

Universidad de Costa Rica
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva

Estrategia de comunicación para fortalecer la implementación
del teletrabajo docente en la Escuela de Ciencias de la Comunicación
Colectiva de la Universidad de Costa Rica

Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de
Licenciatura en Comunicación Estratégica

Kattia Chacón Martínez
790821

Comité asesor

Director: M.Sc. José Luis Arce Sanabria
Lectora: M.Sc. Susana Salas Corella
Lector: M.Sc. Alejandro Vargas Johansson

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio,
San José, Costa Rica
2023



**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE COMUNICACIÓN COLECTIVA**

ACTA DE PRESENTACIÓN DE REQUISITO FINAL DE GRADUACIÓN No.004

Sesión del Tribunal Examinador celebrada el día **Viernes 11 de agosto del 2023**, a las **10:00 am**, con el objeto de recibir el informe oral de la presentación pública de la:

SUSTENTANTE	CARNE	EGRESADO AÑO	ENFASIS
Kattia Chacón Martínez	790821	II-2020	Comunicación estratégica

Quien se acoge al Reglamento de Trabajos Finales de Graduación bajo la modalidad de **proyecto** para optar al grado de **Licenciatura en Ciencias de la Comunicación Colectiva en el énfasis de Comunicación Estratégica**.

El tribunal examinador integrado por:

Dra. Lissette Marroquín Velásquez	Presidente (a)
Dra. Carolina Carazo Barrantes	Profesor (a) Invitado (a)
M.Sc. José Luis Arce Sanabria	Director (a) T.F.G.
M.Sc. Susana Salas Corella	Miembro del Comité Asesor
M.Sc. Alejandro Vargas Johansson	Miembro del Comité Asesor

ARTICULO I

La Presidenta informa que el expediente de la postulante contienen todos los documentos de rigor. Declara que cumple con todos los demás requisitos del plan de estudio correspondiente y, por lo tanto, se solicita que proceda hacer la exposición.

ARTICULO II

La postulante hacen la exposición oral de su trabajo final de graduación titulado: **"Estrategia de comunicación para fortalecer la implementación del teletrabajo docente en la Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva de la Universidad de Costa Rica"**.

ARTICULO III

Terminada la disertación, el Tribunal Examinador hace las preguntas y comentarios correspondientes durante el tiempo reglamentario y, una vez concluido el interrogatorio, el Tribunal se retira a deliberar.

ARTICULO IV

De acuerdo al Artículo 39 del Reglamento Finales de Graduación. El Tribunal considera el Trabajo Final de Graduación:

APROBADO (x) APROBADO CON DISTINCION () NO APROBADO ()

Observaciones:

ARTICULO V

La Presidenta del Tribunal le comunica a la postulante el resultado de la deliberación y la declara acreedora al grado de Licenciatura en: **Ciencias de la Comunicación Colectiva en el énfasis de Comunicación Estratégica.**


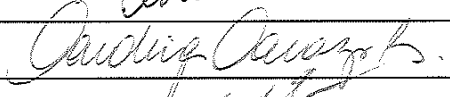
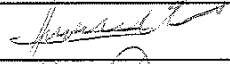
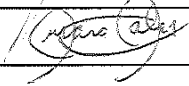
Se le indican la obligación de presentarse al Acto Público de Juramentación, al que será oportunamente convocada.


Se da lectura al acta que firman los Miembros del Tribunal Examinador y la Postulante.

A las 11:40am se levanta la sesión.

Nombre:

Firma:

Dra. Lissette Marroquín Velásquez	
Dra. Carolina Carazo Barrantes	
M.Sc. José Luis Arce Sanabria	
M.Sc. Susana Salas Corella	
M.Sc. Alejandro Vargas Johansson	

Kattia Chacón Martínez	
------------------------	--

DEDICATORIA

A mi entrañable madre que regocija siempre mi alma y mi espíritu, recordándome que la vida es mágica...aunque ya no esté conmigo.

MUCHAS GRACIAS...

A mi madre maravillosa, por mi existencia y enseñarme lo importante de la vida.

A mi especial y querida hermana Lorna, que con paciencia siempre me impulsó, apoyó, asesoró y acompañó durante este largo proceso.

A mi querido hijo y a mis hermanos que con sus palabras de ánimo y positivismo me inspiraron a seguir adelante, aunque a veces flaqueara.

A José Luis, mi director, que con su profesionalismo y talento me guio por el camino correcto para alcanzar el objetivo.

A mis lectores, Susana y Alejandro por sus acertadas y oportunas recomendaciones.

A todas las personas docentes y estudiantes de la Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva de la Universidad de Costa Rica, que con su participación y aportes a la investigación hicieron posible que este Trabajo Final de Graduación fuera una realidad.

Tabla de contenido

Contenido

Tabla de contenido.....	6
Índice de figuras	9
Resumen	10
Capítulo 1. Planteamiento de la investigación	12
Introducción	12
1.1. Justificación	12
1.2. Planteamiento del problema	13
1.2.1. Objeto de estudio	13
1.2.2. Características	16
1.2.3. Pregunta de investigación	16
1.3. Objetivos	17
Capítulo 2. Marco de la investigación	18
Introducción	18
2.1. Estado de la cuestión.....	18
2.2. Marco situacional	23
2.2.1. Marco legal y normativo.....	26
2.3. Marco teórico	28
Capítulo 3. Marco metodológico	39
Introducción	39
3.1. Enfoque y alcance de la investigación	39
3.2. Población.....	40
3.2.1. Sujetos de estudio	40
3.3. Definición de la muestra.....	42
3.4. Categorías de análisis	43
3.5. Técnicas de recolección	48
3.6. Técnicas de procesamiento y análisis.....	50
Capítulo 4. Análisis de resultados.....	54
Introducción	54

4.1. Hallazgos generales	54
4.2. Hallazgos del personal docente	55
4.2.1. Personas docentes: experiencia positiva, pero aún hay aspectos de mejora	59
4.3. Hallazgos de las personas estudiantes	59
4.3.1. Personas estudiantes: interés en nuevas formas de comunicación virtual	62
4.4. Conclusiones de los hallazgos: resultados positivos y necesidad de capacitación.....	68
Capítulo 5. Estrategia de Comunicación	70
5.1. Diagnóstico.....	70
5.1.2. Objetivo general de la estrategia.....	71
5.1.3. Objetivos específicos estratégicos.....	71
5.1.4. Públicos meta	77
5.1.5. Mensajes clave	77
5.1.6. Canales de comunicación	78
5.1.7. Evaluación y seguimiento	79
5.1.8. Recursos necesarios para ejecutar la Estrategia de Comunicación	81
5.2. Conclusiones finales	82
5.3. Recomendaciones	83
5.4. Referencias.....	89
Anexos.....	93
Anexo 1. Cronograma de trabajo	93
Anexo 2. Guía de preguntas para cuestionario	95
Anexo 3. Guía de preguntas para entrevistas.....	96
Anexo 4. Guía de preguntas para grupo focal	97
Anexo 5. Guía de análisis de documentos	97
Anexo 6. Hallazgos principales entrevista individual 1	98
Anexo 7. Hallazgos principales entrevista individual 2	99
Anexo 8. Hallazgos principales Grupo Focal 1	100
Anexo 9. Hallazgos principales Grupo Focal 2	101
Anexo 10. Hallazgos principales entrevista grupal 1	102
Anexo 12. Hallazgos principales entrevista grupal 3	104
Anexo 14. Hallazgos principales encuesta Intención de Matrícula 2022-ECCC.....	106

Índice de tablas

Tabla 1. Beneficios y desventajas para los teletrabajadores	30
Tabla 2. Beneficios y desventajas para los empleadores	31
Tabla 3. Categorías de análisis	43
Tabla 4. Resumen metodológico.....	51
Tabla 5. Competencias de un líder.....	74

Índice de figuras

Figura 1. Multidimensionalidad del problema	36
Figura 2. Experiencia de realizar teletrabajo del personal de la ECCC	56
Figura 3. Participación activa del estudiantado durante las clases virtuales.....	58
Figura 4. Experiencia del estudiantado de recibir lecciones virtuales	60
Figura 5. Resumen de los hallazgos	62
Figura 6. Diagnóstico	70
Figura 7. Acciones principales de la estrategia.....	76
Figura 8. Cronograma de actividades y recursos necesarios.....	80
Figura 9. Recomendaciones.....	87

Resumen

A raíz de la pandemia por Covid-19 que en Costa Rica inició en marzo del 2020, las universidades del mundo implementaron el teletrabajo y clases virtuales. Con poca o ninguna preparación, el personal docente de la mayoría de las universidades convirtieron sus clases presenciales en virtuales y comenzaron a trabajar de manera remota para evitar el contagio. Costa Rica ni la Universidad de Costa Rica (UCR) fueron la excepción.

La Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva (ECCC) de la UCR implementó el teletrabajo la segunda semana de marzo del 2020, y a pesar de que tenía una experiencia limitada en teletrabajo con el personal docente, elaboró un manual y protocolo para uso de la Escuela y de las demás unidades académicas de la UCR y capacitó a las personas docentes sobre el uso de las herramientas tecnológicas necesarias para impartir lecciones virtuales.

El presente Trabajo Final de Graduación (TFG) busca estudiar los procesos de comunicación en la implementación del teletrabajo con el personal docente de la ECCC. Se enfoca en estudiar la comunicación interna con las personas docentes durante la implementación del teletrabajo en la ECCC en el segundo semestre del 2020 en la sede Rodrigo Facio.

El objetivo de este TFG es realizar una estrategia de comunicación para fortalecer el teletrabajo docente en la ECCC de la UCR, por medio de novedosas herramientas técnicas y blandas, que permita al personal docente diseñar cursos virtuales innovadores, prácticos y atractivos para las personas estudiantes.

En la etapa de diagnóstico se implementaron varias herramientas de investigación con diferentes públicos y diversos enfoques. Se realizó una encuesta general a todo el personal docente de la ECCC para conocer su experiencia ejecutando teletrabajo docente.

Además, se realizaron entrevistas individuales y grupales con el personal docente y el estudiantado para identificar comportamientos, beneficios y dificultades y áreas de mejora. También, se llevaron a cabo grupos focales con personas docentes y estudiantes, que permitieron identificar aspectos laborales, familiares, sociales, económicos y emocionales de los participantes.

Con los resultados obtenidos se elaboró la estrategia de comunicación con objetivos estratégicos y acciones que permitan fortalecer el teletrabajo docente.

En el capítulo final del TFG se demuestra que si bien la experiencia de teletrabajo docente en la ECCC fue -en términos generales- positiva durante la pandemia por Covid-19, debido a la trayectoria en virtualidad que ya la unidad académica tenía, así como a la disponibilidad de una mayoría del personal docente para adaptarse al cambio, luego de superar la pandemia se plantea el reto de seguir trabajando en un proceso de mejora continua para ofrecer cursos virtuales, ya no como el resultado ante una situación "de emergencia" sino como una opción de calidad para el mediano y largo plazo.

Con ese fin, los resultados de la presente investigación ofrecen una serie de insumos valiosos para ejecutar una "Estrategia de Comunicación" en la ECCC, que permita coadyuvar en ese proceso de capacitación relacionado con el teletrabajo docente y de mejora constante para definir cuáles son las condiciones idóneas para ofertar educación virtual en la ECCC.

Capítulo 1. Planteamiento de la investigación

Introducción

El presente Trabajo Final de Graduación (TFG) busca estudiar los procesos de comunicación en la implementación del teletrabajo con el personal docente de la Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva (ECCC) de la Universidad de Costa Rica (UCR). Se enfoca en estudiar la comunicación interna con las personas docentes durante la implementación del teletrabajo en la ECCC en el segundo semestre del 2020 en la sede Rodrigo Facio.

En este TFG se define el planteamiento del problema, objeto de estudio, características, propósito, alcance y justificación; así como la pregunta de investigación, el objetivo general y los específicos que determinan los lineamientos a seguir en este trabajo de investigación. El objetivo es identificar los elementos necesarios de comunicación estratégica, para fortalecer el teletrabajo implementado durante la pandemia por personas docentes de la ECCC de la UCR, teletrabajo que puede mantenerse según lo permita el reglamento de la UCR.

1.1. Justificación

A raíz de la pandemia por Covid-19 que en Costa Rica inició en marzo del 2020, las universidades del mundo implementaron el teletrabajo y clases virtuales. Con poca o ninguna preparación, el personal docente de la mayoría de las universidades convirtieron sus clases presenciales en virtuales y comenzaron a trabajar de manera remota para evitar el contagio. Costa Rica ni la UCR fueron la excepción.

La ECCC de la UCR implementó el teletrabajo la segunda semana de marzo del 2020. A pesar de que tenía una experiencia limitada en teletrabajo con el personal docente, la Universidad de Costa Rica elaboró un manual y protocolo para uso de las unidades académicas, y capacitó a las personas docentes sobre el uso de las herramientas tecnológicas necesarias para impartir lecciones virtuales (Programa de Teletrabajo, UCR, 2020).

Carolina Carazo, docente de la ECCC, expresó en una entrevista personal, que la experiencia fue positiva. Incluir el elemento humano en las clases, querer innovar y tener la disposición para hacerlo fue la tónica del personal docente. Sin embargo, manifestó que todavía hay oportunidad de mejora en temas como duración de los

cursos, optimización de las herramientas tecnológicas y mayor participación e interacción (comunicación personal, 7 de octubre, 2020). Por esta razón, el diseño de una estrategia de comunicación para fortalecer la implementación del teletrabajo en la ECCC se torna necesario para optimizar la forma de dar clases virtuales y las interacciones entre personas docentes y el estudiantado.

Dicha estrategia de comunicación no solo aportará a la práctica del teletrabajo en la ECCC, sino también a su conocimiento sobre el público interno docente al identificar necesidades tecnológicas y laborales, características aptitudinales y actitudinales, y su percepción de la comunicación interna actual alrededor del trabajo remoto. Así, este trabajo producirá conocimiento que servirá como referente para el diseño de futuras acciones de fortalecimiento y mejora de la comunicación de la ECCC, ya sea en el teletrabajo o no.

1.2. Planteamiento del problema

1.2.1. Objeto de estudio

Esta investigación tiene como objeto de estudio los procesos de comunicación en la implementación del teletrabajo con el personal docente de la ECCC. Se enfoca en estudiar la comunicación interna con las personas docentes durante la implementación del teletrabajo en la ECCC en el segundo semestre de 2020 en la sede Rodrigo Facio. Para las entrevistas se seleccionó el decil más alto y el más bajo del personal docente, según los resultados de la evaluación de desempeño de dicho ciclo lectivo (facilitados por la ECCC para efectos de esta investigación, dada la pertinencia de este trabajo para la Escuela, la confidencialidad de los participantes se mantiene).

Se eligió trabajar con estos deciles porque incluye al personal docente mejor calificado y al que tiene más oportunidades de mejora de todos los énfasis, licenciatura y posgrado. Tras analizar los insumos recuperados por la aplicación de los instrumentos metodológicos, como producto final se diseñó una estrategia de comunicación que fortalezca la implementación del teletrabajo que la ECCC venía realizando desde inicios de la pandemia en el ámbito de la docencia.

Antecedentes

El teletrabajo es una modalidad laboral que le permite a las personas desempeñar sus labores desde su domicilio, telecentro o lugar destinado según se le autorice, siempre y cuando medie el uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC) para el cumplimiento de actividades asignadas. Actualmente, para la educación existen diferentes modalidades donde media la tecnología, una es la educación virtual en la que el estudiantado descarga de un sitio de internet lecciones grabadas, instrucciones, materiales y realizan consultas por este medio; mientras que la educación a través del teletrabajo, el estudiantado recibe clases virtuales sincrónicas donde pueden interactuar, participar y despejar dudas con la persona docente y sus pares.

El teletrabajo nace en los años 70 cuando el físico estadounidense Jack Nilles, durante la crisis del petróleo, diseña e implementa un modelo de teletrabajo en una aseguradora para disminuir costos, reducir el tránsito vehicular y mejorar la calidad de vida de los trabajadores (Gallusser, 2005, párr. 6).

Teletrabajo en el mundo

Aunque el Covid-19 aceleró la implementación del teletrabajo, algunos países ya implementaban con éxito esta modalidad desde el 2012. Según el informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) del 2019 *“Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral”*, Europa es el lugar donde más se teletrabaja, encabezando la lista Dinamarca (8%), Países Bajos (6%), Bélgica (5%) y Suecia (4%) (OIT y Eurofound, 2019, p.15).

Teletrabajo en América Latina

Brasil es el país con más desarrollo de teletrabajo en América Latina, comenzó con experiencias de trabajo a distancia en 1998. Según un estudio de 5 G Américas del 2015, ese año Brasil tenía 7.500 millones de teletrabajadores, México 2.600 millones, Argentina 2 millones, Chile 500.000 personas, Colombia 31.000 y Costa Rica 20.000; países que con el Covid-19, en el 2020, incrementaron el número de personas que hicieron trabajo remoto (ITA-LAC, 2017, p.21).

Sobre el tema legal, Colombia y Costa Rica poseen disposiciones reglamentarias sobre teletrabajo desde el 2008. La iniciativa legal en Costa Rica enfatiza más en

las relaciones laborales en empresas privadas y los vínculos de empleo y productividad en las instituciones públicas (Reyes, 2018, pp.5). Aunque no hay una fecha determinada de cuándo se inició el teletrabajo en Costa Rica, de acuerdo con Prosic 2009 fue el sector privado con las empresas transnacionales de tecnologías de la información las que replicaron sus experiencias de teletrabajo que ya habían tenido en otras naciones. En el caso del sector público, la Universidad Estatal a Distancia (UNED) y el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) fueron los primeros en implementar esta modalidad de trabajo (pp.310-311).

Hasta el 2019, no existían datos fehacientes que mostraran la situación del teletrabajo en Costa Rica, tampoco indicadores para conocer cuántas empresas privadas e instituciones públicas implementaban trabajo remoto. En una investigación que realizó el Centro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo (CIDTT) en el 2016, en la que participaron 293 funcionarios públicos de diferentes tipos de puesto, un 93,5% manifestó que el teletrabajo genera valor a la gestión institucional; un 96 % señaló que esta modalidad de trabajo moderniza la institución y mejora el clima organizacional; y un 92% expresó que en ese momento existían las condiciones para aplicar teletrabajo en el lugar donde labora. De las instituciones consultadas el 29,7% respondió que sí realizaban teletrabajo y un 61,8 % dijo que no (CIDTT, 2017, pp. 49-50).

En el caso de las universidades estatales en Costa Rica, la UNED es líder en esta modalidad de trabajo; desde el 2008 sus colaboradores realizan teletrabajo en cualquier sede. Actualmente el 100% de su personal docente hace trabajo remoto y el 90% de sus cursos son a distancia (Programa de Teletrabajo, UNED, 2019). La UCR, la Universidad Nacional (UNA), el Tecnológico de Costa Rica (TEC) y la Universidad Técnica Nacional (UTN) implementaron políticas de teletrabajo en marzo del 2020 por la situación del Covid-19, como medida preventiva para evitar un mayor contagio. El 16 de marzo del 2020 la Vicerrectoría de Docencia de la UCR, a través de la Resolución VD 11502-2020, estableció que el 100% de los cursos de la ECCC se impartieran de manera virtual (Vicerrectoría de Docencia, UCR, 2020).

Sin embargo, los primeros intentos de la UCR de hacer teletrabajo se remontan al 2017 (Programa de teletrabajo, UCR, 2020).

Según Víctor Gutiérrez, coordinador del énfasis de Comunicación Audiovisual y Multimedial de la ECCC, la implementación del trabajo remoto no tomó desprevenida a la escuela, pues en el 2018 desarrolló el Campus Virtual, una herramienta digital que flexibilizó la participación del personal docente y del estudiantado en los cursos. Esta herramienta permitió que a partir del 16 de marzo del 2020 más de 70 docentes y 500 estudiantes recibieran los cursos de la ECCC desde cualquier lugar facilitando el acceso a la información (conversación personal, 05 octubre, 2020).

1.2.2. Características

La implementación de estrategias *e-learning* en la ECCC requiere de un trabajo interdisciplinario que permita fortalecer el teletrabajo. Pero para que esto suceda, es importante que el personal docente replantee su quehacer profesional ante este nuevo modelo de aprendizaje que demanda innovación en los contenidos, cursos prácticos y técnicas de aprendizaje ágiles (Casasola, 2020, párr. 4). Para Giannina Segnini, directora de la maestría de Datos de la Universidad de Columbia, actualmente el personal docente de la ECCC enfrenta un gran reto con lo que esperan las personas estudiantes de la enseñanza virtual (comunicación personal, 12 setiembre, 2020). Algunas características del teletrabajo como son el cumplimiento por objetivos, supervisión remota, manejo del tiempo, espacio adecuado de trabajo, equilibrio entre lo laboral y personal; definen el perfil de un teletrabajador docente ordenado, con escucha activa, colaborativo, analítico, con actitud positiva, actualizado, sin temor al cambio, tranquilo y relajado (Segnini, 2020).

1.2.3. Pregunta de investigación

A partir de este contenido, se planteó la siguiente pregunta de investigación para este estudio ¿Cómo fortalecer la implementación del teletrabajo en el personal docente de la Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva de la Universidad de Costa Rica a través de herramientas de comunicación estratégica?

1.3. Objetivos

Objetivo general

Diseñar una estrategia de comunicación para fortalecer la implementación del teletrabajo del personal docente de la ECCC de la UCR.

Objetivos específicos

- a) Describir las experiencias del personal docente de la ECCC en el segundo semestre del 2020, asociadas a la implementación del teletrabajo en la coyuntura del Covid-19.
- b) Analizar las necesidades del personal docente de la ECCC con respecto a sus labores en teletrabajo.
- c) Identificar los retos de los procesos de liderazgo y supervisión del teletrabajo del personal docente de la ECCC.
- d) Proponer objetivos y acciones de comunicación integradas que faciliten el teletrabajo docente en la ECCC.

Capítulo 2. Marco de la investigación

Introducción

Esta investigación bibliográfica para el estado de la cuestión aportó información y herramientas valiosas para desarrollar una estrategia de comunicación que fortalezca el teletrabajo implementado por la ECCC en tiempos de pandemia (Covid-19). En este estado de la cuestión se presentan dos secciones: el teletrabajo en el sector privado y en el sector público, ambos ejes incorporan experiencias nacionales e internacionales.

2.1. Estado de la cuestión

Teletrabajo en el sector privado

El teletrabajo permite a los colaboradores de una organización laborar en un lugar diferente a la oficina. Las tareas se ejecutan utilizando herramientas tecnológicas – virtuales que permiten estar conectado con el lugar de trabajo para ofrecer servicios de calidad. Para algunos colaboradores y empleadores el teletrabajo permite conciliación de la vida personal y laboral; menos estrés, flexibilidad de horarios, reducción de gastos, mayor productividad, menores costos, retención del talento y disminución del ausentismo laboral (Programa de Teletrabajo, UNED, 2019).

Los empleos privados del futuro se van a caracterizar por un entorno laboral flexible, donde las personas podrán trabajar desde cualquier lugar y a cualquier hora; colaborar y comunicarse de formas distintas, y aprender a lo largo de su vida laboral a través de diversos mecanismos disponibles de forma virtual. Estos fueron los resultados de un estudio sobre el futuro del trabajo en América Latina y el Caribe que realizó el BID en el 2019 (BID, 2020, p 7).

Son múltiples los beneficios reportados alrededor del mundo con referencia a la adopción del teletrabajo para actividades relacionadas con la gestión del conocimiento y la información, pero es escasa la información sobre el impacto de esta modalidad de trabajo en el sector educativo.

En este sentido, dos investigadores universitarios colombianos realizaron un estudio para determinar qué factores incidían con la disposición hacia la adopción del teletrabajo entre personas docentes universitarias. Aplicaron una encuesta entre 118 docentes de todas las carreras de universidades públicas y privadas del sector

cafetero de Colombia. Los resultados indicaron que las personas docentes tienen una alta disposición para adoptar el teletrabajo, pues el 89% de los encuestados respondió positivamente. Entre los factores asociados hacia el interés por teletrabajar señalaron principalmente los relacionados con aspectos aptitudinales y actitudinales hacia el uso de las TIC en las actividades laborales (Tapasco y Giraldo, 2016, párr.1 y 26).

Las funciones directivas, la autoeficacia y el compromiso organizacional es mayor entre quienes hacen teletrabajo, así lo señalaron 83 funcionarios que participaron en un plan piloto de teletrabajo en la universidad de Almería. Esto refleja que el teletrabajo impacta la cultura organizacional (Pecino, 2012, p. 54). Para implementar teletrabajo en las organizaciones es preciso la existencia de una cultura organizacional que posea características y valores necesarios para la utilización de esta modalidad. La flexibilidad, la confianza y una buena actitud pueden impactar positivamente los resultados de una empresa (D'Alessandro, Puricelli, Rodríguez, 2013, p. 49).

El trabajo a distancia mejora la productividad, disminuye el ausentismo, baja el estrés, permite un mayor equilibrio trabajo-familia, facilita el aprendizaje virtual, baja costos y mejora el estado de ánimo; lo que sin duda redundará en una mayor satisfacción y lealtad laboral (Caamaño, 2010, p. 96). No obstante, el modelo de teletrabajo en las organizaciones requiere que ellas cuenten con las condiciones y el contexto adecuado que permita cumplir con las labores acordadas. Esto implica entregar las herramientas necesarias para obtener el resultado esperado, un cambio de paradigma y una apertura a nuevas ideas y aprendizajes que permita encontrar ventajas para el desarrollo personal, social y laboral de los teletrabajadores (Ardila, 2015, p.46).

En una encuesta que realizó Gartner en el 2020, entre 229 departamentos de Recursos Humanos de empresas estadounidenses, se demostró que cerca del 50% de las empresas tenían más del 80% de los colaboradores en teletrabajo, lo que provocó que a algunos colaboradores les resultara difícil mantener los límites entre el trabajo y la vida personal, experimentando situaciones de ansiedad, estrés y aislamiento; pues a veces la vida social de algunos se circunscribe a lo laboral. El

confinamiento forzoso de trabajadores durante la pandemia del Covid-19 complicó aún más este problema. A raíz de esta situación algunas organizaciones ofrecieron a sus colaboradores información sobre cómo trabajar desde la casa, prevención de la transmisión, programas de asistencia al empleado o asesoramiento, terapia, capacitación, recursos psicológicos y apoyo e inspiración a través del contacto regular con sus empleados mediante videollamadas (Kniffin, 2020, pp. 9-10).

Así como teletrabajar puede ser muy atractivo, también muestra algunas desventajas para el trabajador y para la empresa. Osio (2010), investigadora de la Universidad de Carabobo, señala algunas: afectación del rendimiento, pues al no tener relaciones presenciales con otros trabajadores puede producir sensación de aislamiento; no existe la identidad laboral y no hay una integración con la empresa (p. 104).

En el caso de las organizaciones se presenta la dificultad para motivar a los teletrabajadores, no solo porque están fuera de la empresa, sino porque se da un distanciamiento de la cultura organizacional. La supervisión de estos colaboradores se hace difícil, lo cual puede generar puntos de rendimiento decrecientes, trayendo como consecuencia mayores costos (Osio, 2010, p. 105).

Altos niveles de apoyo y capacitación en el teletrabajo para la práctica docente están asociados con mayores niveles de productividad y satisfacción, bajos niveles de fatiga física-emocional y una reducción en el estrés laboral (Tapasco y Giraldo, 2016, párr. 4). Este hallazgo aportó información relevante para el diseño de una estrategia de comunicación que fortalezca la implementación del teletrabajo en la ECCC. No solo es importante que el personal docente cuente con herramientas tecnológicas y sociales, sino que también se hace necesario incorporar acciones de comunicación que favorezcan el equilibrio de la vida profesional, familiar y la flexibilidad organizacional (Pecino, 2012, p. 7).

Teletrabajo en el sector público

A partir del 2017, con el desarrollo vertiginoso de las TIC y la regulación del teletrabajo en algunos países de América Latina se da un aumento a esta modalidad de trabajo en el sector público. En un análisis que realizó la ITA/LAC en el 2017, con la participación de Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, Costa Rica,

Ecuador, México, Nicaragua, Paraguay y Uruguay se evidenció que a mayor desarrollo de las TICs, se eleva la disposición de los ciudadanos a realizar teletrabajo (ITA/LAC, 2017, p. 42).

Argentina es ejemplo latinoamericano de implementación de política pública en torno al teletrabajo. La política pública de Argentina fomenta la inserción, mejora la situación laboral de grupos vulnerables (personas mayores de 45 años, jóvenes que son contratados para su primer empleo, personas con capacidades diferentes, madres jefas de familia), dota de incentivos fiscales a las empresas que promueven y aplican el teletrabajo, capacita para el teletrabajo a grupos vulnerables y certifica a empresas y teletrabajadores (Jiménez y Pérez, 2018, p.376).

En México desde el 2015 algunas universidades públicas como la Universidad Nacional Autónoma de México y la Universidad de Guadalajara, que además de sus planes regulares de estudio ofertan educación superior a distancia, adoptaron el teletrabajo para sus funcionarios administrativos y personal docente. Aunque no hay información sobre los resultados de estas experiencias, en un sondeo que hicieron Jiménez y Pérez en el 2018 con los departamentos de recursos humanos de 15 universidades públicas, se percibió un incremento de los teletrabajadores del 2015 al 2018 (p.355).

En el sector público de Costa Rica el trabajo remoto se reguló en el 2013, cuando se elaboró el decreto (N° 37695-MP-MTSS, Gaceta N° 98, del 23 de mayo del 2013) que establece un reglamento con aspectos laborales, sociales y legales que se deben incluir en políticas de teletrabajo de entes públicos; aunque ya en el 2008 el Gobierno había emitido otro decreto para promover el teletrabajo en las instituciones del estado (Jiménez, A. 2014, pp. 18-19).

Con la publicación del decreto del 2013 algunas instituciones públicas como la Contraloría General de la República, el Poder Judicial, la Procuraduría General de la República, la Compañía Nacional de Fuerza y Luz y el Instituto Mixto de Ayuda Social se sumaron al programa de teletrabajo; no obstante, es hasta el 2018 cuando implementaron planes de teletrabajo (CIDTT, 2018, p. 23).

La UNED desde su fundación en 1977, impartió lecciones a distancia a través de un modelo presencial de tutorías, fue la primera universidad con esta modalidad en

América Latina. La dinámica de lecciones de esta universidad permitió que las personas estudiantes de todo el país pudieran cursar una carrera universitaria, ya que el estudiantado recibía lecciones presenciales una vez al mes donde se hacía entrega de la materia de los cursos y se despejaban dudas; el resto del tiempo cada persona estudiante establecía su propio calendario de estudio. En el 2007 la UNED virtualiza todos sus cursos.

Por su experiencia, en el 2009 fue la primera universidad nacional que desarrolló un plan piloto de teletrabajo con la participación de 16 funcionarios (personas administrativas y docentes) que tenían conectividad en sus casas y que sus funciones se lo permitían (UNED, 2009, p. 7).

Los resultados del plan determinaron que el teletrabajo es una modalidad a distancia aceptada por los funcionarios, y por ende viable en la UNED. La relación entre el patrono y el funcionario no cambió y su estructura de la relación laboral y su organización no se afectó ni modificó. Los únicos aspectos que cambiaron fue el lugar de trabajo, el espacio físico y dónde se realizaron las tareas. Hoy más de 200 funcionarios y personal docente en todo el país realizan teletrabajo satisfactoriamente en esta universidad (UNED, 2009, p. 88).

Un estudio que realizó Campos y Gallegos en el 2013, del Club de Investigación Tecnológica y la firma EY, para analizar el impacto del teletrabajo en el ambiente y la calidad de vida de los colaboradores del sector público y privado, concluyó que por cada trabajador que realice dos días semanales de teletrabajo se dejaría de emitir 0,8 kilogramos de dióxido de carbono al año, equivalentes a 20 árboles y obtendría un ahorro económico de aproximadamente \$1.000 dólares. Las personas trabajadoras en general perciben el teletrabajo de manera positiva y que impacta directamente su calidad de vida. En cuanto a los patronos, el estudio identificó que uno de los principales factores asociados con el éxito en la implementación del teletrabajo es la cultura organizacional y la percepción que tienen los mandos altos de la organización con respecto al tema. Este estudio se realizó con la participación de 70 colaboradores y 14 empleadores de empresas públicas y privadas, a través de una encuesta digital con preguntas cerradas (párr. 2).

Según Jiménez y Pérez (2018), el teletrabajo aporta beneficios y desventajas para los colaboradores y las instituciones. Los primeros mejoran su calidad de vida y las organizaciones disminuyen gastos operativos y pueden contar con personal especializado de cualquier lugar del mundo y el país. Pero también se presentan algunas desventajas para las empresas tales como: la supervisión hacia el trabajador disminuye, si no se realiza una modalidad mixta puede haber pérdida de jerarquías, se da una menor identificación de la persona trabajadora con la empresa, y el aislamiento físico produce una menor socialización y participación de la persona trabajadora (p.351).

El avance de la tecnología y la necesidad inmediata, produjeron una transformación digital que aceleró la implementación del teletrabajo. Esto constituirá un mejor balance en la calidad de vida de las personas trabajadoras y obligará a las empresas a replantear sus valores y cultura organizacional alrededor de la persona (Morales, 2020, párr. 4). Sin embargo, cuando apareció la pandemia, a principios del 2020, muy pocas organizaciones estaban preparadas para estos cambios. El proceso educativo depende primordialmente de las interacciones que suceden entre personas docentes y personas estudiantes. Se establece, entonces, la necesidad de que las instituciones y universidades públicas diseñen planes estratégicos que fortalezcan la implementación del teletrabajo. Estos planes deben contemplar factores normativos, culturales, tecnológicos, de seguridad, ambientales, sociales, económicos y académicos para que tanto colaboradores como empleadores se adapten a esta nueva cultura organizacional enfocada en las personas y su entorno. La ECCC no es inmune a estas demandas de los públicos internos para la implementación óptima del teletrabajo.

2.2. Marco situacional

Introducción

Este marco situacional indaga cómo se desarrolló el teletrabajo en el ámbito internacional y nacional, en universidades públicas y su entorno, para identificar elementos positivos que aportaran al diseño de la estrategia de comunicación para fortalecer la implementación del teletrabajo en la ECCC de la UCR.

También aborda el marco normativo y legal que rigió durante la implementación del teletrabajo en Costa Rica y en las universidades estatales antes y después de la pandemia por Covid-19.

Teletrabajo en la UCR

La UCR se fundó en 1940 y en 1941 abrió su primera sede en el barrio josefino González Lahman con 719 personas estudiantes matriculados, que cursaron las carreras establecidas en ese momento: Derecho, Farmacia y Agricultura. Hoy la universidad tiene más de 40.000 personas estudiantes, cerca de 10.000 colaboradores, 7 sedes en todo el país y ofrece más de 100 carreras de grado más los posgrados. La UCR es reconocida internacionalmente, en el 2020 así como en años anteriores se colocó en el *ranking* global de universidades QS en el rango de 511- 520, una calificación que la ubica en el puesto 19 entre todas las universidades de América Latina y la primera en el istmo centroamericano. Además, está entre las 500 mejores universidades del mundo (ECCC, 2020).

La primera iniciativa de teletrabajo de la UCR inició en el 2017 con un plan piloto en el que participaron 54 colaboradores que firmaron un convenio por dos años. No obstante, para llegar a este punto se realizaron las siguientes iniciativas (ORH, 2020):

- El Centro de Informática realizó una experiencia de teletrabajo con seis personas funcionarias de dicha dependencia, y con la respectiva evaluación de la práctica laboral en esta modalidad (2009).
- Se firmó en Costa Rica la Declaración de San José redactada en el contexto del Telework 2012, se emitió en conjunto con el CIDTT, International Telework Academy (ITA) y la UCR (2012).
- La UCR reanudó contacto con la Comisión Nacional de Teletrabajo (2013).
- La Oficina de Recursos Humanos (ORH) de la UCR presentó una propuesta integral en el VII Congreso Universitario, en la que se incluyó el teletrabajo como modalidad aplicable en actividades administrativas, docentes, y derivadas de la acción social y la investigación. La ponencia no fue aceptada (2014).
- Se inició la implementación de un plan piloto en teletrabajo con 12 unidades de trabajo y 50 personas teletrabajadoras (2017).

-Comenzó la etapa de consolidación del programa, se amplió incorporando nuevas unidades de trabajo y sedes regionales (2019).

-Se ejecutó un plan piloto con personal docente coordinado por la Vicerrectoría de Docencia. En el marco del Covid-19 se estableció el trabajo remoto para 6.500 administrativos y personas docentes de todas las sedes de la UCR, proceso que lideró la rectoría en marzo del 2020 (ORH, 2020).

Teletrabajo en la ECCC

Las primeras personas comunicadoras de Costa Rica carecían de formación académica en periodismo. El aumento de los medios de comunicación a finales de la década de 1940 obligó a los dueños de estos espacios a contratar personal que asumiera el rol de periodistas, aunque no contaran con un título profesional que los respaldara (ECCC, 2020).

En esa época, Carlos Monge Alfaro, Rector de la UCR, con el apoyo de la Asociación de Periodistas de Costa Rica, promovió dentro del Consejo Universitario la creación de la Escuela de Periodismo (que posteriormente pasaría a llamarse ECCC) que incluyó a personas periodistas y a otros profesionales de la comunicación, que en el futuro formarían parte de ella. El 26 de julio de 1967 el Consejo Universitario creó la carrera de Ciencias de la Comunicación Colectiva que comenzó a funcionar oficialmente el 4 de marzo de 1968; un año después se creó el Colegio de Periodistas de Costa Rica (ECCC, 2020).

Actualmente, la ECCC forma profesionales en las áreas de Publicidad, Comunicación Social, Producción Audiovisual y Multimedial, Periodismo y Relaciones Públicas; además, imparte una licenciatura y un posgrado. Hoy la ECCC tiene 72 docentes, 14 administrativos, cerca de 800 estudiantes activos y por año ingresan 103 nuevas personas estudiantes en promedio. Entre el 2018 y el 2020 se graduaron 60 personas de los diferentes énfasis, siendo Relaciones Públicas la carrera que aportó más personas graduadas.

Desde el 2011 la ECCC está acreditada ante el Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (Sinaes) y ocupa el primer lugar en América Central como la mejor escuela de comunicación, esto es un reflejo del compromiso de mejora

constante que busca la ECCC para sus estudiantes y la sociedad en general (ECCC, 2020).

A raíz de la pandemia, el 16 de marzo del 2020 la Vicerrectoría de Docencia de la UCR, a través de la Resolución VD 11502-2020, estableció que el 100% de los cursos de todas las escuelas, incluyendo los de Comunicación Colectiva, se impartieran de manera virtual. Como apoyo al personal académico y para facilitar la implementación exitosa de los cursos, la UCR puso a disposición la plataforma Mediación Virtual (Metics), una guía para planificar clases en línea, 30 manuales de uso de la plataforma con imágenes y explicaciones, 20 tutoriales de video para la configuración de las herramientas paso a paso, entre otros recursos tecnológicos. Además, la UCR estableció una normativa para balancear el trabajo remoto con la vida personal, cuidados sanitarios y detección de los impactos en la salud (Vicerrectoría de Docencia, UCR, 2020).

Pero la implementación del trabajo remoto no tomó desprevenida a la ECCC, ya que en el 2018 había desarrollado el Campus Virtual, herramienta digital que permitió flexibilizar la participación del personal docente y el estudiantado en los cursos. Materia nueva, asignaciones, material de apoyo, información general y calendarios se integraron en una sola plataforma para que el estudiantado y el personal docente tuvieran acceso remoto, facilitando el proceso de comunicación (conversación personal, Víctor Gutiérrez, coordinador del énfasis de Comunicación Audiovisual y Multimedial de la ECCC, 05 octubre, 2020).

Como apoyo adicional a la implementación del teletrabajo, la ECCC realizó talleres de capacitación para el uso de herramientas metodológicas en los cursos y sobre cómo hacer presentaciones atractivas y funcionales.

La herramienta Campus Virtual, la capacitación y el acompañamiento permitieron que a partir de la segunda semana de marzo del 2020 más de 70 docentes y 500 estudiantes recibieran los cursos de la ECCC desde cualquier lugar, lo que facilitó el acceso a la información (conversación personal, Víctor Gutiérrez, 05 octubre, 2020).

2.2.1. Marco legal y normativo

Desde que se iniciaron los primeros esfuerzos para establecer teletrabajo en Costa Rica se ha visto marcado por distintos hitos que contribuyeron a la expansión de esta modalidad de trabajo, principalmente en el sector público. Pero para que el trabajo remoto funcionara con resultados positivos, Costa Rica estableció normas, decretos y leyes que reglamentan las políticas de teletrabajo.

Esta es la normativa vigente que regula el teletrabajo y en la cual se apoyó la ECCC para implementar el trabajo a distancia:

2008: Decreto 34704-MP-MTSS. Primer decreto sobre teletrabajo en el sector público. (MTSS, 2020).

2009: Decreto 35434. Implementación del teletrabajo en mujeres que se encuentren en estado de embarazo. (MTSS, 2020).

2012: Proyecto de ley 18549. Ley para la promoción, regulación e implementación del teletrabajo en Costa Rica. Proponente: José Joaquín Porras Contreras. Dictamen: unánime negativo. (MTSS, 2020).

2013: Decreto 37695-MP-MTSS. Deroga el decreto del 2008. (MTSS, 2020).

2014: Proyecto de ley 19355. Ley para regular el teletrabajo. Proponentes: Otto Guevara Guth, José Alberto Alfaro Jiménez y Carmen Quesada Santamaría. Proyecto de ley 19422. Adición de un nuevo capítulo referente al contrato de teletrabajo, al título II del Código de Trabajo, Ley N° 2 del 23 de agosto de 1943 y sus reformas. Proponente: Antonio Álvarez Desanti. (MTSS, 2020).

2015: Decreto N° 39225-MP-MTSS-MICITT. Aplicación del teletrabajo en las instituciones públicas. (MTSS, 2020).

2017: Decreto N°40121-MTSS-MOPT-MICITT. Aplicación general del teletrabajo dentro del Gran Área Metropolitana (GAM) por la reparación del puente sobre el Río Virilla, ubicado en la ruta nacional 1, sección autopista General Cañas. (MTSS, 2020).

2019: Ley 9738. Ley para Regular el Teletrabajo. 18 de setiembre del 2019 y su Reglamento publicado por Decreto Ejecutivo N° 42083 el 20 de diciembre del 2019. (MTSS, 2020).

2020: Directriz N° 073-S-MTSS. Se insta a las instituciones públicas a implementar el Teletrabajo de forma expedita durante toda la jornada semanal, como medida complementaria y necesaria ante la alerta de coronavirus. (MTSS, 2020).

2020: Resolución VD-11502-2020. Lineamientos académicos y administrativos para la docencia con componente virtual. Vicerrectoría de Docencia, Universidad de Costa Rica. (Vicerrectoría Docencia, 2020).

2020: Adendum Contrato de trabajo. Convenio de trabajo remoto por alerta sanitaria DIRECTRIZ N°073-S-MTSS y Comunicados 3 y 4 de la CCIO de la UCR del 11/03/2020. (Vicerrectoría Docencia, 2020).

Aunque desde el 2008 se firmó en Costa Rica el primer decreto sobre teletrabajo en el sector público, es hasta el 2014 que se propone el primer proyecto de ley para regular el trabajo a distancia. En medio de otras propuestas para establecer el teletrabajo en Costa Rica, en el 2019 se aprueba la Ley 9738 para Regular el Teletrabajo en el sector público de Costa Rica, la cual sirvió de enlace para establecer una directriz a inicios del 2020, que instaba a las instituciones públicas a implementar Teletrabajo de forma expedita durante toda la jornada semanal, como medida complementaria ante la alerta del coronavirus (MTSS, 2020).

La normativa de teletrabajo existente en Costa Rica arrojó información pertinente, que permitió diseñar la estrategia de comunicación de este TFG con herramientas que se alineen a lo establecido en la normativa actual.

2.3. Marco teórico

Introducción

En el presente marco teórico se aborda la importancia y los beneficios que tiene el teletrabajo como herramienta laboral en el ámbito nacional e internacional. Se plantea cómo las organizaciones y universidades que implementan teletrabajo pueden optimizar el tiempo de sus colaboradores, incrementar la productividad y mejorar los servicios, lo que sin duda mejora la calidad de vida de los teletrabajadores. En este caso, las teorías sobre teletrabajo permitieron identificar propuestas para fortalecer la experiencia del personal docente de la ECCC de la UCR con la implementación del trabajo remoto durante el segundo semestre del 2020.

Asimismo, se describen teorías de comunicación estratégica que respalden el diseño de la estrategia de comunicación para fortalecer la implementación del teletrabajo en la ECCC.

El teletrabajo y la gestión del talento humano

Con la pandemia por Covid-19 en el 2020, el entorno laboral cambió rápidamente, de ahí que el teletrabajo se convirtió en la mejor opción laboral para las empresas y los colaboradores, no solo para evitar contagios sino para disminuir desplazamientos, reducir costos y mejorar los servicios. Esto se tradujo en mayores beneficios para las personas trabajadoras: disminución del estrés, reducción en costos de alimentación y mejor calidad de vida (Programa Teletrabajo, UNED, 2020).

Esta modalidad de trabajo exige un perfil profesional y un dominio de las nuevas tecnologías de información y comunicación. El teletrabajo no es una profesión, sino una forma de desarrollar una tarea y requiere una reorganización cultural para la eficiente aplicación de esta innovación (Tellez, 2010, p. 730). Estas dos definiciones coinciden con el concepto de teletrabajo de la OIT que lo define como una forma de organización del trabajo con dos características: a) la actividad laboral se realiza en un lugar distinto del establecimiento principal del empleador o de las plantas de producción, en donde la persona trabajadora no mantiene contacto personal con los demás trabajadores, y b) conlleva el uso de tecnologías que faciliten la comunicación entre las partes (OIT, 2016, p. 3).

Modalidades y tipos de teletrabajo

Gracias al cambio constante y al surgimiento de nuevas tecnologías han surgido diferentes modalidades y tipos de teletrabajo. De acuerdo con las características que asuma esta modalidad laboral se puede clasificar de la siguiente manera:

a) El teletrabajo en función del lugar donde se realiza.

Tipos:

- Trabajo en la casa: el lugar de trabajo es el domicilio.
- Trabajo en oficinas remotas: el teletrabajo se realiza en un lugar más cercano a la casa que al lugar de trabajo. Puede ser en telecentros, oficinas satélites, telecentros en zonas rurales.

- Teletrabajo móvil o itinerante: las personas trabajadoras se desplazan con frecuencia equipadas con una oficina móvil.
 - Transnacional u *offshore*: trabajo que se realiza todo el tiempo fuera de las instalaciones de la empresa.
 - Oficinas virtuales: la empresa no posee oficinas centrales físicas y usualmente suelen contar con personas trabajadoras de diversos países.
- b) Teletrabajo en función de las relaciones laborales.

Modalidades:

- Según la vinculación obrero-patronal.
- Teletrabajadores independientes (Núñez y Quirós, 2017, pp. 300-304).

Beneficios y desventajas del teletrabajo

Tanto Prosic en su informe del 2017 como la OIT en el 2016 coinciden en que el teletrabajo aporta más beneficios que desventajas a los empleadores y a los colaboradores de las organizaciones. Con una política definida y condiciones óptimas de trabajo convierten esta modalidad en una opción funcional y práctica.

Tabla 1. Beneficios y desventajas para los teletrabajadores

<u>Beneficios</u>	<u>Desventajas</u>
Flexibilidad espacio - temporal	La falta de relación e interacción con los compañeros
Menos contaminación ambiental	Riesgo de carencia de espíritu de trabajo
Manejo libre del horario y del tiempo	No saber desconectarse del ámbito laboral
La no necesidad de movilizarse al lugar de trabajo	Peligro de trabajar más de lo que se debe
Reducción del nivel de estrés	Riesgo de pérdida de pertenencia a la empresa
Reducción de gastos en combustible, alimentación, vestuario, etc.	Dificultad para conciliar la vida laboral con la familiar
Mejor calidad de vida	

Fuente: elaboración propia con base en Prosic, 2009 y OIT, 2016.

Tabla 2. Beneficios y desventajas para los empleadores

<u>Beneficios</u>	<u>Desventajas</u>
Aumento de la productividad	Riesgo de pérdida de pertenencia y lealtad
Reducción de costos	Dificultad de supervisión y control
Menos problemas de convivencia entre los trabajadores	Pérdida de la cultura organizacional
Menor infraestructura física necesaria	Pérdida de jerarquía
Más acceso a profesionales de alto nivel y de cualquier país	Mayor inversión en infraestructura tecnológica
Eliminación de control horario	Fragmentación del personal
Eliminación del ausentismo laboral	
Retención de ciertos trabajadores competentes: mujeres embarazadas, personas con discapacidad	
Reduce problemas administrativos causados por ausentismo, llegadas tardías y problemas de relaciones	

Fuente: elaboración propia con base en Prosic, 2009 y OIT, 2016.

Perfil de la persona teletrabajadora en la UCR

Aunque con la pandemia por Covid-19 una gran mayoría de personas trabajadoras en Costa Rica tuvieron que hacer teletrabajo, no todas las personas poseen los requisitos y características necesarias para que el trabajo a distancia sea efectivo. La UCR desde el 2017, año que inició un plan piloto de teletrabajo, definió requisitos y el perfil idóneo para el personal docente y administrativo de la UCR. Este perfil se actualiza todos los años con el objetivo de que el colaborador se adapte a las necesidades laborales del momento (Lineamientos Teletrabajo UCR, 2020).

a) Requisitos:

- Desempeñar un cargo de naturaleza administrativa o docente en la UCR.
- Contar con un excelente desempeño en la modalidad presencial.
- Desempeñar un puesto con actividades y tareas teletrabajables.
- Mostrar competencias tales como uso adecuado del tiempo, manejo de las

tecnologías de la información propias de las actividades asignadas, eficiencia en el cumplimiento de sus labores, comunicación eficaz, habilidades blandas, manejo adecuado de la información confidencial.

- Disposición de mantenerse accesible y en comunicación permanente con su Unidad de Trabajo.
- Tener una excelente evaluación del desempeño.

b) Perfil

No basta con incorporar los elementos de distancia, tecnologías de la información y un lugar distinto a la empresa, el teletrabajador requiere de un perfil específico con habilidades particulares que no toda persona trabajadora tiene o puede desarrollar. Existen aspectos personales, sociales y psicológicos como la disposición, el apoyo familiar y la frustración al aislamiento que determinan que un teletrabajador no obtenga el rendimiento esperado. Por esta razón, con la situación actual, donde algunos cursos de las universidades son virtuales se hace necesario identificar y fortalecer las competencias idóneas que debe tener el personal docente de una universidad (Programa Teletrabajo UNED, 2020).

c) Competencias

El teletrabajador docente debe contar con algunas competencias tales como la automotivación, autorregulación, compromiso, comunicación asertiva y creativa, aprendizaje constante, trabajo por objetivos y orientación a la calidad y juicio, lo que significa adaptarse a una nueva cultura organizacional basada en resultados por objetivos (Reglamento Teletrabajo UNED, 2019).

Muchos coinciden que el futuro es incierto debido al impacto por Covid-19, pero lo que es seguro, es que la cultura de las organizaciones debe cambiar y adaptarse a las necesidades que demanden los colaboradores. Empresas privadas e instituciones públicas para las que el entorno demanda nuevas exigencias no deben permanecer estáticas ante la necesidad de transformarse (Morales, 2020, párr. 5).

De acuerdo con la experiencia de evaluación que realizó la UCR en el 2019, se identificó que los colaboradores que teletrabajaron percibieron múltiples beneficios en lo que respecta a autonomía para la gestión de sus labores, mayor concentración y efectividad, aumento en la productividad y una marcada sensación de bienestar

psicológico al disminuir los traslados al lugar de trabajo; así como lograr un mejor equilibrio trabajo-familia (ORH, 2020).

Por esta razón, a finales del 2019 se diseñó un plan de gestión del teletrabajo que fue actualizado en el 2020, pues con la pandemia por Covid-19 el 100% del personal docente hizo teletrabajo. El programa establece:

- Proporcionar herramientas tecnológicas necesarias para impartir lecciones.
- Identificar las necesidades del personal docente para impartir lecciones virtuales eficaces.
- Capacitar y actualizar en el uso creativo de estas herramientas.
- Fortalecer las habilidades blandas del personal docente para que las clases virtuales sean atractivas.
- Realizar evaluaciones semestrales.
- Activar la realimentación entre teletrabajadores y jefaturas (ORH, 2020).

Programa de teletrabajo

A inicios del 2020, luego de un acercamiento con la Vicerrectoría de Docencia, comenzó un plan piloto con el personal docente. Sin embargo, en marzo, el Gobierno de la República ordenó la instauración del teletrabajo en todo el país con el Decreto N° 073-S-MTSS, publicado el 10 de marzo del 2020, como medida para mitigar el contagio y la propagación del Covid-19. Esta medida fue acogida por las autoridades universitarias bajo la figura de Trabajo Remoto, con la Resolución R-95-2020 y los distintos comunicados del Centro de Comunicación Institucional de Operaciones- CCIO. Actualmente cerca de 6.500 colaboradores realizan con éxito trabajo remoto, la mayoría de ellos lo implementan en su totalidad. (ORH, 2020).

Esta experiencia ha exigido el aprendizaje organizacional, la gestión de la incertidumbre, la instauración de nuevas formas de organización del trabajo, automatización y digitalización de procesos, virtualización de servicios y nuevas formas para la gestión de las relaciones humanas, incluyendo el talento y el liderazgo en equipos de trabajo remotos (ORH, 2020).

Sin duda las diferentes teorías del teletrabajo mencionadas en este apartado coinciden en que el teletrabajo en las universidades proporciona muchos beneficios y tiene gran potencial. Es una forma innovadora y eficaz de impartir conocimiento a

través de lecciones virtuales, donde el personal docente de la UCR cuenta con todas las herramientas para adaptarse a esta nueva forma de trabajo.

Comunicación estratégica

Inicialmente el concepto de estrategia y comunicación tuvo su origen en la guerra, pues para los militares la estrategia era el modo correcto de operar en situaciones conflictivas, el arte de concebir planes de operaciones que fueran coherentes con el objetivo político que estaba en juego. Estas definiciones denotan dos características de la estrategia actual: a) implica una situación de conflicto (no necesariamente violento), en la que las acciones propias se verán afectadas por las del adversario y b) responde a la forma de lograr un objetivo político, en este caso, en un escenario de varias alternativas posibles y diferenciadas (Silvela, 2017, pp. 16-17).

Son numerosos los cambios teóricos que en la última década se vienen produciendo, tanto en las ciencias directivas como en la estrategia y la comunicación. En su mayoría atienden solo a aspectos parciales, lo que ha hecho que entre todos ellos destaquen dos movimientos que van más lejos al proponer la refundación de sus respectivos campos de estudio y *expertise*. La Nueva Teoría Estratégica (NTE), que propone Sandra Massoni y Rafael Pérez desde el 2001 presenta una refundación de la estrategia desde la comunicación. Una nueva teoría para pasar del conflicto a la articulación, para superar fronteras, límites arbitrarios e incorporar visiones de conjunto multilaterales (Herrera y Pérez, 2014, p.12).

Las nuevas tecnologías de información y comunicación han desplazado casi por completo las agendas centradas en los medios masivos de difusión. Desde la perspectiva académica y profesional, la comunicación estratégica permite desarrollar una plataforma técnica-metodológica y teórica para que todo el personal docente pueda compartir como comunidad de conocimiento. El objetivo es asociar, articular, combinar, diferenciar para conjugar, distinguir para integrar, discernir para confluir. No todo es semejanza y comunidad, pero no todo es diferencia y heterogeneidad. La comunicación estratégica se convierte en este sentido en una matriz de posibilidades constructivas de la vida académica (Galindo e Islas, 2015, pp.12-13).

Para implementar un plan estratégico de comunicación efectivo y evitar acciones aisladas sin objetivos definidos se recomiendan cuatro pasos que van a sistematizar la comunicación en una organización. Se trata de la investigación y adición (diagnóstico); planeación y programación (¿cómo solucionar el problema o la situación?); análisis del público meta; análisis de la competencia, implantación del plan estratégico de comunicación (ejecución); evaluación, seguimiento y presupuesto (Nieves, 2006, párr. 17).

Las estrategias de comunicación están determinadas por las prioridades estratégicas de la organización y generalmente se dispone de diferentes alternativas para dar respuesta a esas prioridades. Las estrategias de comunicación son de tiempo limitado, siempre revisables y enfocadas a acciones concretas para alcanzar resultados definidos. La comunicación de un proyecto no se puede improvisar, por eso la estrategia definida es la responsable de diseñar los objetivos de comunicación, identificar los públicos con los que se debe relacionar, qué ideas o mensajes clave se quieren compartir y cuáles son las herramientas que se van a utilizar (Díaz, 2019, párr. 5-7).

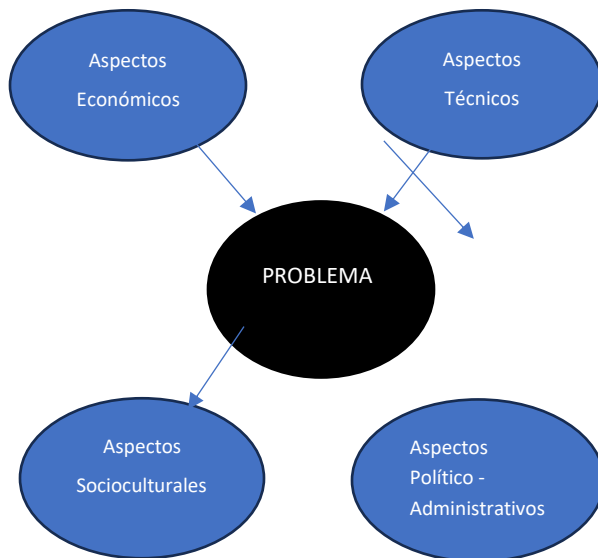
La comunicación estratégica implica un gran esfuerzo para salirnos del *confort* de los mensajes comunes, para abordar la espesura de la comunicación de los fenómenos que se hacen y rehacen constantemente. Uno de los desafíos de la comunicación en un mundo fluido es identificar aquella parte de la solución que cada actor puede y quiere abordar, porque responde de alguna manera a sus intereses y necesidades actuales en torno a su problema. Por esto, toda estrategia de comunicación debe centrarse en la situación, es la que decide. Diseñar una estrategia de comunicación exitosa es plantear una carrera con los mejores corredores de cada territorio, con los recursos óptimos (Massoni, 2008, p. 52).

Un modelo de comunicación estratégica

Para transmitir el enfoque estratégico de comunicación a una organización es necesario definir un modelo de comunicación estratégica que integre la comunicación interna, externa y la interinstitucional, definiendo en cada caso cuál es el problema principal y cuál es la transformación cognitiva que se desea poner en marcha en el marco de los objetivos institucionales (Massoni, 2007, p.1). Este

modelo se conoce como *Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente*, tiene la particularidad que se concentra en facilitar las transformaciones a partir de una mirada respetuosa de la diversidad. Además, evita la dispersión de las capacidades institucionales, la falta de relación entre los objetivos y las acciones institucionales, y la falta de participación coordinada de los actores institucionales (Massoni, 2007, p. 2).

Figura 1. Multidimensionalidad del problema



Fuente: Massoni, 2009

a) Características

- Provee una planificación por objetivos de conocimiento a lograr con los distintos
- actores, que resulta a la vez: previsor, racional, flexible y promotora de cambios a corto, mediano y largo plazo.
- Promueve permanentemente las innovaciones posibles en el ámbito de la empresa u organización con el consiguiente impacto y consolidación de la imagen corporativa.
- No opera solo en la coyuntura.

- Especifica metas de producto que dan cuenta de la gestión de la innovación en los distintos niveles: acciones, programas, proyectos y áreas estratégicas de la empresa u organización según sea su tamaño.
- Permite la autoevaluación. (Massoni, 2007, p. 1).

b) Funcionamiento

Este modelo basa su estrategia de comunicación en tres movimientos y siete pasos, enfocados a conocer y resolver las necesidades de los actores involucrados desde una perspectiva participativa.

Primer movimiento: de la comunicación como información a la comunicación como momento relacionante de la diversidad sociocultural.

Paso 1. Superar el malentendido de la transferencia.

Paso 2. Reposicionar la metáfora de los canales de comunicación.

Paso 3. Explorar qué tipo de conclusión pondrán en juego los actores.

Paso 4. Reconocer matrices socioculturales de los actores involucrados.

Segundo movimiento: de la comunicación al final de línea a la comunicación como cuestión de equipos.

Paso 5. Conformar equipos multidisciplinares capaces de instalar conversaciones múltiples en lugares específicos.

Paso 6. Reconocer intereses y necesidades de los actores.

Tercer movimiento: la comunicación como un mensaje de conversación que se transmite para transformar el espacio social.

Paso 7. Iniciar la conversación sobre aspectos y niveles del problema. Matriz de planificación integrada para comunicar estratégicamente en una empresa. (Massoni, 2007, pp. 2-7).

Enfoque estratégico

El enfoque de esta nueva comunicación estratégica aborda la comunicación desde lo contingente y lo situacional. Los actores emergen en función de un objetivo propuesto, no son previos al análisis. Las diferencias no existen en sí mismas, sino que se especifican; por esta razón se investigan matrices socioculturales que servirán para caracterizar el funcionamiento de los grupos y sectores involucrados.

Desde esta perspectiva se intenta incorporar la capacidad constructiva de los sujetos sociales en su acontecer diario. La comunicación se visualiza como un espacio de encuentro de la heterogeneidad sociocultural, donde se estudia lo colectivo desde la subjetividad. Se habilita además el análisis de las prácticas socioculturales, cambiantes, complejas y fluidas que crean y son creadas por las identidades en un juego continuo de interacción, representación y acción (Massoni, 2008, p. 55).

Resulta necesario repensar la comunicación desde nuevos paradigmas y esto implica abordarla como un fenómeno vivo, cambiante y fluido. De ahí la importancia de determinar un modelo de planificación estratégica que permita abarcar todas las áreas de mejora para el fortalecimiento de la implementación del teletrabajo en la ECCC.

Capítulo 3. Marco metodológico

Introducción

En el presente marco metodológico se aborda el enfoque y la estrategia que se utilizó en el estudio, cuyos resultados fueron insumos relevantes en el diseño de una estrategia de comunicación para fortalecer la implementación del teletrabajo en el personal docente de la ECCC durante el segundo semestre del 2020.

También se presenta el enfoque y alcance de la investigación en relación con los objetivos planteados y el problema de investigación.

Se describe, además, el perfil de la población, objeto de investigación, fuentes y sujetos de información, categorías, técnicas de recolección, instrumentos y su validación.

Finalmente, se incluye una tabla de variables de investigación con las categorías y subcategorías respectivas.

3.1. Enfoque y alcance de la investigación

Se propuso una investigación cualitativa porque permite comprender un fenómeno social más allá de la medición de las variables involucradas, busca entenderlo desde las experiencias e interpretaciones de las personas que viven el fenómeno estudiado. En este tipo de investigación se usan instrumentos de recolección predeterminados (guías de entrevista) con preguntas abiertas que le permiten a la persona entrevistada expresar sus puntos de vista y no tener que seleccionar entre opciones predeterminadas por la persona investigadora (Hernández, Fernández y Baptista; 2014, p.16).

En este enfoque se analizó el problema estudiado desde las realidades subjetivas de las personas que participaron del estudio, que en este caso fueron las personas docentes de la ECCC. En la investigación cualitativa el proceso de indagación es más flexible y se mueve entre las respuestas y el desarrollo de la teoría, busca reconstruir la realidad, tal como la observan los actores del ecosistema social definido. Para recolectar datos se utilizaron técnicas tales como: entrevistas individuales y grupales, revisión de documentos, grupos focales y evaluación de experiencias personales. El proceso de indagación es más flexible y se mueve (Hernández, Fernández y Baptista; 2014, pp. 9-10).

Esta investigación, mediante el uso de técnicas cualitativas, analizó e identificó cuáles son las percepciones de los sujetos de estudio (personas docentes) sobre la implementación del teletrabajo en la ECCC; también se conocieron las percepciones, opiniones, valoraciones y sentimientos del personal docente acerca del estado de la comunicación interna durante la implementación del teletrabajo en la ECCC. Por esta razón, el planteamiento cualitativo aplica, ya que es una especie de plan de exploración (entendimiento emergente) que se interesa en el significado de las experiencias y los valores humanos, el punto de vista interno e individual de las personas y el ambiente natural en que ocurre el fenómeno a estudiar (Hernández, Fernández y Baptista; 2014, p. 364).

El alcance es descriptivo, pues este estudio busca especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Hernández, Fernández y Baptista; 2014, p.377).

3.2. Población

La muestra cualitativa se determinó durante la inmersión inicial y se ajustó en el momento del estudio. No es probabilística, ni busca generalizar resultados. Además, las unidades de análisis deben ser parte del ambiente de estudio y su número se define a partir del entendimiento del fenómeno.

El marco poblacional tiene las siguientes características: a) personas muy involucradas, b) que tienen 3 o más años de laborar en la unidad de estudio, c) tienen conocimiento sobre el problema, sujeto de estudio y, d) pueden suministrar datos e información para elaborar el diagnóstico y solucionar el problema planteado (Hernández, Fernández y Baptista; 2014, pp. 383-384).

3.2.1. Sujetos de estudio

En el caso en cuestión, los sujetos de estudio fueron las personas docentes en propiedad e interinos que implementaron teletrabajo en la ECCC durante el segundo semestre del 2020 por Covid-19, así como otros colaboradores que estuvieron involucrados en el proceso. Estos son:

Personal docente en propiedad	45
Personal docente interino	36

Personas miembros de la Comisión de Docencia	10
Director	1
Jefe administrativo	1
<hr/>	
Total	93

Perfiles y características

Para esta investigación se definieron dos perfiles: personal docente en propiedad y personal docente interino que impartió lecciones virtuales para bachillerato, licenciatura y posgrado durante el segundo semestre del 2020 (ECCC, 2020).

Características de personas docentes en propiedad:

- Que durante el segundo semestre del 2020 impartió lecciones virtuales por lo menos un cuarto de tiempo.
- 1 o más años de estar en propiedad.
- Los cursos impartidos tuvieron componente práctico.
- Involucramiento en otras actividades de la unidad académica.

Características de personas docentes interinas:

- Que durante el segundo semestre del 2020 impartió lecciones virtuales por lo menos un cuarto de tiempo.
- 1 o más años de ser interino por lo menos con un cuarto de tiempo.
- Los cursos impartidos tuvieron componente práctico (ECCC, 2020).

También se incluyeron sujetos informantes, personas de la ECCC que por su posición estuvieron muy involucrados en el proceso de implementación del teletrabajo. Aportaron información primaria (fuente directa), secundaria (viene de otro) y terciaria (bases de datos externas), que fue relevante para el análisis y los resultados del estudio. Se entrevistó a las personas miembros de la Comisión de Docencia, al jefe administrativo y a varias personas estudiantes para obtener información sobre su percepción acerca del manejo de la comunicación durante el proceso de implementación del teletrabajo, uso del discurso organizacional y clima institucional. Con la Comisión de Docencia y con las personas estudiantes mencionados se realizaron grupos focales y entrevistas grupales que permitieron

ahondar sobre la percepción de aspectos psicosociales de los involucrados y cómo impactó en el teletrabajo (ECCC, 2020).

La población de estudio fue representativa, participativa y heterogénea, incluyó personal docente que impartió lecciones en todos los niveles de los diferentes énfasis, en licenciatura y en posgrado en el tiempo comprendido. Con esta población se identificaron las necesidades principales del personal docente en los procesos de comunicación para fortalecer la implementación del teletrabajo en la ECCC y cuáles conocimientos tecnológicos se deben reforzar; se identificó además cuáles áreas emocionales, actitudinales, espaciales, académicas, comunicacionales y manejo de relaciones se deben reforzar; así como cuáles son los principales retos que enfrenta el personal docente de la ECCC para impartir lecciones virtuales; ejemplos, interacción con el estudiantado, uso eficiente de los recursos físicos, emocionales y tecnológicos, manejo del tiempo, experiencia personal y equilibrio trabajo-familia (ECCC, 2020).

Fuentes de información

Se utilizó información noticiosa relacionada con la implementación del teletrabajo en la UCR del periodo respectivo y documentos de la ECCC que proporcionaron información relevante sobre la experiencia de este proceso.

3.3. Definición de la muestra

El método de investigación fue cualitativo y la muestra se seleccionó a partir de la naturaleza de la investigación. Para definirla se utilizaron los siguientes criterios: antigüedad del personal docente, en propiedad e interinos, género, cantidad de cursos impartidos y personas docentes de todos los énfasis.

A la totalidad de la población de este estudio, 93 personas, se les aplicó un cuestionario (cualitativo) con preguntas abiertas, con el propósito de conocer la percepción general sobre clima organizacional, comunicación interna y resultados del proceso de implementación del teletrabajo en el periodo definido.

La entrevista profunda y los grupos focales se aplicaron a las personas de la Comisión de Docencia, personas estudiantes de los énfasis, 12 personas docentes en propiedad y 12 personas docentes interinas, cuya información permitió conocer a profundidad su percepción desde una perspectiva más sensorial.

3.4. Categorías de análisis

Se presenta a continuación la tabla de categorías de análisis donde se muestran las categorías y subcategorías que se investigaron en cada objetivo planteado, la operacionalización, el instrumento que se aplicó y la medición respectiva.

Tabla 3. Categorías de análisis

Objetivo	Categorías	Conceptualización	Subcategorías	Operacionalización	Instrumentos
Describir las experiencias del personal docente de la ECCC en el segundo semestre del año 2020 asociadas a la implementación del teletrabajo en la coyuntura del Covid19.	Experiencias del personal docente	Las experiencias de la población son fundamentales en un modelo de comunicación estratégica, donde los problemas reales se identifican a través de puntos de encuentro entre los involucrados de cada situación. Es una nueva manera asertiva de comunicar a través de propuestas constructivas.	Ambiente de trabajo		Cuestionario
				Espacio adecuado	Entrevista
				Condiciones sociales	Cuestionario Entrevista
				Estabilidad emocional	Cuestionario Entrevista
				Manejo del tiempo	Cuestionario Entrevista
				Concentración	Cuestionario Entrevista
			Recursos técnicos	Equipo computación	Cuestionario Entrevista
				Conectividad deseada	Cuestionario Entrevista
				Uso de <i>apps</i> para impartir clases	Cuestionario Entrevista
			Canales de comunicación	Características	Cuestionario Entrevista Grupo focal
				Funcionalidad	Cuestionario Entrevista Grupo focal
				Realimentación constante	Cuestionario Entrevista Grupo focal
			Uso de herramientas	Capacitación en el uso de las herramientas	Cuestionario Entrevista

				Conocimiento	Cuestionario Entrevista
				Actualizaciones	Cuestionario Entrevista
			Interacciones	Comunicación asertiva	Entrevista Grupo focal Observación no participante
				Participación	Entrevista Grupo focal Observación no participante
				Permanencia en clase	Entrevista Grupo focal Observación no participante
			Condición personal	Actitud	Entrevista Grupo focal Observación no participante
				Estado de ánimo	Entrevista Grupo focal Observación no participante
				Manejo emociones	Entrevista Grupo focal Observación no participante
				Manejo estrés	Entrevista Grupo focal Observación no participante
				Equilibrio trabajofamilia	Entrevista Grupo focal

					Observación no participante
			Evaluación	Resultados experiencia: Ejecución programa Cumplimiento temas Participación de personas estudiantes Rendimiento	Análisis información
Identificar los retos en los procesos de liderazgo y supervisión del teletrabajo del personal docente de la ECCC.	Retos en procesos de liderazgo y supervisión.	Este enfoque de liderazgo estratégico manifiesta que somos como calidoscopios humanos que hacemos existir diversas realidades con nuestros movimientos y acciones. Juntos nos comunicarnos en un mundo fluido.	Características	Competencias	Cuestionario Entrevista Grupo focal
				Comunicación asertiva	Cuestionario Entrevista Grupo focal
				Locución y lenguaje	Cuestionario Entrevista Grupo focal
				Manejo emociones	Cuestionario Entrevista Grupo focal Observación no participante
				Actitud	Cuestionario Entrevista Grupo focal Observación no participante
			Condición	Estabilidad	Entrevista Cuestionario Grupo focal
				Seguridad	Entrevista Cuestionario Grupo focal

				Confianza	Entrevista Cuestionario Grupo focal
			Recursos	Capacitación habilidades técnicas	Entrevista Cuestionario
				Capacitación habilidades blandas	Entrevista Cuestionario
				Disponibilidad	Entrevista Cuestionario
Proponer objetivos y acciones de comunicación integradas que faciliten el teletrabajo docente en la ECCC.	Objetivos y acciones de comunicación.	Los objetivos de comunicación nos permiten alcanzar las metas propuestas a través de acciones estratégicas. Los objetivos deben ser claros, concisos, directos y medibles.	Generales	Alineados a la estrategia de la organización	Medición cualitativa Medición cuantitativa Medición de participación Auditorías de comunicación
				Medibles a mediano y largo plazo	Evaluación Medición cualitativa Medición cuantitativa Medición de participación
			Específicos	Estratégicos	Indicadores de gestión Indicadores de reputación Indicadores de comportamiento
				Tácticos	Indicadores de gestión Indicadores de reputación Indicadores de comportamiento

				Operativos	Indicadores de gestión Indicadores de reputación Indicadores de funcionamiento
				Alineados a las acciones de comunicación	Indicadores de gestión Indicadores de reputación Indicadores de comportamiento Auditorías de comunicación
			Temporales	Medibles a corto plazo	Indicadores de gestión
				Nivel de detalle	Indicador de funcionamiento
				Funcionales	Indicadores de gestión Indicador de funcionamiento
				Alineados a las acciones de comunicación	Indicadores de gestión Indicadores de reputación Indicadores de comportamiento
			Acciones	Capacitación y formación habilidades blandas y técnicas	Indicadores de gestión Indicadores de comportamiento
				Material visual	Indicadores de gestión Indicadores de comportamiento
				Uso de herramientas tecnológicas para las clases	Indicadores funcionales

					Indicadores comportamiento
				Presentaciones virtuales efectivas	Indicadores funcionales Indicadores de gestión
				Manejo del tiempo	Indicadores funcionales Indicadores de gestión Indicadores de comportamiento
				Manejo del tono	Indicadores funcionales Indicadores de gestión Indicadores de comportamiento
				Manejo de las emociones	Indicadores de gestión Indicadores de comportamiento Indicadores de reputación

Fuente: Elaboración propia.

3.5. Técnicas de recolección

Para la recolección de los datos de esta investigación se utilizaron técnicas cualitativas que permitieron percibir y analizar el discurso y las emociones de la población participante:

Instrumentos

Cuestionario

Se utilizó el cuestionario cualitativo que permitió obtener datos puntuales, ya que la población total no es tan grande; esto ayudó al investigador a registrar y procesar

de manera adecuada la información obtenida para el estudio. El cuestionario fue abierto, con preguntas generales sobre cómo fue la experiencia general de teletrabajo, limitaciones para la implementación, beneficios y áreas de mejora. Se envió a toda la población docente por Google Forms y se dio un plazo de 30 días hábiles para contestar. Se utilizó la técnica de análisis de datos. Las respuestas del cuestionario se agruparon según características de los participantes, categorías y subcategorías de la Tabla 1.

Entrevista individual y grupal

Las entrevistas, como herramientas para recolectar datos cualitativos se emplean cuando el problema de estudio no se puede observar en el momento o es difícil hacerlo por ética o complejidad. Para nuestro caso en cuestión se realizaron 2 entrevistas individuales (una con el director de la ECCC y otra con el jefe administrativo) y 3 entrevistas grupales (con personas miembros de la Comisión de Docencia, personas estudiantes representantes ante la Comisión de Docencia y personas estudiantes de licenciatura). Estas entrevistas permitieron establecer una conversación relajada y un intercambio de información valiosa para la investigación, todas las entrevistas fueron virtuales y se contó con una guía de preguntas. Las entrevistas fueron grabadas y transcritas. La técnica utilizada fue el análisis del discurso (Hernández, Fernández y Baptista; 2014, p. 403).

Grupo focal

Se efectuarán 2 grupos focales, uno con 10 personas docentes en propiedad y otro con 10 personas docentes interinas; cada uno tuvo una duración de 3 horas. El objetivo de estos grupos focales fue percibir sentimientos, emociones, estado de ánimo y reacciones de la población participante con respecto a ciertas variables de análisis, que no se pueden obtener de otras técnicas de recolección como el cuestionario o la observación. Los grupos focales se efectuaron virtualmente por medio de la plataforma *zoom* y fueron moderados por la investigadora, se grabaron en su totalidad.

Revisión de documentos

Se revisaron algunos documentos de la ECCC como el estatuto de trabajo y los acuerdos para realizar teletrabajo. Se analizaron también, los resultados de la

encuesta de intención de matrícula para el 2022 que aplicó la ECCC a las personas estudiantes, toda esta información fue valiosa para elaborar el diagnóstico de la situación.

3.6. Técnicas de procesamiento y análisis

Las técnicas de procesamiento se establecieron según la información que se obtuvo, se utilizaron las siguientes:

Transcripciones de los audios, entrevistas y grupos focales:

Se efectuó una transcripción parcial de las entrevistas y grupos focales que se complementó con anotaciones realizadas. Este material es propiedad de la investigadora, pero se incluirá un resumen en los anexos. Para el TFG se aportarán las tablas de procesamiento, la guía del grupo focal, la guía de entrevista y el cuestionario.

Técnicas de análisis

Después de aplicar las herramientas de investigación mencionadas en el apartado metodológico y realizar la sistematización correspondiente, se realizó un análisis cualitativo de contenido con los datos obtenidos que fueron agrupados según las categorías y subcategorías definidas.

Luego, se llevó a cabo la triangulación de datos para contrastar resultados extraídos de distintas fuentes como personal docente en propiedad, personal docente interino, personas miembros de la Comisión de Docencia, director de la escuela, representantes estudiantiles y otros. También se ejecutó la triangulación de métodos, pues se aplicaron diferentes técnicas para recolectar información sobre una misma variable. Esta técnica permitió comparar resultados y analizar coincidencias y diferencias para que la investigación fuera fidedigna.

Además, los datos obtenidos se contrastaron con las teorías mencionadas en el marco teórico, para proponer conclusiones y recomendaciones de la estrategia de comunicación para el fortalecimiento de la implementación del teletrabajo del personal docente de la ECCC. Este marco metodológico fue esencial en el estudio de campo para la investigación mencionada.

Tabla 4. Resumen metodológico

Objetivo	Técnica	Instrumento	Sujetos de información
Describir y analizar las experiencias del personal docente de la ECCC en el segundo semestre del 2020, asociadas a la implementación del teletrabajo en la coyuntura del Covid19	Análisis de documentos internos	Guía de análisis de documentos. Anexo 5	Estatuto de trabajo, acuerdos para realizar teletrabajo, resultados de encuesta de intención de matrícula para el 2022 que aplicó la ECCC a los estudiantes
	Cuestionario	Formulario de Google Forms. Anexo 2	Personal docente propiedad
	Cuestionario	Formulario de Google Forms. Anexo 2	Personal docente interino
	Entrevista en profundidad	Guía de entrevista. Anexo 3	Director
	Entrevista en profundidad	Guía de entrevista. Anexo 3	Jefe Administrativo
Analizar el clima organizacional del personal docente en la ECCC desde la comunicación interna (necesidades). Caracterizar el personal docente de la ECCC (perfiles)	Cuestionario	Formulario de Google Forms. Anexo 2	Personal docente propiedad
	Cuestionario	Formulario de Google Forms. Anexo 2	Personal docente interino
	Entrevista grupal	Guía de entrevista. Anexo 3	Miembros Comisión de Docencia
	Entrevista grupal	Guía de entrevista. Anexo 3	Estudiantes representantes ante Comisión de Docencia
	Entrevista grupal	Guía de entrevista. Anexo 3	Estudiantes de licenciatura
Determinar la percepción del personal docente de la ECCC sobre la comunicación interna en el proceso de la implementación del teletrabajo (necesidades y retos)	Cuestionario	Formulario de Google Forms. Anexo 2	Personal docente propiedad
	Grupo focal	Guía de preguntas generadoras. Anexo 4	Docentes en propiedad
	Cuestionario	Formulario de Google Forms. Anexo 2	Personal docente interino
	Grupo focal	Guía de preguntas generadoras. Anexo 4	Docentes interinos
	Entrevista en profundidad	Guía de entrevista. Anexo 3	Director
Analizar el discurso organizacional de la ECCC con respecto a la comunicación en el proceso de implementación del	Análisis de documentos internos	Guía de análisis de documentos. Anexo 5	Sitio web, redes sociales internas, comunicados, comunicación informal
	Cuestionario	Formulario de Google Forms. Anexo 2	Personal docente propiedad

teletrabajo (diseño de estrategia)	Cuestionario	Formulario de Google Forms. Anexo 2	Personal docente interino
	Grupo focal	Guía de preguntas generadoras. Anexo 4	Docentes en propiedad e interinos
	Entrevista grupal	Guía de entrevista. Anexo 3	Miembros Comisión de Docencia
	Entrevista en profundidad	Guía de entrevista. Anexo 3	Director
	Entrevista en profundidad	Guía de entrevista. Anexo 3	Jefe Administrativo
Diseñar una estrategia de comunicación para fortalecer la implementación del teletrabajo en la ECCC (diseño de estrategia, fortalecimiento de comunicación interna)	Diagnóstico	Resultados de diagnóstico	Sistematización de objetivos anteriores
	Revisión de teoría y experiencias	Guía de estrategia de comunicación	Información sobre comunicación estratégica propuesta en este TFG
	Análisis de implementación	Guía de implementación de la estrategia	Información sobre el tema en este TFG

Fuente: elaboración propia.

El diseño de una estrategia de comunicación efectiva, objetivo general de este TFG, permitirá a la ECCC fortalecer la comunicación del proceso de implementación de teletrabajo que comenzó en marzo del 2020 a consecuencia de la pandemia por Covid-19. Este estudio cualitativo aportará información relevante para diseñar herramientas útiles de comunicación que solventen necesidades técnicas, psicosociales, emotivas, actitudinales y de habilidades blandas del público meta (personal docente). Su principal objetivo es aportar un plan estratégico con herramientas hechas a la medida para fortalecer el proceso de implementación del teletrabajo, para el cual nadie estaba preparado.

Esta estrategia propone técnicas para mejorar la comunicación entre personas docentes y estudiantes; clases más atractivas y dinámicas; habilidades blandas robustas para incrementar la conexión y contenidos con ejemplos prácticos que provoquen mayor interés y participación del estudiantado.

La virtualidad vino para quedarse, la comunicación a distancia será la nueva forma de estudiar, capacitar, trabajar, vender, mercadear, relacionar; y por qué no... conquistar ¿Estamos preparados para esto? Por esta razón, la ECCC debe ofrecer

al estudiantado carreras y contenidos que cumplan con las necesidades virtuales actuales de los profesionales nómadas digitales.

Capítulo 4. Análisis de resultados

Introducción

Como ya se mencionó en el marco metodológico, para la realización de este TFG se aplicó una encuesta general a 81 personas docentes de la ECCC que fue respondida por 39 de ellas. Además, se realizó una entrevista grupal con las personas docentes integrantes de la Comisión de Docencia de la ECCC y se llevaron a cabo dos grupos focales con personas docentes en propiedad e interinas. Asimismo, se entrevistó al Director de la ECCC, José Luis Arce y al Jefe Administrativo de la ECCC (hoy Director Ejecutivo de la Rectoría de la UCR) y docente de la Escuela de Administración Pública, Johnny Rodríguez.

Por otra parte, se investigó el punto de vista de las personas estudiantes de la ECCC que recibieron clases virtuales con personal docente que realizó teletrabajo en ese momento, para conocer sus percepciones del servicio recibido. Con ese fin, se realizó una entrevista grupal con personas estudiantes representantes ante la Comisión de Docencia, y otra grupal con personas estudiantes de la licenciatura en Comunicación Estratégica que imparte la ECCC. También se analizaron los resultados de la encuesta de intención de matrícula para el curso lectivo 2022, que aplicó la ECCC a 248 personas estudiantes de todos los énfasis en diciembre del 2021.

Para el análisis de estos datos se utilizó la vía planteada por Hernández y Mendoza (2018), quienes consideran que “es conveniente tener varias fuentes de información y métodos para recolectar los datos” (p.464).

De acuerdo con estos investigadores, la indagación cualitativa posee una mayor riqueza, amplitud y profundidad de datos si provienen de diferentes actores del proceso, de distintas fuentes y de una mayor variedad de formas de recolección.

4.1. Hallazgos generales

El teletrabajo vino para quedarse

Aunque la experiencia de la ECCC de la UCR vinculada con el teletrabajo era reducida antes de la pandemia por Covid-19, el 68% de las personas docentes dijo que antes del 2020 había impartido lecciones virtuales, mixtas o con algún grado de

virtualidad. Esta práctica permitió que el personal docente asumiera el teletrabajo con actitud positiva, profesionalismo y pensamiento creativo.

Los resultados de la investigación evidenciaron que el 83% del personal docente se sintió bastante cómodo impartiendo lecciones virtuales, principalmente porque lograron un equilibrio trabajo-familia. Además, por la capacitación previa y pertinente que recibieron por parte de la ECCC sobre el uso de herramientas tecnológicas para diseñar cursos virtuales innovadores y de contenidos atractivos para las personas estudiantes.

Aunque los resultados de las entrevistas mostraron que el personal docente de la ECCC impartió lecciones virtuales aceptables durante el periodo comprendido, se evidenció que algunas de estas personas no tenían experiencia previa dando clases virtuales, por lo cual significó un desafío diseñar estrategias de aprendizaje con herramientas tecnológicas modernas y mantener la atención de las personas estudiantes.

Por eso, hoy más que nunca resulta relevante fortalecer habilidades blandas, técnicas y de liderazgo del personal docente para que puedan impartir cursos virtuales de calidad, al nivel del mercado estudiantil universitario actual.

4.2. Hallazgos del personal docente

Experiencia docente con la virtualidad

En primera instancia, a las personas docentes se les consultó sobre cómo fue la experiencia de realizar teletrabajo. Como se puede observar en el Gráfico 1, de la totalidad de las personas consultadas el 58% dijo sentirse cómoda y un 25% más que cómoda; en contraste con un 17% que señaló que la experiencia fue poco o nada cómoda.

Figura 2. Experiencia de realizar teletrabajo del personal de la ECCC



Fuente: Elaboración propia.

Estos hallazgos coincidieron con los resultados arrojados en la entrevista grupal con las personas integrantes de la Comisión Docente de la ECCC y en los grupos focales que se realizaron con personal docente interino y en propiedad. Las personas participantes mencionaron que la experiencia de realizar teletrabajo en general fue positiva; la capacitación que dio la ECCC sobre el uso de plataformas y herramientas digitales fue oportuna y la existencia del Campus (herramienta virtual que la ECCC tenía a disposición de las personas docentes y estudiantes desde hace algunos años) fue primordial para impartir lecciones virtuales adecuadas. Con el apoyo constante de la ECCC fue fácil diseñar los cursos y pasar de lo presencial a lo virtual, agregaron las personas entrevistadas.

En el caso del porcentaje de personas docentes que se mostraron poco o nada cómodas realizando teletrabajo, los participantes de las entrevistas y grupos focales mencionaron que varias personas docentes no tenían experiencia previa dando clases virtuales, por lo cual les resultó un poco más difícil diseñar estrategias de aprendizaje con herramientas tecnológicas modernas y mantener la atención de los estudiantes.

Otras razones que mencionaron fueron: el manejo del tiempo, la despersonalización, desarrollar cursos multimodales (texto, audio, vídeo, presentaciones, grabaciones) y conciliar lo personal con lo laboral.

Por su parte, José Luis Arce, Director de la ECCC, coincidió con los demás personas entrevistadas sobre la efectividad del teletrabajo en la docencia. Según dijo, fue esencial contar con un centro audiovisual, pues algunas personas docentes tenían experiencia técnica. Las personas docentes y estudiantes estaban acostumbrados a lo gráfico, la mayoría solo hizo los ajustes necesarios. Además, el plan de capacitación de emergencia que se diseñó para el personal docente fue muy receptivo.

En relación con el porcentaje de personas docentes que dijeron no haber tenido una experiencia cómoda con el teletrabajo, el Director mencionó algunos factores que pudieron incidir en la respuesta, tales como tener que improvisar para realizar teletrabajo, desconocimiento de herramientas digitales, temor al cambio, formas diferentes de impartir lecciones y de evaluar, así como condiciones del entorno familiar.

En este sentido, Johnny Rodríguez, Jefe Administrativo de la ECCC y docente de la Escuela de Administración Pública, aseveró que la experiencia del teletrabajo docente superó las expectativas, tomando en cuenta que se realizó en periodo de pandemia por Covid-19.

Rodríguez destacó que el uso del Campus Virtual facilitó la transición de lo presencial a lo virtual, las personas docentes recibieron capacitación diaria para diseñar los cursos a través de la Comisión de Docencia, con el apoyo de Víctor Gutiérrez, coordinador del énfasis de Comunicación Audiovisual y Multimedial de la ECCC, así como la colaboración del Laboratorio Didáctico de Interactividad y Comunicación Audiovisual y Multimedial (ICAM). Como resultado de esta estrategia un 90% de los docentes se adaptaron fácilmente a las nuevas condiciones.

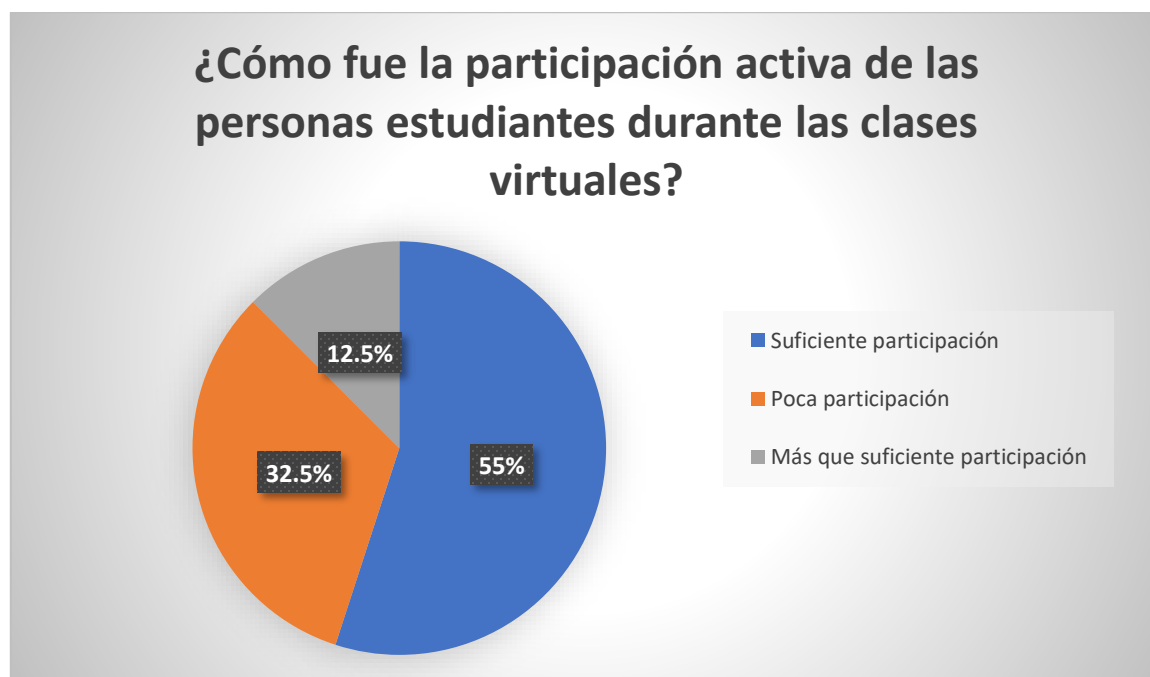
No obstante, la experiencia del teletrabajo no fue satisfactoria para todas las personas docentes. Algunas manifestaron poca disposición para aprender nuevas metodologías y cambiar a lo virtual; también resistencia para aplicar nuevas

herramientas digitales en los cursos que permitieran innovación y creatividad, aseveró Rodríguez.

Cursos virtuales innovadores, mayor participación activa

Cuando se consultó a las personas docentes sobre cómo fue la participación activa del estudiantado durante las clases virtuales, el 12,5% dijo que las personas estudiantes tuvieron una participación activa más que suficiente, el 55% indicó que hubo suficiente participación, mientras que el 32,5% restante señaló la poca participación activa del estudiantado (ver Figura 3). Este último porcentaje señala la importancia de fortalecer el teletrabajo en la docencia de la ECCC, que permita al personal docente impartir cursos virtuales prácticos, de contenido actual y con herramientas digitales innovadoras que mejoren la participación de las personas estudiantes durante las lecciones virtuales.

Figura 3. Participación activa del estudiantado durante las clases virtuales



Fuente: Elaboración propia.

Sobre este tema, las personas integrantes de la Comisión de Docencia y de los grupos focales que fueron entrevistadas, coincidieron sobre la necesidad de utilizar herramientas virtuales como Kahoot, Mentimeter, Jamboard entre otras, las cuales permiten flexibilidad para crear e innovar el diseño de los cursos con menos texto,

materiales atractivos y complementarios, sin sacrificar la calidad del contenido de los cursos. Consideran que debe existir un equilibrio entre lo participativo y lo teórico.

Por su parte, Arce y Rodríguez coincidieron en la necesidad de reconfigurar los cursos virtuales para captar más la atención de las personas estudiantes. En ese sentido, recomendaron diseñar cursos híbridos (presenciales y virtuales) con lecciones sincrónicas y asincrónicas, con grupos medianos, no muy extensos y con pausas; y utilizando recursos gráficos y lúdicos, lo que posibilitará nuevas formas de interacción continuas y naturales.

Finalmente, se consideró que una planificación adecuada permitirá monitoreos y evaluaciones constantes sobre la participación de las personas estudiantes y el interés que demuestran por los contenidos y la metodología de los cursos.

4.2.1. Personas docentes: experiencia positiva, pero aún hay aspectos de mejora

En este primer apartado, los resultados reflejan que la ECCC activó un protocolo de emergencia para la implementación del teletrabajo que incluyó capacitación en el uso de herramientas tecnológicas para el diseño de cursos virtuales, proveyó recursos técnicos y económicos, fortaleció el uso de la herramienta Campus Virtual y, en algunos casos, aportó apoyo emocional a las personas docentes y estudiantes. Esto permitió que una mayoría del personal docente asumiera el teletrabajo con actitud positiva y resiliencia, con disposición al cambio y comprometido con hacer lo necesario para que la transición de lo presencial a lo virtual fuera simple para todos. No obstante, se hace necesario reforzar el teletrabajo en la docencia rediseñando los cursos virtuales, fortaleciendo habilidades técnicas y blandas de las personas docentes y evaluando de manera constante los cursos; acciones que permitirán mayor aceptación e interés del estudiantado.

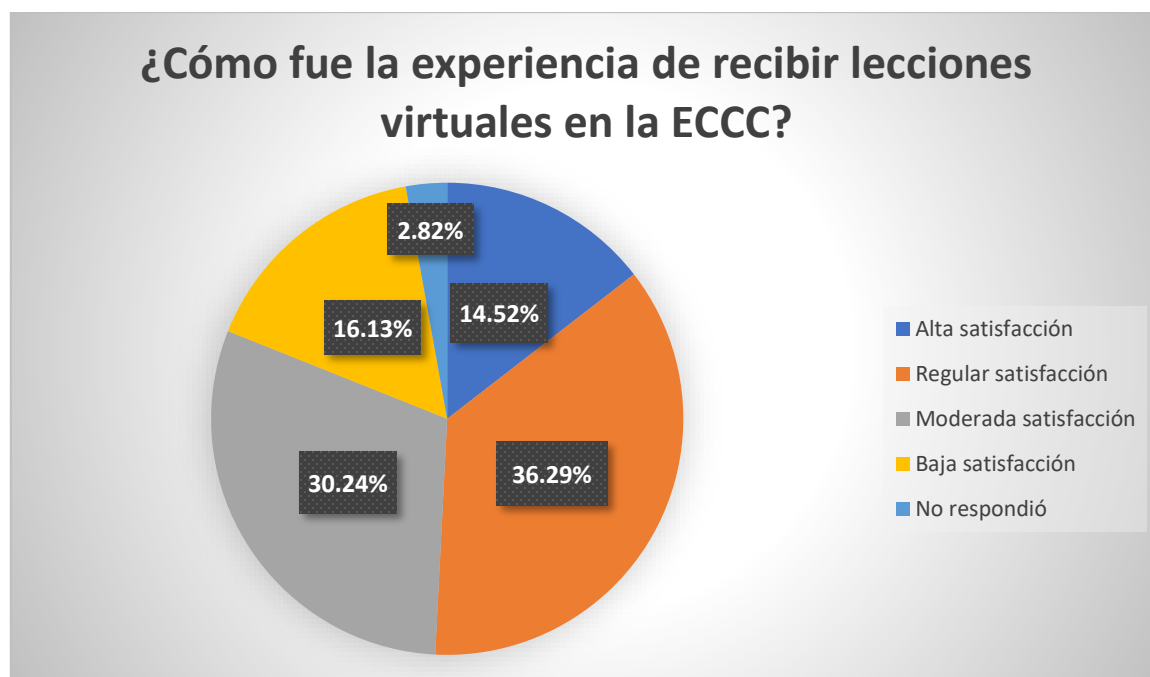
4.3. Hallazgos de las personas estudiantes

Aspectos positivos

En una encuesta que realizó la ECCC durante el segundo semestre del 2021, sobre la intención de matrícula para el curso lectivo 2022, cuando se les consultó a las personas estudiantes cómo fue la experiencia de recibir lecciones virtuales en la ECCC, un 14,52% dijo que su satisfacción fue alta, un 36,29% indicó que su

satisfacción fue regular; mientras que un 30,24% manifestó que fue moderada, en contraste con un 16,13% que expresó que su experiencia fue baja y el 2,82% restante no respondió (ver Figura 4).

Figura 4. Experiencia del estudiantado de recibir lecciones virtuales



Fuente: Elaboración propia.

Estos resultados se fundamentan en la misma encuesta, cuando se observa que la mayoría de las personas estudiantes manifestaron como principales razones para que la experiencia de recibir lecciones virtuales fuera positiva: mayor aprovechamiento del tiempo (disminución de desplazamientos al recinto universitario), reducción de gastos en transporte, alimentación y otros; lo cual redundó en beneficio para la salud mental. Otros factores positivos que señalaron las personas estudiantes son mayor acceso virtual para trámites o servicios universitarios, posibilidad de matricular más cursos y mejor seguimiento de las asignaciones.

En este sentido, personas estudiantes representantes ante la Comisión de Docencia y de Licenciatura en Comunicación Estratégica aseveraron que la experiencia fue positiva, a pesar de que los tomó de forma desprevenida. El acceso a internet, conectividad adecuada, diseño y contenido de los cursos apropiado; así como la

empatía y flexibilidad que mostraron las personas docentes con el estudiantado, permitió una transición de lo presencial a lo virtual moderada y aceptada por las personas estudiantes.

La oportunidad de recibir lecciones con invitados nacionales e internacionales de alto nivel, realizar actividades en grupo dinámicas, acceso a lecturas interesantes y cortas y contar con herramientas como Campus Virtual y Google Drive facilitaron el proceso de virtualidad, donde el compromiso del personal docente fue esencial.

Sobre el tema de salud mental y bienestar familiar, las personas estudiantes mencionaron que autogestionarse y tener mayor conciencia de los deberes les permitió un mejor balance entre lo académico y lo personal; lo que incidió en una reducción del estrés y la ansiedad. La virtualidad facilitó, además, la posibilidad de tener más tiempo con la familia y mejorar la alimentación.

Aspectos por mejorar

Aun cuando las personas estudiantes entrevistadas resaltaron varios aspectos positivos de recibir lecciones virtuales, también destacaron áreas de mejora para fortalecer el teletrabajo estudiantil. En este sentido, recalcaron la necesidad de robustecer las habilidades blandas y técnicas del personal docente, establecer canales de comunicación más convenientes para las personas estudiantes; diseñar cursos más dinámicos, prácticos, participativos y con herramientas lúdicas que generen interés en los contenidos. Aunque hubo esfuerzo y compromiso por parte del personal docente, fue evidente la falta de experiencia en teletrabajo por parte de algunas personas docentes.

Según las personas estudiantes consultadas, el nivel de aprendizaje virtual no fue igual al presencial, la falta de comunicación física con el personal docente incrementó la distracción y disminuyó la atención y concentración del estudiantado; se dio además un aumento significativo de la carga académica que perjudicó la productividad. En consecuencia, el aprendizaje de los cursos dependió, en parte, del esfuerzo e interés que pusieron las personas docentes y estudiantes, abriendo paso a dos extremos: cursos muy buenos o cursos muy malos, nunca intermedios. En temas personales, los hallazgos evidenciaron que en algunos casos se presentó un deterioro en la salud física y mental de las personas estudiantes (cansancio,

ansiedad, estrés) por causas familiares y entorno laboral. Esto generó un desbalance de las actividades académicas y la vida personal, pues no había experiencia en autogestión y lo que significa la responsabilidad y los deberes universitarios en este contexto.

4.3.1. Personas estudiantes: interés en nuevas formas de comunicación virtual

Si bien es cierto, el estudiantado no estaba preparado para recibir lecciones virtuales ni contaba con los equipos y recursos tecnológicos necesarios, en un contexto mundial de pandemia por Covid-19; debido a la resiliencia, actitud y compromiso de las personas estudiantes todos los cursos de la ECCC se impartieron virtualmente con aceptación moderada.

En este apartado también se evidenció el interés de las personas estudiantes de identificar nuevas formas de comunicación virtual, a través de cursos más dinámicos, de contenidos interesantes, actuales e innovadores; donde conviva lo teórico con lo gráfico, lo práctico con lo lúdico sin privar el aprendizaje.

Los hallazgos refieren además la importancia que plantea el estudiantado de identificar formas para conciliar estudio-trabajo-familia en beneficio de una mejor salud mental y emocional. Este equilibrio personal redundará en personas estudiantes más organizadas, asertivas y analíticas.

En resumen, los participantes destacaron la necesidad de que la ECCC ofrezca capacitación en habilidades blandas y técnicas, comunicación asertiva, autogestión de las responsabilidades y deberes; así como recomendaciones que les permita adaptarse a entornos diversos.

A continuación, se presenta una tabla con los resultados de las personas estudiantes sobre la experiencia de recibir lecciones virtuales, beneficios, dificultades y áreas de mejora, según las categorías y subcategorías que se establecieron en esta investigación.

Figura 5. Resumen de los hallazgos

Categorías	Subcategorías	Resultados
------------	---------------	------------

Experiencias del personal docente	Ambiente de trabajo	Espacio adecuado Se utilizó cualquier aposento de la casa con condiciones aptas A veces no era apropiado Cómodo y agradable Con ventilación natural
		Condiciones sociales Los espacios para teletrabajo se compartieron con los demás miembros de la familia (esposa, hijos) Se conciliaron los tiempos de cada uno para mayor armonía Se controló el ruido normal del hogar
		Estabilidad emocional Se establecieron rutinas de teletrabajo para mantener la paz interior Se realizaban cambios de lugar para teletrabajar para evitar la rutina Se decretaron descansos cada cierto tiempo para el relajamiento Levantarse y dar una vuelta por la casa cada cierto tiempo fue reconfortante
		Manejo del tiempo Se diseñó un cronograma de actividades Se dispuso de espacios lúdicos Se calendarizaron las actividades de lo más a los menos importante
		Concentración Cada cierto tiempo las actividades se variaban Se practicó algún deporte para la relajación
	Recursos técnicos	Equipo de cómputo Unos docentes contaban con una computadora adecuada para hacer teletrabajo Otros profesores (as) compraron equipos nuevos En otros casos, la ECCC proveyó equipos a las personas docentes que no podían adquirir uno apropiado
		Conectividad deseada Muchas de las personas docentes mejoraron su conectividad para dar lecciones virtuales
		Uso de apps La ECCC proveyó apps para impartir lecciones virtuales También capacitó a los docentes en su uso para diseñar los cursos
	Canales de comunicación	Características Se utilizaron zoom, whatsApp, correo electrónico, Campus virtual, google drive
		Funcionalidad Zoom para impartir lecciones y reuniones WhatsApp y correo electrónico para comunicación directa y personal Campus Virtual para descargar cronogramas, contenidos, lecturas, instrucciones, audios, videos y gráficos Google Drive para comunicación directa Redes sociales
Realimentación constante Se establecieron reuniones constantes entre los docentes para intercambiar experiencias Se consultaba a los estudiantes su opinión sobre el curso al final de cada lección		
Uso de herramientas	Capacitación en el uso de las herramientas La ECCC capacitó a los docentes de manera constante sobre el uso de herramientas para diseñar cursos virtuales	

		<p>Conocimiento Se evaluó el nivel de conocimiento de los docentes para impartir las capacitaciones Se impartieron capacitaciones según el nivel de conocimiento de las personas docentes</p>
		<p>Actualizaciones La ECCC suministró a los docentes las aplicaciones más actuales</p>
	Interacciones	<p>Comunicación asertiva Se puso en práctica la escucha activa entre los docentes Todas las comunicaciones se argumentaron Se analizó en entorno de los docentes para la comunicación Se adoptó el autoconocimiento Se utilizó el lenguaje no verbal</p>
		<p>Participación Todos los docentes participaron en las conversaciones para el plan de teletrabajo docente Las personas docentes se involucraron en los procesos de capacitación y formación Hubo buena interacción entre docentes y estudiantes por los canales establecidos</p>
		<p>Permanencia en clase A través de las lecciones virtuales los docentes lograron mantener una moderada audiencia estudiantil durante 2 horas del curso Las lecciones tenían pausas para descansar Los cursos se diseñaron con actividades prácticas y trabajo en equipo</p>
	Condición personal	<p>Actitud Positiva y de compromiso Flexible y de adaptación a otras metodologías Colaborativa y de comprensión Disposición al cambio</p>
		<p>Estado de ánimo Positivismo Temor a la incertidumbre Temor al cambio Aceptación Frustración</p>
		<p>Manejo de emociones Los docentes gestionaron emociones como el entusiasmo, la inspiración y la satisfacción También canalizaron adecuadamente emociones como la ansiedad, incomodidad, confusión, temor y frustración</p>
		<p>Manejo estrés La ECCC dio técnicas para gestionar el estrés Los docentes desarrollaron sus propias herramientas para canalizar el estrés adecuadamente</p>
		<p>Equilibrio trabajo-familia Los docentes desarrollaron acciones, según sus necesidades para lograr un equilibrio trabajo-familia, donde todos se sintieran cómodos Encontraron espacios de convergencia para lograr ese equilibrio</p>
Evaluación	<p>Resultados experiencia Los programas se ejecutaron según lo establecido</p>	

		<p>Todos los temas propuestos en el plan de estudio se impartieron</p> <p>La participación de los estudiantes en los cursos virtuales fue aceptable; pues no se pudo monitorear si los estudiantes prestaban atención, porque muchos mantenían las cámaras apagadas</p> <p>El rendimiento académico se mantuvo parecido al de las clases presenciales</p>
Necesidades del personal docente	Recursos	<p>Técnicos</p> <p>Mejores equipos</p> <p>Mejor conectividad y acceso a internet de alta velocidad</p> <p>Mejor iluminación</p>
		<p>Espaciales</p> <p>Espacios más adecuados para realizar teletrabajo, mayor privacidad</p>
		<p>Visuales</p> <p>Pantallas más amplias</p>
		<p>Herramientas gráficas</p> <p>Más variedad de <i>apps</i> para diseñar cursos más dinámicos y atractivos</p> <p>Capacitación en el uso de esas herramientas</p>
		<p>Emocionales</p> <p>Actividades lúdicas de esparcimiento</p> <p>Espacios sociales de esparcimiento para los docentes</p>
		<p>Comunicacionales</p> <p>Fortalecer los canales actuales</p> <p>Gestionar una comunicación más constante y directa</p>
	Circunstancias	<p>Estado de ánimo</p> <p>Contemplar acciones positivas para reforzar el estado de ánimo</p>
		<p>Condiciones del lugar</p> <p>Proveer espacios satélites para los docentes que deseen realizar teletrabajo fuera del hogar</p> <p>Estandarizar las condiciones necesarias de un lugar para realizar teletrabajo</p>
		<p>Situación sociocultural</p> <p>Analizar de manera constante la condición sociocultural de los docentes para canalizar situaciones difíciles</p> <p>Brindar apoyo cuando sea necesario</p>
	Limitaciones	<p>Equipo adecuado</p> <p>Algunos docentes no tienen equipo adecuado ni recursos para adquirir uno nuevo</p>
		<p>Conectividad segura y estable</p> <p>El tema de la conectividad no es solo económico sino del lugar donde se vive.</p> <p>En algunas regiones del país la conexión no es estable ni rápida</p>
		<p>Análisis psicosocial</p> <p>Los aspectos psicosociales deben ser una prioridad en la ECCC, para determinar las necesidades de los docentes</p>
		<p>Conocimiento de herramientas</p> <p>No todos los docentes tienen el mismo conocimiento y habilidades técnicas sobre herramientas tecnológicas virtuales</p> <p>Se debe establecer un programa de capacitación para evitar la obsolescencia</p>

		<p>Diseño de ppt virtuales atractivas Capacitar y actualizar a los docentes sobre el uso de herramientas para diseñar ppt virtuales actuales, sencillas y atractivas</p>
	Teletrabajo	<p>Tipo de modalidad Los docentes sugieren que los cursos deben ser híbridos (presenciales y virtuales) Clases sincrónicas y asincrónicas Grupos con 25 personas máximo Que la duración del curso (por día) sea de 2 horas como máximo</p>
		<p>Horario Se plantean horarios diurnos para los estudiantes regulares Para los estudiantes que trabajan se plantean cursos a partir de las 6:00 pm</p>
		<p>Tiempo de descanso Se recomienda que los descansos sean de 5 o 10 minutos por cada hora de lección</p>
Retos en procesos de liderazgo y supervisión	Características	<p>Competencias Liderar desde adentro Planificación estratégica Proactividad</p>
		<p>Comunicación asertiva Comunicación empática Comunicación honesta y directa Comunicación respetuosa</p>
		<p>Locución y lenguaje Manejo de la voz adecuado, uso de los tonos y control del volumen Manejo del lenguaje no oral Manejo del lenguaje no verbal</p>
		<p>Manejo emociones Identificar las emociones que no controla Definir palabras clave para controlar algunas emociones como el enojo, ira, temor Fortalecer las emociones positivas</p>
		<p>Actitud Establecer una actitud positiva a través del pensamiento empático</p>
	Condición	<p>Estabilidad Monitorear la estabilidad social, económica y emocional de los docentes</p>
		<p>Seguridad Capacitar a los docentes sobre técnicas del manejo de las emociones para mantener la seguridad en si mismo</p>
		<p>Confianza Fortalecer la confianza de los docentes con técnicas sobre autoliderazgo</p>
	Recursos	<p>Capacitación habilidades técnicas Reforzar las habilidades técnicas con los recursos humanos y técnicos de la ECCC</p>
		<p>Capacitación en habilidades blandas Establecer un programa de formación sobre habilidades blandas permanente. Utilizar los recursos profesionales para tal capacitación</p>

		<p>Disponibilidad Analizar la disponibilidad de recursos técnicos, profesionales y económicos que dispone la ECCC para la ejecución de los programas</p>
Objetivos y acciones de comunicación	Generales	<p>Alineados a la estrategia de la organización Desarrollar una estrategia de comunicación para fortalecer la implementación del teletrabajo docente en la ECCC de la UCR Proponer un plan de capacitación para fortalecer las habilidades blandas y técnicas de los docentes</p>
		<p>Medibles a mediano y largo plazo Resultados de la implementación de la estrategia de comunicación Resultados de la implementación del plan de capacitación Resultados de las acciones estratégicas de comunicación a corto y mediano plazo</p>
	Específicos	<p>Estratégicos Describir las experiencias del personal docente de la ECCC en el segundo semestre del 2020. Analizar las necesidades del personal docente de la ECCC con respecto a sus labores en teletrabajo. Identificar los retos de los procesos de liderazgo y supervisión del teletrabajo del personal docente de la ECCC. Proponer objetivos y acciones de comunicación integradas que faciliten el teletrabajo docente en la ECCC.</p>
		<p>Tácticos Aplicar una encuesta a estudiantes de satisfacción acerca de recibir lecciones virtuales. Realizar evaluaciones cortas a los estudiantes después de cada clase. Monitorear la participación de los estudiantes después de cada clase.</p>
		<p>Operativos Establecer lineamientos iguales para todos para ejecutar teletrabajo docente Transferir conocimiento para capacitar y desarrollar habilidades Crear una comunicación clara y concisa</p>
		<p>Alineados a las acciones de comunicación Formalizar metodologías para diseñar cursos virtuales Establecer procesos de autoliderazgo para los docentes Establecer un manual sobre los deberes y responsabilidades de hacer teletrabajo para estudiantes y docentes</p>
	Temporales	<p>Medibles a corto plazo Aplicación de encuesta a los docentes de satisfacción con el teletrabajo Grupos focales con los docentes para identificar sus necesidades laborales y emocionales</p>
		<p>Nivel de detalle Compromiso asumido Gestión de cambio</p>
		<p>Funcionales Cambio de actitud Actualización de metodologías</p>
		<p>Alineados a las acciones de comunicación Gestionar el autoliderazgo Fortalecer la reputación personal Gestionar cambios en el comportamiento para fortalecer las habilidades blandas</p>

	Acciones	Capacitación y formación habilidades blandas y técnicas Taller participativo sobre liderazgo y manejo de las emociones Taller sobre fortalecimiento de las habilidades blandas Taller para reforzar y actualizarse sobre técnicas virtuales para la docencia
		Material visual Videos Dibujos Material de lectura
		Uso de herramientas tecnológicas para las clases Zoom, Google Drive, Campus, Kahoot, Mentimeter, Jamboard
		Presentaciones virtuales efectivas Capacitación en el diseño de ppt atractivas y funcionales Mayor utilización de recursos gráficos y dibujos en las ppt
		Manejo del tiempo Gestionar el tiempo de los cursos para que las lecciones sean interesantes y entretenidas Analizar los patrones de comportamiento de los estudiantes para diseñar las lecciones según los comportamientos Establecer rutinas de trabajo en grupo con tiempo definido
		Manejo del tono Realizar prácticas grupales entre los docentes para analizar el tono de los cursos Identificar cuál es el tono de los estudiantes, a través de conversatorios regulares para adaptar los cursos
		Manejo de las emociones Gestionar técnicas de autoanálisis para canalizar adecuadamente emociones positivas como el entusiasmo, la inspiración y la satisfacción Gestionar técnicas de autoanálisis para canalizar adecuadamente emociones negativas como la ansiedad, incomodidad, confusión, temor y frustración

Fuente: Elaboración propia.

4.4. Conclusiones de los hallazgos: resultados positivos y necesidad de capacitación

El proceso de un teletrabajo docente efectivo viene de como interactúan los involucrados, en este caso personas docentes y estudiantes. Los resultados de estas interacciones permiten diseñar cursos virtuales atractivos, innovadores y contenidos de calidad.

En este sentido, los resultados de las experiencias del personal docente que hizo teletrabajo en la ECCC durante el segundo semestre del 2020, en la coyuntura de pandemia por Covid-19, demuestran que las personas docentes asumieron el teletrabajo con actitud positiva y resiliencia, disposición al cambio y comprometidas con hacer lo necesario para que la transición de lo presencial a lo virtual fuera simple para todos.

Sin embargo, se evidencia la necesidad de fortalecer el teletrabajo docente capacitando a las personas docentes sobre habilidades técnicas y blandas, diseño innovador y atractivo para cursos virtuales; así como realizar evaluaciones constantes de la efectividad de dichos cursos, acciones que permitirán mayor aceptación e interés del estudiantado.

Por su parte, las personas estudiantes demandan identificar nuevas formas de comunicación virtual, mediante las cuales haya interacciones con las personas docentes más fluidas, claras, participativas y dinámicas, mediante el diseño de cursos más ágiles, que tengan contenidos interesantes, actuales e innovadores; donde conviva lo teórico con lo práctico, lo gráfico y lo lúdico, pero sin que se sacrifique el aprendizaje.

Los hallazgos refieren además la importancia que plantean las personas estudiantes de identificar formas para conciliar estudio-trabajo-familia en beneficio de una mejor salud mental y emocional. Este equilibrio personal redundará en personas estudiantes más organizadas, asertivas y analíticas.

En resumen, los planteamientos descritos confirman la necesidad de diseñar una estrategia de comunicación que fortalezca la implementación del teletrabajo en la docencia, aportando herramientas y técnicas que contribuyan a fortalecer las habilidades blandas y técnicas y los procesos de liderazgo y supervisión del teletrabajo.

Capítulo 5. Estrategia de Comunicación

Luego de analizar los hallazgos principales de esta investigación, en el presente apartado se procede a cumplir con el objetivo general de este trabajo final de graduación, el cual consiste en “Diseñar una estrategia de comunicación para fortalecer la implementación del teletrabajo del personal docente de la ECCC de la UCR”.

Para elaborar la presente estrategia, se tomaron como insumos los principales hallazgos que arrojó la investigación, así como todo el estudio teórico realizado previamente, con el fin de establecer mediante la presente propuesta objetivos y acciones de comunicación integradas que faciliten el teletrabajo docente en la ECCC.

Propósito

La **estrategia de comunicación** como herramienta de planificación integra y sistematiza los objetivos generales de comunicación de una institución, las acciones y tácticas para lograrlos, los indicadores para medir su cumplimiento, y los instrumentos y plazos de ejecución. La estrategia apunta también la dirección hacia donde deben orientarse los esfuerzos para materializar los objetivos propuestos y reducir el margen de improvisación (Massoni, 2007).

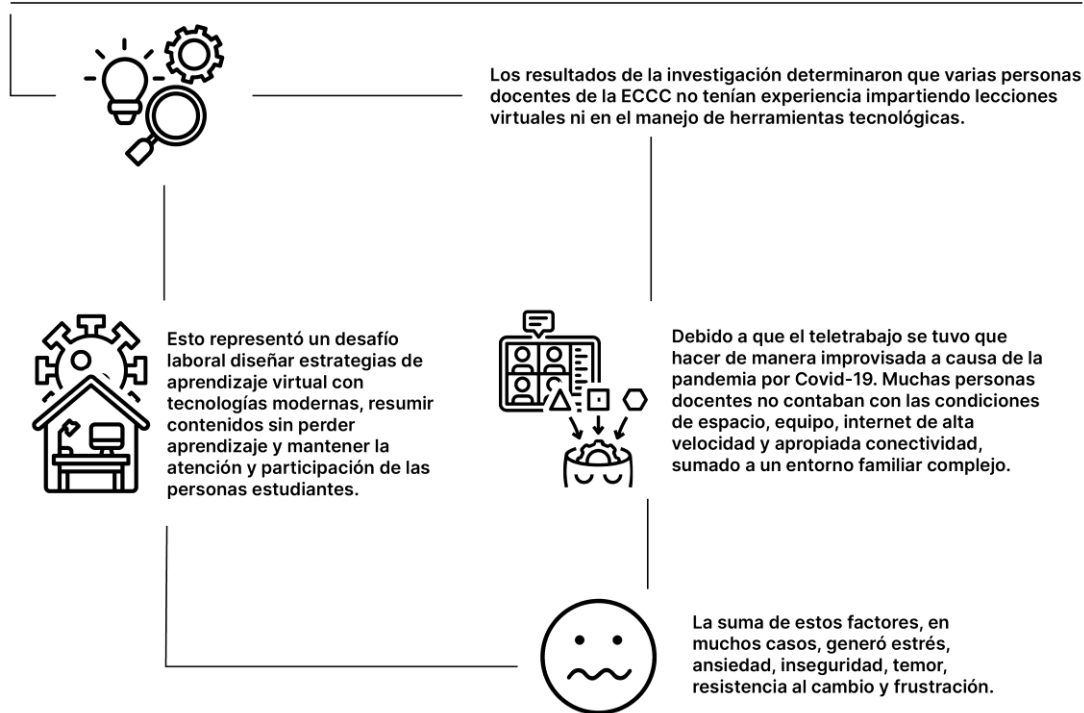
En este caso en particular, la estrategia propone objetivos y acciones estratégicos que facilitarán y fortalecerán el teletrabajo docente en la ECCC.

5.1. Diagnóstico

Como se menciona en el Capítulo 4. Análisis de resultados, la investigación determinó que varias personas docentes de la ECCC no tenían experiencia impartiendo lecciones virtuales ni en el manejo de herramientas tecnológicas; lo cual significó un desafío laboral diseñar estrategias de aprendizaje virtual modernas y sin perder la participación de las personas estudiantes, como se puede observar en la siguiente figura de Proceso de diagnóstico.

Figura 6: Diagnóstico

Proceso de diagnóstico



Fuente: Elaboración propia.

Por esta razón, esta estrategia propone un objetivo general y objetivos específicos con acciones estratégicas que solventen las habilidades y conocimientos requeridos, para realizar un teletrabajo docente efectivo en la ECCC en la etapa post pandemia.

5.1.2. Objetivo general de la estrategia

Diseñar herramientas de comunicación asertiva para fortalecer la implementación del teletrabajo del personal docente de la ECCC en la UCR.

5.1.3. Objetivos específicos estratégicos

Los objetivos específicos de una estrategia de comunicación deben estar alineados al objetivo general, que en este caso es diseñar una estrategia de comunicación para fortalecer la implementación del teletrabajo del personal docente de la ECCC. Deben ser coherentes con el objetivo general, son lineamientos que se propone alcanzar una institución o una empresa a mediano o largo plazo, resultado de seguir

una determinada estrategia acorde con su situación presente. Permiten orientar la actuación y toma de decisiones en la institución y deben vincularse de manera lógica con el objetivo general (Silvela, 2017).

Su definición es clara, precisa y comprensible y expresa los retos más importantes, que permitan a la institución orientarse hacia su objetivo primordial.

Los objetivos estratégicos son específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales; pueden ser cuantitativos o cualitativos.

Conceptos como la imagen y la reputación son relevantes en un análisis cualitativo. La imagen es lo que los usuarios piensan sobre una institución o empresa ella cuando escuchan su nombre; mientras que la reputación es cómo los usuarios perciben esa institución con el tiempo (Nieves, 2006).

Para este caso, se utilizarán los objetivos cualitativos que permiten consolidar características como imagen y reputación que refuerzan el teletrabajo.

Primer objetivo específico

Robustecer la experiencia de teletrabajo del personal docente en la ECCC con el fin de fortalecer la calidad de los cursos y promover la adopción del teletrabajo como una opción viable y efectiva.

Acciones

- Realizar un FODA para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las personas docentes en el teletrabajo.
- A partir de los resultados del FODA, la ECCC diseñará un plan de capacitación que incluya los siguientes aspectos: aprender sobre nuevas técnicas y metodologías para diseñar cursos virtuales más didácticos y atractivos, usar herramientas pedagógicas novedosas para generar innovación docente y lograr un aprendizaje más interactivo, y capacitación sobre estrategias de mediación metodológica virtual, con el apoyo del Programa de Educación Continua de la ECCC.
- Reforzar la estructura tecnológica y proveer herramientas innovadoras al personal docente que faciliten el teletrabajo, con el apoyo del énfasis Audiovisual y Multimedial de la ECCC y el Laboratorio Didáctico de Interactividad y Comunicación Audiovisual y Multimedial (ICAM).

- Realizar una encuesta o grupo focal con las personas docentes para identificar los cursos, que, por sus características pueden ser presenciales, virtuales o híbridos. También para reconocer la modalidad de curso más atractiva y funcional.
- Con la asesoría del énfasis Audiovisual y Multimedial de la ECCC, fortalecer las condiciones de espacio, ergonomía, equipo y conectividad del personal docente para impartir mejores lecciones virtuales.
- Diseñar un taller para fortalecer el área personal de las personas docentes: habilidades blandas, actitud positiva, manejo del tiempo y límites, bienestar personal (balance trabajo-familia), manejo de las emociones y comunicación intuitiva y empática, con la colaboración del Programa de Educación Continua de la ECCC.
- Diseñar una política que norme claramente el teletrabajo, se establezcan derechos, obligaciones y responsabilidades de las personas docentes y estudiantes; y donde se especifique que la propuesta técnica de lineamientos a seguir puede cambiar en cualquier momento, según las condiciones actuales. El aporte de la Comisión de Docencia y la Asesoría Jurídica será vital en este apartado.

Segundo objetivo específico

Fortalecer los procesos de liderazgo y supervisión del personal docente para convertir la virtualidad en una herramienta aliada y poderosa para la formación de profesionales con pensamiento innovador.

Acciones

- Fomentar espacios con personas estudiantes para generar realimentación sobre comportamientos y formas de impartir lecciones que se podrían cambiar por métodos más inclusivos, participativos y lúdicos.
- Crear una comunidad docente virtual, en un entorno colaborativo, mediante el cual se intercambien experiencias sobre contenidos, enfoques, metodologías, aceptación, interés, áreas de mejora y participación de las personas estudiantes durante las lecciones, para mejorar la educación virtual.

- Propiciar que las personas docentes diseñen procesos individuales de seguimiento y autoevaluación, pues el comportamiento humano en la virtualidad cambia constantemente y requiere que los cursos y la forma de impartir lecciones evolucione también.
- Identificar las realidades emocionales del personal docente para hacerlas parte del proceso de autoliderazgo, a través de sesiones grupales en un ambiente relajado y distendido, que mejoren la concentración, atención y toma de decisiones de las personas docentes.
- Propiciar el liderazgo creativo, por medio de sesiones grupales en las cuales las personas docentes podrán identificar herramientas que facilitan la vinculación del estudiantado con su proceso de aprendizaje y dimensión vocacional.
- Realizar un taller para formar al personal docente sobre características y competencias de un líder docente para crear comunicación virtual empática. El apoyo de las personas docentes especialistas en este tema de la ECCC será relevante. Para la realización de dicho taller, se sugiere utilizar como uno de los insumos la siguiente tabla:

Tabla 5. Competencias de un líder

Competencia	Características
Adaptabilidad	Capacidad para permanecer eficaz dentro de un medio cambiante, así como a la hora de enfrentarse con nuevas tareas, retos y personas.
Análisis de problemas	Eficacia para identificar un problema y los datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y las posibles causas.
Asunción de riesgos	Capacidad para emprender acciones de forma deliberada con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importantes.
Automotivación	Se traduce en la importancia de trabajar por satisfacción personal. Necesidad alta de alcanzar un objetivo con éxito.
Atención al público involucrado	Detectar las expectativas de los interesados, asumiendo compromiso en la identificación de cualquier problema y proporcionar las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades.
Control	Capacidad para tomar decisiones que aseguren el control sobre métodos, personas y situaciones.
Capacidad crítica	Habilidad para la evaluación de datos y líneas de acción para conseguir tomar decisiones lógicas de forma imparcial y razonada.

Creatividad	Capacidad para proponer soluciones imaginativas y originales. Innovación e identificación de alternativas contrapuestas a los métodos y enfoques tradicionales.
Comunicación verbal y no verbal persuasiva	Capacidad para expresarse claramente y de forma convincente con el fin de que la otra persona asuma nuestros argumentos como propios.
Comunicación escrita	Capacidad para redactar las ideas de forma gramaticalmente correcta, de manera que sean entendidas sin que exista un conocimiento previo de lo que se está leyendo.
Compromiso	Crear en el propio trabajo o rol y su valor dentro de la institución, lo cual se traduce en un esfuerzo extra aunque no siempre en beneficio propio.
Delegación	Distribución eficaz de la toma de decisiones y responsabilidades hacia el colaborador más adecuado.
Desarrollo de colaboradores	Potenciar las habilidades de los colaboradores mediante la realización de actividades (actuales y futuras).
Decisión	Agudeza para establecer una línea de acción adecuada en la resolución de problemas, implicarse o tomar parte en un asunto concreto o tarea personal.

Fuente: Elaboración propia con base en las propuestas de Campos y Gallegos (2013).

Tercer objetivo específico

Fomentar una comunicación virtual efectiva entre personas estudiantes, docentes y administrativas para ofrecer cursos que se adapten a las necesidades de la población estudiantil en el contexto del teletrabajo docente.

Acciones

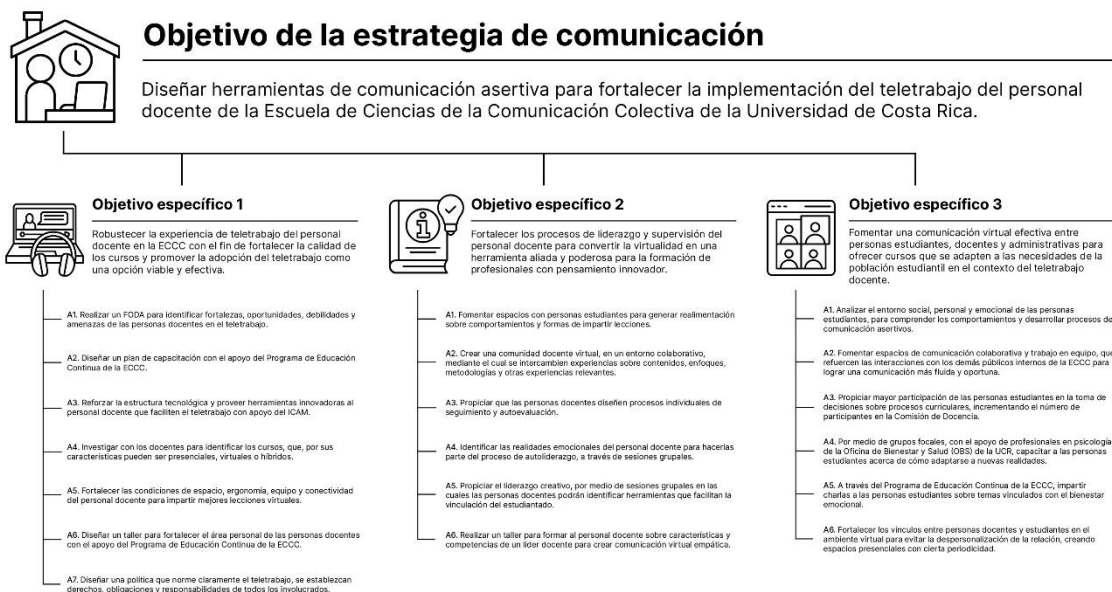
- Analizar el entorno social, personal y emocional de las personas estudiantes, para comprender los comportamientos y desarrollar procesos de comunicación asertivos y eficaces, por medio de una encuesta cualitativa.
- Fomentar espacios de comunicación colaborativa y trabajo en equipo (realimentación), que refuercen las interacciones con los demás públicos internos de la ECCC (personas docentes y administrativos) para lograr una comunicación más fluida y oportuna.
- Propiciar mayor participación de las personas estudiantes en la toma de decisiones sobre procesos curriculares, incrementando el número de participantes en la Comisión de Docencia.
- Por medio de grupos focales, con el apoyo de profesionales en psicología de la Oficina de Bienestar y Salud (OBS) de la UCR, capacitar a las personas estudiantes acerca de cómo adaptarse a nuevas realidades (menos ingresos,

cambio de domicilio, situaciones familiares críticas). Estas circunstancias inciden en como fluye la comunicación de las personas estudiantes.

- A través del Programa de Educación Continua de la ECCC, impartir charlas a las personas estudiantes sobre temas como: manejo de las emociones, ética, uso del lenguaje inclusivo, gestión del tiempo, buenos hábitos de estudio, responsabilidades y derechos, madurez emocional, trabajo en equipo efectivo, reglas de las lecciones virtuales, roles de las personas docentes y estudiantes, autoaprendizaje y mejores interrelaciones entre grupos.
- Fortalecer los vínculos entre personas docentes y estudiantes en el ambiente virtual para evitar la despersonalización de la relación, creando espacios presenciales con cierta periodicidad.

En la siguiente figura se muestra las principales acciones que se deben ejecutar para fortalecer la comunicación estratégica entre personas docentes y estudiantes.

Figura 7. Acciones principales de la estrategia



5.1.4. Públicos meta

Son las personas que están involucradas en un proceso de cambio o de fortalecimiento de una institución que se impactan directamente con las acciones de la estrategia de comunicación.

Para efectos de esta estrategia de comunicación, los públicos objetivo se dividieron de la siguiente manera:

- Todas las personas docentes en propiedad e interinas de la ECCC.
- Todo el estudiantado de bachillerato y licenciatura de la ECCC.
- Personal administrativo de la ECCC.

5.1.5. Mensajes clave

Como parte de la Estrategia de Comunicación se recomienda desarrollar mensajes clave que estén alineados con los objetivos estratégicos de comunicación de la ECCC y que se deseen posicionar entre sus públicos meta.

Estos mensajes deberán ser frases cortas, sencillas y objetivas que reflejen información importante sobre un tema en particular de una institución. Para su redacción se toman en cuenta criterios tales como atributos de reputación e imagen de la institución, objetivos estratégicos, percepción de los públicos de interés y

análisis del entorno general. Los mensajes clave buscan permanecer a lo largo del tiempo (Fernández, 2021).

Los mensajes clave se emplean de manera continua dentro de todas y cada una de las comunicaciones de una institución: declaraciones, mensajes institucionales, informes, comunicados de prensa, redes sociales, conferencias, charlas; e incluso, durante conversaciones con distintas audiencias.

Para el caso de la ECCC, se sugiere que la definición de mensajes clave se realice con todos los públicos interesados mediante sesiones de lluvia de ideas. Lo anterior permitirá que los involucrados en este proceso de comunicación recuerden los mensajes clave, los cuales deberán ser idealmente de una sola frase y un máximo de cuatro, que se utilicen indistintamente en cualquier comunicación.

5.1.6. Canales de comunicación

Los canales de comunicación son fundamentales dentro del proceso de comunicación. Cuando un emisor envía información a un receptor, intervienen varios elementos para que este proceso sea óptimo. Este público puede ser individual o colectivo.

De acuerdo con (Fernández, 2021), el contexto, el ruido, el mensaje, el código y el canal son los elementos que participan junto al emisor y al receptor. Existen los siguientes tipos de canales:

- **Canales personales:** permiten una comunicación más directa entre el emisor y el receptor y mayor interacción durante el proceso.
- **Canales impersonales:** se dirigen a un gran número de receptores, los mensajes no suelen ser personalizados.
- **Canal unidireccional:** el *boom* de las nuevas tecnologías y la aparición de internet, son canales mediante los cuales se emiten mensajes a una gran audiencia. Generalmente tienen un carácter unidireccional porque los mensajes no son personalizados y no hay una respuesta directa por parte del público hacia el emisor.
- **Canal bidireccional:** cuando el canal permite una interacción constante y directa entre emisor y receptor (Fernández, 2021).

Algunos tipos de canales de comunicación son: teléfono, sistema de mensajería WhatsApp, correo electrónico institucional, mensajes de texto, chats internos, conversación uno a uno, entrevista, intranet y comunicación verbal informal en oficinas o espacios de trabajo, así como las redes sociales.

También están los canales masivos como mensajes de texto para mercadeo, redes sociales institucionales, sitio web, blogs, podcast, publicidad en línea e impresa, televisión, radio, prensa, noticiarios digitales, sitios web de noticias, eventos, lluvia de ideas, charlas, grupos focales, entrevistas grupales, encuestas, activaciones, vallas publicitarias y otros (Fernández, 2021).

Para esta Estrategia de Comunicación, tomando en cuenta las características específicas de la ECCC y sus diversos públicos se recomienda utilizar encuestas, grupos focales, sesiones para lluvia de ideas, entrevistas, talleres, charlas y sesiones para intercambio de experiencias.

5.1.7. Evaluación y seguimiento

Para concluir con la Estrategia de Comunicación es fundamental definir los indicadores de evaluación de las acciones y resultados propuestos. En este caso, como la estrategia se realizó con base en objetivos cualitativos, se propone utilizar Indicadores Clave de Rendimiento (KPI's por sus siglas en inglés), valores que permiten evaluar comportamientos subjetivos de los públicos involucrados y medir las acciones y resultados de los objetivos específicos planteados.

Estos indicadores están muy enfocados en medir objetivos cualitativos como imagen, prestigio y reputación de una institución a través de los servicios que se brinde a los usuarios. Deben ser concretos, medibles, asequibles y relevantes (Delpueche, 2023).

Objetivos cualitativos

Se distinguen porque el rendimiento de resultados es a mediano y largo plazo. Son valores intangibles que se perciben a través de las emociones y los sentimientos. Por ejemplo: imagen, calidad, nivel de satisfacción, reputación, actualización y formación, relaciones colaborativas, comunicación asertiva, manejo de conflictos y uso de herramientas técnicas (Delpueche, 2023).

Indicadores para medir objetivos cualitativos

Estos KPI's son valores que representan el comportamiento y la productividad de ciertas acciones, miden el grado de cumplimiento de los objetivos definidos por medio del nivel de satisfacción que los usuarios manifiesten. Algunos de estos indicadores son:

- **CSAT (Customer Satisfaction Score):** Es la puntuación de satisfacción del cliente, es una métrica de la experiencia del cliente que mide la felicidad con un producto, servicio o interacción a corto plazo. Se realiza por medio de una encuesta de satisfacción.
- **NPS (Net Promoter Score):** Índice de recomendación para un periodo de mediano o largo plazo. Es una herramienta que se utiliza para medir la satisfacción del cliente con una sola pregunta y se informa con un número que va de -100 a +100. Evalúa el grado en que una persona recomienda a amigos, familiares o colegas un servicio o producto.
- **CES (Customer Effort Score):** Métrica de la experiencia del cliente que mide la facilidad con la que los usuarios pueden utilizar un servicio, producto, resolver un problema de asistencia y la lealtad a un servicio o marca. Para medirlo se realiza una encuesta y se calcula el porcentaje de respuestas que va de 5 a 7, en una escala donde 1 es muy difícil y 7 muy fácil. A mayor puntuación, mejores resultados.
- **SERVQUAL:** Mide la calidad y el servicio respecto a las expectativas del usuario. Se realiza una encuesta con dos escalas para medir la calidad del servicio, la primera con preguntas de expectativa y la segunda con interrogantes de percepción.
- **Realimentación:** Este proceso se realiza mediante reuniones donde las personas docentes y estudiantes trabajan conjuntamente para mejorar las competencias de ambos; al considerar lo que saben, lo que hacen y la manera cómo actúan en su formación. Mide comentarios, recomendaciones, sugerencias e incomodidades de los usuarios que se dan a través de canales internos. (Delpueche, 2023).

Para esta Estrategia de Comunicación, cuya ejecución es de un año, se sugiere utilizar los indicadores mencionados, pues cumplen con las necesidades de evaluación de las acciones propuestas.

Para una mayor comprensión, se adjunta la siguiente figura con objetivos, acciones, KPI's, responsables y tiempo de implementación.

Figura 8. Cronograma de actividades y recursos necesarios

Cronograma de actividades y recursos necesarios

Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--------	--------	--------

Objetivo específico 1

Acciones específicas: siete.
KPIs: CSAT, NPS, CES, Servqual y realimentación.
Recursos y responsables: Programa de Educación Continua de la ECCC, Comisión de Docencia de la ECCC, Área Multimedia de la ECCC, Laboratorio Didáctico de Interactividad y Comunicación Audiovisual y Multimedial (ICAM), Oficina de Bienestar y Salud (OBS) y Oficina Jurídica (OJ).

Objetivo específico 2

Acciones específicas: seis.
KPIs: CSAT, NPS, CES, Servqual y realimentación.
Recursos y responsables: Programa de Educación Continua de la ECCC, Comisión de Docencia de la ECCC, docentes con especialidades en competencias y características de los líderes y Oficina de Bienestar y Salud (OBS)

Objetivo específico 3

Acciones específicas: seis.
KPIs: CSAT, NPS, CES, Servqual y realimentación.
Recursos y responsables: Programa de Educación Continua de la ECCC, Comisión de Docencia de la ECCC, representaciones estudiantiles ante la Comisión de Docencia de la ECCC, Jefatura administrativa de la ECCC, y Oficina de Bienestar y Salud (OBS)

5.1.8. Recursos necesarios para ejecutar la Estrategia de Comunicación

Tomando en cuenta que la UCR y la ECCC tienen recursos profesionales, técnicos y materiales disponibles para apoyar esta estrategia, y considerando que el Gobierno de la República estableció un recorte al presupuesto de la educación pública en Costa Rica, se recomienda que la presente Estrategia de Comunicación se ejecute con los recursos propios de la ECCC y la UCR para no incurrir en gastos adicionales.

Dichos recursos están definidos en la Figura No.8 y son los siguientes: Programa de Educación Continua de la ECCC, Comisión de Docencia de la ECCC, personas estudiantes representantes ante la Comisión de Docencia de la ECCC, énfasis de Comunicación Audiovisual y Multimedial de la ECCC, Laboratorio Didáctico de

Interactividad y Comunicación Audiovisual y Multimedial (ICAM), Oficina de Bienestar y Salud (OBS) de la UCR, Asesoría Jurídica de la UCR, personas docentes con especialidades en competencias y características de los líderes, Jefe (a) Administrativo de la ECCC.

5.2. Conclusiones finales

Con la pandemia por Covid-19, que inició en marzo del 2020, las universidades y centros educativos del mundo iniciaron cambios para evitar la paralización del proceso educativo y dar inicio o aumentar el teletrabajo docente. Sin duda, más que un reto fue una oportunidad para reinventarse y adquirir nuevos conocimientos y aprendizajes en la virtualidad, que permiten formar profesionales con un pensamiento más crítico y analítico, con habilidades blandas y competencias más desarrolladas y, sobre todo, con una actitud positiva a la adaptación y al cambio.

La ECCC de la UCR demostró que una mayoría del personal docente asumió el teletrabajo con actitud positiva y resiliencia, con disposición al cambio y comprometidos genuinamente con hacer lo necesario para fortalecer el contenido de los cursos, mediante el uso de herramientas virtuales atractivas e innovadoras.

A pesar del esfuerzo y resiliencia de las personas docentes, en esta investigación se evidenció la necesidad de fortalecer el teletrabajo, a través de la capacitación docente sobre habilidades técnicas y blandas, así como el diseño innovador de cursos virtuales.

Aunque las personas que realizaron teletrabajo administrativo y administrativo docente demostraron compromiso y disposición para realizar la tarea, se reflejó la necesidad de capacitar a estas personas en temas como: utilización de herramientas digitales para agilizar procesos administrativos, técnicas de comunicación estratégica para informar sobre estos procesos, elaboración de contenidos asertivos para comunicados generales de la ECCC entre otros.

Por su parte, las personas estudiantes demandaron fortalecer la comunicación virtual para que las interacciones con el personal docente puedan ser más fluidas, claras, honestas, participativas y dinámicas. El estudiantado demanda un diseño de cursos más ágiles, que tengan contenidos interesantes, actuales e innovadores sin

sacrificar el aprendizaje, lo cual permitirá que el proceso de comunicación asertiva por parte de las personas docentes con el estudiantado fluya mejor.

Para realizar este TFG la ECCC me proporcionó recursos técnicos, de contenido y profesionales de calidad que permitieron desarrollar una investigación robusta y sólida con resultados relevantes para fortalecer la comunicación en la ECCC.

Sin embargo, en el plano personal elaborar la investigación fue todo un reto, pues después de más de 35 años de haberme graduado, no contaba con herramientas modernas de investigación ni con el conocimiento para estructurar un TFG. Recibir un curso de un semestre sobre investigación en la licenciatura de Comunicación Estratégica fue útil, pero no es suficiente tiempo para ahondar en temas relevantes como: diseño de objetivos, metodología, diagnóstico y otros que faciliten el proceso de redacción del TFG.

Esta Estrategia de Comunicación es un insumo para fortalecer la implementación del teletrabajo en la docencia de la ECCC, que aporta herramientas y técnicas de comunicación efectiva que contribuyen a fortalecer las habilidades blandas y técnicas, los procesos de liderazgo y la supervisión del teletrabajo.

Sin duda, la ECCC de la UCR cuenta con todos los recursos profesionales, técnicos, materiales y de apoyo emocional para desarrollar un teletrabajo docente de calidad internacional que cumpla con las necesidades y expectativas de las personas estudiantes y del mercado laboral actual; pero para lograrlo, requiere seguir trabajando bajo un enfoque de mejora continua, para lo cual los resultados de este Trabajo Final de Graduación constituyen un insumo de mucha utilidad con el fin de continuar avanzando en esa vía.

5.3. Recomendaciones

A lo largo de esta investigación y después de diseñar la Estrategia de Comunicación para fortalecer la implementación del teletrabajo en la docencia en la ECCC se adjuntan una serie de recomendaciones para que las acciones establecidas se ejecuten con mayor eficacia.

Sobre los cursos y elaboración de TFG

- Para impartir lecciones virtuales, es necesario contar con un espacio iluminado, relajado, con ventilación natural, silla ergonómica, conectividad adecuada y vestirse con ropa casual-cómoda.
- Antes de iniciar las lecciones, es necesario revisar que el equipo, presentaciones, vídeos, interacciones y otras herramientas funcionan perfectamente. Esta práctica previene el estrés y la ansiedad.
- Los cursos virtuales deben tener un componente práctico de por lo menos un 60%, lo cual permitirá mantener la atención e incrementar la participación de las personas estudiantes. Se recomienda analizar el contexto del curso para aprovechar al máximo la virtualidad.
- El tiempo de las lecciones virtuales debe oscilar entre una y dos horas como máximo con una pausa de 10 minutos entre cada hora. Los contenidos deben sintetizarse sin sacrificar el aprendizaje.
- Algunos cursos pueden ser híbridos (clases presenciales y virtuales), según las características de cada propuesta académica y metodológica.
- Se recomienda adecuar la evaluación y revisar constantemente el contenido de los cursos a través de realimentación con el estudiantado y otras personas docentes.
- Se sugiere actualizar la normativa del teletrabajo docente en la ECCC para que los colaboradores conozcan claramente sus derechos y obligaciones.
- Es recomendable elaborar una propuesta técnica o política (no reglamento) de lineamientos a seguir, que se podrían modificar en cualquier momento según la situación.
- Se sugiere establecer requisitos obligatorios para llevar la licenciatura y otros cursos que son 100% virtuales tales como: acceso a una computadora con buen internet y conectividad estable, tener cámara y micrófono adecuados y utilizarlos siempre durante las lecciones, participar por lo menos una vez durante las clases y no faltar a lecciones excepto por las razones contempladas en el Reglamento de Régimen Académico Estudiantil de la Universidad de Costa Rica.

- Sería deseable que las personas docentes evalúen si los contenidos de los cursos que ponen en el Campus Virtual son consultados por los estudiantes, esto podría sumar un porcentaje a la nota final del curso.
- Se recomienda que la ECCC pueda compartir tecnologías y herramientas que utilizan otras escuelas de comunicación internacionales, como insumos para el futuro laboral de las personas estudiantes.
- Se sugiere que los estudiantes de licenciatura reciban cursos de investigación y estructura para TFG, tesis y proyectos de graduación más prácticos; en los cuales se analicen casos de éxito que permitan fortalecer el conocimiento y brindar herramientas funcionales de desarrollo.
- En el tema de comunicación estratégica, sería recomendable incluir más cursos sobre este tema para analizar los diferentes modelos de estrategias que se pueden desarrollar, según sean las necesidades y el momento de comunicación de una universidad, institución o empresa.

Sobre las personas docentes

- Se recomienda capacitar al personal docente de la ECCC en estrategias de mediación metodológica virtual.
- Es deseable que se pueda formar a las personas docentes de la ECCC sobre organización y planificación del tiempo y balance de la carga docente.
- Se sugiere que se pueda capacitar a las nuevas personas docentes sobre diseño de cursos, forma de dar lecciones virtuales y la diferencia de impartir lecciones presenciales y virtuales. El objetivo es poder integrar a la nueva persona docente a los lineamientos de virtualidad en la ECCC.
- Se recomienda al personal docente que pueda establecer rutinas de teletrabajo, separar lo familiar de lo laboral a través de convergencias familiares.
- Es deseable que la ECCC pueda potenciar la actitud positiva y aplicar la comunicación empática e intuitiva con las personas estudiantes.
- Se sugiere aprovechar la interconectividad de la virtualidad para invitar expositores internacionales de alto nivel.

- Una propuesta deseable es que se puedan digitalizar algunos procesos administrativos en la ECCC para que el teletrabajo docente sea más fluido.
- Se aconseja virtualizar una mayoría de las reuniones de comisiones y departamentos para aprovechar más el tiempo. Sin embargo, se recomienda mantener al menos un 20 por ciento de presencialidad para fortalecer los vínculos sociales y la salud mental de las personas docentes.
- Se recomienda evaluar de manera constante los cursos virtuales para identificar necesidades de las personas estudiantes y hacer los cambios requeridos. Es importante que se pueda revisar la estructura y las herramientas de los cursos.
- Se sugiere evaluar la experiencia del teletrabajo docente y administrativo docente (son funciones distintas) para identificar las necesidades de las personas estudiantes y del personal docente.
- Es recomendable fortalecer las auditorías de los cursos para garantizar que funcionan, son interesantes y aportan valor agregado a las personas estudiantes.
- Se aconseja diseñar cursos y licenciaturas virtuales internacionales.
- Con el propósito de que el personal administrativo y docente administrativo realicen un trabajo funcional y acorde a las necesidades de las personas docentes y estudiantes, se sugiere capacitar sobre los siguientes temas: manejo adecuado de herramientas virtuales de comunicación para atender solicitudes y procesos administrativos; manejo de habilidades blandas para atención al público; optimización del tiempo; diseño de políticas internas para atender casos sensibles que impacten el quehacer diario de la ECCC; trabajo en equipo y establecimiento de reglas claras sobre funciones, responsabilidades y obligaciones.

Sobre las personas estudiantes

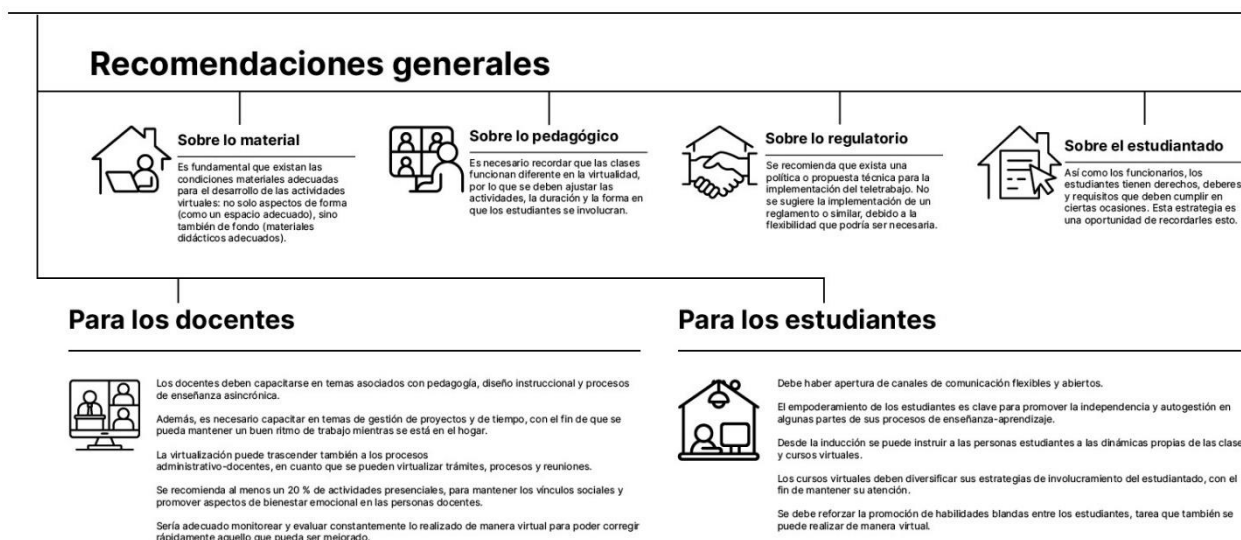
- Se recomienda definir y establecer canales de comunicación con las personas estudiantes abiertos, flexibles y honestos.

- Es deseable fomentar la autogestión e independencia de las personas estudiantes para que sean más autónomas y responsables en sus entornos personales y laborales.
- Se sugiere formar a las personas estudiantes de primer ingreso sobre la dinámica de los cursos virtuales, presenciales o híbridos, y definir cuáles son las reglas y roles de las personas estudiantes y docentes.
- Se recomienda impartir charlas a las personas estudiantes sobre temas como: ética profesional, uso del lenguaje inclusivo, gestión del tiempo, hábitos de estudio, responsabilidades y derechos, madurez emocional y trabajo en equipo.
- Es deseable propiciar más flexibilidad en las personas docentes para la atención del estudiantado y mayor realimentación.
- Se sugiere diversificar los recursos que se utilizan en las lecciones virtuales (invitados, videos, dinámicas grupales, análisis de lecturas cortas, actividades lúdicas).
- Es recomendable definir metodologías de evaluación de desempeño para las personas docentes en el uso de herramientas virtuales.
- Se sugiere fomentar que las personas docentes utilicen las mismas herramientas virtuales para que la dinámica de los cursos sea más sencilla.

En la siguiente figura las principales recomendaciones de la estrategia de comunicación:

Figura 9. Recomendaciones

Recomendaciones



El presente Trabajo Final de Graduación ha demostrado que si bien la experiencia de teletrabajo docente en la ECCC fue -en términos generales- positiva durante la pandemia por Covid-19, debido a la trayectoria en virtualidad que ya la unidad académica tenía, así como a la disponibilidad de una mayoría del personal docente para adaptarse al cambio, luego de superar la pandemia se plantea el reto de seguir trabajando en un proceso de mejora continua para ofrecer cursos virtuales, ya no como el resultado ante una situación "de emergencia" sino como una opción de calidad para el mediano y largo plazo.

Con ese fin, los resultados de la presente investigación ofrecen una serie de insumos valiosos para ejecutar una "Estrategia de Comunicación" en la ECCC, que permita coadyuvar en ese proceso de capacitación relacionado con el teletrabajo docente y de mejora constante para definir cuáles son las condiciones idóneas para ofertar educación virtual en la ECCC.

5.4. Referencias

- Ardila, C. (2015). *Análisis de impacto del teletrabajo en los resultados de gestión de las organizaciones: Estudio de caso en un área de una organización financiera en Bogotá* (Tesis de Maestría). Universidad Militar Nueva Granada, Colombia.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14011/TESIS%20TELETRABAJO%2021-05-2015.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Banco Interamericano de Desarrollo – BID. (2020). El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe.
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/El-futuro-del-trabajo-en-America-Latina-y-el-Caribe-Como-puede-la-tecnologia-facilitar-la-recuperacion-del-empleo-tras-el-COVID-19-Version-para-imprimir.pdf>
- Caamaño, E. (2010). El teletrabajo como una alternativa para promover y facilitar la conciliación de responsabilidades laborales y familiares. *Revista de Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso*, (35), 79-105.
https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-68512010000200003
- Campos, D. y Gallegos, C. (2013). Teletrabajo: medio ambiente, economía y calidad de vida. *Club de Investigación Tecnológica*.
<https://www.clubdeinvestigacion.com/informes/44-teletrabajo-medio-ambiente-economia-y-calidad-de-vida-por-carlos-gallegos-y-diana-campos-noviembre-2013/>
- Casasola, W. (2020). Repensar el modelo educativo ante el Covid-19. *Revista Hoy en el TEC*. <https://www.tec.ac.cr/hoyeneltec/2020/03/31/repensar-modelo-educativo-covid-19>
- Centro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo – CIDTT. (2017). Primer Informe sobre el estado del Teletrabajo en Costa Rica, 1-71.
<https://cidtt.org/wp-content/uploads/2018/03/PrimerInformeTeletrabajo-2.pdf>
- D'Alessandro, M.; Puricelli, Y.; Rodríguez, N. (2013). *Teletrabajo y cultura organizacional*. (Trabajo Final de Graduación de Licenciatura). Universidad Argentina de la Empresa, Argentina. www.repositorio.uade.edu.ar
- Delpueche, S. (2023). Indicadores en evaluación del desempeño. *Factorial*.
[https://factorialhr.es/blog/evaluacion-desempeno-indicadores/#:~:text=Los%20indicadores%20de%20evaluaci%C3%B3n%20de%20rendimiento%2C%20o%20KPI%20\(Key%20Performance,para%20poder%20conseguir%20nuestros%20objetivos.](https://factorialhr.es/blog/evaluacion-desempeno-indicadores/#:~:text=Los%20indicadores%20de%20evaluaci%C3%B3n%20de%20rendimiento%2C%20o%20KPI%20(Key%20Performance,para%20poder%20conseguir%20nuestros%20objetivos.)
- Díaz, H. (2019). Componentes de una estrategia de comunicación para proyectos. *Comunideas: Comunicación y Estrategia*.
<https://comunideas.com/estrategia-de-comunicacion-proyectos-ejemplo/>
- Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva ECCC – UCR. (2021).
www.eccc.ucr.ac.cr
- Fernández, C. (2021). Claves para definir un mensaje estratégico. *Escuela de Unidad Editorial*. <https://iseprostoreglive.blob.core.windows.net/user-assets/projects/yiq5vMDy5CcvL0pR8i8s7jRe1cReCucZ/assets/mc-52d4b765ac2695b8a49b7f44b5848d70.pdf>

- Galindo, J. y Islas, O. (2015). Ingeniería en comunicación social y comunicación estratégica. <https://www.researchgate.net/publication/305776388> Comunicación estratégica y diseño transmedial
- Gallusser, P. (2005). Creciente avance del teletrabajo como modalidad laboral. *Revista La Trama de la Comunicación*, 10, párr.6. www.redalyc.org
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill. <https://academia.utp.edu.co/grupobasicoclinicayaplicadas/files/2013/06/Metodolog%C3%ADa-de-la-Investigaci%C3%B3n.pdf>
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.
- Herrera, R. y Pérez, R. (2014). Nueva Teoría Estratégica: El paradigma emergente para la co construcción y transformación de la realidad. experience.zebrand.cl
- ITA/LAC. (2017). Primer informe del Estado del Teletrabajo en América Latina y el Caribe. *Academia Internacional de Teletrabajo*, 1-55. <https://www.italac.org/wp-content/uploads/2019/ITALAC-INFORME-ESTADO-DEL-TELETRABAJO-EN-LATINO-AMER%C3%8DCA-2017.pdf>
- Jiménez, A. (2014). Políticas de teletrabajo en América Latina. <https://investigacion.udgvirtual.udg.mx/blogs/wp-content/uploads/2014/09/Pol%C3%ADticas-de-Teletrabajo-en-Am%C3%A9rica-Latina.pdf>
- Jiménez, A. y Pérez, R. (2018). El teletrabajo en América Latina: elemento innovador, alcances normativos y políticas públicas en torno a su desarrollo, 339-386. <https://www.researchgate.net/publication/328149527> El teletrabajo en América Latina elemento innovador alcances normativos y políticas públicas en torno a su desarrollo. [file:///C:/Users/Kattia/Downloads/2018_teletrabajo%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Kattia/Downloads/2018_teletrabajo%20(1).pdf)
- Kniffin, K. y 27 autores. (2020). Implicaciones, problemas, perspectivas para la investigación y acciones futuras. *Revista Asociación Americana de Psicología*. <https://psyarxiv.com/gkwme/> p. 5
- Massoni, S. (2007). Modelo de comunicación estratégica. *Estrategia. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*, 1-16. https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/8325/406007_modelo%20de%20comunicaci%C3%B3n.pdf?sequence=3
- Massoni, S. (2008). Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido. *FISEC-Estrategias*, 1(10), 45-56. <http://www.cienciared.com.ar/ra/doc.php?n=952>
- Morales, O. (2020). Una nueva cultura organizacional centrada en la persona. *Revista Conexión Esan*. <https://www.esan.edu.pe/conexion/bloggers/intercultural-management/2020/06/una-nueva-cultura-organizacional-centrada-en-la-persona/>
- Nieves, F. (2006). Plan de comunicación estratégica. *Revista gestiopolis*. <https://www.gestiopolis.com/plan-de-comunicacion-estrategica/>

- Núñez, N. y Quirós, A. (2017). Capítulo 6: El teletrabajo en Costa Rica. Un estudio exploratorio sobre su implementación en el Gran Área Metropolitana. *Programa Hacia la sociedad de la información y el conocimiento - Prosic*, 295-332.
http://www.prosic.ucr.ac.cr/sites/default/files/recursos/c6_dig2017.pdf
- OIT – Eurofound. (2019). Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral.
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_712531.pdf
- OIT (2016). Las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y financieros, 1-23.
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_531116.pdf
- Osio, L. (2010). El teletrabajo: una opción en la era digital. *Revista Observatorio Laboral*, 3(5), 93-109. <file:///C:/Users/Kattia/Downloads/Dialnet-EITeletrabajo-3252786.pdf>
- Pecino, V. (2012). El teletrabajo en la Universidad de Almería. *Una experiencia piloto en el Servicio de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones*.
<http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/1585/EL%20TELETRABAJO%20EN%20LA%20UNIVERSIDAD%20DE%20ALMERIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Programa Sociedad de la Información y el Conocimiento - Prosic, (2017). Informe sobre el teletrabajo en Costa Rica. www.prosic.ucr.ac.cr
- Programa Sociedad de la Información y el Conocimiento - Prosic, (2009). El teletrabajo en Costa Rica. *Capítulo 10*, 301-334.
file:///C:/Users/Kattia/Downloads/cap10_2009.pdf
- Reyes, G. (2018). Nuevas tecnologías y formas de teletrabajo en Latinoamérica *Revista Portafolio*. <https://www.portafolio.co/economia/empleo/nuevas-tecnologias-y-formas-de-teletrabajo-en-latinoamerica-523474>
- Silvela, E. (2017). Comunicación estratégica: origen y evolución del concepto. *Capítulo I*, 13-34. [file:///C:/Users/Kattia/Downloads/Dialnet-ComunicacionEstrategica-6696730%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Kattia/Downloads/Dialnet-ComunicacionEstrategica-6696730%20(1).pdf)
- Tapasco, O. y Giraldo, J. (2016). Factores asociados a la disposición por el teletrabajo entre docentes universitarios. *Revista Ciencia & Trabajo*, 18(56).
https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492016000200003
- Tellez, J. (2010). Teletrabajo. *Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM*. 729-739. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/5/2458/43.pdf>
- UCR (2020). Oficina de Recursos Humanos - ORH.
<https://orh.ucr.ac.cr/antecedentes-del-programa-de-teletrabajo/>
- UCR (2020). Programa de teletrabajo. *Antecedentes del programa de teletrabajo*. San José: Universidad de Costa Rica. <https://orh.ucr.ac.cr/antecedentes-del-programa-de-teletrabajo/>

- UCR (2020). Programa de teletrabajo. *Permanencia en el programa de teletrabajo*. San José: Universidad de Costa Rica. <https://orh.ucr.ac.cr/permanencia-en-el-programa-de-teletrabajo/>
- UCR (2020). Lineamientos académicos y administrativos para la docencia con componente virtual. *Vicerrectoría de Docencia*. <http://vd.ucr.ac.cr/documento/vd-11502-2020/>
- UCR (2020) Vicerrectoría de Docencia, UCR. <http://vd.ucr.ac.cr/>
- UNED (2009). Informe Plan Piloto de Teletrabajo. San José. Universidad Estatal a Distancia. https://www.uned.ac.cr/viplan/images/teletrabajo/Textos/Informe_Plan_Piloto_de_Teletrabajo_UNED_2009.pdf
- UNED (2019). Programa de teletrabajo. San José: Universidad Estatal a Distancia. <https://www.uned.ac.cr/viplan/teletrabajo/>
- UNED (2020). *Reglamento de Teletrabajo*. San José: Universidad Estatal a Distancia. https://www.uned.ac.cr/viplan/images/teletrabajo/Textos/Reglamento_Teletrabajo_ULTIMA_VERSION.pdf

Anexos

Anexo 1. Cronograma de trabajo

Asignación	Fecha inicio	Fecha final
Aplicación de instrumento: análisis de documentación		
Recopilación general de información	02 agosto 2021	13 agosto 2021
Revisión, depuración y análisis de la información	16 agosto 2021	27 agosto 2021
Aplicación de instrumento: cuestionario		
Revisión y depuración de cuestionario	30 agosto 2021	02 setiembre 2021
Envío de cuestionario de Google Forms a todos los participantes	03 setiembre 2021	08 setiembre 2021
Sistematización de cuestionarios recibidos	09 setiembre 2021	30 setiembre 2021
Aplicación de instrumento: entrevista		
Revisión y depuración de guías para entrevistas (individual y grupal)	01 octubre 2021	15 octubre 2021
Realización de entrevista en profundidad con el Director	18 octubre 2021	25 octubre 2021
Realización de entrevista en profundidad con el Jefe Administrativo	18 octubre 2021	25 octubre 2021
Realización de entrevista grupal con miembros de la Comisión de Docencia	18 octubre 2021	25 octubre 2021
Realización de entrevista grupal con estudiantes representantes ante la Comisión de Docencia	18 octubre 2021	25 octubre 2021
Realización de entrevista grupal con estudiantes de licenciatura	18 octubre 2021	25 octubre 2021
Recolección, análisis y sistematización de las respuestas	26 octubre 2021	09 noviembre 2021
Aplicación de instrumento: grupo focal		
Revisión y depuración de guías de preguntas para grupos focales	08 noviembre 2021	09 noviembre 2021
Realización de grupo focal con 10 docentes en propiedad	10 noviembre 2021	17 noviembre 2021
Realización de grupo focal con 6 docentes interinos	10 noviembre 2021	17 noviembre 2021
Sistematización de la información de los grupos focales	18 noviembre 2021	02 diciembre 2021
Análisis de la información		

Transcripción de entrevistas, grupos focales y cuestionarios de encuestas	13 marzo 2023	21 abril 2023
Análisis de la información	13 marzo 2023	21 abril 2023
Redacción de Estrategia de Comunicación		
Compilación de la información y redacción de la estrategia	25 abril 2023	15 junio 2023
Revisión del borrador de la estrategia y correcciones	16 junio 2023	30 junio 2023
Redacción final de TFG y entrega		
Correcciones, integración de la información y redacción general del TFG	30 junio 2023	05 julio 2023
Revisión del borrador de la estrategia y correcciones	15 junio 2023	30 junio 2023
Envío del proyecto a la Comisión de TFG para la defensa pública	11 julio 2023	11 julio 2023
Defensa del TFG	Agosto 2023	Agosto 2023

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Guía de preguntas para cuestionario

Datos personales: Nombre, profesión, curso que impartió durante el segundo semestre del 2020, énfasis que pertenece el curso, propiedad o interino
¿Cómo fue la experiencia de implementar clases virtuales? Lo había hecho antes, estaba preparado?
En el plano profesional ¿cuál fue su principal reto?
¿Recibió información y apoyo pertinente de parte de la ECCC para diseñar el curso virtual?
¿Recibió capacitación tecnológica oportuna para el diseño de las clases por parte de la ECCC?
¿Se sintió cómodo impartiendo lecciones virtuales? ventajas y desventajas
Manejo del tiempo ¿Cuánto debería ser el tiempo máximo de las lecciones?
¿Cuántos estudiantes deberían tener los cursos virtuales?
¿Cómo considera deberían ser las lecciones virtuales: teóricas, prácticas o mixtas?
¿Logró capturar la atención de los estudiantes?
¿Cómo fueron las interacciones con los estudiantes durante las lecciones virtuales?
¿Cuál fue el principal beneficio y desafío de impartir lecciones virtuales?
¿Qué áreas se pueden mejorar?
Con relación a la comunicación no verbal ¿cómo fue el manejo de las habilidades blandas? cómo se pueden reforzar?
¿Cómo fue el manejo de las emociones?
¿Qué tal su ambiente de trabajo, cuál fue su experiencia?
¿Qué herramientas tecnológicas y virtuales utilizó para impartir lecciones, las había utilizado antes?
¿Qué canales de comunicación utilizó para impartir lecciones?
¿Qué canales de comunicación utilizó para la relación con los docentes de la ECCC?
¿Qué herramientas de comunicación asertiva y para el manejo de las emociones utilizó para dar el curso?
¿Clase sincrónica o asincrónica, cuál considera mejor, por qué?
¿Cuál fue su condición personal durante el curso lectivo, sufrió alguna situación particular, cuál fue su principal reto?
¿Tuvo inconvenientes para realizar la evaluación de los estudiantes de manera virtual?
¿Cuáles fueron sus principales limitaciones para impartir clases virtuales?
¿Qué áreas, procesos o métodos mejoraría?
Cuestionario final en Google Docs: https://docs.google.com/forms/d/1JSFSzGeHHOuRgGfKe7AYiwyPTAwI4doeB2VHIYNAWI4/edit?ts=613bbe8c

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3. Guía de preguntas para entrevistas

¿Cómo fue la experiencia de implementar clases virtuales? Lo había hecho antes, estaba preparado?
En el plano profesional ¿cuál fue su principal reto?
¿Recibió información y apoyo pertinente de parte de la ECCC para diseñar el curso virtual?
¿Recibió capacitación tecnológica oportuna para el diseño de las clases por parte de la ECCC?
¿Se sintió cómodo impartiendo lecciones virtuales? ventajas y desventajas
Manejo del tiempo ¿Cuánto debería ser el tiempo máximo de las lecciones?
¿Cuántos estudiantes deberían tener los cursos virtuales?
¿Cómo considera deberían ser las lecciones: teóricas, prácticas o mixtas?
¿Logró capturar la atención de los estudiantes, cómo fue la interacción con ellos?
¿Cuál fue el principal beneficio y desafío de impartir lecciones virtuales, qué se puede mejorar?
Con relación a la comunicación no verbal ¿cómo fue el manejo de las emociones y las habilidades blandas? se pueden reforzar?
¿Qué tal su ambiente de trabajo, cuál fue su experiencia?
¿Qué recursos técnicos utilizó para impartir lecciones, los había usado antes?
¿Qué canales de comunicación utilizó para impartir lecciones?
¿Qué canales de comunicación utilizó para la relación con los docentes de la ECCC?
¿Qué herramientas tecnológicas y virtuales utilizó para impartir lecciones?
¿Clase sincrónica o asincrónica, cuál considera mejor, por qué?
¿Cuál fue su condición personal durante el curso lectivo, sufrió alguna situación particular, cuál fue su principal reto?
¿Cuál fue la principal limitación que identificó en los estudiantes para recibir clases virtuales?
¿Tuvo inconvenientes para realizar la evaluación de los estudiantes de manera virtual?
¿Cuáles fueron sus principales limitaciones para impartir clases virtuales?
¿Qué áreas, procesos o métodos mejoraría?

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4. Guía de preguntas para grupo focal

¿Antes de la pandemia tuvo alguna experiencia realizando teletrabajo?
¿Cómo eran sus condiciones de trabajo (espacio, conexión, otros) antes de la pandemia?
¿Tuvo que cambiar condiciones, forma de vida o cosas para realizar teletrabajo?
¿Qué cambios tuvo que realizar en su vivienda para hacer teletrabajo?
Recursos antes y después
Hacer un pequeño FODA sobre la experiencia del teletrabajo (cosas a favor y en contra)
Apoyo de la ECCC para realizar teletrabajo
Campus virtual, quiénes lo utilizaron antes de la pandemia
¿Cómo fue la disposición de las personas docentes para realizar teletrabajo (componente virtual)?
¿La ECCC corroboró las condiciones de las personas docentes que hicieron teletrabajo, alguien lo confirmó?
¿Cómo solucionaron las condiciones adversas?
¿Cómo fue la comunicación (entre personas docentes y la ECCC) para la implementación del teletrabajo en la ECCC?, áreas de mejora.
Áreas de mejora para la capacitación
Análisis psicosocial: ¿Experimentó alguna situación de ansiedad, estrés, frustración, temor, angustia?
¿En qué circunstancias realizó teletrabajo?, limitaciones
Principal reto de los estudiantes

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5. Guía de análisis de documentos

- Análisis externo o formal de los documentos
-Soporte documental
-Descripción bibliográfica
-Catalogación
-Análisis interno o de contenido
-Mensaje
-Resumen

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6. Hallazgos principales entrevista individual 1

Entrevistado	Experiencia virtual	Ventajas	Desventajas	Recomendaciones
<p>José Luis Arce Sanabria, Director ECCC</p>	<p>-Por mi experiencia con e-learning fue fácil activar una célula virtual y gestionar los canales en la ECCC.</p> <p>-La experiencia fue muy positiva.</p>	<p>-Las personas docentes y los estudiantes están acostumbrados a lo gráfico y la ECCC tiene un centro audiovisual actualizado.</p> <p>-Fue positivo la reacción con los cursos, los vínculos que se crearon, la formación ya no es "lo sé todo".</p> <p>-Se diseñó un plan de capacitación de emergencia, la respuesta fue positiva.</p> <p>-El plan de capacitación se utilizó en el resto de las unidades académicas de la UCR y en instituciones públicas.</p>	<p>-No hubo contacto físico, no verse, sentirse, escucharse, fue lo que más se resintió.</p> <p>-Los docentes no estábamos acostumbrados a vernos dando clases, eso generó disonancias importantes; reconfiguró la relación de las clases.</p> <p>-Los docentes no estábamos preparados, se requirió de una planificación adecuada para que funcionara y sostenerlo.</p> <p>-El manejo en las clases virtuales reconfiguró a los docentes.</p>	<p>-Si los cursos son prácticos deberían tener 15 o 20 estudiantes; si son teóricos 30 o 40 estudiantes.</p> <p>-Capacitar a los docentes en estrategias de mediación metodológica virtual, habilidades blandas, actitud positiva y comunicación asertiva.</p> <p>-Diseñar cursos híbridos, pensar diferente.</p> <p>-Acostumbrarse a que los cursos presenciales podrían tener un componente virtual.</p> <p>-Adecuar la evaluación.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 7. Hallazgos principales entrevista individual 2

Entrevistado	Experiencia virtual	Ventajas	Desventajas	Recomendaciones
Jhonny Rodríguez, Director Administrativo ECCC y Docente de la Escuela de Administración Pública de la UCR.	<p>-La ECCC contaba con la herramienta Campus, lo que facilitó el cambio de presencial a virtual.</p> <p>-Los docentes recibieron capacitación para diseñar los cursos a través de la Comisión de Docencia y del área multimedia de la ECCC.</p> <p>-Se diseñó un cronograma de capacitaciones, todos los días se impartía una.</p> <p>-Se fomentó entre los docentes la virtualidad como un aliado estratégico.</p> <p>-Un 90% de los profesores se adaptaron a las nuevas condiciones.</p> <p>-Se utilizaron estructuras paralelas para dar servicios multimedia, entrevistas en vivo y otros.</p>	<p>-Retención de los estudiantes, se evitó el ausentismo estudiantil.</p> <p>-Contención de la salud mental, se mantuvo la estabilidad emocional.</p> <p>-Esfuerzo y colaboración de los docentes en los procesos de capacitación, permitió generar mayor integración, superar paradigmas y eliminar formas obsoletas de impartir lecciones.</p> <p>-Las lecciones virtuales permitieron realizar teletrabajo en la docencia que redundó en beneficios emocionales, sociales y laborales para todos.</p>	<p>-Se dio gestión de cambio apresuradamente, se asumieron riesgos necesarios para que las clases virtuales fueran lo mejor posible, los mecanismos se flexibilizaron.</p> <p>-Algunos docentes manifestaron poca disposición de aprender nuevas metodologías y cambiarse a lo virtual. Hay que actualizar los métodos de enseñanza.</p> <p>-Algunos docentes no dieron la milla extra para que los cursos fueran aceptados por los estudiantes y lograr el balance trabajo-familia.</p> <p>-Algunos docentes no desarrollaron empatía con los estudiantes durante las clases virtuales. Renovar el diseño de las clases y fortalecer las habilidades blandas.</p>	<p>-Normar adecuadamente el teletrabajo, muchos de los docentes y estudiantes no conocen claramente sus derechos y obligaciones. Elaborar una propuesta técnica (no reglamento) de lineamientos a seguir.</p> <p>-Capacitar a los docentes para fortalecer las habilidades blandas, que permita captar más la atención de los estudiantes. Fortalecer la adaptación emocional.</p> <p>-Aprender en la virtualidad nuevas técnicas y metodologías para que los cursos sean más didácticos, usar herramientas pedagógicas novedosas para generar innovación docente.</p> <p>-Lograr un aprendizaje más interactivo con el apoyo de la CEA.</p> <p>-Mejorar la infraestructura tecnológica, programa de becas, diseño de los cursos y el cambio de actitud.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 8. Hallazgos principales Grupo Focal 1

Participantes	Experiencia virtual	Ventajas	Desventajas	Recomendaciones
Personas docentes interinas de la ECCC.	<p>-La mayoría de los docentes no tenían experiencia previa dando clases virtuales. Fue un desafío diseñar estrategias de aprendizaje con herramientas modernas y mantener la atención de los estudiantes.</p> <p>-Hubo apoyo de algunos docentes que tenían experiencia dando clases virtuales y algún conocimiento sobre herramientas tecnológicas virtuales.</p> <p>-El uso de <i>zoom</i> fue muy acertado, la ECCC reaccionó muy rápido, se pusieron cursos en línea y la flexibilidad fue constante.</p> <p>-La ECCC hizo un gran trabajo diseñando cursos virtuales de calidad.</p>	<p>-Posibilidad de conectarse desde cualquier lugar, acorta distancias y abre horizontes.</p> <p>-La gran cantidad de plataformas de aprendizaje que permitió utilizar el teletrabajo en la docencia. Nuevas habilidades digitales.</p> <p>-Mejor manejo del tiempo y estructura de los contenidos. Generó mayor autonomía.</p> <p>-Mejor acceso a los trámites de la ECCC y de la universidad en general.</p> <p>-Mejor aprovechamiento y equilibrio del tiempo personal y laboral.</p> <p>-Necesidad de evaluar las clases de manera constante, para ser creativo, proactivo y evitar la monotonía.</p>	<p>-Poca participación y reducida posibilidad de medir las intervenciones de los estudiantes y si adquieren conocimiento.</p> <p>-Al volver a la presencialidad se podría discriminar a la población que vive fuera de la GAM por su situación económica y familiar.</p> <p>-Identificar las señales de aburrimiento y entusiasmo de los estudiantes.</p> <p>-La ansiedad y estrés que le puede provocar a algunas personas volver a la presencialidad.</p> <p>-Brecha digital de los estudiantes, mientras unos tienen buen equipo y excelente conexión; otros solo tienen teléfono celular con mala conexión.</p>	<p>-Hacer los cursos híbridos. Fortalecer la inclusión, objetivo estratégico universitario. Ofrecer opciones a los estudiantes de llevar cursos presenciales, virtuales o bimodales.</p> <p>-Formar a los docentes en gestión efectiva del tiempo y habilidades blandas para mejorar las clases virtuales y presenciales. Para identificar otros temas explorar nuevas semánticas que estén vinculadas a lo que se ve y lee en el contexto.</p> <p>-Fomentar la independencia de los estudiantes (autogestión) para que sean más autónomos y responsables en sus entornos personales y laborales.</p> <p>-Aprovechar la interconectividad que se dio con la virtualidad para utilizar las herramientas digitales que permiten contar con expositores internacionales de alto nivel.</p> <p>-Las lecciones de licenciatura y maestría deben ser 100% virtuales,</p>

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 9. Hallazgos principales Grupo Focal 2

Entrevistados	Experiencia virtual	Ventajas	Desventajas	Recomendaciones
<p>Personas docentes en propiedad de la ECCC.</p>	<p>-La ECCC resolvió excelente las metodologías y las dinámicas para las clases virtuales; también las reuniones y la coordinación con los docentes.</p> <p>-Hubo que hacer ajustes porque algunos cursos tienen mucha carga conceptual y trabajo en grupo.</p> <p>Comunicación por whatsapp y correo electrónico resultó excelente.</p> <p>-Estudiantes no estaban preparados para la autogestión, uso del Campus (tareas, trabajos, etc). Para algunos fue fantástico, para otros una pesadilla.</p>	<p>Organización, estructura y planificación de los cursos ayudó a encontrar nuevas formas de interacción continua y naturales.</p> <p>-Se utilizaron materiales innovadores, lúdicos, atractivos para los estudiantes.</p> <p>-Impartir clases sincrónicas y asincrónicas fue positivo. Los videos, lecturas, ppt, gráficos, dibujos y frases fueron de gran valor.</p> <p>-Se abrió la posibilidad de que la Práctica Profesional fuera virtual.</p> <p>-Posibilidad de tener expositores extranjeros de alto nivel, y compartir experiencias con docentes.</p>	<p>-No hubo realimentación de los estudiantes porque tenían las cámaras apagadas.</p> <p>-Fue difícil generar un vínculo entre docentes y estudiantes en la virtualidad.</p> <p>-El uso de recursos técnicos no se dio con la virtualidad.</p> <p>-Muchos de los cursos son de aprender a hacer individualmente. No se dio con la virtualidad.</p> <p>-Pérdida de la atención y la concentración, hay muchos distractores.</p> <p>-Planificar los cursos se convirtió en un tema crítico, se invirtió mucho tiempo.</p> <p>-Poca creatividad de los estudiantes para resolver sobre públicos externos.</p>	<p>-Establecer un modelo mixto-híbrido, donde conviva lo virtual con lo presencial.</p> <p>-Evaluar la experiencia del teletrabajo en docencia y en lo administrativo docente, para identificar las necesidades de los estudiantes y de los docentes.</p> <p>-Establecer lineamientos para las licenciaturas virtuales (requisitos de equipo y conexión para los estudiantes).</p> <p>-Diseñar licenciaturas y maestrías virtuales internacionales y cursos compartidos en el país.</p> <p>-Capacitar a los nuevos docentes sobre la diferencia de las lecciones presenciales y las virtuales (diseño de cursos y lecciones).</p> <p>-Explicar a los estudiantes al inicio de semestre sobre la dinámica de los cursos virtuales y roles de los estudiantes y docentes.</p> <p>-Continuar con las auditorías de los cursos para garantizar que funcionan, son interesantes y aportan valor agregado a los estudiantes.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 10. Hallazgos principales entrevista grupal 1

Entrevistados	Experiencia virtual	Ventajas	Desventajas	Recomendaciones
<p>Personas docentes de la Comisión de Docencia de la ECCC.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -La experiencia fue positiva, ayudó mucho la capacitación que dio la ECCC y la herramienta Campus. -Con la virtualidad se descubrió una nueva forma de dar lecciones. -No fue difícil pasar de lo presencial a lo virtual. -La comunicación con los estudiantes mejoró, se promovieron más espacios para analizar temas de estudiantes y docentes. 	<ul style="list-style-type: none"> -Relajamiento a la hora de dar lecciones virtuales, cursos más ordenados. -Más empatía y cercanía con los estudiantes. -Mejor comunicación con los estudiantes, toda la información está en el Campus. -Ahorro de tiempo por no desplazarse y más calidad de vida. -No hubo tanta incertidumbre, el Campus se usó sin ningún problema. -Todos los cursos que no eran 100% prácticos se pasaron a la virtualidad. -Poder invitar a expositores internacionales de gran calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> -El manejo del tiempo. -No sentir la presencia de los estudiantes. Las clases se despersonalizan -No hay realimentación inmediata. -Falta de capacidad de autoaprendizaje, manejo del tiempo y poca interacción entre los grupos. -Poca participación de los estudiantes, no hay lectura de la comunicación no verbal. -Se despertaron muchas emociones (ansiedad, incertidumbre, frustración, agotamiento emocional) sobre los cursos prácticos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Uniformizar la virtualidad para que todos los docentes conozcan cuándo deben subir los materiales al Campus. -Ser más conciso, directo y ágil durante las clases. Desarrollar cursos multimodales (texto, audio, video, presentaciones, grabaciones) para que los estudiantes puedan escoger cómo aprender mejor. -Capacitar al personal docente para definir asertivamente cuáles cursos pueden ser virtuales, presenciales o híbridos. -Capacitar al personal docente sobre habilidades blandas para impartir cursos virtuales. -Definir y establecer canales de comunicación con los estudiantes que sean abiertos, flexibles y atractivos. -Capacitar al personal docente y a los estudiantes sobre organización y planificación del tiempo. -Balancear más la carga docente.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 11. Hallazgos principales entrevista grupal 2

Entrevistados	Experiencia virtual	Ventajas	Desventajas	Recomendaciones
<p>Personas estudiantes representantes ante la Comisión de Docencia de la ECCC.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -La experiencia fue positiva, no hubo problema con lo técnico. -El diseño y el contenido de los cursos estuvo bien, tomando en cuenta que no hubo preparación. -Hubo mucha flexibilidad de parte de los docentes y los estudiantes. -Hubo mucha empatía y consideración. -La virtualidad ayuda a mantener a los estudiantes en la ECCC y mejora la calidad de los cursos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Mayor aprovechamiento y manejo del tiempo para los estudiantes que trabajan. -Algunos docentes impartieron excelentes cursos virtuales tales como Susana Salas y Natalia Molina. -Invitados interesantes, actividades en grupo, dinámicas y lecturas interesantes y cortas. -Empatía y adaptabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> -Soledad y frustración. -Falta de relaciones y poca interacción. -Cansancio y poco interés. -Poca actitud positiva de algunos docentes. -Faltó la parte humana y emotiva en los docentes. -Los cursos muy largos, no hubo motivación. -Faltó el manejo de habilidades blandas en los docentes. -Las clases no fueron atractivas, les faltó elementos de enganche. 	<ul style="list-style-type: none"> -Diseñar cursos presenciales y otros virtuales de calidad e interesantes. -Diversificar el ingreso a las carreras de la ECCC. -Continuar con la capacitación y formación de habilidades técnicas y blandas de los docentes para una comunicación asertiva. -Fortalecer la relación entre los docentes y los estudiantes. -Atender las necesidades de los estudiantes. -Mejorar las opciones de los horarios. -Mayor flexibilidad de los docentes para atender a los estudiantes, mayor realimentación. -Tomar en cuenta los aspectos positivos y negativos que mencionan los estudiantes. -Diversificar los recursos que se usan en las lecciones virtuales (invitados, videos, dinámicas grupales, análisis de lecturas cortas, etc.).

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 12. Hallazgos principales entrevista grupal 3

Entrevistados	Experiencia virtual	Ventajas	Desventajas	Recomendaciones
<p>Personas estudiantes de la licenciatura en Comunicación Estratégica.</p>	<p>-La experiencia fue mejor que en el primer semestre. Se corrigieron errores y se aplicaron nuevas herramientas para que fuera más práctico el desarrollo de los cursos.</p>	<p>-Compromiso del personal docente que se adaptó a esta forma de trabajo.</p> <p>-Flexibilidad y disposición para hacer la transición de lo presencial a lo virtual.</p> <p>-Poder recibir clases desde la casa, no lidiar con el desplazamiento (ahorro de dinero y tiempo).</p> <p>-Establecer los propios horarios cuando las clases eran asincrónicas, importante para los que trabajan.</p> <p>-Disfrutar más tiempo con la familia.</p> <p>-Uso del Campus y de Google Drive.</p>	<p>-Participación dentro del entorno virtual vino a menos, algunas clases se sentían unidireccionales.</p> <p>-Manejo inadecuado de las herramientas virtuales por parte de los docentes; algunos impartieron las clases virtuales como si fueran presenciales.</p> <p>-La mayoría de las lecciones fueron muy largas y se tornaron muy aburridas.</p> <p>-No hubo mucha interacción ni dinámicas entretenidas con los docentes.</p> <p>-Algunos docentes solicitaron asignaciones que solo se podían hacer en un escenario prepandemia, esto generó trabajos a medias.</p>	<p>-Definir metodologías de evaluación de desempeño para los docentes en el uso de herramientas virtuales.</p> <p>-Establecer como reglamento que en las clases halla cámaras encendidas para que los estudiantes participen, o definir un puntaje para aquellos que tienen la cámara encendida.</p> <p>-Que los docentes se capaciten en herramientas interactivas para clases virtuales, para que las presentaciones sean más atractivas.</p> <p>-Dentro de las clases incluir más espacios lúdicos. Todos los docentes deberían utilizar las mismas herramientas para que la dinámica sea más sencilla.</p> <p>-Seguir brindando lecciones virtuales una vez pasada la pandemia. Es una oportunidad para que los estudiantes encuentren un balance entre lo académico y lo personal.</p> <p>-Revisar los planes de estudio para verificar que la metodología se adapta al contexto virtual.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 13. Hallazgos principales encuesta general a personas docentes ECCC

Entrevistados	Experiencia virtual	Ventajas	Desventajas	Recomendaciones
<p>Todas las personas docentes interinas y en propiedad de la ECCC.</p>	<p>-El 83% del personal docente se sintió bastante cómodo impartiendo lecciones virtuales.</p> <p>-El 68% del personal docente impartió lecciones virtuales o con algún grado de virtualidad antes del 2020.</p> <p>-El 71% del personal docente recibió suficiente capacitación tecnológica para diseñar cursos virtuales por parte de la ECCC.</p> <p>-El 62% del personal docente dio lecciones virtuales antes del 2020.</p>	<p>-El 95% del personal docente consideró que la capacitación fue buena y muy pertinente.</p> <p>-El 68% del personal docente logró suficiente participación activa por parte del estudiantado.</p> <p>-Cerca del 80% del personal docente utilizó herramientas tecnológicas tales como: Mentimeter, Google drive, Campus ECCC, WhatsApp, Kahoot, videos y YouTube para los cursos.</p>	<p>-El 65% del personal docente tuvo que capacitarse de manera individual para reafirmar conocimientos y conocer sobre nuevas herramientas tecnológicas, para hacer los cursos virtuales más atractivos e interesantes.</p> <p>-Para el 25% del personal docente impartir cursos 100% prácticos de manera virtual fue todo un reto, al no estar presentes las personas docentes ni estudiantes.</p>	<p>-Más del 50% del personal docente considera que los cursos virtuales deben tener entre 15 y 20 personas estudiantes.</p> <p>-El 90% de las personas docentes recomienda que los cursos virtuales deben durar máximo 2 horas y con un receso de 10 minutos.</p> <p>-El tiempo y el receso se definen por factores como: distracción / cansancio visual y físico / posibilitar la movilidad de las personas / poca concentración / lograr un mayor rendimiento y bienestar del estudiantado y el personal docente.</p> <p>-Cerca del 100% de las personas docentes sugieren que las clases virtuales sean híbridas, con lecciones sincrónicas y asincrónicas.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 14. Hallazgos principales encuesta Intención de Matrícula 2022-ECCC

Entrevistados	Experiencia virtual	Ventajas	Desventajas	Recomendaciones
<p>Todo el estudiantado registrado en los diferentes énfasis de la ECCC durante el segundo semestre del 2020.</p>	<p>-El 95% de las personas estudiantes recibieron mucho apoyo técnico, emocional y económico de la ECCC, para que la virtualidad fuera exitosa durante la pandemia.</p> <p>-Permitió más apego familiar, menos estrés, mejor alimentación y mayor balance en actividades académicas y vida personal.</p> <p>-Los cursos prácticos se adaptaron a la virtualidad.</p> <p>-Los docentes fueron flexibles y comprensivos con las personas estudiantes, se capacitaron y la mayoría se adaptaron bien a la virtualidad.</p> <p>-El récord académico se mantuvo igual que otros años.</p>	<p>-Reducción del tiempo en los desplazamientos.</p> <p>-Disminución en gastos por alimentación, transporte, vestimenta y otros.</p> <p>-Mejor acceso virtual para trámites o servicios universitarios.</p> <p>-Adecuado seguimiento de tareas propias o grupales.</p> <p>-Matricular más cursos y avanzar en el plan de estudios.</p> <p>-Asumir mayor conciencia sobre los deberes y responsabilidades.</p> <p>-Estimuló la innovación docente.</p>	<p>-Menor motivación.</p> <p>-Deterioro de la salud mental (cansancio, ansiedad, estrés) por causas familiares y laborales.</p> <p>-Desbalance entre actividades académicas y vida personal.</p> <p>-Deterioro de la salud física y la calidad de la alimentación.</p> <p>-Excesiva cantidad de reuniones virtuales para trabajos grupales.</p> <p>-Aumento de la carga académica.</p> <p>-Dificultad para coordinar trabajo grupal.</p> <p>-Docentes que solo pasaron sus clases presenciales a la virtualidad.</p> <p>-Deficiente comunicación y coordinación en los cursos.</p>	<p>-Definir diferentes opciones de lecciones virtuales para los cursos después de la pandemia.</p> <p>-Diseñar cursos híbridos (presenciales y virtuales). Continuar con la virtualidad en la mayor cantidad de cursos.</p> <p>-Flexibilizar los horarios de los cursos presenciales, concentrando las clases en un solo día o en fin de semana.</p> <p>-Crear más espacios colectivos para que la comunidad estudiantil participe (expresión de emociones y malestares).</p> <p>-Sobre la carga académica: las clases deben ser más cortas para que no sea muy cansado y que el rendimiento no disminuya.</p> <p>-Establecer espacios para la salud mental, crear espacios para desconectarse.</p> <p>-Planear mejor los cursos virtuales. Hacer clases más dinámicas y con materiales adaptados.</p>

Fuente: Elaboración propia.