



**UNIVERSIDAD LATINA
DE COSTA RICA**

POWERED BY **Arizona State University**

**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS
MAESTRÍA PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS**

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

**“ANÁLISIS DEL IMPACTO SOCIAL DEL TRABAJO REMOTO DE LOS
COLABORADORES DE ACCENTURE COSTA RICA, DURANTE EL PERIODO
COMPRENDIDO ENTRE 2019-2022, Y UNA PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE
INTEGRACIÓN SOCIAL PARA FOMENTAR UN BALANCE ENTRE LA VIDA LABORAL
Y PERSONAL, CON BASE EN LA METODOLOGÍA DEL PMI (PROJECT MANAGEMENT
INSTITUTE), PARA EL AÑO 2023”**

ELABORADO POR

SUELEN MORA HIDALGO

TUTORA

DOXY ELENA NAVARRO BADILLA

HEREDIA, COSTA RICA

AÑO 2023

LICENCIA DE DISTRIBUCIÓN NO EXCLUSIVA

(CARTA DE LA PERSONA AUTORA PARA USO DIDÁCTICO) UNIVERSIDAD LATINA DE COSTA RICA

| | |
|----------------------------------|---|
| Yo: | Suelen Mora Hidalgo |
| De la Carrera / Programa: | Maestría Profesional en Gerencia de Proyectos |
| Modalidad de TFG: | Proyecto |
| Titulado: | Análisis del impacto social del trabajo remoto de los colaboradores de Accenture Costa Rica, durante el periodo comprendido entre 2019-2022, y una propuesta de un programa de integración social para fomentar un balance entre la vida laboral y personal, con base en la metodología del PMI (Project Management Institute), para el año 2023. |

Al firmar y enviar esta licencia, usted, la autora y/o propietaria (en adelante el “**AUTOR**”), declara lo siguiente: **PRIMERO:** Ser titular de todos los derechos patrimoniales de autor, o contar con todas las autorizaciones pertinentes de los titulares de los derechos patrimoniales de autor, en su caso, necesarias para la cesión del trabajo original del presente TFG (en adelante la “**OBRA**”). **SEGUNDO:** El **AUTOR** autoriza y cede a favor de la **UNIVERSIDAD U LATINA S.R.L.** con cédula jurídica número 3-102-177510 (en adelante la “**UNIVERSIDAD**”), quien adquiere la totalidad de los derechos patrimoniales de la **OBRA** necesarios para usar y reusar, publicar y republicar y modificar o alterar la **OBRA** con el propósito de divulgar de manera digital, de forma perpetua en la comunidad universitaria. **TERCERO:** El **AUTOR** acepta que la cesión se realiza a título gratuito, por lo que la **UNIVERSIDAD** no deberá abonar al autor retribución económica y/o patrimonial de ninguna especie. **CUARTO:** El **AUTOR** garantiza la originalidad de la **OBRA**, así como el hecho de que goza de la libre disponibilidad de los derechos que cede. En caso de impugnación de los derechos autorales o reclamaciones instadas por terceros relacionadas con el contenido o la autoría de la **OBRA**, la responsabilidad que pudiera derivarse será exclusivamente de cargo del **AUTOR** y este garantiza mantener indemne a la **UNIVERSIDAD** ante cualquier reclamo de algún tercero. **QUINTO:** El **AUTOR** se compromete a guardar confidencialidad sobre los alcances de la presente cesión, incluyendo todos aquellos temas que sean de orden meramente institucional o de organización interna de la **UNIVERSIDAD**. **SEXTO:** La presente autorización y cesión se regirá por las leyes de la República de Costa Rica. Todas las controversias, diferencias, disputas o reclamos que pudieran derivarse de la presente cesión y la materia a la que este se refiere, su ejecución, incumplimiento, liquidación, interpretación o validez, se resolverán por medio de los Tribunales de Justicia de la República de Costa Rica, a cuyas normas se someten el **AUTOR** y la **UNIVERSIDAD**, en forma voluntaria e incondicional. **SÉPTIMO:** El **AUTOR** acepta que la **UNIVERSIDAD**, no se hace responsable

del uso, reproducciones, venta y distribuciones de todo tipo de fotografías, audios, imágenes, grabaciones, o cualquier otro tipo de

presentación relacionada con la **OBRA**, y el **AUTOR**, está consciente de que no recibirá ningún tipo de compensación económica por parte de la **UNIVERSIDAD**, por lo que el **AUTOR** haya realizado antes de la firma de la presente autorización y cesión. **OCTAVO:** El **AUTOR** concede a **UNIVERSIDAD**, el derecho no exclusivo de reproducción, traducción y/o distribuir su envío (incluyendo el resumen) en todo el mundo en formato impreso y electrónico y en cualquier medio, incluyendo, pero no limitado a audio o video. El **AUTOR** acepta que **UNIVERSIDAD**. puede, sin cambiar el contenido, traducir la **OBRA** a cualquier lenguaje, medio o formato con fines de conservación. **NOVENO:** El **AUTOR** acepta que **UNIVERSIDAD** puede conservar más de unacopia de este envío de la **OBRA** por fines de seguridad, respaldo y preservación. El **AUTOR** declara que el envío de la **OBRA** es su trabajo original y que tiene el derecho a otorgar los derechos contenidos en esta licencia. **DÉCIMO:** El **AUTOR** manifiesta que la **OBRA** y/o trabajo original no infringe derechos de autor de cualquier persona. Si el envío de la **OBRA** contiene material del que no posee los derechos de autor, el **AUTOR** declara que ha obtenido el permiso irrestricto del propietario de los derechos de autor para otorgar a **UNIVERSIDAD** los derechos requeridos por esta licencia, y que dicho material de propiedad de terceros está claramente identificado y reconocido dentro del texto o contenido de la presentación. Asimismo, el **AUTOR** autoriza a que en caso de que no sea posible, en algunos casos la **UNIVERSIDAD** utiliza la **OBRA** sin incluir algunos o todos los derechos morales de autor de esta. **SI AL ENVÍO DE LA OBRA SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA U ORGANIZACIÓN QUE NO SEA UNIVERSIDAD U LATINA, S.R.L., EL AUTOR DECLARA QUE HA CUMPLIDO CUALQUIER DERECHO DE REVISIÓN U OTRAS OBLIGACIONES REQUERIDAS POR DICHO CONTRATO O ACUERDO.** La presente

autorización se extiende el día 10 de octubre de 2023 a las 9pm

Firma de la estudiante:

Suelen
Mora
Digitally signed
by Suelen Mora
Date: 2023.10.06
21:58:25 -06'00'

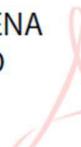
CARTA SEGMENTADA DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

Estimados señores:

En mi calidad de **tutor**, como miembro del Tribunal Examinador, confirmo la aprobación del siguiente Trabajo Final de Graduación para optar por **Maestría en Gerencia de Proyectos**.

- **Título:** “Análisis del impacto social del trabajo remoto de los colaboradores de Accenture Costa Rica, durante el periodo comprendido entre 2019-2022, y una propuesta de un programa de integración social para fomentar un balance entre la vida laboral y personal, con base en la metodología del PMI (Project Management Institute), para el año 2023.”
- **Modalidad:** Proyecto Final de Graduación
- **Autor:** Suelen Mora Hidalgo
- **Fecha de aprobación:** 23 de setiembre de 2023

DOXY ELENA
NAVARRO
PADILLA
(FIRMA)



Firmado digitalmente
por DOXY ELENA
NAVARRO PADILLA
(FIRMA)
Fecha: 2023.10.05
21:02:52 -06'00'

Msc. Doxy Elena Navarro Padilla

CARTA SEGMENTADA DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

Estimados señores:

En mi calidad de **lector**, como miembro del Tribunal Examinador, confirmo la aprobación del siguiente Trabajo Final de Graduación para optar por **Maestría Profesional en Gerencia de Proyectos**.

- **Título:** “Análisis del impacto social del trabajo remoto de los colaboradores de Accenture Costa Rica, durante el periodo comprendido entre 2019-2022, y una propuesta de un programa de integración social para fomentar un balance entre la vida laboral y personal, con base en la metodología del PMI (Project Management Institute), para el año 2023”.
- **Modalidad:** Proyecto Final de Graduación
- **Autores:** Suelen Mora Hidalgo
- **Fecha de aprobación:** 23 de septiembre del 2023

RONALD DAVID CAMACHO PEREZ (FIRMA)
Firmado digitalmente por
RONALD DAVID
CAMACHO PEREZ (FIRMA)
Fecha: 2023.09.27 19:16:05
-06'00'

MGP. Ronald David Camacho Pérez

CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL FILÓLOGO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Heredia, 28 de septiembre del 2023

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

Estimados señores:

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación, denominado: “Análisis del impacto social del trabajo remoto de los colaboradores de Accenture Costa Rica, durante el periodo comprendido entre 2019-2022, y una propuesta de un programa de integración social para fomentar un balance entre la vida laboral y personal, con base en la metodología del PMI (Project Management Institute), para el año 2023”, elaborado por el (los) estudiante (s): **Suelen Mora Hidalgo** para optar por el grado académico **Maestría Profesional en Gerencia de Proyectos**

Corregí el trabajo en aspectos, tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación; por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad.

Suscribe de Ustedes cordialmente,

ZAYDA UREÑA
ARAYA
(FIRMA)



Firmado digitalmente
por ZAYDA UREÑA
ARAYA (FIRMA)
Fecha: 2023.10.03
18:30:33 -06'00'

Lic. Zayda Ureña Araya
Número de carné profesional: 0163840

DECLARACIÓN JURADA

La suscrita, **Suelen Mora Hidalgo**, con cédula de identidad número **1-1171-0705**, declaro bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: Que soy la autora del presente trabajo final de graduación, modalidad memoria, para optar por el título de **MAESTRÍA PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS** de la Universidad Latina, campus Heredia, y que el contenido de dicho trabajo es obra original de la suscrita.

Heredia, 10 de octubre del 2023

**Suelen
Mora**  Digitally signed
by Suelen Mora
Date: 2023.10.06
21:59:14 -06'00'

Suelen Mora Hidalgo

MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD

La suscrita, **Suelen Mora Hidalgo**, con cédula de identidad número **1-1171-0705**, exonero de toda responsabilidad a la Universidad Latina, campus Heredia, así como al Tutor y Lector que han revisado el presente trabajo final de graduación, para optar por el título de **MAESTRÍA PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS** de la Universidad Latina, campus Heredia, por las manifestaciones o apreciaciones personales incluidas en él. Asimismo, autorizo a la Universidad Latina, campus Heredia, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, publicitándolo en el sitio web, así como en el CRAI.

Heredia, 10 de octubre del 2023

**Suelen
Mora**

Digitally signed by
Suelen Mora
Date: 2023.10.06
21:59:46 -06'00'

Suelen Mora Hidalgo

DEDICATORIA

A mi hijo, quien se ha sacrificado a mi lado, siendo mi apoyo incondicional, y para quien elijo mis batallas y con quien comparto mis triunfos, para que sirvan como ejemplo de dedicación y perseverancia.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme las fuerzas y abrir las oportunidades de una meta que solo Él sabe la importancia que tiene para mí.

Le agradezco profundamente a mi tutora, por su dedicación y paciencia; sin sus palabras y correcciones precisas no hubiese podido lograr llegar a esta instancia. Gracias por su guía y todos sus consejos.

A mi mejor amiga, quien me impulsó a realizar esta tesis, quien estuvo a mi lado día a día, no dejándome caer. Gracias por tu optimismo y por enseñarme día a día que todo se reduce a la actitud.

A Werner, un apoyo que no esperaba, pero sus constantes palabras me impulsaron a continuar. Gracias por ser maravillosamente inesperado.

Y no menos importante a mi familia, quien me apoyó incondicionalmente. Gracias por facilitarme las cargas y compartir mis metas.

A la empresa Accenture, por las herramientas y apoyo brindado en este proceso.

¡Mil gracias!

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objetivo analizar e investigar los efectos que se han sufrido en los últimos años, después de una pandemia que cambió para siempre las condiciones y la visión laboral, donde la normalidad de la actualidad es el trabajo remoto, modalidad que fue introducida sin un análisis previo sobre las implicaciones que esto traería a la fuerza laboral.

La investigación realizada para este trabajo se enfoca en la búsqueda de mejoras en las condiciones laborales actuales de los colaboradores, en la modalidad virtual para la empresa Accenture Costa Rica.

Entre las afectaciones en que se pretenden profundizar se encuentran los factores sociales, tales como el aislamiento o los conflictos interpersonales, en áreas psicosomáticas como el miedo, la desesperanza, la depresión, la falta de sueño, la ansiedad, y en aspectos físicos como la falta de actividad física, el sobrepeso, el aumento de padecimientos relacionados con la salud y seguridad ocupacional. Todo esto sin dejar de tomar en cuenta los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales del contexto donde se desarrolla esta investigación.

Este análisis se enfoca en la segmentación del mercado en estudio, la determinación del impacto en la salud física y mental de los teletrabajadores, la definición de los motores motivacionales que mueven a las generaciones actuales activas laboralmente y, por supuesto, los beneficios organizacionales que proponen este proyecto, con base en la metodología de Project Management Institute (PMI).

Dicha propuesta pretende mitigar, por medio de un programa de mejora, los riesgos, a raíz de las carencias y necesidades de los teletrabajadores, partiendo de los intereses y motivaciones, para poder así generar una cultura organizacional más estable, donde se perciba un bienestar generalizado que se refleje en un beneficio para los trabajadores y la empresa en general, ya que un empleado a gusto es un empleado más productivo.

TABLA DE CONTENIDOS

| | |
|---|-----|
| LICENCIA DE DISTRIBUCIÓN NO EXCLUSIVA | i |
| CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL FILÓLOGO | ii |
| DECLARACIÓN JURADA | iii |
| MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD..... | iv |
| DEDICATORIA | v |
| AGRADECIMIENTOS | vi |
| RESUMEN EJECUTIVO | vii |
| TABLA DE CONTENIDOS..... | 9 |
| LISTA DE TABLAS | 17 |
| LISTA DE FIGURAS..... | 19 |
| CAPÍTULO I. PROBLEMA Y PROPÓSITO | 23 |
| Estado actual de la investigación..... | 24 |
| Introducción | 24 |
| Antecedentes | 25 |
| Descripción del tema..... | 26 |
| Información existente..... | 27 |
| Estudios previos..... | 28 |
| Delimitación del tema | 30 |
| Aporte de la investigadora | 30 |
| Objeto de estudio | 30 |
| Sujeto de estudio..... | 31 |
| Delimitación espacial..... | 31 |
| Delimitación temporal | 31 |

| | |
|--|-----------|
| | 10 |
| Planteamiento del problema..... | 32 |
| Sistematización del problema | 32 |
| Planteamiento de la hipótesis | 34 |
| Objetivos..... | 35 |
| Objetivos generales..... | 35 |
| Objetivos específicos | 36 |
| Justificación | 37 |
| Justificación práctica..... | 37 |
| Justificación metodológica..... | 38 |
| Justificación teórica | 38 |
| Alcances y limitaciones..... | 38 |
| Alcances..... | 38 |
| Limitaciones..... | 39 |
| CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA | 40 |
| Marco Situacional: PESTEL..... | 41 |
| Factores Políticos | 42 |
| Factores Económicos..... | 42 |
| Factores Sociales..... | 43 |
| Factores Tecnológicos..... | 46 |
| Factores Ecológicos..... | 47 |
| Legal | 48 |
| Lugar donde se realiza la investigación | 50 |
| ORGCHART Accenture Costa Rica..... | 53 |
| Marco Conceptual..... | 54 |
| Historia de las tecnologías de la información y comunicación | 54 |
| El teletrabajo | 57 |

| | |
|--|----|
| | 11 |
| Segmentación de mercado, un enfoque sociodemográfico..... | 59 |
| Retos sociales del teletrabajo | 60 |
| Impactos en la salud física y mental de los teletrabajadores | 61 |
| Motores motivacionales entre las generaciones actuales | 65 |
| Beneficios organizacionales en la aplicación de un plan de mejora..... | 68 |
| Clima y Cultura Organizacional..... | 68 |
| Relaciones interpersonales | 69 |
| Sentido de pertenencia y propósito organizacional | 70 |
| CAPÍTULO III. METODOLOGÍA..... | 71 |
| Enfoque metodológico y el método seleccionado | 72 |
| Enfoque..... | 72 |
| Enfoque cualitativo | 72 |
| Enfoque cuantitativo..... | 73 |
| Enfoque mixto..... | 75 |
| Método..... | 75 |
| Método deductivo..... | 75 |
| Método inductivo | 76 |
| Tipo de investigación..... | 76 |
| Tipo exploratoria..... | 76 |
| Tipo descriptiva..... | 76 |
| Tipo correlacional | 77 |
| Tipo explicativa..... | 77 |
| Las características de los participantes y las fuentes de información..... | 78 |
| Sujetos de información | 78 |
| Fuentes de información primaria..... | 79 |
| Población | 80 |

| | |
|--|-----|
| | 12 |
| Población Finita | 81 |
| Muestra | 81 |
| Las técnicas e instrumentos para la recolección de los datos | 83 |
| Descripción de los instrumentos | 83 |
| Instrumento N° 1- Instrumento de Exploración – Análisis Documental | 84 |
| Instrumento N° 2- Instrumento Cualitativo – Entrevista a expertos | 84 |
| Instrumento N° 3- Instrumento Cuantitativo - Encuesta | 85 |
| Confiabilidad y validez de las herramientas de investigación..... | 85 |
| Confiabilidad | 86 |
| Validez..... | 86 |
| Proceso de análisis | 87 |
| Operacionalización de variables..... | 89 |
| Primera variable: El perfil sociodemográfico de los funcionarios de la empresa..... | 94 |
| Definición conceptual..... | 94 |
| Definición instrumental..... | 94 |
| Definición operacional | 95 |
| Segunda variable: Los retos sociales que enfrentan los teletrabajadores | 96 |
| Definición conceptual..... | 96 |
| Definición instrumental..... | 96 |
| Definición operacional | 98 |
| Tercera variable: La salud mental y física de los colaboradores en modalidad virtual. 98 | |
| Definición conceptual..... | 98 |
| Definición instrumental..... | 98 |
| Definición operacional | 100 |
| Cuarta variable: Los motores motivacionales | 100 |
| Definición conceptual..... | 100 |

| | |
|--|------------|
| | 13 |
| Definición instrumental..... | 100 |
| Definición operacional | 102 |
| Quinta variable: El alcance y los beneficios del proyecto..... | 102 |
| Definición conceptual..... | 102 |
| Definición instrumental..... | 102 |
| Definición operacional | 103 |
| CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS | 104 |
| Análisis e interpretación de resultados | 105 |
| Interpretación de los resultados | 105 |
| Análisis del Instrumento N° 1- Encuesta a los teletrabajadores | 105 |
| Variable I- El perfil sociodemográfico de los funcionarios de la empresa | 105 |
| Variable II- Los retos sociales que enfrentan los teletrabajadores..... | 110 |
| Variable III- La salud mental y física de los colaboradores en modalidad virtual . | 115 |
| Variable IV- Los motores motivacionales..... | 117 |
| Análisis del Instrumento N° 2- Encuesta a los Gerentes..... | 137 |
| Variable I- El perfil sociodemográfico de los funcionarios de la empresa..... | 137 |
| Variable II- Los retos sociales que enfrentan los teletrabajadores..... | 142 |
| Variable III- La salud mental y física de los colaboradores en modalidad virtual . | 147 |
| Variable IV- Los motores motivacionales..... | 149 |
| Variable V- El alcance y los beneficios del proyecto | 150 |
| Análisis del Instrumento N° 3 - Entrevista a especialista en salud mental_ Psicólogo | |
| | 152 |
| Variable II- Retos Sociales..... | 152 |
| Variable III- Salud Física y Mental..... | 155 |
| Variable IV- Motores Motivacionales..... | 156 |
| Variable V- Alcance y beneficios..... | 157 |

| | |
|---|-----|
| | 14 |
| Análisis del Instrumento N° 4- Entrevista a especialista en Salud y Seguridad Ocupacional | 159 |
| Variable II- Retos Sociales..... | 159 |
| Variable III- Salud Física y Mental..... | 160 |
| Variable IV- Motores Motivacionales..... | 161 |
| Variable V- Alcance y beneficios..... | 162 |
| Alfa de Cronbach..... | 164 |
| Alfa de Cronbach- Cuestionario a los teletrabajadores..... | 164 |
| CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 166 |
| Conclusiones..... | 167 |
| Corresponde al objetivo 1 | 167 |
| Variable I- El perfil sociodemográfico de los funcionarios de la empresa..... | 167 |
| Corresponde al objetivo 2 | 167 |
| Variable II- Los retos sociales que enfrentan los teletrabajadores..... | 167 |
| Corresponde al objetivo 3 | 168 |
| Variable III- La salud mental y física de los colaboradores en modalidad virtual . | 168 |
| Corresponde al objetivo 4..... | 169 |
| Variable IV- Los motores motivacionales..... | 169 |
| Corresponde al objetivo 5 | 170 |
| Variable V- El alcance y los beneficios del proyecto..... | 170 |
| Recomendaciones..... | 171 |
| Corresponde al objetivo 1 | 171 |
| Variable I- El perfil sociodemográfico de los funcionarios de la empresa..... | 171 |
| Corresponde al objetivo 2 | 171 |
| Variable II- Los retos sociales que enfrentan los teletrabajadores..... | 171 |
| Corresponde al objetivo 3 | 172 |

| | |
|--|-----|
| | 15 |
| Variable III- La salud mental y física de los colaboradores en modalidad virtual . | 172 |
| Corresponde al objetivo 4 | 172 |
| Variable IV- Los motores motivacionales..... | 172 |
| Corresponde al objetivo 5 | 172 |
| Variable V- El alcance y los beneficios del proyecto | 172 |
| CAPÍTULO VI. PROPUESTA | 174 |
| Introducción | 175 |
| Descripción de la propuesta | 175 |
| Life @ Los Pilares | 176 |
| Objetivos de la propuesta..... | 177 |
| Objetivo general..... | 177 |
| Objetivos específicos | 177 |
| Justificación de la propuesta | 178 |
| Alcance | 178 |
| Ubicación geográfica | 179 |
| Público meta | 179 |
| Gestión de la propuesta | 179 |
| Acta de constitución del proyecto | 179 |
| Gestión del alcance | 180 |
| Gestión de requisitos | 182 |
| Gestión del tiempo y cronograma | 182 |
| Gestión del costo..... | 184 |
| Gestión del riesgo | 186 |
| Gestión de calidad..... | 188 |
| Gestión de comunicaciones..... | 188 |
| Gestión del personal..... | 189 |

| | |
|--------------------------|-----|
| Gestión del cambio | 16 |
| referencias | 190 |
| | 192 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| Tabla N° 1. <i>Estudios Relacionados entre 2020-2022</i> | 29 |
| Tabla N° 2..... | 59 |
| <i>Criterios de Segmentación</i> | 59 |
| Tabla N° 3. <i>Contrastes entre los Enfoques Cuantitativo y Cualitativo</i> | 74 |
| Tabla N° 4. <i>Instrumentos y técnicas que se aplicarán a cada público de la investigación</i> . | 85 |
| Tabla N° 5. <i>Operacionalización de las Variables</i> | 89 |
| Tabla N° 6. <i>Cuestionario a funcionarios - Primera variable: El perfil sociodemográfico de los funcionarios de la empresa</i> | 95 |
| Tabla N° 7. <i>Cuestionario a Gerencia - Primera variable: El perfil sociodemográfico de los funcionarios de la empresa</i> | 95 |
| Tabla N° 8. <i>Cuestionario a funcionarios - Segunda variable: Los retos sociales que enfrentan los teletrabajadores</i> | 96 |
| Tabla N° 9. <i>Cuestionario a Gerencia - Segunda variable: Los retos sociales que enfrentan los teletrabajadores</i> | 97 |
| Tabla N° 10. <i>Entrevista a psicólogo - Segunda variable: Los retos sociales que enfrentan los teletrabajadores</i> | 97 |
| Tabla N° 11..... | 97 |
| Tabla N° 12. <i>Cuestionario a funcionarios – Tercera variable: La salud mental y física de los colaboradores en modalidad virtual</i> | 99 |
| Tabla N° 13. <i>Cuestionario a Gerencia - Tercera variable: La salud mental y física de los colaboradores en modalidad virtual</i> | 99 |
| Tabla N° 14. <i>Entrevista a psicólogo - Tercera variable: La salud mental y física de los colaboradores en modalidad virtual</i> | 99 |
| Tabla N° 16. <i>Cuestionario a funcionarios – Cuarta variable: Los motores motivacionales</i> | 101 |
| Tabla N° 17. <i>Cuestionario a Gerencia - Cuarta variable: Los motores motivacionales</i> ... | 101 |
| Tabla N° 18. <i>Entrevista a psicólogo - Cuarta variable: Los motores motivacionales</i> | 101 |
| Tabla N° 19 <i>Entrevista a especialista en Salud y Seguridad Ocupacional - Cuarta variable: Los motores motivacionales</i> | 101 |

| | |
|---|-----|
| Tabla N° 20 <i>Cuestionario a Gerencia - Quinta variable: El alcance y los beneficios del proyecto</i> | 102 |
| Tabla N° 21 <i>Entrevista a psicólogo - Quinta variable: El alcance y los beneficios del proyecto</i> | 103 |
| Tabla N° 22 <i>Entrevista a especialista en Salud y Seguridad Ocupacional - Quinta variable: El alcance y los beneficios del proyecto</i> | 103 |
| Tabla N° 23 <i>Artefacto para gestión de riesgos</i> | 187 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura N° 1. <i>PESTEL</i> | 42 |
| Figura N° 2. <i>Ejemplo de Programas Sociales en Costa Rica</i> | 44 |
| Figura N° 3. <i>Programa de beneficios internos 2023</i> | 45 |
| Figura N° 4. <i>Programas de responsabilidad social 2023</i> | 46 |
| Figura N° 5. <i>Programas de sostenibilidad</i> | 48 |
| Figura N° 6. <i>Accenture Core Values</i> | 49 |
| Figura N° 7. <i>Accenture Código de ética y conducta</i> | 50 |
| Figura N° 8. <i>Oficinas Centrales de Accenture</i> | 51 |
| Figura N° 9. <i>Julie Sweet, Accenture CEO</i> | 52 |
| Figura N° 10. <i>Accenture Heredia, Costa Rica</i> | 53 |
| Figura N° 11. <i>Accenture Costa Rica ORGCHART</i> | 54 |
| Figura N° 12. <i>Infográfico de Historia de la tecnología</i> | 56 |
| Figura N° 13..... | 57 |
| <i>Jack Nilles, ingeniero de la NASA</i> | 57 |
| Figura N° 14. <i>Características del enfoque cualitativo</i> | 73 |
| Figura N° 15. <i>Características del enfoque cuantitativo</i> | 74 |
| Figura N° 16. <i>Población</i> | 81 |
| Figura N° 17. <i>Clasificación de los instrumentos</i> | 83 |
| Figura N° 18. <i>Escenarios de validez y confiabilidad</i> | 86 |
| Figura N° 19. <i>Sexo</i> | 105 |
| Figura N° 20. <i>Rango de edad</i> | 106 |
| Figura N° 21. <i>Ocupación</i> | 107 |
| Figura N° 22. <i>Nivel educativo</i> | 108 |
| Figura N° 23. <i>Lugar de Residencia</i> | 109 |
| Figura N° 24. <i>Controles de manejo de tiempo</i> | 110 |
| Figura N° 25. <i>Productividad</i> | 111 |
| Figura N° 26. <i>Herramientas de trabajo</i> | 112 |
| Figura N° 27. <i>Actividades dentro de jornada laboral</i> | 113 |
| Figura N° 28. <i>Afectaciones sociales</i> | 114 |
| Figura N° 29. <i>Trastornos psicológicos</i> | 115 |

| | |
|---|-----|
| Figura N° 30. <i>Afectaciones físicas</i> | 116 |
| Figura N° 31. <i>Toma de decisiones</i> | 117 |
| Figura N° 32. <i>Nuevos retos</i> | 118 |
| Figura N° 33. <i>Comunicación presencial</i> | 119 |
| Figura N° 34. <i>Compartir conocimiento</i> | 120 |
| Figura N° 35. <i>Reconocimiento público</i> | 121 |
| Figura N° 36. <i>Libertad de autogestión</i> | 122 |
| Figura N° 37. <i>Reuniones virtuales</i> | 123 |
| Figura N° 38. <i>Crecimiento y desarrollo</i> | 124 |
| Figura N° 39. <i>Crecimiento personal</i> | 125 |
| Figura N° 40. <i>Trabajo en equipo</i> | 126 |
| Figura N° 41. <i>Valor de trabajo y esfuerzo</i> | 127 |
| Figura N° 42. <i>Flexibilidad laboral</i> | 128 |
| Figura N° 43. <i>Comunicación periódica</i> | 129 |
| Figura N° 44. <i>Descansos saludables durante la jornada laboral</i> | 130 |
| Figura N° 45. <i>Actividades del hogar y laborales</i> | 131 |
| Figura N° 46. <i>Tiempos de comida</i> | 132 |
| Figura N° 47. <i>Espacio exclusivo para el trabajo</i> | 133 |
| Figura N° 48. <i>Voluntariados, clubes y programas sociales</i> | 134 |
| Figura N° 49. <i>Oficina</i> | 135 |
| Figura N° 50. <i>Actividades físicas o de esparcimiento fuera de casa</i> | 136 |
| Figura N° 51. <i>Sexo</i> | 137 |
| Figura N° 52. <i>Rango de edad</i> | 138 |
| Figura N° 53. <i>Ocupación Actual</i> | 139 |
| Figura N° 54. <i>Nivel Educativo</i> | 140 |
| Figura N° 55. <i>Lugar de Residencia</i> | 141 |
| Figura N° 56. <i>Control de tiempo</i> | 142 |
| Figura N° 57. <i>Productividad</i> | 143 |
| Figura N° 58. <i>Herramientas de trabajo</i> | 144 |
| Figura N° 59. <i>Actividades dentro de la jornada laboral</i> | 145 |
| Figura N° 60. <i>Efectos de afectación social</i> | 146 |

| | |
|--|-----|
| Figura N° 61. <i>Padecimientos psicológicos</i> | 147 |
| Figura N° 62. <i>Efectos físicos</i> | 148 |
| Figura N° 63. <i>Motores motivacionales generacionales</i> | 149 |
| Figura N° 64. <i>Beneficio de plan de mejora pro del bienestar de los teletrabajadores</i> | 150 |
| Figura N° 65. <i>Relaciones interpersonales</i> | 151 |
| Figura N° 66. <i>Alfa de Cronbach</i> | 164 |
| Figura N° 67. <i>Life @ Pilares</i> | 176 |
| Figura N° 68. <i>Ejemplo de encuesta para la medición de los beneficios (cada actividad deberá contar con una encuesta de satisfacción que se ajuste a la actividad realizada) ...</i> | 181 |
| Figura N° 69. <i>Artefacto para la gestión de requisitos: Life @</i> | 182 |
| Figura N° 70. <i>Línea de tiempo</i> | 183 |
| Figura N° 71. <i>Artefacto para la gestión de tiempo</i> | 184 |
| Figura N° 72. <i>Artefacto para la gestión de costos</i> | 185 |
| Figura N° 73. <i>Artefacto para la gestión de la calidad</i> | 188 |
| Figura N° 74. <i>Artefacto para la gestión de comunicaciones</i> | 189 |
| Figura N° 75. <i>Estructura organizacional por Cuenta</i> | 190 |
| Figura N° 76. <i>Artefacto para el control de cambios</i> | 191 |

CAPÍTULO I. PROBLEMA Y PROPÓSITO

Estado actual de la investigación

Introducción

El presente trabajo de investigación se realiza en la empresa multinacional Accenture, con sede en Costa Rica, compañía dedicada a la consultoría estratégica, consultoría digital, tecnológica y de operaciones.

Este trabajo pretende analizar el impacto social en términos laborales y personales que enfrentan los colaboradores, debido a los cambios organizacionales derivados de los nuevos modelos de trabajo, encaminados cada día más a la modalidad virtual.

El desarrollo del estudio nace a partir de la encuesta anual de satisfacción del empleado, que se lleva a cabo cada fin de año, donde los resultados arrojan una falta de compromiso y propósito con respecto a la empresa en general. El estudio pretende demostrar que el desinterés de la población se genera a partir de la carencia de contacto social por causa del trabajo remoto.

Como consecuencia del COVID-19, la adaptación de la modalidad virtual ocurrió de manera acelerada, y a pesar de que Accenture se ocupó por el bienestar integrar del empleado, impartiendo capacitaciones para mejoramiento de las operaciones de modo remoto, campañas de concientización de generación de compromiso con la nueva manera de trabajar, sesiones de experiencias para el mejoramiento de las herramientas, permitió que los empleados puedan trabajar desde cualquier parte del mundo, sin riesgos de seguridad o problemas de accesibilidad de las herramientas necesarias para el desempeño de sus funciones, y después de tres años se vislumbran las repercusiones e impactos a nivel social.

El propósito de brindar una propuesta de un programa de integración social, bajo un marco general de la gestión de proyectos, tiene como fin incentivar a los trabajadores en esta modalidad, para llevar un balance entre sus labores dentro de la empresa y fuera de ella, con el fin de que la integridad, salud y bienestar sean para los empleados, tal como lo es para Accenture, su prioridad.

Antecedentes

Para efectos del análisis de este trabajo, no existen investigaciones previas en Accenture Costa Rica, que puedan facilitar una guía o ser de referencia para apoyar el desarrollo de un plan de mejoramiento para las condiciones actuales de los empleados en modo virtual.

La importancia de desarrollar un plan para motivar a los empleados a mantener un balance entre la vida laboral y personal se da a raíz de varias observaciones en cambios en la cultura y visión de la empresa, en los años posteriores a la pandemia.

La base de este análisis nace debido a la encuesta de satisfacción realizada por Accenture Costa Rica. Desde el 2022, anualmente, la compañía hace una medición, donde se evalúan varios aspectos relacionados con la visión y el nivel de satisfacción del empleado con respecto a su lugar de trabajo. Entre los indicadores está el sentido de pertenencia, propósito y compromiso, los cuales arrojan una disminución desde la modalidad virtual. Maslow (1954) describió la pertenencia como una necesidad básica humana. Anant (1966) define la pertenencia como el sentido de implicación personal en un sistema social, de tal forma que la persona sienta que es una parte indispensable e integral de ese sistema (León y García, 2014, p. 273). De manera que es bien sabida la necesidad del ser humano de sentirse cómodo, bienvenido, aceptado; el sentido de pertenencia es un elemento fundamental para el éxito de cualquier organización. Al sentir un grado elevado de pertenencia, el empleado está más dispuesto a trabajar en equipo, se siente más comprometido con su puesto, sus responsabilidades, y la calidad de sus entregables, factores clave en el éxito de cualquier compañía.

Dicha encuesta arrojó un alto porcentaje de desmotivación, desconocimiento de la empresa, sus valores, oportunidades y beneficios, todos estos aspectos clave para el compromiso, desempeño e integridad, elementos esenciales para la generación de valor con los clientes, los compañeros y la compañía misma.

Adicionalmente, a inicios del 2023 se reportó un incremento en la utilización de las pólizas de seguro, las cuales indican un aumento en el número de consultas por padecimientos asociadas al estrés; otro factor asociado está relacionado con la salud ocupacional, donde las lumbalgias es una de las consultas más frecuentes.

En una conferencia en Suiza, en el año 2021, donde participaron la Organización Mundial de la Salud y la Organización Internacional de Trabajo, advierten sobre los efectos físicos y mentales, con el fin de promover una salud, seguridad y bienestar entre los teletrabajadores (ILO, 2021, pp. 3-9).

El respeto, la integridad y la humildad son valores que caracterizan a Accenture, y la posicionan de #5 de los 100 mejores lugares para trabajar a nivel mundial, según Fortune, en la encuesta realizada para el 2023 (Work, 2003, p. 10). Por tanto, la necesidad de un plan para contrarrestar los efectos negativos de la modalidad virtual, logrando así la continuidad de dicho mérito que enorgullece a la empresa y sus empleados.

Descripción del tema

El tema se basa primeramente en el análisis en la sociedad actual frente a las implicaciones que se afrontan ante una nueva estructura sociolaboral, estructura que ha dado un giro sin precedencia, donde los hogares se transformaron en oficinas de la noche a la mañana, lo cual ha representado un impacto trascendental en términos sociales.

El teletrabajo se define como cualquier función relacionada con un puesto que ejecuta un trabajador en un lugar alejado, tanto de otros colegas como de la oficina principal de operaciones del empleado. Por consiguiente, se define el teletrabajador como todo asalariado, quien, utilizando las tecnologías proveídas, trabaje fuera del establecimiento principal al menos una vez al mes, para desempeñar las tareas relacionadas con su puesto (Pérez Porto, 2014, p. 1).

La nueva modalidad del trabajo remoto representó un reto desde sus inicios para todas las compañías, en especial durante la pandemia, ya que fue necesaria la implementación de herramientas de manera vertiginosa, pero las ventajas a nivel empresarial por temas de disponibilidad y rentabilidad han permitido que esta modalidad sea cada vez más llamativa para las diferentes industrias. “Alrededor del 84% de los empleadores encuestados por el WEF, dijo estar preparado para digitalizar rápidamente los procesos de trabajo, incluida una expansión significativa del teletrabajo” (Madrigal, 2023, p. 1).

No obstante, las consecuencias del modelo remoto en la salud de los colaboradores han sido tanto positivas como negativas; la clave se encuentra en el equilibrio.

Para poder analizar los impactos sociales en los trabajadores, se debe buscar las causas que determinan el origen de los problemas que se enfrentan los colaboradores en el trabajo desde casa. Entre ellas se pueden destacar: el aislamiento, el aumento de jornadas laborales, el sedentarismo, la falta de limitación de espacios adecuados para el desempeño adecuado para las funciones diarias. Estas causas provocan efectos adversos en la salud física, mental, e incluso en el desarrollo profesional (OIT–Eurofound, 2019, pp. 21-34).

Una vida balanceada se refiere a aquella en la cual todas las prioridades están cubiertas, y no hay necesidad de sacrificar ninguno de los componentes del bienestar integral, de manera que, aunque el trabajo representa una prioridad importante, la prioridad más importante es la de las personas mismas. Para lograr ese balance entre la vida profesional y personal, los tiempos y espacios para el esparcimiento son claves para un correcto desarrollo para cualquier ser humano. Los pilares esenciales para lograr este balance son el crecimiento personal y/o espiritual, la salud, las relaciones, los trabajos y/o estudios, la economía y el ocio (Iglesias, s.f., p. 6).

Por tanto, la implementación de un programa donde se fomenten distintas actividades que generen ese valor agregado, motivando a los colaboradores a compartir, interactuar, cuidar de su salud e integridad, es imperativa en una época donde la interacción social se ha reducido considerablemente.

Información existente

No hay precedentes de un estudio previo o información relacionada con una gestión enfocada en aplicar un plan, que mitigue los efectos la virtualidad en los trabajadores de la empresa Accenture Costa Rica.

Sin embargo, como fuente interna se puede hacer referencia a la encuesta de satisfacción realizada en el 2022. Las métricas o indicadores de gestión no son más que la expresión en términos cuantitativos y cualitativos, que permiten evaluar comportamientos, desempeño, oportunidades, por medio de las opiniones y los niveles de referencia aportados como base de la medición, es la relación entre las metas, objetivos y resultados. A pesar de que el informe de la encuesta proyecta un alto grado de satisfacción, en términos de la flexibilidad que permite el trabajo en casa, también hay descubrimientos interesantes con respecto a las consecuencias que este conlleva en la vida social, rasgos de personalidad, salud

y hasta aspectos profesionales que se han visto afectados por la carencia de contacto con otros integrantes de la organización.

Las fuentes externas son las que proveen información generada fuera de la empresa. Para efectos de este estudio, la mayoría de la información y los estudios se han compartido y publicado en la red, artículos y revistas digitales, han servido de base para el desarrollo de esta investigación.

Estudios previos

A nivel de Accenture Costa Rica, no existen estudios específicos de los impactos sociales asociados al trabajo remoto. Sin embargo, como antes se menciona, y al analizar los resultados de la encuesta anual de la empresa y los incrementos en la utilización de las pólizas de seguro, se puede determinar que es imperativa la importancia de la concientización de las repercusiones que esta modalidad está generando en la población laboral. Por consiguiente, ha sido necesario investigar y descubrir estas causas, para conocer más a fondo los efectos ocasionados, basando este análisis en estudios previos externos, que permiten identificar y mitigarlas, por medio de un proyecto de plan de mejora e incentivación para los trabajadores en modalidad virtual.

El estudio exploratorio permite examinar el problema de investigación, para así poder tener una relación más cercana con el objeto de estudio, de modo que permita identificar repercusiones o comportamientos.

A continuación, se detallan algunos de los estudios previos, referencias y conclusiones:

Tabla N° 1.

Estudios Relacionados entre 2020-2022

| Año de Publicación y País | Título | Muestra | Resultado |
|----------------------------------|---|-----------------------------------|---|
| 2022, China | Psychological factors substantially contribute to biological aging: evidence from the aging rate in Chinese older adults | 12 000 adultos | El sentimiento de soledad promueve una aceleración en el envejecimiento. Sin embargo, no fue solo ese sentimiento lo que contribuyó a esta aceleración del envejecimiento, sino más bien un conjunto completo de factores psicológicos diseñados para medir el bienestar que también incluían miedo, desesperanza, depresión, infelicidad y falta de sueño. (Fedor Galkin, 2022). |
| 2021, Italia | Work from home during the COVID-19 outbreak | 209 teletrabajadores | Conflicto entre familia y trabajo, y el aislamiento se relaciona negativamente como factores de estrés. Mientras que la productividad y autoliderazgo se impactan de manera positiva (Galanti, 2021). |
| 2021, España | Efectos del teletrabajo sobre el bienestar de los trabajadores | Datos de publicaciones existentes | Explica la ambigüedad que hay entre las ventajas y desventajas del trabajo remoto, pero resalta que los investigadores insisten en la necesidad de estrategias para asegurar el bienestar en los teletrabajadores. (Ledesma, 2021). |
| 2021, Estados Unidos de América | Impacts of working from home during COVID-19 pandemic on physical and mental Well-being of office workstation | 988 teletrabajadores | Disminución en el bienestar físico y mental asociado al sedentarismo, la alimentación, la carencia de comunicación, las distracciones, las horas de trabajo y los espacios designados para trabajar (Xiao et al., 2012). |
| 2020, Costa Rica | Actividad física y tiempos de comida en teletrabajadores y trabajadores presenciales de una universidad estatal de Costa Rica. | 241 teletrabajadores | Los trabajadores presenciales son más activos y cumplen mejor los horarios de comida establecidos, a diferencia de los teletrabajadores con riesgos asociados a su salud física: obesidad, enfermedades cardiovasculares (Arce, 2020). |
| 2020, Arabia Saudita | Impact of COVID-19 quarantine on low back pain intensity, prevalence, and associated risk factors among adult citizens residing in Riyadh (Saudi Arabia). | 463 adultos | Describe el aumento de lumbalgias, después de la cuarentena. Entre las causas; sobrepeso, estrés, insuficiente actividad física y teletrabajo (Peter Šagát, 2020). |

Fuente: Elaboración propia (julio, 2023).

En una revisión sistemática, el teletrabajo no escapa de la contrariedad en términos de bienestar y salud. No todo tiene una connotación negativa; por el contrario, representa un beneficio importante en muchos aspectos de la vida, tanto personal como profesional del empleado y empleador. Pero sí representa una gran área de oportunidad en los riesgos psicosociales y ergonómicos.

Delimitación del tema

El aporte de la investigadora está basado en datos aportados por la compañía, en distintas reuniones basadas en encuestas a los empleados de la empresa Accenture CR, y otros artículos de estudios sobre las afectaciones sociales, físicas y profesionales que afrontan los empleados en la modalidad virtual.

El primer argumento del tema contempla las consecuencias actuales del teletrabajo en la sociedad, donde no solo se observa un impacto a nivel psicosocial, sino también en la salud física de los colaboradores, asociado a un cambio en la organización cultural, particularmente en las ideologías y valores de los colaboradores, lo que resulta en la necesidad de este análisis.

El segundo es la propuesta de un plan para mitigar las consecuencias y riesgos que se enfrentan al trabajar desde casa, proyecto que se desarrollará basada en la metodología del Project Management Institute (PMI), fundamentada en la guía Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide).

Aporte de la investigadora

El aporte de la investigadora está basado en datos aportados por la compañía, en distintas reuniones basadas en encuestas a los empleados de la empresa Accenture CR, y otros artículos de estudios sobre las afectaciones que afrontan los empleados en la modalidad virtual.

El primer argumento del tema contempla las consecuencias actuales del teletrabajo en la sociedad, donde se observa no solo un deterioro a nivel psicosocial, sino también en la salud física de los colaboradores.

El segundo es la propuesta de un plan para mitigar las consecuencias y riesgos que se enfrentan al trabajar desde casa, proyecto que se desarrollará con base en la metodología del Project Management Institute (PMI), fundamentada en la guía Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide).

Objeto de estudio

Esta investigación se sustenta en las consecuencias e impactos a nivel social, físico y profesional que enfrentan, en la actualidad, los empleados en modalidad virtual de la empresa

Accenture Costa Rica. Al tener mayor comprensión de las repercusiones en los comportamientos o consecuencias sociales y los efectos adversos en la salud, y al conocer las necesidades e intereses de la población laboral, y desde la perspectiva del manejo de proyectos, se plantea una propuesta para incentivar a los colaboradores por medio de distintas campañas, para tomar conciencia y ejecutar actividades que promueven un equilibrio entre la vida laboral y personal.

Sujeto de estudio

Accenture es una multinacional dedicada a consultoría estratégica, servicios tecnológicos y de externalización. Accenture Costa Rica es específicamente el sujeto final de este estudio, ya que, a pesar de que no representa población laboral total en modalidad virtual, actúa como muestra principal, para efectos de este análisis. Es el sujeto final de interés para la ejecución del plan para el fomento de una vida balanceada.

Delimitación espacial

El presente análisis, diagnóstico y plan de mejoramiento se lleva a cabo en la empresa Accenture Costa Rica. Accenture cuenta con dos oficinas en Costa Rica, ambas en Heredia; la primera se ubica en Plaza Bratsi y la otra en Real Cariari.

Delimitación temporal

El periodo del análisis está ubicado entre 2019-2022, espacio en el que se enfrenta un completo cambio en las condiciones de trabajo, pasando a una modalidad más inclinada a la virtualidad. Desde el 2006 se han impulsado programas para lograr que la mayoría de las industrias se adapten, pero la pandemia del COVID-19 precipitó los tiempos de adaptación y desarrollo de herramientas para ejecutar esta expansión.

La propuesta se diseña e implementa durante el tercer trimestre del 2023, como un proyecto que busca establecer parámetros claros para mejorar la salud mental y física, promover una mejora en el ambiente laboral, para el balance de vida de los colaboradores.

Planteamiento del problema

El problema se refiere a aquello que tiene que ser resuelto; si no existe la posibilidad de solucionarlo, no existe un problema. Dicho esto, haciendo un análisis del problema que debe ser resuelto, corresponde específicamente a la siguiente pregunta:

- **¿Cuáles son los impactos o desafíos que enfrentan los empleados de Accenture Costa Rica, a causa de la modalidad virtual, tomando en cuenta el periodo comprendido entre el 2019-2022?**

Como resultado de la premura y poca anticipación durante el aislamiento ocasionado por la pandemia del COVID-19, las empresas tuvieron que cambiar su modelo operativo precipitadamente. Debido a esto, millones de empleados a nivel mundial tuvieron que adaptar sus hogares, avivando el debate sobre el impacto social y estilo de vida.

Muchos puestos han desaparecido, otros se han transformado, el mundo laboral se ha diversificado, las personas se han vuelto más resilientes al cambio, el incremento y el desarrollo de canales digitales promueven posiciones y carreras con más enfoque digital, puestos que permiten realizar las funciones diarias en la comodidad del hogar.

Por su parte, los efectos adversos en la sociedad actual, estilo de vida, comportamientos, impactando su bienestar integral (psicosocial, físico y profesional), también han sido tema de análisis y debate.

De manera que este análisis debe conllevar un estudio paralelo a la resolución, que sería el plan de mejora para promover y motivar a los empleados de Accenture Costa Rica a buscar, dependiendo de sus intereses, un balance entre la vida laboral, sus proyectos profesionales vs. personales, logrando así la salud y el bienestar integral.

Y eso lleva a una segunda interrogante de este planeamiento de problema. que sería:

- **¿Cuáles son los intereses o motivaciones que mueven a la población laboral de Accenture CR para poder, así, por medio de la metodología del PMI, plantear un plan de mejora para el fomento de una vida balanceada?**

Sistematización del problema

Sistematizar un problema es descomponer el problema formulado, ya sea en preguntas o subproblemas, para poder guiarse en la formulación de los objetivos específicos

que se pretenden en la investigación, como el análisis para la solución y los resultados que se esperan de ella.

La primera pregunta se enfoca en la identificación de la población en estudio. La segmentación de mercado consiste en agrupar personas con características o intereses similares. De acuerdo con Yanaze (2011), Kotler (1998), Cobra (1997), Kotler y Armstrong (1998), los principales criterios de segmentación son: geográfica, demográfica, psicográfica y comportamental (Ciribeli y Miquelito, 2014b).

En esta perspectiva, el presente trabajo tiene como uno de sus objetivos identificar y analizar las características del criterio de segmentación de mercado a través de psicográficos.

- **¿Cuál es el perfil sociodemográfico de los funcionarios de la empresa Accenture Costa Rica?**

El propósito de la siguiente pregunta es analizar los retos que enfrentan los trabajadores desde una perspectiva de las causas, que se pueden dividir en las consecuencias reflejadas en los trabajadores, desde un enfoque comparativo entre las ventajas y desventajas de este.

- **¿Cuáles son los retos sociales que enfrentan los empleados en modalidad virtual?**

La pregunta a continuación servirá como guía en el desarrollo y análisis del segundo objetivo de esta investigación, donde se pretenden analizar las repercusiones en la salud emocional y física de los teletrabajadores. Si bien el teletrabajo ha representado una oportunidad en el ámbito personal de ellos, permitiéndoles pasar más tiempo en sus hogares con sus familiares, ahorrar dinero en viáticos, menos estrés en carretera, entre otros beneficios. También ha representado un impacto negativo en la salud mental y física, donde aspectos como las limitaciones en infraestructura adecuada, extensión en las jornadas laborales, falta de apoyo organizacional, sensación de soledad, entre otros, reflejan las dificultades que enfrentan los trabajadores en modalidad virtual.

- **¿Cuáles son las causas que enfrentan los empleados en modalidad virtual en referencia a su salud emocional y física?**

La cuarta pregunta pretende evaluar los retos, causas, beneficios y efectos del teletrabajo, para lograr una conciliación entre la vida laboral y personal, para poder crear una propuesta de valor, donde los motores motivacionales sean los protagonistas de las mejoras que se pretendan proponer.

- **¿Qué iniciativas, basadas en las motivaciones de la población general de Accenture CR, se deben incluir en el plan de mejora, para poder garantizar a los colaboradores una vida balanceada?**

La última pregunta ayudará a establecer los beneficios reflejados a nivel corporativo, por medio de una evaluación a nivel de comportamiento organizacional, clima y cultura organizacional, para lograr un sentido de pertenencia y compromiso para el bienestar común.

- **¿Qué beneficios a nivel corporativo se esperan obtener a partir de la implementación de este plan por ejecutarse, basado en la metodología?**

Planteamiento de la hipótesis

Con los conocimientos de la autora organizados y sistematizados, se puede pasar a formular la hipótesis, que no es más que la relación de dos o más variables para explicar y predecir si la meta es alcanzable.

El objetivo de este planteamiento tiene la finalidad de explicar los hechos conocidos y pronosticar los desconocidos.

Para efectos de este estudio se consideran tres tipos: hipótesis principal, la alternativa y la nula.

- **H1:** Hipótesis principal o de investigación, basada en lo que realmente se quiere comprobar.

Existe la necesidad de un plan de mejora para los empleados en modalidad virtual, de la empresa Accenture CR, para impulsar el equilibrio de una vida balanceada entre su desarrollo profesional y personal.

- **HO:** Hipótesis nula, es la negación de la hipótesis de investigación. Su utilidad consiste en verificar si dicha investigación se puede realizar.

No se comprueba la necesidad de un plan de mejora para los empleados en modalidad virtual, de la empresa Accenture CR, para impulsar el equilibrio de una vida balanceada entre su desarrollo profesional y personal.

- **H2:** Hipótesis alternativa, consiste en proponer otra solución al problema que no sea contradictoria con el marco teórico.

Las hipótesis nula y alternativa complementan la hipótesis de investigación.

Existe la necesidad de un plan de mejora para los empleados en modalidad virtual, de la empresa Accenture CR, pero se recomienda una combinación de modalidad híbrida.

Objetivos

Objetivos generales

La realización de este análisis pretende analizar el impacto de las posibles repercusiones que ha representado el teletrabajo, en la actualidad, en los empleados de la empresa Accenture Costa Rica, con la intención de evaluar la intención de generar herramientas de mejoramientos para ellos mismos.

- **Analizar el impacto social del trabajo remoto en los empleados de Accenture Costa Rica, por medio del estudio de los actuales retos que enfrentan los teletrabajadores, para poder determinar posibles efectos presentes durante el periodo comprendido entre 2019-2022.**

Con el segundo objetivo, se espera lograr un programa elaborado con base en la metodología de PMBOK, para lograr un balance entre la vida personal y el entorno laboral, para que toda persona genere un balance entre estos dos ámbitos, esenciales en la estabilidad integral de los trabajadores.

- **Elaborar una propuesta de un programa de integración social, por medio de la integración de programas que fomenten un balance entre la vida laboral y personal, para incrementar el sentido de pertenencia y bienestar entre los empleados de Accenture Costa Rica con base en la metodología del PMI (Project Management Institute), para el año 2023.**

Objetivos específicos

A partir de los objetivos generales antes especificados, se desgranaron cinco objetivos específicos para este proyecto de investigación.

En el primero se espera reconocer las características de la población de Accenture CR, que actualmente se encuentra en modalidad de teletrabajo.

- **Identificar el perfil sociodemográfico de los funcionarios de la empresa Accenture Costa Rica por medio del estudio de la población en teletrabajo para poder determinar los desafíos que enfrentan.**

Con el segundo objetivo, se pretende establecer la problemática o desafíos actuales que generan un impacto significativo en los trabajadores en la modalidad virtual de la empresa Accenture CR.

- **Establecer los retos sociales, con base en el análisis de aspectos internos del lugar de trabajo, como la nueva dinámica en el hogar, las relaciones sociales y el sentido de pertenencias, para determinar los obstáculos que afrontan los colaboradores con las condiciones actuales bajo la modalidad virtual de la empresa Accenture Costa Rica.**

El tercer objetivo procura analizar la relación bidireccional y compleja que existe entre el bienestar físico y mental, directamente asociado a las causas del teletrabajo.

- **Analizar la salud mental y física de los colaboradores de la empresa, con base en las causas del trabajo remoto como resultado de la encuesta anual de satisfacción interna, para poder determinar si existe un impacto.**

Con el cuarto objetivo se espera identificar los factores motivacionales de los empleados de Accenture CR, con el fin de crear un sentido de propósito y pertenencia que están ligados a la aspiración de superación profesional y personal, la cual concluirá en mejores resultados en el bienestar y, por ende, mayor productividad laboral.

- **Identificar los motores motivacionales que impulsan a la población laboral de los colaboradores de Accenture CR, por medio del estudio generacional, para poder desarrollar herramientas que cumplan con los intereses y necesidades de todos los teletrabajadores.**

Por último, el quinto objetivo se enfoca en el alcance del proyecto a nivel organizacional, es decir, hasta donde se puede llegar como plan de mejora, así como evaluar los resultados traducidos en el impacto positivo que este puede causar entre los empleados.

- **Reconocer el alcance y los beneficios del proyecto a nivel corporativo, utilizando la metodología del PMI, para el mejoramiento del clima y cultura organizacional, las relaciones interpersonales y lograr así un incremento en el sentido de pertenencia y propósito entre todos los empleados trabajando bajo la modalidad virtual.**

Justificación

La justificación de cualquier investigación es importante para establecer la importancia y necesidad de la realización de esta.

Se abarcará la justificación práctica, ya que se van a resolver problemas reales que afronta la población laboral en modalidad virtual, promoviendo diferentes actividades o iniciativas para los empleados de Accenture CR. Y se acentuará también la metodología teórica, porque se pretende demostrar la necesidad de un plan para el mejoramiento de una vida balanceada entre el trabajo y su vida personal.

Justificación práctica

La ausencia de un programa de integración, donde se promuevan los intereses y motivaciones de los empleados en la empresa, ha promovido la falta de compromiso y pertenencia entre los colaboradores. Por ello la importancia de la implementación de este programa de mejora centralizada en los teletrabajadores.

Este proyecto pretende mejorar la cultura organizacional y promover los valores de la empresa.

Entre los beneficios están:

- Generar una satisfacción de las necesidades individuales.
- Establecer vínculos entre los colaboradores.
- Promover las relaciones interpersonales.
- Motivar la autorrealización individual.
- Equilibrar los valores personales con los de la empresa.

Justificación metodológica

Para efectos de desarrollo de la investigación, se utilizan datos de encuestas de satisfacción de la empresa, además de datos de estudios similares de fuentes de internet, con la finalidad de mostrar los resultados obtenidos a lo largo de la investigación.

La parte metodológica de este estudio se basa en la guía PMBOK del Project Management Institute (PMI).

Justificación teórica

Este tipo de justificación se sustenta en la guía PMBOK del PMI, además de estudios y análisis similares recopiladas a través de fuentes de internet, y por medio de la encuesta anual de satisfacción de la empresa.

Con base en el impacto social en términos de los efectos mentales, físicos y profesionales a causa del teletrabajo, se pretende demostrar las consecuencias reflejadas en los cambios observados en la cultura organizacional y en la salud de los colaboradores.

Adicionalmente, con el propósito de fomentar y sustentar la investigación, se sientan las bases sobre conceptos en torno a la gestión de proyectos. De este modo, se pretende generar una concientización sobre los efectos, y generar un mejoramiento en el balance de vida de los colaboradores de Accenture Costa Rica.

Alcances y limitaciones

Alcances

De acuerdo con el PMBOK, el alcance incluye los procesos necesarios para garantizar el éxito del proyecto.

- **Proceso constructivo:** la base del análisis se cimienta en el impacto social, mental y profesional de los empleados de Accenture CR.
- **Proceso de investigación:** con fines investigativos, las encuestas y los estudios externos, realizados entre 2019-2023, se tomarán en cuenta para apoyar la presente investigación.
- **Plan de mejora:** el plan de mejoramiento en la calidad de vida para los empleados de Accenture CR se basará en la metodología de gestión de proyectos del Project Management Institute.

- **Departamentos involucrados:** los departamentos involucrados en el plan son decisión exclusiva de cada línea de negocio; este plan se presenta como una opción para mejorar el balance entre la vida laboral y la vida personal.
- **Alcance del plan:** el entregable final va a ser el plan, mas no la ejecución de este. La ejecución será responsabilidad de cada equipo de trabajo, quien quiera adoptarlo para su línea de negocio.
- **Herramientas y técnicas:** el plan contará con varios pilares de apoyo; es decisión de cada departamento la de los pilares en los que quieran participar los empleados.

Limitaciones

Algunas limitaciones, que se podrían enfrentar durante el análisis de la investigación y planificación de la propuesta de mejoramiento, son:

Limitaciones de participantes: la falta de compromiso por parte de los participantes ya sea por la falta de interés o carencia de compromiso, que la misma virtualización ha causado en los diferentes grupos empresariales.

Proceso de control: el seguimiento y control será exclusivamente responsabilidad del liderazgo y del líder de comunicación de los equipos participantes.

Tiempo: en los atrasos, en términos de tiempo, por limitantes en tiempos dedicados a iniciativas internas, por políticas de la compañía, debe haber un 20% del tiempo dedicado a iniciativas, pero la realidad no proyecta un cumplimiento en este porcentaje.

CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Marco Situacional: PESTEL

En esta sección, se analizará el contexto histórico y el entorno donde se desarrolla la investigación, en función de datos existentes, con el fin de estudiar las repercusiones que enfrentan los trabajadores tanto a nivel país como interno. Este análisis nace a raíz de una necesidad observada en la empresa Accenture CR, derivado de la observación y estudio del clima organizacional, tras la implementación del teletrabajo y la correlación con el bienestar y estabilidad social.

Conocer tanto factores externos del país como internos de la empresa para la cual se lleva a cabo este estudio, su visión, misión y propósito, aportará contexto para el análisis de su filosofía organizacional a nivel país. Es el aporte que contribuirá en el establecimiento de la importancia del bienestar integral de sus colaboradores, del análisis de la causa raíz de las posibles consecuencias y efectos que enfrentan los teletrabajadores, y de la necesidad de desarrollar un plan en pro del mejoramiento de las condiciones del empleado.

Contextualización

Como resultado de la premura y poca anticipación durante el aislamiento ocasionado por la pandemia del COVID-19, las empresas tuvieron que cambiar su modelo operativo precipitadamente. Debido a esto millones de empleados, a nivel mundial tuvieron que adaptar sus hogares, avivando el debate sobre el impacto social y estilo de vida.

Muchos puestos han desaparecido, otros se han transformado, el mundo laboral se ha diversificado, las personas se han vuelto más resilientes al cambio, el incremento y desarrollo de canales digitales promueven posiciones y carreras con más enfoque digital, puestos que permiten realizar las funciones diarias en la comodidad del hogar.

Por su parte, los efectos adversos en la sociedad actual, estilo de vida, comportamientos, impactando su bienestar integral (psicosocial, físico y profesional) también han sido tema de análisis y debate.

El análisis situacional, para efectos de este análisis, se desarrollará por medio de la herramienta PESTEL, donde se pretende incluir:

Figura N° 1.
PESTEL



Fuente: Elaboración propia (agosto, 2023).

Factores Políticos

Entre los factores políticos externos de Costa Rica están:

- Posee una República Democrática.
- Constitución de 1949.
- El sufragio se emite de forma directa, secreta y universal.
- El Gobierno está compuesto por tres poderes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial.
- En beneficio de las clases trabajadoras se crea el Código de trabajo (MTSS, 1943).

A nivel interno, Accenture cuenta con fuertes políticas internas, que determinan la cultura empresarial e interfieren en el clima organizacional de la empresa. Algunos ejemplos:

- Procesos de amonestación.
- Procesos de manejo de aplicaciones.
- Políticas de desarrollo de carrera.
- Incapacidades, vacaciones y permisos.
- Política de ética y cumplimiento.

El país cuenta con una estabilidad bastante robusta a nivel político, con pocos conflictos.

Factores Económicos

- Ciclo económico empresarial

Accenture es parte de las trasnacionales que han tomado presencia en los últimos años. Ninguno de sus edificios se encuentra bajo el régimen de zona franca, lo que le genera al país una importante suma en la recolección de impuestos.

- Producto Interno Bruto (PIB)

Luego de cuatro décadas, el PIB se recuperó en un 7,8%, en 2021, ayudando consecuentemente a una reducción de un 14,3% en la tasa de pobreza. No obstante, debido a los altos precios y la difícil situación actual del país, se espera que el crecimiento de 2022 (4,3%) se reduzca a un 2,7%, con una esperanza para el 2014 de un crecimiento del 3,1%.

- Tipos de cambio monetario externo

Un tipo de cambio estable y fuerte permite la expansión económica y favorece el desarrollo del país. Actualmente, ha representado un desafío a causa de la tendencia a la baja en los últimos años. Como explica el economista del Observatorio Económico y Social (OES), Fernando Rodríguez:

(...) se ha insistido mucho en qué se ha acumulado una reevaluación importante, pues se compara el valor del dólar hoy con el que alcanzó a mediados del 2022, no obstante, hay que señalar algo que pocas veces se dice y es que el valor del tipo de cambio alcanzado en julio de 2022 se produjo a raíz de varios desequilibrios que se fueron acumulando más o menos a lo largo de 2 años y medio. (Álvarez, 2013, pp. 1-3)

- Tipos de cambio monetario interno Accenture, al pagar en dólares a sus colaboradores y proveedores, se ve altamente impactada con el tipo de cambio, suspendiendo planes de expansión y contratación, donde la empresa ha tenido que reducir gastos. Accenture Costa Rica está en conversaciones con bancos nacionales, para mitigar el impacto hacia los colaboradores en cuanto al tipo de cambio, por el momento hay un banco interesado en colaborar con la empresa, por medio de una iniciativa en la que se considere pagar un porcentaje en colones en las planillas de los empleados.

Factores Sociales

A nivel país:

- Además de la generación importante de empleos, las trasnacionales han promovido el desarrollo social en términos de educación, instando a las

nuevas generaciones a prepararse académicamente a un mundo de nuevas oportunidades.

- Como antes se menciona, en los factores económicos la inestabilidad de los últimos meses del dólar genera repercusiones globales, primero la pandemia, luego el aumento en los costos y la guerra de Ucrania han impactado consecuentemente a la sociedad en su estilo y calidad de vida, donde los precios de combustibles, alimentos y fertilizantes han alcanzado un alza sin precedentes.
- Programas sociales en Costa Rica:

Figura N° 2.

Ejemplo de Programas Sociales en Costa Rica



Fuente: Elaboración propia (julio, 2023); Instituto Costarricense de Turismo (2023, pp. 4-5).

A nivel empresa:

- Accenture forma parte de las empresas con afectación en su población laboral, teniendo que tomar medidas determinantes en cuanto a la reducción de planilla, aunándose al 18% de las empresas que han tenido que despedir trabajadores (Álvarez, 2013, p. 8), lo que ha generado un grado de incertidumbre y angustia entre los colaboradores de la empresa.

- Accenture enfoca su generación de valor en el recurso humano; cuenta con muchos programas sociales, en los cuales se destacan:
 - Programa de Beneficios

Figura N° 3.
Programa de beneficios internos 2023



Fuente: Elaboración propia (julio, 2023); KIM (2013, p. 5).

Figura N° 4.
Programas de responsabilidad social 2023



Fuente: Elaboración propia (julio, 2023); KIM (2013, p. 11).

Factores Tecnológicos

Hoy día son los factores más cambiantes de todos; la tecnología avanza a pasos agigantados, y se tiene que estar preparado para enfrentar los retos que esto conlleva.

- Tasa de obsolescencia

Se refiere al fin o reducción de la vida útil de los equipos, máquinas o dispositivos, vida que en la actualidad se reduce a un año; es decir, a causa de los avances tecnológicos, las empresas se ven en la necesidad de adoptar las nuevas y más recientes tecnologías para satisfacer las necesidades de sus clientes y colaboradores; por ende, los gastos en las “antiguas” tecnologías, como por ejemplo gastos en licencias de software y equipos en general, representan un impacto corporativo en términos de costos operativos.

- Acceso a las herramientas tecnológicas

Los servicios de Accenture se basan en proveer soluciones tecnológicas, de manera que parte esencial en el soporte es contar con las herramientas necesarias tanto para el desarrollo de las responsabilidades contractuales, como también contar con el conocimiento necesario para ofrecer servicios de innovación, proveyendo a los clientes de todas las

herramientas necesarias para satisfacer sus necesidades. Business Transformation es el departamento que se encarga exclusivamente de cubrir estas oportunidades, implementando el uso de herramientas innovadoras.

Factores Ecológicos

Costa Rica es reconocido a nivel internacional por sus prácticas de responsabilidad ecológica. El país ha sido el único país tropical del mundo en lograr la reversión de la deforestación, el programa pionero de Pagos por Servicios Ambientales (PSA) ha tenido éxito en la promoción de la conservación de los bosques (Banco Mundial, 2023, p. 2).

- Marca País

En el 2016, se hace pública la certificación del Instituto Nacional de Turismo (ICT), Esencial Costa Rica. Sus dos criterios son el posicionamiento país y la competitividad país; las marcas país se enfocan generalmente en el crecimiento económico, pero Esencial Costa Rica es la única marca país verde del mundo, esto gracias a la biodiversidad, preservación y desarrollo sostenible (Esencial Costa Rica, s.f.).

- Reciclaje y gestión de residuos

A causa de la creciente contaminación ambiental, obliga a las empresas a contar con planes para el correcto desecho de los activos obsoletos y desechos en general. Accenture cuenta con instalaciones de reciclaje.

- Programas de sostenibilidad a nivel país

Figura N° 5.
Programas de sostenibilidad



Fuente: Elaboración propia (julio, 2023); Instituto Costarricense de Turismo (2023, pp. 1-2).

- El teletrabajo como impulsor en la sostenibilidad

El consumo en energías y combustibles fósiles debido a la movilidad: el tráfico es uno de los mayores emisores de CO₂ a la atmósfera, impactando negativamente el cambio climático; por consiguiente, hay afectaciones ambientales y de salud (Villalunga, 2021, p. 6).

Legal

- Normativa en Costa Rica

En septiembre de 2019, se crea, en Costa Rica, la Ley N.º 9738, con el fin de proteger a los trabajadores en la modalidad de teletrabajo.

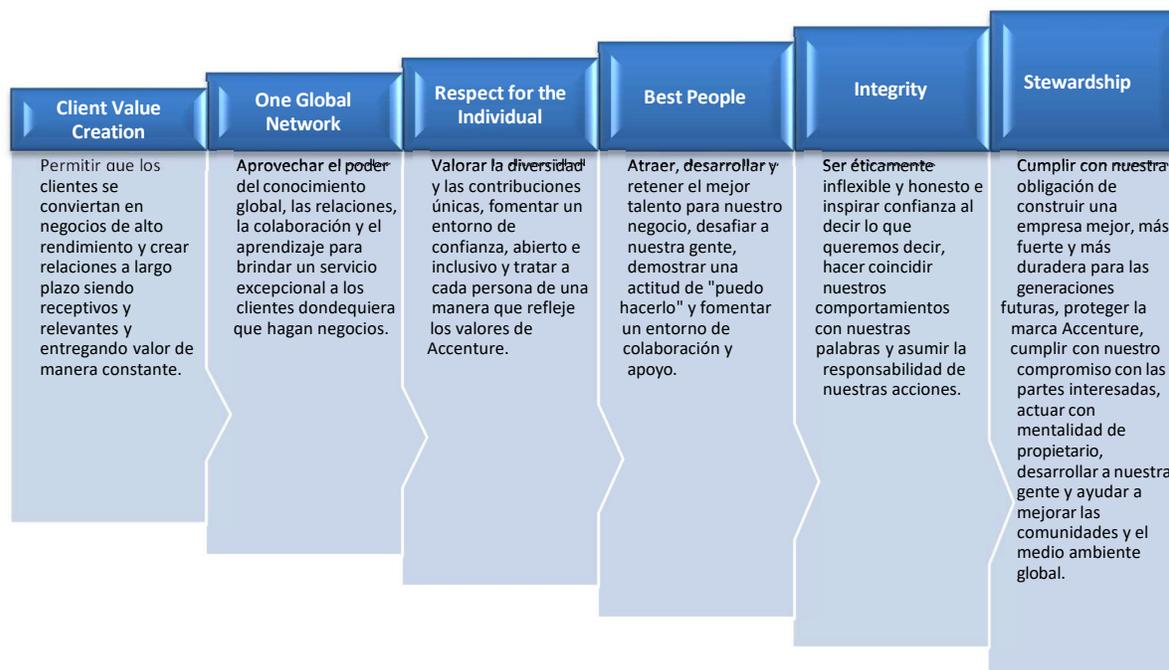
Antes de la pandemia, solo un 0,54% (11 878 personas), del sector público y privado, de trabajadores, contaban con esta modalidad. Para marzo de 2020 casi 15 000 empleados estaban desempeñando sus funciones laborales desde casa, con grandes beneficios, como el ahorro de recursos, reducción de estrés por motivos de movilidad, reducción en la contaminación, aumento de productividad y satisfacción laboral, entre otros.

La ley contempla cinco aspectos clave:

1. Debe ser un acuerdo mutuo y se puede definir desde el principio o después, y del mismo modo puede ser revocado en cualquier momento.
2. El trabajo puede ser flexible, pero siempre en cumplimiento de las 48 horas semanales.
3. El contrato debe incluir las labores, obligaciones, derechos y responsabilidades.
4. Los empleadores deben proveer las herramientas necesarias para que el trabajador cumpla sus funciones de manera efectiva.
5. El seguro debe mantenerse igual, y sus derechos a la atención médica.
 - Normativa Interna

Core Values, que son directrices internas que dan forma a la cultura y definen el carácter de nuestra empresa. Se viven los valores fundamentales a través de comportamientos individuales. Sirven como base en la forma en que actuamos y tomamos decisiones. (Accenture, 2023)

Figura N° 6.
Accenture Core Values



Fuente: Elaboración propia (julio, 2023); (Accenture, 2023)

- Código de ética y conducta

Se basa en una serie de códigos que interfieren en la conducta y comportamientos que se espera de los colaboradores.

Los pilares que integran al código de ética y conducta:

Figura N° 7.

Accenture Código de ética y conducta

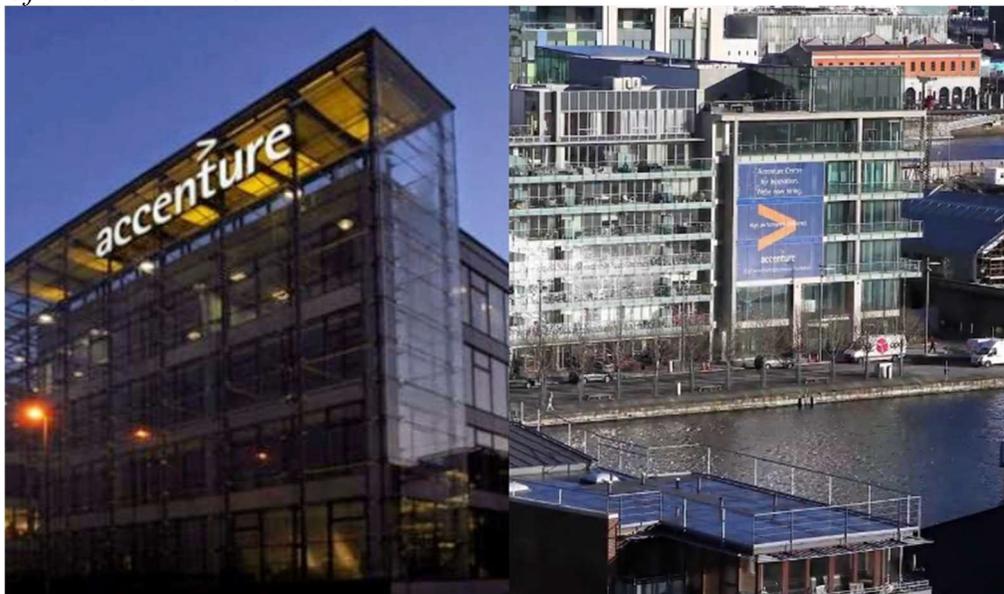


Fuente: Elaboración propia (julio, 2023); (Accenture, 2023)

Lugar donde se realiza la investigación

Accenture es una multinacional que cuenta con 738 000 colaboradores a nivel global, con una cobertura de más de 200 oficinas, dando servicio a 49 países. Tiene una cartera de 7000 clientes en 120 países. Su sede principal se encuentra en Dublín, Irlanda, fundada en 1989. Inició como una consultoría contable llamada Arthur Andersen and Andersen. En 1989, los miembros de la consultora Arthur Andersen and Andersen se separaron, y en el 2001, Andersen adoptó su nuevo nombre: "Accenture".

Figura N° 8.
Oficinas Centrales de Accenture



Fuente: Corporate Headquarter (Accenture, 2023)

Accenture trabaja con 89 de las 100 compañías del Fortune Global 100. En 2022, por vigésima vez consecutiva se incluye a Accenture en la lista de las “Empresas más admirables del mundo” (Accenture, s.f., pág. 1).

Entre los servicios que la empresa provee son: desarrollo de aplicaciones, transformación de cadena de suministros, innovación e implementación de inteligencia artificial, servicios de mercadeo digital, virtualización, seguridad cibernética, consulta financiera, estrategia empresarial, entre otros; distribuidos en cuatro organizaciones que son Estrategia y Consultoría, Accenture Song, Tecnología y Operaciones. Sus clientes se distribuyen en todo tipo de industrias desde hoteles, transportes, recursos naturales, seguros, energía, salud, banca, sector público.

Julie Sweet es presidenta y directora ejecutiva de Accenture. Se convirtió en directora ejecutiva en septiembre de 2019, y asumió el cargo adicional de presidenta en septiembre de 2021. Antes de eso, fue consejera general, secretaria y directora de cumplimiento de Accenture durante cinco años. Antes de unirse a Accenture en el 2010, Sweet fue socia durante 10 años en el bufete de abogados Cravath, Swaine & Moore LLP.

Sweet es miembro de la Junta de Síndicos del Foro Económico Mundial. Además, es presidenta de la junta directiva de Catalyst, y es miembro de la junta directiva del Centro de Estudios Estratégicos e Internacionales y de la Fundación Marriott para Personas con Discapacidades: Puentes de la Escuela al Trabajo. También ha sido reconocida como una de las mujeres de negocios más poderosas de Fortune, y por Forbes como una de las 100 mujeres más poderosas del mundo.

Figura N° 9.

Julie Sweet, Accenture CEO



Fuente: CEO Magazine (Horswill, 2019).

Accenture, desde sus inicios, se ha caracterizado por ser una empresa líder en calidad y responsabilidad empresarial, pero desde que Sweet se convierte en CEO, los valores empiezan a centralizarse en el empleado. Su visión se basa en la teoría de que si los colaboradores están a gusto en su lugar de trabajo generará valor a sus clientes, actuando con respeto e integridad, con quienes le rodean.

Por esta razón, la empresa en general invierte en programas o proyectos en pro de mejorar las condiciones sociales de sus colaboradores.

Este estudio se ubica específicamente en y para Accenture CR, y en el país hay en la actualidad una población de 700 colaboradores.

Accenture CR nació a partir de la adquisición de la firma AvVenta Worldwide, proveedor de servicios de producción digital, con sede en Nueva York, que contaba con una oficina en Charleston, Carolina del Sur, y el Centro de Producción Digital en San José, Costa Rica, el cual abrió sus puertas en el 2005. Se especializaba en brindar servicios de producción digital para para más de 130 compañías de Fortune 500, en industrias médicas, alimentos, automotores, cadenas de supermercados. Entre sus clientes estaban: General Motors, Jeep,

Duracell, AT & T, Home Depot, Sony, Apple, Microsoft y Yahoo! El objetivo de la adquisición fue la de ampliar la gama de servicios de marketing que ofrece Accenture y germina luego de que AvVenta CR le gana una licitación muy importante de Microsoft al gigante de Accenture Global; de ahí nació el interés de Accenture por adquirir AvVenta, y en el 2012 se tomó la decisión de vender AvVenta a Accenture (Nación, 2012).

Figura N° 10.

Accenture Heredia, Costa Rica



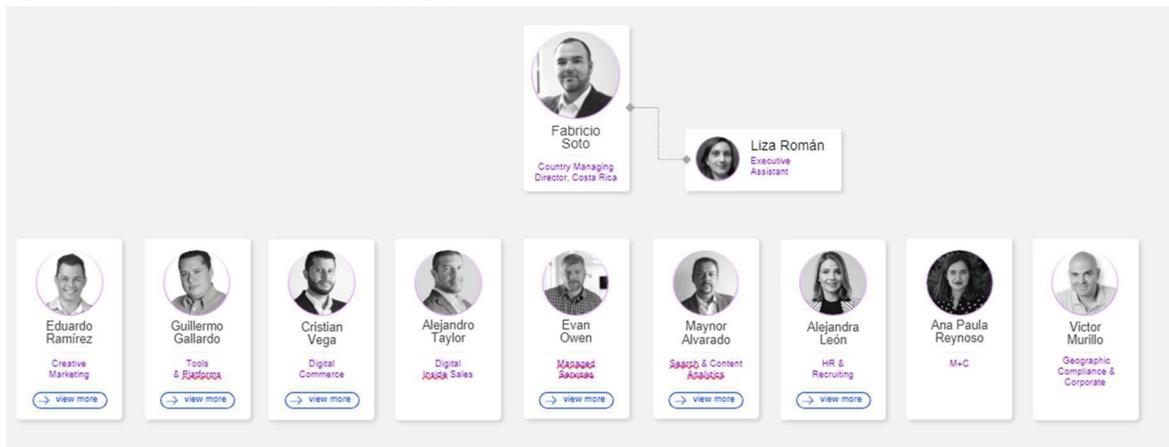
Fuente: Oficinas centrales Costa Rica (Escencial Costa Rica, 2023).

ORGCHART Accenture Costa Rica

El director de área de Costa Rica es Fabricio Soto, quien se ha desempeñado en el puesto en la organización como director desde AvVenta.

Seguidamente, se cuenta con nueve torres de servicios, divididos en: Creative Marketing, Tools and Platforms, Digital Commerce, Digital Inside Sales, Managed Services, Search and Content Analytics, HR and Recruiting, M+C, Geographic Compliance and Corporate.

Figura N° 11.
Accenture Costa Rica ORGCHART



Fuente: Interna, SharePoint corporativo (2013)

A su vez, cada torre se subdivide. En Creative Marketing, por ejemplo, se distribuye en once departamentos. Tools and Platforms consecuentemente cuenta con seis departamentos. Digital Commerce y Managed Services se subdividen en tres departamentos. Strategy and Consulting, conocido también como Search & Content Analytics, cuenta con cuatro departamentos. En Recursos Humanos hay siete departamentos, encargados desde reclutamiento hasta reconocimientos. Y, por último, hay una subdivisión corporativa a cargo de finanzas, mercadeo, ventas, seguridad y seguros.

Marco Conceptual

Historia de las tecnologías de la información y comunicación

El término tecnología está compuesta por dos palabras griegas, que son “teckne”, cuyo significado es técnica, arte y “logia”, que da una traducción de destreza, es decir, es la técnica o destreza de algo o sobre algo.

La tecnología fue definida por primera vez por Jacob Bigelow en 1829 como: “(...) principios y procesos y nomenclaturas de las artes más famosas, particularmente aquellas que involucran aplicaciones a la ciencia, y que pueden ser considerada útiles, promoviendo el beneficio de la sociedad, junto con el momento de aquellos que la persiguen” (Rodríguez, 2017, p. 1).

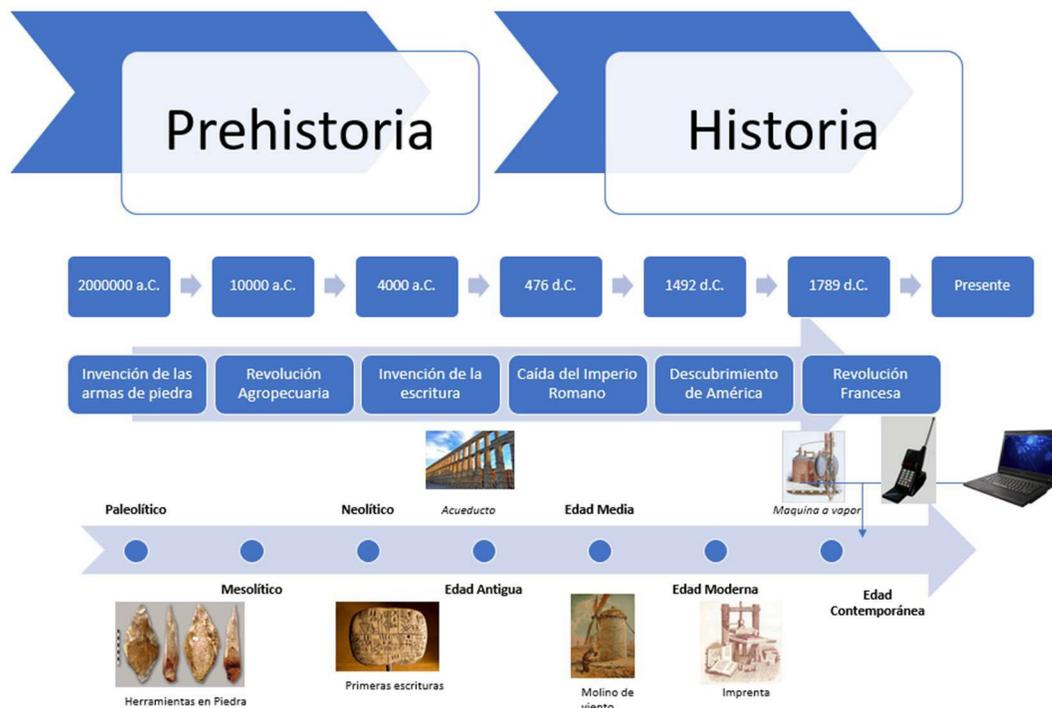
En 1998, Quintanilla la define de la siguiente manera:

(...) se entiende por tecnología el conjunto de conocimientos prácticos y sistemáticos, basados en la ciencia y referidos a la resolución de determinado tipo de problemas prácticos, generalmente relacionados con la producción industrial de bienes y servicios; pero también se usa el mismo término para referirse al conjunto de técnicas creadas a partir de esos conocimientos o al conjunto de artefactos e instrumentos que tecnológicos aparecen en ellas. (Quintanilla, 2017, p. 225)

Se asocia comúnmente la tecnología a computadoras, servidores, teléfonos inteligentes, videojuegos. Maldonado, en su libro “Crítica de la razón informática”, explica que la tecnología parece adjudicarse a los artefactos y sus funciones, generalmente apegados a un discurso comercial que los presenta como soluciones perfectas para una vida más fácil (1998, p. 54).

La primera revolución tecnológica se produjo en la Edad de Piedra, específicamente en el periodo Neolítico (antes del 10 000 – 4 000 a. C.), periodo en el cual los nómadas pasan al sedentarismo y empiezan a aplicar técnicas agrícolas. Anteriormente, en los periodos Paleolítico o Mesolítico (antes del 10 000 a.C.), era difícil que contaran con instrumentos tecnológicos, ya que eran nómadas, de manera que era poco lo que cargaban para poder desplazarse con facilidad. Los materiales que empleaban eran piedras, huesos, fuego; no había medios de transporte o de comunicación y mucho menos una noción de impacto ambiental; a diferencia de periodo Neolítico en el que empezaron a innovar con recipientes, cubiertos, vasijas, arados y herramientas más sofisticadas para la caza.

Figura N° 12.
Infográfico de Historia de la tecnología



Fuente: Elaboración propia, de acuerdo con Hernández (2010, p. 1).

En la Edad Antigua, y marcando una nueva era, se inventa la escritura y acontece un hito significativo en la innovación: la introducción de la piedra natural en las construcciones.

Los griegos deslumbran con sus contribuciones en ingeniería; la creación de ciudades impulsa el crecimiento y con él, el desarrollo del comercio, la necesidad de medios de transporte, y la urgencia en las comunicaciones, es cuando surge el correo. Era necesario crear una simbología que facilitara la comunicación, si bien es cierto ya los chinos y egipcios tenían su propia escritura, por medio de jeroglíficos que representaban palabras completas, pero en este mismo periodo los fenicios les asignan letras a los sonidos, pero solo a las consonantes, más tarde se le agregan en Grecia, tras importar el alfabeto, los sonidos a las vocales y es así como se produce el alfabeto (palabra derivada de alfa y beta) (Marino, 2018).

La escritura fomentó la aparición del papiro o pergamino. Gracias a los nuevos medios de comunicación escrita, hay increíbles avances en construcción, transporte, que conllevan al descubrimiento de los metales y aparecen las máquinas, hoy conocidas como las máquinas simples.

Entre los legados más significativos de la Edad Media en innovación y tecnología están la pólvora, el papel, las gafas y el molino de viento. Es una era donde las máquinas empiezan a desplazar la mano de obra del ser humano (Valdaliso, 2023, p. 1).

La Edad Moderna es uno de los periodos más brillantes de la historia, donde hay necesidad por expansión territorial. Fue el surgimiento de la ciencia, que, de la mano con la tecnología, hicieron que aparecieran inventos como la brújula, el microscopio, la máquina de vapor, la imprenta, la calculadora.

En la Edad Contemporánea se da la era de la transformación, donde las revoluciones industriales pasan desde las maquinarias a vapor, a las máquinas eléctricas y a la revolución electrónica, aparecen los chips que facilitan los días, contenidos en artefactos domésticos, equipos de audio, video, televisión, computadora, innovaciones que modifican la vida, abriendo paso a la globalización que hoy día se ha expandido más rápida y eficazmente gracias a la virtualización (Etecé, 2023).

El teletrabajo

El teletrabajo se origina en los años setenta con Jack Nilles, ingeniero de la NASA, conocido como el padre del teletrabajo, y surge después de la escasez de combustible que se produjo en Estados Unidos de América en 1973. Nilles buscaba optimizar los recursos no renovables, reducir la contaminación, las aglomeraciones y mejorar los problemas de movilidad y transporte. El primer término utilizado fue el de “telecommuting”, término inglés que significa “teledesplazamiento” o “teleconmutación”, y se refiere estrictamente a cambiar el desplazamiento cotidiano y diario al trabajo (el commuting) por las telecomunicaciones (Becker, s.f.).

Figura N° 13.

Jack Nilles, ingeniero de la NASA



Fuente: Teletrabajo blog (Wordpress, 2016).

Claramente no es sino hasta 20 años después que realmente la tecnología dio grandes pasos en cuanto a progresos en tecnología, que realmente se ha disparado esta modalidad. Estados Unidos de América fue pionero en la implementación de esta; al observar este modelo, el resto de las regiones lo empezaron a ejecutar, al ver los diferentes ventajas a nivel corporativo que este aportaba en términos de costos y eficacia y efectividad en las labores diarias.

Pero no fue hasta la pandemia del COVID-19 que el teletrabajo se adaptó a una velocidad sin precedencia, donde las empresas tuvieron que precipitar su ejecución, para poder impedir la irrupción en las operaciones.

Según un artículo publicado en el 2022, por Silva-Porto y Pavón, concluyen: en América Latina y el Caribe se estima que mientras que en el 2019 solamente un 3% de los trabajadores practicaban esa modalidad de teletrabajo, ese número aumentó a entre 10% y 35% durante la pandemia. Y en la medida en la que las empresas del mundo recorren, experimentan y evalúan diferentes caminos en la construcción de nuevas normalidades con esquemas híbridos, se vaticina que prácticas como el trabajo remoto y las reuniones virtuales van a continuar, aunque con menos intensidad que en el pico de la pandemia (Silva-Porto y Pavón, 2022, p. 3).

Si bien es cierto los porcentajes en la cantidad de trabajadores remotos han disminuido, a causa de la desaparición de las restricciones sanitarias, cada día las empresas optan por soluciones más eficientes, invirtiendo en tecnologías que fomenten y faciliten la modalidad de trabajo remoto.

El teletrabajo, según la OIT: se define como el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones -como teléfonos inteligentes, tabletas, computadoras portátiles y de escritorio- para trabajar fuera de las instalaciones del empleador (OIT–Eurofound, 2019). En otras palabras, el teletrabajo conlleva un trabajo realizado con la ayuda de las TIC, fuera de las instalaciones del empleador (OIT, 2020, p. 6).

Tipos de teletrabajo:

- i) **Teletrabajo desde casa:** trabajo que se realiza desde casa 100% del tiempo laboral.

- ii) **Teletrabajo híbrido:** es en el cual los trabajadores asisten ciertos días o horas a la oficina.
- iii) **Teletrabajo de elevada movilidad:** son mayormente los trabajadores que se dedican a ventas, por lo general tienen una oficina, pero la mayor parte del tiempo se encuentran visitando clientes.
- iv) **Teletrabajo nómada:** es el que está en auge en la actualidad incluso muchos países apoyan esta modalidad incluyendo leyes que permiten que los '*nómadas digitales*' puedan desempeñar sus trabajos desde distintos países.
- v) **Teletrabajo en *hotelling*:** son espacios reservados en oficinas de clientes.
- vi) **Teletrabajo *offshore*:** son realizados por trabajadores en distintas regiones con diferentes zonas horarias (Silva-Porto y Pavón, 2022, pp. 9-15).

El teletrabajo ha representado una importante oportunidad en términos empresariales, cambiando las condiciones laborales, reduciendo tiempos y expandiendo fronteras.

Segmentación de mercado, un enfoque sociodemográfico

La segmentación de mercado es el proceso que se lleva a cabo para dividir a un grupo de personas de acuerdo con hábitos, necesidades, su entorno, que comparta cualquier característica que los identifique o asemeje. Kotler y Armstrong (1998), Cobra (1997), Lindon et al. (2000) y Yanaze (2011) concuerdan con cuatro criterios de segmentación que son: geográficos, demográficos, psicográficos y de comportamiento (Ciribeli y Miquelito, 2014, p. 35).

Tabla N° 2.

Criterios de Segmentación

| Criterio de Segmentación | Características | Algunas Variables |
|--------------------------|---|---|
| Geográfico | Basado en el espacio físico y el entorno. Debido a la expansión del Internet y la disponibilidad de los productos online, este ha perdido importancia. | <ul style="list-style-type: none"> • Continente • País • Región • Estado • Clima |
| Demográfico | Detalla aspectos más específicos de la población. | <ul style="list-style-type: none"> • Edad • Género |

| | | |
|---------------------|---|---|
| | Son datos más sencillos de recopilar y analizar. | <ul style="list-style-type: none"> • Estado civil • Ocupación • Orientación sexual • Raza |
| Psicográfico | Es de los más importantes, ya que ayuda a comprender las necesidades, comportamientos y preferencias | <ul style="list-style-type: none"> • Ideales • Creencias • Emociones • Gustos • Preferencias |
| Conductual | Muestra la conducta de los usuarios. Se subdivide en: Ocasión Frecuencia de uso Beneficios buscados Lealtad | <ul style="list-style-type: none"> • Intenciones de búsqueda • Frecuencia de uso • Momentos de compra • Posibilidad de recompras • Nivel de fidelidad • Gasto promedio por compra • Sensibilidad al precio |

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo con Ciribeli y Miquelito (2014b, p. 37).

Para efectos de este trabajo, el enfoque de segmentación está centralizado en los criterios demográficos y psicográficos.

Retos sociales del teletrabajo

Las ventajas que actualmente motivan tanto a las organizaciones como a los trabajadores, para optar por la modalidad de trabajo remoto, son ciertamente una gran oportunidad y aportan beneficios en ambas direcciones, pero no se pueden dejar de lado los retos que esta modalidad representa.

Entre los retos sociales están:

Control, monitoreo y productividad: por parte de los teletrabajadores, es importante el manejo del tiempo y recursos, para poder cumplir con las responsabilidades de su trabajo en las horas previamente acordadas. Por parte del empleador, representa un reto aún mayor, donde su relación se debe basar en la confianza, en la medición de objetivos, que dependen en gran medida del compromiso y la productividad de los colaboradores. Existen varias herramientas que permiten dar seguimiento a las horas en tiempo real invertidas por los empleados, entre ellas se pueden mencionar: Kickidler, Giitic, Monitask, entre otras (Impulsa Popular, s.f., pp. 5-8).

Políticas: el establecimiento de las políticas internas de la compañía representa un reto importante no solo en el establecimiento de las normas, horarios, procedimientos, sino que también la cultura organizacional juega un papel fundamental, donde las políticas establecidas por la empresa deben ser compatibles con los valores y objetivos de ella y de sus colaboradores, otro aspecto asociado a la productividad (Waida, 2021, p. 4).

Tecnológico: entre los retos tecnológicos se encuentran la infraestructura y centralización de esfuerzos, la seguridad en equipos y accesos, la protección y mitigación de riesgos en caso de ataques o desastres naturales, la creación de espacios virtuales que faciliten la accesibilidad y la disponibilidad, las soluciones de comunicación como Microsoft 365 y Cloud (enetic, s.f., pp. 9-16).

Dinámica familiar y desempeño: el teletrabajo les permite, a los trabajadores, tener más tiempo de calidad con sus familias, pero también tiene sus desventajas, especialmente cuando hay niños y si estos son pequeños, quienes requieren más tiempo y atención. Otro factor relacionado con el desempeño en casa es el de los conflictos interfamiliares, pues no es lo mismo tener un conflicto en casa e irse a la oficina que tener el conflicto y permanecer trabajando en el mismo sitio donde se generan discusiones o problemas (Carrasco-Mullins, 2021, p. 5).

Relaciones sociales, aislamiento y sentido de pertenencia: para muchas personas, especialmente las jóvenes, estar en casa no les afecta en términos de relaciones interpersonales, pero hay otras que necesitan de la interacción presencial; aunque los estudios indican que las personas que se mantienen por largos tiempos en aislamiento pueden tener repercusiones en sus habilidades blandas (García, s.f., pp. 5-6).

Impactos en la salud física y mental de los teletrabajadores

Tanto el estrés derivado por el aislamiento, los conflictos entre las labores domésticas y laborales, como la carencia de una estructura adecuada, provocan efectos negativos en la salud, tanto física como mental.

En relación con los efectos vinculados a la salud mental, destacan:

- Alteraciones en el sueño
- Ansiedad
- Angustia

- Depresión

Causas en la salud mental

Aumento de estrés por falta de una infraestructura tecnológica adecuada, que permita al empleado no perder tiempo en fallas técnicas para el continuo funcionamiento de la operación.

Jornadas laborales más amplias, sobrecarga de trabajo y carencia de un establecimiento apropiado de tiempos de descanso y distracción, son otras de las causas de estrés, angustia y ansiedad que viven los individuos en la actualidad. Muchas compañías les ofrecen a sus clientes incluso coberturas más amplias, haciendo que los empleados cubran más horas; incluso en muchas empresas mencionan a los empleados afirmaciones como que deben cubrir nueve horas, y hasta después de la décima se empieza a tomar como hora extra. Por otro lado, se observa la carencia del respeto, tanto de los empleados como de sus subalternos, a espacios destinados a recesos correspondientes, inclusive por ley.

Hay sensación de carencia de apoyo organizacional, creando un ambiente de apatía e insatisfacción.

El sentido de pertenencia y propósito se han perdido con la virtualización; no es lo mismo tener de frente a los colaboradores, supervisores, en un lugar donde se puede compartir desde un café hasta proyectos, iniciativas; el empleado se ha vuelto más individualista y menos colaborador, e incluso conformista (OIT–Eurofound, 2019, pp. 21-22).

Otra causa del estrés, que también implica repercusiones en términos psicosomáticos, es la carencia de espacios delimitados exclusivamente para la ejecución de las tareas.

Al desdibujarse un espacio delimitado exclusivo laboral y personal, se generan desbalances entre tiempos de descanso, empleo y de ocio, que conllevan al estrés crónico y a la fatiga.

La enfermedad de la excelencia es otro fenómeno que ha aumentado el sufrimiento laboral, con alto desgaste emocional y cognitivo para los trabajadores.

La enfermedad de la excelencia se ha derivado de la nueva organización de teletrabajo como empresa unipersonal, caracterizada por la profundización de la individualidad de las

relaciones laborales y amplifica la competencia entre compañeros. Las formas actuales de evaluación son más individuales, debido a la exigencia en la productividad.

El tecnoestrés es otro padecimiento derivado de la intensificación del uso de tecnologías, provocando cambios conductuales, afectivos y psicosociales.

El tecnoestrés es el impacto negativo de actitudes, pensamientos, comportamientos o fisiología corporal causada directa o indirectamente por la tecnología.

A nivel psicosocial, el aislamiento que conlleva la modalidad de trabajo remoto está cambiando los comportamientos, adueñándose de un sentido de soledad, apatía, intolerancia, cualidades que caracterizan a los seres humanos como sociedad.

Como bien explica Durkheim en su libro “The division of labor in society”, los individuos son independientes y se desarrollan por separado; esto evita unir esfuerzos y vivir en colectivo, y este comportamiento con la virtualidad se vive con más fuerza. Durkheim emplea el término “solidaridad” para referirse a un sistema de relaciones sociales que enlacen a los individuos entre sí a la sociedad como un todo, creando momentos que van más allá de un intercambio momentáneo, se expande hasta la formación de comunidades que comparten creencias y prácticas sociales. El reto de las empresas que optan por la virtualización es lograr crear esos vínculos que definen a las personas como parte integral de una sociedad que hoy está en decadencia.

Nunca se ha estado tan conectado y desconectado al mismo tiempo; los individuos se están enfrentando a una era donde existe la brecha entre el deseo de contacto y el contacto real. Tiempos en que los seres humanos prefieren el solitario, donde los sentimientos de ansiedad, el desinterés, la capacidad de entender y aceptar a los demás han ido desapareciendo.

Según un artículo publicado por el periódico digital Genbeta (Bécares, 2022), el teletrabajo trae más soledad a un mundo que, ya de por sí, ya la padece; menciona que incluso antes de la pandemia ya la soledad era un tema de salud pública. En Japón, por ejemplo, incluso se creó un ministerio encargado de la soledad (pp. 1-6).

Entre los efectos vinculados a la salud física destacan:

- Trastornos músculo esqueléticos.
- Cervicalgias, dorsalgias, omalgias y lumbalgias.

- Tenosinovitis de mano
- Alteraciones visuales

Causas en la salud física

- El teletrabajo es protagonista en el sedentarismo, ya que reduce la actividad física, lo que provoca trastornos metabólicos, obesidad, diabetes, hipertensión, cardiopatías, arteriopatías. El sedentarismo no solo se asocia a la cantidad de horas frente al computador, también se refiere a la falta de movimiento, como caminar, subir o bajar escaleras, hasta el simple hecho de desplazarse hacia los lugares de trabajo, tomar el autobús, caminar hacia y desde los parqueos.

- Otro efecto negativo en la salud física es el de los trastornos musculoesqueléticos derivado de las exigencias ergonómicas. Estas afectaciones están relacionadas con las posturas en la misma posición en periodos prolongados frente al computador, provocando también bajo gasto energético y altas cargas estáticas, lo que se traduce en cervicalgias, dorsalgias, omalgias y lumbalgias.

Un estudio realizado en el 2021, a 119 trabajadores entre 20 y 64 años, con dolor en las cuatro semanas anteriores al estudio, quienes afirmaron una disminución en la actividad física, demostró que más de la mitad de los trabajadores que trabajan en tecnología informática presentaban lumbalgia (56,3%), cervicalgias (43,7%) y omalgias (39,5%). No se observaron en este estudio diferencias por sexo (Moreira, 2021, p. 6).

- Las lesiones por el uso excesivo de auriculares, teclado, ratón sin pausas saludables, han provocado en la población laboral procesos inflamatorios. Aunque estas afectaciones no son en particular del teletrabajo, si se asocian a los trabajadores informáticos; tendinitis, síndrome del túnel carpiano, tenosinovitis de mano, son cada día más comunes.

- El Síndrome Visual Informático (SVI, por sus siglas en inglés), es otra de las consultas más frecuentes de los últimos tres años. Se entiende por SVI una combinación de problemas oculares relacionados con el uso de las tecnologías. En general se manifiesta por molestias oculares como sequedad, irritación, ardor, visión borrosa o doble, dolor cervical y cefaleas. En la actualidad se trabajan 8-10 horas frente un computador, muchos salen de sus trabajos para tomar clases virtuales, los tiempos de ocio se dividen entre el uso de dispositivos

como celular, tabletas y, por si fuera poco, ahora la tendencia es “maratonear” los fines de semana, lo que conlleva a más fatiga visual.

Según datos arrojados por Sensor Tower, TikTok se ha descargado más de dos millones de veces a nivel mundial en dispositivos iOS y Android durante el primer trimestre de 2020; este incremento indica una relación con la pandemia por COVID-19, donde TikTok repuntó popularidad con más descargas que cualquier otra aplicación (Arnedo, 2020, p. 3).

Las consecuencias de contacto social también tienen un rol muy importante; la necesidad por compartir y relacionarse ha disminuido de manera vertiginosa.

El empalme de las labores cotidianas con los deberes laborales causa agotamiento físico y mental. Sería imposible estar en casa y no atender quehaceres o las necesidades de personas que rodean al trabajador, o incluso de las mascotas, aun cuando el tiempo entre reuniones laborales y desempeño de las funciones profesionales se lo impida, es causa de frustración y cansancio físico y mental.

Cabe mencionar que muchos investigadores afirman que algunos efectos están vinculados a diferencias de género, donde las mujeres en muchas sociedades tienen más responsabilidades de cuidados, tanto del hogar como de los integrantes de la familia. Por otro lado, están las situaciones de violencia familiar, para las que el aislamiento social es un factor de riesgo. El teletrabajador se encuentra más vulnerable en la medida que está aislado sin los posibles apoyos sociales, por ejemplo, de los compañeros de trabajo (Tomasina y Pisani, 2022, pp. 5-6).

Motores motivacionales entre las generaciones actuales

Motivación

Según la definición de la Real Academia Española, la motivación se define como: “conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona” (Real Academia Española, s.f., p. 1).

La motivación es lo que anima a una persona a realizar determinada actividad para lograr un objetivo. Relativo al mundo, se puede describir como el motor que impulsa a una persona a trabajar.

En la actualidad, una de las principales metas de las organizaciones es la de mantener a su población motivada, con el fin de mejorar la productividad y el bienestar en general de sus colaboradores.

La motivación no es una receta que funciona para todos los trabajadores por igual, pero si se pudiera segmentar la población para analizar qué motiva a los empleados, se debería empezar por analizar las distintas generaciones (Iberdrola, s.f., pp. 3-5).

Baby boomers (1945-1964): generación posguerra, cuyos integrantes han pasado por la evolución tecnológica y el desarrollo de los medios de comunicación. Se caracterizan por ser estables y activos.

Índices de motivación (de acuerdo con Negocios y Dirección, 2015, pp. 5-7):

- Ser tomados en cuenta para las decisiones.
- Son motivados por los retos.
- Su forma de comunicación es personal y directa.
- Les apasiona enseñar.
- Reconocimiento público.
- Les gusta sentirse únicos e indispensables.

Generación X (1964-1980): su filosofía se basaba en trabajar y producir; es donde nacen los “workaholics”. Se desarrollan en una sociedad individualista y ambiciosa.

Índices de motivación:

- Libertad de autogestión.
- Les gusta ponerse a prueba, e involucrarse en varios proyectos que les supongan un reto.
- La comunicación personal o por correo.
- Las oportunidades de aprendizaje y los programas de capacitación.
- Que existan posibilidades de crecimiento y ascensión profesional.

Millennials (1980-2000): son los nacidos en la era digital, también conocidos como la generación Y. Se exige una mejor preparación académica para ser competitivos.

Índices de motivación:

- Oportunidades de aprendizaje y desarrollo.
- Utilización de material visual para inspirarles y motivarles.
- Les motiva trabajar en grupo.
- Equilibrio entre vida personal y profesional.
- Proponerles nuevas tareas que supongan desafíos a sus habilidades.
- Priorizan relaciones centradas en las personas. Que les pregunten por sus metas y valores personales.

Generación Z (2000 a la fecha): conocidos también como los posmillennials, centennials, generación de cristal o generación silenciosa, ya que su interacción se basa en redes sociales.

Índices de motivación:

- Oportunidades de innovación y creatividad.
- Prefieren el teletrabajo.
- Participación en iniciativas de inclusión y diversidad.
- Comunicación visual, eficaz y concisa.

Índices de motivación intergeneracional:

- Valorar el esfuerzo y trabajo.
- Flexibilidad laboral.
- Trabajo en equipo.
- Retos.
- Comunicación periódica.

Equilibrio y balance

Debido a los diferentes factores que impactan en el bienestar de los teletrabajadores previamente descritos, se debe buscar un equilibrio entre la vida personal y laboral. Establecer ciertos límites y estrategias colaborará en la búsqueda de un balance para lograr ese equilibrio donde los empleados prioricen, por igual, sus necesidades profesionales y personales.

Durante la Revolución Industrial, los obreros trabajaban entre 70-100 horas semanales; no fue sino hasta 1922 que gracias a Henry Ford se empezó a considerar la

importancia del equilibrio y balance entre la vida laboral y personal. Henry Ford decidió poner a prueba una jornada laboral de 40 horas por semana, con dos días libres semanales, considerando y respetando las preferencias religiosas, ya que primeramente se pretendía establecer un día a la semana, domingo, pero los judíos protestaron, y Ford, a manera de inclusión, decidió que sus fábricas cerraran sábados y domingos. En contra de la mayoría de los empresarios de la época, el nivel de producción se mantuvo (Blakemore, 2023, pp. 5-6).

Entre algunas recomendaciones, para lograr un equilibrio entre el trabajo y la vida personal de los teletrabajadores, están:

- Tomar descansos saludables durante la jornada laboral.
- Planificación de actividades del hogar y laborales.
- Respetar los tiempos de comida.
- Delimitar un espacio exclusivo para el trabajo.
- Involucrarse en voluntariados, clubes y programas sociales.
- De ser posible ir a la oficina un par de veces al mes.
- Realizar actividades físicas o de esparcimiento fuera de casa. (Paritripti, 2022, pp. 4-16)

Bienestar

El bienestar está asociado a la conciliación entre la vida laboral y personal. No se puede asociar al teletrabajo a efectos negativos con el bienestar, debido a que la flexibilidad laboral es parte de una comodidad y hasta es considerado en la actualidad parte de los beneficios de la empresa, que conlleva a un sentir de comodidad de los teletrabajadores, a pesar de que en algunos casos represente mayor estrés y agotamiento, adaptando medidas como mejoramiento y delimitación de espacios, manejo de tiempo, actividad física, mitigarán dichos efectos (Chatelain, 2022, pp. 11-16).

Beneficios organizacionales en la aplicación de un plan de mejora

Clima y Cultura Organizacional

El clima organizacional se refiere al ambiente de una empresa, es la percepción que tienen los trabajadores con respecto a su lugar de trabajo, e interfieren las políticas de la compañía, el trato a los colaboradores y las condiciones laborales. Su importancia se enfoca

en las actividades diarias y las interacciones. Un buen clima organizacional es aquel que se centraliza en el empleado, dedicando tiempo y recursos en programas de capacitación, beneficios, reconocimiento, esparcimiento, entre otros.

La cultura organizacional es el conjunto de normas, ideologías, políticas y valores que definen a una empresa. Azkue (2023a) explica:

No debe confundirse cultura con clima organizacional. La manera en que los empleados perciben a la organización y su cultura está condicionada por los pensamientos, emociones y motivaciones individuales. Es decir, el modo en que las personas perciben a la cultura de la empresa determina el clima de la organización.

(Azkue I. d., 2023, pág. 3)

Ambos afectan la productividad y la calidad de vida laboral, comprendiendo las necesidades de cada individuo, para lograr así una mejor productividad y desempeño.

Relaciones interpersonales

El aislamiento social que se ha derivado del teletrabajo ha impactado negativamente en las relaciones interpersonales, donde ha generado una apatía e insensibilización social, afectando la productividad, el sentido de pertenencia hacia la empresa y las relaciones interpersonales.

La interacción es esencial para la sociedad. El asesor de Neurociencia Aplicada e integración biotécnica, Antonio Ruiz, explica:

“Somos seres sociales, nuestro cuerpo de **(sic)** activa a través del tacto. Desde la juventud, cuando ya tenemos consciencia de la realidad, la interacción social es básica. Queremos sentirnos incluidos en un grupo, porque nos da una sensación de seguridad” (Alcaraz, 2010, p. 2).

De acuerdo con Ruiz, se tiende a buscar grupos con similitudes en personalidad, gustos y preferencias; esto hace que las personas se sientan parte integral, a diferencia de aquellas que se sienten de alguna manera inadaptadas o excluidas, que presentan problemas en su esfera emocional y física.

Motivar, instar y promover las relaciones interpersonales, por medio de planes y programas integrales, es parte fundamental en las responsabilidades de los líderes de las empresas.

Sentido de pertenencia y propósito organizacional

El sentido de pertenencia está relacionado con el compromiso que siente un trabajador con la empresa, al nivel de motivación y productividad; tiene una correlación directa con la salud mental y el bienestar de los trabajadores (León y García, 2014a o 2014b, p. 275).

Un propósito organizacional es la razón que genera valor a una empresa. Es uno de los mayores retos de la organización, donde se establecen los valores para crear un compromiso entre los clientes y los colaboradores; se trata de un planteamiento de una cultura organizacional que se refleja en las relaciones interpersonales, la integridad y el sentido de pertenencia (Mejía-Giraldo, 2018, p. 8).

Un plan que fomente la integración de las personas de una empresa origina beneficios en el clima organizacional, motivando sanas relaciones interpersonales, promoviendo un nivel de compromiso y sentido de pertenencia entre la población laboral; se lleva a cabo por medio de buenas prácticas a partir de la generación de valor organizacional, derivado de una cultura organizacional basada en la integración e inclusión en pro de la salud física y mental de los colaboradores, así como el beneficio asociado del incremento en la productividad y rentabilidad de la empresa.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

Enfoque metodológico y el método seleccionado

Con el fin de establecer y definir el método utilizado para esta investigación, se procederá a definir qué es un método de investigación, un enfoque de investigación, los tipos de enfoque, con énfasis en el enfoque seleccionado, qué tipo de investigación se lleva a cabo para el cumplimiento de objetivos para el presente trabajo, así como las técnicas e instrumentos seleccionados para la recolección de datos y la operación de las variables.

Debido a que esta investigación analiza aspectos sociales, se utilizará un enfoque mixto, con una metodología inductiva, de tipo exploratoria y explicativa.

Enfoque

Un enfoque metodológico es el conjunto de estrategias, técnicas o herramientas con el fin de llevar a cabo una investigación y analizar información.

La importancia en la elección de un enfoque radica en la forma de obtención de datos, la forma en que se hará la investigación, lo que guiará todo el proceso de la investigación y, por consiguiente, sus resultados.

Derivados de la observación y evaluación, para fines de esta investigación se analizarán los enfoques cualitativo y cuantitativo.

Enfoque cualitativo

Se utiliza para descubrir y definir las cualidades de una investigación o análisis por medio del desarrollo de encuestas, entrevistas, descripciones y puntos de vista de los investigadores.

Propone una investigación inductiva; es un enfoque basado en la generación de teorías e hipótesis, mas no en la prueba de estas. Su naturaleza es flexible, evolutiva y repercusiva. Las técnicas más utilizadas son la observación y las entrevistas no estructuradas, muy utilizadas en las investigaciones de carácter social (Ortega, 2018, pp. 9-16).

Figura N° 14.
Características del enfoque cualitativo



Fuente: Elaboración propia (agosto, 2023).

Enfoque cuantitativo

Es la conclusión de la recolección de datos del marco teórico, lo cual deriva a una hipótesis, que a diferencia del enfoque cualitativo pretende probar la veracidad de la investigación, aportando evidencia, descartando resultados, dando paso a mejores explicaciones y nuevas hipótesis.

Se desarrolla a partir de los objetivos, los que permiten elaborar preguntas de investigación que deben ser estudiadas, analizadas y transformadas en hipótesis. Se inicia con la construcción de un tema para desarrollar por el investigador. Del tema principal se extraen el objetivo principal de la investigación y subsecuentemente los específicos, que son los que ayudarán a la estructuración y elaboración de las preguntas de investigación, finalizando con la recolección de datos por medio del uso de herramientas de investigación, entre ellas: análisis de otros investigadores, análisis estadísticos, entre otras (Ortega, 2018, pp. 3-8).

Figura N° 15.
Características del enfoque cuantitativo



Fuente: Elaboración propia (agosto, 2023).

Tabla N° 3.
Contrastes entre los Enfoques Cuantitativo y Cualitativo

| Enfoque Cuantitativo | Enfoque Cualitativo |
|---|--|
| Basado en la inducción probabilística del positivismo lógico. | Centrado en la fenomenología y comprensión. |
| Medición penetrante y controlada. | Observación naturista sin control. |
| Objetivo. | Subjetivo. |
| Inferencias más allá de los datos. | Inferencias de sus datos. |
| Confirmatorio, inferencial, deductivo. | Exploratorio, inductivo y descriptivo. |
| Orientado al resultado de Datos "sólidos y repetibles". | Orientado al proceso. |
| Datos sólidos y repetibles. | Datos ricos y profundos. |
| Generalizable. | No generalizable. |
| Particularista. | Holista. |
| Realidad estática. | Realidad dinámica. |
| Preferencia a "servirse de" los sujetos del estudio. | Preferencia a "comunicarse con" los sujetos del estudio. |
| Se limita a responder. | Se limita a preguntar. |

| | |
|---|---|
| Es débil en términos de validez interna, casi nunca se sabe si mide lo que quiere medir, pero es fuerte en validez externa, lo que encuentra es generalizable a la población. | Es fuerte en términos de validez interna, pero es débil en validez externa; lo que encuentra no es generalizable a la población. |
| | Comunicación más horizontal, entre el investigador y los investigados. Mayor naturalidad y habilidad de estudiar los factores sociales en un escenario natural. |

Fuente: Elaboración propia (con base en el libro digital “Enfoques de investigación”, de Ortega (2018, pp. 3-15).

Enfoque mixto

Este enfoque consiste en desarrollar una investigación, como la palabra lo indica, mixta, donde se incorporen aspectos del enfoque cualitativo y cuantitativo, generando una perspectiva más amplia y profunda, más y mejores datos, indagaciones más dinámicas.

Para efectos de esta investigación se utilizará el enfoque mixto, debido a la necesidad de análisis de datos tanto cualitativos como cuantitativos, utilizando evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases, para entender, explicar y proveer una posible mitigación de la problemática social y las implicaciones en la vida de los teletrabajadores de la empresa Accenture Costa Rica.

Método

Un método es la forma en que se dice o realiza algo de determinada manera; un método de investigación es el de los procedimientos y técnicas utilizados para la realización de un análisis o estudio, corroborando los resultados obtenidos (Coelho, 2020, pp. 1-5).

En los métodos de investigación se encuentran dos tipos de razonamiento, que son el deductivo y el inductivo.

Método deductivo

Se refiere al tipo de razonamiento básico que se basa en la deducción, cuyo comienzo es una teoría y el fin de la comprobación de esta. Las conclusiones del razonamiento

deductivo solo pueden ser verdaderas si todas las premisas establecidas en el estudio con método inductivo son verdaderas (Roble, s.f., pp. 4-5).

El método deductivo, como la palabra lo indica, es el proceso por el cual se evalúa la información previamente analizada para desarrollar conclusiones basadas en la lógica y la razón, a partir de las hipótesis generadas que se presumen como verdaderas. Un ejemplo de esto puede ser: Premisa 1: Todos los trabajadores bajo la modalidad de teletrabajo se ven afectados psicológicamente. Premisa 2: Susan es teletrabajadora. Conclusión: Susan se ve afectada psicológicamente.

Método inductivo

Es el tipo de razonamiento que va desde las observaciones más específicas a las más generales. Consta de tres etapas: observación, reconocer un patrón y, por último, el desarrollo de una teoría (Roble, s.f., pp. 2-3).

En la metodología inductiva, se obtiene información por medio de la observación y los instrumentos de medición; luego se establecen patrones para poder construir una teoría.

Tipo de investigación

La investigación se refiere al conjunto de procesos que se realizan para analizar un tema o un problema determinado.

Tipo exploratoria

Este tipo de investigación se enfoca en análisis e investigación de temas que no han sido abordados con profundidad; es una exploración que permite que se elabore un análisis derivado de la investigación.

Generalmente antecede a las demás investigaciones, respondiendo a las preguntas: cómo, cuándo y por qué.

Para efectos de esta investigación es de suma importancia, debido a que no existen antecedentes relacionados con una investigación existente en relación con los efectos del teletrabajo en Accenture Costa Rica (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 91).

Tipo descriptiva

La investigación descriptiva se utiliza para describir las características de una población o un tema que se está investigando.

A diferencia de la investigación exploratoria, la descriptiva responde la pregunta qué.

Así como los estudios exploratorios sirven para descubrir, los estudios descriptivos son útiles para mostrar los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 92).

Este estudio se enfoca en la medición de datos, a quiénes está dirigida la investigación o sobre qué tema se está analizando.

Tipo correlacional

Las investigaciones correlacionales se basan en el análisis de dos o más variables, para conocer su comportamiento.

Se basa en los análisis descriptivos previos de la información. De esta forma, una vez se saben las medidas de cada variable, se pueden estudiar sus relaciones.

Se basa en los análisis descriptivos previos, de manera que, al conocer las variables, se pueden estudiar sus relaciones, los resultados se basan en el resultado y las conclusiones del análisis comparativo (Arias, 2020, pp. 1-2).

Permite estudiar la relación entre variables, sin necesidad de manipularlas.

Ofrece información basada en valores comparables.

Permite conocer la correlación existente entre dos variables. Es decir, cómo varía una al modificarse otra. Además, informa de la dirección de dichas variaciones.

El principal estadístico utilizado para conocer el grado de relación entre dos variables es el coeficiente de correlación lineal, para variables cuantitativas.

La variante del coeficiente de Spearman se utiliza en caso de variables nominales u ordinales. Ambos permiten conocer el grado de correlación.

Tipo explicativa

La investigación explicativa busca encontrar la causa de un problema o determinada situación; no busca conclusiones, sino conocer a fondo los objetivos de la investigación, y utiliza métodos cuantitativos (Arias, 2020, p. 2).

En conclusión, y con el fin de sustentar esta investigación, al tomar en consideración los conceptos descritos en los diferentes tipos de investigación, se determina que, para efectos de este análisis, se procede a utilizar la investigación exploratoria y explicativa, debido a que

se pretende, primeramente, explicar las posibles causas y beneficios de la investigación por medio de la investigación exploratoria, con la que se espera explorar los efectos sociales causados por el teletrabajo en los trabajadores de Accenture Costa Rica, y los beneficios que podría representar un plan de mejoramiento ante la realidad actual.

Las características de los participantes y las fuentes de información

Sujetos de información

La intervención de los sujetos de información es delimitada por la intervención de personas, grupos que comparten un conjunto de características, opiniones, experiencias, calidad de vida, donde su interés y relevancia es medido por medio de los enfoques de la investigación.

Por otro lado, el respaldo de la información es medida por las fuentes consultadas, como un recurso indispensable para generar un interés genuino en una investigación.

En relación con este análisis, existen cuatro tipos de sujetos:

- La gerencia de la empresa, que brinda la perspectiva de gestión, ayudará a determinar si se han presentado efectos negativos desde la virtualización en la población. Por otra parte, aportará información valiosa en cuanto a los motores motivacionales y la necesidad o no de planes para el mejoramiento del bienestar de los teletrabajadores.
- Los profesionales, quienes se encuentran en la modalidad de teletrabajo, son la clave para determinar los posibles efectos que se reflejan en la población bajo la modalidad de trabajo en casa, y en quienes el plan de mejoramiento impactará.
- El psicólogo, quien aportará una perspectiva más relacionada con la salud mental y las posibles causas y consecuencias.
- El profesional en Salud Mental, la importancia de su involucramiento en esta investigación se basa en su aporte en relación con su conocimiento y experiencia en productividad, motivación y calidad, así como en salud y seguridad en el trabajo.

Fuentes de información primaria

Las fuentes primarias proporcionan datos de referencia; pueden ser libros, páginas de internet, artículos en revistas o periódicos, opiniones de expertos, entre otros.

Para esta investigación se utilizan varias fuentes primarias, libros, estudios asociados encontrados en internet, artículos en revistas y libros.

Las fuentes primarias son las que sirven para elaborar el marco teórico.

Entre las preguntas que recomiendan Hernández Sampieri et al., para la determinación y selección de las fuentes primarias, están:

- ¿La referencia se relaciona con mi problema de investigación? ¿Cómo?
- ¿Qué aspectos trata?
- ¿Ayuda a que se realice más rápido y profundamente mi estudio?
- ¿Desde qué óptica y perspectiva aborda el tema (psicológica, antropológica, sociológica, médica, legal, económica, comunicológica, administrativa, de ingeniería industrial, etcétera)? (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 67)

Entre las características de las fuentes primarias, Francisco Coll destaca:

- Es un documento original.
- Puede presentarse en distintos formatos.
- Recoge una información que es objeto de estudio.
- Esta información ha sido desarrollada por una persona (**sic**) a lo largo de la historia ha realizado una investigación original.
- Esta información no está adulterada, sino que se expone como lo plasmó el autor.
- Son evidencia directa para una investigación.
- Es la más valiosa fuente dentro de una investigación. (Morales, 2021b, p. 4)

Fuentes de Información secundaria

De acuerdo con la explicación que aporta Coll, la información secundaria: (...) contiene información ampliada de los resultados que expone la fuente primaria. En otras palabras, se trata de aquel contenido que se ha ido generando a partir de una fuente primaria. Puede ser un análisis, una valoración, una traducción o algún contenido que nos relacione con la fuente primaria. (Morales, 2021a, p. 1)

Entre las características que Coll (de acuerdo con Morales, 2021a) menciona están:

- Es un documento basado en un documento original.
- Puede presentarse en distintos formatos.
- Recoge una información que es objeto de estudio.
- Esta información ha sido desarrollada por una persona, con base en una investigación original.
- Esta información está adulterada, por lo que no expone fielmente lo que plasmó el autor.
- Hace referencia a una obra original, evidencia directa en una investigación.
- No trata de exponer información como tal, sino el lugar en el que se adquiere dicha información.

En relación con esta investigación, se encuentran varias fuentes secundarias basadas, principalmente, en estudios realizados con base en las investigaciones o fuentes primarias de terceros.

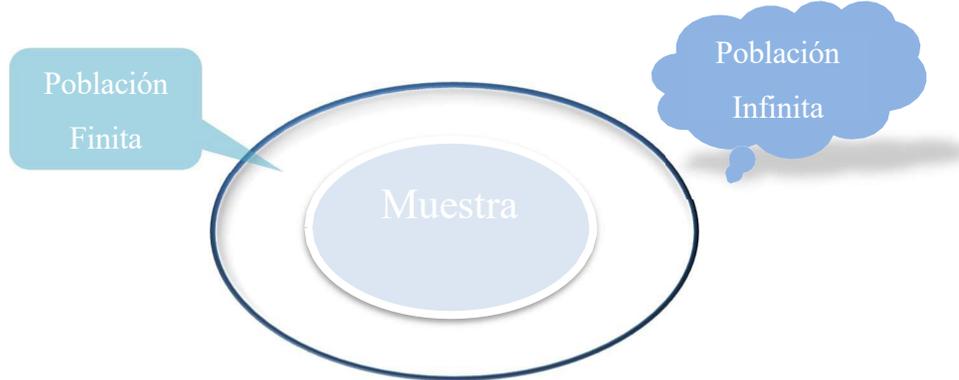
Población

La población, también conocida como universo, se refiere al total de elementos, que se representan por cosas o personas que comparten similitudes entre las características que las definen; son todas las personas que van a ser tomadas en cuenta para efectos de esta investigación.

Entre la población de estudio está la población infinita, que es la población imposible de medir. Entre las características que la definen están:

- Más de 100 000 individuos de estudio
- Mayor margen de confianza
- Mayor error de muestreo (Comunicare, 2023, p. 4).

Figura N° 16.
Población



Fuente: Elaboración propia (agosto, 2023).

Población Finita

Es la población seleccionada para esta investigación, ya que es medible. Entre las características que comparten la población seleccionada están:

- Todos pertenecen a la misma empresa: Accenture Costa Rica, compartiendo las mismas condiciones laborales.
- Poseen una localización geográfica determinada: país de residencia; por ende, comparten cultura, lenguaje, legislación.
- Todos pertenecen a un nivel económicamente similar.
- Toda la población trabaja en la modalidad de teletrabajo.
- Para un total de 700 funcionarios aproximadamente, en los diferentes puestos de trabajo, de quienes solo se van a utilizar los funcionarios de dos departamentos, un departamento de Mercadeo Digital, donde se contará con la opinión de colaboradores de altos niveles de responsabilidad y experiencia; y el otro es uno de los departamentos de back office (call center), donde los niveles de experiencia y responsabilidad son de menor complejidad, de manera que se pueda estudiar todo tipo de población para efectos de la muestra, representando una población total de 111 teletrabajadores.

Muestra

Para efectos de cualquier investigación, la selección de la muestra es clave. Con el objetivo de obtener representación de las diferentes generaciones, se utiliza una muestra

representativa, donde se tomará una parte de la población para recolectar información de manera más manejable, por medio de una encuesta en línea (Parra, s.f., pp. 1-3).

Se debe tomar en cuenta que pueden presentarse sesgos de muestreo, debido a que no todos tienen el tiempo o la disponibilidad para responder la encuesta.

Una vez seleccionada la muestra, el método de muestreo elegido para esta investigación es el muestreo no probabilístico, donde no todos los miembros de la población tienen la oportunidad de participar en el estudio, con un tipo de muestreo por conveniencia, consecuencia de limitaciones al alcance total de la población, y por ser un método más ágil en la recolección de datos, en referencia al tiempo. Para reducir el posible sesgo se utiliza también la muestra representativa, la cual se ha elegido tomando en cuenta cualidades de toda la población total de la empresa (Ortega, s.f., pp. 2, 7, 10).

La fórmula es la siguiente:

$$n = (Z^2pqN) / (Ne^2 + Z^2pq)$$

| Población | Z | p | q | e | Muestra |
|-----------|------|-----|-----|------|---------|
| 111 | 1.96 | 0.5 | 0.5 | 0.05 | 86 |

Donde:

n: muestra: es el número representativo del grupo de personas por estudiar (población) y, por tanto, el número de encuestas que se deben realizar, o el número de personas que se encuestarán.

N: población: es el grupo de personas por estudiar.

e: grado de error: mide el porcentaje de error que puede haber en los resultados. Lo usual es utilizar un grado de error de 5% o de 10%. Mientras menor sea el margen de error, mayor validez tendrán los resultados, pero, por otro lado, mayor será el número de la muestra, es decir, mayor cantidad de encuestas por realizar.

p: probabilidad de ocurrencia: probabilidad de que ocurra el evento. Lo usual es utilizar una probabilidad de ocurrencia del 50%.

q: probabilidad de no ocurrencia: probabilidad de que no ocurra el evento. Lo usual es utilizar una probabilidad de no ocurrencia del 50%. La suma de “p” más “q” siempre debe dar 100%.

Las técnicas e instrumentos para la recolección de los datos.

Descripción de los instrumentos

Los instrumentos de la investigación representan parte esencial de toda investigación, son las herramientas que permiten la recolección de datos. Sus inicios datan del siglo XVI; como precursor figura el danés Tycho Brahe (1546-1601) y posteriormente el francés Lavoisier (1743-1794), con el fin de observar, medir y precisar los elementos asociados a la investigación (Paula de la Lama Zubirán, 2021, p. 1).

Figura N° 17.

Clasificación de los instrumentos



Fuente: Elaboración propia (agosto, 2023).

Para fines de esta investigación, se han utilizado los tres tipos de instrumentos de investigación: instrumentos de exploración, cualitativos y los cuantitativos, por describir a continuación.

Instrumento N° 1- Instrumento de Exploración – Análisis Documental

Entre los instrumentos de exploración utilizados están todas las lecturas y referencias bibliográficas especificadas en la bibliografía de esta investigación, las cuales han aportado material e información necesaria para la realización de este estudio, proporcionando importantes datos que sustentan las teorías acá planteadas.

Instrumento N° 2- Instrumento Cualitativo – Entrevista a expertos

Entre los instrumentos cualitativos se incluyen las entrevistas con expertos, donde, para conocer más a fondo los efectos relacionados con la salud mental, se ha recurrido a la opinión experta de un especialista en Psicología.

Para conocer y explorar más a fondo las repercusiones a nivel organizacional que enfrentan los trabajadores a nivel de los efectos físicos y cómo mitigarlos, se entrevistará a un especialista en Salud y seguridad ocupacional.

Estas entrevistas están conformadas por dos cuestionarios, la primera encuesta está dirigida al área de Psicología, cuenta con una serie de ocho preguntas, con la que se pretende explorar los posibles efectos psicosociales que enfrentan los trabajadores en la modalidad virtual. La siguiente entrevista está dirigida al profesional en Salud ocupacional; la formulación de las preguntas está enfocada en el punto de vista del especialista, en relación con la salud y seguridad de los teletrabajadores.

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS), la intención de la Salud ocupacional es promover y mantener el más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones.

Sus objetivos son:

- Mantener y promocionar la salud de los trabajadores.
- Mejorar las condiciones de trabajo y del entorno laboral.
- Desarrollar la organización del trabajo y las culturas laborales que deberían reflejar los sistemas de valores esenciales adoptados por la empresa en cuestión, e incluir sistemas de gestión eficaces, políticas de personal, principios de participación y prácticas voluntarias de gestión relacionadas con la calidad para mejorar la seguridad y la salud en el trabajo. (Organización Mundial de la Salud, 2022, pp. 2-5)

Por tales razones, la integración de la opinión de un experto en tema de Salud y seguridad ocupacional es tan importante para la determinación de posibles efectos, sobre todo en el entorno en que se desarrolla el empleado, las condiciones y los elementos clave para el desarrollo de un plan para el mejoramiento y fomento de una integración personal y profesional, en el que se obtenga mayor bienestar en la población laboral. Este cuestionario está conformado por cinco preguntas.

Instrumento N° 3- Instrumento Cuantitativo - Encuesta

Como parte de los instrumentos cuantitativos, se aplican los cuestionarios a los funcionarios en teletrabajo y gerentes de la empresa Accenture Costa Rica.

La encuesta está conformada por un cuestionario de 14 preguntas, donde se determinarán características importantes para esta investigación, tales como cualidades del publico meta, opinión sobre: manejo de tiempo, productividad, motores motivacionales, aspectos relacionados con la salud, entre otros. Estas respuestas se utilizarán de guía para la validez y soporte de la investigación.

Confiabilidad y validez de las herramientas de investigación

Tabla N° 4.

Instrumentos y técnicas que se aplicarán a cada público de la investigación

| Población | Características de Población | Totalidad de Población | Muestra % | Instrumento de Investigación |
|--|--|-------------------------------|------------------|-------------------------------------|
| Funcionarios bajo la modalidad de teletrabajo | Personal que labora en la modalidad virtual en la empresa Accenture Costa Rica, aportará datos importantes para el estudio y para quienes está dirigido el plan de mejoramiento. | 114 | 77,19% | Encuesta |
| Gerencia de Accenture Costa Rica | Gerentes de los tres departamentos elegibles para efectos de esta investigación. | 4 | 100% | Encuesta |
| Psicólogo | Profesional a cargo de proveer información relevante en relación con las condiciones. | 1 | 100% | Entrevista |
| Especialista en Salud ocupacional | Profesional a cargo de la información referente a la salud y seguridad física, así como las condiciones en términos de cultura organizacional. | 1 | 100% | Entrevista |

Fuente: Elaboración propia (2023).

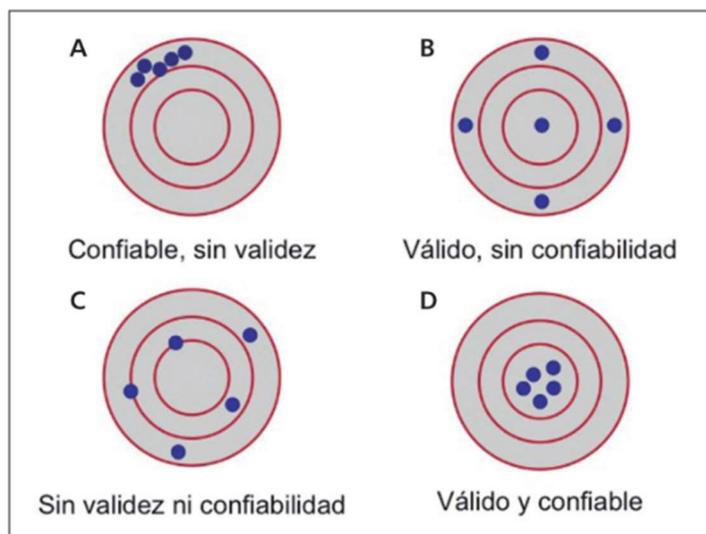
Estos tres instrumentos son la clave para la demostración de la validez y confiabilidad de las herramientas de investigación.

Confiabilidad

Según Briones (2004), “la confiabilidad se refiere al grado de confianza o seguridad con el que se pueden aceptar los resultados obtenidos por el investigador basado en los procedimientos utilizados para efectuar su estudio” (Briones, 2000, pág. 59).

Figura N° 18.

Escenarios de validez y confiabilidad



A. Todas las mediciones son parecidas, pero se alejan de la realidad.

B. Las mediciones captan todo el espectro del fenómeno, pero son muy diferentes entre ellas.

C. No se capta todo el fenómeno y las mediciones son muy disímiles entre ellas.

D. Todas las mediciones son parecidas y se ajustan a la realidad de lo que se está midiendo.

Fuente: Con base en revista chilena de infectología (Manterola, y otros, 2018)

Para efectos de su aplicación en el trabajo, la confiabilidad es obtenida por medio de la aleatoriedad de la muestra de profesionales en teletrabajo, pues la elección de cada uno de los sujetos de estudio es dada de forma aleatoria, y responde a criterios específicos del azar.

Además, debe indicarse que se utiliza una confiabilidad de 95% y un error muestral del 5%, los cuales, sumados al hecho de utilizar una homogeneidad poblacional de 95%, dada por una pregunta filtro, permiten asegurar la fiabilidad de la información recopilada.

Validez

La validez es parte de los atributos que se deben considerar en los diferentes instrumentos de evaluación.

De acuerdo con lo propuesto por Hernández Sampieri et al.:

(...) la validez de un instrumento de medición se evalúa sobre la base de todos los tipos de evidencia. Cuanta mayor evidencia de validez de contenido, de validez de criterio y de validez de constructo tenga un instrumento de medición, éste (sic) se acercará más a representar las variables que pretende medir. (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 2014).

Para el presente trabajo, la validez se logra de la siguiente forma:

- **Contenido:** la aplicación del instrumento se ejecuta en dos fases: la cualitativa donde se prepara el contenido, utilizando los objetivos específicos para la preparación del cuestionario, y por medio del cual obtendremos validación en relación con la opinión en relación a las cualidades y características que se están analizando. La otra fase: la cuantitativa, en la que se procederá a evaluar el contenido por medio de las métricas que se desarrollarán a partir del cuestionario, el cual se permitirá la validación de contenido traducida en números.
- **Constructo:** es sinónimo de concepto que integra las consideraciones de validez, para lograr asegurar la validez de constructo, primeramente, el instrumento es validado en relación con el contenido, aportando datos importantes para la explicación y comprensión de los elementos a validar.
- **Evaluación del contenido por jueces:** esta es la valoración determinada por la opinión, experiencia y conocimiento que nos aportan los expertos, esta validez es de carácter estrictamente cualitativo, no estadístico. Contribuirá a la validez en términos de la información referente al estudio de la investigación. (Ramírez, 2019, pp. 5-7).

Proceso de análisis

El proceso de análisis es el proceso mediante el cual se convierten los datos de estudio a información medible. Toda la información se subdivide en objetivos, con el fin de que su estudio sea posible por medio de la fragmentación, permitiendo, así, a través de los diferentes instrumentos y de los sujetos de estudio, desarrollar un muestreo basado en datos cualitativos y cuantitativos.

Para el tratamiento y análisis de los datos cuantitativos y cualitativos del cuestionario se utilizará, para su tabulación, la herramienta de Excel, la cual facilitará la exposición y lectura en forma de gráficos.

Los análisis de datos contribuirán a la toma de decisiones más asertivas, mejores perspectivas en cuanto a la opinión de los colaboradores en estudio, mayores probabilidades de encontrar las causas raíz de la problemática planteada, y una reducción en los riesgos en las tomas de decisiones.

Operacionalización de variables

Se define qué son variables y su importancia en la investigación. En este apartado, se utilizará el siguiente cuadro.

Tabla N° 5.

Operacionalización de las Variables

| OBJETIVOS | VARIABLES | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DEFINICIÓN INSTRUMENTAL | DEFINICIÓN OPERACIONAL |
|---|---|--|--|--|
| Identificar el perfil sociodemográfico de los funcionarios de la empresa Accenture Costa Rica. | El perfil sociodemográfico de los funcionarios de la empresa. | Conjunto de características que definen la población de estudio, tales como el lugar donde trabajan, la edad, la ocupación, los gustos y las preferencias. | Encuesta a trabajadores de la compañía, en modalidad virtual. Ítems: 1, 2, 3, 4 y 5. Encuesta a gerencia de la compañía, con colaboradores en modalidad virtual. Ítems: 1, 2 ,3, 4 y 5. | Perfil sociodemográfico de los teletrabajadores de Accenture Costa Rica. |

| | | | | |
|--|---|--|--|---|
| <p>Establecer los retos sociales que enfrentan los colaboradores con las condiciones actuales bajo la modalidad virtual de la empresa Accenture Costa Rica.</p> | <p>Los retos sociales que enfrentan los teletrabajadores.</p> | <p>Conjunto de retos sociales que se enfrentan al trabajar desde casa, entre los que están el control, la productividad, las políticas de la compañía, las tecnológicas dinámicas familiares, el aislamiento, entre otros.</p> | <p>Encuesta a trabajadores de la compañía, en modalidad virtual. Ítems: 6, 7, 8, 9 y 10.</p> <p>Encuesta a gerencia de la compañía, con colaboradores en modalidad virtual. Ítems: 5, 6, 7, 8 y 9. Entrevista a psicólogo. Preguntas: 1, 2, 3 y 4 del cuestionario. Entrevista a profesional en Salud y seguridad ocupacional. Pregunta: 1 del cuestionario.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Control, monitoreo y productividad. • Políticas internas. • Retos tecnológicos. • Dinámica familiar y desempeño. • Relaciones sociales, aislamiento y sentido de pertenencia. |
|--|---|--|--|---|

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| <p>Analizar la salud mental y física de los colaboradores de la empresa, con base en las causas del trabajo remoto como resultado de la encuesta anual de satisfacción interna.</p> | <p>La salud mental y física de los colaboradores en modalidad virtual.</p> | <p>Determinar las causas y efectos que se enfrentan en los aspectos físicos y mentales, al efectuar trabajo exclusivamente desde casa.</p> | <p>Encuesta a trabajadores de la compañía, en modalidad virtual. Ítems: 11 y 12. Encuesta a gerencia de la compañía, con colaboradores en modalidad virtual. Ítems: 10 y 11. Entrevista a psicólogo. Pregunta: 5 del cuestionario Entrevista a profesional en Salud y seguridad ocupacional. Preguntas: 2 y 3 del cuestionario.</p> | <p>Causas y efectos en la salud mental y física de los teletrabajadores.</p> |
|--|--|--|--|--|

| | | | | |
|--|------------------------------------|---|---|---|
| <p>Identificar los motores motivacionales que impulsan a la población laboral de los colaboradores de Accenture CR.</p> | <p>Los motores motivacionales.</p> | <p>Conjunto de factores que impulsan a una población o persona a cumplir con metas y objetivos específicos.</p> | <p>Encuesta a trabajadores de la compañía, en modalidad virtual. Ítems: 13 y 14. Encuesta a gerencia de la compañía, con colaboradores en modalidad virtual. Ítem: 12. Entrevista a psicólogo. Pregunta: 6 del cuestionario. Entrevista a profesional en Salud y seguridad ocupacional Pregunta: 4 del cuestionario.</p> | <p>Análisis de motores motivacionales generacionales, para lograr un equilibrio y un balance entre la vida laboral y personal, para poder así alcanzar el bienestar entre los trabajadores a distancia.</p> |
|--|------------------------------------|---|---|---|

| | | | | |
|---|--|---|---|--|
| <p>Reconocer el alcance y los beneficios del proyecto a nivel corporativo utilizando la metodología del PMI.</p> | <p>El alcance y los beneficios del proyecto.</p> | <p>Determinar el beneficio organizacional, por medio del bienestar de los teletrabajadores.</p> | <p>Encuesta a gerencia de la compañía, con colaboradores en modalidad virtual. Ítems: 13 y 14. Entrevista a psicólogo. Pregunta: 7 y 8 del cuestionario. Entrevista a profesional en Salud y seguridad ocupacional. Pregunta: 5 del cuestionario.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Clima y cultura organizacional. • Relaciones interpersonales. • Sentido de pertenencia y propósito organizacional. |
|---|--|---|---|--|

Fuente: Elaboración propia (agosto, 2023).

Primera variable: El perfil sociodemográfico de los funcionarios de la empresa

Definición conceptual

El propósito de esta variable es el análisis del conjunto de características que definen la población de estudio, indicadores básicos y generales como el sexo, la edad, la ocupación, el nivel de escolaridad, permitiendo analizar posibles asociaciones relacionadas con los gustos y preferencias, partiendo de la definición del perfil sociodemográfico.

De acuerdo con el significado de la Real Academia Española:

Social alude a aquello vinculado a la sociedad: el conjunto de individuos que viven en un mismo territorio y respetan normas en común. Lo demográfico, en tanto, se asocia a la demografía, que es el estudio de un grupo humano desde una perspectiva estadística, centrado en su evolución o en un periodo específico. (Pérez Porto, 2022, p. 2)

El perfil sociodemográfico está relacionado con las cualidades sociales y demográficas de una población. Estos datos pueden revelar información sobre tendencias, estructuras, composición, permiten obtener una representación estadística de la población. Es una herramienta que generará aportes importantes en relación con las necesidades, a partir de sus cualidades sociales y demográficas, generando información valiosa para el desarrollo del plan de mejoramiento.

Definición instrumental

Para la primera variable, en la que se pretende conocer la situación sociodemográfica de la población actual, laborando para la modalidad de teletrabajo, se determina por medio de la aplicación de dos encuestas, la primera dirigida a los teletrabajadores de la empresa y la segunda a los gerentes de ella.

Instrumento: Encuesta a trabajadores de la compañía, en modalidad virtual

Tabla N° 6.

Cuestionario a funcionarios - Primera variable: El perfil sociodemográfico de los funcionarios de la empresa

| Ítem | Tipo de pregunta | Indicador | Naturaleza |
|--------------------|-----------------------|----------------|----------------|
| Escala de Medición | | | |
| 1 | Elección única | Nominal | Cerrada |
| 2 | Intervalo | Nominal | Cerrada |
| 3 | Elección única | Nominal | Cerrada |
| 4 | Elección única | Nominal | Cerrada |
| 5 | Elección única | Nominal | Cerrada |

Fuente: Elaboración propia (2023).

Instrumento: Encuesta a gerencia de la compañía, con colaboradores en modalidad virtual.

Tabla N° 7.

Cuestionario a Gerencia - Primera variable: El perfil sociodemográfico de los funcionarios de la empresa

| Ítem | Tipo de pregunta | Indicador | Naturaleza |
|--------------------|-----------------------|----------------|----------------|
| Escala de Medición | | | |
| 1 | Elección única | Nominal | Cerrada |
| 2 | Intervalo | Nominal | Cerrada |
| 3 | Elección única | Nominal | Cerrada |
| 4 | Elección única | Nominal | Cerrada |

Fuente: Elaboración propia (2023).

Definición operacional

Esta variable, donde se busca determinar el perfil sociodemográfico de los teletrabajadores de Accenture Costa Rica, tiene una naturaleza tanto cualitativa como cuantitativa, donde se podrán definir rasgos que comparten los teletrabajadores de la empresa, como cuantificar resultados asociados a la cantidad de hombres, mujeres, rango de edad predominante, cantidad de personas por provincia.

Segunda variable: Los retos sociales que enfrentan los teletrabajadores

Definición conceptual

Conjunto de retos sociales que se enfrentan al trabajar desde casa, entre los que están el control, la productividad, las políticas de la compañía, las tecnológicas dinámicas familiares, el aislamiento, entre otros.

La intención de la investigación y análisis de esta variable aportará información importante en relación con el manejo del tiempo, si se utilizan o no herramientas para monitoreo, determinar impactos en la productividad, analizar si los teletrabajadores cuentan con todas las herramientas necesarias para el correcto desempeño. También, esta variable contribuirá a determinar retos que enfrentan a nivel social.

Definición instrumental

Para la segunda variable: Los retos sociales que enfrentan los teletrabajadores, se presentan dos diferentes tipos de instrumentos: cuestionario y entrevista. El cuestionario se aplicará tanto a los teletrabajadores como a la gerencia. Y dos entrevistas serán aplicadas a un profesional en Psicología y un especialista en Salud y seguridad ocupacional.

Instrumento: Encuesta a trabajadores de la compañía, en modalidad virtual.

Tabla N° 8.

Cuestionario a funcionarios - Segunda variable: Los retos sociales que enfrentan los teletrabajadores

| Ítem | Tipo de pregunta | Indicador Escala de Medición | Naturaleza |
|------|--------------------|---------------------------------|------------|
| 6 | Elección única | Nominal | Cerrada |
| 7 | Elección única | Nominal | Cerrada |
| 8 | Elección única | Nominal | Cerrada |
| 9 | Elección única | Nominal | Cerrada |
| 10 | Selección múltiple | Nominal | Cerrada |

Fuente: Elaboración propia (2023).

Instrumento: Encuesta a gerencia de la compañía, con colaboradores en modalidad virtual.

Tabla N° 9.

Cuestionario a Gerencia - Segunda variable: Los retos sociales que enfrentan los teletrabajadores

| Ítem | Tipo de pregunta | Indicador | Naturaleza |
|--------------------|---------------------------|----------------|----------------|
| Escala de Medición | | | |
| 6 | Elección única | Nominal | Cerrada |
| 7 | Elección única | Nominal | Cerrada |
| 8 | Elección única | Nominal | Cerrada |
| 9 | Selección múltiple | Nominal | Cerrada |

Fuente: Elaboración propia (2023).

Instrumento: Entrevista a profesional de Psicología. Esta entrevista tiene como propósito, para esta variable, descubrir, por medio de la opinión de un experto, los retos que enfrentan los teletrabajadores bajo esta modalidad en los últimos años, particularmente desde la perspectiva psicosocial.

Tabla N° 10.

Entrevista a psicólogo - Segunda variable: Los retos sociales que enfrentan los teletrabajadores

| Ítem | Indicador / Escala de Medición | Naturaleza |
|------|--------------------------------|----------------|
| 1 | De razón | Abierta |
| 2 | De razón | Abierta |
| 3 | De razón | Abierta |
| 4 | De razón | Abierta |

Fuente: Elaboración propia (2023).

Instrumento: Entrevista a especialista en Salud y seguridad ocupacional, cuyo propósito será brindar un ángulo distinto, aportando material para el análisis del impacto en las relaciones sociales y recomendaciones de cómo mejorarlas, en tiempos en los que el contacto social está en peligro de extinción.

Tabla N° 11.

Entrevista a especialista en Salud y Seguridad Ocupacional - Segunda variable: Los retos sociales que enfrentan los teletrabajadores

| Ítem | Indicador / Escala de Medición | Naturaleza |
|------|--------------------------------|----------------|
| 1 | De razón | Abierta |

Fuente: Elaboración propia (2023).

Definición operacional

Dadas las propuestas de las preguntas planteadas para esta segunda variable, se encuentran datos tanto para análisis cuantitativo, como lo es la determinación de la cantidad de personas que desarrollan actividades del hogar durante la jornada laboral, como cuantitativas de cuántas personas y, por ende, el porcentaje de la población que desempeña otras actividades no relacionadas con el trabajo, al estar trabajando desde casa, y este, para nombrar un ejemplo de la dualidad en la riqueza de información que se podrá obtener.

Hay definición e identificación de:

- Control, monitoreo y productividad.
- Políticas internas.
- Retos tecnológicos.
- Dinámica familiar y desempeño.
- Relaciones sociales, aislamiento y sentido de pertenencia.

Tercera variable: La salud mental y física de los colaboradores en modalidad virtual

Definición conceptual

Determinar las causas y efectos que se enfrentan en el aspectos físicos y mentales, al efectuar trabajo exclusivamente desde casa.

Si bien y, como se menciona anteriormente, hay muchos efectos positivos relacionados con el teletrabajo, pero todos representan siempre áreas de oportunidad en aras de fomentar el bienestar de la población en modalidad virtual. La tercera variable tiene como propósito encontrar esos desafíos que enfrentan los teletrabajadores, en búsqueda de ese tan anhelado equilibrio entre lo profesional y lo personal.

Definición instrumental

Para esta variable, se utilizarán las encuestas a los trabajadores y a los gerentes en modalidad de teletrabajo. También, se aplicarán preguntas en una entrevista destinada al

psicólogo y otra pregunta específicamente para el especialista en Salud y seguridad ocupacional.

Instrumento: Encuesta a trabajadores de la compañía, en modalidad virtual

Tabla N° 12.

Cuestionario a funcionarios – Tercera variable: La salud mental y física de los colaboradores en modalidad virtual

| Ítem | Tipo de pregunta | Indicador Escala de Medición | Naturaleza |
|------|---------------------------|---------------------------------|----------------|
| 11 | Selección múltiple | Nominal | Cerrada |
| 12 | Selección múltiple | Nominal | Cerrada |

Fuente: Elaboración propia (2023).

Instrumento: Encuesta a gerencia de la compañía, con colaboradores en modalidad virtual.

Tabla N° 13.

Cuestionario a Gerencia - Tercera variable: La salud mental y física de los colaboradores en modalidad virtual

| Ítem | Tipo de pregunta | Indicador Escala de Medición | Naturaleza |
|------|---------------------------|---------------------------------|----------------|
| 10 | Selección múltiple | Nominal | Cerrada |
| 11 | Selección múltiple | Nominal | Cerrada |

Fuente: Elaboración propia (2023).

Instrumento: Entrevista a profesional de Psicología. En esta variable, se podrán descubrir las implicaciones, a nivel psicológico, de los empleados en modalidad de trabajo remoto.

Tabla N° 14.

Entrevista a psicólogo - Tercera variable: La salud mental y física de los colaboradores en modalidad virtual

| Ítem | Indicador / Escala de Medición | Naturaleza |
|------|--------------------------------|----------------|
| 5 | De razón | Abierta |

Fuente: Elaboración propia (2023).

Instrumento: Entrevista a especialista en Salud y seguridad ocupacional. Permitirá definir si hay efectos negativos en la empresa, con respecto a la salud y seguridad, así como determinar algunas recomendaciones para reducir los riesgos asociados al teletrabajo.

Tabla N° 15.

Entrevista a especialista en Salud y Seguridad Ocupacional - Tercera variable: La salud mental y física de los colaboradores en modalidad virtual

| Ítem | Indicador / Escala de Medición | Naturaleza |
|------|--------------------------------|----------------|
| 2 | De razón | Abierta |
| 3 | De razón | Abierta |

Fuente: Elaboración propia (2023).

Definición operacional

Definir las causas y efectos en la salud mental y física de los teletrabajadores será la clave determinante para las preguntas acá elaboradas. Esta recolección de datos permitirá definir las implicaciones en los aspectos psicológicos y físicos a causa de la modalidad virtual, así como definir algunas recomendaciones por parte de los especialistas en la mitigación en los riesgos asociados que afectan a la población en teletrabajo.

Cuarta variable: Los motores motivacionales

Definición conceptual

La motivación es el conjunto de factores que impulsan a una población o persona a cumplir con metas y objetivos específicos.

Partes esenciales en la cultura y clima organizacional son la percepción y el bienestar de los colaboradores, las cuales se encuentran estrictamente relacionadas con la productividad y el sentido de pertenencia, mantener a la población laboral motivada es el camino al éxito de cualquier empresa. Las preguntas acá planteadas tienen como propósito la identificación de esos motores motivacionales, que mueven a las distintas generaciones y que representan a nivel organizacional,

Definición instrumental

Instrumento: Encuesta a trabajadores de la compañía, en modalidad virtual.

Tabla N° 16.*Cuestionario a funcionarios – Cuarta variable: Los motores motivacionales*

| Ítem | Tipo de pregunta | Indicador | Naturaleza |
|--------------------|---------------------------|----------------|----------------|
| Escala de Medición | | | |
| 13 | Selección múltiple | Ordinal | Cerrada |
| 14 | Selección múltiple | Nominal | Cerrada |

Fuente: Elaboración propia (2023).

Instrumento: Encuesta a gerencia de la compañía, con colaboradores en modalidad virtual.

Tabla N° 17.*Cuestionario a Gerencia - Cuarta variable: Los motores motivacionales*

| Ítem | Tipo de pregunta | Indicador | Naturaleza |
|--------------------|---------------------------|----------------|----------------|
| Escala de Medición | | | |
| 12 | Selección múltiple | Nominal | Cerrada |

Fuente: Elaboración propia (2023).

Instrumento: Entrevista a profesional de Psicología. En esta variable se podrán descubrir las implicaciones, a nivel psicológico, de la motivación en los empleados en modalidad de trabajo remoto.

Tabla N° 18.*Entrevista a psicólogo - Cuarta variable: Los motores motivacionales*

| Ítem | Indicador / Escala de Medición | Naturaleza |
|------|--------------------------------|----------------|
| 6 | De razón | Abierta |

Fuente: Elaboración propia (2023).

Instrumento: Entrevista a especialista en Salud y seguridad ocupacional. Permitirá descubrir las oportunidades de desarrollo, la autoestima y la motivación en la población laboral.

Tabla N° 19*Entrevista a especialista en Salud y Seguridad Ocupacional - Cuarta variable: Los motores motivacionales*

| Ítem | Indicador / Escala de Medición | Naturaleza |
|------|--------------------------------|------------|
|------|--------------------------------|------------|

| | | |
|---|-----------------|----------------|
| 4 | De razón | Abierta |
|---|-----------------|----------------|

Fuente: Elaboración propia (2023).

Definición operacional

El análisis de los motores motivacionales generacionales aportará datos para la identificación de un equilibrio y un balance entre la vida laboral y personal, para poder así alcanzar el bienestar entre los trabajadores a distancia.

Las entrevistas a los profesionales en Salud, brindará un panorama más asertivo enfocado en lo que motiva a los empleados, cómo, y los beneficios y aportes a la organización en general.

Quinta variable: El alcance y los beneficios del proyecto

Definición conceptual

El objetivo de esta variable es determinar el beneficio organizacional por medio del bienestar de los teletrabajadores; es decir, partiendo del análisis del clima organizacional y la cultura actual y valorando la importancia de las relaciones interpersonales entre los colaboradores de la empresa, se podrá definir el sentido de pertenencia y propósito de los trabajadores, para así poder elaborar una estrategia adecuada que se adapte a las necesidades y beneficios de los empleados, para la elaboración del plan de mejora.

Definición instrumental

Instrumento: Encuesta a gerencia de la compañía, con colaboradores en modalidad virtual.

Tabla N° 20

Cuestionario a Gerencia - Quinta variable: El alcance y los beneficios del proyecto

| Ítem | Tipo de pregunta | Indicador | Naturaleza |
|--------------------|---------------------------|----------------|----------------|
| Escala de Medición | | | |
| 13 | Selección múltiple | Nominal | Cerrada |
| 14 | Elección única | Nominal | Cerrada |

Fuente: Elaboración propia (2023).

Instrumento: Entrevista a profesional de Psicología, por medio de la cual se determinará la importancia de las interacciones sociales y posibles recomendaciones claves para el desarrollo del plan de mejora, para el fomento de un balance y bienestar del teletrabajador.

Tabla N° 21

Entrevista a psicólogo - Quinta variable: El alcance y los beneficios del proyecto

| Ítem | Indicador / Escala de Medición | Naturaleza |
|------|--------------------------------|----------------|
| 7 | De razón | Abierta |
| 8 | De razón | Abierta |

Fuente: Elaboración propia (2023).

Instrumento: Entrevista a especialista en Salud y seguridad ocupacional. Al igual que la entrevista con el psicólogo, esta pretende recolectar más informaciones valiosas para la propuesta de mejoramiento, en pro de mitigar los efectos de la virtualidad.

Tabla N° 22

Entrevista a especialista en Salud y Seguridad Ocupacional - Quinta variable: El alcance y los beneficios del proyecto

| Ítem | Indicador / Escala de Medición | Naturaleza |
|------|--------------------------------|----------------|
| 4 | De razón | Abierta |

Fuente: Elaboración propia (2023).

Definición operacional

Para esta variable, se busca analizar el impacto organizacional sobre:

- Clima y cultura organizacional.
- Relaciones interpersonales.
- Sentido de pertenencia y propósito organizacional.

Su correlación es en referencia a los beneficios de la propuesta de un plan de mejoramiento para el fomento de una vida balanceada.

CAPÍTULO IV.
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Análisis e interpretación de resultados

Como resultado de la aplicación de los instrumentos de investigación, se procede a la recolección de datos, los que se derivan a partir de la encuesta realizada a los teletrabajadores de la empresa Accenture Costa Rica, a dos departamentos y a sus respectivos líderes. Por otro lado, como parte de la recolección y, en aras de la validación de la investigación y el análisis de la necesidad de la aplicación de un plan de mejora, en el bienestar de la población en la modalidad de teletrabajo, se aplicó una entrevista a un psicólogo, para la evaluación de las implicaciones en la salud mental de los colaboradores, y otra entrevista enfocada en la salud y seguridad de estos, a un especialista en Salud y seguridad ocupacional.

Interpretación de los resultados

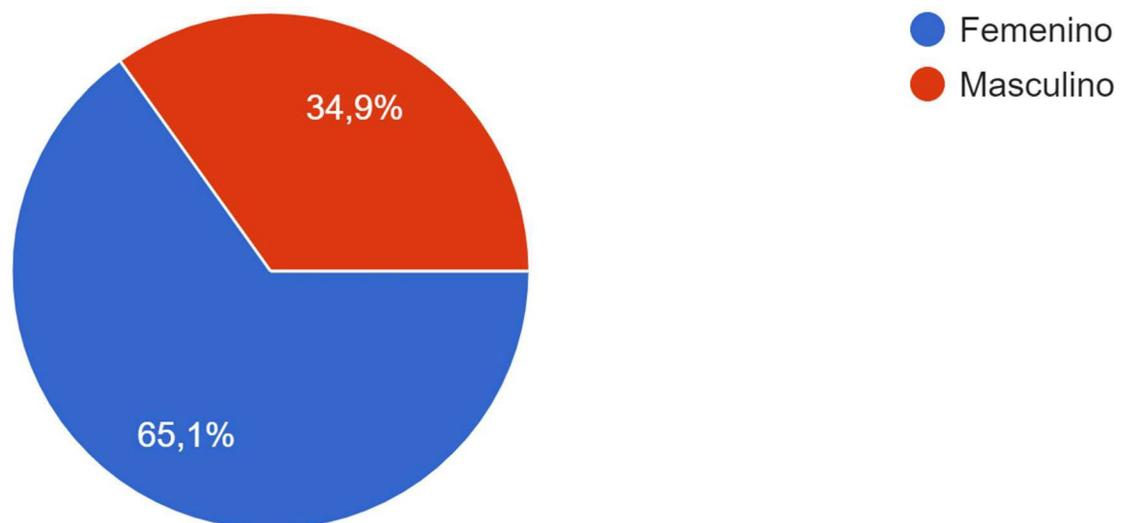
Esta sección tiene como objetivo la interpretación de los resultados obtenidos luego del análisis de datos a partir de los instrumentos de medición, para poder así asegurar la validez o, en su defecto, el cumplimiento o no de los objetivos planteados.

Análisis del Instrumento N° 1- Encuesta a los teletrabajadores

Variable I- El perfil sociodemográfico de los funcionarios de la empresa

Figura N° 19.

Sexo

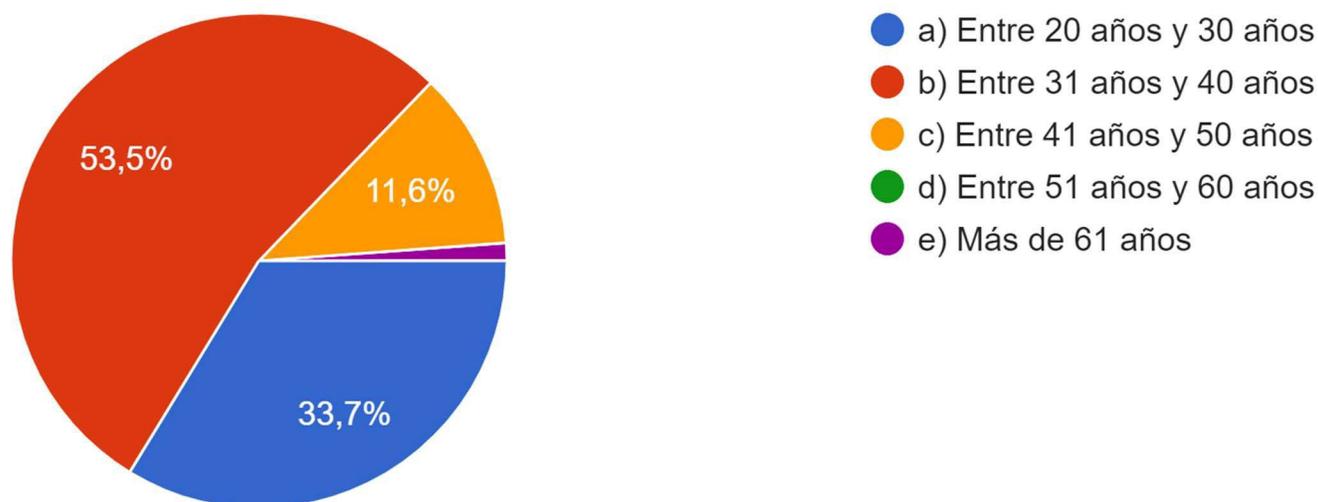


Fuente: Elaboración propia (agosto, 2023).

Análisis: del total de encuestados, 65,1% son mujeres, y 34,9% son hombres, siendo 86 el total de encuestados, de quienes 56 son mujeres y 30 hombres.

Interpretación: se logra identificar que la mayoría de la población corresponde a mujeres.

Figura N° 20.
Rango de edad



Fuente: Elaboración propia (agosto, 2023).

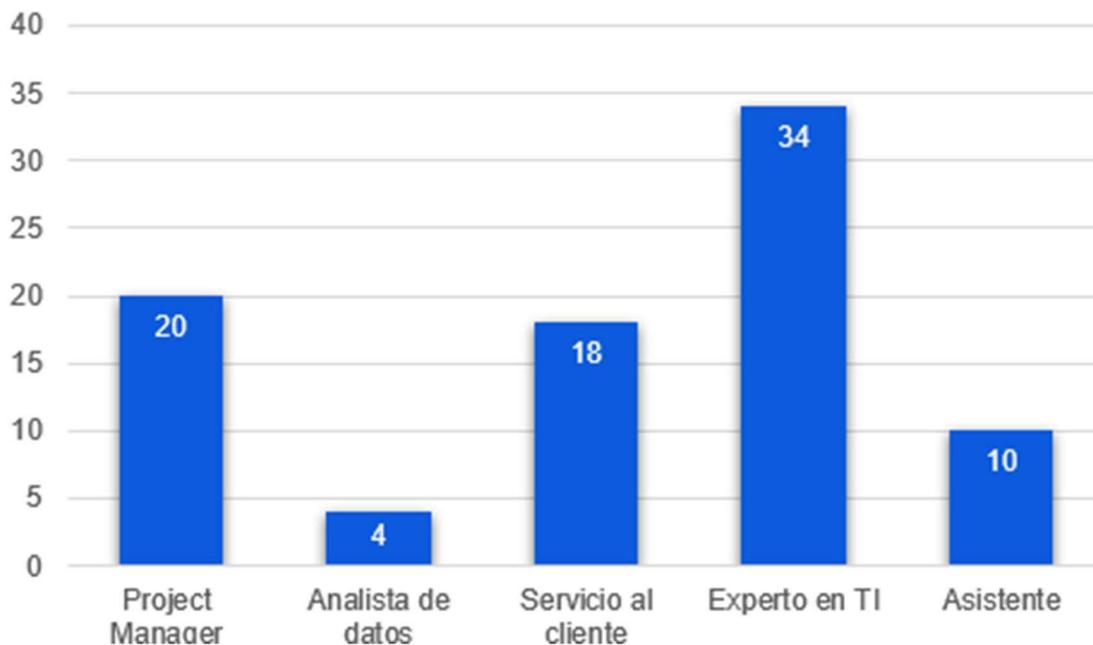
Análisis: para un total de los 86 encuestados, a continuación, se muestran los resultados en relación con el rango de edad en cantidad y porcentaje, en el que se ubican los trabajadores de la empresa:

| Rango de edad | Cantidad | Representación porcentual |
|-------------------------|----------|---------------------------|
| Entre 20 años y 30 años | 29 | 33,7% |
| Entre 31 años y 40 años | 46 | 53,5% |
| Entre 41 años y 50 años | 10 | 11,6% |
| Más de 61 años | 1 | 1,2% |

Interpretación: se observa que la mayor cantidad de teletrabajadores se encuentran entre el rango de edad entre los 31 y los 40 años; también se puede observar que entre el rango de edad entre los 51 y 60 años no hay personas laborando en la empresa, en la

modalidad virtual, y tan solo una persona de más de 61 años. Lo que se puede traducir en una modalidad más popular, entre las generaciones que van desde los 20 hasta los 50 años.

Figura N° 21.
Ocupación

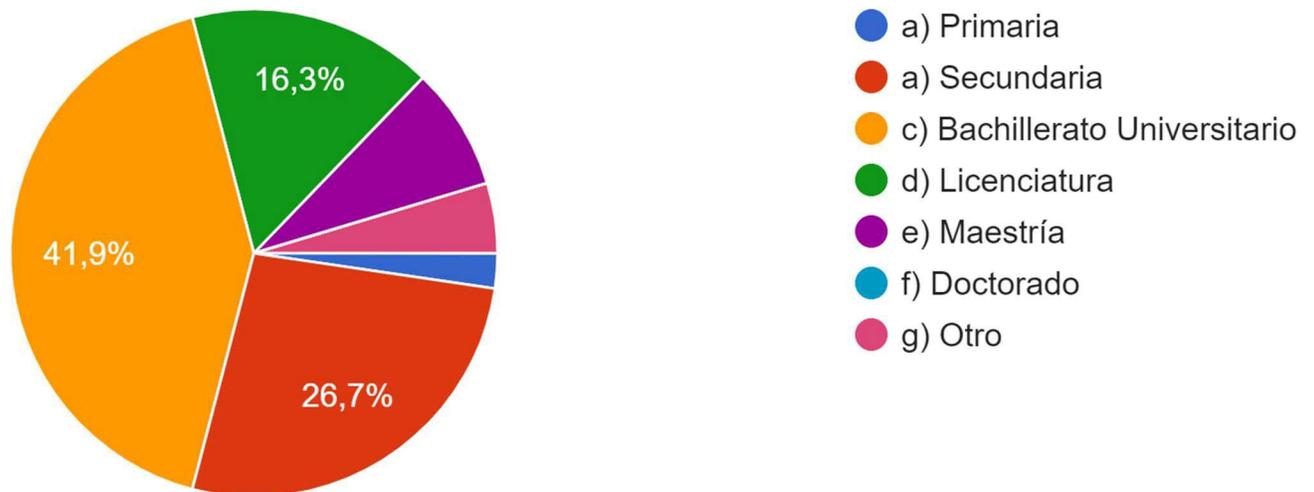


Fuente: Elaboración propia (agosto, 2023).

Análisis: de 86 encuestados, 20 teletrabajadores trabajan como Project Managers, 34 se desempeñan como expertos de la tecnología, 18 trabajan en el área de servicio al cliente, 10 como asistentes y 4 como analistas de datos.

Interpretación: la mayoría de los teletrabajadores se ubican entre los expertos en tecnología y la gerencia de proyectos, siendo estos roles de más experiencia y nivel de responsabilidad, donde la modalidad de teletrabajo se ajusta y adapta con mayor facilidad.

Figura N° 22.
Nivel educativo

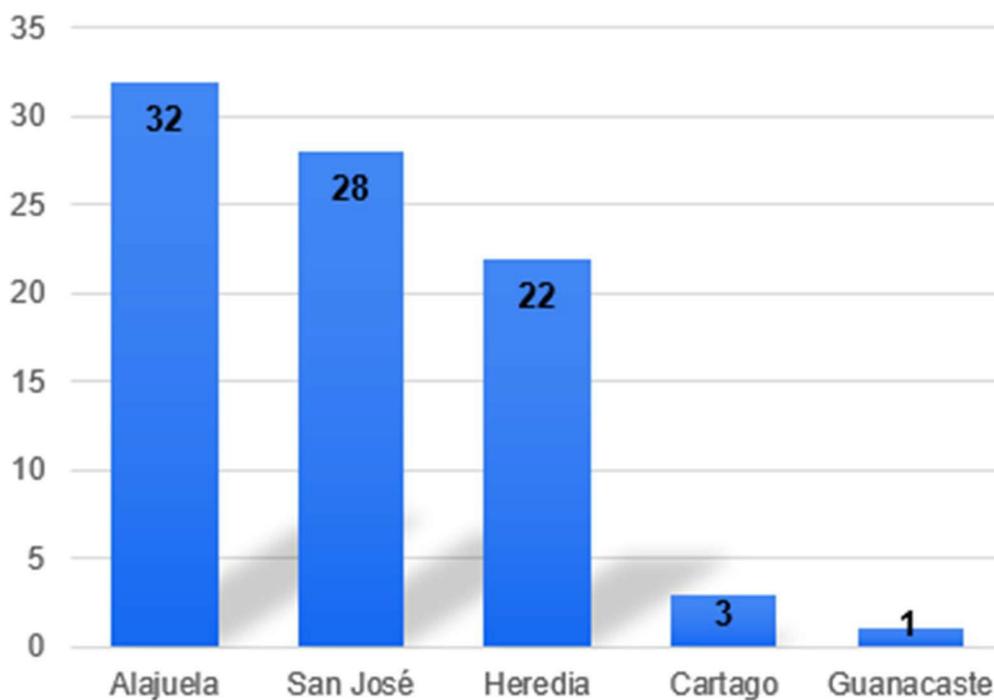


Fuente: Elaboración propia (agosto, 2023).

Análisis: del ciento por ciento de los encuestados, 41,9% (36 personas) cuentan con bachillerato universitario, 26,7% (23 personas) finalizaron la secundaria, 16,3 (14 personas) cuentan con una licenciatura, 8,1% (7 personas) obtuvieron una maestría, 4,7% (4 personas) cuentan con otro tipo de títulos, entre ellos certificaciones, 2,3% (2 personas) solo cuentan con la primaria finalizada y, por último, ninguna de las personas encuestadas cuenta con un doctorado.

Interpretación: la mayoría de los teletrabajadores que laboran para la compañía cuentan con un título universitario, ya sea un bachillerato, una licenciatura o una maestría.

Figura N° 23.
Lugar de Residencia



Fuente: Elaboración propia (agosto, 2023).

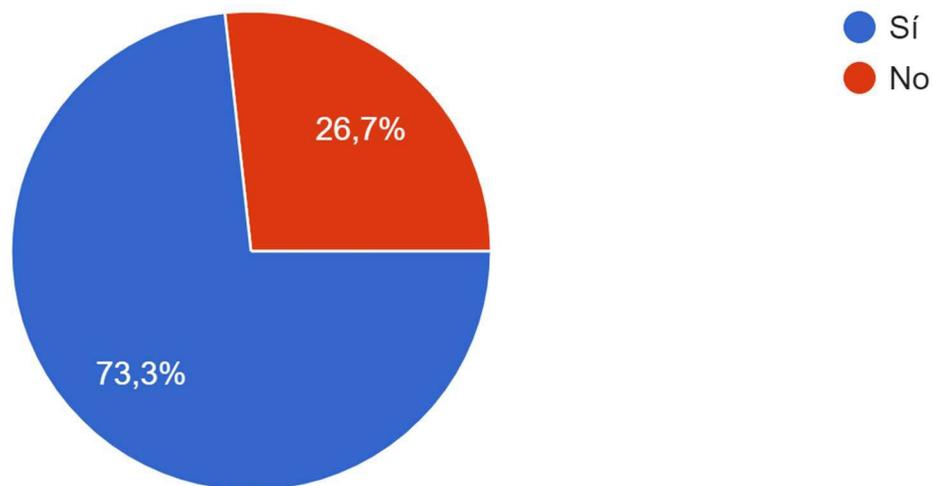
Análisis: 32 de los encuestados viven en la provincia de Alajuela, 28 en San José, 3 en Cartago y uno en Guanacaste.

Interpretación: la mayoría de los teletrabajadores que laboran para la empresa viven entre las tres principales provincias, en las que la mayoría de las compañías optan por la aplicación de la modalidad virtual entre sus colaboradores, sobre todo por un tema de movilidad.

Variable II- Los retos sociales que enfrentan los teletrabajadores

Figura N° 24.

Controles de manejo de tiempo

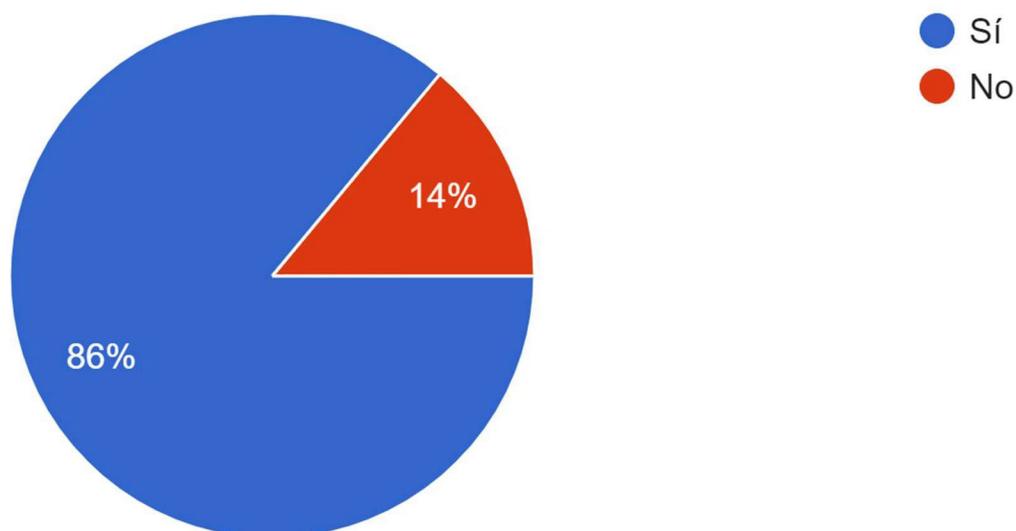


Fuente: Elaboración propia (agosto, 2023).

Análisis: 73.3% de los teletrabajadores entrevistados consideran que no son necesarias las herramientas para el control del tiempo, y 26,7% de los colaboradores manifiestan que sí deben ser consideradas.

Interpretación: la mayor parte de la población encuestada no considera que se deben aplicar controles de manejo de tiempo, considerando que debe haber un sentido de responsabilidad entre los colaboradores y un nivel de confianza de parte de la empresa. Mientras que 23 colaboradores de los 86 encuestados consideran que sí deben implementarse controles de tiempo para el mejoramiento de la productividad.

Figura N° 25.
Productividad

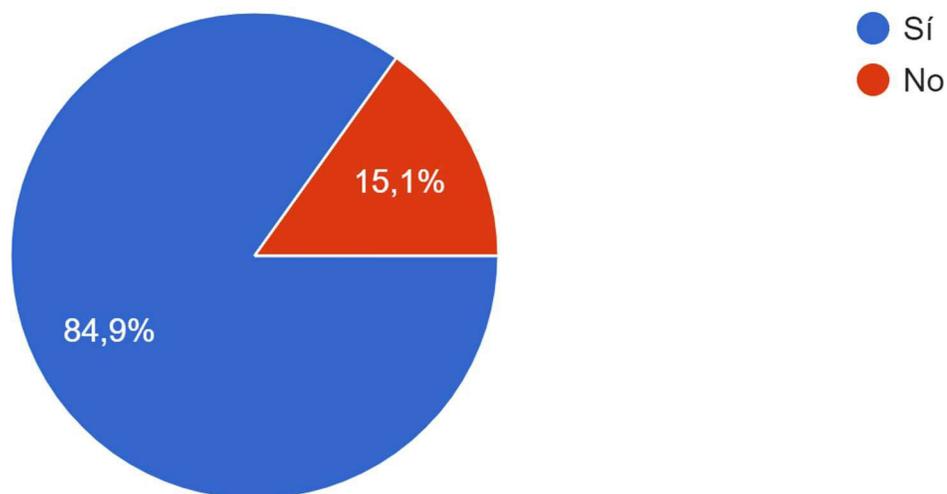


Fuente: Elaboración propia (agosto, 2023).

Análisis: un 86% de los entrevistados creen que su productividad se mejora trabajando desde casa, y solo un 14% considera que su productividad no mejora a causa de la modalidad virtual.

Interpretación: la mayoría de los trabajadores en modalidad virtual consideran positiva la implementación del teletrabajo en términos de productividad, mientras que una minoría no considera que exista una mejoría en la producción.

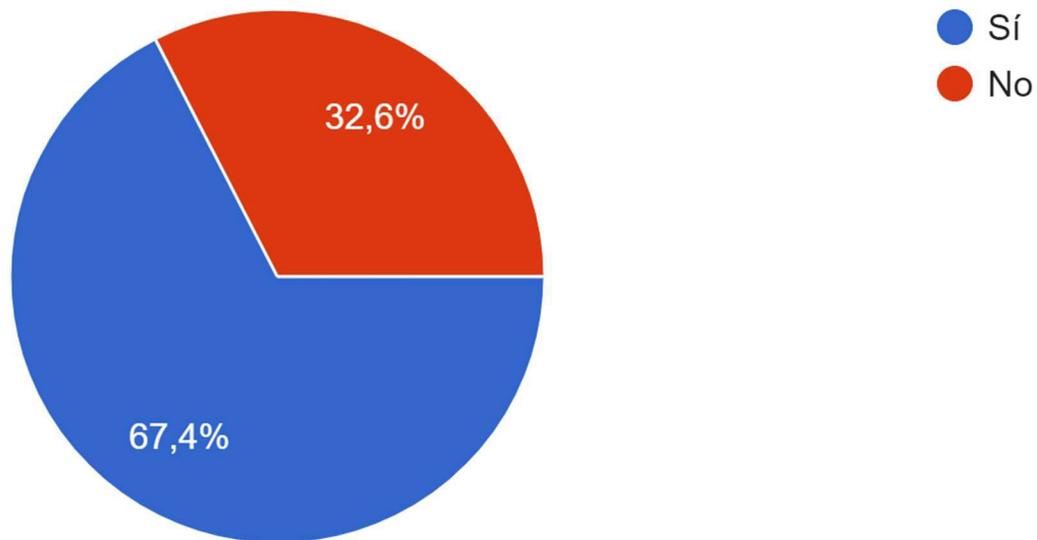
Figura N° 26.
Herramientas de trabajo



Fuente: Elaboración propia (agosto, 2023).

Análisis: con una representación del 84,9%, 73 colaboradores indicaron que cuentan con las herramientas necesarias para desempeñar sus labores; 15,1% expresaron que no cuentan con las herramientas necesarias para realizar su trabajo de manera cómoda y eficiente.

Interpretación: la mayoría de los trabajadores consideraron que las herramientas con las que cuentan son suficientes para desempeñar sus labores.

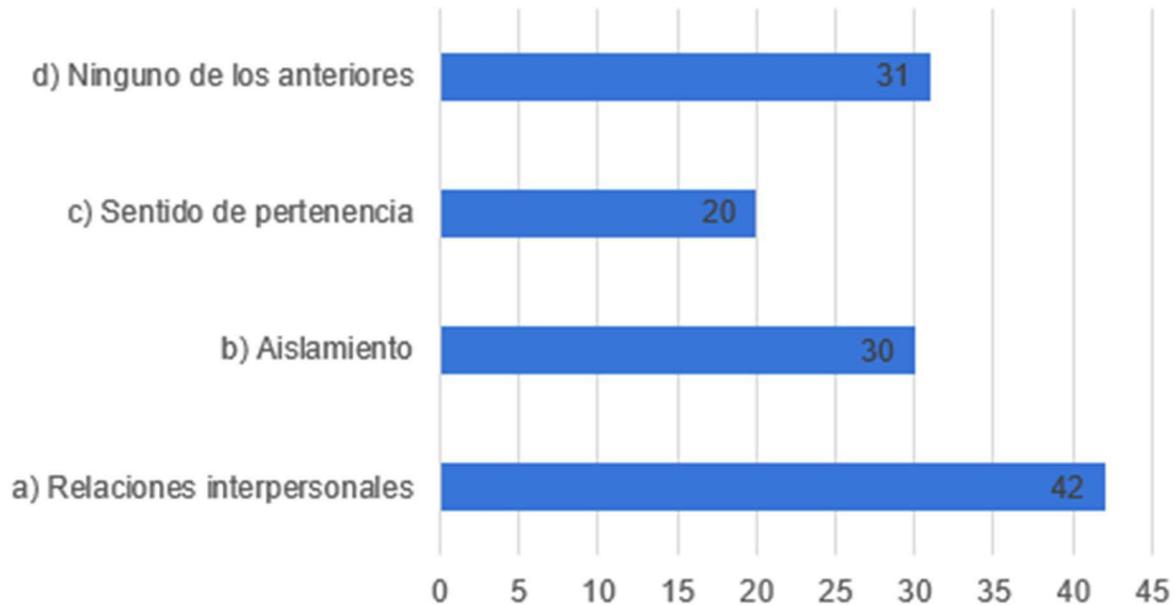
Figura N° 27.*Actividades dentro de jornada laboral*

Fuente: Elaboración propia (agosto, 2023).

Análisis: 58 de 86 de los trabajadores encuestados admiten realizar actividades del hogar durante su jornada laboral; tan solo 28 afirman no realizar ninguna actividad fuera de sus responsabilidades laborales.

Interpretación: la mayor parte de los teletrabajadores realizan otras actividades relacionadas con sus obligaciones en el hogar, como atender los niños, mascotas, lavar, limpiar, entre otros.

Figura N° 28.
Afectaciones sociales



Fuente: Elaboración propia (agosto, 2023).

Análisis: 31 encuestados consideran que no hay afectaciones en aspectos como el sentido de pertenencia, aislamiento o las relaciones interpersonales. Sin embargo, 42 personas consideran que las relaciones interpersonales se han visto afectadas; 30 consideran que el aislamiento también es un efecto y 20 que hay repercusiones en el sentido de pertenencia. Cabe destacar que de las 42 personas que consideran afectaciones en las relaciones personales, también consideran que hay repercusiones en el aislamiento, y aparte de estas dos afectaciones, 16 personas creen que los tres factores se han visto afectados.

Interpretación: la mayoría de los trabajadores consideraron que la mayor afectación se centraliza en las relaciones interpersonales, y más de la mitad de estas también relacionan el aislamiento y el sentido de pertenencia a afectaciones causadas por el teletrabajo.

Variable III- La salud mental y física de los colaboradores en modalidad virtual

Figura N° 29.

Trastornos psicológicos



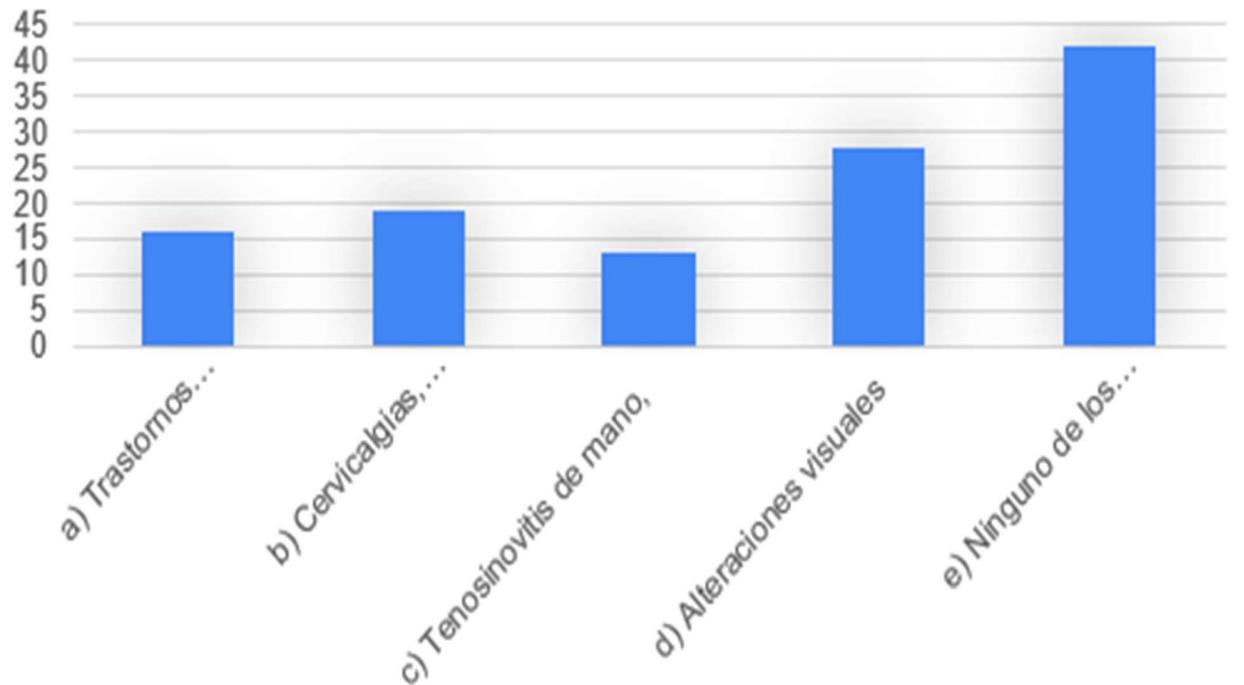
Fuente: Elaboración propia (agosto, 2023).

Análisis: 37 personas afirman haber experimentado alteraciones en el sueño, 56 problemas de ansiedad, 23 angustia, 18 depresión y 20 afirman no haber experimentado trastornos de ningún tipo desde la implementación de la modalidad virtual. De las 37 personas que consideran que el sueño ha sido de los problemas que han tenido que enfrentar en los últimos tres años, 33 personas afirman también percibir problemas relacionados con la ansiedad, 14 han experimentado angustia y 13 depresión.

Interpretación: la mayoría de los trabajadores han enfrentado afectaciones en su salud mental debido a la modalidad virtual. Algunos comentan que el pico más alto de las afectaciones lo relacionan con la pandemia; otros comentan que su casa la relacionaban con un lugar de descanso y ahora es también su oficina, y una persona con discapacidad comenta que sí ha experimentado todas estas afecciones relacionadas con su salud mental, pero, por

otro lado, también, gracias al teletrabajo, ha disminuido la ansiedad que le causaba movilizarse hacia la oficina.

Figura N° 30.
Afectaciones físicas



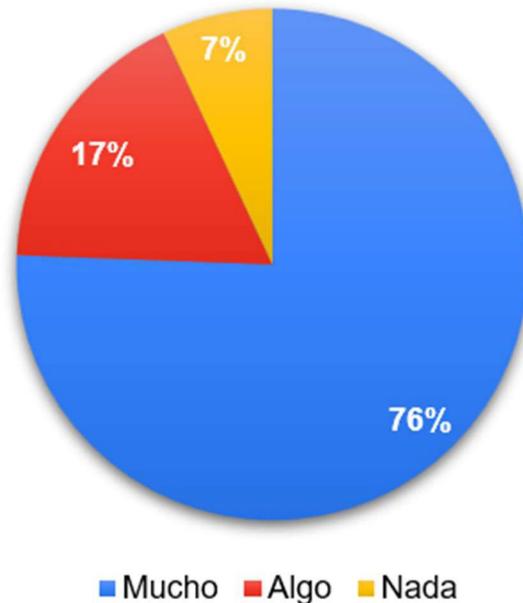
Fuente: Elaboración propia (agosto, 2023).

Análisis: 16 encuestados presentan trastornos musculoesqueléticos, 19 cervicalgias, dorsalgias, omalgias o lumbalgias, 13 tenosinovitis de mano, 28 alteraciones visuales y 42 afirman no presentar ningún síntoma de los mencionados. De las 44 personas con afectaciones en su salud, 21 de ellas tienen más de una afectación física.

Interpretación: un poco más de la mitad de los teletrabajadores enfrentan repercusiones en su salud física.

Variable IV- Los motores motivacionales

Figura N° 31.
Toma de decisiones

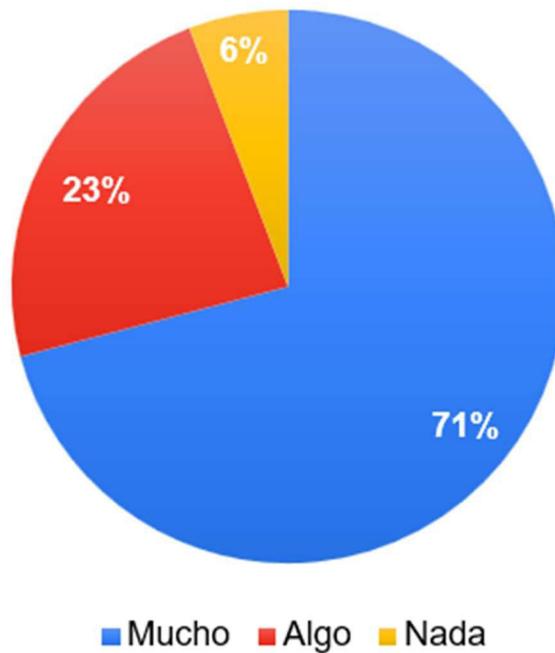


Fuente: Elaboración propia (agosto, 2023).

Análisis: el 76% de los teletrabajadores encuestados valoran ser tomados en cuenta para las decisiones, mientras que un 17% piensa que tiene algo de valor y 7% nada.

Interpretación: a pesar de que esta cualidad está muy relacionada con la generación de los baby boomers, y tomando en cuenta que la mayoría de la población de la empresa pertenece a los millennials, llama la atención cómo la mayoría afirma que es importante para ellos ser tomados en cuenta para las decisiones, pero puede estar muy relacionado con que en la actualidad los trabajadores se motivan también por los nuevos retos que se verán a continuación.

Figura N° 32.
Nuevos retos

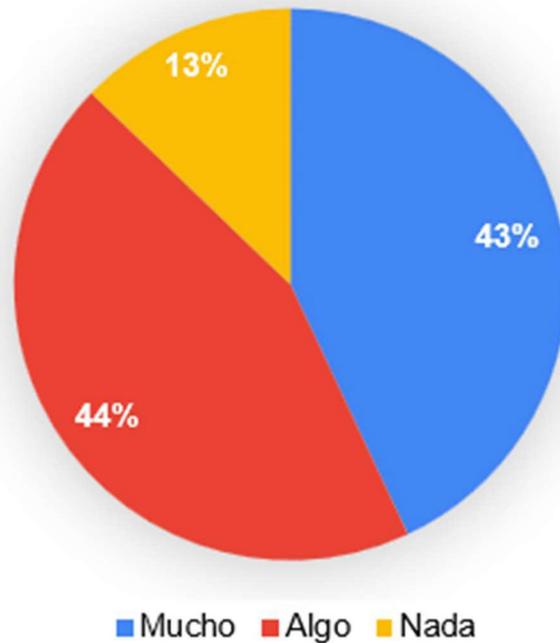


Fuente: Elaboración propia (agosto, 2023).

Análisis: el 71% de los trabajadores en modalidad virtual consideran que los nuevos retos son una importante motivación, mientras que 23% considera que tienen algo de interés en los nuevos retos, y tan solo un 6% dice que nada.

Interpretación: la mayoría de los entrevistados se encuentran en la generación Y. Esta generación, al ser una generación asociada al cambio, tiene una mejor capacidad de resolución a los retos que se le presentan, y al nacer en un periodo de constante cambio, los retos son parte de su vida y representan un factor clave en su grado de satisfacción.

Figura N° 33.
Comunicación presencial

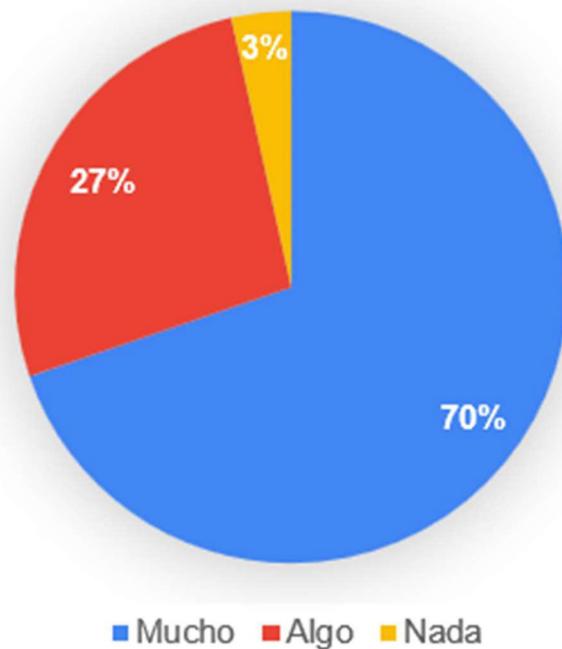


Fuente: Elaboración propia (agosto, 2023).

Análisis: el 87% de los trabajadores, prefieren la comunicación, donde 44% considera que tiene algo de inclinación hacia la comunicación presencial y 43% que tiene algo de preferencia por este tipo de comunicación, y tan solo un 13% considera que este tipo de comunicación no es importante.

Interpretación: la mayoría considera que es importante en alguna medida comunicarse de manera presencial, lo que llama la atención, debido a que si bien es cierto la comunicación presencial es clave en la sociedad, a causa de la virtualidad esta se ha perdido. Sin embargo, a pesar de que los trabajadores responden que el teletrabajo es más positivo que negativo, también expresan que la presencialidad tiene algún grado de valor.

Figura N° 34.
Compartir conocimiento

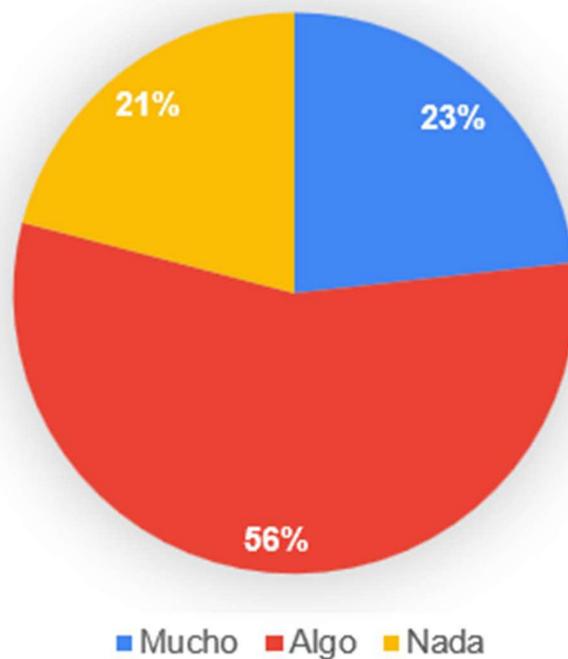


Fuente: Elaboración propia (agosto, 2023).

Análisis: al 70% de los teletrabajadores les apasiona compartir conocimiento, 27% consideran que les genera algo de motivación, mientras que un 3% considera que carece de cualquier valor.

Interpretación: al partir del hecho de que la mayoría de los trabajadores son millennials, se debe recordar que han sido autodidactas y cuentan con excelente preparación; por ende, tienen muchos conocimientos y áreas de expertise, siempre dispuestos a compartir y transmitir las habilidades y conocimientos a otros.

Figura N° 35.
Reconocimiento público

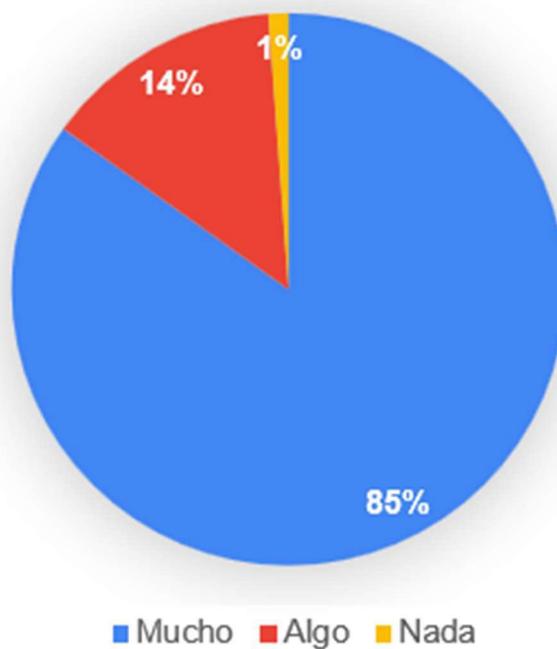


Fuente: Elaboración propia (agosto, 2023).

Análisis: al 56% de la población le parece que tiene algo de importancia el reconocimiento público, 23% considera que tiene mucha importancia, y 21% que no tiene nada de importancia.

Interpretación: el reconocimiento público no es tan importante en la mayoría de los teletrabajadores. Este tipo de motivación está más relacionada con la generación de los baby boomers, una generación con poca participación, tanto en la encuesta como en la compañía.

Figura N° 36.
Libertad de autogestión

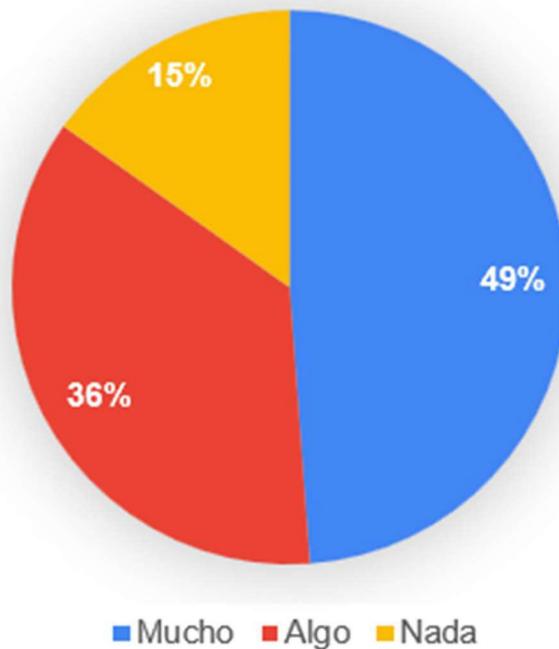


Fuente: Elaboración propia (agosto, 2023).

Análisis: el 85% de la población encuestada manifiesta que le es importante la libertad de autogestión, 14% que tiene algo de importancia, y un 1% que carece de toda importancia.

Interpretación: los millennials son los del grupo demográfico más significativo, la generación Z, quien empezó a trabajar hace poco tiempo. Comprender las motivaciones intergeneracionales es determinante para un sano y equilibrado clima organizacional. Y a pesar de que la autogestión está más relacionada con la generación Z, la generación Y ha adoptado esta cualidad como parte importante de sus motores motivacionales.

Figura N° 37.
Reuniones virtuales

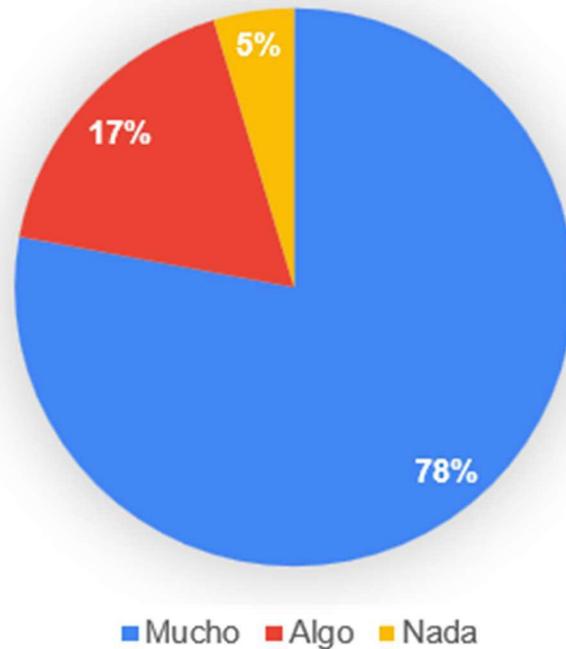


Fuente: Elaboración propia (agosto, 2023).

Análisis: el 49% indica preferir las reuniones virtuales, 36% afirma que son algo importantes, y un 15% no las prefiere en absoluto.

Interpretación: dadas las diferentes campañas de concientización acerca de la importancia de la interacción, de crear vínculos y compartir, parece que la población laboral prefiere, en alguna medida, las reuniones presenciales.

Figura N° 38.
Crecimiento y desarrollo

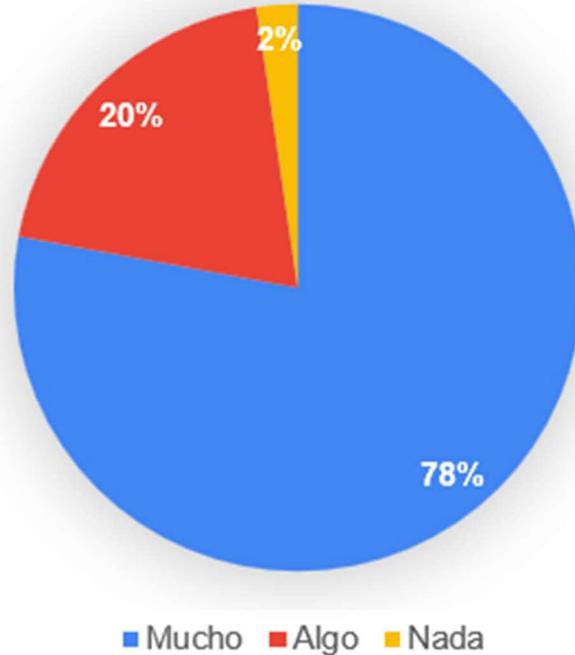


Fuente: Elaboración propia (agosto, 2023).

Análisis: el 78% de los encuestados consideran muy importantes las posibilidades de crecimiento, 17% considera que tienen algo de importancia, mientras un 5% no considera importantes las posibilidades de crecimiento.

Interpretación: se debe recordar que, para los millennials, quienes son la mayor parte de la población encuestada, las oportunidades de aprendizaje y desarrollo forman parte de los motores motivacionales que los caracterizan.

Figura N° 39.
Crecimiento personal

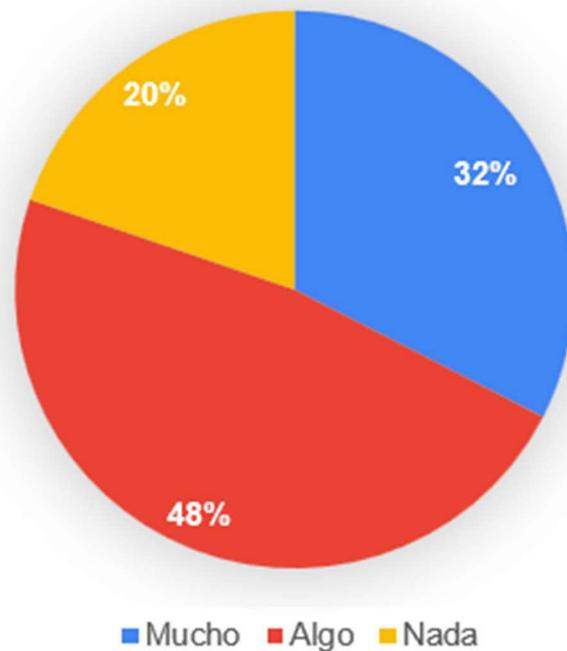


Fuente: Elaboración propia (agosto, 2023).

Análisis: el 78% de los teletrabajadores se encuentran muy interesados en el crecimiento personal, 20% considera que tiene algo de interés, y el 2% expresa no tener ningún interés en un crecimiento personal.

Interpretación: nuevamente, una cualidad generacional se ve validada por las respuestas aportadas, donde la mayoría expresa un interés en atender aspectos personales, no solo en el desarrollo profesional.

Figura N° 40.
Trabajo en equipo

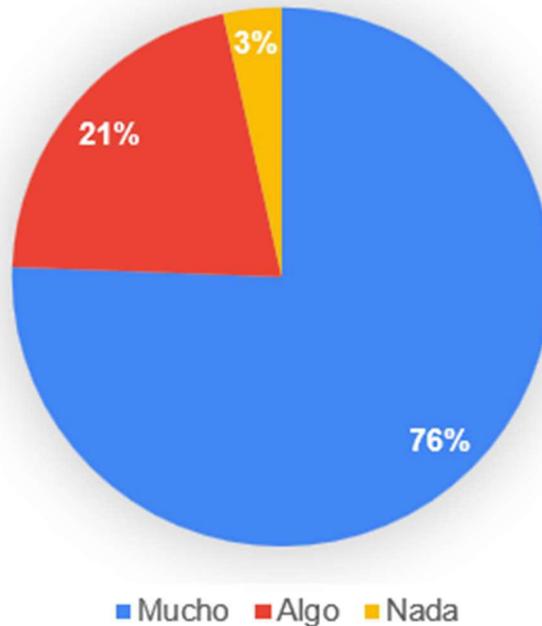


Fuente: Elaboración propia (agosto, 2023).

Análisis: el 48% considera que el trabajo en grupo tiene algo de importancia, 32% considera que es mejor trabajar en grupo que de manera individual, y el 20% considera que no tiene nada de atractivo para ellos el trabajo en equipo.

Interpretación: en el pasado, el trabajo en equipo se evitaba; incluso el compañero de trabajo se consideraba más un contrincante que un colaborador. Esta mentalidad se ve un poco reflejada en la siguiente generación, que es la generación Y, pero al ser personas que les gusta colaborar, se adaptan bien al trabajo en equipo, incluso mejor que la generación Z, siendo sus integrantes más individualistas.

Figura N° 41.
Valor de trabajo y esfuerzo

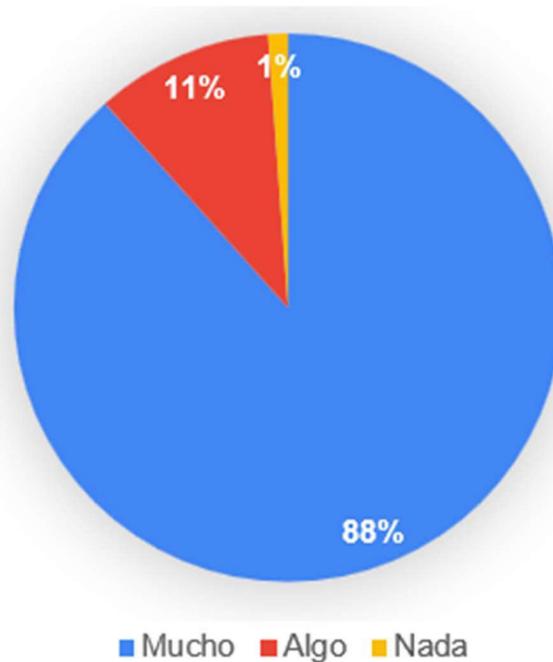


Fuente: Elaboración propia (agosto, 2023).

Análisis: el 76% de los teletrabajadores de la empresa considera importante que su trabajo y esfuerzo sea valorado, 21% considera que tiene algo de importancia, mientras que al 3% no le parece que esto repercuta en la motivación.

Interpretación: parte esencial en la gestión de personal en la actualidad es la prioridad en las personas, impulsar la satisfacción, la introducción de iniciativas de bienestar, con un enfoque centralizado en el empleado, donde se sienta valorado, se le dé visibilidad, promueva la sana colaboración, clave del éxito de toda organización.

Figura N° 42.
Flexibilidad laboral

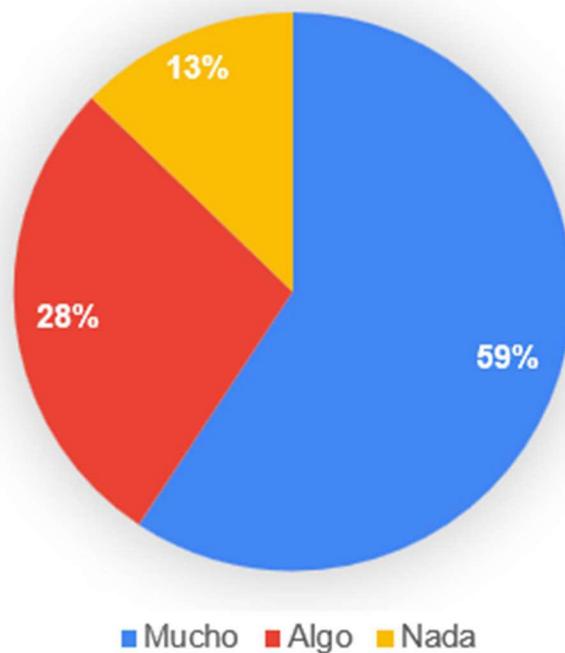


Fuente: Elaboración propia (agosto, 2023).

Análisis: el 88% de los teletrabajadores indican que la flexibilidad es un importante motor motivacional, 11% señala que tiene algo de valor y 1% que no tiene repercusiones en el nivel de motivación.

Interpretación: para la gran mayoría de los trabajadores es importante la flexibilidad. Por esta razón, las empresas han optado por trabajos más enfocados en los resultados y objetivos, de forma menos presencial, permitiendo la conciliación de la vida laboral con la personal.

Figura N° 43.
Comunicación periódica



Fuente: Elaboración propia (agosto, 2023).

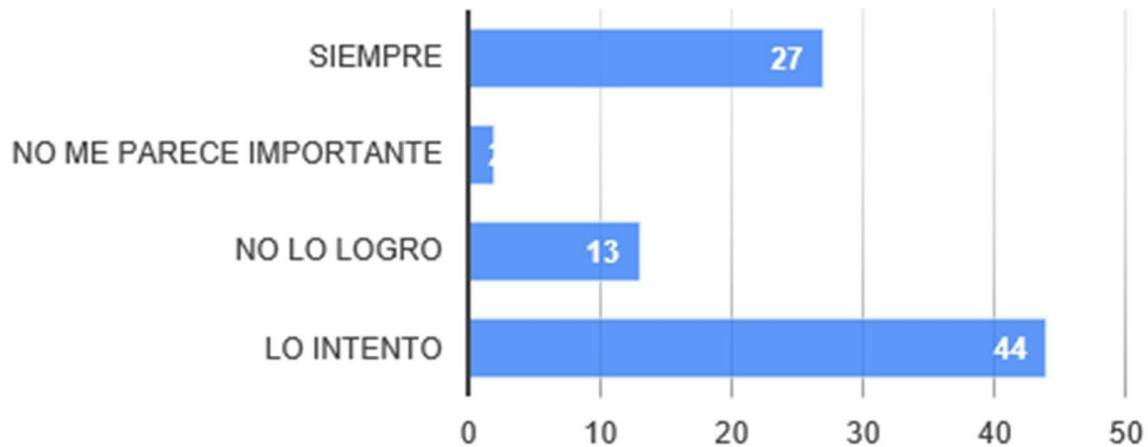
Análisis: el 59% de los teletrabajadores que participaron en la entrevista sostienen que la comunicación periódica es imprescindible, al 28% le parece que tiene algo de valor, y un 13% considera que no tiene importancia.

Interpretación: la importancia que le da la población demográfica laboral actual, a la gestión basada en la prioridad en las personas, donde espera que los líderes estén centralizados en las necesidades e intereses de los colaboradores, conlleva a que una comunicación constante sea indispensable, y parte de los motores motivacionales que rigen a la fuerza laboral actual.

2. En pro de la búsqueda de un equilibrio y balance entre la vida personal y laboral, ¿cuál de las siguientes recomendaciones pones en práctica? Especifique por medio de la siguiente escala: 0 lo intento, 1 no lo logro, 2 siempre, 3 no me parece importante

Figura N° 44.

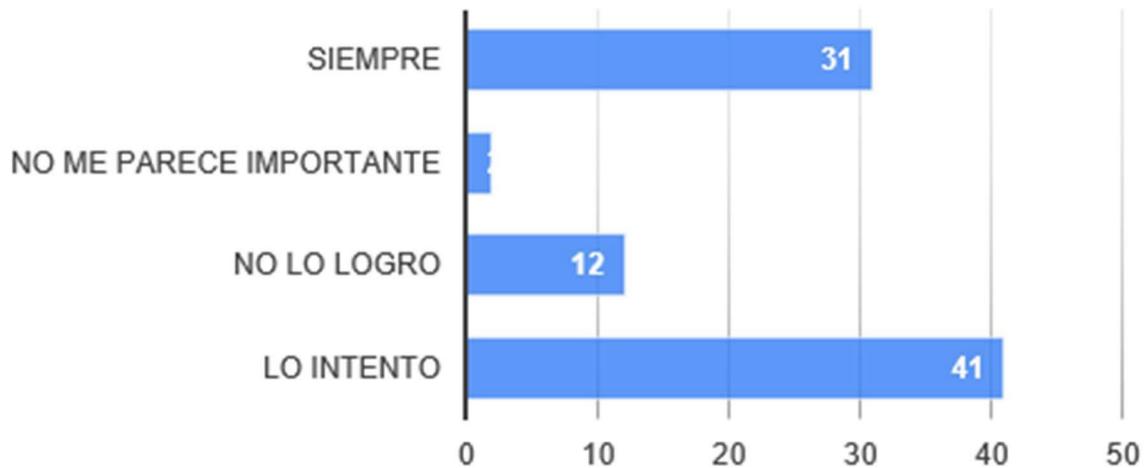
Descansos saludables durante la jornada laboral



Fuente: Elaboración propia (agosto, 2023).

Análisis: 27 trabajadores toman descansos saludables durante la jornada laboral, a 2 no les parece importante, 13 no lo logran y 44 lo intentan.

Interpretación: a pesar del intento en la concientización de la importancia de los descansos saludables, más de la mitad de los teletrabajadores admiten no lograr sacar el tiempo para tomar descansos saludables.

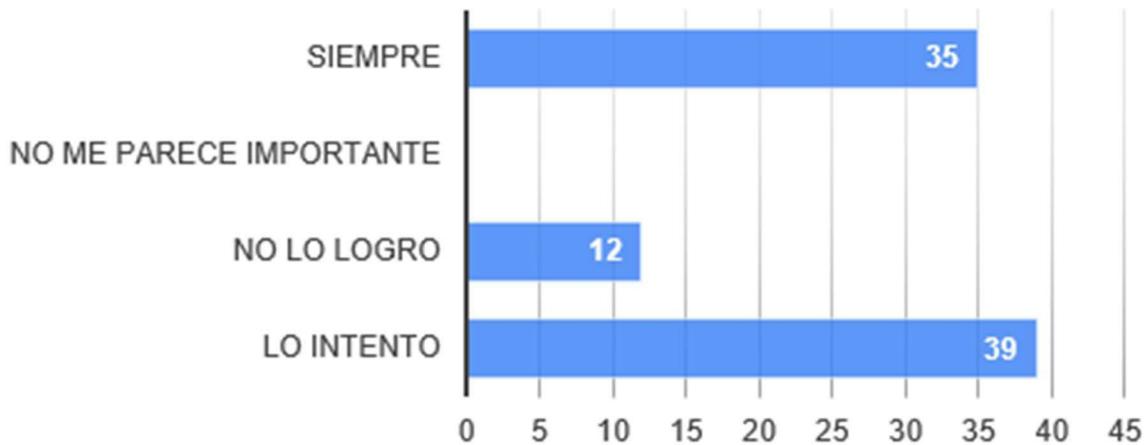
Figura N° 45.*Actividades del hogar y laborales*

Fuente: Elaboración propia (agosto, 2023).

Análisis: 31 de los trabajadores encuestados confirman que planifican las actividades que van a desempeñar, tanto en sus hogares como en su día laboral; cuando trabajan desde casa, 2 no lo consideran importante, 12 afirman que no lo logran, 41 que lo intentan.

Interpretación: a pesar de que hay una representación bastante importante, quien afirma que siempre planifica las actividades por desempeñar en el hogar y trabajo, son más los que confirman que lo intentan; generar este balance es importante para el bienestar de los teletrabajadores.

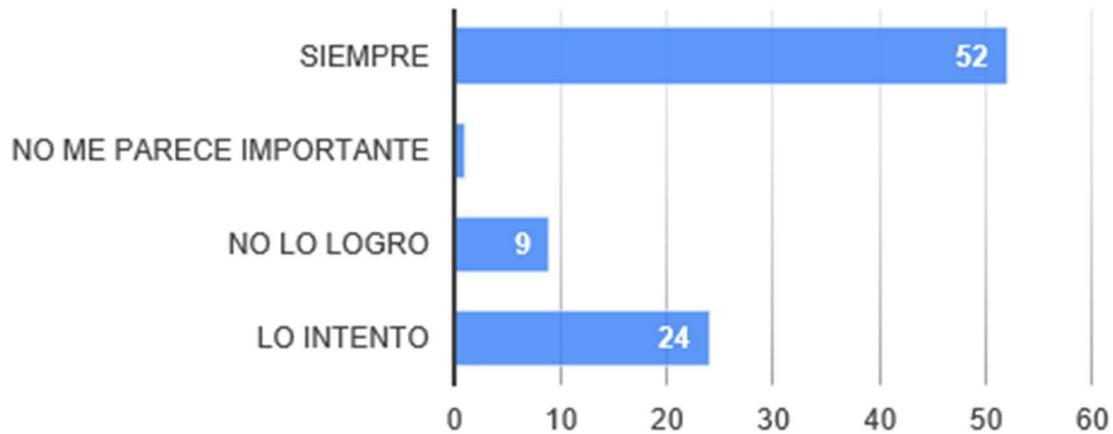
Figura N° 46.
Tiempos de comida



Fuente: Elaboración propia (agosto, 2023).

Análisis: 35 teletrabajadores indican que siempre respetan los tiempos de comida, a ninguno no le parece importante, 12 no lo logran y 39 lo intentan.

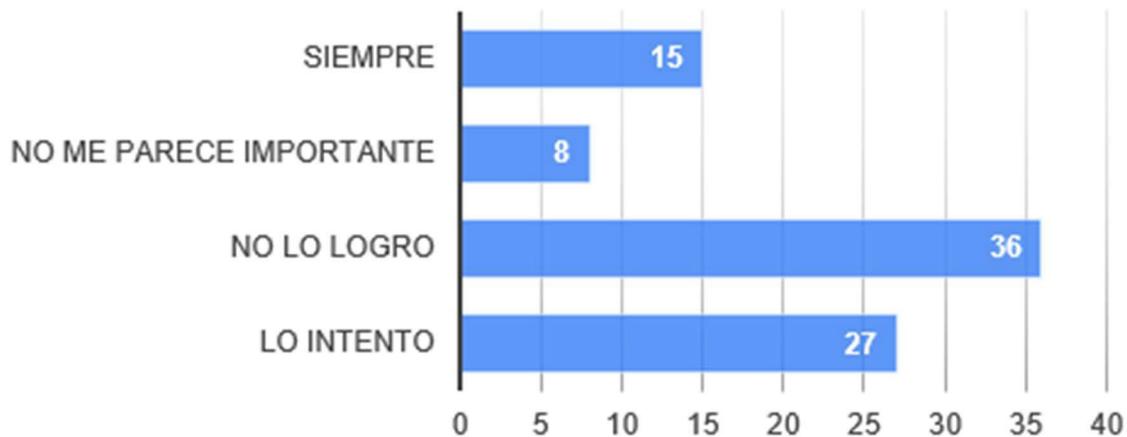
Interpretación: más de la mitad de los trabajadores en modalidad virtual afirma que intentan y no logran respetar los tiempos de comida durante su jornada laboral. Iniciativas que promuevan campañas para el bienestar, la salud y el balance, podrían ayudar al incremento en esta cifra, donde la balanza se incline más hacia el siempre que no a lo logro o lo intento.

Figura N° 47.*Espacio exclusivo para el trabajo*

Fuente: Elaboración propia (agosto, 2023).

Análisis: 52 teletrabajadores confirman contar con un espacio exclusivo para desempeñar su trabajo, uno considera que no tiene importancia, 9 indican que lo no lo logran y 24 que lo intentan.

Interpretación: de acuerdo con opiniones aportadas por varios de los encuestados, comentan que anteriormente relacionaban a su hogar con un lugar de descanso y paz, que ahora lo ven como una oficina; es por eso la importancia de delimitar un espacio que se utilice exclusivamente para actividades relacionadas con el trabajo.

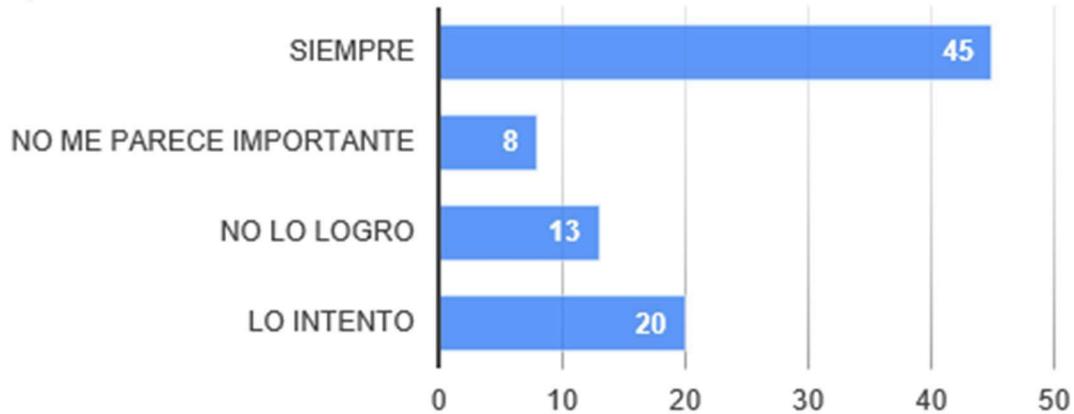
Figura N° 48.*Voluntariados, clubes y programas sociales*

Fuente: Elaboración propia (agosto, 2023).

Análisis: 15 teletrabajadores afirman involucrarse en voluntariados, clubes y programas especiales, a 8 no les parece importante, 36 indican que no lo logran y 27 que lo intentan.

Interpretación: La motivación por medio de diferentes programas para la promoción de los diferentes voluntariados, clubes y programas sociales es indispensable en todas las compañías. Se debe instar a la población no solo a la participación sino también al aporte de nuevas ideas.

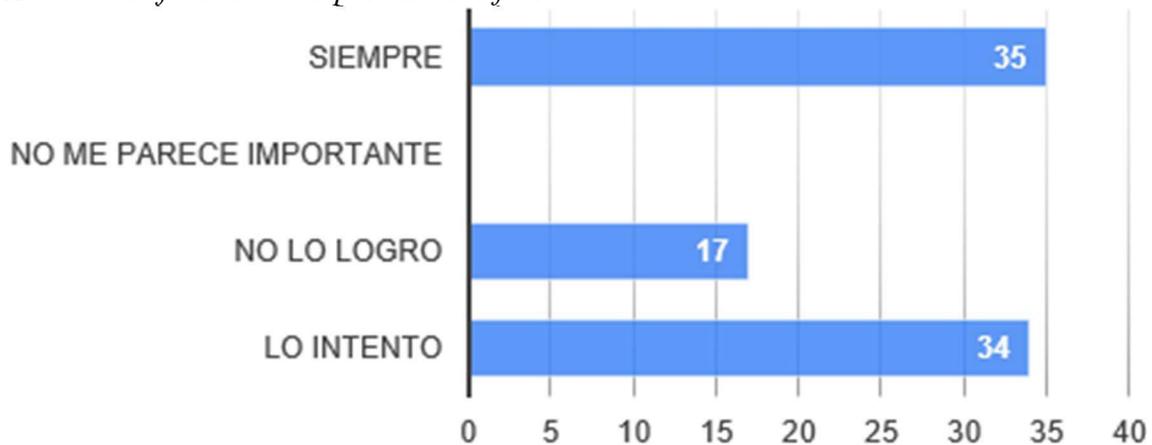
Figura N° 49.
Oficina



Fuente: Elaboración propia (agosto, 2023).

Análisis: 45 colaboradores de la empresa indican que van a la oficina al menos dos veces al mes, 8 consideran que no es importante, 13 que no lo logran, y 20 que lo intentan.

Interpretación: previamente, se ha demostrado que la población encuestada manifiesta que le parece importante la interacción, de modo que se consultó a quienes afirman que no lo logran o que lo intentan, porque no pueden asistir a la oficina un par de veces al mes, y todos los consultados concuerdan con que por falta de tiempo. De manera que es importante incluirlo como parte de los programas de mejora, capacitaciones y herramientas que promuevan el balance en el trabajo.

Figura N° 50.*Actividades físicas o de esparcimiento fuera de casa*

Fuente: Elaboración propia (agosto, 2023).

Análisis: 35 trabajadores realizan actividades físicas o de esparcimiento fuera de casa, a ninguno de los encuestados no les parece importante, 17 confirman que no lo logran y 34 que lo intentan.

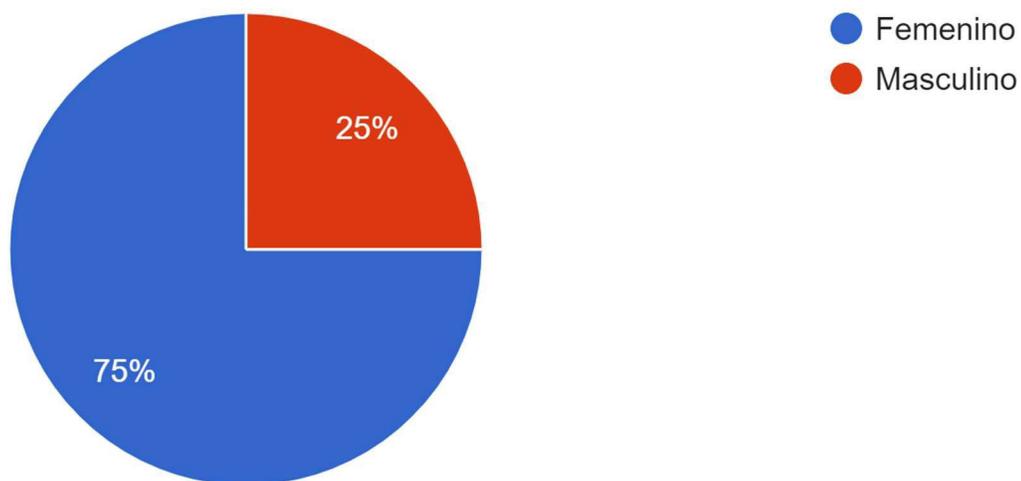
Interpretación: es importante fomentar las actividades físicas, en especial que se desarrollen fuera del hogar, más de la mitad de los encuestados afirman que lo intentan o no lo logran; por ende, la importancia de un plan que promueva actividades de esparcimiento entre los trabajadores en modalidad virtual.

Análisis del Instrumento N° 2- Encuesta a los Gerentes

Variable I- El perfil sociodemográfico de los funcionarios de la empresa

Figura N° 51.

Sexo

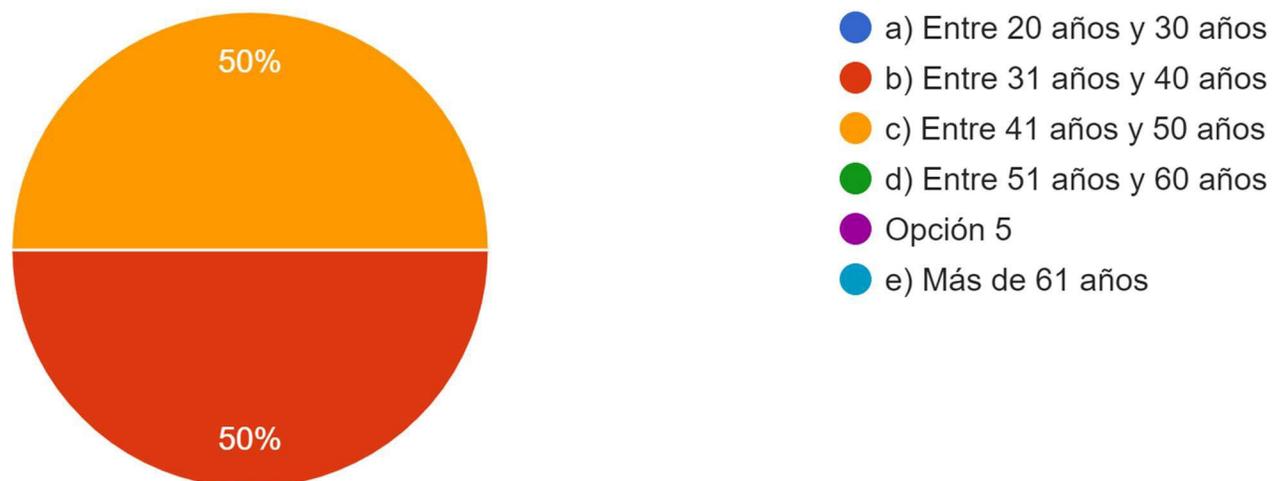


Fuente: Elaboración propia (agosto, 2023).

Análisis: el 75% de los gerentes encuestados son mujeres y el 25% son hombres.

Interpretación: una tercera parte de la gerencia entrevistada es hombre.

Figura N° 52.
Rango de edad

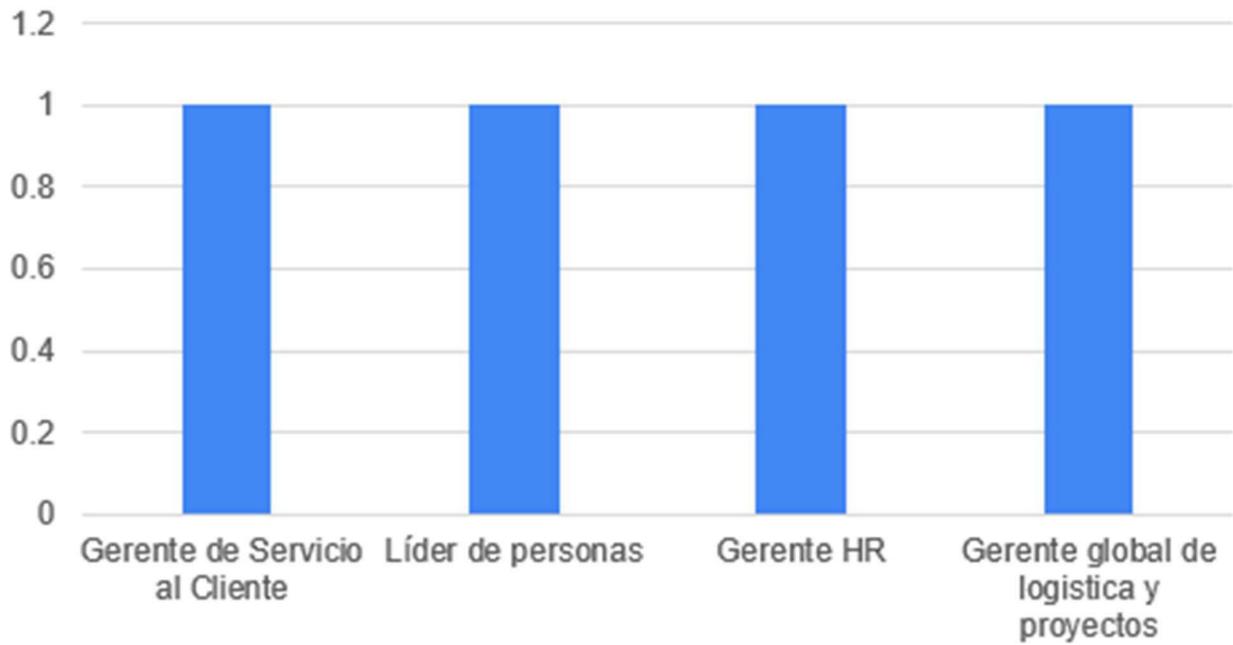


Fuente: Elaboración propia (agosto, 2023).

Análisis: el 50% de la gerencia se encuentra entre los 31 – 41 años y el otro 50% entre 51- 60 años.

Interpretación: la mitad de la gerencia se encuentra entre las generaciones X y millennials.

Figura N° 53.
Ocupación Actual

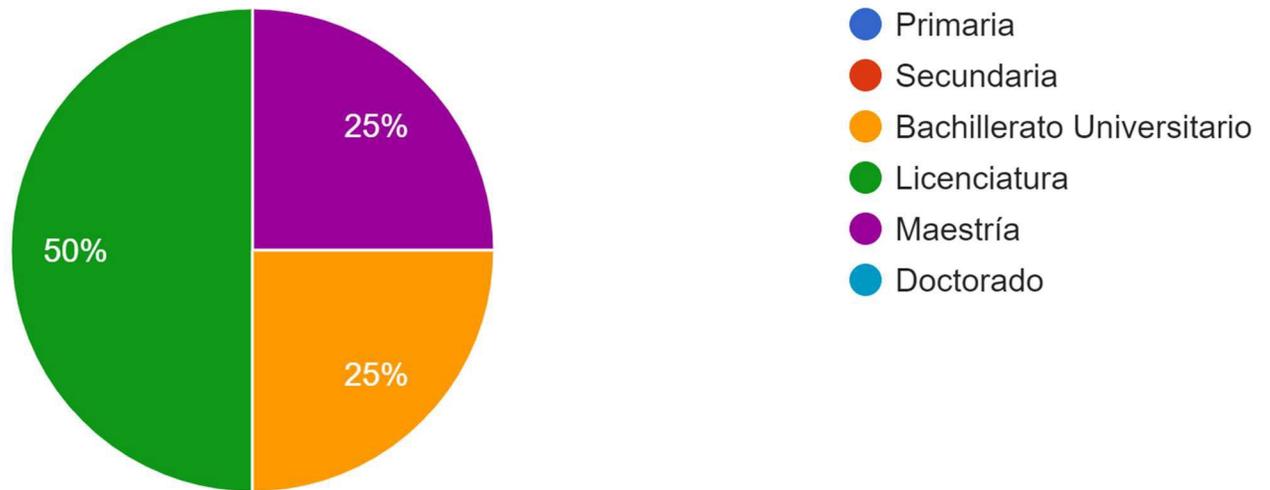


Fuente: Elaboración propia (agosto, 2023).

Análisis: entre los encuestados hay uno de servicio al cliente, un líder de personas, un gerente de HR y un gerente global de proyectos.

Interpretación: todos los encuestados forman parte de la línea de gerentes de la empresa.

Figura N° 54.
Nivel Educativo

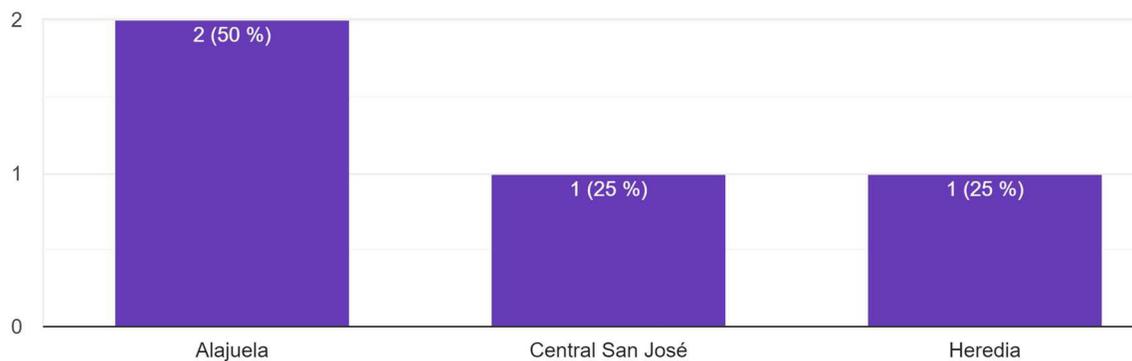


Fuente: Elaboración propia (agosto, 2023).

Análisis: el 50% de los gerentes cuentan con licenciatura, 25% con maestría y 25% bachillerato universitario.

Interpretación: la totalidad de los gerentes encuestados cuentan con un título universitario.

Figura N° 55.
Lugar de Residencia



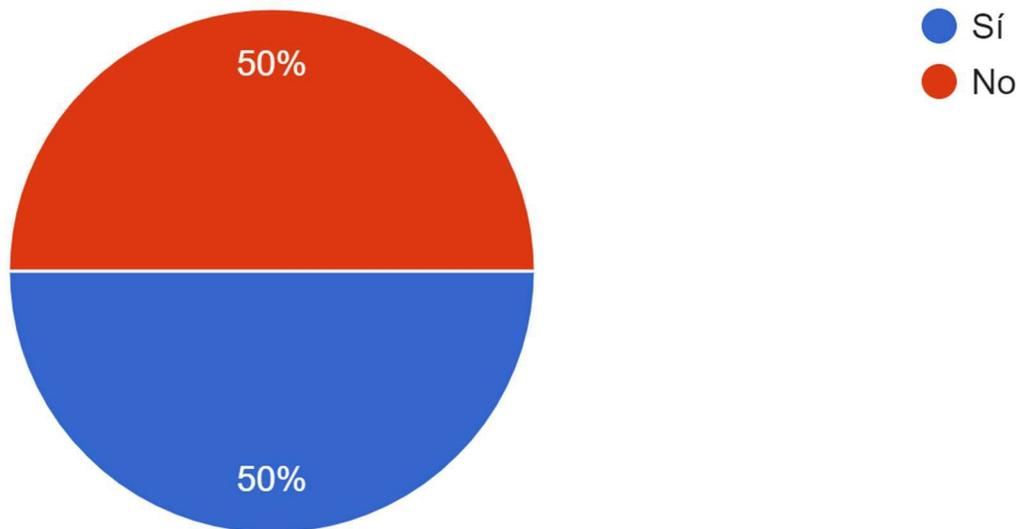
Fuente: Elaboración propia (agosto, 2023).

Análisis: el 50% de los gerentes encuestados viven en Alajuela, 25% en la provincia de San José y 25% en Heredia.

Interpretación: todos los gerentes viven en el Valle Central.

Variable II- Los retos sociales que enfrentan los teletrabajadores

Figura N° 56.
Control de tiempo

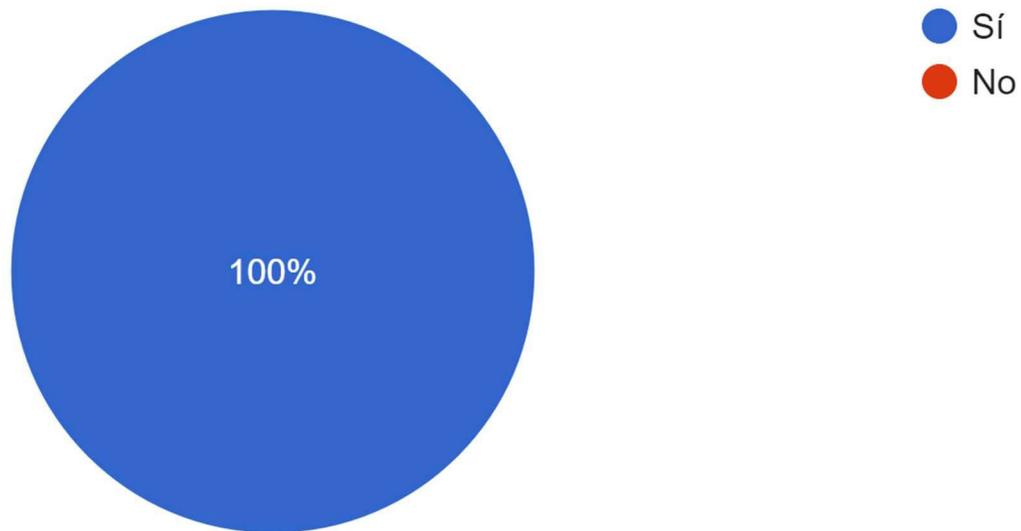


Fuente: Elaboración propia (agosto, 2023).

Análisis: el 50% de los gerentes utilizan herramientas para el control de tiempo de sus colaboradores; el otro 50% no.

Interpretación: se observa que la mitad de los gerentes afirman utilizar herramientas de control de tiempo. Se concluye una correlación entre la necesidad de las herramientas de control de tiempo, ligada al nivel de responsabilidad de los teletrabajadores, donde, cuanto más jóvenes sean y por causa de la carencia de experiencia laboral, arriesgan la confianza de los líderes de la empresa.

Figura N° 57.
Productividad

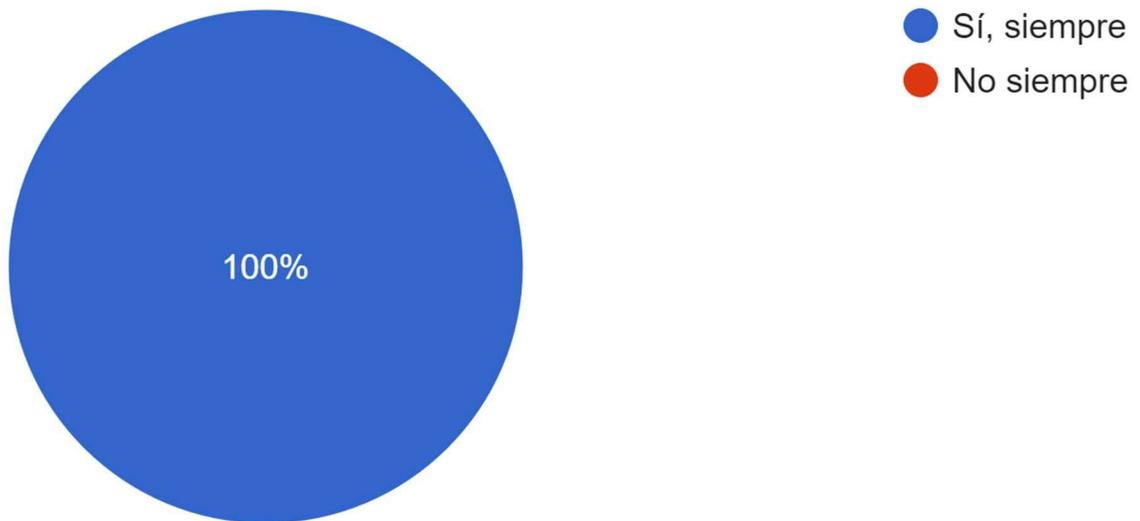


Fuente: Elaboración propia (agosto, 2023).

Análisis: el ciento por ciento concuerda con que la productividad mejora si se trabaja desde casa.

Interpretación: tanto los gerentes como los funcionarios, concuerdan con que la productividad desde que se implementó la modalidad virtual ha mejorado. Los índices de productividad en efecto se han incrementado, de acuerdo con los funcionarios trabajando desde casa, casi no toman recesos, ni respetan los horarios de comida, claro que los niveles de productividad se incrementan. Si se toma en cuenta la muestra de los 60 colaboradores que indicaron que no toman recesos, serían al menos 180 horas productivas adicionales por semana, lo que representa por mes al menos 720 horas, estos tiempos sin contar las horas adicionales o la famosa novena hora, de manera que los niveles de productividad mostrarán un incremento en los trabajadores en modalidad virtual; si bien es un aspecto positivo para las corporaciones, no lo es para los trabajadores.

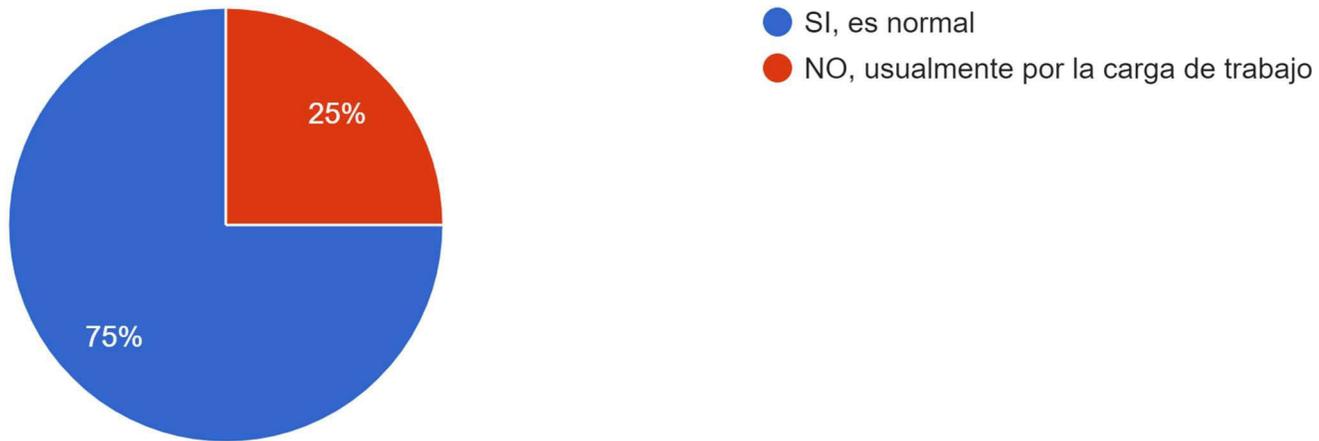
Figura N° 58.
Herramientas de trabajo



Fuente: Elaboración propia (agosto, 2023).

Análisis: el ciento por ciento de los gerentes consideran que las herramientas que proveen son necesarias para la correcta ejecución del trabajo desde casa.

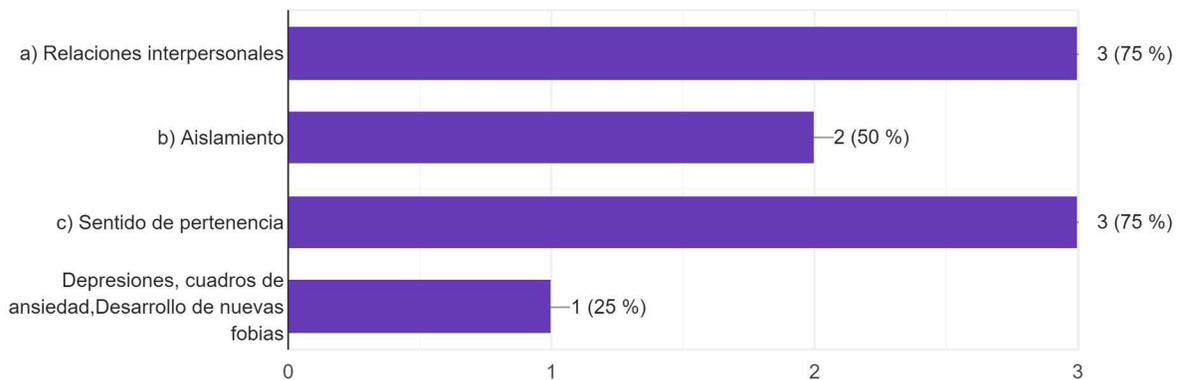
Interpretación: todos los gerentes concuerdan con que las herramientas que brindan a los empleados son las suficientes para que ejecuten de manera efectiva su trabajo.

Figura N° 59.*Actividades dentro de la jornada laboral*

Fuente: Elaboración propia (agosto, 2023).

Análisis: el 75% de los gerentes opinan que es normal que los trabajadores realicen labores del hogar durante su jornada laboral, mientras que 25% opina que no es posible, debido a la carga de trabajo.

Interpretación: la mayoría concuerda con que es muy normal que los colaboradores realicen tareas hogareñas en sus turnos de trabajo, aunque uno indica que, por las cargas de trabajo que manejan los trabajadores, esto no sería posible.

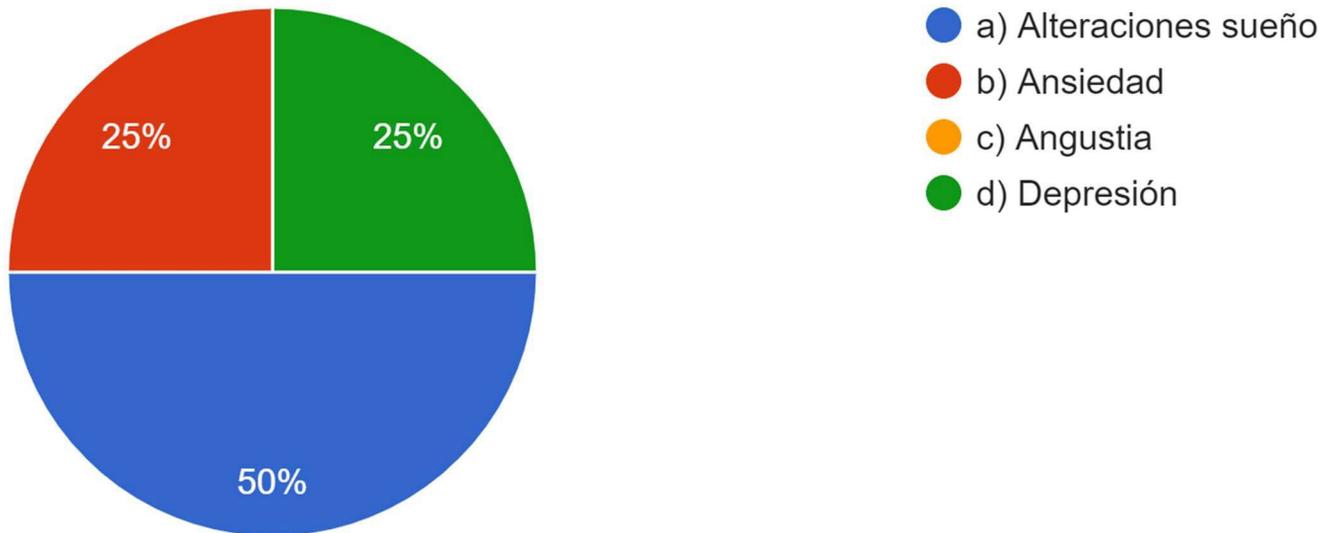
Figura N° 60.*Efectos de afectación social*

Fuente: Elaboración propia (agosto, 2023).

Análisis: el 75% de los gerentes afirman que las relaciones interpersonales se han visto afectadas por la modalidad virtual, 50% confirma observar impactos a raíz del aislamiento, 75% considera un impacto en el sentido de pertenencia, y un 25% indica un incremento en depresiones, cuadros de ansiedad y desarrollo de nuevas fobias.

Variable III- La salud mental y física de los colaboradores en modalidad virtual

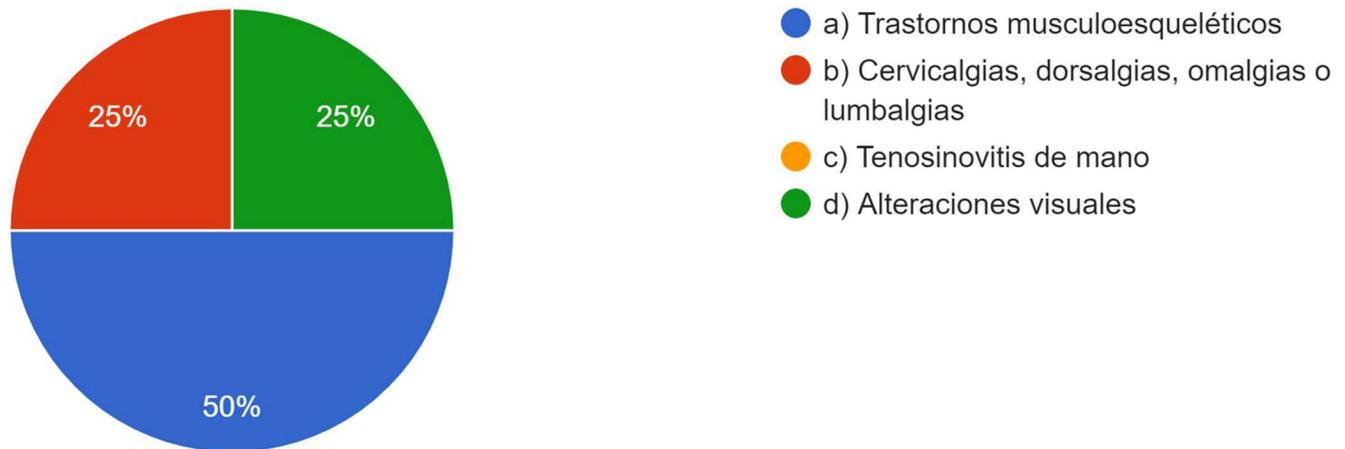
Figura N° 61.
Padecimientos psicológicos



Fuente: Elaboración propia (agosto, 2023).

Análisis: el 50% de los gerentes afirman que desde la pandemia y, tras la adopción del teletrabajo, visualizan alteraciones de sueño entre los colaboradores, un 25% afirma que se incrementaron las afectaciones por ansiedad, y otro 25% informa incrementos en reportes de depresión. Ninguno ha recibido reporte de padecimientos relacionadas con efectos causados por angustia.

Figura N° 62.
Efectos físicos



Fuente: Elaboración propia (agosto, 2023).

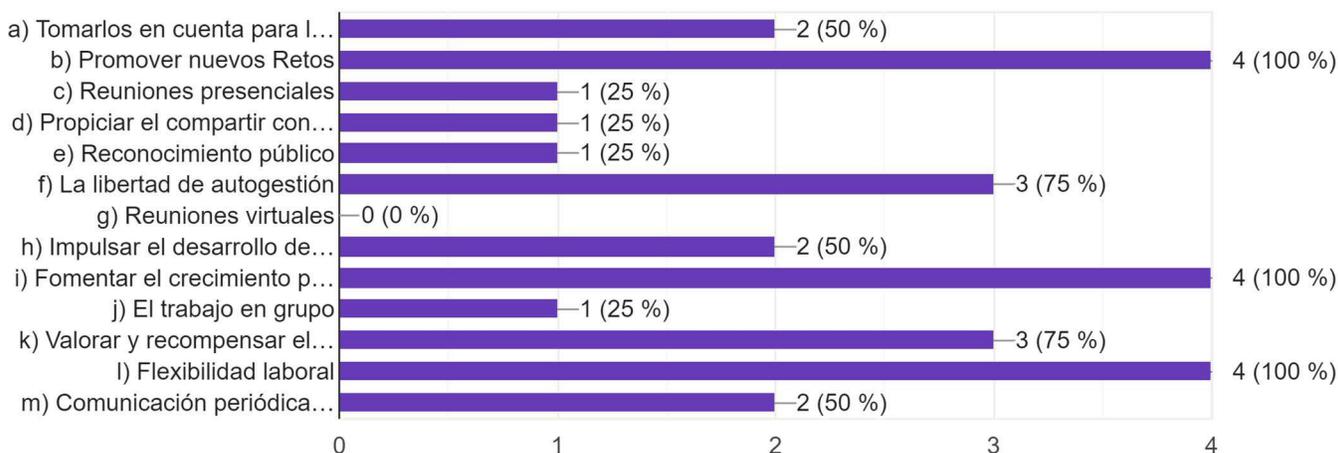
Análisis: el 50% de los gerentes mencionan haber recibido reportes relacionados con trastornos musculoesqueléticos, 25% afirma que las cervicalgias, dorsalgias, omalgias o lumbalgias, y 25% reporta incremento en los padecimientos asociados a la visión. Ninguno indica un aumento en las afectaciones en tendinitis de mano.

Interpretación: los resultados muestran un aumento en los principales padecimientos desde la introducción del teletrabajo.

Variable IV- Los motores motivacionales

Figura N° 63.

Motores motivacionales generacionales



Fuente: Elaboración propia (agosto, 2023).

Análisis: el 50% de los gerentes encuestados consideran que las siguientes motivaciones pueden ser aplicadas de modo multigeneracional:

- Tomarlos en cuenta para las decisiones
- Impulsar el desarrollo de carrera
- Comunicación periódica y a distancia

El ciento por ciento considera que los siguientes motores motivacionales aplican a todos los trabajadores:

- Promover nuevos retos
- Fomentar el crecimiento personal
- Flexibilidad laboral

El 25% considera que los siguientes pueden ser aplicados a todos los trabajadores:

- Reuniones presenciales
- Propiciar el compartir conocimiento con sus compañeros
- Reconocimiento público
- El trabajo en grupo

El 75% considera que los siguientes motores motivacionales pueden ser aplicados independientemente de su condición sociodemográfica:

- La libertad de autogestión
- Propiciar el compartir conocimiento con sus compañeros

Interpretación: todos los gerentes coinciden en que es importante promover nuevos retos a los colaboradores, fomentar el crecimiento personal y otorgar flexibilidad, son motores motivacionales que pueden ser aplicados a todos los trabajadores; también concuerdan con que las reuniones virtuales no son importantes para toda la población laboral.

Variable V- El alcance y los beneficios del proyecto

Figura N° 64.

Beneficio de plan de mejora pro del bienestar de los teletrabajadores



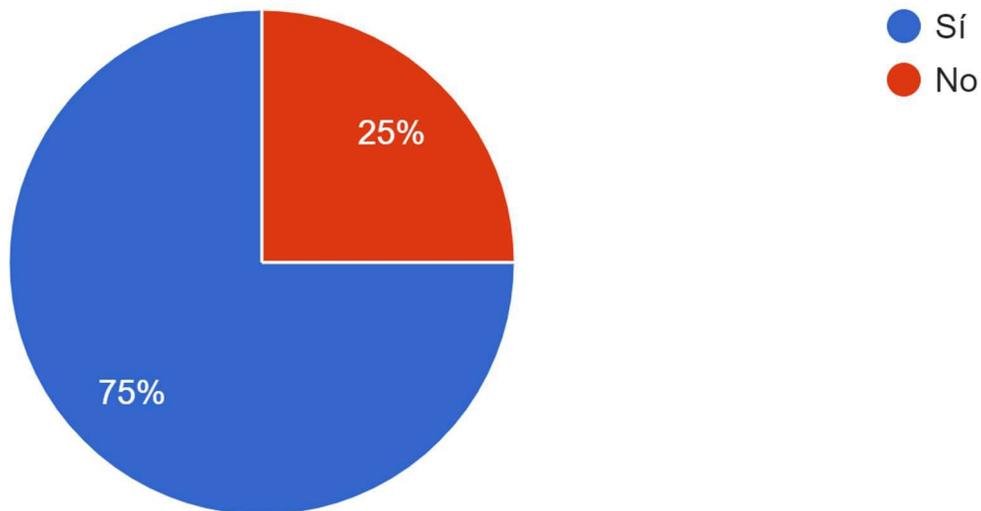
Fuente: Elaboración propia (agosto, 2023).

Análisis: el 75% de los gerentes concuerdan con que la ejecución de planes de mejora en las condiciones laborales, equilibrando las necesidades personales y profesionales, fomenta un buen clima y la cultura organizacional, y 25% considera que debe existir una separación entre lo laboral y personal.

Interpretación: la mayoría sabe lo importante que es fomentar un equilibrio entre lo laboral y personal; solo uno de los gerentes considera que debe existir una delimitación entre ambas. Es imperativo que incluso los gerentes sean incluidos en planes de mejora, ya que es

necesario que ellos consideren la importancia de equilibrar las necesidades, porque traerá beneficios a todos los colaboradores y su entorno.

Figura N° 65.
Relaciones interpersonales



Fuente: Elaboración propia (agosto, 2023).

Análisis: el 75% de los gerentes creen que las sanas relaciones interpersonales entre los colaboradores repercuten en el sentido de pertenencia y compromiso con la empresa; solo un 25% considera que no tienen ninguna relación.

Interpretación: la mayoría de los gerentes admiten conocer las repercusiones que las sanas relaciones interpersonales entre los colaboradores tienen en el sentido de pertenencia y compromiso con la empresa.

Análisis del Instrumento N° 3 - Entrevista a especialista en salud mental_ **Psicólogo**

Variable II- Retos Sociales

¿Cuál es su opinión general sobre la modalidad de teletrabajo y su relación con la salud mental de la población laboral que goza de este beneficio?

Como psicólogo, considero que la modalidad de teletrabajo puede tener tanto aspectos positivos como negativos en la salud mental de la población laboral.

Por un lado, el teletrabajo puede reducir el estrés relacionado con los desplazamientos diarios y los horarios estrictos de trabajo. Esto puede generar una mayor sensación de control y autonomía sobre el tiempo y las tareas, lo que a su vez puede reducir la ansiedad y mejorar el bienestar emocional.

Además, el teletrabajo puede proporcionar un ambiente de trabajo más cómodo y personalizado, lo cual puede aumentar la satisfacción laboral y promover una mejor conciliación entre el trabajo y la vida personal. Esto puede tener un impacto positivo en la salud mental, ya que se reduce el agotamiento y el desgaste emocional.

Sin embargo, es importante destacar que el teletrabajo también puede tener algunos efectos negativos en la salud mental. Por ejemplo, la falta de contacto físico con los compañeros de trabajo y la falta de separación entre el trabajo y la vida personal pueden generar sentimientos de aislamiento y dificultades para establecer límites entre ambos ámbitos. Además, la falta de supervisión directa puede aumentar la presión y el estrés, especialmente si no se establecen adecuadamente rutinas y límites en el trabajo.

Por lo tanto, es necesario que las organizaciones y los empleados tomen medidas para garantizar un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal, así como promover la comunicación y el apoyo mutuo. Esto puede incluir la implementación de políticas de flexibilidad laboral, la promoción de la comunicación regular con colegas y supervisores, y la creación de espacios físicos adecuados para el trabajo en el hogar.

1) ¿Cuáles considera usted que son las ventajas y desventajas del teletrabajo basado en los aspectos psicosociales?

Son varias ventajas y desventajas del teletrabajo basado en los aspectos psicosociales.

Estas son algunas de ellas:

Ventajas:

Flexibilidad: el teletrabajo permite a las personas tener mayor control sobre su horario y ubicación geográfica, lo que puede aumentar la satisfacción laboral y reducir el estrés relacionado con el tiempo y el desplazamiento.

Mayor conciliación entre la vida laboral y personal: al poder trabajar desde casa, las personas pueden dedicar más tiempo a su familia y actividades personales, lo que puede mejorar su bienestar general.

Menos distracciones y estrés: al evitar el ruido y las interrupciones de una oficina, algunas personas pueden concentrarse mejor y ser más productivas en un entorno de teletrabajo.

Desventajas:

Aislamiento social: el trabajo remoto puede llevar a sentirse desconectado del equipo de trabajo y tener menos interacciones sociales, lo que puede provocar sentimientos de soledad y afectar el bienestar emocional.

Mayor dificultad para establecer límites: cuando se trabaja desde casa, es más difícil separar el tiempo de trabajo y el tiempo personal, lo que puede conducir a una sobrecarga de trabajo y agotamiento.

Falta de apoyo y supervisión: al no tener un jefe o compañeros de trabajo directamente presentes, puede ser más difícil recibir retroalimentación, orientación y apoyo emocional, lo que puede afectar la motivación y la autoestima.

En general, el teletrabajo puede ser beneficioso en términos de flexibilidad y conciliación entre la vida laboral y personal, pero también puede plantear desafíos relacionados con el aislamiento social y los límites entre el trabajo y la vida personal. Es importante que las personas y las organizaciones consideren estos aspectos psicosociales, para implementar estrategias adecuadas de apoyo y manejo del teletrabajo.

2) ¿Cuáles considera que son las principales consultas en relación con los desafíos psicológicos que enfrentan los trabajadores en la modalidad virtual en los últimos tres años?

Algunas de las principales consultas en relación con los desafíos psicológicos que enfrentan los trabajadores en la modalidad virtual en los últimos tres años son:

Estrés y ansiedad: muchas personas experimentan altos niveles de estrés y ansiedad, debido a la falta de separación entre el trabajo y la vida personal, el exceso de carga laboral, la dificultad para establecer límites, y la sensación de estar siempre disponible debido a la conectividad constante.

Soledad y aislamiento: la falta de interacción social en el entorno de trabajo puede llevar a la sensación de soledad y aislamiento. La falta de contacto cara a cara con colegas y la reducción de interacciones informales pueden afectar negativamente el bienestar emocional.

Dificultades para establecer rutinas y mantener la motivación: trabajar desde casa puede presentar desafíos para estructurar el tiempo y mantener la motivación. La falta de una rutina establecida y la dificultad para separar las responsabilidades personales de las laborales, pueden generar problemas de organización y productividad.

Problemas de concentración y atención: el entorno doméstico puede estar lleno de distracciones, lo que dificulta la concentración y la atención en las tareas laborales. Esto puede generar frustración y dificultades para alcanzar los niveles de productividad deseados.

Equilibrio entre trabajo y vida personal: la modalidad virtual puede dificultar la separación entre el trabajo y la vida personal, lo que puede desencadenar conflictos y tensiones en las relaciones familiares y personales. Las personas pueden sentirse constantemente ocupadas y tener dificultad para desconectarse del trabajo.

Falta de apoyo y supervisión directa: trabajar de forma remota puede llevar a la sensación de falta de apoyo y supervisión directa por parte de los superiores y compañeros de trabajo. Esto puede generar inseguridad y aumentar la presión para demostrar resultados. Estas son solo algunas de las principales consultas en relación con los desafíos psicológicos que enfrentan los trabajadores en la modalidad virtual en los últimos tres años. La pandemia de COVID-19 y la adopción masiva del trabajo remoto han intensificado algunos de estos desafíos, y han generado nuevas preocupaciones en el ámbito laboral.

3) Tomando en cuenta factores de productividad, desempeño, interferencia en la dinámica familiar, relaciones sociales, aislamiento, sentido de pertenencia. ¿Cuáles

pueden ser los principales retos que enfrentan los trabajadores en modalidad virtual, al considerar las siguientes perspectivas:

- Social
- Emocional
- Balance profesional/personal?

En relación con el área social:

Los trabajadores en modalidad virtual pueden enfrentar el reto de sentirse desconectados socialmente, ya que no tienen la interacción diaria con compañeros de trabajo. Esto puede limitar su capacidad para establecer relaciones laborales y tener un sentido de pertenencia en el equipo. También pueden tener dificultades para colaborar y comunicarse efectivamente con sus colegas, lo que puede afectar la productividad y el desempeño en el trabajo.

Si se considera el factor emocional:

El aislamiento y la falta de interacción social pueden tener un impacto negativo en el bienestar emocional de los trabajadores en modalidad virtual. El sentimiento de soledad, el estrés y la ansiedad pueden aumentar, lo que puede afectar su estado de ánimo y su motivación para trabajar. Además, pueden enfrentar dificultades para establecer un equilibrio emocional entre el trabajo y la vida personal, lo que puede afectar su salud mental y emocional.

Y, por último, en relación con el balance profesional/personal:

Uno de los principales retos que enfrentan los trabajadores en modalidad virtual es lograr un equilibrio entre su vida profesional y personal. Al trabajar desde casa, puede ser difícil separar el tiempo dedicado al trabajo del tiempo dedicado a la familia y las responsabilidades personales. Esto puede resultar en una mayor carga de trabajo y una sensación de estar siempre conectado y disponible para el trabajo. También pueden enfrentar dificultades para establecer límites claros entre el trabajo y la vida personal, lo que puede afectar su calidad de vida y su satisfacción general.

Variable III- Salud Física y Mental

- 4) ¿Considera que el teletrabajo ha tenido implicaciones en la salud mental de los trabajadores? – ¿Cuáles?**

Sí, el teletrabajo ha tenido implicaciones en la salud mental de los trabajadores. Algunas de estas implicaciones pueden incluir:

Mayor sensación de aislamiento y soledad: el trabajo remoto puede hacer que los empleados se sientan aislados, al no tener contacto directo con colegas y compañeros de trabajo. Esta falta de interacción social puede afectar negativamente la salud mental, ya que los seres humanos son seres sociales por naturaleza.

Dificultad para desconectar del trabajo: cuando trabajas desde casa, puede ser más difícil establecer límites claros entre el trabajo y el tiempo personal. La falta de una separación física entre el espacio de trabajo y el hogar puede llevar a una mayor dedicación de tiempo, y a que los empleados se sientan constantemente "conectados" al trabajo, lo que puede provocar estrés y ansiedad.

Falta de estructura y rutina: el teletrabajo puede eliminar la estructura diaria que proporciona un horario de trabajo tradicional. Esto puede hacer que los empleados se sientan desorganizados y sin una rutina clara, lo que puede afectar su bienestar mental y su productividad.

Mayor presión y distracciones en el hogar: trabajar desde casa puede hacer que los empleados se enfrenten a distracciones y demandas adicionales en el hogar, como cuidar de los niños, el cuidado de los padres, tareas domésticas, entre otros. Esto puede generar una mayor presión y estrés, afectando la salud mental.

Mayor riesgo de agotamiento: la falta de límites claros entre el trabajo y la vida personal, combinada con una mayor presión para demostrar productividad, puede llevar a un mayor riesgo de agotamiento y de sobrecarga de trabajo. Esto puede afectar negativamente la salud mental y la calidad de vida del trabajador.

Variable IV- Motores Motivacionales

5) Desde la perspectiva psicológica, ¿qué implicaciones en el individuo, su sentir, nivel de pertenencia, compromiso representa la motivación en la población laboral en general?

La motivación en la población laboral tiene varias implicaciones desde la perspectiva psicológica. Estas incluyen:

Sentimiento de pertenencia: la motivación en el trabajo puede generar un sentimiento de pertenencia en el individuo, lo cual se refiere a sentirse parte de un equipo, de una organización y de una misión común. Esto puede mejorar el bienestar psicológico y emocional de los empleados, al proporcionarles un sentido de identidad y propósito en su trabajo.

Compromiso: cuando los empleados están motivados, tienden a comprometerse más con su trabajo y con los objetivos de la organización. Esto implica que están dispuestos a dar un mayor esfuerzo, asumir responsabilidades adicionales y sobrepasar las expectativas. El compromiso laboral está asociado con un mejor desempeño, mayor productividad y satisfacción.

Autoeficacia: la motivación en el trabajo puede aumentar la confianza en las propias habilidades y capacidades (autoeficacia). Cuando los empleados se sienten motivados y experimentan éxitos en el trabajo, se fortalece su autoestima y su creencia en su capacidad para enfrentar desafíos laborales. Esto puede llevar a un mayor logro de metas y a un mayor rendimiento laboral.

Satisfacción laboral: la motivación también está relacionada con niveles más altos de satisfacción laboral. Cuando los empleados se sienten motivados y comprometidos con su trabajo, es más probable que experimenten una sensación de realización y gratificación en su trabajo. Esto a su vez puede tener un impacto positivo en su bienestar general y en su calidad de vida.

Variable V- Alcance y beneficios

El propósito de esta investigación, más que investigar las repercusiones del teletrabajo, busca proponer un plan de mejoramiento en el bienestar de los trabajadores en la modalidad virtual, por medio de un programa en el que se fomenten actividades que involucren las necesidades e intereses, tanto laborales como personales de los teletrabajadores.

- 6) ¿Cree que las relaciones interpersonales y el contacto presencial, son importantes en las relaciones sociales, tanto fuera como dentro del trabajo? ¿Y qué impactos podrían tener en términos de producción, eficiencia?**

Sí, las relaciones interpersonales y el contacto presencial son fundamentales tanto en las relaciones sociales fuera del trabajo como dentro del ámbito laboral. Estas relaciones permiten construir conexiones personales, comprensión mutua, confianza y colaboración efectiva entre las personas.

En el entorno laboral, las relaciones interpersonales sólidas pueden tener un impacto significativo en términos de producción y eficiencia. Algunos de los beneficios son:

Comunicación efectiva: el contacto presencial facilita una comunicación más clara y directa, evitando malentendidos o confusiones que podrían surgir en la comunicación virtual o en línea.

Trabajo en equipo: las relaciones interpersonales sólidas fomentan la confianza y la colaboración entre los miembros del equipo, lo que puede llevar a una mayor eficiencia y mejores resultados, al trabajar juntos en un proyecto o tarea.

Resolución de conflictos: el contacto presencial permite abordar los conflictos de manera más efectiva, ya que se pueden percibir señales no verbales y expresiones faciales que ayudan a comprender mejor las emociones y las intenciones del otro.

Motivación: las relaciones interpersonales positivas impulsan la motivación y el compromiso de los empleados. Sentirse apoyado y valorado por los compañeros de trabajo puede conducir a un aumento en la productividad y la calidad del trabajo.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que, en algunos casos, como situaciones de trabajo remoto o en equipos distribuidos geográficamente, el contacto presencial no siempre es posible o práctico. En estos casos, es importante utilizar herramientas de comunicación en línea eficientes y fomentar una cultura que promueva las relaciones y la colaboración a través de estos medios.

7) De ser así ¿cómo se afectan, y cuáles serían las recomendaciones desde su perspectiva profesional para mitigar dichos efectos?

Los efectos de la pandemia en diferentes sectores y ámbitos varían, pero algunos de los impactos más comunes que se pueden observar son:

Económico: muchas empresas han sufrido pérdidas significativas y han tenido que cerrar, lo que ha llevado a un aumento del desempleo. Las recomendaciones para mitigar esto

incluyen implementar medidas de apoyo financiero para las empresas, como préstamos a bajo interés o subsidios, y fomentar la creación de empleo a través de incentivos fiscales.

Salud mental: el aislamiento social, el miedo al contagio y la incertidumbre pueden tener un impacto negativo en la salud mental de las personas. Es esencial proporcionar apoyo psicológico y recursos de atención de la salud mental, como terapia en línea o líneas de ayuda telefónica, así como promover la información precisa sobre la pandemia, para evitar el pánico.

Educación: el cierre de escuelas y universidades ha llevado a la interrupción del aprendizaje presencial y a una brecha en la educación de los estudiantes. Las recomendaciones para mitigar esto incluyen la implementación de alternativas de educación en línea, y el desarrollo de programas de remediación educativa, para ayudar a los estudiantes a ponerse al día.

Social: los confinamientos y medidas de distanciamiento social han provocado el aislamiento de muchas personas, especialmente de la tercera edad. Se pueden implementar recomendaciones, como promover el contacto social a través de herramientas tecnológicas, fomentar la solidaridad comunitaria y brindar apoyo a los grupos más vulnerables.

Tecnológico: la digitalización ha pasado a ser una necesidad crucial durante la pandemia, y aquellos que no tienen acceso a la tecnología o habilidades digitales se han visto especialmente afectados. Es importante fomentar la inclusión tecnológica a través de la distribución de dispositivos y la capacitación en habilidades digitales.

Análisis del Instrumento N° 4- Entrevista a especialista en Salud y Seguridad Ocupacional

Variable II- Retos Sociales

1. Parte esencial de la salud ocupacional es el mejoramiento de las relaciones sociales. ¿Qué recomendaciones daría usted como profesional, para mejorar las interacciones sociales para los trabajadores en modalidad virtual?

En nuestra nueva “era” de virtualidad, de las prácticas más importantes que se deben conservar es mantener el “contacto” así sea de forma virtual; yo recomiendo hacer reuniones cortas periódicamente, de ser posible con la cámara encendida para poder tener contacto visual, incluso sería aún más positivo si también se incluyen en estas reuniones “pausas

activas”, estiramientos y cualquier tipo de interacción que no esté relacionada con las tareas que desarrollan propiamente, pero que permita un sentido de pertenencia entre todos los integrantes del equipo.

Fomentar las buenas prácticas de posiciones correctas, ergonómicas y seguridad laboral en el hogar.

Otra práctica importante que considero que es celebrar las fechas significativas para los miembros del equipo, realizar algún tipo de actividad para celebrar los cumpleaños, o reconocimientos públicos, alguna especie de “Team building” donde se puedan compartir espacios interactivos para conocerse, relacionarse y fortalecer lazos, esto porque está estadísticamente comprobado que los seres humanos somos naturalmente seres sociales que parte de nuestras necesidades básicas es la convivencia.

Variable III- Salud Física y Mental

2. Considera que la modalidad de teletrabajo ha interferido en la salud física y la seguridad de los trabajadores. De ser así: ¿qué implicaciones se han reportado en los últimos tres años?

Tenemos reportes importantes de estudios que se han hecho en diferentes compañías, donde está comprobado que ha habido un importante aumento de enfermedades causadas por el aislamiento social, padecimientos psicológicos, crisis de ansiedad, agotamiento, mayor irritabilidad, depresión, aumento de peso en la población, entre otros. Desde que se incrementó la virtualidad en muchas empresas, en un gran porcentaje de los casos obedece al aumento tan significativo del sedentarismo, y la falta de socialización. Anteriormente, las personas debían desplazarse a sus lugares de trabajo, en hora de almuerzo salían a caminar y compartir entre compañeros y normalmente en las oficinas hay más movimiento que cuando se trabaja desde casa, y por supuesto la “soledad” que representa para muchas personas trabajar desde casa, tiene un precio a pagar.

3. ¿Cuáles medidas de prevención y protección recomendaría que se tomen en consideración para mitigar los riesgos asociados al teletrabajo?

Es importante asegurarse de que el personal cuente con el equipo correcto, que el mismo sea lo suficientemente ergonómico y seguro para propiciar un ambiente correcto para los colaboradores desde casa. En este aspecto sería importante impartir charlas,

capacitaciones, y desarrollar a los colaboradores en el tema de la prevención de accidentes; por ejemplo, se puede abarcar temas como: el tipo de equipo correcto (silla ergonómica, altura del monitor, teclado adecuado, suficiente luz en el área de trabajo) y de ser posible una supervisión, donde los colaboradores corroboren que cuentan con todos los implementos necesarios para trabajar de forma segura y adecuada desde casa. También, como lo mencionaba anteriormente, es muy importante que de la mano del “teletrabajo” haya un acompañamiento de parte de la compañía, que siempre existan actividades de integración, sesiones ojalá diarias de conversatorios cortos, para profundizar un poco en la estabilidad emocional de los colaboradores.

Las pausas activas, con sesiones de estiramiento grupales, supervisadas, deberían ser integradas en todos los departamentos. Es común que trabajando desde casa las personas olviden tomar sus tiempos de descanso, y estos son de vital importancia para conservar la salud de los colaboradores desde la virtualidad.

Por otro lado, también pueden desarrollarse charlas en conjunto con el departamento de Recursos Humanos sobre diversos temas importantes como: “La depresión”, “Manejo de la ansiedad”, “Manejo de las emociones”, y muchos otros temas para mantener a la comunidad de trabajo informada y que puedan identificar situaciones de riesgo a tiempo.

Variable IV- Motores Motivacionales

4. Aspectos como las oportunidades de desarrollo, la autoestima y la motivación son pilares en la gestión de la salud ocupacional. Basado en estos aspectos, ¿qué diferencias hay entre el diseño, implementación y evaluación de los sistemas de gestión de salud ocupacional en una actualidad donde el trabajo está cada día más inclinado hacia la virtualidad?

Evidentemente, todos los departamentos de las compañías que han optado por teletrabajo han tenido la necesidad de realizar cambios importantes en los diferentes procedimientos internos.

El equipo de salud ocupacional no escapa de esto.

Hemos tenido que trabajar muchísimo para analizar el impacto que tiene la falta de “sociabilidad” entre los colaboradores; hemos investigado los riesgos de trabajo que se pueden presentar desde casa, siendo que ahora los accidentes laborales no solo suceden en

las empresas, se ha hecho un profundo análisis para capacitar al personal de forma correcta, para evitar accidentes laborales aún en sus hogares.

Y por supuesto que ha sido necesario un trabajo de la mano con el departamento de Recursos Humanos, para desarrollar estrategias que incluyan e integren a los colaboradores en teletrabajo en iniciativas como “Oportunidades de crecimiento”. La estrategia debe estar basada en una población con necesidades distintas; al igual que la implementación de las diferentes estrategias, debe analizarse de forma profunda la población que se maneja actualmente en las compañías.

Sí es importante mencionar que no se puede utilizar la misma gestión de salud ocupacional “antigua”; ha sido necesaria una importante adaptación e innovación a la situación actual que se vive en cada sitio de trabajo, para seguir fomentando el desarrollo de los colaboradores, e implementar los planes de mejora, el desarrollo de la autoestima, las estrategias de reconocimiento e incentivos, y por supuesto la motivación de los equipos que se encuentran en teletrabajo.

Es importante proporcionar la formación y oportunidades para mejorar las competencias.

Establecer estas oportunidades propicias: satisfacción en los colaboradores, aumenta la moral de los empleados, aumenta la productividad en el trabajo, permite entender mejor la curva de aprendizaje en el rendimiento y el crecimiento profesional, reduce de forma importante la falta de compromiso en los integrantes de los equipos.

Por último, en el área de evaluación también ha existido una serie de cambios que incluyen desde asegurarse que las personas se sientan seguros y confiados de participar de las diversas actividades, que se sientan valiosos y motivados, buscar todas las estrategias posibles para propiciar el sentido de integración en los equipos de trabajo.

Variable V- Alcance y beneficios

- 5. ¿Cree usted que las relaciones interpersonales y el contacto presencial, intervienen en las relaciones sociales, fuera y dentro del trabajo? De ser así, ¿cómo se afectan, y cuáles serían las recomendaciones desde su perspectiva profesional para mitigar dichos efectos? ¿Qué recomendaciones considera que deben proponerse a los teletrabajadores para el fomento de un balance entre la vida profesional y personal de los teletrabajadores, de manera que**

se promueva un mejoramiento en las condiciones laborales y la cultura organizacional?

Las relaciones interpersonales siempre van a jugar un papel fundamental en el desarrollo integral de todos los individuos, siendo que por medio de estas las personas obtenemos habilidades sociales de suma importancia para interactuar con nuestro entorno inmediato, y también nos permite tener una mayor capacidad de adaptación ante diversas situaciones.

Por otro lado, abarcando un poco el tema del contacto presencial, como mencionaba al principio de la entrevista, los seres humanos somos naturalmente sociables y la presencialidad o el contacto presencial permite que estas condiciones innatas en los individuos se desarrollen con mayor satisfacción, por ejemplo, la comunicación asertiva, que es la capacidad para el intercambio efectivo de información. Por lo tanto, es la base de todo tipo de relación interpersonal. De hecho, para que surja una relación entre dos o más personas, estas deben poder comunicarse.

Ahora bien, dentro de mis recomendaciones considero importante una propuesta integral, donde se busque el bienestar de cada individuo como ser tripartito, mente, cuerpo y espíritu, puede ser mediante eventos presenciales que abarquen diferentes temas, la salud mental debe estar en primera prioridad, pero al tiempo no podemos dejar de lado el cuidado físico por medio de la alimentación correcta, el ejercicio, estiramientos, pausas activas, equipo de trabajo adecuado.

También considero importantes sesiones de inclusión, donde se pueda desarrollar de la mejor manera el sentido de pertenencia. Es importante en estos casos que ambos departamentos, tanto Talento Humano como Salud Ocupacional, estén en constante innovación para desarrollar diferentes programas de capacitaciones y desarrollo del personal, que abarque las diferentes áreas enfocadas en la interacción social de los teletrabajadores.

Por otro lado, el equipo de liderazgo debe fortalecer los programas de incentivos y reconocimientos, que los colaboradores puedan tener pleno convencimiento de que, a pesar de que el contacto no siempre sea físico, se está valorando y tomando en cuenta cada esfuerzo realizado.

Alfa de Cronbach

Con el propósito de validar el cuestionario aplicado a los gerentes funcionarios en modalidad virtual, sus respectivos gerentes de Accenture Costa Rica, se aplica el método de fiabilidad de Cronbach.

El concepto de fiabilidad es distinto del concepto de la validez. En el sentido más usual del término (no el único), un instrumento es válido si comprueba o mide aquello que se pretende medir. Un instrumento puede ser válido, porque mide lo que se dice que mide y se quiere medir, pero se puede medir con un margen de error grande; con instrumentos parecidos o en mediciones sucesivas se hubieran obtenido resultados distintos. También puede haber una fiabilidad alta (los sujetos están clasificados, ordenados, con poco margen de error) y a la vez el instrumento puede carecer de validez, porque no mide lo que se pretende o lo que se dice que se está midiendo (por ejemplo, si una prueba de inteligencia, lo que mide realmente es en buena parte capacidad lectora, o si un examen supuestamente de comprensión lo que se verifica es memoria y repetición, etc.) (Vallejo, 2007, p. 4).

Para medir la consistencia de los cuestionarios aplicados durante el desarrollo de la presente investigación, se emplea el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach.

Figura N° 66.

Alfa de Cronbach

$$\alpha = [\text{Ítems} / (\text{Ítems} - 1)] * [1 - (\sum \sigma^2 N / \sigma^2 \sum \text{Ítems})]$$

| | |
|--------------------------------|---|
| $\alpha =$ | Alfa de Cronbach |
| Ítems = | Cantidad de ítems |
| $\sum \sigma^2 N =$ | Sumatoria de la varianza de los sujetos |
| $\sigma^2 \sum \text{Ítems} =$ | Varianza de la sumatoria de los ítems |

Fuente: Elaboración propia (mayo, 2023).

Alfa de Cronbach- Cuestionario a los teletrabajadores

En un 81,2% de los ítems que comprenden el cuestionario cumplen con las generalidades necesarias para su aplicabilidad. La totalidad del cuestionario está compuesto por 32 ítems. A continuación, se detalla el cálculo del Alfa de Cronbach:

Al ejecutar la fórmula citada con anterioridad, de los datos obtenidos a partir del cuestionario aplicado a los funcionarios en la modalidad de teletrabajo de la empresa Accenture Costa Rica, se obtiene el siguiente resultado:

$$\alpha = [23 / (23 - 1)] * [1 - (15.95 / 43.20)] = 0.65$$

Por lo que, debido a que el resultado del Alfa de Cronbach corresponde a 0.65, se puede interpretar que el resultado obtenido es confiable, y el instrumento empleado en la presente investigación hace mediciones consistentes.

**CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES**

Conclusiones

Corresponde al objetivo 1:

Variable I- El perfil sociodemográfico de los funcionarios de la empresa

- La mayoría, tanto de teletrabajadores como sus respectivos gerentes, corresponde a mujeres, lo que indica que a pesar de que ser una empresa enfocada en la tecnología, donde la mayoría de los especialistas son hombres, se preocupa por la diversidad e inclusión.
- El rango de edad de la fuerza laboral se ubica entre los 31 y 40 años. Y sus respectivos gerentes se encuentran entre los 31 y los 50 años, lo que representa una población madura, donde los niveles de responsabilidad y confianza son adaptables a la modalidad de teletrabajo.
- Más de 75% de la población cuenta con grados académicos especializados en áreas y servicios tecnológicos, lo que permite que la mayoría de las funciones se desempeñen de manera remota.
- La sede donde se realiza la encuesta se encuentra ubicada en Real Cariari, muy cerca de la provincia de Alajuela, razón por la cual la mayoría de los trabajadores habitan cerca de esta zona.

Corresponde al objetivo 2:

Variable II- Los retos sociales que enfrentan los teletrabajadores

- Se considera importante el control de tiempo en el teletrabajo, primero por un tema de productividad y segundo para evitar agotamiento y estrés, por la carencia de una apropiada delimitación entre las tareas relacionadas con el trabajo y con el hogar.
- Ha quedado demostrado que la productividad mejora trabajando desde casa. En un ambiente de oficina son propias las distracciones; los recesos usualmente toman más tiempo, debido a las interacciones sociales; las reuniones son más prolongadas y menos productivas; en casa se pierde la noción del tiempo, razón por la cual usualmente no se toman recesos, se trabajan más horas. En conclusión, el trabajador tiende a ser más productivo, no significando un factor positivo en su salud ni mental, ni física.

- Las herramientas, tanto tecnológicas como ergonómicas, son consideradas aptas y suficientes para el correcto desempeño operacional trabajando desde casa. Incluso la empresa cuenta con programas que proveen herramientas psicológicas, legales y financieras para la salud integral de los colaboradores.
- Al trabajar desde casa es muy común realizar tareas del hogar; por eso es importante el control y manejo adecuado. En las pausas activas, la mayoría de los teletrabajadores tienden a llevar a cabo actividades como pasear al perro, cocinar, lavar, doblar ropa, entre otras; muchos pueden sentir satisfacción al poder realizar estas actividades, pero a otros les puede causar angustia; a diferencia de los trabajadores que asisten a la oficina, donde no pueden, ni tienen que preocuparse por las labores del hogar.

Corresponde al objetivo 3:

Variable III- La salud mental y física de los colaboradores en modalidad virtual

- La mayoría de los teletrabajadores han experimentado trastornos en la salud mental, tales como ansiedad, alteraciones de sueño, angustia, depresión, desde la rápida adopción del teletrabajo. Si bien es cierto el teletrabajo ha disminuido los niveles de ansiedad y angustia, particularmente por el tema de movilidad y desplazamiento, también el tema de disponibilidad, la presión por distracciones o demandas adicionales en el hogar, y la carencia de interacción social afectan negativamente la salud mental y conllevan al agotamiento; por ende, repercuten en la calidad de vida del teletrabajador.
- Las afecciones en la salud, tales como trastornos musculoesqueléticos, cervicalgias, dorsalgias, omalgias o lumbalgias, tenosinovitis de mano, alteraciones visuales, son algunas de las consecuencias físicas que aquejan a los trabajadores con más frecuencia que antes de la implementación de la modalidad virtual. A nivel organizacional, se reportan incrementos en la utilización de pólizas de seguro, debido al incremento en los padecimientos de los trabajadores desde casa. Los padecimientos mentales son causa de muchos de los padecimientos físicos que enfrentan las personas en general, los cuales están asociados a los padecimientos en la salud mental. Una de las causas más importantes en la afectación en la salud es el sedentarismo, la falta de movilidad está directamente asociada a la obesidad y diferentes trastornos óseos y musculares.

Corresponde al objetivo 4:

Variable IV- Los motores motivacionales

La motivación, tanto en ámbitos laborales como personales, es esencial para el sentido de bienestar de cualquier persona. Como resultados de las respuestas de los teletrabajadores, entre las motivaciones que comparten están:

- Valoran ser incluidos en la toma de decisiones.
- Se interesan por los nuevos retos.
- Les gusta el compartir conocimiento, entrenar a otras personas y ayudarlas en su crecimiento profesional.
- Les es importante contar con la confianza, para poder ejecutar sus tareas más por objetivos que por un horario.
- Prefieren las reuniones virtuales.
- Sienten que es tan importante la superación profesional como la personal.
- Poder contar con flexibilidad laboral es parte de los motores que motivan a la gran mayoría de los teletrabajadores.
- Consideran que es importante la comunicación periódica.

A nivel organizacional:

- Los líderes de la empresa consideran que, al tomar en cuenta la equidad a niveles operacionales, es importante aplicar los siguientes motores motivacionales entre las diferentes brechas generacionales: proponer nuevos retos, fomentar el crecimiento personal, y que los colaboradores perciban un ambiente de flexibilidad.

Por el contrario, los colaboradores no concuerdan con que:

- La comunicación presencial sea importante.
- No les parece tan importante el reconocimiento público.
- El trabajo en equipo sea siempre necesario.
- Que su trabajo y esfuerzo cuenten con la aprobación de otros.

Sin embargo, los gerentes encuestados opinan que las siguientes estrategias no deben aplicarse, o no funcionan para todos los colaboradores en modalidad virtual.

- Reuniones presenciales donde se promueve la interacción.
- Propiciar el compartir conocimiento con otros.

- Reconocimiento público.
- Propiciar solo reuniones virtuales.
- El trabajo en equipo.

Una sana estrategia motivacional promueve el sentido de pertenencia, la autoeficacia y el sentido de compromiso con los valores y objetivos de la empresa, lo cual está estrictamente relacionado con la productividad y rendimiento, partiendo de la satisfacción personal y profesional.

Corresponde al objetivo 5:

Variable V- El alcance y los beneficios del proyecto

El propósito de esta investigación, basada en las repercusiones como consecuencia del teletrabajo en la salud física y mental de los colaboradores, tiene como objetivo la generación de una propuesta de valor, con el fin de proporcionar herramientas o espacios que cubran las necesidades e intereses de la población laboral de la empresa, tomando en cuenta aspectos personales y de carácter profesional, a partir de los motores motivaciones, con el fin de proporcionar el bienestar y promover un balance adecuado.

- La construcción de conexiones personales, la empatía, la confianza, la capacidad de adaptación, son algunas de las cualidades que se están perdiendo por la falta de interacción que solo son posibles por medio de las relaciones interpersonales, las cuales de manera remota son muy difícil de alcanzar, haciendo necesaria la búsqueda de espacios o herramientas para fomentar este desarrollo social tan importante para poder vivir en una sociedad sana.
- La colaboración es otro de los aspectos que son indispensables en cualquier ámbito de la vida del ser humano, de modo que es necesario crear canales donde los teletrabajadores compartan sus intereses, conozcan a otros y puedan compartir con el resto de la población, para poder generar ese sentido de pertenencia que les motive a generar un ambiente de colaboración, fomentando el trabajo en equipo.
- Uno de los retos que presenta la modalidad virtual está relacionada con la comunicación, donde, por los canales que se ofrecen de forma remota, como Webex, Skype, Teams, no suelen ser tan efectivos como la comunicación presencial, siendo esta más clara y efectiva.

- Como bien se describe en la variable IV, la motivación es esencial en el desarrollo de toda persona; el sentimiento de valor e inclusión en sociedad son pilares en el desarrollo y desempeño de los colaboradores, teniendo un impacto positivo en la productividad, la calidad de entregables y el sentido de propósito.
- Al tomar en cuenta aspectos como la ubicación geográfica, donde el contacto presencial no es posible, es imperativa la búsqueda de espacios y herramientas que promuevan la comunicación efectiva y la colaboración.

Recomendaciones

Corresponde al objetivo 1:

Variable I- El perfil sociodemográfico de los funcionarios de la empresa

- Aprovechar el grado de experiencia con la que cuenta la población en teletrabajo, para mejorar los procesos actuales de capacitaciones, motivando a los colaboradores para compartir su conocimiento.
- Fomentar las interacciones sociales de manera presencial, gracias a la cercanía geográfica en la que se ubican la mayor parte de los trabajadores de la empresa.

Corresponde al objetivo 2:

Variable II- Los retos sociales que enfrentan los teletrabajadores

- Proveer herramientas para el control de tiempo, por medio de capacitaciones que ayuden a la población a contar con un manejo adecuado del tiempo.
- Concientizar a la población en teletrabajo sobre la importancia de los tiempos de descanso.
- Garantizar que la población, quien está trabajando desde casa, cuente con las herramientas necesarias para el correcto desempeño de sus funciones, como programas orientados a la salud y seguridad ocupacional, psicológicos, legales y apoyo en la correcta administración financiera.
- Crear un ambiente de respeto y confianza, donde los trabajadores sientan la libertad y el espacio para realizar tareas fuera de las obligaciones laborales, como pasear al perro, atender a los niños, o realizar tareas del hogar sin sentir una presión por falta de flexibilidad.

Corresponde al objetivo 3:

Variable III- La salud mental y física de los colaboradores en modalidad virtual

- Desarrollar un programa exclusivo para la atención de la salud integral de los colaboradores, donde se den a conocer no solo los programas con los que ya cuenta la empresa, sino que se pueden generar nuevas ideas para la promoción de una vida balanceada.
- Esparcir una cultura donde la salud física y mental sean cruciales para la salud en general, impulsando la seguridad ocupacional y un ambiente laboral más balanceado y productivo.

Corresponde al objetivo 4:

Variable IV- Los motores motivacionales

- Se deben crear programas de entrenamientos, tanto para incluir a los interesados en impartir conocimiento, abriendo la posibilidad al desarrollo de nuevas habilidades, así como la generación de un sentido de seguridad, acompañamiento y compañerismo entre los nuevos ingresos.
- Crear planes de desarrollo de carrera para la mejora continua, para poder, así, generar oportunidades de nuevos retos.
- Generar espacios para compartir presencialmente y de manera virtual.
- Motivar a los colaboradores a mostrar una cultura de reconocimiento y gratitud con respecto a sus compañeros.
- Planificar una actividad al menos anual, donde el esfuerzo sea públicamente reconocido a nivel país.
- Establecer un programa de inclusión y diversidad.
- Implementar un programa de educación e innovación social, que inspire a la población a participar y aportar nuevas ideas.
- Promover un espacio donde se brinde exposición de ideas creativas e innovadoras, que han sido clave en el éxito en los proyectos.

Corresponde al objetivo 5:

Variable V- El alcance y los beneficios del proyecto

- Al tomar en consideración la necesidad de conexiones sociales, es importante la generación de un plan que genere un espacio donde los colaboradores puedan compartir y conocerse.
- Crear un programa que fomente la colaboración -sería imposible dar a conocer los intereses de la población-, para poder impulsar la importancia del trabajo en equipo.
- Desarrollar un programa basado en los intereses, creando relaciones por medio de espacios en los que puedan divertirse, compartir y que al mismo tiempo les dé herramientas para desarrollarse profesionalmente.
- Implementar un programa con el fin de crear puentes entre las cuentas de la organización, donde se pueda generar una oportunidad de formar parte de una experiencia compartida.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA

Introducción

Como resultado de la investigación realizada, en relación con los efectos de teletrabajo en la vida profesional y personal y, con base en los aportes de los datos obtenidos del análisis de datos derivados de las variables, por medio de las diferentes herramientas utilizadas, se determina la necesidad de la creación de un programa de integración basado en las necesidades e intereses de lo teletrabajadores de la empresa Accenture Costa Rica.

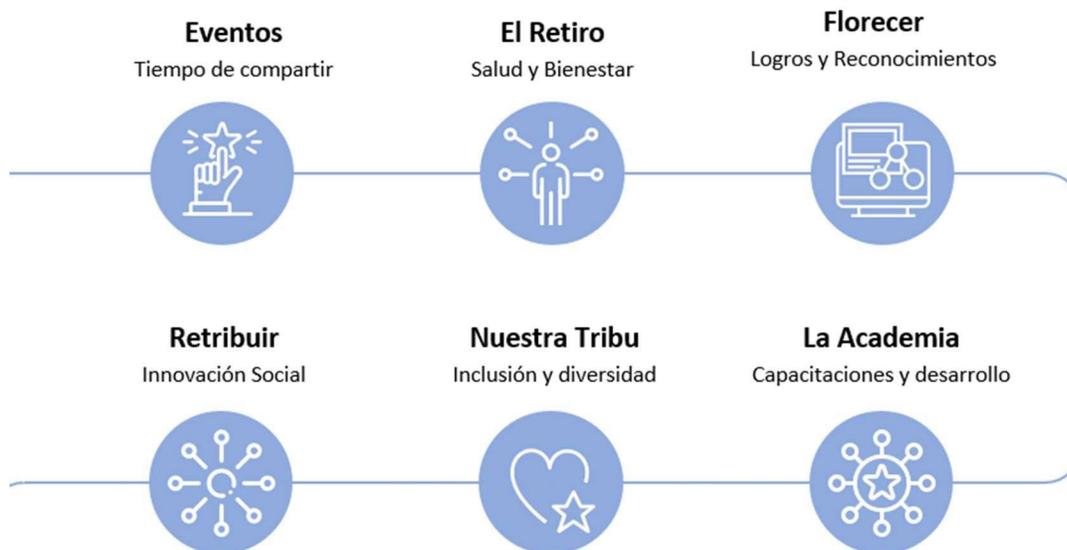
Esta propuesta pretende alcanzar a toda la población, para beneficiar la cultura organizacional en general, mediante el aporte de la implementación y delimitación de espacios específicos por medio de distintos pilares, en los que las principales necesidades laborales y personales sean abordadas con el propósito de generar un balance y equilibrio para poder, así, alcanzar un mayor bienestar entre los colaboradores.

Este plan proveerá una estructura y servirá como guía a través de los distintos departamentos de la empresa, para promover actividades e interacciones entre los diferentes equipos.

Descripción de la propuesta

El nombre de esta propuesta es Life@, la que consta de seis pilares basados en las necesidades e intereses de los colaboradores, según la información recabada a partir de las encuestas y entrevistas realizadas.

Figura N° 67.
Life @ Pilares



Fuente: Elaboración propia (septiembre, 2023).

Una vez que se es parte de una empresa y se empieza a formar parte de un equipo de trabajo, es importante que los colaboradores se comprometan con los valores de la empresa; para esto es fundamental que los trabajadores sepan que ellos son el activo principal de toda organización, para eso se deben evaluar las necesidades e intereses que mueven a la población laboral, y ello es precisamente lo que se espera de esta propuesta.

Esta propuesta incluye desde aspectos básicos como las herramientas, los entrenamientos, las actividades hasta los espacios para compartir y disfrutar. Se conforma por seis pilares, explicados detalladamente a continuación:

Life @ Los Pilares

I. Eventos Tiempo de compartir

- Generar eventos, donde los empleados de diferentes cuentas puedan conocer los proyectos y actividades de Accenture CR.
- Crea un calendario de actividades para Accenture CR.

II. El Retiro Salud y Bienestar

- Garantizar que las herramientas de salud y bienestar existentes estén disponibles para los empleados de Accenture CR.
- Difundir una cultura, en la que la salud física y mental sea crucial para un entorno de trabajo saludable, seguro y productivo.

III. **Florecer** Logros & Reconocimientos

- Desarrollar una cultura de reconocimiento y gratitud por los logros laborales y personales.
- Crear una actividad anual donde se reconozca públicamente el talento de Accenture CR.

IV. **La Academia** Capacitaciones y desarrollo

- Garantizar que se pueda acceder fácilmente a las oportunidades de formación y desarrollo.
- Fomentar nuevas actividades, donde se compartan experiencias laborales.

V. **Nuestra Tribu** Inclusión y diversidad

- Crear un entorno en el que todos sientan que tienen las mismas posibilidades de ser lo mejor que puedan y sean recompensados de manera justa, desde el momento de la contratación en adelante.

VI. **Retribuir** Innovación Social

- Educar sobre la innovación social y ofrecer iniciativas inspiradoras para impulsar la participación.
- Dar visibilidad a las actividades de innovación social existentes.

Objetivos de la propuesta

Objetivo general

Elaborar una propuesta de un programa de integración social, por medio de la integración de programas que fomenten un balance entre la vida laboral y personal, para incrementar el sentido de pertenencia y bienestar entre los empleados de Accenture Costa Rica, con base en la metodología del PMI (Project Management Institute), para el año 2023.

Objetivos específicos

- Crear procesos de capacitación por medio de herramientas para el desarrollo y el correcto desempeño de las funciones.

- Desarrollar un programa exclusivo para la salud y bienestar de los colaboradores por medio de capacitaciones de concientización.
- Crear un programa basado en talleres para la inclusión y diversidad.
- Implementar un programa para el aumento de visibilidad y reconocimientos.
- Desarrollar un plan para el incremento de las interacciones sociales por medio de actividades y eventos de manera presencial y virtual.

Todos los objetivos específicos se desarrollarán con base en la metodología de la PMI.

Justificación de la propuesta

El mundo laboral ha cambiado a pasos agigantados, y la rapidez con que se ha implementado el trabajo remoto ha sacado a la luz importantes deficiencias, que hoy se ven reflejadas en la población trabajadora.

Derivado de la investigación realizada, se justifica el desarrollo de una propuesta destinada a cubrir esas carencias en los procesos. Esta propuesta también tiene como propósito mejorar la calidad de vida de los teletrabajadores, tomando en cuenta aspectos profesionales y personales.

Alcance

Propuesta de un programa de integración social, que fomente un balance entre la vida laboral y personal, donde se incluirán planes para la capacitación y desarrollo para los empleados, programas centralizados en la salud y bienestar, el reconocimiento por medio de actividades de manera presencial y virtual para los colaboradores de Accenture Costa Rica, con base en la metodología del PMI (Project Management Institute), para el año 2023. El proyecto se considerará concluido una vez que se presente a los diferentes departamentos de la empresa. Las restricciones están sometidas a la aceptación e interés por parte de los departamentos a los que se le presente la propuesta, siendo esta propuesta de carácter opcional, donde los distintos equipos de trabajo podrán decidir cuáles pilares quieren incorporar a su línea de negocio. El desarrollo y elección de las actividades que elijan para cada pilar serán exclusivamente decisión de los integrantes de cada equipo, basado en sus intereses y necesidades. El equipo del proyecto no tendrá injerencia en estas elecciones.

Ubicación geográfica

Esta propuesta está destinada específicamente para Accenture Costa Rica, cuyas sedes se encuentran en las provincias de Alajuela y Heredia, pero su propósito principal es alcanzar a todos los teletrabajadores, ubicados en todas las provincias del país.

Público meta

El público meta al cual está dirigida esta propuesta, y a la cual pretende beneficiar, es el de todos los trabajadores en modalidad virtual o híbrida de la empresa Accenture Costa Rica, que actualmente representan el ciento por ciento de población.

Gestión de la propuesta

Acta de constitución del proyecto

De acuerdo con la metodología del PMI, y con base en la guía del PMBOK, sexta edición, dentro del acta de constitución del proyecto se puede mencionar lo siguiente:

- Justificación del proyecto.
- Objetivos del proyecto.
- Requisitos de alto nivel.
- Supuestos y restricciones.
- Descripción de alto nivel del proyecto y sus límites.
- Los riesgos de alto nivel.
- Resumen del cronograma de hitos.
- Resumen del presupuesto del proyecto.
- Lista de los interesados (stakeholders).
- Requisitos de aprobación del proyecto (Cómo se define el “éxito” del proyecto, quién decide si tiene éxito o no, quién firma la aprobación).
- Criterios de cierre o cancelación del proyecto.
- Gerente de proyecto asignado, responsabilidad y nivel de autoridad.
- Nombre y nivel de autoridad del patrocinador o de quienes autorizan el acta de constitución del proyecto.

Gestión del alcance

Representa una guía de procedimientos establecidos en macroprocesos, que son:

Inicio

Una vez presentados los objetivos, se procede a la autorización para poder comenzar con la planificación.

Planificación

En esta etapa, se diseñan y programan de las estrategias que más se seguirán para el desarrollo de este programa. Se desarrollan de las metas por alcanzar, el alcance, las tareas, los recursos y el presupuesto, que se detallarán más adelante.

Ejecución

Se ponen en marcha las estrategias planificadas en los lapsos de tiempo, con los recursos destinados para el desarrollo del proyecto. En el caso de esta propuesta, en la ejecución particularmente, el equipo líder de la propuesta define los pilares, que incluye cada pilar y las herramientas que se les van a proveer a los equipos. Una vez que se identifiquen los equipos y estos muestren el interés por parte de los gerentes, en pertenecer al programa, se procede a compartir con el resto del equipo, donde se pretende que cada uno de los pilares cuente con un líder a cargo de ese pilar. Se buscará también a un líder de comunicaciones, quien será el responsable de mantener las actividades, los eventos, la documentación al día y disponible para que pueda ser accesible.

Revisión y Monitorización

Es donde se revisa y asegura que todos los objetivos y las estrategias se cumplan de modo eficientemente. Esto se maneja de manera periódica, esperando que los líderes de los pilares puedan comprometerse con el desarrollo de su pilar a cargo.

Cierre

Es donde termina el proyecto; se tomará como concluido, primeramente, cuando se aborden todos y cada uno de los departamentos de Accenture Costa Rica; segundo, cuando se evalúen las lecciones aprendidas y se realicen las acciones correctivas derivadas de las experiencias; y por último, cuando los líderes del programa den su aprobación de conclusión de este.

Gestión de beneficios

El plan de gestión de beneficios se utiliza para medir si se han alcanzado los beneficios del proyecto y cómo se ha planeado.

En este plan, es importante incluir desde si se cubrieron las necesidades y los intereses de las personas, como el compromiso o los participantes que hubo en las diferentes propuestas, hasta si el costo versus los beneficios justifica la implementación y continuación de este.

En esta etapa, se comparará el desempeño y avance del proyecto con el caso de negocio, el acta de constitución, el plan para la dirección y el plan de beneficios.

Entre los mecanismos planeados para esta revisión, está la evaluación del grado de satisfacción de los individuos o grupos que han decidido participar en las actividades y la iniciativa.

Figura N° 68.

Ejemplo de encuesta para la medición de los beneficios (cada actividad deberá contar con una encuesta de satisfacción que se ajuste a la actividad realizada)

ENCUESTA DE SATISFACCION

Quisieramos conocer su opinión sobre la Iniciativa:
Life @

Nombre: _____
Puesto: _____
Fecha: _____

POR FAVOR, INDICA CON UNA MARCA

| | EXCELENTE | BUENO | PROMEDIO | MALO |
|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Es útil | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Contenido/Material | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Eficacia | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Compromiso | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Cubre los intereses y necesidades | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

RETROALIMENTACION?

Fuente: Elaboración propia (septiembre, 2023)

Los costos, al ser una iniciativa interna, se considerarán positivos con al menos un equipo que se comprometa a adoptar estos pilares como parte de su organización, ya que los

beneficiados serán siempre más que los involucrados y las horas invertidas para el desarrollo e implementación de este programa.

Gestión de requisitos

La gestión de requisitos también forma parte del acta de constitución; estos son vitales al inicio del proyecto y son parte esencial en la calidad. Existen muchas herramientas para la recopilación de requisitos, entre las que están: Enterprise Architect (herramienta CASE) o REM (Requirements Management).

A continuación, se detalla el artefacto para el control de requisitos para poder llevar a cabo el proyecto, con el fin de proveer a los involucrados las directrices y herramienta necesarias para el cumplimiento de este.

Figura N° 69.

Artefacto para la gestión de requisitos: Life @

| Gestión de Requisitos para la iniciativa | | | | | | |
|--|---|--------------------|-----------------|-----------------|------------------|--------|
| Life @ | | | | | | |
| Sponsor | | | | | | |
| Nombre del Proyecto | | | Life @ | Project Manager | | |
| Revisado por | | | | | | |
| Fecha | | | | | | |
| Item N° | Descripción | Fecha de solicitud | Solicitados por | Responsable | Fecha de entrega | Status |
| 1 | Identificar Actividades | | | | | |
| 2 | Sistematizar la información y crear contenido | | | | | |
| 3 | Trackeo de tareas | | | | | |
| 4 | Difusión | | | | | |
| 5 | Comunicar nuevas actividades | | | | | |
| 6 | Ejecución de actividades | | | | | |
| 7 | Control de riesgos | | | | | |
| 8 | Monitoreo y control | | | | | |
| 9 | Resultados de actividades | | | | | |
| 10 | Lecciones aprendidas | | | | | |

Fuente: Elaboración propia (septiembre, 2023).

La gestión de requisitos es clave para determinar el alcance y estrategia; para la identificación de esta, se lleva a cabo una reunión con los interesados, con el fin de obtener los requisitos pertinentes para el éxito del proyecto.

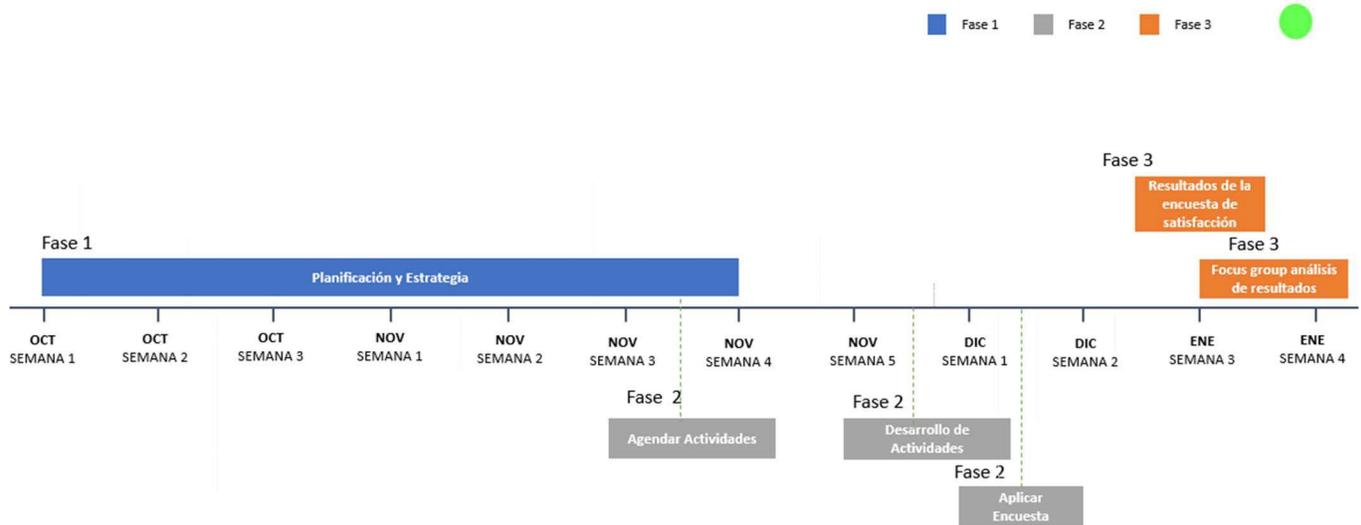
Gestión del tiempo y cronograma

La gestión del tiempo incluye desde la planificación, la ejecución y el control en relación con el tiempo y las actividades establecidas, cuyo propósito es el control y monitoreo, con el fin de garantizar el éxito del proyecto.

A continuación, hay una línea de tiempo para el plan de mejora propuesto, el cual se divide en tres fases, la primera donde se llevará a cabo todo lo relacionado con la

planificación y estrategia. La segunda fase es donde se desarrollarán las actividades para los distintos pilares, desde la agenda hasta la encuesta, para conocer el grado de satisfacción tanto del programa como de la actividad propuesta. Y la tercera fase, donde se trabajarán las métricas y resultados, con el fin de generar ideas de mejoramiento.

Figura N° 70.
Línea de tiempo



Fuente: Elaboración propia (septiembre, 2023).

Cabe mencionar que esta línea de tiempo está representada a alto nivel; la granulación de las actividades se puede manejar con distintas herramientas para el control de tiempo, entre las que pueden estar: Jira, Microsoft Project, Asana, entre otras.

De acuerdo con el capítulo seis del PMBOK, para desarrollar el cronograma, que se refiere a cualquier tarea o actividad de carácter temporal, se deben utilizar las salidas de los siguientes procesos:

1. **Planificar la gestión del cronograma.** Son los procedimientos para la planificación, el desarrollo y control del cronograma del proyecto.
2. **Definir las actividades.** Se basa en la identificación de las tareas necesarias para la planificación, el desarrollo y la conclusión del proyecto.
3. **Secuenciar las actividades.** Donde se identifican las dependencias y el orden de las tareas.

4. **Estimar recursos de las actividades.** Consiste en la identificación de las áreas de experiencia y capacidades que deben tener los recursos necesarios para la ejecución del proyecto.
5. **Estimar la duración de las actividades.** Proceso mediante el cual se establece el tiempo necesario para efectuar cada una de las tareas establecidas.
6. **Desarrollar el cronograma.** Es el análisis y la integración del orden, la duración, los recursos, las dependencias, en una herramienta que es la que genera el cronograma del plan del proyecto.
7. **Controlar el cronograma.** Es el constante monitoreo del avance y la línea base establecida en la fase de planificación.

Figura N° 71.

Artefacto para la gestión de tiempo

| Life @ Cronograma | | | | | | | | | |
|--------------------------------|---|-------------|--------------|--------------------|--------------------------------|-----------------|----------------------|-------------|------------------------|
| # | Fases y Tareas | Descripción | Responsables | Duración (Semanas) | Herramienta / Entregable | Fecha de Inicio | Fecha de Terminación | Status | Dependencias / Riesgos |
| Fase 1: El camino | | | | | | | | | |
| 1 | Conformación del equipo de trabajo | | | S1 | Email | | | Not started | |
| 2 | Reunión de recolección de ideas | | | S1 | Reuniones | | | Not started | |
| 3 | Creación de los Pilares | | | S2 | Reuniones | | | Not started | |
| 4 | Diseño y desarrollo del paquete de entregables | | | S3- S4 | Email / Reuniones / SharePoint | | | Not started | |
| 5 | Presentación a nivel gerencial | | | S5 | Reuniones | | | Not started | |
| 6 | Reunión con los equipos para presentar propuesta | | | S6 | Reuniones | | | Not started | |
| Fase 2: Manos a la obra | | | | | | | | | |
| 7 | Definición de equipos y líderes de pilares | | | S6 | Reuniones | | | Not started | |
| 8 | Entrega de activos a los líderes de pilares | | | S6 | Sharepoint | | | Not started | |
| 9 | Estrategia de actividades por llevar a cabo por los equipos | | | S7 | Reuniones | | | Not started | |
| 10 | Desarrollo de actividades | | | S8 | Reuniones | | | Not started | |
| 11 | Encuesta a los paticipantes de las actividades | | | S9 | Teams | | | Not started | |
| Fase 3: Mejora Continua | | | | | | | | | |
| 12 | Resultados de la encuesta | | | S10 | Teams | | | Not started | |
| 13 | Focus group: análisis de resultados | | | S11 | Reuniones | | | Not started | |
| 14 | Lecciones aprendidas | | | S11 | SharePoint | | | Not started | |
| 15 | Aplicación de cambios para el mejoramiento del programa | | | S11 | SharePoint | | | Not started | |

Fuente: Elaboración propia (septiembre, 2023).

Gestión del costo

La gestión de costos es la estimación en términos de costos del proyecto. Entre los pasos por seguir para una exitosa gestión de costos son: primeramente, determinar los recursos necesarios, luego calcular los costos, para así preparar el presupuesto y, por último, generar una herramienta o artefacto que ayude al control y monitoreo.

Entre los componentes necesarios para un buen manejo de los costos están el cronograma, que ayudará a definir las horas, semanas o meses que le va a tomar a cada recurso desempeñar las tareas asignadas. Por otro lado, es importante considerar la gestión de riesgo, ya que parte esencial del control de costos es mantener los riesgos monitoreados, por ejemplo: la ausencia o pérdida de un recurso, que puede impactar, entre otros asuntos, el costo.

Para esta propuesta no se necesita un presupuesto destinado específico para el proyecto, porque se realiza con las herramientas y los recursos con los que cuenta la empresa. Al ser considerada una iniciativa interna, los recursos son voluntarios que donan su tiempo para iniciativas internas de mejora de procesos o, en este caso, de mejora en las condiciones de vida laboral, para generar un balance y bienestar entre los colaboradores.

Pero como en todo proyecto, tanto para la parte medible como en términos de determinar las ventajas y beneficios de esta inversión de tiempo, se debe generar un presupuesto, donde se pueda mostrar la inversión o costos planeados versus los costos reales invertidos, los cuales, para efecto de esta propuesta, están basados en la cantidad de horas invertidas por recurso, estrictamente relacionada con el costo de acuerdo con su área de experiencia.

Figura N° 72.
Artefacto para la gestión de costos

| Life @ Costos | | | | | | | | | | | | | | Total Presupu estadas | Costo presupue stado | Total Invertido | Costo invertido | | | | | | | | | | |
|---------------|------------------|-----------------------|----------------|--------------------|--------------------------|--|----|----|----|----|----|----|----|-------------------------------|----------------------------|--------------------|--------------------|----|----|----|----|----|----|-------|-------|-----|-----|
| # | Nombre del recur | Role | Costo por hora | Fecha de Inicio | Fecha de finalización | Horas presupuestadas por semana vrs horas invertidas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | S1 | S1 | S2 | S2 | S3 | S3 | S4 | S4 | S5 | S5 | S6 | S6 | S7 | S7 | S8 | S8 | S9 | S9 | S10 | S10 | S11 | S11 |
| 1 | | PM | \$40 | Oct | Ene | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 22 | \$880 | | |
| 2 | | Manager | \$50 | Oct | Ene | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 4 | \$200 | | |
| 3 | | Management Sponsor | \$50 | Oct | Ene | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 11 | \$550 | | |
| 4 | | Design Lead | \$40 | Oct | Nov | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 12 | \$480 | | |
| 5 | | Copy Writer | \$35 | Oct | Nov | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | | | | | | | | | | | 10 | \$350 | | |
| 6 | | Designer | \$35 | Oct | Nov | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 12 | \$420 | | |
| 7 | | Initiatives PMO POC | \$40 | Oct | Nov | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 11 | \$440 | | |
| 8 | | Communication Manager | \$30 | Nov | Ene | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 12 | \$360 | | | |
| 9 | | PM support Pilar 1 | \$30 | Nov | Ene | | | | | | | | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 12 | \$360 | | | |
| 10 | | PM support Pilar 2 | \$30 | Nov | Ene | | | | | | | | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 12 | \$360 | | | |
| 11 | | PM support Pilar 3 | \$30 | Nov | Ene | | | | | | | | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 12 | \$360 | | | |
| 12 | | PM support Pilar 4 | \$30 | Nov | Ene | | | | | | | | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 12 | \$360 | | | |
| 13 | | PM support Pilar 5 | \$30 | Nov | Ene | | | | | | | | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 12 | \$360 | | | |
| 14 | | PM support Pilar 6 | \$30 | Nov | Ene | | | | | | | | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 12 | \$360 | | | |
| 15 | | PM support Pilar 7 | \$30 | Nov | Ene | | | | | | | | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 12 | \$360 | | | |
| 16 | | PM support Pilar 8 | \$30 | Nov | Ene | | | | | | | | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 12 | \$360 | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | Total de horas presupuestadas | | 190 | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | Total de costo presupuestado | | | \$6,560 | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | Total de Costo Real | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | Total de horas invertidas | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia (septiembre, 2023).

Gestión del riesgo

El éxito de cualquier proyecto es el conjunto de gestiones clave para la correcta planificación, desarrollo y monitoreo de las tareas, y esto no es posible sin una adecuada planificación y gestión de riesgos. Entre las herramientas que se deben utilizar está el juicio de los expertos, quienes ayudarán, por medio de su experiencia, en otras implementaciones de la empresa, a identificar posibles problemas que se pueden enfrentar durante las etapas del proyecto. Otra de las herramientas que se utilizarán en este proyecto es la de las reuniones, donde los interesados podrán cooperar con la identificación y apropiada mitigación de estos problemas. Una categorización de los posibles riesgos es clave para la identificación de estos.

Tabla N° 23
Artefacto para gestión de riesgos

| Life @ Gestión de Riesgos | | | | | |
|---------------------------|-------------------|----------------------|--|---|-------------------------|
| | Categorización | Riesgo | Descripción | Mitigación | Responsable |
| 1 | Riesgo Técnico | Alcance | Trabas administrativos en el intento de alcanzar a todos los departamentos de la empresa. | Establecer un plan estratégico para obtener la información actual en cuanto a todos los departamentos de la empresa. | Representante de cuenta |
| | | Requisitos | No poder incorporar los recursos para los seis pilares. | Trabajar con excepciones donde si en un departamento no hay interés por incluir a alguno de los pilares, no represente un alto en la continuidad y desarrollo del resto. | Project Manager |
| | | Estimaciones | No poder cumplir con las tareas en el tiempo determinado impactando los costos. | Contar con una herramienta para el control de tareas y costos. | Project Manager |
| | | Procesos técnicos | Al ser una iniciativa interna, los recursos no están destinados 100% a la iniciativa se depende de la disposición y disponibilidad, donde puede haber atrasos en los entregables técnicos. | Crear un plan de contención donde cada recurso tenga un reemplazo en caso de ser necesario para poder así cumplir con los entregables y sus fechas programadas. | Equipo técnico |
| | | Tecnología | No contar con las herramientas necesarias para el manejo, control y medición. | Desarrollar las herramientas de proyecto también en aplicaciones gratuitas. | PMO Gerente |
| 2 | Riesgo de Gestión | Dirección proyecto | No contar con el apoyo de la gerencia para los espacios necesarios para presentar la propuesta a los diferentes departamentos. | Agendar las sesiones necesarias con tiempo y agendar una reunión adicional en el caso de que la primera sesión no se pueda llevar a cabo. | PoC de Iniciativa |
| | | Operacionales | Atrasos operativos por falta de disposición o ausentismo. | Incorporar recursos adicionales para asegurar la continuidad de las actividades programadas. | Sponsor |
| | | Organización | No contar con un equipo comprometido con sus responsabilidades. | Al contar con recursos adicionales se puede hacer una reestructuración del equipo de trabajo. | Project Manager |
| | | Recursos | Limitaciones de tiempo y carencia de responsabilidad en las necesidades del equipo de trabajo y los pilares. | Crear ventanas de tiempo para que los participantes cuenten con más tiempo para desarrollar las actividades. | Project Manager |
| | | Comunicación | Deficiencias en los procesos de comunicación. | Crear un plan de comunicación robusto que se esparza a todos los interesados del proyecto. | Líder de comunicación |
| 3 | Riesgo Comercial | Contratación interna | Carencia de los recursos necesarios tanto para el desarrollo del proyecto como para la ejecución del mismo. | Desarrollar campañas para la promulgación de la iniciativa en toda la empresa para lograr tener más recursos interesados en participar cómo parte del equipo. | PoC de Iniciativa |
| 4 | Riesgo Externo | Ambientales | Riesgos externos que prevengan la continuidad del proyecto. | Crear un plan donde se puedan retomar las actividades donde quedaron por medio de un adecuado manejo de la documentación, para que en el futuro se pueda dar continuidad. | Project Manager |

Fuente: Elaboración propia (septiembre, 20

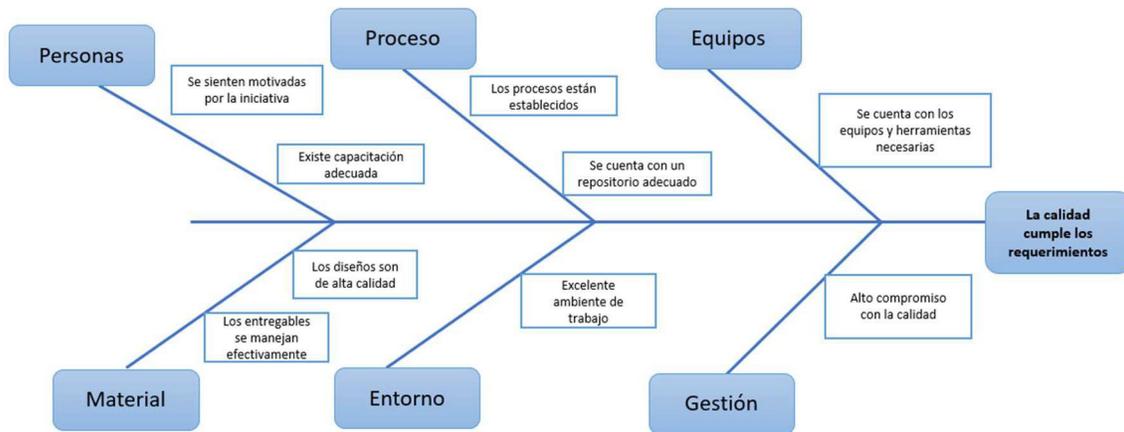
Gestión de calidad

La gestión de calidad involucra acciones y herramientas para la contención de riesgos o errores en los procesos, entregables o tareas. Siempre que exista un control y manejo de calidad adecuados, prevalece una mayor confiabilidad en la implementación de un proyecto.

Al ser esta propuesta una mejora en la calidad de vida de los teletrabajadores, la calidad se enfoca en cumplir los estándares para asegurar la optimización de los procesos.

Figura N° 73.

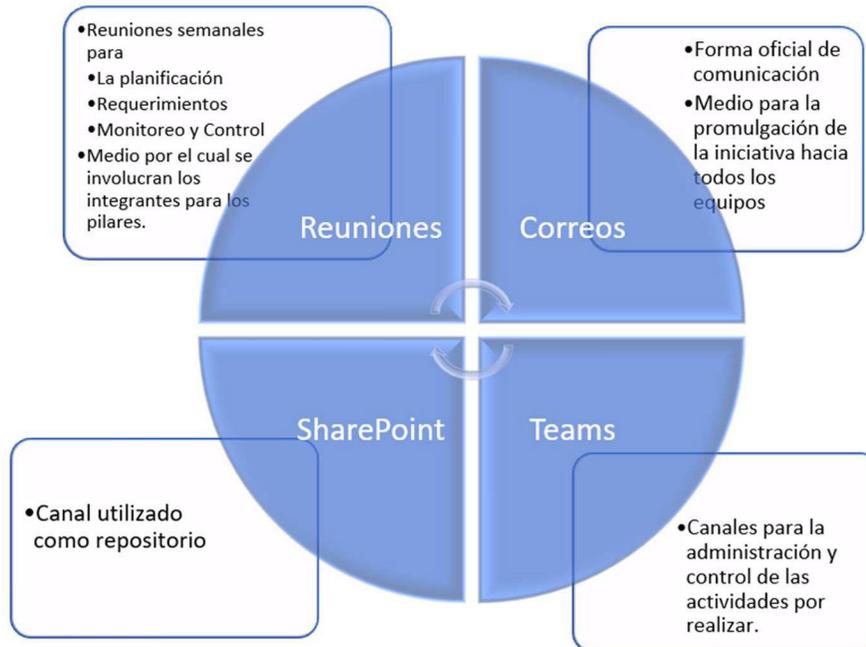
Artefacto para la gestión de la calidad



Fuente: Elaboración propia (septiembre, 2023).

Gestión de comunicaciones

Como parte importante de la comunicación, es necesario asegurar que se obtiene y se provee la información pertinente de los involucrados adecuados. Para garantizar una buena gestión de comunicación, es necesario definir los correctos canales, para lograr una comunicación eficiente y eficaz.

Figura N° 74.*Artefacto para la gestión de comunicaciones*

Fuente: Elaboración propia (septiembre, 2023).

Gestión del personal

Todo proyecto empieza con una idea propuesta por una persona, así que se puede decir que lo primero que ocurre, en la gestión de un proyecto, es el involucramiento de los interesados. Una vez que esa idea empieza a tener sentido, se formula el para qué o a quiénes estaría dirigida la propuesta, abriendo camino al descubrimiento e identificación de los interesados, partiendo de la necesidades y capacidades del equipo de trabajo.

Para esta propuesta en particular, como se ha mencionado con anterioridad, es una iniciativa interna, donde los participantes son voluntarios, de modo que en términos de tiempo existe la dependencia de la disponibilidad de los recursos, por lo cual se involucrarán recursos de contingencia que puedan cubrir las tareas de los recursos principales.

Figura N° 75.
Estructura organizacional por Cuenta



Fuente: Elaboración propia (septiembre, 2023).

La estructura organizacional está conformada por un patrocinador, quien será el responsable de monitorear el correcto desarrollo de las distintas actividades, el gerente de la oficina de proyectos, quien velará y servirá de apoyo al gerente principal del proyecto y el punto de contacto del departamento de iniciativas, quien colaborará con la promoción de la propuesta a través de los diferentes equipos con los que cuenta Accenture en Costa Rica.

Gestión del cambio

Los cambios son parte fundamental del desarrollo de todo proyecto; cada cambio representa una oportunidad de mejora; es por esto por lo que es importante incluir cada cambio en el momento que se considere necesario y, para esto, se debe tener un plan para el control integrado de cambios con su respectivo comité de cambios, encargado de la revisión y aprobación de estos para su implementación.

El control de cambios estará a cargo del Project Manager, los cuales serán documentados en un artefacto de control de cambios, que se almacenará en un fólger destinado específicamente para la gestión de cambios dentro del SharePoint del programa. Seguidamente, se revisarán y aprobarán con la ayuda de los líderes del proyecto, y se dará continuidad en las llamadas semanales del equipo de trabajo.

Figura N° 76.*Artefacto para el control de cambios*

| Life @ Control de Cambios | | | | | | | | | | |
|---------------------------|----------------|--------------|-------------|--------------|--------------------|--------------------|------------|--------|------------------------|-----------------|
| # | Tipo de Cambio | Sugerido por | Descripción | Responsables | Resultado Previsto | Fecha de Solicitud | Resolución | Status | Dependencias / Riesgos | Fecha de cierre |
| Fase 1: El camino | | | | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | | |
| Fase 2: Manos a la obra | | | | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | |
| Fase 3: Mejora Continua | | | | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia (septiembre, 2023).

REFERENCIAS

- Accenture. (s.f.). Accenture . Recuperado de Accenture, de <https://www.accenture.com/es-es/about/company-index>
- Accenture. (2023a). Core Values. Recuperado de <https://in.accenture.com/corevalues/>
- Accenture. (2023b). Code of Business Recuperado de Code of business ethics. <https://in.accenture.com/codeofbusinessethics/>
- Accenture. (2023c). Corporate office headquarters. Recuperado de <https://corporateofficeheadquarters.org/accenture/>
- Alcaraz, M. (2010, octubre 28). ABC Bienestar. Recuperado de Por qué la interacción social es fundamental para el ser humano. https://www.abc.es/bienestar/psicologia-sexo/psicologia/abci-interaccion-social-fundamental-para-humano-202010281158_noticia.html
- Álvarez, A. A. (2013, marzo 2023). *UNA comunica*. Recuperado de Tipo de cambio pone en jaque al sector empresarial. <https://www.unacomunica.una.ac.cr/index.php/marzo-2023/4490-tipo-de-cambio-pone-en-jaque-al-sector-empresarial>
- Apple. (s.f.). *Applesfera*. Recuperado el 22 de julio de 2012, de <http://www.applesfera.com/apple/ipad-historia-de-un-tablet-primera-parte>
- Arias, E. R. (2020, noviembre 1). *Economipedia*. Recuperado de Investigación correlacional. <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-correlacional.html>
- Arnedo, M. (2020, septiembre 18). *Forbes*. Recuperado de Social media en pandemia: el fenómeno TikTok. <https://forbescentroamerica.com/2020/09/18/social-media-en-pandemia-el-fenomeno-tiktok>
- Azkue, I. (2023a, julio 15). *Enciclopedia Humanidades*. Recuperado de Cultura organizacional. <https://humanidades.com/cultura-organizacional/>
- Azkue, I. d. (2023b, mayo 29). *Enciclopedia Humanidades*. Recuperado de Clima organizacional. <https://humanidades.com/clima-organizacional/>
- Banco Mundial*. (2023, abril 4). Recuperado de El Banco Mundial en Costa Rica. <https://www.bancomundial.org/es/country/costarica/overview>

- Bécares, B. (2022, octubre 20). *Genbeta*. Recuperado de El teletrabajo trae más soledad a un mundo que la padece. <https://www.genbeta.com/a-fondo/teletrabajo-trae-soledad-a-mundo-que-padece-tiene-consecuencias-rendimiento-empresas-pueden-frenarlo>
- Becker, A. (s.f.). *Becker Abogados*. Recuperado de Origen del teletrabajo. <https://www.beckerabogados.cl/blog/origen-del-teletrabajo/#:~:text=El%20origen%20del%20%E2%80%9Ctelework%E2%80%9D%20traducido,petrolera%20y%20el%20consecuente%20desabastecimiento.>
- Blakemore, E. (2023, marzo 27). *National Geographic*. Recuperado de ¿Por qué trabajamos cinco días a la semana? <https://www.nationalgeographic.es/historia/2023/03/por-que-trabajamos-cinco-dias-a-la-semana>
- Briones, Guillermo. (2004). *La investigación social y educativa*
- Manterola, L. G. (2018, noviembre 20). *SciELO*. Recuperado de Revista chilena de infectología. [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0716-10182018000600680#:~:text=En%20investigaci%C3%B3n%20la%20confiabilidad%20\(precisi%C3%B3n,de%20medici%C3%B3n%20con%20un%20mismo](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0716-10182018000600680#:~:text=En%20investigaci%C3%B3n%20la%20confiabilidad%20(precisi%C3%B3n,de%20medici%C3%B3n%20con%20un%20mismo)
- Carrasco-Mullins, R. (2021, abril 29). *Revista FAECOSapiens*. Recuperado de Teletrabajo: ventajas y desventajas en las organizaciones y colaboradores. <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/221/2212240001/2212240001.pdf>
- Chatelain, G. (2022, febrero 16). *Javelo*. Recuperado de Teletrabajo: medidas para garantizar el bienestar de tus equipos. <https://javelo.io/es/blog/teletrabajo-medidas-para-garantizar-el-bienestar-de-tus-equipos/>
- Ciribeli, J. P., y Miquelito, S. (2014a, febrero 28). *La segmentación del mercado por el criterio psicográfico*. Recuperado de Visión de futuro. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357938586002.pdf>
- Ciribeli, J. P., y Miquelito, S. (2014b, febrero 2). *Visión de futuro*. Recuperado de La segmentación del mercado por el criterio psicográfico. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357938586002.pdf>
- Clow, K., y Baack, D. (2010). *Publicidad, promoción y comunicación integral de marketing*. México, D.F.: Pearson Educación.
- Coelho, F. (2020, octubre 26). *Significados.com*. Recuperado de Metodología de la investigación. <https://www.significados.com/metodologia-de-la-investigacion/>

- Comunicare. (2023). *Comunicare*. Recuperado de Población finita vs. infinita. <https://www.comunicare.es/poblacion-finita-vs-infinita-cuales-son-sus-diferencias-2023/>
- Constitución Política de la República de Costa Rica*. (1948). *Costa Rica*.
- Durkheim, E. (1893). The division of labor in society. In E. Durkheim, *The division of labor in society* (61, 229). Nueva York: The Free Press.
- enetic. (s.f.). *enetic*. Recuperado de El reto del teletrabajo. <https://enetic.es/virtualizacion/reto-teletrabajo-7-focos-tecnologicos-a-tener-en-cuenta/#4-8211-Virtualizacion-de-recursos-para-llegar-mejor-y-mas-lejos>
- Esencial Costa Rica*. (2023). Recuperado de Accenture. <https://www.esencialcostarica.com/empresas-licenciatarias/servicios/accenture/>
- Esencial Costa Rica*. (s.f.). Recuperado de Esencial Costa Rica. <https://www.esencialcostarica.com/marca-pais/nuestros-valores/>
- Etecé, E. e. (2023, abril 30). *Enciclopedia Humanidades*. Recuperado de Historia de la tecnología. <https://humanidades.com/historia-de-la-tecnologia/>
- Fedor Galkin, K. K. (2022, septiembre 27). *Aging*. Recuperado de Aging. <https://www.aging-us.com/article/204264>
- García, S. (s.f.). *El Herald*. Recuperado de Sobre el teletrabajo, el aislamiento social y de la empresa. <https://www.elheraldo.co/sobre-el-teletrabajo-el-aislamiento-social-y-de-la-empresa-123448>
- Hernández, M. (2010, octubre). *Área Tecnología*. Recuperado de Evolución e historia de la tecnología. <https://www.areatecnologia.com/historia-evolucion-tecnologia.htm>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Education.
- Horswill, I. (2019, julio 12). *CEO Magazine*. Recuperado de Julie Sweet named first female CEO of Accenture. <https://www.theceomagazine.com/business/articles/julie-sweet-first-female-ceo-accenture/>
- Iberdrola. (s.f.). *Iberdrola*. Recuperado de De la generación 'baby boomer' a la 'posmilenial': 50 años de cambio. <https://www.iberdrola.com/talento/generacion-x-y-z>

- Iglesias, S. (s.f.). *La marca well*. Recuperado de Claves básicas para llevar una vida balanceada. <https://lamarcawell.com/claves-basicas-para-llevar-una-vida-balanceada/>
- ILO, W. (2021). Healthy and Safe Telework. *Healthy and Safe Telework* (3-9). Geneva: World Health Organization and International Labour Organization, 2021.
- Impulsa Popular*. (s.f.). Recuperado de Herramientas para monitorear el trabajo remoto. <https://impulsapopular.com/tecnologia/herramientas-para-monitorear-el-trabajo-remoto/>
- Instituto Costarricense de Turismo*. (2023, julio 30). Recuperado de Programa de Bandera Azul Ecológica. <https://www.ict.go.cr/es/sostenibilidad/bandera-azul.html#criterios>
- Instituto Costarricense de Turismo*. (2023, julio 30). Recuperado de Sostenibilidad. <https://www.ict.go.cr/es/sostenibilidad/turismo-social-con-integridad.html>
- KIM. (2013). *KIM-CR*. Recuperado de Knowledge & Information Manager. <https://ts.accenture.com/sites/KIM-CR/SitePages/Beneficios.aspx>
- Ledesma, A. M.-T. (2021, octubre 18). *Revista de la Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo*. Recuperado de SciELO. https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=s1132-62552021000200234&script=sci_arttext
- León, C. D., y García, G. J. (2014, junio 30). *Revista de Psicología*. (32). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3378/337832618004.pdf>
- Ley 7472 de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor. (s.f.). Recuperado de https://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p_lang=es&p_isn=39563&p_country=CRI&p_count=482#:~:text=Nombre%3A-,Ley%20n%C3%BAm.,y%20Defensa%20Efectiva%20del%20Consumidor.&text=Resumen%2Fcita%3A,promuevan%20su%20salida%20de%20%C3%A9l
- Arce, K. R. (2020, octubre). *UNED Research Journal*. Recuperado de UNED Research Journal. https://www.researchgate.net/publication/346431570_Actividad_física_y_tiempos_de_comida_en_teletrabajadores_y_funcionarios_presenciales_de_una_universidad_estatal_de_Costa_Rica
- Madrigal, C. R. (2023, febrero 27). *Delfino*. Recuperado de Delfino. <https://delfino.cr/2023/02/las-consecuencias-y-las-nuevas-posibilidades-que-trajo-el-covid-19-en-el-ambito-laboral>

- Maldonado, T. (1998). *Crítica de la razón informática*. En T. Maldonado, *Crítica de la razón informática* (54-75). Barcelona: Gratiques 92.
- Marino, A. (2018, octubre 30). *La historia mundial frente a ti*. Recuperado de Historiando. <https://historiando.org/historia-del-alfabeto/>
- Mejía-Giraldo, F. (2018, junio 15). *Revista Innovar Journal*. Recuperado de Propósitos organizacionales como alternativa para los problemas que proponen los modelos canvas y lean canvas. <https://www.redalyc.org/journal/818/81859539003/html/>
- Morales, F. C. (2021a, marzo 1). *Economipedia*. Recuperado de Fuente secundaria. <https://economipedia.com/definiciones/fuente-secundaria.html>
- Morales, F. C. (2021b, marzo 1). *Econopedia*. Recuperado de Fuente primaria. <https://economipedia.com/definiciones/fuente-primaria.html>
- MTSS. (1943, agosto 26). *Ministerio de Trabajo*. Recuperado de Código de Trabajo. https://www.mtss.go.cr/elministerio/marco-legal/documentos/Codigo_Trabajo_RPL.pdf
- Nación, L. (2012, octubre 9). *La Nación*. Recuperado de Empresa Accenture adquiere a firma de producción digital AvVenta. <https://www.nacion.com/economia/empresa-accenture-adquiere-a-firma-de-produccion-digital-avventa/AWYJQZFPXFHNNFAC2P5RVWZMZM/story/>
- Negocios y Dirección, E. d. (2015, noviembre 18). *Infografía: cómo motivar a distintas generaciones*. Recuperado de <https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/rr-hh/infografia-como-motivar-a-distintas-generaciones/>
- OIT. (2020). *OIT_ Teletrabajo*. Recuperado de El teletrabajo durante la pandemia COVID19. https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/teletrabajo_oit.pdf
- OIT–Eurofound. (2019). *Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Organización Mundial de la Salud. (2022, noviembre 7). Recuperado de Salud ocupacional. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/occupational-health--health-workers>
- Ortega, A. O. (2018, agosto 8). *Research Gate*. Recuperado de *Enfoques de investigación*. https://www.researchgate.net/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION

- Ortega, C. (s.f.). *QuestionPro*. Recuperado de Muestreo no probabilístico.
<https://www.questionpro.com/blog/es/muestreo-no-probabilistico/#:~:text=Un%20ejemplo%20de%20muestreo%20por,este%20caso%20actuar%C3%ADan%20como%20muestra.>
- Paritripti. (2022, noviembre 15). *Vantage Circle*. Recuperado de 25 mejores consejos para lograr el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.
<https://blog.vantagecircle.com/es/equilibrio-entre-el-trabajo-y-la-vida-personal/>
- Parra, A. (s.f.). *QuestionPro*. Recuperado de Muestra representativa.
<https://www.questionpro.com/blog/es/muestra-representativa-para-investigacion/>
- Paula de la Lama Zubirán, M. A. (2021, junio 27). *Redalyc*. Recuperado de Los instrumentos de la investigación científica.
[https://www.redalyc.org/journal/5709/570969250014/html/#:~:text=Comp%C3%A1rece%20con%3A%20%E2%80%9CLos%20instrumentos%20de,%E2%80%9D%20\(Concepto%2C%202021\).](https://www.redalyc.org/journal/5709/570969250014/html/#:~:text=Comp%C3%A1rece%20con%3A%20%E2%80%9CLos%20instrumentos%20de,%E2%80%9D%20(Concepto%2C%202021).)
- Pérez Porto, J. G. (2014, noviembre 25). *Teletrabajo - Qué es, definición, ventajas y desventajas*. Recuperado de Definición.de. <https://definicion.de/teletrabajo/>
- Pérez Porto, J. G. (2022, septiembre 21). *Sociodemográfico - Qué es, definición y concepto*. Recuperado de Definicion.de. <https://definicion.de/sociodemografico/>
- Peter Šagát, P. B. (2020, octubre 6). *International Journal of Environmental Research and Public Health*. Recuperado de MDPI. <https://www.mdpi.com/1660-4601/17/19/7302>
- PMBOK. (2017). *Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (6a ed.).
- Quintanilla, M. Á. (2017). Tecnología: un enfoque filosófico y otros ensayos de filosofía de la tecnología. En M. Á. Quintanilla, *Tecnología: un enfoque filosófico y otros ensayos de filosofía de la tecnología* (225). Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Ramírez, J. L. (2019). *Acción y reflexión educativa*. Recuperado de El proceso de elaboración y validación de un instrumento de medición documental.
<http://portal.amelica.org/ameli/journal/226/226955004/html/>
- Real Academia Española*. (s.f.). Recuperado de Asociación de Academia de la Lengua Española. <https://dle.rae.es/motivaci%C3%B3n>

- Roble, H. (s.f.). *Enclave científico*. Recuperado de Método inductivo y deductivo. <https://enclavecientifico.com/metodo-inductivo-deductivo-ejemplos/#Razonamiento%20Inductivo>
- Rodríguez, V. S. (2017). *Colegio de Filosofía y Letras*. Recuperado de Una prótesis defectuosa o un usuario muy humano. [http://www.ucsj.edu.mx/agnosia/index.php/correspondencias/item/417-una-protesis-defectuosa-o-un-usuario-muy-humano#:~:text=Era%201829%20cuando%20Jacob%20Bigelow,%E2%80%9D%20\(Bigelow%2C%201829\)](http://www.ucsj.edu.mx/agnosia/index.php/correspondencias/item/417-una-protesis-defectuosa-o-un-usuario-muy-humano#:~:text=Era%201829%20cuando%20Jacob%20Bigelow,%E2%80%9D%20(Bigelow%2C%201829)).
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Education.
- Moreira, M. S. (2021, julio 16). *International Journal of Environmental Research and Public Health*. Recuperado de Occupational Health. <https://www.mdpi.com/1660-4601/18/14/7604>
- Silva-Porto, M. T., y Pavón, F. (2022, junio 2). *BID*. Recuperado de Factor trabajo. <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/teletrabajo-que-es-y-como-esta-cambiando-el-mundo-laboral/>
- Galanti, G. G. (2021, abril 20). *National Library of Medicine*. Recuperado de National Library of Medicine. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8247534/>
- Tomasina, F., y Pisani, A. (2022, julio 15). *SCIELO*. Recuperado de Pros y contras del teletrabajo en la salud física y mental. https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1578-25492022000200007
- Trabajo, E. y. (2019). *Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar*. Recuperado de Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_723962.pdf
- Valdaliso, C. (2023, marzo 13). *Historia National Geographic*. Recuperado de Los grandes inventos de la Edad Media. https://historia.nationalgeographic.com.es/a/los-inventos-de-la-edad-media_18900
- Vallejo, P. M. (2007, septiembre 18). *La fiabilidad de los tests y escalas*. Recuperado de <https://matcris5.files.wordpress.com/2014/04/fiabilidad-tests-y-escalas-morales-2007.pdf>

- Varelo, E. (2022, agosto 3). *Economia3*. Recuperado de ¿Cómo evitar la obsolescencia tecnológica en tu empresa? <https://economia3.com/obsolescencia-tecnologica/#:~:text=La%20obsolescencia%20tecnol%C3%B3gica%20es%20el,la%20manera%20que%20deber%C3%ADan%20normalmente>.
- Villalinga, A. (2021, junio 22). *Gobierno de España*. Recuperado de Movilidad y teletrabajo: retos y oportunidades. <https://porexperiencia.com/dossier/movilidad-y-teletrabajo-retos-y-oportunidades>
- Waida, M. (2021, diciembre 17). *Wrike*. Recuperado de Cómo redactar una política de teletrabajo para tu empresa. <https://www.wrike.com/es/blog/como-redactar-una-politica-de-teletrabajo/#:~:text=Una%20pol%C3%ADtica%20de%20teletrabajo%20es,los%20empleados%20est%C3%A9n%20en%20l%C3%ADnea>.
- Wordpress*. (2016, abril 28). Recuperado de Teletrabajo. <https://teletrabajoblog.wordpress.com/2016/04/28/quien-es-jack-nilles/>
- Work, G. P. (2003). *Great Place to Work*. Recuperado de Great Place to Work. <https://www.greatplacetowork.com/certified-company/1000886>
- Xiao, Y., Becerik-Gerber, B., Lucas, G., y Roll, S. C. (2012, marzo). *Journal Occupational and Environmental Medicine*. Recuperado de JOEM. https://journals.lww.com/joem/Fulltext/2021/03000/Impacts_of_Working_From_Home_During_COVID_19.2.aspx