

Impacto del establecimiento del trabajo remoto como consecuencia de la pandemia en los profesionales de la informática en Costa Rica. / Impact of the institution of remote work as a consequence of the pandemic on information technology professionals in Costa Rica

Anthony Jiménez Poveda¹,

Jose Ángel Salazar Hidalgo²

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

2022

Resumen

El impacto de la pandemia del virus SARS-CoV-2 ha sido reflejado en todas y cada una de las industrias, las cuales han visto comprometidas alguna de sus actividades, funciones y procesos. Al enfocarse en el sector de tecnología, se observa una tendencia generalizada al incremento en la demanda de servicios, esto apoyado por elementos como la virtualización, que se ha convertido en el motor para la continuidad de las actividades durante y posterior al confinamiento. Este evento, ha supuesto un proceso de aceleración en la adopción del trabajo remoto en sus distintas modalidades por parte de las organizaciones. Por tanto, es necesario evidenciar y fundamentar el nivel de impacto que ha supuesto la adopción del trabajo remoto, tanto para los empleadores como para los empleados. Aspectos como la productividad, el impacto socioeconómico y la salud tanto física como mental, constituyen elementos de interés, los cuales son cubiertos por esta investigación.

Palabras clave: trabajo remoto, pandemia, impacto socioeconómico, productividad, salud física y mental

Abstract

The impact of the SARS-CoV-2 pandemic has been reflected in every industry, which has seen some of its activities, functions, and processes compromised. On the technology sector, there is a generalized trend toward increasing the demand for services, supported by elements such as virtualization, which has become the driving force for the continuity of activities during and after confinement. This event has accelerated the adoption of remote work in its different modalities by

¹ Desarrollador de sistemas informáticos con más de dos años de experiencia en el sector público de Costa Rica y actualmente laborando como Site Reliability Engineer para una empresa estadounidense.
<https://orcid.org/0000-0002-0368-1177>
Correo: ajimenezp381@ulacit.ed.cr

² Especialista en desarrollo de software con más de 10 años de experiencia liderando proyectos actuando como arquitecto, desarrollador y analista programador en organizaciones transnacionales como Hospira para el mercado de dispositivos médicos y Fiserv como finanzas y tecnología para la banca.
<https://orcid.org/0000-0003-0396-0819>
Correo: jsalazarh713@ulacit.ed.cr

organizations. Therefore, it is necessary to evidence and substantiate the impact that the adoption of remote work has had on both employers and employees. Aspects such as productivity, socio-economic impact, and physical and mental health are elements of interest that are covered by this research.

Keywords: remote work, pandemic, socio-economic impact, productivity, physical and mental health

Introducción

Tradicionalmente, cuando se piensa en trabajo, se visualiza una oficina, un grupo de personas reunidas en un mismo lugar realizando diferentes tareas con un mismo propósito; no obstante, a partir del 2019, la aparición y posterior propagación del virus de COVID-19 transformó y en muchas ocasiones trasladó este concepto hacia los hogares de cada uno de los profesionales. De acuerdo con Gartner (2020), antes de la pandemia, cerca del 70 % de trabajadores se apegaba a un modelo presencial, un 20 %, a uno híbrido y un 10 %, a uno remoto.

Sin importar la organización, la pandemia obligó a todas y cada una de ellas a adoptar las medidas sanitarias impuestas por cada país para proteger a sus colaboradores, frenar la propagación del virus y evitar la saturación de los centros de salud. Las interacciones sociales se vieron reducidas y la tecnología se convirtió en el canal de comunicación por excelencia.

Una de las principales preocupaciones que surgieron para los empleadores se relaciona con el tema de la productividad, Maurer (2021) menciona que “históricamente, en muchas organizaciones se ha tenido la percepción de que, si los empleados no son vigilados, estos no van a trabajar de forma eficiente, al menos no de la misma forma que lo harían en una oficina”. Esta línea de pensamiento genera interrogantes, por ejemplo ¿cómo se iba a medir el desempeño de los trabajadores bajo este nuevo modelo adoptado de forma tan abrupta?, ¿qué cambios eran necesarios para asegurar que los proyectos no se vieran impactados y con esto los clientes y la organización?, ¿qué evidencias arrojan los estudios recientes, hubo realmente un impacto negativo en el cumplimiento de las responsabilidades de los trabajadores?

De igual manera, esto significó un impacto para los colaboradores que se vieron forzados a trasladarse al modelo remoto de forma inmediata, sin conocer si se tenía la capacidad mental y física de afrontarlo. A raíz de este cambio muchos trabajadores empezaron a presentar síntomas de problemas mentales Chu et al. (2022) menciona al respecto que “un estudio realizado por gerentes y entrenadores físicos demostraron que, la pérdida del equilibrio entre el trabajo y la vida personal podría aumentar potencialmente el nivel de estrés”, de igual forma, muchas de las personas que no hacían trabajo remoto presentaron dificultades ya que en su mayoría no contaban con el espacio necesario para desempeñar sus labores.

Basado en las evidencias obtenidas mediante la adopción del trabajo remoto, ¿es posible defender este modelo sobre el resto de los modelos existentes?, ¿qué motiva a las organizaciones que han tomado la decisión de mantenerlo?, ¿constituye este modelo la mejor alternativa para asegurar el

bienestar económico para ambas partes?, ¿se puede generar un ambiente laboral colaborativo con este modelo?, ¿cómo ha impactado esta experiencia a las organizaciones en términos de definición de beneficios?

Pregunta de investigación

¿Cuáles han sido los aspectos que a raíz de la pandemia han acelerado el establecimiento del trabajo remoto como alternativa permanente y sostenible en el mercado laboral actual?

Objetivo general

Compilar y valorar los distintos modelos de trabajo existentes para determinar cuál es el impacto en los profesionales de la informática en la actualidad.

Objetivos específicos

1. Comparar los diferentes tipos de modelos de trabajo existentes.
2. Valorar el impacto socioeconómico de los modelos de trabajo remoto en comparación con los modelos de trabajo presencial.
3. Argumentar cuál es el mejor modelo de trabajo para asegurar la productividad.
4. Justificar la decisión de cambiar el modelo de trabajo que se asuma, con el fin de garantizar las mejores condiciones de salud para todos los trabajadores.

Forma de alcanzar los objetivos

Para lograr los objetivos de la investigación, se realizó una revisión bibliográfica en diferentes bases de datos como *EBSCOhost*, *ScienceDirect* y *Google Scholar*, así como en *sitios web* oficiales. Se verificó que el contenido fuera confiable y veraz, contribuyendo así con el análisis requerido.

Se tomaron en consideración artículos provenientes de organizaciones internacionales como Gartner y el Foro Económico Mundial. También se consultaron estudios preparados por universidades y de autores independientes que abordan el tema de innovación y sostenibilidad a nivel mundial.

Las entrevistas dirigidas a actores claves en el tema de estudio representan fuentes primarias de información requeridas para el desarrollo de la investigación.

Revisión Bibliográfica

El mercado laboral tradicional en su gran mayoría estaba acostumbrado a trabajar en un espacio determinado por una compañía, acompañado de un grupo de empleados que compartía un mismo espacio físico, recursos y tiempo, este mercado inclusive era altamente competitivo, Boland, et al (2020) expone que “las empresas competían por tener las mejores oficinas en los principales centros urbanos de las ciudades, ya que éstas se enfocaban principalmente en promover la colaboración” (p. 3). (Traducción libre del autor). Por su parte Morris (2021) menciona que

herramientas digitales de colaboración tales como *Zoom* o *Microsoft Teams*, permiten la comunicación con cualquier persona, en cualquier parte del mundo, y que esto ha hecho que muchas empresas empiecen a cuestionar la necesidad y los montos destinados a sus presupuestos de viaje al considerar que estas herramientas son suficientes.

La expansión de la pandemia trajo consigo un incremento en la necesidad de los servicios de tecnologías de información (TI), según Morris (2021) “después un caótico inicio, la pandemia ha demostrado ser un buen negocio para el mundo de las TI” (p. 34) (Traducción libre del autor), esta afirmación se sustenta en la demanda de servicios experimentada por la necesidad de las organizaciones de mantener sus operaciones durante la transición a modelos de trabajo remoto.

Algunas organizaciones ya contaban con el modelo del trabajo remoto prepandemia, Masson (2021) lo define como “el trabajo realizado a distancia utilizando las tecnologías de la información y la comunicación para producir bienes y servicios por cuenta propia o ajena y vender productos y servicios al mundo” (p. 7), esta modalidad fue la más implementada en todas las empresas a nivel mundial como medida en la mayoría de los casos de acatamiento obligatorio. De igual forma algunas de las empresas que se abstuvieron de implementar este modelo de trabajo debido a la naturaleza de sus actividades, optaron por recurrir al modelo de trabajo híbrido que como lo explica García (2021) es:

Aquella prestación de servicios asalariada que se realiza de manera preponderante en el domicilio del trabajador o en el lugar libremente elegido por este, de modo alternativo a su desarrollo presencial en el centro de trabajo de la empresa, bien parcial o totalmente, mediante el uso o reporte de medios tecnológicos, informáticos o de telecomunicaciones. (p. 452)

Otro modelo existente es el llamado “*Work From Anywhere*” (WFA) o más conocido como nómada digital que como lo indica Midha (2021) “se está convirtiendo en un elemento más permanente en todos los trabajos que lo permitan” (Traducción libre del autor) y se compone de aquellos trabajadores que optan por mudarse a otro lugar que se adapte a sus preferencias personales y objetivos. Este modelo se ha reforzado con la aparición y adopción del trabajo remoto, dado que las industrias descubrieron que si se les brindaba a los colaboradores los recursos tecnológicos que habitualmente utilizan para realizar sus labores, estos serían capaces de trabajar desde cualquier parte del mundo, con la única restricción de contar con una conexión de internet estable y preferiblemente de banda ancha.

Otro ejemplo es el de los “*freelancer*” que según Burke (2020) se refiere a los trabajadores autoempleados; estos se caracterizan por trabajar de forma independiente, ser personas altamente preparadas y liderar en aspectos como innovación y emprendedurismo. Estos ofrecen sus servicios a distintas compañías y según el acuerdo entre ambas partes pueden contar con su propio horario de trabajo, equipo y objetivos.

De acuerdo con un estudio realizado por el Ministerio de Hacienda, Costa Rica (2019), el gasto asociado con el alquiler y pago de renta por concepto de espacio de trabajo y bienes inmuebles constituye el 70 % del presupuesto de al menos 12 instituciones del estado, siendo este a la fecha de publicación del estudio el equivalente a un 0.3 % del Producto Interno Bruto (PIB). El mismo estudio concluye que los precios pagados sobrepasan la media del mercado inmobiliario y los reajustes anuales superan con creces la inflación, esto sumado al hecho de que existe un desaprovechamiento del espacio.

El espacio de trabajo demanda una serie de gastos operativos y administrativos, Siverio (2021) afirma que, un edificio de oficinas de 20 niveles consume en promedio 219,7 *Megawatts* por hora (MWh)/mes de electricidad, llegando a picos de 265,3 MWh/mes durante los meses de verano.

Según Wynder (2021), el impacto de la pandemia de SARS-CoV-2 en el establecimiento del trabajo remoto tuvo como consecuencia la transformación de la oficina tradicional, aun cuando algunas empresas ya contemplaban opcionalmente modelos híbridos, la oficina postpandemia los convertirá en la norma. Wynder (2021) menciona que “Poco más de la mitad de los empleadores corporativos esperan que los colaboradores trabajen al menos dos días desde sus casas, y un 72 % de estos quiere continuar haciéndolo, incluso después de que termine la pandemia” (p. 3.) (Traducción libre del autor). Por su parte, Motus (2021) reporta que entre el 30 % y 40 % de los trabajadores estadounidenses podrían adoptar modelos de trabajo remoto de forma permanente post pandemia.

Parte de este deseo de los colaboradores de continuar trabajando de forma remota se asocia con la percepción de ahorro generado al no tener que desplazarse hasta una oficina, según Korsh (2021) de acuerdo con una encuesta realizada por el sitio *Bankrate.com* cerca del 60 % de los trabajadores estadounidenses encuestados mencionan que desde la adopción del trabajo remoto han visto reducidos sus gastos. El mismo Korsh cita una encuesta del sitio *FlexJobs* la cual menciona que dicho ahorro va desde los 25 hasta los 200 dólares a la semana.

De acuerdo con Choudhury (2021) los beneficios de adoptar modelos de trabajo remotos como “*Work From Anywhere*” WFA, permite a las organizaciones reducir o eliminar sus gastos en conceptos de bienes inmobiliarios, acceder a contratar talento a nivel global, mejorar el nivel de compromiso de sus colaboradores, aumentar el nivel de productividad y reducir el riesgo de desgaste laboral. Por su parte los colaboradores obtienen flexibilidad geográfica para vivir donde prefieran, se eliminan los tiempos de transporte hasta la oficina, se expande la posibilidad de optar por dos o más empleos a la vez sin limitación geográfica, se mejora la calidad de vida, y estos incluso pueden optar por convertirse en nómadas digitales y reducir su costo de vida.

Por su parte, PR Newswire (2021), en una entrevista realizada a dueños de “negocios pequeños” afirma que el 59 % de los encuestados no planea adquirir o alquilar espacios de trabajo al citar que los costos asociados a mantener una oficina sobrepasan con creces los de mantener modelos remotos.

Otro factor para tomar en cuenta es la posibilidad de mudarse a zonas menos densamente pobladas o con mayor cantidad de amenidades naturales, Johanson (2022) rescata ejemplos de diversos países entre ellos Chile, Estados Unidos, Irlanda y Japón en donde aquellos con la oportunidad de trabajar de forma remota han tomado la decisión de salir de la ciudad y mudarse a poblados más pequeños para disfrutar de una vida más tranquila y tomar ventaja de la oferta de actividades que estos ofrecen. Este fenómeno ha sido aprovechado por los gobiernos para incentivar el aumento de la población e inyectar las economías locales de capital, el caso de Irlanda es especialmente notable al definir toda una política de desarrollo rural que incluye, entre otros apartados, la implementación de internet de banda ancha a nivel nacional y el incentivo a negocios y gobiernos rurales para transformarlos en centros de reunión para trabajadores.

Para poder introducir el factor productividad hay que partir por definir cómo medirla; los enfoques tradicionales para medir la productividad se enfocan según Oulton (2020) en la relación entre las tareas o productos completados respecto a la cantidad de recursos utilizados. Desde este enfoque se toman los recursos como aquellos colaboradores y el tiempo que estos invirtieron sumado a las herramientas que utilizaron entre el valor de lo producido. Jeff (2020) menciona el caso de algunas compañías que hacen uso de herramientas de *software* para monitorear las actividades de los colaboradores; por otra parte, Capell (2020) indica “Si quieren evaluar de forma precisa el rendimiento de sus empleados, las empresas deben pasar a enfocarse en un marco de trabajo por objetivos, con sus debidos KPI e indicadores” (p. 174).

De acuerdo con Rodríguez y Pérez (2021) un estudio realizado en España durante el 2020 concluye que, bajo las condiciones adecuadas en términos de espacio, conexión a internet de banda ancha y predisposición, el trabajo remoto puede aumentar la productividad de los colaboradores entre un 1.4 % y un 6.2 %.

Los resultados no solo son positivos cuando se realiza una transición entre un modelo presencial o semi presencial hacia el trabajo remoto, sino también entre distintas variaciones de este, Choudhury (2020) menciona que, durante una revisión realizada con base en datos proporcionados por la Oficina de Patentes y Marcas de los Estados Unidos, aquellos colaboradores que realizaron una transición entre *Work From Home (WFH)* y *Work From Anywhere (WFA)* reflejaron un incremento de un 4.4 % en su productividad.

King & Ehrenberg (2020) introducen el concepto de “*productivity vampires*” o vampiros de la productividad para hacer referencia a todas esas actividades que se disfrazan como tareas esenciales cuando realmente se encargan de reducir la productividad de los colaboradores y de los procesos que estos realizan. En su artículo plantean cómo el uso de las tecnologías de información se asocia directamente con productividad, siendo esta una visión errada ya que estas facilitan la realización de ciertas actividades, pero depende de las organizaciones y los individuos asegurarse de restringir su uso de forma tal que se priorice la realización de las tareas esenciales.

En un estudio orientado a comprender el impacto sobre la productividad como resultado directo de la adopción del trabajo remoto T.J. George, et al. (2021) concluye que la percepción de los

encuestados es mayormente positiva (70 %) al afirmar que su productividad se ha visto incrementada, esta percepción se respalda en criterios como un incremento en la creatividad y libertad para realizar el trabajo al adaptarse a su nuevo espacio de trabajo, ahorro de tiempo que se traduce en oportunidades de desarrollo personal, reducción del estrés percibido, mejora de la relación entre trabajo y vida personal y también un incremento en las horas diarias de trabajo.

Smite et al. (2022) desarrolla un análisis de cambios en la percepción de la productividad tomando como referencia distintos estudios realizados por varios autores entre 2020 y 2021, al mismo tiempo que realiza una serie de encuestas en varias empresas escandinavas con el propósito de comparar los resultados entre ambos. Este autor concluye que la mayoría de los encuestados correspondiente a un 38 % no perciben ninguna alteración, un 24 % reporta un incremento y un 11 % reporta detrimento en la productividad.

Si bien existen diversos factores que pueden mejorar la productividad, estos van ligados a cómo las organizaciones implementan nuevas medidas para asimilar la transición hacia el trabajo remoto. Al respecto Sochat, V. (2021) menciona que los trabajadores pueden elevar su nivel de productividad si implementan prácticas como: trabajar en tareas o áreas que les resulten atractivas, definir objetivos personales, establecer rutinas, tomar responsabilidad de su trabajo, tomar responsabilidad de las relaciones humanas con sus colaboradores, practicar un enfoque empático, aprender a decir que no a las cosas con las que no se sienten cómodos y elegir los canales de comunicación adecuados.

Por su parte Smite et al. (2022) cita la reducción del estrés, reducción o eliminación del tiempo en transporte hacia la oficina o centro de trabajo, disminución en interrupciones, incremento en la eficiencia de las reuniones, incremento en el tiempo para completar el trabajo y mejora en la relación trabajo y vida personal, como los principales indicadores para el incremento en la productividad de los colaboradores.

Gold (2021) rescata el impacto del establecimiento del trabajo remoto como consecuencia de la pandemia del virus SARS-CoV-2 en el incremento de la oferta de empleo remoto en Canadá, ya que menciona que esta varió de un 1.3 % en febrero de 2020 a un 11.9 % en setiembre del 2021, siendo el sector de *software* y servicios de tecnologías de información el que reporta mayor incremento, este cambio responde a las tendencias tecnológicas como “*Distributed Enterprise*” planteadas por Gartner en su reporte anual que pretenden dar una percepción de la industria en un futuro cercano (Wang, 2022).

Con la implementación del trabajo remoto, las personas obtuvieron ventajas sobre los otros modelos, Richter (2021) manifiesta que el mayor beneficio que el trabajo remoto tiene es que no es necesario realizar un viaje diario hacia un lugar específico. Este tiempo que ya no se utiliza se puede aprovechar para realizar actividades que mejoren en gran parte la salud física y mental de las personas. Por ejemplo, el tiempo que se utilizaba durante las mañanas para prepararse para la jornada, se puede destinar a realizar alguna actividad física, dormir, escribir o cualquier actividad que puede reducir el estrés laboral. Por su parte de Klerk (2021) cita que el trabajar desde casa

permite a las personas tener un mejor control de su vida personal, compartir tiempo de calidad con sus familiares, participar en actividades, ahorrar y trabajar con ropa cómoda.

No obstante, los trabajadores deben comprender el balance entre la vida cotidiana y el trabajo, Tamunomiebi (2020) señala que “las condiciones fuera de la organización y la realidad personal del individuo tienen una relación e impacto directo en la capacidad de este de afrontar las obligaciones a nivel familiar y laboral” (p. 5) (Traducción libre del autor). Aún con el incremento en el tiempo disponible como resultado de la adopción del trabajo remoto, algunos estudios revelan que el nivel de actividad física de las personas no se ha visto alterado de forma positiva, Stockwell (2021) menciona que de un grupo de 66 estudios, 25 de ellos mostraron alteraciones en el nivel de actividad física, en donde 25 de estos reportaban que un rango entre el 14 % al 72 % de los encuestados había reducido su nivel de actividad, aquellos que no reportaron cambios se mantuvieron entre el 11 % y el 71 % y aquellos que aumentaron su nivel de actividad fueron entre 3 % y 46 % (p. 5).

Por otra parte, la adopción del trabajo remoto tuvo en algunos casos como consecuencia un aumento de responsabilidades o carga de trabajo, según Rikhi (2021) “la exigencia de tareas: Es esa noción que no sabes a dónde te lleva un trabajo y si el trabajo cambiará. Esta incertidumbre conduce al estrés que resultan en sentimientos de pérdida del control y preocupación” (p. 317) (Traducción libre del autor).

La presencia de pensamientos negativos es una realidad para aquellos colaboradores que se encuentran en un equipo que solo se enfoca en el trabajo y no reconoce la importancia de las personas y las relaciones humanas, como lo explica Russell (2019) “los trabajadores virtuales pueden sentir que son tratados como un engranaje en una máquina, en lugar de una parte esencial del equipo” (Traducción libre del autor), es necesario tener presente que las relaciones humanas son las que sostienen la colaboración y el trabajo en equipo, estas son esenciales para cada individuo.

Tomando en cuenta el aspecto familiar, con el trabajo remoto se tiene la opción de movilizarse a zonas rurales, cerca de familiares o bien de centros de salud o estudio sin tener que preocuparse por estar geográficamente cerca de una oficina. Johanson (2022) explica que “Ahora es posible vivir en áreas donde históricamente no se habían ofrecido trabajos para ciertos profesionales” (Traducción libre del autor), esto tiene un gran impacto positivo, tanto para los trabajadores como para los pequeños pueblos a donde estos deciden emigrar.

Según de Klerk (2021)

El trabajo remoto se compone de un acuerdo de horario flexible, esta flexibilidad se ve reflejada en aspectos como el lugar de trabajo (casa, co-work), horario de trabajo (no definido, ajustable según el colaborador) y la disponibilidad de tiempo el cual puede utilizarse según sea necesario para atender algún imprevisto o bien tomar descansos. (p .2) (Traducción libre del autor),

Muchas empresas están optando por ofrecer el trabajo remoto como un beneficio para incrementar su atractivo respecto a la competencia. No obstante, esta flexibilidad también puede verse desde otro punto de vista, según Cañibano (2021) “El trabajar con horario flexible se expone a que debe de estar disponible en las horas no laborales, trabajar más tiempo y poder trabajar desde cualquier lugar” (Traducción libre del autor), aspectos como diferencias entre zonas horarias, o disponibilidad constituyen las principales preocupaciones de los empleadores.

Al revisar la legislación presente en Costa Rica en materia de trabajo remoto, se puede comprender que el establecimiento de este se basa en un acuerdo entre el empleador y el empleado y que este beneficio puede darse durante o posterior al proceso de contratación. (Ley para regular el teletrabajo, 2019, Artículo 2). De igual forma este mismo documento hace mención de que el trabajo remoto puede ser utilizado para asegurar la generación de beneficios entre ellos:

Promover desarrollo social en los territorios, incentivar, a través del diálogo tripartito, la creación de alianzas entre el sector público, el sector sindical y el sector empresarial, nacionales e internacionales, impulsar el teletrabajo en los grupos socioeconómicamente vulnerables y en las personas con responsabilidades de cuidado, proveer las condiciones necesarias para que las diferentes regiones del país puedan ser atractivas e idóneas para la implementación del teletrabajo, mejorar la movilidad urbana, aportar a la modernización de las ciudades y promover el desarrollo sostenible del país (Artículos 4 y 5).

Otro sector impactado por el trabajo remoto es el de las aseguradoras, de acuerdo con una entrevista realizada por De Stefano (2021) una de las principales preocupaciones está relacionada con la ciberseguridad. Este punto se basa en que la mayoría de las organizaciones se vieron forzadas a adoptar trabajo remoto de forma abrupta y algunas de ellas podían no contar con la infraestructura adecuada para asegurarse que el acceso a su información se encontraba protegido adecuadamente. Otro punto mencionado es el de la ergonomía, se hace énfasis en que algunas organizaciones se esfuerzan por brindar niveles de ergonomía adecuados que prevengan lesiones a mediano y largo plazo en sus colaboradores, pero al adoptar el trabajo remoto se pierde el control que existía previamente en las oficinas y centros de trabajo. Por su parte Quimby (2020) menciona que la mayoría de las pólizas existentes prepandemia que mencionan trabajo remoto cubren parcialmente a los colaboradores y limitan esa cobertura a una zona residencial específica, este enfatiza en que los acuerdos que se den para permitir el trabajo remoto como beneficio para los colaboradores deben ser claramente definidos por el empleador, incluyendo lugares de residencia, horarios, parámetros de ciberseguridad y procesos.

Metodología

Para generar una investigación correcta y obtener el objetivo exitosamente, es fundamental establecer una metodología que muestre los componentes y actividades de la investigación, tales como enfoque, tipo de estudio, muestra, tipo de muestreo, hipótesis e instrumentos de recolección de datos. Esto permite comprender el ¿qué?, ¿quién?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿cómo? y ¿cuánto? del trabajo, y así evidenciar la confiabilidad de los datos como fuente de referencia.

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, debido a que su finalidad es explorar una teoría y luego voltear al mundo empírico para confirmar si esta teoría es apoyada por los hechos (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2018). Para este propósito se busca recolectar información que permita comprender el impacto del establecimiento del trabajo remoto como consecuencia de la pandemia en los profesionales de la informática, ya que es un tema de amplia repercusión e importancia de cara a la aceleración de la transformación de los modelos de trabajo por parte de los empleadores a nivel mundial.

El estudio tiene un alcance descriptivo y correlacional; descriptivo desde el enfoque de la definición de situaciones y eventos particulares que forman parte del día a día de los trabajadores que han experimentado un cambio en su modelo de trabajo y correlacional al existir una consecuencia directa entre la pandemia del virus de SARS-CoV-2 y el auge del establecimiento del trabajo remoto como opción o beneficio por parte de los empleadores. Además, también se busca comprobar la existencia de una correlación entre la adopción del modelo de trabajo remoto y aspectos como la productividad, el bienestar emocional, físico y socioeconómico (este último en función tanto de empleadores como de empleados).

Para lograr comprender profundamente el fenómeno de investigación y responder a las preguntas del estudio, se eligió una muestra de expertos del tema (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2018, p. 442). Por lo tanto, se cuenta con la perspectiva y opinión de diez profesionales que cuentan con conocimiento y experiencia en trabajo remoto, abarcando tanto la perspectiva de los empleadores como de los empleados. Se eligieron expertos que tienen el conocimiento en trabajo remoto y otros modelos para cuestionar las consecuencias del establecimiento del trabajo remoto como alternativa a los modelos de trabajo tradicionales.

En el enfoque cualitativo el proceso es recurrente e iterativo, así que la recolección de datos, muestreo y análisis pueden ocurrir de manera paralela. Durante el proceso pueden existir cambios en el muestreo o en la hipótesis, al descubrir posibles nuevas características de la investigación.

Según Hernández-Sampieri y Mendoza Torres (2018), el principal instrumento de recolección de datos del proceso cualitativo es el mismo investigador, este es quien, mediante diversos métodos o técnicas, recoge los datos, los analiza y es el medio de obtención de información (p. 443). El investigador aplica la herramienta de entrevistas, por medio de preguntas semiestructuradas, fundamentadas en una guía de tópicos por analizar y con la posibilidad de adicionar preguntas para profundizar en el tema. Se realizaron entrevistas de 15-55 minutos a diez profesionales relacionados con el modelo de trabajo remoto. En el anexo A se observa el procedimiento de la entrevista con las preguntas planteadas.

Según Hernández-Sampieri y Mendoza Torres (2018), en una investigación con enfoque cualitativo, la hipótesis se descubre durante el proceso. Este estudio no intenta probar si una hipótesis es cierta, sino que puede cambiar al obtener nuevos datos. Se plantea la hipótesis con base en la información del marco teórico de la siguiente forma: en las empresas donde se ha implementado el modelo de trabajo remoto como consecuencia de la pandemia del virus de SARS-

CoV-2 se ha visto reflejado un impacto en factores como productividad, y bienestar emocional, físico y socioeconómico. Además, aquellas empresas que no lo ofrecían en primera instancia y que lo han implementado se han planteado mantenerlo postpandemia, mientras que aquellas que sí lo ofrecían han considerado agregar nuevos modelos todavía más flexibles.

La muestra (población para realizar la investigación) será elegida por la técnica de muestreo no probabilístico donde “se seleccionan cuidadosamente a los sujetos de la población utilizando criterios específicos, buscando hasta donde sea posible representatividad” (Hernández y Carpio 2019, p. 76) debido a que los sujetos entrevistados deben contar con el suficiente conocimiento para exponer sus puntos de vista acerca del tema de investigación propuesto. También estas técnicas de muestreo son clasificadas, por lo cual para esta investigación se decide optar por el muestreo intencional o de conveniencia, como lo explica Hernández y Carpio (2019):

Este método se caracteriza por buscar con mucha dedicación el conseguir muestras representativas cualitativamente, mediante la inclusión de grupos aparentemente típicos. Es decir, cumplen con características de interés del investigador, además de seleccionar intencionalmente a los individuos de la población a los que generalmente se tiene fácil acceso o a través de convocatorias abiertas, en el que las personas acuden voluntariamente para participar en el estudio, hasta alcanzar el número necesario para la muestra (p. 78).

Análisis de resultados

Las entrevistas se realizaron mediante convocatorias a sesiones vía *Microsoft Teams*. Las sesiones tuvieron una duración promedio de 29 minutos, siendo la sesión más corta de 15 minutos y la más larga de 55. Las preguntas se realizaron en formato abierto, lo que permitió obtener diferentes impresiones de los entrevistados respecto a la adopción y establecimiento del trabajo remoto. Se solicitó el apoyo de doce personas del gremio de tecnologías de información, tanto nacionales como extranjeras que laboran en empresas dedicadas 100 % a labores de desarrollo de *software* o bien cuentan con un departamento para este fin, de las cuales se obtuvo la confirmación de diez personas para realizar las entrevistas; dentro de este grupo de profesionales se ubican seis ingenieros, dos especialistas en gestión de talento humano y dos especialistas en administración y dirección de empresas los cuales cuentan en promedio con cinco años de experiencia en trabajo remoto.

Al consultarles sobre los principales impactos experimentados como consecuencia de la adopción y establecimiento del trabajo remoto se encuentran respuestas variadas, estas incluyen la transformación de los procesos hacia un enfoque completamente orientado en la virtualización y que conllevan elementos de logística, comunicación y colaboración por medio de distintas herramientas tecnológicas y también por medio de otras empresas para el caso de traslado de equipos de cómputo desde y hacia los colaboradores.

También se da una percepción generalizada hacia la reducción o transformación de los gastos, por parte de las organizaciones. En el caso de gastos operativos se mencionan elementos como facturas

por consumo de servicios básicos, alquiler de espacio de oficinas, servicios de seguridad privada, servicios de limpieza, servicios de cafetería, servicios de transporte (algunos de los entrevistados mencionan que se ofrecía servicio de transporte a colaboradores cuya residencia se encontrará en un rango superior a 10 kilómetros del centro de trabajo).

Para el caso de los colaboradores, se percibe una reducción en los gastos relacionados con el transporte, combustible, gastos de estacionamiento, consumo de alimentos preparados (aunque en algunos casos también se menciona una tendencia a consumir comida preparada y solicitada por medio de plataformas digitales) y en algunos casos vestimenta, también se perciben gastos adicionales en aspectos como una mejora en el servicio de internet contratado y consumo de servicios básicos.

En cuanto a la transformación de los gastos, los entrevistados mencionan que la disminución de los gastos operativos y la transformación de los presupuestos, como los montos dedicados al crecimiento de la infraestructura física se han transformado hacia un incremento en otros gastos en función de los beneficios ofrecidos a los colaboradores. Estos gastos incluyen aspectos como subsidios a gastos de servicios básicos (agua, electricidad, internet) y aumentos salariales o bonos, esto a su vez está ligado a los esfuerzos que realizan las organizaciones por atraer y retener el talento.

En cuanto a los modelos de trabajo conocidos las respuestas incluyen modelo híbrido, remoto, presencial, y *WFA*, en algunos casos se mencionan las jornadas reducidas (cuatro días de trabajo de 10 horas), los modelos como *freelancer* y *nómada digital* no son mencionados. Al consultar cuál modelo se considera como el más beneficioso para los empleadores se obtuvieron respuestas variadas entre híbrido justificando el mantener un balance entre la creación de relaciones sociales y el trabajo, y el modelo remoto con la opción de brindar al colaborador la flexibilidad de asistir presencialmente cuando este lo disponga.

Otro punto relevante se da en el acceso a talento de zonas geográficamente alejadas del centro de trabajo, lo cual era una limitación para las organizaciones prepandemia. Para el caso del colaborador, las respuestas se enfocan en su mayoría en el modelo remoto como la opción que ofrece los mejores beneficios.

Según los expertos entrevistados y su nivel de interacción con el resto de los colaboradores, se mencionan varios escenarios. Como aspectos adversos en algunos casos se da una afectación en factores como la ansiedad, hacinamiento y soledad que generan la necesidad de solicitar servicios de atención psicológica, los cuales se han vuelto parte de los paquetes incluidos por aseguradoras o bien de forma externa en conjunto con la organización; no obstante, también se menciona que la cantidad de casos es muy baja y que cuando se presenta generalmente se cuenta con antecedentes similares, incluso antes de la pandemia. Otro ejemplo radica en el espacio de trabajo dentro de la casa del colaborador, la cantidad de personas que se encuentran durante el día y cómo esto impacta las labores de este al generar interrupciones, ruido y elevar de esta forma los niveles de estrés.

Por otra parte, las opiniones positivas compartidas por los entrevistados en relación con los colaboradores incluyen una percepción positiva, dentro de los principales factores se cita el balance de vida-trabajo que se maneja al adoptar trabajo remoto, la posibilidad de disponer y administrar mejor del tiempo antes y después de la jornada, poder compartir tiempo de calidad con familiares y seres queridos, poder administrar mejor sus rutinas y horarios para hacer espacio a la actividad física y crear un ambiente más ecológico con la reducción de la contaminación producida por los medios de transporte.

Una perspectiva adicional menciona que, en materia de salud mental, inicialmente el impacto puede ser positivo los primeros meses, pero a largo plazo debería existir la opción de darle un espacio al colaborador para que vaya a la oficina y se pueda desligar un poco el espacio de trabajo en su casa de su vida personal, de lo contrario a largo plazo podría darse la aparición de problemas relacionados con la salud mental.

En cuanto a salud física los entrevistados mencionan que es un tema preexistente ya que, si el colaborador es una persona originalmente sedentaria, el incremento en el tiempo disponible y el cambio de lugar de trabajo no deberían necesariamente significar un cambio en sus patrones de comportamiento relacionados con la actividad física. No obstante, también mencionan que se pueden dar excepciones, ya sea por motivación y disciplina personal del colaborador o bien como nuevos beneficios ofrecidos por parte de las organizaciones para promover un impacto positivo en la salud de sus colaboradores.

Al consultar sobre los factores fundamentales que deben ser tomados en cuenta para poder implementar el trabajo remoto en una organización, se mencionan aspectos como la cultura tanto a nivel personal como organizacional, la infraestructura (disponibilidad de internet de banda ancha en el lugar de trabajo, equipo de trabajo como computadora, monitores, ratón, teclado, auriculares, equipo ergonómico y uso de redes virtuales privadas (VPN)). En algunos casos se justifica el contar con un lugar alternativo para movilizarse en caso de eventualidades que puedan perturbar el desempeño de las labores (cortes de luz, agua o internet), una definición adecuada de los procesos y la forma en que se va a trabajar por ambas partes (empleador y empleado).

En el caso de *WFA* y *WFH* con múltiples ubicaciones, se mencionan temas como legislación por parte del país, aseguradoras y en el caso particular de Costa Rica el reglamento de zonas francas para los casos en que los activos son propiedad de la empresa ya que esto los expone a procesos de auditoría y control de forma periódica.

También al cuestionar sobre las zonas referentes en materia de trabajo remoto como Estados Unidos y Europa se mencionan elementos como una infraestructura robusta con velocidades de internet de banda ancha y amplia cobertura. Además, se establece la legislación preparada para cubrir a los colaboradores, cultura organizacional y procesos consolidados creados para este propósito y actualizados constantemente, competitividad en el mercado entre empresas tradicionales, transnacionales y *start ups*. Adicionalmente se hace mención de que estas áreas se

preocupan por documentar el avance y el éxito de estas actividades, tanto en artículos como en la promulgación de leyes.

Cuando se consulta sobre el impacto percibido en la productividad, los entrevistados mencionan que esto depende de la forma en que la organización la evalúe, en la mayoría de los casos se cita un enfoque por objetivos por lo que la tendencia va de una percepción neutra a una percepción positiva, reflejado en un incremento de los objetivos conseguidos en el mismo tiempo de revisión respecto a períodos anteriores.

Adicionalmente, se hace énfasis en que, si la organización no contaba con un proceso para lograr los objetivos empresariales, el impacto sería negativo, ya que el trabajador no sabría cómo cumplir esos objetivos desde el inicio, al contrario, si existen normas, procesos y procedimientos claramente definidos no debería haber impacto. Otro punto por considerar es la motivación del empleado, el cambio de ambiente y los beneficios anteriormente mencionados, los cuales tienen una relación directa con el nivel de productividad ofrecido en función de aspectos como la flexibilidad en horarios, y la administración del tiempo, en algunos casos es necesario hacer una revisión de estos niveles de productividad como factor preventivo para evitar el desgaste de los colaboradores, ya que algunos de los entrevistados mencionan que existe una tendencia al sobre esfuerzo el cual conlleva al agotamiento físico y mental.

Al mencionar el tema de *WFA* y la tendencia hacia una percepción negativa por parte de los empleadores, los entrevistados mencionan que esto se puede visualizar en industrias tradicionales como manufactura, logística, banca, finanzas, entre otras cuyas labores son asociadas con la presencialidad, mientras que en el caso de las Tecnologías de la Información pasa lo opuesto y se visualiza una percepción positiva hacia esta modalidad al punto que inclusive algunos catalogan como necesaria para el desarrollo de los profesionales, las organizaciones y en ejercicio de la competencia y atractividad de las empresas para la atracción y retención de talento.

Al cuestionar sobre el impacto del establecimiento del trabajo remoto como consecuencia de la pandemia, de acuerdo con los entrevistados, la adopción de trabajo remoto de forma generalizada no es algo que se mantuviera bajo el control de las organizaciones, este acatamiento nace de las disposiciones de los ministerios de salud y gobiernos de cada país, por lo tanto, el proceso tuvo que haberse dado siempre y cuando el perfil del puesto permitiera su adopción.

Sin embargo, en la mayoría de los casos se considera que este ha sido un proceso de transformación necesario para lograr que el país se acerque a las tendencias que marcan las empresas estadounidenses y europeas, así como para revolucionar el mercado de atracción de talento hacia las organizaciones. En muchos de los casos se menciona que las organizaciones cuyas sedes radican en la gran área metropolitana tenían que limitarse a contratar talento que se encontrara en el mismo sector geográfico o bien que estuviese dispuesto a desplazarse hasta una oficina, esto cambió con la adopción del trabajo remoto ya que los criterios de búsqueda se expanden a todo el país y en algunos casos fuera del país, incluso en lugares donde la organización no cuenta con sedes físicas.

Esta apertura, según mencionan los entrevistados ha tenido también un impacto en la competitividad presentada en el mercado. Respecto al proceso de adopción del trabajo remoto se menciona que se dio de forma rápida, ya que fue necesario y al mismo sirvió para demostrar el nivel de resiliencia que poseen las organizaciones y sus equipos.

Al consultar sobre el incremento en la cantidad de empleos que brinden la modalidad de trabajo remoto en Costa Rica, los entrevistados mencionan que se ha experimentado un incremento considerable en la oferta, y esto a su vez ha tenido un impacto en los esfuerzos de atracción y retención del talento dentro de las organizaciones.

La percepción general se basa en que el trabajo remoto debería ser parte fundamental de todas las organizaciones que ofrezcan puestos relacionados con tecnologías de información, esto debido a que la competencia se expande no solo al mercado local, sino también al mercado internacional, esto obliga a las empresas nacionales y transnacionales que tienen sedes en el país, a trabajar enfoques proactivos con el propósito de prevenir la salida de colaboradores hacia organizaciones mejor preparadas para satisfacer la demanda de beneficios que estos han experimentado a partir del establecimiento del trabajo remoto como consecuencia de la pandemia.

Según los entrevistados, para el sector de tecnología sería contraproducente cambiar el modelo de trabajo remoto a presencial; es decir, el modelo actual a uno prepandemia, esto debido a que supondría un retroceso en los avances generados a partir del cambio en los procesos y la forma de trabajar al adaptar el modelo remoto. Inclusive se hace mención de que se puede incrementar el riesgo de deserción de colaboradores hacia organizaciones que sí consideren mantener el trabajo remoto de forma permanente.

Discusión de los resultados

Tal y como se observa en el estudio realizado por el Ministerio de Hacienda Costa Rica (2019), el gasto asociado con el alquiler y pago de renta por concepto de espacio de trabajo y bienes inmuebles constituye el 70 % del presupuesto de al menos 12 instituciones del estado, siendo este a la fecha de publicación del estudio el equivalente a un 0.3 % del Producto Interno Bruto (PIB).

En congruencia con este comportamiento evidenciado en instituciones del estado, los entrevistados mencionan una transformación de los gastos operativos y los presupuestos destinados a estas áreas hacia la reducción del espacio de oficinas disponible, como consecuencia de la adopción y establecimiento del trabajo remoto en las organizaciones. Esto se suma al interés de los colaboradores de mantener este modelo de trabajo o al menos una versión híbrida que asegure un mejor balance entre el tiempo de trabajo en la oficina respecto al que se realiza de forma remota.

De acuerdo con Korsh (2021) en una encuesta realizada por el sitio *Bankrate.com* cerca del 60 % de los trabajadores estadounidenses encuestados mencionan que desde la adopción del trabajo remoto han visto reducidos sus gastos. El mismo Korsh cita una encuesta del sitio *FlexJobs* la cual menciona que dicho ahorro va desde los 25 hasta los 200 dólares a la semana. La percepción de los entrevistados para este apartado varía según cada caso, algunos mencionan que existe un ahorro

percibido en factores como transporte y alimentación, aunque por otro lado también se menciona que se han dado incrementos en las facturas por consumo de servicios y el consumo de alimentos preparados dada la facilidad de la entrega por medio de plataformas digitales y aplicaciones. Esto ha llevado a algunas organizaciones a ofrecer subsidios en forma de bonos mensuales o anuales, o bien incrementos salariales para solventar este incremento en los gastos de los colaboradores.

Según Choudhury (2021) los beneficios de adoptar modelos de trabajo remotos como “*Work From Anywhere*” *WFA*, permite a las organizaciones reducir o eliminar sus gastos en conceptos de bienes inmobiliarios y acceder a contratar talento a nivel global. Los entrevistados mencionan que este fenómeno se ha evidenciado en la oportunidad para acceder a talento en zonas alejadas de la gran área metropolitana, también rescatan la posibilidad de algunos colaboradores que ya se encontraban laborando para la organización prepandemia de reubicarse cerca de sus familias sin tener que preocuparse por estar geográficamente cerca del centro de trabajo.

Al consultar a los entrevistados sobre su percepción acerca del impacto que el trabajo remoto ha supuesto en la productividad de los colaboradores, la mayoría detalla que el impacto ha sido mayormente positivo. De acuerdo con estos resultados, la organización es la encargada de definir las pautas que se deben seguir para la consecución de los objetivos, si estos están definidos claramente, los colaboradores van a ser capaces de cumplirlos sin importar el modelo de trabajo utilizado, esto refuerza el punto de vista de Rodríguez y Pérez (2021) basado en un estudio realizado en España durante el 2020, el cual concluye que, bajo las condiciones adecuadas en términos de espacio, conexión a *internet de banda ancha* y predisposición, el trabajo remoto puede aumentar la productividad de los colaboradores.

Además, respalda el punto de vista de Capell (2020) que indica “si quieren evaluar de forma precisa el rendimiento de sus empleados, las empresas deben pasar a enfocarse en un marco de trabajo por objetivos, con sus debidos KPI e indicadores” (p. 174). Adicionalmente, los entrevistados mencionan que una comunicación constante con el colaborador es necesaria para asegurarse que todas las necesidades que este pueda tener son cubiertas de forma apropiada.

Los entrevistados también brindan como referencia elementos relacionados con la flexibilidad que se le brinda al colaborador para desempeñar sus labores, estos mencionan que el brindar el espacio a las personas para organizar su día y enfocarse en la consecución de objetivos más allá de una limitación a horarios estrictos, resulta en un impacto positivo en la productividad entregada, esto se respalda en los análisis de autores como Smite et al. (2022) y Sochat, V. (2021).

Al revisar comportamientos como los descritos por Gold (2021) que rescata el impacto del establecimiento del trabajo remoto como consecuencia de la pandemia del virus SARS-CoV-2 en el incremento de la oferta de empleo remoto en Canadá, los entrevistados mencionan que este comportamiento se ha ido incrementando también en Costa Rica, donde se ha podido observar que aquellas empresas que no ofrecían modelos más allá del presencial, han empezado a habilitar el modelo híbrido, y por su parte las que ya contaban con modelos híbridos han iniciado la transición hacia modelos remotos, siendo la mayoría de los puestos vacantes ofertados dentro de este modelo.

Con relación a los beneficios percibidos por la implementación del trabajo remoto Ritchter (2021) manifiesta que el mayor beneficio que el trabajo remoto tiene es que no se debe realizar un viaje diario hacia un lugar específico, Klerk (2021) cita que el trabajar desde casa permite a las personas tener un mejor control de su vida personal, compartir tiempo de calidad con sus familiares, participar en actividades, ahorrar y trabajar con ropa cómoda. Al consultar a los entrevistados, estos mencionan tanto impactos positivos como negativos. Desde el punto de vista positivo se detallan elementos como la flexibilidad de horario, tiempo disponible para desarrollo personal y profesional y ahorro en gastos.

Desde el punto de vista negativo, se hace énfasis en aspectos como el sedentarismo, el hacinamiento, la percepción de aislamiento y la soledad. Estos últimos se evidencian en las opiniones de Russell (2019) el cual indica que “los trabajadores virtuales pueden sentir que son tratados como un engranaje en una máquina, en lugar de una parte esencial del equipo” (Traducción libre del autor) y también de Tamunomiebi (2020) el cual señala que “las condiciones fuera de la organización y la realidad personal del individuo tienen una relación e impacto directo en la capacidad de este de afrontar las obligaciones a nivel familiar y laboral” (p. 5) (Traducción libre del autor)

Conclusiones y Recomendaciones

Al analizar la revisión bibliográfica con relación a las opiniones brindadas por los entrevistados es posible evidenciar cómo los patrones de comportamiento visualizados en otros países se replican poco a poco en Costa Rica, esto como consecuencia directa de la cantidad de empresas de tecnología entrevistadas y radicadas en el país, cuyas sedes son de origen extranjero; es decir, transnacionales y también como consecuencia directa de la pandemia del virus SARS-CoV-2. De acuerdo con los entrevistados el modelo de trabajo predominante prepandemia es el híbrido, el cual contaba en promedio con al menos dos años de implementación previo al inicio de la pandemia en Costa Rica, por otra parte, el modelo predominante postpandemia sería el remoto. Al determinar el modelo con mayor cantidad de beneficios percibidos tanto para empleadores como para empleados se encuentra el modelo remoto como principal referente.

Para el apartado de impacto socioeconómico es posible encontrar una percepción generalizada de ahorro tanto en empleadores como empleados, los primeros manifiestan una disminución en los gastos operativos como consecuencia de la reducción del espacio físico necesario para la realización de labores, así como los gastos subyacentes en materia de servicios básicos (agua y electricidad) y contratación de servicios adicionales como seguridad, limpieza y cafetería. Estos ahorros percibidos por los empleadores han servido como incentivo para la creación de beneficios para los colaboradores (subsidios, aumentos salariales y bonos) los cuales sirven como herramientas para la atracción y retención del talento.

Por otra parte, desde la perspectiva de los colaboradores la percepción de ahorro se visualiza principalmente en elementos como el tiempo requerido para desplazarse hasta los centros de trabajo, el transporte (coste de pasajes de autobús, tarifas de taxi o plataformas de transporte y

combustible) y el gasto en alimentación, por otra parte, también se perciben incrementos en las facturas de los servicios básicos.

En cuanto a la productividad, el punto de vista unánimemente se inclina hacia un aumento en la productividad de los colaboradores desde la adopción del trabajo remoto; no obstante, también se menciona que las organizaciones son las responsables de mantener esta tendencia, ya que elementos como la cultura organizacional y la definición clara y concisa de objetivos y procesos tienden a pesar en la consecución de los objetivos, y por ende en la productividad que los colaboradores puedan alcanzar indistintamente del modelo de trabajo utilizado.

En materia de salud y bienestar físico y mental, es posible identificar patrones de comportamiento preexistentes en los colaboradores en función de sus niveles de actividad física y tendencia hacia el desarrollo de problemas relacionados con la salud mental. Se entiende también que el proceso de adopción del trabajo remoto puede ser visualizado inicialmente como algo positivo; no obstante, es importante mantener un control sobre la aparición de tendencias que puedan desencadenar afectaciones en la salud, ejemplos de esto son el sedentarismo, aislamiento y poca interacción social.

En el caso de aquellas organizaciones que ya han adoptado el trabajo remoto, el regresar a modelos prepandemia no es una opción viable. El esfuerzo dedicado a la transformación de procesos como contrataciones, inducciones, firma de contratos y logística para la entrega de equipos, por citar algunos, ha significado un punto de inflexión sobre el cuál retomar procesos anteriores supone un retroceso en los avances alcanzados y cuya implementación se ha visto acelerada por la pandemia.

Se recomienda a aquellas organizaciones que quieran adoptar trabajo remoto, que se comprometan en hacerlo, esto implica mantener un enfoque claro a través del proceso de transformación con miras a que no se trata de un cambio que debe darse inmediatamente (la pandemia es la excepción a la regla), sino que se cuente con un equipo dedicado a llevar ese esfuerzo por y para la organización. Un primer paso puede ser la evaluación de los puestos de trabajo con el objetivo de identificar aquellos que cumplen las condiciones para ser desempeñados de forma remota, seguido de la implementación de un modelo híbrido el cuál vaya incrementando progresivamente la cantidad de días que se trabaja de forma remota hasta alcanzar el objetivo, esto apoyado por herramientas de retroalimentación que permitan identificar las oportunidades de mejora. Además de realizar una revisión minuciosa de los procesos existentes con miras a transformarlos en función del trabajo remoto.

Otro punto importante es el de la infraestructura, se debe contar con los recursos necesarios para poder brindar servicios a los colaboradores cuando estos lo requieran, asimismo factores como la ciberseguridad son claves para asegurar la protección de los datos que constituyen los principales activos de las empresas.

Se recomienda a las organizaciones adoptar un proceso de medición de la productividad basado en objetivos y no por cumplimiento de horarios estrictamente definidos que incluya la flexibilidad de cara a atender clientes en distintas zonas horarias.

Se recomienda a las organizaciones tener presente que el mantenerse de forma remota 100 % es un cambio complicado de mantener con el paso del tiempo desde la perspectiva de los empleados, estos en algún momento demandarán el poder contar con un espacio provisto por la organización para atender actividades propias de sus funciones y fomentar la interacción con los miembros del equipo, existe entonces un reto en las organizaciones para brindar estos espacios proactivamente de cara a las necesidades de sus colaboradores.

Se recomienda a las organizaciones tener presente que el siguiente reto para aquellas empresas que ya aceptaron el trabajo remoto se dirige a modelos como *WFA* y jornadas reducidas (4 días de trabajo de 10 cada uno, u otros horarios), esto demanda un nivel de transparencia de cara a los clientes (departamentos dentro de la misma organización o bien terceros a los que la compañía ofrece sus servicios) y también a los colaboradores, por lo que, se deben definir contratos que detallen las pautas y condiciones que tanto los empleados como los empleadores deben seguir día a día y bajo las cuales se rige el trabajo remoto.

Se recomienda a las aseguradoras, buscar alternativas que permitan y faciliten la implementación de modelos de trabajo remoto como *WFA*, de cara a incentivar su adopción por parte de las empresas nacionales y transnacionales con presencia en el país, además de fungir como mecanismo para fomentar el desarrollo y la competitividad de estas de cara a los mercados internacionales.

Los retos para adoptar el trabajo remoto en las organizaciones son grandes, pero la competencia por el talento existente en el mercado también lo es, es imperativo que aquellas empresas que deseen mantenerse en operación sean capaces de adaptarse y evolucionar con las tendencias que la tecnología y las posibilidades que esta demandan.

Referencias

- Boland, B., De Smet, A., Palter, R., & Sanghvi, A. (2020). Reimagining the office and work life after COVID-19.
- Burke, A., & Cowling, M. (2020). The role of freelancers in entrepreneurship and small business. *Small Business Economics*, 55(2), 389–392. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00239-5>
- Cañibano, A. (2021, 1 abril). *Is flexible working true to its name? An expert explains*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2021/03/paradox-flexible-working-expert-work-from-home-remote-covid-coronavirus/>
- Capell, J. (2020). ¿Se puede medir la productividad en el teletrabajo? *Capital Humano*, 358, 173–176.
- Choudhury, P. (Raj). (2020). Our Work-from-Anywhere Future. (cover story). *Harvard Business Review*, 98(6), 58–67.
- Chu, A. M. Y., Chan, T. W. C., & So, M. K. P. (2022). Learning from work-from-home issues during the COVID-19 pandemic: Balance speaks louder than words. *PLoS ONE*, 17(1), 1–15. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0261969>
- de Klerk, J. J., Joubert, M., & Mosca, H. F. (2021). Is working from home the new workplace panacea? Lessons from the COVID-19 pandemic for the future world of work. *SAJIP: South African Journal of Industrial Psychology*, 47, 1–14. <https://doi.org/10.4102/sajip.v47i0.1883>
- De Stefano, M. F. (2021). The Pandemic’s Impact on Business Insurance Coverage. *Pennsylvania CPA Journal*, 92(3), 4–6.
- García, J. (2021). Hacia un modelo híbrido de prestación de trabajo: smart working. *Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*.
- Gartner Human Resources Research Team. (2020, julio). *Remote Work After COVID-19* (N.º G00725049). <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/remote-work-after-covid>
- Gold, R. (2021, 6 octubre). Where remote jobs are on the rise. *Canadian Workforce Insights*. <https://www.linkedin.com/pulse/where-remote-jobs-rise-riva-gold/>
- Hernández, C. E., & Carpio, N. (2019). Introducción a los tipos de muestreo. *ALERTA Revista Científica del Instituto Nacional de Salud*, 2(1), 75–79. <https://doi.org/10.5377/alerta.v2i1.7535>
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la Investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill.
- Islam, A. (2022). Work-from/at/for-home: CoVID-19 and the future of work – A critical review. *Geoforum*, 128, 33–36. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2021.11.018>
- Jeff. (2020). The boss in your bedroom: As workplace surveillance spreads, what are your rights? *Fortune.Com*, N.PAG.

- Johanson, M. (2022, 26 enero). The small cities and towns booming from remote work. BBC Worklife. <https://www.bbc.com/worklife/article/20220125-the-small-cities-and-towns-booming-from-remote-work>
- King, J. L., & Ehrenberg, A. J. (2020). The Productivity Vampires. *Information Systems Frontiers*, 22(1), 11–15. <https://doi.org/10.1007/s10796-019-09943-9>
- KORSH, M. (2021). Empty Cubicles? Many Workers Want to Stay Home. *Kiplinger's Personal Finance*, 75(9), 12.
- Ley para regular el teletrabajo, N° 9738, 18 de setiembre de 2019 (Costa Rica)
- Masson, R. (2021). El trabajo en un mundo cambiante: El teletrabajo.
- Maurer, R. (2021, 6 julio). Study Finds Productivity Not Deterred by Shift to Remote Work. *SHRM*. <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/study-productivity-shift-remote-work-covid-coronavirus.aspx>
- Midha, A. (2021, 9 abril). How 'work from anywhere' can build the city of the future. *World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/agenda/2021/04/future-of-smart-cities-covid-19-digital/>
- Ministerio de Hacienda Costa Rica. (2019, abril). Estudio de situación sobre alquiler de inmuebles en el Gobierno Central (N.o DFOESAFIF192016). https://www.hacienda.go.cr/docs/5c9b95329b66e_Estudio%20Situacion%20Alquileres%20Gob%20Central%202017.pdf
- Morris, M. (2021). Making Connections: Remote-work Movement Presents Challenges, Opportunities in IT. *BusinessWest*, 37(26), 34–37.
- Motus. (4 C.E. 2020). Motus Report Reveals U.S. Remote Workforce Could Reach 30% Permanently When Offices Reopen. *Business Wire* (English).
- Oulton, N. (2020). Measuring productivity: theory and British practice.
- PR Newswire. (2021, February 10). 59% of Small Businesses Without Office Space Won't Look for Any in 2021, Citing both the Financial Benefits and Improved Employee Satisfaction of Remote Work. *PR Newswire US*.
- Quimby, S. C. (2020). Working From Home: Legal and Insurance Considerations. *Insurance Advocate*, 131(10), 9.
- Richter, F. (2021, 10 junio). The benefits of working from home during the pandemic. *World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/agenda/2021/06/the-perks-of-working-from-home>
- Rikhi, M., & Johar, H. (2021). Stressors Encountered and Coping Strategies Applied by Work from Home Couples during COVID-19 Pandemic. *Indian Journal of Health & Wellbeing*, 12(3), 316–321.
- Rodríguez, J., & Pérez, C. (2021). El teletrabajo podría aumentar la productividad en España entre un 1,4% y un 6,2% . *Especial Directivos*, 1794, 56–60.

- Russell, S. (2019, 28 octubre). Here's why working from home could be damaging your mental health. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2019/10/remote-working-from-home-increase-stress-anxiety-mental-health>
- Siverio Valle, L., Quintero Cabrera, D. A., & Fariñas Wong, E. Y. (2021). Eficiencia energética en edificios de oficinas mediante tecnología de iluminación LED y parque solar FV. *Revista de Ingeniería Energetica*, 42(2), 1–12.
- Smite, D., Tkalich, A., Moe, N. B., Papatheocharous, E., Klotins, E., & Buvik, M. P. (2022). Changes in perceived productivity of software engineers during COVID-19 pandemic: The voice of evidence. *Journal of Systems and Software*, 186. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2021.111197>
- Sochat, V. (2021). The 10 Best Practices for Remote Software Engineering: Focusing on the human element of remote software engineer productivity. *Communications of the ACM*, 64(5), 32–36. <https://doi.org/10.1145/3459613>
- Stockwell, S., Trott, M., Tully, M., Shin, J., Barnett, Y., Butler, L., ... & Smith, L. (2021). Changes in physical activity and sedentary behaviours from before to during the COVID-19 pandemic lockdown: a systematic review. *BMJ Open Sport & Exercise Medicine*, 7(1), e000960.
- Tamunomiebi, M. D., & Oyibo, C. (2020). Work-Life Balance and Employee Performance: A Literature Review. *European Journal of Business and Management Research*, 5(2).
- T.J. George, et al. (2021). Supporting the productivity and wellbeing of remote workers, *Organ Dyn*. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100869>
- Wang J. (2022). Top Strategic Technology Trends for 2022. <https://www.gartner.com/en/information-technology/insights/top-technology-trends>
- Wynder, E. (2021). Office guide highlights costs, benefits of remote work models. *Grand Rapids Business Journal*, 39(12), 1–4.

Anexo A. Propuesta de entrevistas

Parte I.

Informar al especialista participante la finalidad de la investigación, la cual tiene carácter confidencial y que la participación es voluntaria. Se le solicita el consentimiento para utilizar su opinión para este estudio. El participante puede negarse a contestar, o terminar la entrevista en el momento que lo desee. La entrevista no durará más de 30 minutos.

Parte II.

Guía de preguntas para entrevista

1. Por favor indique su profesión y su experiencia en el área de trabajo remoto.
2. Por favor explique desde su perspectiva cuál considera que ha sido el impacto del establecimiento del trabajo remoto en las organizaciones.
3. ¿Cuáles modelos de trabajo aparte del modelo remoto conoce y cuál le parece el más beneficioso para los empleadores?
4. ¿Cuáles modelos de trabajo, aparte del modelo remoto, conoce y cuál le parece el más beneficioso para los empleados?
5. ¿Qué opinión tiene sobre los modelos remotos como *Work From Home* o *Work From Anywhere*? ¿Cree que se tiene una mala percepción sobre estos?
6. ¿Cuáles son los criterios que usted considera fundamentales para implementar trabajo remoto en las organizaciones?
7. ¿Cuáles considera usted que son las razones por las cuales las empresas estadounidenses y europeas llevan la delantera en materia de trabajo remoto?
8. ¿Considera que el establecimiento del trabajo remoto tuvo impacto sobre la productividad de los trabajadores? ¿Considera que ese impacto fue negativo, positivo o que no hubo impacto?
9. ¿Cuáles cree que podrían ser los impactos a nivel económico que podrían percibir los empleadores y los empleados ante el establecimiento del trabajo remoto en una organización?
10. ¿Considera que el establecimiento del trabajo remoto ha tenido un impacto sobre la salud física y mental de los trabajadores? ¿En qué áreas considera que se ha visto reflejado ese impacto?
11. ¿Considera que la pandemia de SARS-CoV-2 ha tenido un impacto directo en el establecimiento del trabajo remoto como alternativa por los empleadores?
12. ¿Considera que se dará un incremento en la cantidad de empleos que brinden trabajo remoto dentro de sus beneficios postpandemia?