdo ■ Totalmente en desacuerdo

*Nota:* Elaboración propia (2022), con datos extraídos de cuestionario aplicado.

**Tabla 8**

*Conocimiento sobre los controles que miden la productividad*

Escala	Valores	
	Valor Absoluto	Valor relativo %
Totalmente de acuerdo	1	10
De acuerdo	6	60
Indiferente	0	0
En desacuerdo	2	20
Totalmente en desacuerdo	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

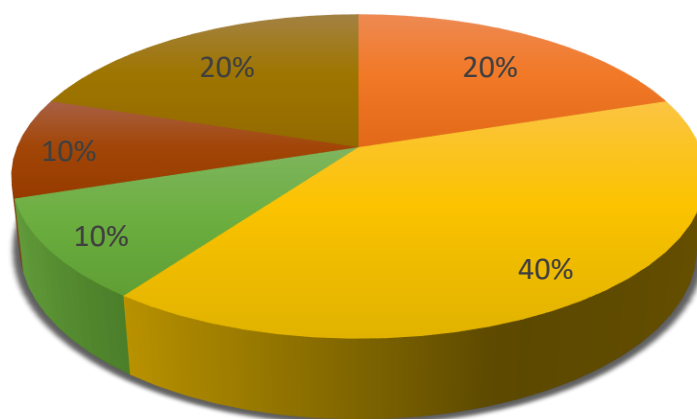
*Nota:* Elaboración propia (2022), con datos extraídos de cuestionario aplicado

Al preguntar ¿cuenta su unidad de trabajo con controles capaces de medir la productividad de los funcionarios que realizan teletrabajo?, se puede observar que un total del 60% de los encuestados están de acuerdo con los controles de productividad establecidos en sus unidades de trabajo, en contraste con esta medición existe un 20% en desacuerdo con estas mediciones.

Los modelos actuales se encargan de utilizar indicadores que facilitan medir gestión y productividad enfocados desde la calidad, innovación y mejora continua, resulta importante para las unidades estudios establecer controles como parte de actividades de evaluación.

**Gráfico 5**

*Existencia de condiciones mínimas de salud ocupacional para la prevención de riesgos y protección de la persona trabajadora*



■ Totalmente de acuerdo ■ De acuerdo ■ Indiferente ■ En desacuerdo ■ Totalmente en desacuerdo

*Nota:* Elaboración propia (2022), con datos extraídos de cuestionario aplicado

**Tabla 9**

*Conocimiento de condiciones mínimas de salud ocupacional*

Escala	Valores	
	Valor Absoluto	Valor relativo %
Totalmente de acuerdo	2	20
De acuerdo	4	40
Indiferente	1	10
En desacuerdo	1	10
Totalmente en desacuerdo	2	20
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

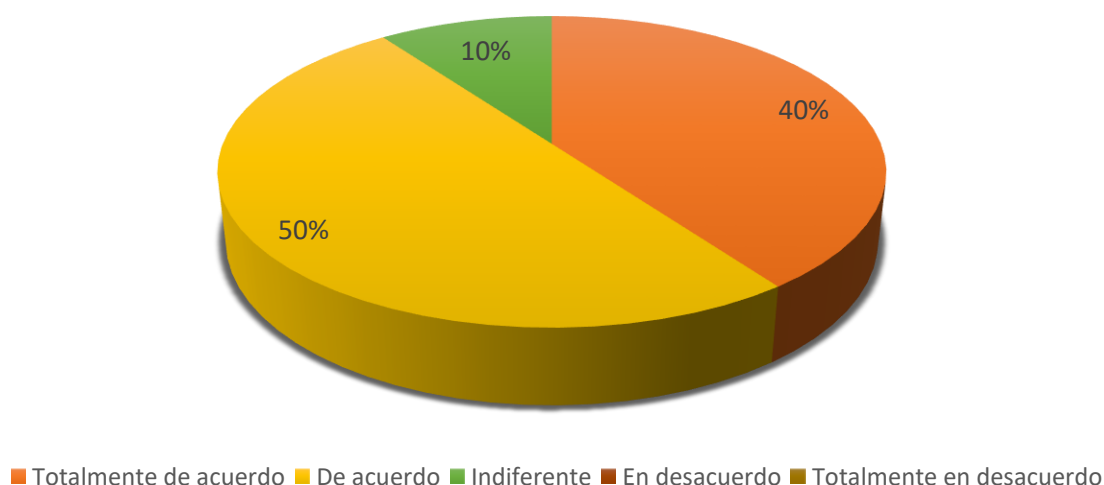
*Nota:* Elaboración propia (2022), con datos extraídos de cuestionario aplicado

Se observa en la pregunta ¿su institución cuenta con alguna guía de condiciones mínimas de salud ocupacional para la prevención de riesgos y protección de la persona trabajadora que ejerce el teletrabajo?, una distribución de criterios por parte de los funcionarios colaboradores, sin embargo, un 40% se encuentra de acuerdo con las guías de condiciones mínimas en materia de salud ocupacional, mientras que un 20% están totalmente en desacuerdo con la prevención que realiza su institución.

El teletrabajo, para la salud puede presentarse como una herramienta que debe saber gestionarse, desde esta perspectiva, existen muchos aspectos que afectan la calidad de vida de las personas implicadas en esta modalidad, pueden presentar múltiples factores. La tarea para la salud ocupacional es participar con estrategias que conlleven a un estado de bienestar, basado en acciones que promuevan un desarrollo activo en el ambiente y, con especial atención a diferentes áreas que convergen para el alcance de una buena salud de quien lo realice.

### Gráfico 6

*Supervisión de las funciones teletrabajables*



*Nota:* Elaboración propia (2022), con datos extraídos de cuestionario aplicado

**Tabla 10***Supervisión de jefatura al teletrabajar*

Escala	Valores	
	Valor Absoluto	Valor relativo %
Totalmente de acuerdo	4	40
De acuerdo	5	50
Indiferente	1	10
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

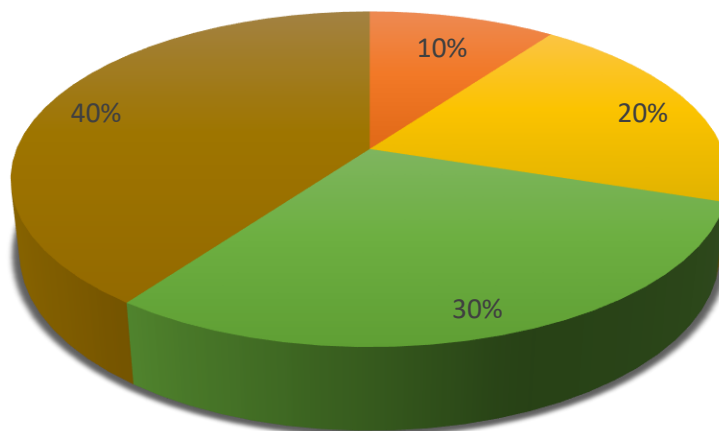
*Nota:* Elaboración propia (2022), con datos extraídos de cuestionario aplicado

Al requerir conocer si ¿recibe supervisión de las funciones asignadas como teletrabajables?, se puede observar que, del total de encuestados 40% se encuentran totalmente de acuerdo y 50% se mostró de acuerdo con la supervisión ejercida a las funciones establecidas, sin embargo 10% muestra indiferencia ante las actividades de control.

Las actividades que se realicen deben orientarse hacia el éxito de la organización, resulta importante medir parámetros que ayuden a esta consecución; monitorear la gestión en el sentido correcto permite evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades, de ahí que los indicadores de gestión forman parte significativa en este modelo de trabajo.

**Gráfico 7**

*Las actividades y productividad de la oficina se ven afectada por el trabajo remoto*



■ Totalmente de acuerdo ■ De acuerdo ■ Indiferente ■ En desacuerdo ■ Totalmente en desacuerdo

*Nota:* Elaboración propia (2022), con datos extraídos de cuestionario aplicado

**Tabla 11**

*Disminución del desarrollo de las actividades y productividad de la oficina*

Escala	Valores	
	Valor Absoluto	Valor relativo %
Totalmente de acuerdo	1	10
De acuerdo	2	20
Indiferente	3	30
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	4	40
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

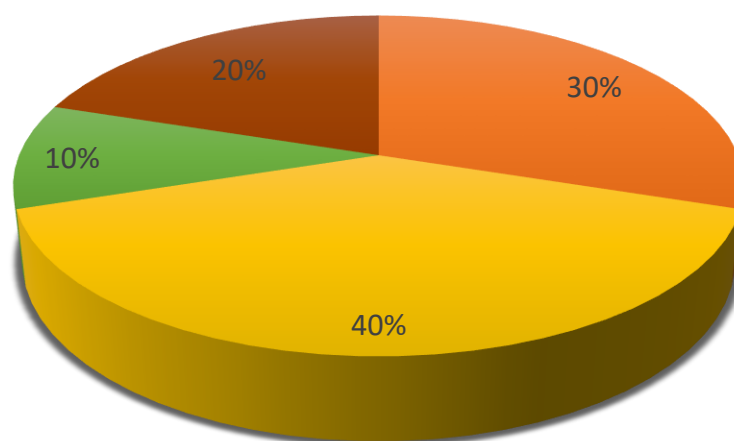
*Nota:* Elaboración propia (2022), con datos extraídos de cuestionario aplicado

A través de la pregunta ¿considera usted que la ausencia física del teletrabajador afecta el desarrollo de las actividades y productividad de la oficina? se puede observar que un 40% de los encuestados está totalmente en desacuerdo, consideran que la presencia física no es indispensable para la ejecución de sus actividades, en contraste un 10% este acuerdo considerando que la ausencia puede afectar el desempeño de la unidad.

El teletrabajo confirma que es posible desempeñar funciones sin la necesidad que un trabajador este cerca físicamente del otro o en una oficina de trabajo, lo único que basta es que puedan comunicarse, el rendimiento no debería verse afectado, debido a la identificación previa de actividades que pueden ejercerse de forma remota, de ahí que el desempeño podría eventualmente mejorar.

### Gráfico 8

*Herramientas inmersas en el desarrollo de labores teletrabajables*



■ Totalmente de acuerdo ■ De acuerdo ■ Indiferente ■ En desacuerdo ■ Totalmente en desacuerdo

*Nota:* Elaboración propia (2022), con datos extraídos de cuestionario aplicado

**Tabla 12***Utilización de herramientas laborales para el desarrollo de teletrabajo*

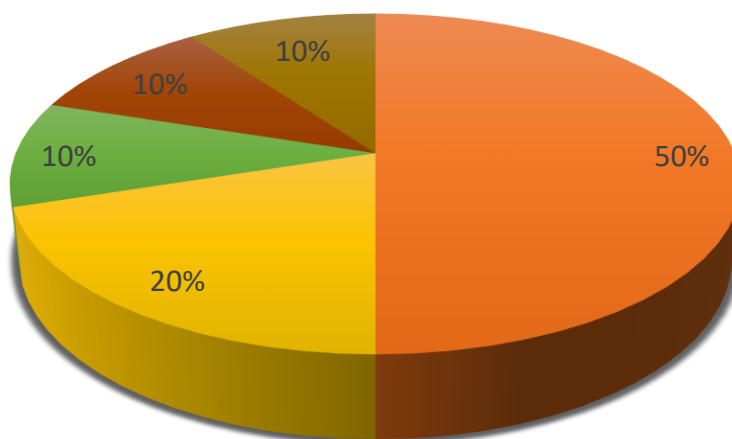
Escala	Valores	
	Valor Absoluto	Valor relativo %
Totalmente de acuerdo	1	10
De acuerdo	2	20
Indiferente	3	30
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	4	40
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaboración propia (2022), con datos extraídos de cuestionario aplicado

¿Son suficientes las herramientas utilizadas durante el desarrollo de las labores cuando lleva a cabo el teletrabajo? se observa que existe una diferencia de criterios por parte de los encuestados, 40% están en total desacuerdo, considerando que sus instituciones no han aportado las herramientas correctas para ejecutar sus labores, en contraste 10% está totalmente de acuerdo con lo que pródigo para sus actividades.

Las tecnologías de la información forman parte fundamental al momento de acoger la modalidad de teletrabajo, son un elemento esencial en esta nueva era y tienen como característica primordial conseguir información y comunicación a cualquier hora y desde cualquier lugar, sin embargo, la infraestructura digital y herramientas utilizadas por el gobierno costarricense son un tema en evolución y acelerándose en los últimos dos años para para mejorar la experiencia del usuario interno y externo en beneficio mutuo.



**Gráfico 9***Espacio físico idóneo para teletrabajar*

■ Totalmente de acuerdo 
 ■ De acuerdo 
 ■ Indiferente 
 ■ En desacuerdo 
 ■ Totalmente en desacuerdo

*Nota:* Elaboración propia (2022), con datos extraídos de cuestionario aplicado

**Tabla 13***Disponer del adecuado espacio para teletrabajar*

Escala	Valores	
	Valor Absoluto	Valor relativo %
Totalmente de acuerdo	5	50
De acuerdo	2	20
Indiferente	1	10
En desacuerdo	1	10
Totalmente en desacuerdo	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

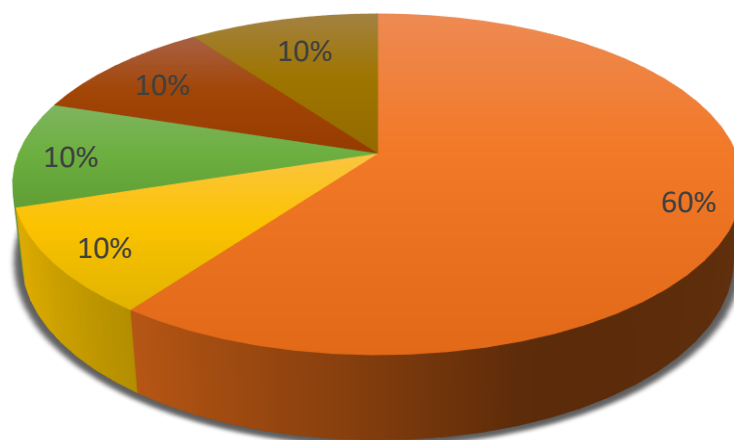
*Nota:* Elaboración propia (2022), con datos extraídos de cuestionario aplicado

Bajo el cuestionamiento ¿su espacio de trabajo en casa es adecuado para teletrabajar?, se puede observar que, del total de encuestados, 50% tienen un espacio adecuado en casa para realizar sus tareas asignadas, sin embargo, un 10% aceptan no tener un lugar con las condiciones requeridas.

La salud de las personas debe ser prioridad siempre en cualquier ámbito, por eso al teletrabajar el empleador debe asegurarse que se preserven funciones físicas y psicológicas básicas el bienestar personal del individuo

### Gráfico 10

*Continuación de teletrabajo aun después de la pandemia internacional COVID-19*



■ Totalmente de acuerdo ■ De acuerdo ■ Indiferente ■ En desacuerdo ■ Totalmente en desacuerdo

*Nota:* Elaboración propia (2022), con datos extraídos de cuestionario aplicado

**Tabla 14***Disponibilidad de teletrabajar*

Escala	Valores	
	Valor Absoluto	Valor relativo %
Totalmente de acuerdo	6	60
De acuerdo	1	10
Indiferente	1	10
En desacuerdo	1	10
Totalmente en desacuerdo	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

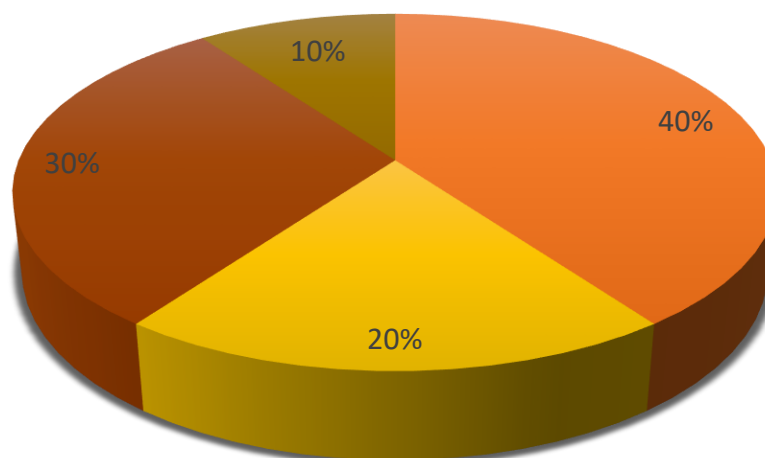
*Nota:* Elaboración propia (2022), con datos extraídos de cuestionario aplicado

De la pregunta ¿le gustaría seguir trabajando de forma remota más allá de la crisis del Covid-19?, del total de encuestados se puede observar que, 60% se encuentran totalmente de acuerdo en seguir realizando teletrabajo luego de la emergencia sanitaria del COVID19, en contraste 10% no está de acuerdo en continuar bajo esta modalidad.

La distancia puede ser factor que representa el realizar el trabajo desde el domicilio de la persona teletrabajadora u otro lugar distinto, la nueva realidad global hace que el mercado laboral deba repensarse y evolucionar hacia nuevos conceptos de cómo ser efectivos en procura de un mejor rendimiento y producción desde cualquier lugar.

**Gráfico 11**

*Capacidad de dividir la vida laboral de la vida personal*



■ Totalmente de acuerdo ■ De acuerdo ■ Indiferente ■ En desacuerdo ■ Totalmente en desacuerdo

*Nota:* Elaboración propia (2022), con datos extraídos de cuestionario aplicado

**Tabla 15**

*Dificultad de distanciar el ambiente laboral del ambiente personal en teletrabajo*

Escala	Valores	
	Valor Absoluto	Valor relativo %
Totalmente de acuerdo	4	40
De acuerdo	2	20
Indiferente	0	0
En desacuerdo	3	30
Totalmente en desacuerdo	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaboración propia (2022), con datos extraídos de cuestionario aplicado

A través de la pregunta ¿Es capaz de separar su vida laboral de su vida personal en casa?, se puede observar que 40% de los encuestados son capaz de llevar equilibradamente su vida personal y hogareña, sin embargo, un 30% está en desacuerdo con la relación laboral y personal que genera realizar teletrabajar.

La auto programación que debe realizar cada persona teletrabajadora se convierte en un elemento primordial para que esta modalidad sea exitosa, generar autodisciplina hace que los usuarios de este modelo logren llevar de manera equilibrada en beneficio su vida.

### Gráfico 12

*La buena relación interpersonal con los otros funcionarios*



■ Totalmente de acuerdo ■ De acuerdo ■ Indiferente ■ En desacuerdo ■ Totalmente en desacuerdo

*Nota:* Elaboración propia (2022), con datos extraídos de cuestionario aplicado

**Tabla 16***Aspecto de clima organizacional durante el teletrabajo*

Escala	Valores	
	Valor Absoluto	Valor relativo %
Totalmente de acuerdo	5	50
De acuerdo	2	50
Indiferente	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

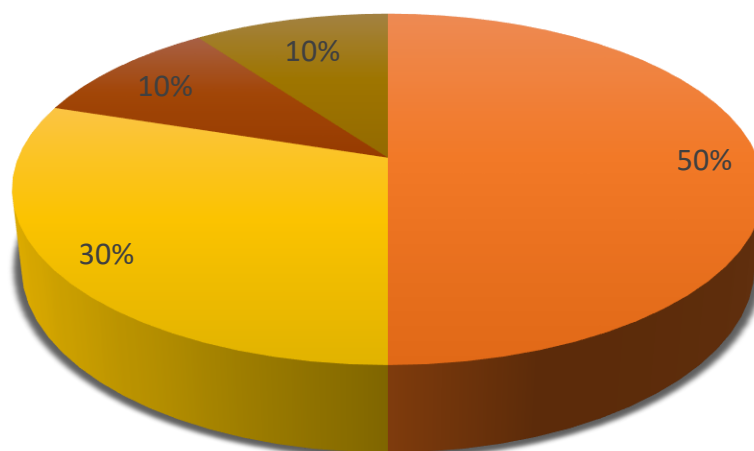
*Nota:* Elaboración propia (2022), con datos extraídos de cuestionario aplicado

Bajo el cuestionamiento ¿la relación con el resto de compañeros cuando trabaja de forma remota es buena?, se pudo observar que el 50% de los funcionarios colaboradores están totalmente de acuerdo y otro 50% está de acuerdo con el buen clima organizacional que se genera trabajando a distancia.

La comunicación remota y continua, la ejecución de reuniones virtuales objetivas y de valor, generan un mejor entendimiento al equipo de trabajo, esto a su vez crea comprensión entre los colaboradores y sus funciones asignadas, la mayoría de factores e indicadores resultan positivos creando un ambiente laboral óptimo para desarrollarse de forma virtual.

**Gráfico 13**

*Relación de productividad en las reuniones online y las reuniones presenciales*



■ Totalmente de acuerdo ■ De acuerdo ■ Indiferente ■ En desacuerdo ■ Totalmente en desacuerdo

*Nota:* Elaboración propia (2022), con datos extraídos de cuestionario aplicado

**Tabla 17**

*Aspecto de medición de productividad*

Escala	Valores	
	Valor Absoluto	Valor relativo %
Totalmente de acuerdo	5	50
De acuerdo	3	30
Indiferente	0	0
En desacuerdo	1	10
Totalmente en desacuerdo	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

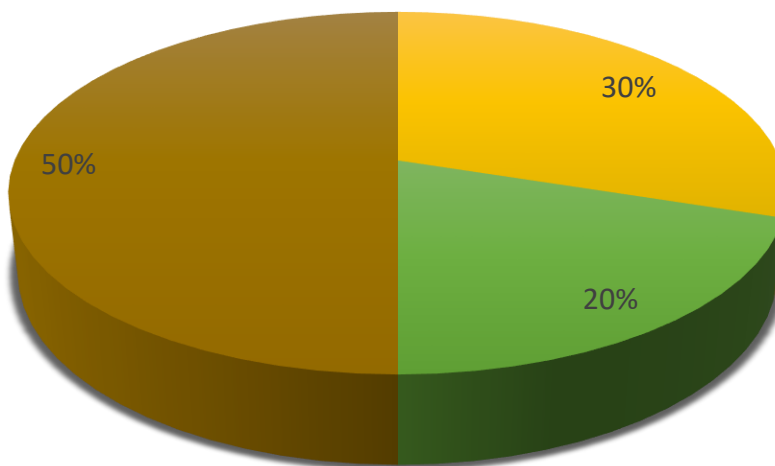
*Nota:* Elaboración propia (2022), con datos extraídos de cuestionario aplicado

Al preguntar ¿cree que las reuniones online son tan productivas como las reuniones presenciales?, se puede observar que del total de encuestados el 50% están totalmente de acuerdo con la productividad que generan las reuniones virtuales, en contraste 10% están en total desacuerdo con este tipo de actividades, este grupo prefiere estar presente.

Las reuniones virtuales, facilitan el desarrollo y generan dinámica de trabajo, la rutina del día a día no se ve afectada y se trabaja con normalidad, logran minimizar el cansancio y resultan ser puntuales, objetivas lo que se transmite productividad.

#### Gráfico 14

*Presencia de cualidades distintas para trabajar de forma remota*



■ Totalmente de acuerdo ■ De acuerdo ■ Indiferente ■ En desacuerdo ■ Totalmente en desacuerdo

*Nota:* Elaboración propia (2022), con datos extraídos de cuestionario aplicado



**Tabla 18***Teletrabajar requiere cualidades específicas para su gestión*

Escala	Valores	
	Valor Absoluto	Valor relativo %
Totalmente de acuerdo	0	0
De acuerdo	3	30
Indiferente	2	20
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	5	50
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

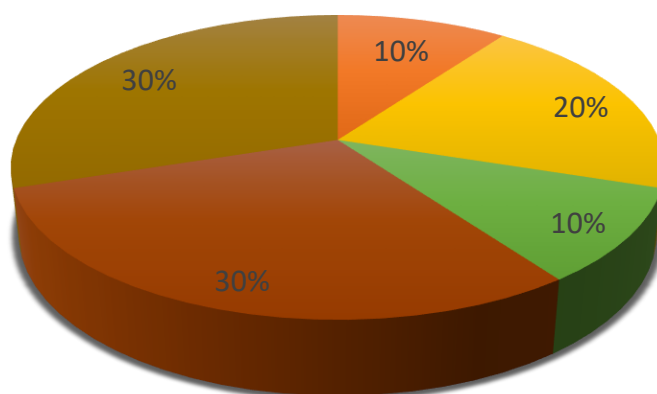
*Nota:* Elaboración propia (2022), con datos extraídos de cuestionario aplicado

Del total de encuestados por la pregunta ¿es necesario tener cualidades distintas para trabajar de forma remota?, el 50% están en total desacuerdo consideran que no es necesario tener cualidades diferenciadas para incorporarse ante esta modalidad, sin embargo 30% están de acuerdo con que se deben tener ciertas características de referencia para trabajar de forma remota.

Bajo este panorama, se puede entender que las TIC han introducido la necesidad de integrar una serie de cambios e innovaciones en las formas de trabajar en un entorno interconectado, y con el crecimiento cada vez más ampliado, se ponen de manifiesto nuevas posibilidades y oportunidades, pero también nuevas exigencias que demandan mayor eficiencia y eficacia.

**Gráfico 15**

*Mejorar la manera de teletrabajar con el fin de que sea más atractivo y eficiente*



■ Totalmente de acuerdo ■ De acuerdo ■ Indiferente ■ En desacuerdo ■ Totalmente en desacuerdo

*Nota:* Elaboración propia (2022), con datos extraídos de cuestionario aplicado

**Tabla 19**

*Mejoras requeridas en el teletrabajo*

Escala	Valores	
	Valor Absoluto	Valor relativo %
Totalmente de acuerdo	1	10
De acuerdo	2	20
Indiferente	1	10
En desacuerdo	3	30
Totalmente en desacuerdo	3	30
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

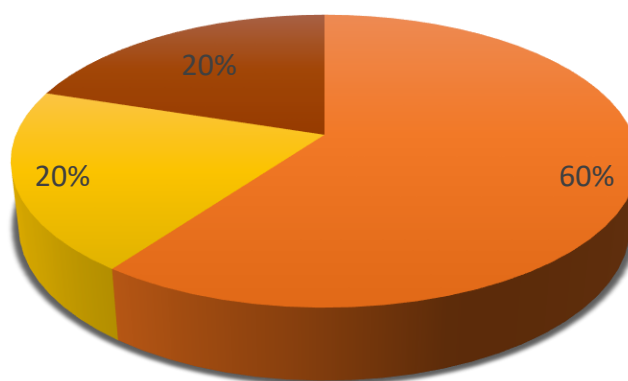
*Nota:* Elaboración propia (2022), con datos extraídos de cuestionario aplicado

¿Considera necesario mejorar la manera en la que usted teletrabaja para que sea más atractivo y eficiente?, se puede observar que 30% de los funcionarios colaboradores están totalmente en desacuerdo, consideran que la forma en que realizan teletrabajo es óptima, contrario a ello 20 % desacuerdan y 10 % estiman estar totalmente de acuerdo en realizar cambios que generen mejoras a esta modalidad.

Dadas las bases para su desarrollo, será necesario hacer cambios y superar barreras, los cambios y mejoras será producto de una gestión administrativa orientada a efectividad y productividad, sin embargo, los individuos no se eximen de esta evolución, esta modalidad de trabajo debido a los diferentes conocimientos y situaciones que se van descubriendo estará en constante proceso de mejora.

### Gráfico 16

*Realizar el trabajo de forma remota sin supervisión*



■ Totalmente de acuerdo ■ De acuerdo ■ Indiferente ■ En desacuerdo ■ Totalmente en desacuerdo

*Nota:* Elaboración propia (2022), con datos extraídos de cuestionario aplicado

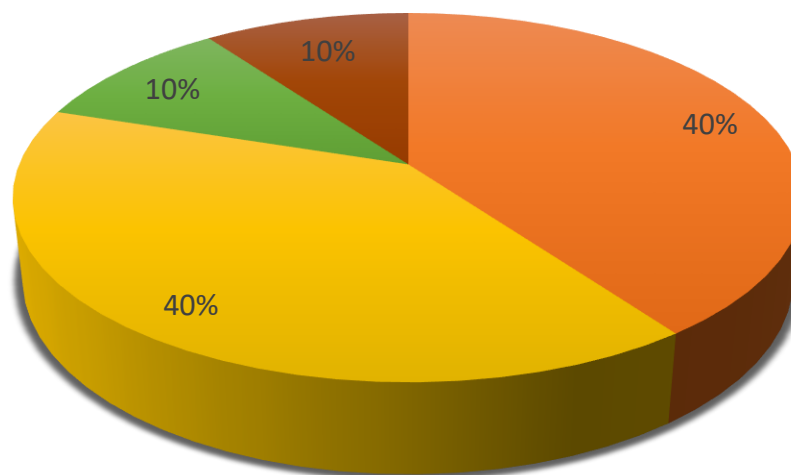
**Tabla 20***Presencia de supervisión*

Escala	Valores	
	Valor Absoluto	Valor relativo %
Totalmente de acuerdo	6	60
De acuerdo	2	20
Indiferente	0	0
En desacuerdo	2	20
Totalmente en desacuerdo	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaboración propia (2022), con datos extraídos de cuestionario aplicado

Del total de encuestados por la pregunta ¿considera que puede realizar su trabajo sin supervisión?, se puede observar, que 60% considera estar totalmente de acuerdo a realizar su trabajo sin supervisión, contrario un 20% está en desacuerdo, considerando que toda actividad debe ser supervisada.

Contar con leyes y reglamentos que promuevan esta modalidad de trabajo, hace que las instituciones públicas aprovechen como ventaja algunas disposiciones generales en donde se establecen entre otras, las obligaciones y los deberes de ambas partes, asimismo la relación obrero – patronal se basara en torno a confianza por cumplir lo asignado.

**Gráfico 17***Motivación al realizar el trabajo desde casa*

■ Totalmente de acuerdo 
 ■ De acuerdo 
 ■ Indiferente 
 ■ En desacuerdo 
 ■ Totalmente en desacuerdo

*Nota:* Elaboración propia (2022), con datos extraídos de cuestionario aplicado

**Tabla 21***Motivación en teletrabajo*

Escala	Valores	
	Valor Absoluto	Valor relativo %
Totalmente de acuerdo	4	40
De acuerdo	4	40
Indiferente	1	10
En desacuerdo	1	10
Totalmente en desacuerdo	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

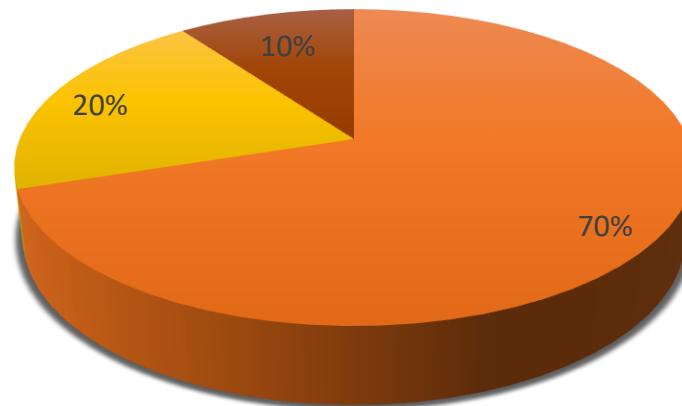
*Nota:* Elaboración propia (2022), con datos extraídos de cuestionario aplicado

De la información recolectada de la pregunta ¿se encuentra motivado cuando realiza su trabajo en casa?, se puede observar que 40% de los encuestados muestran estar totalmente de acuerdo al indicar que se encuentran motivados trabajando desde casa, en contraste 10% está en desacuerdo considerando no sentir motivación, asimismo 10% muestran indiferencia con respecto al tema.

Descuidar la motivación de los teletrabajadores supone un riesgo para la productividad los profesionales valoran cada vez más condiciones extrasalariales a la hora de permanecer o decantarse por trabajar en una organización. De ahí que la fuga de talento sea otra de las amenazas para quienes no se toman en serio las políticas motivadoras.

### Gráfico 18

*Aspectos beneficiosos al trabajar bajo esta modalidad*



■ Totalmente de acuerdo ■ De acuerdo ■ Indiferente ■ En desacuerdo ■ Totalmente en desacuerdo

*Nota:* Elaboración propia (2022), con datos extraídos de cuestionario aplicado

**Tabla 22***Beneficios del teletrabajo*

Escala	Valores	
	Valor Absoluto	Valor relativo %
Totalmente de acuerdo	7	70
De acuerdo	2	20
Indiferente	0	0
En desacuerdo	1	10
Totalmente en desacuerdo	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

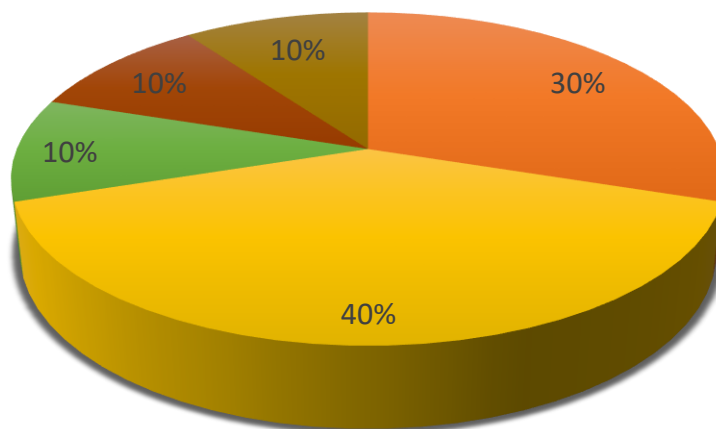
*Nota:* Elaboración propia (2022), con datos extraídos de cuestionario aplicado

Al indagar si ¿considera beneficioso trabajar bajo esta modalidad?, se puede observar que 70% de los encuestados están totalmente de acuerdo al considerar que el teletrabajo resulta beneficios en muchos aspectos, en contraste 10% manifiestan estar en desacuerdo con esta modalidad.

Parte de los beneficios de realizar teletrabajo, es el grado de autonomía al trabajador, considerándose la confianza como eje principal, además libertad, independencia y discreción a un individuo, estos entre otros aspectos no visibles generan un atractivo importante en este modelo.

**Gráfico 19**

*Afectación de la salud mental debido a al teletrabajo*



■ Totalmente de acuerdo 
 ■ De acuerdo 
 ■ Indiferente 
 ■ En desacuerdo 
 ■ Totalmente en desacuerdo

*Notas:* Elaboración propia (2022), con datos extraídos de cuestionario aplicado

**Tabla 23**

*La afectación en la salud mental que puede producir el trabajar de forma remota*

Escala	Valores	
	Valor Absoluto	Valor relativo %
Totalmente de acuerdo	3	30
De acuerdo	4	40
Indiferente	1	10
En desacuerdo	1	10
Totalmente en desacuerdo	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaboración propia (2022), con datos extraídos de cuestionario aplicado

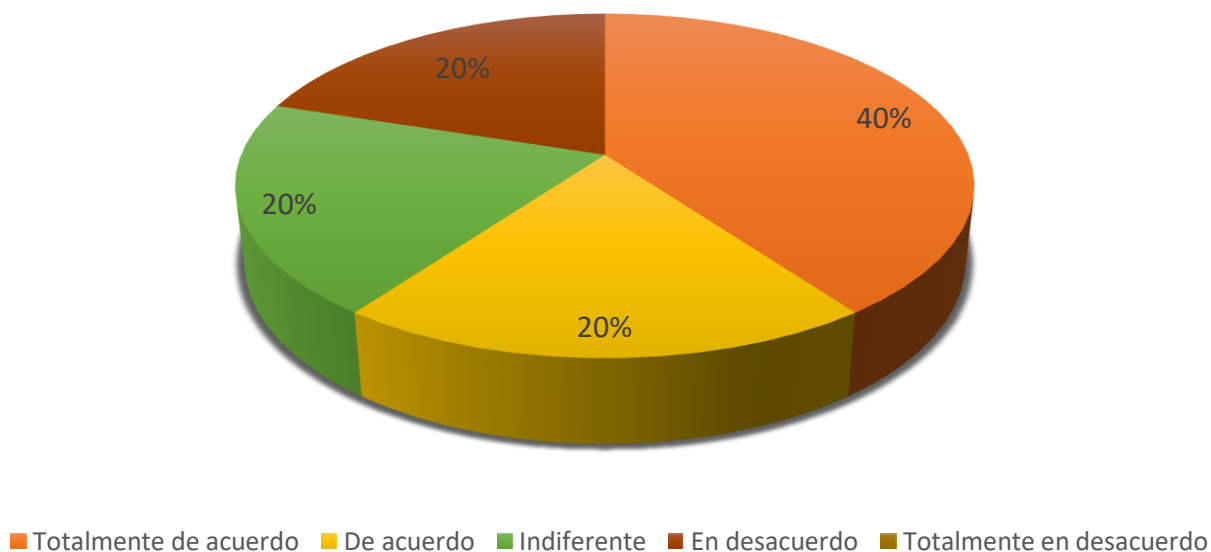


Al preguntar ¿Cree que su salud mental se puede ver afectada por trabajar desde casa?, se puede observar que 40% de los encuestados están totalmente de acuerdo con los problemas mentales que pueda generar realizar teletrabajo, contrario a ellos 10% se encuentran en desacuerdo, considerando que no existe afectación alguna, asimismo 10% se muestran indiferentes ante este tema.

La salud es un estado del cuerpo que se caracteriza por preservar las funciones del organismo a un nivel adecuado, por esta razón identificar factores que pueden afectar a las personas usuarias de esta metodología ayudara a evitar y prevenir, enfermedades que por sus características puedan no resultar relevantes para el teletrabajador, que sin embargo el pasar del tiempo ocasionara consecuencias de consideración.

### Gráfico 20

*Interferencia del teletrabajo para el desarrollo profesional*



*Nota:* Elaboración propia (2022), con datos extraídos de cuestionario aplicado

**Tabla 24***Entorpecimiento profesional a través del teletrabajo*

Escala	Valores	
	Valor Absoluto	Valor relativo %
Totalmente de acuerdo	4	40
De acuerdo	2	20
Indiferente	2	20
En desacuerdo	2	20
Totalmente en desacuerdo	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaboración propia (2022), con datos extraídos de cuestionario aplicado

Bajo la pregunta ¿considera que el teletrabajo permitirá el desarrollo profesional como individuo?, se observa que del total de encuestados 40% considera estar totalmente de acuerdo con desarrollo como profesional realizando teletrabajo, sin embargo 20% no están de acuerdo considerando que esta relación no con lleva a una evolución del individuo.

Esta modalidad de trabajo está sujeta a los principios de oportunidad donde la persona empleadora y la persona teletrabajadora definen sus objetivos y la forma en cómo se evalúan los resultados del trabajo, en la actualidad desarrollarse como profesional puede realizarse de distintas maneras, sin embargo, será de elección propia de cada usuario como aprovechar las oportunidades y destacar en ellas.

**Capítulo V**  
**Conclusiones y recomendaciones**

## Conclusiones

Después de realizar el análisis de las categorías definidas para el proyecto se concluye que:

- Las leyes y normativa vigente para las instituciones públicas disponen de un acuerdo entre partes a lo que se le denominada contrato, pero durante la crisis sanitaria por tratarse de una causa de fuerza mayor que afectaba la salud en general, los funcionarios públicos tuvieron que apagarse a las directrices y mandatos establecidos, se dictó en ellos realizar teletrabajo, sin embargo en la actualidad si las funciones del puesto y actividades a realizar son de carácter teletrabajables la decisión radica en el convenio que realicen las partes interesadas, debe tomarse en cuenta los derechos y deberes tanto del empleador y patrono siendo este último facultado para dejar sin efecto el pacto realizado a razón de la falta de productividad que pueda tener el funcionario colaborador.
- La ejecución del teletrabajo con base en los modelos actuales deben encargarse de utilizar indicadores que facilitan medir la productividad enfocados desde calidad, innovación y mejora continua, resulta importante para las unidades estudio establecer controles como parte de actividades de evaluación, además la salud física y mental puede presentarse como un riesgo sino se gestiona de una forma correcta, desde esta perspectiva existen muchos aspectos que afectan la calidad de vida de las personas implicadas en esta modalidad.
- Las actividades que se realicen de forma teletrabajable continúan siendo parte del éxito de la organización, a pesar de, resulta importante contar con parámetros de medición que orienten el correcto resultado según los objetivos y metas planteadas en la organización, de esta manera tener una

buena comunicación y optimizar las herramientas facilitan un mejor desempeño sin la necesidad de presencia física en un lugar de trabajo (oficina), por eso es primordial que se cuente con tecnologías de información que puedan soportar y mantener en constante evolución el mundo digital en el que trabajan las unidades de estudio, de esta manera la distancia no tendrá relevancia alguna para realizar actividades previamente establecidas, la realidad global permite ejecutar funciones desde cualquier parte del mundo.

- A pesar que la mayoría de la población considera beneficioso realizar teletrabajo, se verifico que existe un sector oponente de esta metodología de trabajo, considerando que al tratarse de hasta cierto aspecto un tema tecnológico, consideran que sus capacidades no van de acuerdo al momento de evolución y se retienen, entiendo para ellos que la presencialidad es más productiva y acorde a su perfil.
- El teletrabajo es una herramienta que, como tal, las unidades de estudio deben saber gestionar de una manera efectiva, el tema de la motivación, salud, vida y tiempo, son aspectos que deben atenderse con cuidado y evitar caer en situaciones negativas que perjudiquen al usuario y por ende se reflejen en un cambio sustantivo en la producción.

## Recomendaciones

- Actualizar los contratos de teletrabajo, por cuanto los convenios actuales corresponden a la modalidad por la emergencia sanitaria provocada por el COVID19, razón por la cual al indicarse por las autoridades competentes el término de esta crisis, los mismos quedarán sin efecto y deberán de adaptar a la situación actual.
- Identificar en el Sistema Específico de Valoración de Riesgo, los posibles eventos que puedan afectar las actividades teletrabajables de cada unidad de estudio y los posibles riesgos a materializar si sucediera un evento que afecte los sistemas informáticos, cuentas personales, redes de ordenadores o dispositivos digitales.
- Realizar como parte de las buenas prácticas y sanas costumbres autoevaluaciones que permitan identificar fortalezas y debilidades de las áreas cuando se desarrolla la modalidad de teletrabajo.
- Valorar el modelo híbrido para adaptarse a todos los trabajadores, parte de estos trabajan en la oficina, y otros, de forma remota desde casa.
- De conformidad con la información recopilada en este estudio, valorar la propuesta presentada por los autores de esta investigación, que tiene como fin mantener la motivación de los colaboradores, evitar riesgos en la calidad de vida y posibles factores que puedan afectar la productividad de la organización, con base a una adecuada gestión del teletrabajo.

## **Capítulo VI**

### **Propuesta**

## Propuesta de cambio

El teletrabajo en Costa Rica y principalmente en las instituciones públicas, tomo relevancia tras la pandemia provocada por el COVID19, las autoridades de salud y gobierno central como parte de las medidas para evitar la propagación del virus y contagios masivos, utilizó esta figura como instrumento para generar empleo y modernización de las organizaciones. De esta manera no es difícil pensar que esta modalidad de trabajo llego para quedarse, por lo que es importante comprender que, a pesar de tener sus beneficios como el ahorro de tiempo por trasladarse, ahorro por consumo de combustible, flexibilidad de horarios entre otros, también tiene efectos negativos como la aislamiento profesional, deterioro de la salud física, problemas psicológicos, desmotivación entre otros más, que por una mala gestión del teletrabajo afectan el desempeño individual y productividad organizacional.

También es importante definir el tema de agotamiento laboral:

El agotamiento laboral como un estado mental persistente y negativo, relacionado con el trabajo en individuos normales, que se caracteriza principalmente por agotamiento emocional, acompañado de estrés, un sentimiento de reducida competencia, poca motivación y el desarrollo de actitudes disfuncionales en el trabajo. (Caballero-Domínguez, 2016, p8)

Asimismo, sobre la situación encontrada, revisión y análisis realizado por los autores del presente proyecto se establece una propuesta de valor con el objetivo de una gestión adecuada por parte de las áreas de estudio, que permita evitar efectos negativos en el personal y mejora en la productividad organizacional, basados en los distintos autores citados en el marco teórico, herramientas técnicas aportadas por los cursos de la Licenciatura en Administración de Empresas con Énfasis en Gerencia de la Universidad San Marcos y experiencia adquirida por cada estudiante.

Este apartado describe las actividades y tareas necesarias para promover la propuesta de valor y regular el desarrollo de las actividades que deben cumplir los funcionarios



colaboradores y jefaturas de ambas instituciones de estudio para una adecuada gestión del teletrabajo, logrando un impacto en la productividad con base en la motivación.

### **Introducción a la propuesta de cambio**

Para finalizar el proyecto de investigación, una vez estudiadas las situaciones actuales de teletrabajo presentadas por los colaboradores y jefaturas del Área Gestión Bienes y Servicios del Hospital Nacional Psiquiátrico y la Oficina de Auditoría Interna del Presidencia de la República y Ministerio de la Presidencia, se realiza una propuesta de valor con el fin de brindar un recurso de apoyo en la gestión adecuada y resultados esperados del teletrabajo.

Dado el contexto actual se encontraron tres causas principales que requieren atención con relación a la investigación realizada en el presente proyecto, se detallan a continuación:

- Cómo asegurar la sostenibilidad de la motivación y el bienestar.
- Nivel de productividad similar al de la oficina.
- Equilibrio entre la vida laboral y profesional.

Aunque todo lo que rodea a un puesto de trabajo influye en la productividad y en el rendimiento, cuando se realiza teletrabajo es fundamental que sea una experiencia satisfactoria y motivacional.

### **Objetivo General**

Diseñar una propuesta de mejora a la medida de la Oficina de Área de Gestión Bienes y Servicios del Hospital Nacional Psiquiátrico y la Oficina de Auditoría Interna del Presidencia de la República y Ministerio de la Presidencia, mediante la aplicación de una guía técnica, para mejorar la producción laboral y la calidad de vida del funcionario colaborador.

### **Objetivos Específicos**

- Analizar los perfiles de puestos de las unidades de estudio para identificar las actividades y funciones teletrabajables.
- Reemplazar los contratos de teletrabajo firmados por el COVID19, según necesidades actuales de la organización.
- Crear estrategias de motivación para mejorar la calidad de vida de colaborador.
- Aplicar el modelo híbrido como forma de trabajo para adaptar a todo el personal.
- Implementar controles administrativos de rendimiento y productividad
- Elaborar un cronograma de las actividades propuestas.

### **Descripción del escenario deseado**

De acuerdo con lo anterior, es primordial la visión a futuro y apertura al cambio por parte de las organizaciones y los trabajadores; reinventar la forma de trabajar consecuentemente provoca rediseñar los puestos de trabajo, sin embargo, la naturaleza de las funciones no varía y pueden realizarse desde una mayor comodidad, con horarios flexibles que se adapten al entorno, entre otros beneficios, de esta manera puede generarse un efecto positivo en el cotidiano de las personas mejorando la calidad de vida y la productividad en las actividades laborales asignadas.

Luego de realizar el análisis de la información recopilada sobre la implementación e impacto del teletrabajo en el Oficina de Área de Gestión Bienes y Servicios del Hospital Nacional Psiquiátrico y la Oficina de Auditoría Interna de la Presidencia de la República y Ministerio de la Presidencia, en el primer semestre del año 2022, en el siguiente apartado se

desarrolla el escenario deseado para mejorar la calidad de vida de los colaboradores y la productividad organizacional.

Un escenario ideal para desarrollar la modalidad de teletrabajo, es brindar las herramientas necesarias para trabajar, esto representa un beneficio para la institución y los colaboradores, aunque el teletrabajo no deja de proponer retos a los responsables, mantener la motivación laboral para promover un ambiente saludable e impulsar la productividad desde la distancia, hace útil el desarrollo de acciones claves necesarias que aporten fortaleza.

De las acciones por realizar resulta importante que la jefatura del área se encuentre en sintonía con las recomendaciones expuestas, la planificación de actividades recaerá en esta figura y será responsable de su desarrollo.

Realizar un análisis de puestos, permitirá identificar cuales actividades se desarrollan en las unidades de estudio que puedan ejecutarse 100% desde casa o centro trabajo designado, asimismo se puede conocer cuál es el personal idóneo para llevar a cabo funciones que representan un nivel de confianza mayor en la relación empleado – empleador.

El contrato de teletrabajo actual es producto de la emergencia sanitaria del COVID19, reemplazarlo después haber identificado las actividades y funciones que efectivamente pueden ejecutarse desde otro sitio, generar beneficios para ambas partes. Debe generarse desde el entendimiento común entre el empleo y empleador, tomando en cuenta las experiencias generadas a partir de la incursión a esta modalidad de trabajo, siendo un contrato entre partes debe forjarse desde el equilibrio entre las actividades teletrabajables, situaciones cotidianas, posibles riesgos, beneficios entre otros aspectos que hayan identificado ambas partes, sin que desmejore la calidad y atribuciones previamente establecidas, todo en búsqueda del bien común.

De las estrategias para mantener la motivación y calidad de vida, es importante que exista una comunicación activa en los tiempos que se ejecuta teletrabajo, realizar reconocimientos por la ejecución de un trabajo bien hecho, así como también retroalimentar y corregir situaciones permitirá al personal sentirse acompañado. Además, dará sentido de

pertenencia, confianza y generará responsabilidad en los funcionarios. Identificar y resaltar los beneficios que genera el teletrabajo, aunado a incentivos por alcanzar metas y objetivos planteados será un aliciente más, como parte de las estrategias de motivación; estar pendiente de la situación “persona” será un punto clave, es por eso que agendar reuniones (presenciales o virtuales) uno a uno para identificar cuando algo no va bien, permitirá conocer el entorno actual del colaborador.

Aplicar un modelo de trabajo híbrido, ejecutándose labores cierta cantidad de días en la oficina o lugar de trabajo y otros días en el sitio donde se realiza teletrabajo, permitirá reconocer en que modelo son más productivos y sienten a gusto o bien adaptarse a este modelo que podría generar un equilibrio.

De los controles administrativos, una vez identificadas las tareas y asignado el personal para desarrollar la modalidad de teletrabajo es necesario establecer actividades de seguimiento y control esto permitirá medir productividad a partir de ciertos indicadores, implementar controles logrará evitar posibles riesgos en el sistema de control interno de cada departamento.

De acuerdo con lo anteriormente descrito, se debe organizar de forma estructurada las actividades propuestas para mejorar la calidad de vida de los colaboradores y la productividad de la organización, de esta manera resulta importante utilizar una herramienta que permita planificar el proyecto, que tome en cuenta factores determinantes como objetivos, plazos, posibles problemas y soluciones, asignación de recursos, costos entre otros más que puedan presentarse durante la ejecución del mismo además, que permita reorganizar de forma flexible todo lo proyectado, por esta razón se hace realiza la planificación de las actividades utilizando el diagrama de Gantt que se muestra a continuación:



## Bibliografía

- Abarca, A. A. (2013). *Técnicas cualitativas de investigación*. San José: UCR.
- Allen, D. (2018). *Organízate con Efecacia*. Madrid: Urano.
- Álvarez, C. A. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa , guía didáctica*. Colombia: Universidad Surcolombiana. Obtenido de <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Appelo, J. (2013). *Como cambiar el mundo, gestion del cambio 3.0*. Independiente : Independent Publishing Plataform.
- Arias, F. G. (2006). *El Proyecto de Investigación* (6 ta edición ed.). Mexico: Episteme.
- Asamblea Legislativa. (2021). *Ley de Presupuesto Ordinario y Extraordinario de la República para el Ejercicio Económico*. San José: Sistema Costarricense de Información Jurídica. Obtenido de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=93116](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=93116)
- Barbosa. (2013). *Teletrabajo, liderar y trabajar en equipos a distancia*. Buenos Aires: Duken.
- Barbosa, V. (2013). *Teletrabajo, liderar y trabajar en equipos a distancia*. Buenos Aires: Dunken.
- Barrantes, R. (2014). *Un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto*. San José: UNED.
- Barrera, J. H. (2012). *Metodología de la Investigación Holística*. Caracas : Fundación Sypal.
- Buirá. (2012). *El teletrabajo:entre el mito y la realidad*. Barcelona, España: UOC. Obtenido de [www.ebrary.com](http://www.ebrary.com)
- Caballero-Domínguez, H.-M. &. (2016). Validación del cuestionario Maslach Burnout Inventory-Student. En C. Hederich-Martínez, & C. C. Caballero-Domínguez, *Validación del cuestionario Maslach Burnout Inventory-Student*. Medellin, Colombia : Universidad CES.

- CABRERA, F. C. (2005). *CATEGORIZACIÓN Y TRIANGULACIÓN COMO PROCESOS DE VALIDACIÓN DEL CONOCIMIENTO EN INVESTIGACIÓN CUALITATIVA*. Chile: Departamento de Ciencias de la Educación, Facultad de Educación y Humanidades. Universidad del Bío-Bío, Chillán.
- Camacho., M. C. (2011). *Metodología de la investigación*. (jimdo.com, Editor) Obtenido de Fundamentos Metodológicos: <https://metinvest.jimdofree.com/t%C3%A9cnicas/>
- Campos, C. G. (2013). *Teletrabajo: medio ambiente, economía y calidad de vida*. Costa Rica . Obtenido de <https://www.clubdeinvestigacion.com/informes/44-teletrabajo-medio-ambiente-economia-y-calidad-de-vida-por-carlos-gallegos-y-diana-campos-noviembre-2013/>
- Castillo, I. (01 de 06 de 2021). *Marco contextual; características , como se hace y ejemplo*. Obtenido de Tesis e Investigaciones SAS de CV - Asesoría SAT: <https://www.tesiseinvestigaciones.com/2015/08/marco-contextual.html>
- Cisco. (2021). *Costa Rica 2022*. San José: © 2021 Cisco and/or its affiliates. All rights reserved. . Obtenido de [https://www.cisco.com/c/dam/global/es\\_cr/training-events/pdfs/report-costa-rica-digital.pdf](https://www.cisco.com/c/dam/global/es_cr/training-events/pdfs/report-costa-rica-digital.pdf)
- Coutler, R. &. (2010). *Administración*. Juárez, Juárez, Mexico : Naucaplan, Pearson Educacion.
- Creswell, J. M. (2014). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches Fourth*. California: SAGE Publications.
- Cuartas, D. H. (julio de 2008). *Principios de la Administración*. Obtenido de <https://books.google.co.cr/books?hl=es&lr=&id=1Fp55-1oXv8C&oi=fnd&pg=PA11&dq=hurtado+2008&ots=5sgSVG-SaD&sig=436JC8ZuLARgK4DPR6dxOtOFd8#v=onepage&q=hurtado%202008&f=false>
- EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA, EL MINISTRO DE LA PRESIDENCIA, LA MINISTRA DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL, LA MINISTRA DE PLANIFICACIÓN NACIONAL Y POLÍTICA ECONÓMICA Y EL MINISTRO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA. (2019).

*Reglamento para regular el teletrabajo*. San José: Diario Oficial la Gaceta Alcance N° 286

Gaceta N° 243. Obtenido de

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=90342&nValor3=118927&strTipM=TC#:~:text=9738%2C%20de%2018%20de%20setiembre%20de%202019%2C%20define%20el%20teletrabajo,para%20proceder%20con%20su%2](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=90342&nValor3=118927&strTipM=TC#:~:text=9738%2C%20de%2018%20de%20setiembre%20de%202019%2C%20define%20el%20teletrabajo,para%20proceder%20con%20su%2)

El Presidente de la República, el Ministro de Salud y la Ministra de Trabajo y Seguridad Social.

(2020, 10 de marzo.). *Directriz N° 073-S-MTSS*. LA GACETA. Obtenido de

<https://www.mtss.go.cr/elministerio/biblioteca/documentos/Directriz%20073-S-MTSS.pdf>

Estévez, A. y. (2021). *Tele Trabajo, ¿ Tele Emergencia, Tele Improvisación?* Argentina: Revista

Ciencias Administrativas. Obtenido de [http://www.scielo.org.ar/pdf/cadmin/n17/2314-](http://www.scielo.org.ar/pdf/cadmin/n17/2314-3738-cadmin-17-64.pdf)

[3738-cadmin-17-64.pdf](http://www.scielo.org.ar/pdf/cadmin/n17/2314-3738-cadmin-17-64.pdf)

González, L. C. (15 de 07 de 2021). El teletrabajo en la gestión administrativa. *Conferencia: El*

*teletrabajo en la gestión administrativa*. Heredia, Costa Rica : UNA/ Universidad Nacional de Costa Rica .

Guerrero-Ramos D, J.-T. M.-S. (2014). *Escuela Saludable versus protectora de Salud*. Educar .

Obtenido de

[https://www.redalyc.org/pdf/3421/Resumenes/Resumen\\_342132463008\\_1.pdf](https://www.redalyc.org/pdf/3421/Resumenes/Resumen_342132463008_1.pdf)

Hernández, F. y. (2006). *Metodología de la Investigación* (4ta ed.). c.p aU76, Mexico, D. F. :

McGRAWHILLIINTERAMERICMA EDITORES, SA DE C.V.

Hernandez, S. F. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw-Hill.

ISO 19011:2018. (2018). *Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión*. Obtenido de

<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:19011:ed-3:v1:es>

Jaramillo, C. M. (2015). *Los Indicadores de Gestión*. Bogota: Soporte y CIA.

Kerber, B. y. (2010). *Intervention and organizational change: Building organizational change*

*capacity*. San Diego: Journal of Human Behavior in the Social Environment. Obtenido de



[https://www.researchgate.net/publication/272005367\\_Organizational\\_Change\\_A\\_Conceptual\\_Framework\\_to\\_Advance\\_the\\_Evidence\\_Base](https://www.researchgate.net/publication/272005367_Organizational_Change_A_Conceptual_Framework_to_Advance_the_Evidence_Base)

KOTLER, G. A. (2013). *MARKETING. AN INTRODUCTION, 11ª*. Mexico : Pearson Education.

Inc. Obtenido de [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod\\_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf)

LA ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPÚBLICA DE COSTA RICA. (2002). *Ley General de Control Interno*. San José. Obtenido de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=49185&nValor3=52569&strTipM=T](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=49185&nValor3=52569&strTipM=T)

La Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2019). *LEY PARA REGULAR EL TELETRABAJO*. San José: Diario Oficial La Gaceta (Alcance N° 211) . Obtenido de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=89753](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=89753)

M., S. (2018). *Las escuelas promotoras de salud: Un reto por descubrir*. Valladolid: acultad de Educación de Palencia Universidad de Valladolid. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/29324/1/TFG-L1922.pdf>

Marín, A., & Hernández, E. y. (2016). *Metodología para el análisis de datos cualitativos en investigaciones orientadas al aprovechamiento de fuentes renovables de energía*. Revista Arbitrada KOINONIA.

Martins, J. (8 de ENERO de 2021). ASANA. Obtenido de ASANA: <https://asana.com/es/resources/smart-goals>

Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe. (2016). *Panomara Laboral America Latina y el Caribe 2016*. Lima : Organizacion Internacional del Trabajo. Obtenido de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_537803.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_537803.pdf)

Poder Ejecutivo. (2015, 14 de setiembre). *Aplicación del Teletrabajo en las Instituciones Públicas*.

Obtenido de

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=80363&nValor3=101979&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=80363&nValor3=101979&strTipM=TC)

Presidencia de la República, Ministro de la Presidencia, Ministro de Trabajo y Seguridad Social.

(2013, 23 de mayo de 2013). N° 37695-MP-MTSS. Gaceta N° 98. Obtenido de

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=74891&nValor3=92627&strTipM=TC#:~:text=Art%C3%ADculo%201%C2%BA%20Objeto%3A%20El%20presente,productividad%20del%20funcionario%2C%20el%20ahorro](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=74891&nValor3=92627&strTipM=TC#:~:text=Art%C3%ADculo%201%C2%BA%20Objeto%3A%20El%20presente,productividad%20del%20funcionario%2C%20el%20ahorro)

PUMALEQUE, L. B. (2021). *Productividad del trabajador de los principales operadores turísticos receptivos peruanos 2019-2021*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas.

Reglamento de organización y funciones de la auditoría interna del Ministerio de la Presidencia y Presidencia de la República. (2008). *Auditoría interna del Ministerio de la Presidencia y Presidencia de la República*. Presidencia de la República .

Rica, C. P. (07 de noviembre de 1949). Constitución Política de la República de Costa Rica . *Constitución Política de la República de Costa Rica* .

S., R. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación de México.

Sandoval Duque, J. L. (2014). *Los procesos de cambio organizacional y la generacion de valor*.

*Estudios Gerenciales* . Cali, Colombia : Universidad ICESI. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/pdf/212/21231108008.pdf>:

<https://www.redalyc.org/pdf/212/21231108008.pdf>

Tafur, R. (2008). *Tesis Universitaria*. Lima, Perú: Montero.

TAMAYO, T. Y. (2013). *EL PROCESO DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA*. (4. EDICION, Ed.) MEXICO: LIMUSA NORIEGA.

**Anexos**

**Instrumento N°1 Entrevista a funcionarios Área de Gestión Bienes y Servicios del Hospital Nacional Psiquiátrico y la Oficina de Auditoría Interna del Presidencia de la República y Ministerio de la Presidencia**

**Validado por:**



MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

**Tutor Técnico:** \_\_\_\_\_

**Tutor Metodológico:** \_\_\_\_\_

Cuestionario dirigido a los funcionarios de Área de Gestión Bienes y Servicios del Hospital Nacional Psiquiátrico y la Oficina de Auditoría Interna del Presidencia de la República y Ministerio de la Presidencia en relación con el teletrabajo, su impacto y productividad en dichas áreas de trabajo.

**Objetivos de la encuesta:**

1. Identificar elementos clave de la implementación del teletrabajo que impactan en la productividad de las organizaciones sujetas a estudio.
2. Analizar la productividad de las unidades de estudio con base al impacto del teletrabajo.

Esta encuesta es con fines educativos por lo que las respuestas que se ofrezcan a las interrogantes serán utilizadas de forma confidencial y únicamente para efectos de un proyecto final de la graduación.

### Instrucciones

Según su experiencia con la modalidad de teletrabajo que desarrollo en su institución, asigne la puntuación (del 5 al 1), que usted se concede en cada indicador.

5	4	3	2	1
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

Indicadores	Escala				
	5	4	3	2	1
1. ¿La razón por la que debe realizar teletrabajo fue por decisión propia?					
2. ¿Fueron de su conocimiento los lineamientos bajo los cuales usted realiza teletrabajo?					
3. ¿Considera que la normativa vigente, ley y reglamentos abarcan las necesidades de la persona teletrabajadora y del empleador?					
4. ¿Cuenta su unidad de trabajo con controles capaces de medir la productividad de los					

funcionarios que realizan teletrabajo?					
5. ¿Su institución cuenta con alguna guía de condiciones mínimas de salud ocupacional para la prevención de riesgos y protección de la persona trabajadora que ejerce el teletrabajo?					
6. ¿Recibe supervisión de las funciones asignadas como teletrabajables?					
7. ¿Considera usted que la ausencia física del teletrabajador afecta el desarrollo de las actividades y productividad de la oficina?					
8. ¿Son suficientes las herramientas utilizadas durante el desarrollo de las labores cuando lleva a cabo el teletrabajo?					

9. ¿Su espacio de trabajo en casa es adecuado para teletrabajar?					
10. ¿Le gustaría seguir trabajando de forma remota más allá de la crisis del Covid-19?					
11. ¿Es capaz de separar su vida laboral de su vida personal en casa?					
12. ¿La relación con el resto de compañeros cuando trabaja de forma remota es buena?					
13. ¿Cree que las reuniones online son tan productivas como las reuniones presenciales?					
14. ¿Es necesario tener cualidades distintas para trabajar de forma remota?					
15. ¿Considera necesario mejorar la manera en la que usted teletrabaja para que sea más atractivo y eficiente?					

16. ¿Considera que puede realizar su trabajo sin supervisión?					
17. ¿Se encuentra motivado cuando realizar su trabajo en casa?					
18. ¿Considera beneficioso trabajar bajo esta modalidad?					
19. ¿Cree que su salud mental se puede ver afectada por trabajar desde casa?					
20. ¿Considera que el teletrabajo permitirá el desarrollo profesional como individuo?					



**Instrumento N°2 Entrevista a Jefaturas, Área de Gestión Bienes y Servicios del Hospital Nacional Psiquiátrico y la Oficina de Auditoría Interna del Presidencia de la República y Ministerio de la Presidencia**

**Validado por:**



MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

**Tutor Técnico:** \_\_\_\_\_

**Tutor Metodológico:** \_\_\_\_\_

Cuestionario dirigido a las Jefaturas de Área de Gestión Bienes y Servicios del Hospital Nacional Psiquiátrico y la Oficina de Auditoría Interna del Presidencia de la República y Ministerio de la Presidencia en relación con el teletrabajo, su impacto y productividad en dichas áreas de trabajo.

**Objetivos de la encuesta:**

3. Identificar elementos clave de la implementación del teletrabajo que impactan en la productividad de las organizaciones sujetas a estudio.
4. Analizar la productividad de las unidades de estudio con base al impacto del teletrabajo.

Esta encuesta es con fines educativos por lo que las respuestas que se ofrezcan a las interrogantes serán utilizadas de forma confidencial y únicamente para efectos de un proyecto final de la graduación.

### Instrucciones

Según su asistencia y participación en el curso de Metodología de la Investigación asigne la puntuación (del 5 al 1), que usted se concede en cada indicador. Sume el total de puntos y realice la operación correspondiente para obtener su nota.

5	4	3	2	1
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

Indicadores	Escala				
	5	4	3	2	1
1. ¿Cuenta su institución con una comisión y reglamento interno de teletrabajo?					
2. ¿Determina los puestos y define funciones para aplicar a esa modalidad?					
3. ¿Planifica, comunica y evalúa las metas a la persona teletrabajadora?					
4. ¿Influye el teletrabajo en un mejor ambiente laboral de su Unidad?					

5. ¿Recomienda acciones de mejora a sus colaboradores que permitan mejorar su productividad?					
6. ¿Promueve el uso de tecnologías de información y comunicación entre todo el personal de su área para simplificar y digitalizar trámites que contribuyan con la modernización de la gestión?					
7. ¿Considera usted que la ausencia física del teletrabajador afecta el desarrollo de las actividades y productividad de la oficina?					
8. ¿Le gustaría seguir trabajando de forma remota más allá de la crisis del Covid-19?					
9. ¿Es capaz de separar su vida laboral de su vida personal en casa?					

10. ¿Cree que las reuniones online son tan productivas como las reuniones presenciales?					
11. ¿Es necesario tener cualidades distintas para trabajar de forma remota?					
12. ¿Considera necesario mantener a su equipo de trabajo 100 % en teletrabajo?					
13. ¿Cree que su equipo de trabajo está motivado al realizar teletrabajo?					
14. ¿Considera necesario realizar pausas activas en grupo, durante la jornada?					
15. Realizar una llamada virtual todos los días al inicio ayudara y motivara al equipo de trabajo					

## Instrumento N°3 Ficha de revisión de documentos



MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

Validado por:

Tutor Técnico: \_\_\_\_\_ Tutor

Metodológico: \_\_\_\_\_

Ficha de contenido para revisión de documentos vigente que regula el teletrabajo en Costa Rica, con el fin de comprender el contexto legal actual en el país.

**Objetivos de la encuesta:**

1. Examinar la legislación nacional vigente que regula el teletrabajo en Costa Rica, por medio de una revisión bibliográfica, para comprender el contexto legal actual en el país.

**Ficha revisión de documentos**

No.: 1

<b>Institución:</b>	Asamblea Legislativa de la República De Costa Rica		
<b>Consecutivo de documento:</b>	Decreto Legislativo N.º 9738		
<b>Asunto:</b>	Ley para regular el Teletrabajo		
<b>Suscrito por:</b>	Asamblea Legislativa de la República De Costa Rica		
<b>Fecha del documento:</b>	18 de setiembre 2019		
<b>Revista:</b>	<b>Año:</b>	<b>Vol.:</b>	<b>Pág.:</b>
<b>Periódico:</b> Diario Oficial la Gaceta	<b>Año:</b> 2019	<b>Alcance:</b> 211	<b>Gaceta:</b> 184
<b>Otro documento:</b>			

<b>País/ ciudad: Costa Rica</b>		<b>Editorial:</b>	<b>No. Páginas</b>	<b>Edición:</b>
<b>Fecha de consulta:</b>		<b>Publicación electrónica:</b>	<b>Enlace:</b>	
<b>Descripción del aporte al tema investigado:</b> 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.				

No.:2

<b>Institución:</b>	Presidencia de la República y Ministerio de la Presidencia, Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.		
<b>Consecutivo de documento:</b>	Decreto N. ° 39225-MP-MTSS-MICITT		
<b>Asunto:</b>	Reglamento para regular el Teletrabajo, Decreto No. 42083-MP-MTSS-MIDEPLAN-MICIIT		
<b>Suscrito por:</b>	Presidencia de la República y Ministerio de la Presidencia, Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.		
<b>Fecha del documento:</b>	14 de setiembre 2015		
<b>Revista:</b>	<b>Año:</b>	<b>Vol.:</b>	<b>Pág.:</b>
Periódico: Diario Oficial la Gaceta	<b>Año:</b> 2015	<b>Alcance:</b> 257	<b>Gaceta:</b> 204

<b>Otro documento:</b>			
<b>País/ ciudad: Costa Rica</b>		<b>Editorial:</b>	<b>No. Páginas</b>
		<b>Edición:</b>	
<b>Fecha de consulta:</b>		<b>Publicación electrónica:</b>	<b>Enlace:</b>
<b>Descripción del aporte al tema investigado:</b>			
<p>Durante la pandemia por Covid-19 el teletrabajo aumentó de manera significativa en las oficinas administrativas del sector público. Las medidas adoptadas por el Gobierno para asegurar la continuidad de servicios y dar protección a las personas usuarias y funcionarios, promovieron su expansión y con ello posibilitaron en un contexto extraordinario, el aprovechamiento de los beneficios que concede esta modalidad de trabajo.</p>			

No.: 3

<b>Institución:</b>	Presidencia de la República y Ministerio de la Presidencia, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
<b>Consecutivo de documento:</b>	Directriz N. ° 002 MTSS - MIDEPLAN
<b>Asunto:</b>	Sobre la implementación del teletrabajo como modalidad ordinaria" No. 2-2022-MTSS-MIDEPLAN
<b>Suscrito por:</b>	Presidencia de la República y Ministerio de la Presidencia, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica

<b>Fecha del documento:</b>		14 de junio 2022	
<b>Revista:</b>		<b>Año:</b>	<b>Vol.:</b>
Periódico: Diario Oficial la Gaceta		<b>Año:</b> 2022	<b>Alcance:</b> 138
<b>Otro documento:</b>			
<b>País/ ciudad:</b> Costa Rica		<b>Editorial:</b>	<b>No. Páginas</b>
<b>Edición:</b>			
<b>Fecha de consulta:</b>		<b>Publicación electrónica:</b>	<b>Enlace:</b>
<b>Descripción del aporte al tema investigado:</b>			
<p>Se insta a la Administración Pública Descentralizada, se aplique el teletrabajo como una política institucional, para todas las personas funcionarias que, de manera voluntaria, decidan acogerse a esta modalidad, en aquellos puestos que así lo permitan y sin afectar la continuidad de los servicios públicos, ni la atención de las personas usuarias de los servicios que presta la institución.</p>			

N°.4

<b>Institución:</b>	Presidencia de la República y Ministerio de la Presidencia
<b>Consecutivo de documento:</b>	Reglamento N.º 39.794-MP
<b>Asunto:</b>	Reglamento de Teletrabajo de la Presidencia de la República y Ministerio de la Presidencia



<b>Suscrito por:</b>		Comisión Institucional de Teletrabajo del Ministerio de la Presidencia	
<b>Fecha del documento:</b>		16 de julio de 2016	
<b>Revista:</b>		<b>Año:</b>	<b>Vol.:</b>
<b>Periódico:</b> Diario Oficial la Gaceta		<b>Año:</b> 2016	<b>Alcance:</b> 157
<b>Otro documento:</b>			
<b>País/ ciudad:</b> Costa Rica		<b>Editorial:</b>	<b>No. Páginas</b>
			<b>Edición:</b>
<b>Fecha de consulta:</b>		<b>Publicación electrónica:</b>	<b>Enlace:</b>
<b>Descripción del aporte al tema investigado:</b>			
El objetivo de impulsar la modernización, reducir costos, incrementar la productividad, reducir el consumo de combustibles, favorecer la conciliación de la vida personal, familiar y labora			