

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE
TELETRABAJO PARA LA EMPRESA AURA INTERACTIVA**

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Postgrado en Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia

CHRISTIAN SEGURA ROBLES
A45033

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio
San José, Costa Rica

2013

DEDICATORIA

A las tres grandes mujeres de mi vida: mi abuelita, mi madre y mi hermana Genivieve. Las tres han sido un ejemplo de esfuerzo, dedicación y amor y por ustedes hoy cosecho este logro.

Christian.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Francisco Chacón, por todos sus consejos e incondicional apoyo durante toda la etapa de la maestría, los cuales fueron especialmente valorados y sin duda me permitieron llegar a la conclusión de este proceso.

Al señor Randolph Kissling, por permitirme no sólo realizar el proyecto en esta gran empresa, sino por todas las oportunidades y grandes retos durante todo el periodo que laboré en la organización.

Un especial agradecimiento al señor Emilio Bruce, por esas tardes de revisión de cada uno de los capítulos, en las que gracias a sus invaluable conocimientos y aportes me permitieron tener una visión mucho más amplia.

A mis hermanos y familiares que siempre han sido un gran apoyo en mi vida y por lo cual les guardo un profundo cariño.

A mis compañeros de maestría, los cuales han cumplido de manera honorable con todos las obligaciones y hoy compartimos este gran triunfo. Gracias a todas las experiencias que vivimos más que compañeros hoy son grandes amigos por el resto de la vida.

Y finalmente, a Dios y a la cadena de ángeles que ha puesto a lo de mi vida, los cuales han estado en el momento preciso para cumplir con Su plan y hoy los llamo amigos.

Este trabajo final de graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.

Dr. Aníbal Barquero Chacón
Director Programa de Maestría

MBA. Roque Rodríguez Chacón
Profesor Coordinador

Dr. Emilio Bruce Jiménez
Profesor Guía

MSc. Randolph Kissling Jiménez
Supervisor Laboral

Christian Segura Robles
Estudiante

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
RESUMEN.....	viii
Introducción	1
CAPÍTULO I: CONCEPTOS TEÓRICOS DEL E-LEARNING, EL TELETRABAJO Y LA ADMINISTRACIÓN GERENCIAL DEL RECURSO HUMANO	3
1.1 Descripción del <i>e-Learning</i>	3
1.1.1 Concepto	3
1.1.2 Evolución del <i>e-Learning</i>	5
1.1.3 Beneficios del <i>e-Learning</i>	5
1.1.4 Datos económicos	7
1.1.5 Nuevas tendencias	9
1.2 Generalidades del teletrabajo	11
1.2.1 Surgimiento del teletrabajo	11
1.2.2 Concepto	12
1.2.3 Modalidades del teletrabajo	13
1.2.4 Requerimientos especiales.....	17
1.2.5 Ventajas y desventajas.....	18
1.2.6 El teletrabajo en Costa Rica	20
1.2.7 Legislación laboral y políticas nacionales	21
1.3 Conceptos teóricos de la administración gerencial del recurso humano	22
1.3.1 Estructura organizacional	22
1.3.2 Administración del recurso humano diverso.....	25
1.3.3 Roles de la administración.....	26
1.3.4 Comunicación organizacional	26
1.3.5 Herramientas de administración de procesos	27
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA AURA INTERACTIVA	29
2.1 Reseña histórica de la empresa.....	29
2.2 Marco estratégico de la empresa.....	31
2.2.1 La organización	31

2.2.2	Identidad corporativa	32
2.3	Proceso productivo de la empresa.....	37
2.3.1	Etapas del proceso	37
2.3.2	Control de la producción	40
2.4	Aspectos generales del mercado y la segmentación	44
2.4.1	El mercado del <i>e-Learning</i>	44
2.4.2	Posicionamiento actual	47
2.4.3	Competencia	47
2.4.4	Mercado objetivo	49
2.5	Estrategia de mercadeo.....	51
2.5.1	Producto	51
2.5.2	Precio	52
2.5.3	Plaza o distribución.....	53
2.5.4	Promoción	55
CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA AURA INTERACTIVA		57
3.1	Investigación del proceso administrativo.....	58
3.1.1	Justificación	58
3.1.2	Objetivos	58
3.1.3	Metodología.....	59
3.2	Presentación y análisis de los resultados	60
3.2.1	Descripción de puestos y perfiles	60
	Puesto	61
	Labores.....	61
3.2.2	El proceso administrativo actual	64
3.2.3	Proceso de asignación de labores	67
3.2.4	Control de la calidad y la producción	69
3.2.5	Opinión de los colaboradores respecto al proceso administrativo.....	71
	Ventajas.....	71
	Desventajas	71
3.2.6	Proceso de nómina y planilla	74
3.2.7	Comparación del proceso de Aura Interactiva con otras empresas	74
3.3	Análisis FODA	77

3.3.1	Fortalezas.....	77
3.3.2	Oportunidades	78
3.3.3	Debilidades.....	78
3.3.4	Amenazas	79
CAPÍTULO IV. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL Y ADMINISTRACIÓN DE LOS TELETRABAJADORES.....		81
4.1	Justificación de la propuesta.....	81
4.2	Objetivo de la propuesta	82
4.3	Puntos críticos de éxito.....	82
4.4	Propuesta del sistema	84
4.4.1	Módulo de Labores	85
4.4.2	Módulo de Políticas y Procedimientos	87
4.4.3	Módulo de Puestos y Perfiles	88
4.4.4	Módulo de Administración de Proyectos	92
4.4.5	Módulo de Planilla y Nómina	96
4.4.6	Módulo de Reportes	98
4.5	Propuesta económica	100
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		103
5.1	Conclusiones	103
5.2	Recomendaciones	105
Bibliografía.....		107

RESUMEN

El desarrollo de este proyecto tiene como objetivo final elaborar una propuesta de un sistema para administrar y controlar las labores de los colaboradores que laboran bajo la modalidad de teletrabajo para la empresa Aura Interactiva, para ello se fundamenta en una investigación del proceso administrativo y productivo de la organización a la luz de las principales teorías de la administración.

Aura Interactiva es una empresa líder en el país en desarrollo de capacitaciones virtuales o *e-Learning*. En el año 2008 inicia la comercialización de su herramienta de autoría para desarrollo de cursos virtuales SHIFT, además de la oferta de una serie de servicios adicionales. A partir de esta diversificación, la empresa decidió implementar una metodología de trabajo en casa para todos sus colaboradores del área de producción. Esta situación provocó un verdadero reto para la organización, en el proceso de asignación, coordinación y control del trabajo de estos colaboradores.

Con base en un diagnóstico del proceso de producción actual, los actores y los perfiles del mismo, así como el protocolo de comunicación, evaluación y control que se sigue, se generaron las bases necesarias para desarrollar una propuesta acorde a las necesidades de la empresa y su realidad. Finalmente, dadas las características de la organización, sus procesos internos y los hallazgos de la investigación realizada, se propone la implementación de un sistema que permita hacer más eficiente su proceso administrativo. El mismo está estructurado en seis módulos los cuales a su vez han sido creados tomando en cuenta cada una de las macroetapas del proceso administrativo.

Fundamentado en la factibilidad y la rentabilidad económica, se recomienda a la empresa Aura Interactiva implementar la propuesta del sistema de administración y control del recurso humano que labora bajo la modalidad de teletrabajo, elaborada en este trabajo para convertir en más eficiente el proceso productivo y hacerlo escalable, con el fin de lograr una mejor administración y control del recurso humano de la institución.

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura organizacional Aura Interactiva	32
Figura 2: Cambio de paradigma Aura Interactiva	35
Figura 3: Logo Comercial SHIFT.....	37
Figura 4: Etapas del proceso de producción de Aura Interactiva.....	38
Figura 5: Tasas de Crecimiento del <i>e-Learning</i>	45
Figura 6: Principales clientes de Aura Interactiva.....	50
Figura 7: Proceso administrativo actual	66
Figura 8: Conocimiento de la Evaluación de la Calidad y Productividad	70
Figura 9: Orden de Producción	70
Figura 10: Nivel de motivación de los colaboradores de Aura interactiva.....	73
Figura 11: Módulos del Sistema Propuesto.....	84
Figura 12: Propuesta diseño de Módulo de Políticas y Procedimientos	87
Figura 13: Propuesta de Diseño Módulo Puestos y Perfiles.....	91
Figura 14: Propuesta de diseño Módulo Administración de Proyectos.....	92
Figura 15: Propuesta de diseño Funcionalidad Crear Nuevo Proyecto	93
Figura 16: Propuesta de diseño Funcionalidad Asignación de Labores	94
Figura 17: Propuesta de diseño Funcionalidad Asignación de Encargados	95
Figura 18: Propuesta de diseño Funcionalidad Cierre del Proyecto	96
Figura 19: Propuesta Diseño Módulo de Planilla y Nómina.....	97
Figura 20: Propuesta Diseño Módulo Reportes.....	99

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ventajas y desventajas del teletrabajo	19
Tabla 2: Evaluación de la calidad de los colaboradores.....	41
Tabla 3: Precios de principales competidores.....	49
Tabla 4: Puestos y labores actuales de la empresa Aura Interactiva	61
Tabla 5: Ventajas y desventajas de la modalidad de teletrabajo en Aura Interactiva.....	71
Tabla 6: Labores principales de la empresa.....	86
Tabla 7: Propuesta de organización de Módulo Puestos y Perfiles.....	88
Tabla 8: Costos del Sistema Propuesto	100
Tabla 9: Ahorros del Sistema Propuesto (por mes).....	101

Introducción

Gracias al desarrollo e impresionante avance de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), en la actualidad cada vez son menores las barreras para que un negocio crezca y ofrezca sus productos y servicios al resto del mundo. Asimismo, se ha propiciado un ambiente para que los colaboradores de las empresas puedan ejercer sus labores diarias desde su propio hogar bajo la modalidad de teletrabajo.

Precisamente, esta situación ha sido aprovechada por la empresa Aura Interactiva para ofrecer sus servicios a un mercado cada vez más amplio, mediante la operación de un equipo de trabajo que labora desde sus casas de habitación.

Aura Interactiva fue fundada en 1996 como una compañía de desarrollo de multimedios, sin embargo desde sus inicios la empresa se orientó al negocio de desarrollo de e-Learning o capacitación por medios electrónicos. La experiencia en el ámbito de los multimedios, junto con una intensa práctica en el diseño instruccional y un enfoque sistemático en el desarrollo, permitió a la empresa ser un importante competidor en el mercado.

A partir del año 2001, la empresa ha invertido en la creación de propiedad intelectual y tecnologías con el fin de ampliar la capacidad que tienen las organizaciones para desarrollar, implementar y mantener una estrategia de e-Learning altamente interactiva. Esto motivó al lanzamiento comercial en el 2008 de su herramienta de autoría, llamada SHIFT, la cual, desde el 2003 ha sido utilizada para desarrollar capacitaciones virtuales para corporaciones globales, gobiernos y ONG's, para cientos de miles de estudiantes.

SHIFT es una herramienta de autoría que cuenta con el prestigio de tener galardones internacionales. La propuesta de valor para sus clientes es permitirles automatizar sus procesos, lo que produce un ahorro de hasta un 50% en costos de desarrollo y cerca de dos tercios del total del tiempo utilizado para la creación de proyectos de e-Learning personalizados. Esto representa un gran diferenciador con respecto a otras herramientas tradicionales de e-Learning presentes en el mercado.

Aura Interactiva ofrece sus servicios a través de una cadena de socios, en varios países, sobre todo en Norteamérica, México y Centroamérica, en donde ofrece tanto sus servicios, como su tecnología de autoría. Adicionalmente, se pretende expandir la red de socios al Oeste de Europa, Asia y Sur América en los próximos 12 meses.

La casa matriz y “Centro de Investigación y Desarrollo” se localizan en Costa Rica. Sin embargo, el personal de operaciones encargado del desarrollo de los proyectos labora desde sus hogares en varios países del mundo, con el fin de convertir en escalables los beneficios de desarrollar sus proyectos en varias localizaciones con un equipo compuesto por diseñadores instruccionales y gráficos, redactores, locutores, traductores y programadores altamente capacitados. Los mercados más activos de Aura Interactiva son Estados Unidos, Canadá y México.

Bajo este contexto, el presente Trabajo Final de Graduación tiene como motivación ofrecer a la compañía Aura Interactiva una propuesta de un sistema para gestionar, administrar y controlar las labores asignadas a su equipo de colaboradores que trabaja desde sus hogares en cualquier parte del mundo. Con esto no sólo se logrará hacer más eficiente el proceso productivo actual, sino que permitirá hacer escalable dicho proceso con el fin de hacer crecer la fuerza laboral de la empresa.

CAPÍTULO I: CONCEPTOS TEÓRICOS DEL E-LEARNING, EL TELETRABAJO Y LA ADMINISTRACIÓN GERENCIAL DEL RECURSO HUMANO

Con el fin de ofrecer una perspectiva general sobre los conceptos que se abordarán en el este trabajo final de graduación, relacionados tanto con la industria del *e-Learning*, como del teletrabajo y las teorías de administración gerencial del recurso humano, en este capítulo se presenta el sustento teórico que permitirá un mejor entendimiento sobre estos temas y la propuesta final.

1.1 Descripción del e-Learning

1.1.1 Concepto

Con la revolución de las tecnologías de la información y la comunicación, es usual escuchar y usar términos como *e-Commerce*, *e-Business*, *e-Shopping* y otros que comienzan con “e” para referirse al mundo electrónico e Internet. De ahí que cuando se menciona el anglicismo “*e-Learning*” la mayoría de las personas hacen referencia a un sitio en Internet o Intranet en donde se accede a una enciclopedia ilustrada en formato digital o a lo sumo una presentación multimedia. No obstante, esta concepción está bastante lejos de lo que representa dicho término.

Se puede definir el *electronic learning* o *e-Learning* como todas aquellas metodologías, estrategias o sistemas de aprendizaje que emplean la tecnología digital y/o la comunicación mediada por ordenadores para producir, transmitir, distribuir y organizar conocimiento entre individuos, comunidades y organizaciones (Bernardez, 2007, pág. 16).

El *e-Learning* se acerca cada vez más al aprendizaje en tiempo real o sincrónico, es decir, hacia actividades de interacción entre los alumnos y los tutores al mismo tiempo. Básicamente, mediante el uso de herramientas como chats, teleconferencias, videoconferencias (acompañadas de presentaciones en *power point*), pizarras virtuales para compartir contenidos, foros de discusión o *newsgroups* y otros medios que suelen ser utilizados de manera conjunta.

En este sentido, es importante analizar las necesidades de las personas y los grupos que van a requerir una solución *e-Learning* para encontrar la mejor tecnología que es apropiada para los diferentes objetivos de aprendizaje. Estos objetivos van enfocados a que los participantes asimilen los contenidos razonando y reflexionando como en el aprendizaje tradicional, pero de la forma más productiva y a través del medio más apropiado.

Es importante destacar que el *e-Learning* no es un nuevo sistema de distribución de los viejos programas de capacitación usando Internet en lugar de CD's. Tampoco es un portal en Internet para encontrar contenidos de capacitación. Si no que más bien es, una solución de capacitación integral, rápida, eficiente y efectiva que combina la mejor administración de la información con la mejor tecnología.

Este posee una serie de características que lo diferencian del aprendizaje tradicional, la Universidad de Sevilla en su sitio web enlista algunas de ellas:

- Desaparecen las barreras espacio-temporales: los estudiantes pueden realizar un curso en su casa o en su lugar de trabajo, los contenidos son accesibles cualquier día a cualquier hora. De esta forma se puede optimizar al máximo el tiempo dedicado a la formación.
- Formación flexible: la diversidad de los métodos y los recursos empleados, facilita que se pueda adaptar a las características y las necesidades de los estudiantes.
- El alumno es el centro de los procesos de enseñanza-aprendizaje: participa de manera activa en la construcción de sus conocimientos, teniendo capacidad para decidir el itinerario formativo más acorde con sus intereses.
- Cambio en el rol del profesor: pasa de ser un transmisor de contenidos a un tutor que orienta, guía, ayuda y facilita los procesos formativos.

- Contenidos actualizados: las novedades y los recursos relacionados con el tema del estudio se pueden introducir de manera rápida en los contenidos, de forma que las enseñanzas estén totalmente actualizadas.
- Comunicación constante entre los participantes: gracias a las herramientas que incorporan las plataformas *e-Learning* (foros, chat, correo-e, entre otros.)

1.1.2 Evolución del *e-Learning*

La popularización del *e-Learning* comenzó aproximadamente a principios de la década de los noventa. Los primeros cursos se comenzaron a propagar por CD-ROM para autocapacitarse en la computadora y de allí nació el nombre de *Computer Based Training* o CBT para este tipo de instrucción. Posteriormente, con el auge de la Internet, la capacitación virtual pasó también a formar parte de una oferta de productos en línea que hoy se les conoce como *Web Based Training* o WBT. Este concepto incluye todos los cursos que se accedan por red, ya sea Internet o Intranet, así como herramientas de administración en línea y de capacitación en tiempo real.

El año 2000 fue clave y exitoso para la mayoría de los proveedores de *e-Learning* a nivel mundial. Tan solo un año más tarde, muchos proveedores enfrentaron las dificultades del mercado en general y desaparecieron.

Los pronósticos de la industria de este método auguran un crecimiento constante para el futuro, un período en el que cada vez más compañías dependerán de él para capacitar a sus empleados, generando así una ventaja competitiva que les permita alcanzar sus objetivos estratégicos.

1.1.3 Beneficios del *e-Learning*

En comparación con los métodos de enseñanza tradicional el *e-Learning* se ha destacado por una serie de beneficios, que han provocado un aumento en la popularidad y el uso de este tipo de herramientas de manera acelerada. Entre sus principales beneficios, la revista digital *Learning Review* destaca:

- Reducción de costos: se minimiza el costo de oportunidad involucrado en la capacitación tradicional, porque disminuye el tiempo de capacitación que se traduce en un ahorro en horas hombre. Además, economiza en gastos de logística y desplazamiento, mientras aumenta la efectividad en las capacitaciones. Lo más valioso es que se invierte una vez y el sistema permite capacitar muchas veces y de una forma más rápida, generando así un pronto retorno sobre la inversión.
- Mayor productividad: mejora la productividad del recurso humano y la rentabilidad del negocio. Al tener personal más rápidamente capacitado y motivado, se logra un mayor desempeño en las operaciones en un menor tiempo, lo cual impactará los niveles de rentabilidad.
- Personalización: toma en cuenta las necesidades de cada individuo enfocadas a los requerimientos específicos de cada organización.
- Calidad: genera la consistencia didáctica, ya que integra las mejores prácticas de la industria, la empresa y el conocimiento de expertos en la materia, para recrear situaciones que permiten a los estudiantes “aprender haciendo”. Esto finalmente prepara al usuario a enfrentar experiencias verdaderas que le permiten desempeñarse efectivamente en su trabajo.
- Estandarización: todos los estudiantes reciben un curso específico que, gracias a la tecnología, transmite exactamente la misma información eliminando variables como la calidad del instructor.
- Flexibilidad: otorga un contenido justo a tiempo porque está disponible en cualquier lugar, a cualquier hora (24/7). Así los usuarios buscan capacitarse cuándo y dónde más les conviene.
- Control: registra y evalúa el nivel de aprendizaje de cada persona y administra el sistema de capacitación. Se generan registros detallados del desempeño y el avance de cada individuo, para un seguimiento y un control de la capacitación.

Además, el *e-Learning* ofrece un alto nivel de retención en comparación con los sistemas de enseñanza tradicional, el cual se debe a una serie de aspectos que combinados logran ese efecto. Entre estos elementos se pueden mencionar: la información se estructura de manera modular, mediante una estrategia didáctica que permita una mayor comprensión de los temas, tiene un alto nivel de interacción no sólo con el programa, sino también con los demás participantes, presenta al estudiante situaciones comunes y decisiones que tiene que enfrentar en sus labores diarias, se realiza en un ambiente de aprendizaje controlado y seguro, donde se aprende del error y se recompensa el acierto con realimentaciones positivas. Por último, permite generar reportes del avance de los participantes, lo cual facilita el seguimiento y el control, ofreciendo la posibilidad de motivar a los educandos que presentan algún rezago.

De igual forma, cuando se trata de aprendizaje para adultos, el *e-Learning* ha demostrado ser la mejor herramienta. Ofrece a los participantes la información que desean aprender, mediante el conocimiento de sus expectativas e incorporando las mejores prácticas de aprendizaje. Con el desarrollo de este método, los documentos, los horarios y las largas horas de capacitación presenciales con instructor han sido sustituidas por un sistema colaborativo, fácil de usar, rápido de implementar, que integra un nuevo enfoque sobre el aprendizaje, orientado a las necesidades de los estudiantes y las empresas.

1.1.4 Datos económicos

El panorama de la formación ha cambiado drásticamente en los últimos años y cada vez son más las compañías que utilizan las tecnologías de aprendizaje en línea dentro de sus programas de capacitación. La revista digital Learning Review en su página web presenta algunos datos recogidos a lo largo de los últimos años en la Unión Europea:

- El porcentaje de empresas que utilizan *e-Learning* para la formación de sus empleados creció de manera variable pero constante en los distintos países que componen la Unión Europea entre los años 2003 y 2009.

- Algunos ejemplos significativos son el caso de Italia, que ascendió del 4 al 17%, Portugal, del 16 al 33%, Francia, del 10 al 23%, y España, del 22 al 33%.
- Este último país aplica soluciones *e-Learning* principalmente en tres áreas: las grandes empresas, la administración pública y los agentes sociales. En el primer caso, el gasto durante 2008 superó los mil millones de euros.
- El área de formación principal es el de las TICs, seguida por la prevención de riesgos laborales, los productos, los servicios y los procesos, el liderazgo y las habilidades directivas, los idiomas, la calidad y el medio ambiente.

Por su parte en Estados Unidos, de acuerdo con un informe del 2011 de Ambient Insight, para ese año el 77% de sus corporaciones utilizaban herramientas de aprendizaje en línea, en contraste con el año 1995 en que esta cifra era sólo de un 4%. Esto representa un aumento dramático de las compañías que han adoptado métodos de capacitación mediante *e-Learning* en la última década.

En la actualidad hay mil millones de personas que están tomando un curso de formación. La capacitación corporativa por sí sola es una industria de \$200 mil millones, de los cuales el *e-Learning* representa \$56,2 mil millones y para el año 2015 se prevé que se convertirá en un mercado de \$107 mil millones.

Norteamérica es el mercado más maduro en el mundo en este tipo de formación, con una tasa de crecimiento del 4,4%. Si bien esta tasa de crecimiento puede parecer baja en comparación con las demás regiones del mundo, los ingresos que genera esta región son los más altos.

El sitio web Companiesandmarkets.com señala que sólo Estados Unidos y Europa representan más del 70% de la industria global del *e-Learning*. No obstante, el mercado de más rápido crecimiento es Asia-Pacífico, con ingresos que se espera crezcan a razón de una tasa anual del 20%.

Según este reporte de New Ambient Insight, el mercado asiático del este método se espera que alcance \$11,5 mil millones en el año 2016. Se puso de manifiesto que los dos países con las tasas más altas de crecimiento en el mundo son Vietnam y Malasia, con el 44,3% y el 39,4% respectivamente. Seguidos de cerca se encuentran Tailandia, Filipinas, India y China, con una tasa de crecimiento entre el 30% y 35%.

De igual forma, el uso de la tecnología en la educación va en aumento, cerca de un cuarenta y cuatro por ciento de los empleados se capacitan actualmente mediante herramientas de aprendizaje a distancia o en línea en los Estados Unidos. Además, más de cuatro millones de estudiantes universitarios están tomando al menos una de sus clases en línea y para el año 2014, esta cifra aumentará a más de dieciocho millones y para el 2019 se espera que la mitad de todas las clases sean en línea.

En comparación, según este mismo informe el mercado latinoamericano de soluciones de *e-Learning* tiene una tasa de crecimiento del 14,6%. Se espera que este mercado crezca de \$1,16 mil millones a \$2,29 mil millones en ingresos anuales para el año 2016.

Por último y no menos importante, quizá una de las principales razones por las cuales se da este crecimiento sostenido de la industria del dicho método, se debe a que las empresas ahorran entre un cincuenta por ciento y un setenta por ciento cuando reemplazan la capacitación presencial por métodos de formación en línea (IOMA 2002).

1.1.5 Nuevas tendencias

El *e-Learning* sigue las tendencias actuales y con el aumento de la popularidad de las herramientas y redes sociales dentro del ámbito empresarial, este tipo de aprendizaje se posiciona como la mejor forma de impartir conocimientos dentro de la empresa, priorizando la participación de los empleados.

De esta forma nace el *social Learning*, el cual se enfoca en el aprendizaje que ocurre en contextos sociales, considerando que las personas aprenden unas de otras mediante la observación, la imitación y el ejemplo. Hoy en día, los seres humanos comparten y adquieren la mayor parte de sus conocimientos mediante Internet de manera individual; individuos con diferentes intereses y niveles culturales vuelcan su sabiduría y *expertise* en *blogs*, videos, foros y *websites* para que el resto del mundo lo reciba.

El extensivo uso de sitios como YouTube, Slideshare, Wordpress, Wikipedia y otras plataformas sociales que motivan la creación, el intercambio de ideas y el debate de contenidos están siendo aplicados en las empresas y las organizaciones para compartir contenidos entre los colegas y los grupos de trabajo. A su vez la popularidad que adquirieron en los últimos años las redes sociales como Facebook, Twitter y LinkedIn, sirven de base para crear otras de ellas que facilitan el acceso a colegas y comunidades específicas.

Más recientemente ha iniciado una nueva tendencia denominada *mobile learning* o *m-learning*, la cual usa las tecnologías móviles (teléfonos celulares, *tablets*, entre otros) como medios para reproducir las capacitaciones. Este nuevo canal exige un método propio para hacer llegar la formación, por lo que presenta nuevas oportunidades y, en comparación con otras herramientas (formación presencial, formación a distancia, entre otros), presenta algunas ventajas como las siguientes:

- En primer lugar, el dispositivo móvil está con los usuarios en cualquier momento, incluso cuando se está trabajando, lo cual permite tomar la capacitación en el momento en que se necesite o se desee.
- El dispositivo móvil se integra totalmente con otras herramientas que potencian sus posibilidades de captación y gestión de la información: GPS, cámara, agenda de contactos, entre otros, y al menos incluye un tipo de conectividad (GSM, GPRS, 3G). Esto permite integrar el entorno con el propio proceso de aprendizaje. Se dice que cada vez más el aprendizaje "surge socialmente", es decir, en contacto con otras

personas (a ello ayudan las redes sociales e Internet), por lo que cualquier accesorio que facilite la puesta en común de experiencias es interesante.

- Los dispositivos móviles sugieren, frente a otros de ellos, aspectos lúdicos y prácticos, orientados a lo concreto. Sus propias características exigen que la presentación de la información sea simple, puede ser rica, pero debe ser simple, porque a menudo la situación en que se desarrolla el aprendizaje a través de dispositivos móviles está más sujeta a interrupciones y conlleva una incomodidad física mayor.

En la actualidad, cuando el conocimiento es clave para la sobrevivencia, las compañías buscan herramientas como el *e-Learning*, con el fin de capacitar a su personal para responder rápidamente a las demandas cambiantes del mercado. La capacitación tradicional, por otra parte, se queda atrás en la nueva economía por el tiempo que consume, la logística que requiere y los gastos asociados que conlleva.

1.2 Generalidades del teletrabajo

1.2.1 Surgimiento del teletrabajo

El teletrabajo es un fenómeno que ha venido a revolucionar la esfera social y económica de nuestro país y del mundo entero. Motivadas en una parte por los altos costos de los combustibles, las grandes cantidades de tránsito y las complicaciones para trasladarse al lugar de trabajo, y por otro lado los crecientes costos en el alquiler o la compra de oficinas, cada vez son más las empresas que permiten a sus empleados laborar desde sus casas.

Durante los años setenta se inician los primeros discursos sobre el teletrabajo en Estados Unidos (Duhalde, 2008). Fue Jack Nilles, un profesor norteamericano quien en 1976 adoptó el término de *telecommuting*, para referirse a una nueva situación en la cual, los trabajadores no tendrían que dirigirse al trabajo, sino que

el trabajo se dirigiría a ellos. Al finalizar el siglo XX con el alto desarrollo y la masificación de las tecnologías de información y comunicación, esta opción se transforma en una realidad para muchas personas en el mundo entero.

1.2.2 Concepto

Desde que se inició esta modalidad de trabajo, algunos estudiosos han generado varias definiciones con el fin de crear una conceptualización de este fenómeno, asimismo, existen muchas investigaciones relacionadas con el tema. No obstante, aún en nuestros días no hay una definición aceptada universalmente, que incluya todos los componentes implicados de este modelo laboral. Esto se debe principalmente a que su concepción varía según la óptica disciplinaria desde la cual se analice. Sin embargo, con el fin de enmarcarlo, se presentan algunas definiciones que intentan definir este concepto:

La Unión Europea define el teletrabajo como aquel “trabajo realizado por un teletrabajador (empleado, trabajador por cuenta propia o trabajador desde la casa) principalmente, o en gran parte, en otros sitios diferentes al lugar de trabajo tradicional para un empleador o un cliente, involucrando el uso de telecomunicaciones y tecnologías de información modernas como una características esencial y central del trabajo.

Por otro lado la Organización Internacional del Trabajo (OIT) define teletrabajo como: “Una forma de trabajo en la cual (a) el trabajo se realiza en una ubicación alejada de la oficina central o las instalaciones de producción, separando así al trabajador del contacto personal con colegas de trabajo que estén en esa oficina y (b) la nueva tecnología hace posible esta separación facilitando la comunicación”.

En nuestro país el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) en el Artículo 2 del Decreto “Promoción del teletrabajo en las instituciones públicas” No. 34704-MPMTSS, del 31 de julio de 2008 define teletrabajo como: “...toda modalidad de prestación de servicios de carácter no presencial, en virtud de la cual un funcionario público, puede desarrollar parte de su jornada laboral mediante el uso de medios telemáticos desde sus propio domicilio u otro lugar habilitado al efecto,

siempre que las necesidades y la naturaleza del servicio lo permitan, y en el marco de la política de conciliación de la vida personal, familiar y laboral de los funcionarios públicos.

De las tres definiciones anteriores se pueden extraer al menos dos elementos comunes: la posibilidad de no efectuar las labores asignadas en su centro de trabajo y el uso de las tecnologías de la información y la comunicación para realizarlo.

1.2.3 Modalidades del teletrabajo

Según varios autores, el teletrabajo se puede clasificar de acuerdo con las características que presenta en dos grandes categorías: según el lugar en que se ejecuta y de acuerdo con el tipo de comunicación a distancia que se emplee.

En función del lugar en que se ejecuta, se establece la siguiente división de prácticas de teletrabajo (Di Martino, 2001, citado por Informe Hacia la Sociedad de la Información y el Conocimiento en Costa Rica 2009):

1. Teletrabajo en domicilio o *tele-homeworking*: trabajar en el hogar es la forma más común y conocida de trabajar fuera del establecimiento de la empresa o la institución. El trabajador ejecuta parcial o totalmente las tareas desde su casa, bien cumpliendo con el mismo horario de la empresa, para lo cual requiere contar con las herramientas de comunicación o ajustando el horario a sus necesidades para lo cual cumple con la entrega de productos previamente acordados con la jefatura.
2. Teletrabajo en una ubicación más cercana al hogar que al lugar de trabajo tradicional, el cual puede ser:
 - Centros comunitarios: son centros que proveen facilidades electrónicas compartidas por diferentes usuarios, pertenecientes a una comunidad local, a diferentes empresas o a empresarios independientes. Estos centros están

ubicados cerca del hogar de los trabajadores, y pueden ser usados también para propósitos adicionales como teleeducación, *teleshopping* u otros.

- *Telecottages*/Telecentros comunitarios: son centros electrónicos que ofrecen a las comunidades locales, acceso inmediato a las tecnologías de la información y comunicación (TIC), al desarrollo de destrezas, así como a aspectos vinculados al trabajo con la red y la socialización, que podrían faltarle a quien trabaja desde su hogar.
- Oficinas satélites: son unidades separadas dentro de una empresa, que están geográficamente alejadas de la organización central, pero que mantienen una constante comunicación electrónica. Usualmente, se encuentran más cerca del hogar del trabajador.

3. Teletrabajo en otro lugar de trabajo alternativo, donde las TIC lo hacen posible, como son los casos de:

- Telecentros: instalaciones que están equipadas electrónicamente para el trabajo de oficina a distancia y no necesariamente están cercanas a la residencia del teletrabajador.
- Centros “touchdown”: estaciones de trabajo temporales, típicamente perteneciente a empresas, los cuales pueden ser usados en términos de tiempo cortos, como por ejemplo los trabajadores móviles.

4. En *call centers*: son lugares donde los operadores telefónicos hacen o reciben llamadas, utilizando la tecnología automatizada de distribución de llamadas, y a menudo también, la integración de la computadora y el teléfono. Estos centros pueden ofrecer diferentes

servicios como por ejemplo: *telemarketing*, telebanca, consultas, líneas de apoyo, ventas, entre otros.

5. En diferentes lugares cambiando con el tiempo: teletrabajo móvil o nómada.
6. A través de países y continentes, como:
 - Teletrabajo transfronterizo: generalmente aplica a las situaciones donde las partes proveedora y receptora se encuentran en países que comparten una frontera común o están muy cerca uno del otro.
 - Teletrabajo “offshore”: se refiere usualmente a cuando el trabajo ha sido transferido a ambientes de bajos costos o de menos regulación, generalmente muy alejados geográficamente.

En muchas de esas modalidades el teletrabajo puede ser de tiempo parcial o tiempo completo. En el primero de los casos, una parte de la jornada se realiza en cualquiera de los sitios señalados durante uno o varios días por semana, el empleado continúa teniendo su espacio físico (oficina o escritorio) en el establecimiento. Esta forma es preferida por algunas organizaciones para garantizar que sus trabajadores no pierdan el vínculo y se consolide la cultura empresarial.

En el segundo, el funcionario cumple la totalidad de su jornada laboral a distancia, fuera del centro de trabajo, este solo se presenta para asistir a actividades concretas como reuniones, rendición de informes, o evaluaciones. Esta es una de las formas para disponer del espacio físico y reducir costos fijos. En estos casos las organizaciones han reservado un lugar común para efectuar las reuniones señaladas.

Alonso Matei (2009), citado en el Informe Hacia la Sociedad de la Información y el Conocimiento en Costa Rica 2009, define en función del tipo de comunicación a distancia entre el teletrabajador y su centro de trabajo la siguiente clasificación:

- Conectado o en línea: este tipo de conexión supone que la persona teletrabajadora hace uso de las telecomunicaciones para recoger las especificaciones del trabajo, para realizarlo y para enviar el resultado del mismo. No necesariamente implica que esté conectado todo el tiempo, normalmente la persona intercambia la información con el centro de trabajo en forma de archivos, para que los tiempos de conexión sean breves y enfocados exclusivamente a la recuperación o envío de información.
- Unidireccionalmente conectado: la persona teletrabajadora desarrolla su actividad con un terminal conectado de modo muy rudimentario con la computadora central de la empresa, a la que envía directamente los datos, sin que necesariamente sea posible una intervención desde ésta sobre el terminal externo: se trata de una conexión en sentido único, como en el caso de un teletipo altamente perfeccionado.
- Interactivo o bidireccional: en esta variante la conexión se hace con un terminal inserto en una red de comunicaciones electrónicas que permite un diálogo interactivo, permanente, entre la computadora central y los diferentes terminales durante todo el tiempo que presta el servicio, lo que hace posible que tanto las directrices como el control por parte de la empresa se lleve a cabo en tiempo real.
- Desconectado o fuera de línea: el teletrabajador desarrolla sus tareas sin enlace informático directo con la empresa, de la cual recibe instrucciones y posteriormente hace llegar los resultados del trabajo. El envío y la recepción del material de trabajo puede efectuarse por medios convencionales, vía correo postal, por ejemplo, se envían los soportes digitales.

1.2.4 Requerimientos especiales

La aplicación del teletrabajo requiere de la conjunción de factores que incidirán decisivamente en su progreso y evolución. La gama de factores que pueden afectar potencialmente los acuerdos sobre este en una economía son amplios, además, esos factores directos e indirectos interactúan de una manera compleja para crear contextos nacionales e internacionales donde se desarrolla esta opción laboral.

Es así que Di Martino (2001) identifica cuatro factores:

- Cambios en las estructuras organizacionales: el concepto de organización moderna nació con la primera revolución industrial, considerando elementos como el trabajador de tiempo completo, el trabajo bajo un contrato, con cierto número de horas y para un empleador, la permanencia al empleador por muchos años y/o hasta el tiempo del retiro, entre otros fundamentos más que, como consecuencia del teletrabajo, se tienen que modificar para adaptar esta modalidad de trabajo.
- En este sentido se pasa por ejemplo de trabajar con un horario fijo a tener cierta flexibilidad horaria, de trabajar de manera subordinada a tener un nivel de autonomía, y de trabajar en un lugar indicado (permanente) a tener varios posibles lugares de trabajo, entre otros.
- Factores tecnológicos: es un hecho que parte del desarrollo alcanzado por el teletrabajo obedece a los cambios tecnológicos que, especialmente en materia de comunicación, se han producido en los últimos años, por eso la tecnología se vuelve en un factor decisivo en el progreso de este.
- Las TIC han sido la fuerza motriz detrás de muchos de los cambios que han tenido lugar en la producción mundial, en los últimos treinta años continuarán suministrando las herramientas necesarias para el avance del teletrabajo.

- Políticas públicas: la participación de las instancias gubernamentales en la promoción del teletrabajo también desempeña un papel importante, principalmente si se ven los beneficios que este entraña para la sociedad. En muchos países en que se ha implementado esta modalidad, se han dictado políticas públicas para institucionalizarla. El efecto se produce en la velocidad a la cual el teletrabajo se extiende, en la promoción de zonas y grupos económicamente rezagados como el desarrollo rural y la creación de nuevos empleos.
- Actitudes: las actitudes de los trabajadores y los empleadores resultan primordiales para la adopción del teletrabajo, si no existe o se crea una actitud positiva no es posible implementarlo, las experiencias mundiales y nacionales así lo verifican.

1.2.5 Ventajas y desventajas

Respecto a las ventajas y las desventajas que se han identificado sobre el teletrabajo, se dice qué generan tanto para las organizaciones, la persona trabajadora, como para la misma sociedad (ver Tabla 1). La mayoría está de acuerdo en que uno de los principales beneficios es el aumento en la productividad y la eficiencia de los teletrabajadores, en contraste se señala la pérdida del control y la supervisión como uno de los factores más preocupantes para las jefaturas.

Tabla 1: Ventajas y desventajas del teletrabajo

	Ventajas	Desventajas
Para el teletrabajador	• Flexibilidad espacio-temporal • Autonomía para decidir sobre su práctica laboral • Manejo libre del horario y del tiempo • La no necesidad de movilizarse al lugar de trabajo • Mayores oportunidades laborales • Reducción del nivel de estrés • Mayor independencia • Reducción de gastos en combustible, alimentación, entre otros. • Mejor ambiente laboral • Balance entre el tiempo de trabajo y el tiempo libre • Incremento en la cualificación	• La falta de relación e interacción con los compañeros • Aislamiento y falta de socialización • No saber desconectarse del ámbito laboral • Riesgo de carencia de espíritu de trabajo • Peligro de trabajar más de lo que debe • Menos seguridad laboral • Riesgo de pérdida de pertenencia a la empresa • No poder separar el tiempo de trabajo del tiempo libre
Para la empresa o la organización	• Aumento de la productividad • Reducción de costos: espacio, gastos básicos, entre otros. • Menos problemas de convivencia entre los trabajadores • Menor infraestructura física necesaria • Más acceso a profesionales de alto nivel • Eliminación de control horario • Eliminación del ausentismo laboral • Acceso a nueva fuerza de trabajo de diferentes lugares • Retención de ciertos trabajadores competentes: por ejemplo • mujeres embarazadas o personas con alguna discapacidad • Reduce sensiblemente el nivel	• Riesgo de pérdida de pertenencia y lealtad • Dificultades de supervisión y control • Pérdida de la cultura empresarial • Pérdida de jerarquía • Tener que invertir en infraestructura tecnológica • Fragmentación del personal

	de problemas de índole administrativo • causado por ausentismo, llegadas tardías y en general, • problemas de relaciones	
Para la sociedad	• Mejora en el medio ambiente por la reducción de la contaminación • Descongestionamiento vehicular • Descentralización de actividades • Reducción de consumo de recursos energéticos • Desarrollo de empleo en zonas rurales • Mejoramiento de la calidad del aire	• Incremento de la dispersión social • Aumento de las disparidades de género • Incremento de los trabajos sin protección • Aumento de gastos en infraestructura tecnológica

Fuente: Informe Hacia la Sociedad de la Información y el Conocimiento en Costa Rica (2009).

1.2.6 El teletrabajo en Costa Rica

Sobre el establecimiento del teletrabajo en Costa Rica no se tiene conocimiento exacto sobre cuándo inició su práctica. Lo que sí está claro es que fue el sector privado, específicamente las empresas transnacionales, las que replicaron la experiencia generada en su casa matriz en los Estados Unidos.

Igualmente, cuantificar el fenómeno en el país es una tarea muy complicada, ya que no existen datos para establecer la magnitud de esta práctica, como tampoco se han definido los indicadores para registrar la información estadística que indique cuántas empresas y trabajadores están vinculados con este fenómeno.

No obstante, la Secretaría Técnica del Programa Gobierno Digital ha puesto en ejecución un primer esfuerzo por evaluar varios de los proyectos pilotos ejecutados en el sector público y así identificar algunos datos relevantes para dimensionar el potencial del teletrabajo en el país.

1.2.7 Legislación laboral y políticas nacionales

En el marco legal, no existe en nuestro país una legislación laboral que regule específicamente el modelo laboral de teletrabajo, y por lo tanto, las iniciativas que en este sentido desarrolle la actividad privada se inscriben en el marco de la legislación vigente. Por su lado, en el sector público para darle un marco regulatorio y promover su desarrollo, se emitieron dos decretos ejecutivos: Decreto Ejecutivo N° 34704-MP-MTSS Promoción del teletrabajo en las instituciones públicas y el Decreto Ejecutivo N° 35434-S-MTSS Teletrabajo para mujeres embarazadas.

El Decreto Ejecutivo N° 34704-MP-MTSS tiene por objeto promover y regular el teletrabajo en las instituciones del Estado, como instrumento para incrementar la productividad del funcionario, el ahorro de combustibles, la protección del medio ambiente, y favorecer la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, mediante la utilización de las tecnologías de la información y comunicación (TIC's). (Gaceta N° 162, 2008).

En este decreto se crea un Equipo Coordinador Interinstitucional de los planes o los programas de teletrabajo, el cual tiene como objetivo emitir las políticas y los lineamientos generales en esta materia, en el sector público y coordinar las acciones necesarias para que se aplique a nivel nacional.

1.3 Conceptos teóricos de la administración gerencial del recurso humano

1.3.1 Estructura organizacional

Una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos y las actividades de las empresas. Según Robbins y Judge (2009) hay seis elementos claves que los directivos necesitan atender cuando diseñan la estructura de una organización:

- **Especialización del trabajo:** también conocido como división del trabajo y se utiliza para describir el grado en que las actividades de la organización se subdividen en trabajos separados. La esencia de la especialización del trabajo es que en vez de que el trabajo completo sea hecho por un individuo, se descompone en cierto número de etapas para que cada una de éstas las efectúe una persona. En esencia, los individuos se especializan en la realización de una actividad en lugar de todo el proceso.
- **Departamentalización:** una vez que se han dividido los puestos por medio de la especialización del trabajo, es necesario agruparlos de modo que se coordinen las tareas comunes. Una de las maneras más populares de agrupar las actividades es por las funciones realizadas, pero también se podría hacer mediante el tipo de producto que la empresa genera o bien sobre la base de la geografía o territorio, es decir por la ubicación en dónde se encuentre el departamento.
- **Cadena de mando:** es una línea ininterrumpida de autoridad que descende del máximo nivel de la organización al escalón más bajo, y aclara quién reporta a quién. La cadena de mando engloba dos conceptos muy importantes, primero, la autoridad que se refiere a los derechos inherentes a un puesto directivo para dar órdenes y esperar que estas se obedezcan, para facilitar la coordinación, se asigna a cada puesto de dirección un lugar en la cadena de mando y cada directivo

recibe cierto grado de autoridad a fin de que cumpla con sus responsabilidades. El otro concepto es la unidad de mando, que ayuda a preservar el concepto de una línea ininterrumpida de autoridad, establece que una persona debe tener un superior, y sólo uno, ante quien es directamente responsable, si se rompe la unidad de mando, es posible que un empleado tenga que lidiar con demandas o prioridades conflictivas provenientes de varios superiores.

- Extensión del control: este elemento se refiere al número de subordinados que un gerente puede dirigir con eficiencia y eficacia, determina en gran medida el número de niveles y gerentes que tiene una organización. Las extensiones angostas o pequeñas han tenido gran popularidad al mantener la extensión del control en cinco o seis empleados. No obstante, la tendencia en los últimos años ha sido hacia extensiones de control más amplias, con el fin de reducir costos, disminuir directivos, acelerar la toma de decisiones, aumentar la flexibilidad, acercarse a los consumidores y dar poder a los empleados.
- Centralización y descentralización: en ciertas organizaciones son los altos directivos quienes toman las decisiones, y los gerentes de bajo nivel sólo ejecutan las directivas de ellos, este tipo de empresas son catalogadas como centralizadas. Por otro lado, las organizaciones en las que la toma de decisiones es llevada hacia abajo, con los gerentes que están más cerca de la acción se refiere a empresas descentralizadas.
- Formalización: se refiere al grado en que se encuentran estandarizados los puestos en la organización. Si un puesto está formalizado, entonces en el trabajo respectivo hay una cantidad mínima de libertad para lo que se hace, cuándo se hace y cómo se hace.

Una vez identificados estos seis elementos claves para el diseño de la estructura organizacional, se debe establecer el tipo de estructura de la organización propiamente dicho. Comúnmente existen tres diseños organizacionales populares, la estructura simple, que se utiliza en negocios pequeños o en los que el director y el dueño son la misma persona, no es elaborada, tiene un grado bajo de departamentalización, las extensiones de control amplias, la autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización.

La segunda estructura es la burocracia, en donde la estandarización es el concepto clave, se caracteriza por tareas operativas muy rutinarias que se logran mediante la especialización, las reglas y las regulaciones muy formalizadas, los trabajos agrupados en departamentos por función, la autoridad centralizada, las extensiones de control angostas y la toma de decisiones que sigue la cadena de mando.

Por último, está la estructura matricial, su principal distintivo es que rompe el concepto de unidad de mando, combina dos formas de departamentalización, por función y por producto. Este tipo es usado ampliamente en las agencias de publicidad, en las empresas aeroespaciales, los laboratorios de investigación y desarrollo, entre otros.

A pesar de la popularidad de los tres diseños organizacionales anteriores, en las últimas décadas, los gerentes de algunas entidades han estado trabajando para desarrollar nuevas opciones estructurales que ayuden a sus empresas a competir de manera eficaz. De esta forma han surgido dos nuevos diseños estructurales.

El primero de ellos es la organización virtual, por lo general se trata de empresas pequeñas con un núcleo que subcontrata sus principales funciones de negocios. En términos estructurales, es muy centralizada, con poco o ninguna departamentalización. Este diseño permite que cada proyecto cuente con el personal y el talento más apropiado para sus demandas, en lugar de tener que escoger sólo entre las personas empleadas. Asimismo, minimiza los costos indirectos de la burocracia, porque no hay ninguna organización permanente que

mantener y disminuye los riesgos y los costos a largo plazo, porque con ella no hay largo plazo, se arma un equipo durante un periodo definido y luego se disgrega. Su principal ventaja es la flexibilidad.

La otra estructura es la organización sin fronteras, que busca eliminar la cadena de mando, tener extensiones de control ilimitadas y sustituir los departamentos con equipos a los que se da poder. Depende mucho de las tecnologías de información y con la eliminación de las fronteras verticales, la dirección aplanada la jerarquía, se minimizan el estatus y el rango.

Se ha comprobado que las personas no seleccionan al azar a las empresas que los emplean, ya que son atraídos, seleccionados y permanecen en las organizaciones que se ajustan mejor a sus características personales. Así, el efecto del diseño de la estructura organizacional en el comportamiento del empleado, se reduce sin duda, cuando el proceso de selección facilita la asignación apropiada de las características individuales con las de la organización.

1.3.2 Administración del recurso humano diverso

Uno de los retos más importantes y extensos que enfrentan actualmente las organizaciones es adaptarse a personas que son diferentes. Esto significa que éstas se están convirtiendo en una mezcla más heterogénea de individuos, en términos de género, edad, origen étnico y orientación sexual.

El reto para las empresas es volverse más hospitalarias para los diversos grupos de personas, aceptando sus estilos de vida, las necesidades familiares y los estilos de trabajo distintos. Esto tiene implicaciones importantes para la práctica administrativa, los gerentes tienen que cambiar su filosofía de tratar a todos por igual, por otra parte deben reconocer las diferencias y responder a ellas de forma que garanticen la conservación de los empleados y una mayor productividad y que al mismo tiempo no permitan la discriminación. Esta diversidad de recursos si se maneja de forma positiva, incrementa la creatividad e innovación en las organizaciones, así como la mejora de la toma de decisiones porque brinda perspectivas de análisis distintas para los problemas (Robbins y Judge, 2009).

1.3.3 Roles de la administración

Debido a que las organizaciones existen para alcanzar metas, los gerentes y los directores deben definir cuáles son y los medios para lograrlas. En la actualidad existen cuatro funciones o roles básicos de los gerentes: planear, organizar, dirigir y controlar.

La función de planear abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de la estrategia general para lograrlas, y el desarrollo de un conjunto exhaustivo de planes para integrar y coordinar las actividades.

Los gerentes también son responsables de diseñar la estructura de la entidad. Este rol se denomina organizar, incluye la determinación de cuáles tareas han de hacerse, quien las hará, cómo se agruparán, quién reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones.

La función de dirigir consiste en coordinar y guiar al personal, cuando los gerentes motivan a los empleados, dirigen las actividades de otros, seleccionan los canales de comunicación más eficaces, o resuelven conflictos entre los miembros, están enfocados en dirigir.

Por último, para garantizar que las labores funcionen como es debido, la gerencia debe vigilar el desempeño de la organización, luego se compara el desempeño real con el conjunto de metas establecidas previamente, si hay diferencias significativas, el trabajo de la gerencia es encausar la organización y este rol se conoce como controlar.

1.3.4 Comunicación organizacional

La comunicación organizacional puede resultar muy compleja, puede incluir a cientos de personas y a media docena o más niveles jerárquicos. Para su análisis se han definido tres tipos de redes: en cadena, rueda y todos los canales. La cadena sigue en forma rígida la línea de mando formal, esta red aproxima los canales de comunicación que encontraría en una organización rígida de tres niveles. La rueda depende de una figura central que actúa como el conducto para

todas las comunicaciones del grupo, estimula la red de comunicación que se encontraría en un equipo con un líder fuerte. Por último, la red todos los canales permite que todos los miembros del grupo se comuniquen activamente uno con otro, este tipo con frecuencia se caracteriza en la práctica por los equipos autodirigidos, en los que todos los miembros del grupo son libres para contribuir y ninguna persona adopta el rol del líder.

El sistema formal no es la única red de comunicación en grupo u organización, también existe otra que son los rumores. Aunque éstos son informales, no significa que no sean una fuente importante de información. Algunas características de este tipo de comunicación es que no está controlado por la administración, la mayoría de los colaboradores los percibe como más creíbles y confiables que los comunicados formales que emite la alta dirección y por último, son utilizados para servir a los intereses propios de las personas involucradas. Los rumores proporcionan a los gerentes un indicio de la moral de la organización, identifican los temas que los empleados consideran importantes y los ayudan a luchar contra las ansiedades. La administración no puede eliminar los rumores, pero sí debería minimizar las consecuencias negativas de ellos al eliminar su rango y efecto.

Finalmente, un medio indispensable de comunicación en las organizaciones actuales, son las electrónicas, que incluyen el correo electrónico, los mensajes de texto, las redes sociales, internet, blogs y las videoconferencias. Todos estos representan una gran ventaja para las empresas gracias a su versatilidad, eficiencia, inmediatez y sobre todo, bajo costo.

1.3.5 Herramientas de administración de procesos

En la búsqueda de la excelencia operativa muchas compañías iniciaron la implementación de tres grandes herramientas administrativas: la reingeniería de los procesos de negocios, la administración de la calidad total y las técnicas de control de calidad Six Sigma.

Estas herramientas han sido difundidas en todo el mundo para implantar las estrategias dirigidas a la reducción de costos, la producción sin defectos, la calidad superior de los productos, el mejor servicio a clientes y la satisfacción total de estos. Thomson (2012) las describe de la siguiente forma:

- La reingeniería de los procesos de negocio implica el diseño y la agilización del flujo de trabajo, que a menudo se posibilita mediante la tecnología de vanguardia de internet y los sistemas de información, con el fin de obtener ganancias considerables en el desempeño de la actividad. Cuando se implementa esta herramienta de manera adecuada, se pueden obtener beneficios operativos sobresalientes.
- La administración de la calidad total es una filosofía de administración de un conjunto de prácticas de negocios que subraya el mejoramiento continuo en todas las fases de las operaciones, la exactitud absoluta al realizar las tareas, hacer participar y facultar a los empleados de todos los niveles.
- Los programas de control de calidad de Seis Sixma ofrecen otra forma de impulsar la mejora continua en los procesos de la organización. Este enfoque implica métodos estadísticos avanzados para identificar y eliminar las causas de los defectos (errores) y la variabilidad en el desempeño de una actividad o proceso en el negocio.

Todos los conceptos teóricos presentados anteriormente, servirán como marco conceptual que fundamentarán la investigación que se desarrollará en la empresa Aura Interactiva S.A., con el fin último de ofrecer al lector de este estudio una base que le ofrezca una visión amplia del entorno y la industria en la que se desempeña la empresa, así como de la investigación de la cual será objeto.

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA AURA INTERACTIVA

A continuación, se presenta una descripción de la empresa Aura Interactiva, con el objetivo de brindar al lector un conocimiento general de la evolución, el perfil corporativo el negocio y el mercado y la industria en que opera la organización. Este marco, en definitiva, es de gran importancia para analizar y evaluar las necesidades del negocio en materia administrativa, lo que permitirá utilizar estos insumos como base para realizar una propuesta acorde a las necesidades y la realidad de la empresa.

2.1 Reseña histórica de la empresa

Aura Interactiva fue fundada en el año 1996 como una compañía de desarrollo de multimedios, sin embargo, desde sus inicios se orientó al negocio de desarrollo de *e-Learning* o capacitación por medios electrónicos. La experiencia en el ámbito de los multimedios, junto con una intensa práctica en el diseño instruccional y un enfoque sistemático en el desarrollo, permitió a la empresa ser un importante competidor en el mercado.

A partir del año 2001, la entidad ha invertido en la creación de propiedad intelectual y tecnologías con el fin de ampliar la capacidad que tienen las organizaciones para desarrollar, implementar y mantener una estrategia de *e-Learning* altamente interactiva. Esto motivó al lanzamiento comercial en el 2008 de su herramienta de autoría, llamada SHIFT, la cual, desde el 2003 ha sido utilizada exclusivamente dentro de la empresa para desarrollar capacitaciones virtuales para corporaciones globales, gobiernos y ONG's, para cientos de miles de estudiantes.

SHIFT es una herramienta de autoría que cuenta con el prestigio de tener galardones internacionales. La propuesta de valor para sus clientes es permitirles

automatizar sus procesos de desarrollo de *e-Learning*, lo que produce un ahorro de hasta un cincuenta por ciento en costos de desarrollo y cerca de dos tercios de ahorro del total del tiempo utilizado para la creación de proyectos de *e-Learning* personalizados. Esto representa un gran diferenciador con respecto a otras herramientas tradicionales de *e-Learning* presentes en el mercado.

SHIFT es uno de los fenómenos más revolucionarios que ha llegado al mundo del *e-Learning*, es el resultado de la cooperación internacional entre Costa Rica, los Estados Unidos, y Canadá. Juntos, este triunvirato se convirtió en un perfecto equipo virtual, uniendo fuerzas para traerle el mejor aprendizaje electrónico posible.

De acuerdo con el sitio web de la empresa (www.shiftelearning.com), todo inició con los exitosos desarrolladores costarricenses de *e-Learning* de Aura Interactiva. Ellos habían creado una herramienta de *e-Learning* que les ayudaba a crear cursos para sus clientes de una manera más eficiente. Esta originalmente era para uso interno solamente, pero con el paso de los años creció y se desarrolló, finalmente madurando lo suficiente para ser lanzada al mercado mundial.

Aura Interactiva ofrece sus servicios a través de una cadena de socios, en casi todos los países del continente Americano y España, en donde brinda tanto sus servicios, como su tecnología de autoría. Adicionalmente, se pretende expandir la red de socios al oeste de Europa y Asia, en los próximos años.

La casa matriz y el Centro de Investigación y Desarrollo se localizan en Costa Rica. Tiene dos centros de desarrollo de servicios, uno en Costa Rica y otro en México DF. La empresa ha implementado teletrabajo en su sede de Costa Rica, donde la mayoría del personal de operaciones encargado del desarrollo de los proyectos labora desde sus hogares. Esta modalidad ha permitido además, la contratación de personal especializado que trabaja en varios países del mundo, con el fin de convertir en escalables los beneficios de desarrollar sus proyectos en varias localizaciones. El equipo está compuesto por diseñadores instruccionales y gráficos, redactores, locutores, traductores y programadores.

En la actualidad, Aura Interactiva ofrece una amplia gama de productos y servicios para la industria del *e-Learning*, entre ellos: el otorgamiento de licencias de su herramienta SHIFT y los métodos de desarrollo colaborativo, la consultoría, el desarrollo de cursos, la implementación, el manejo del aprendizaje, la localización multilingüe, y la subcontratación fronteriza, todos enfocados en el aprendizaje electrónico. Más de un millón y medio de personas, más de trescientos clientes incluyendo pequeñas y medianas empresas, gobiernos y corporaciones globales se han graduado exitosamente de sus cursos.

2.2 Marco estratégico de la empresa

2.2.1 La organización

La oficina central, así como el Centro de Investigación y Desarrollo de Aura Interactiva, están localizados en San José, Costa Rica. El equipo de desarrollo es altamente calificado y multidisciplinario: gerentes de proyectos, diseñadores instruccionales, diseñadores gráficos y programadores, los cuales realizan diversos proyectos y se ubican en diferentes países del mundo, entre ellos Canadá, Estados Unidos, México, Argentina e Italia.

Según datos de su Gerente Administrativo, Aura Interactiva cuenta aproximadamente con cien colaboradores distribuidos de la siguiente manera: treinta por ciento en las áreas de administración y soporte, cuarenta por ciento en desarrollo y otro treinta por ciento en consultoría (ver Figura1). Además, posee socios estratégicos con presencia en: Guatemala, El Salvador, Canadá, Estados Unidos, México, Honduras, Panamá, República Dominicana, Colombia, Ecuador, Perú, Chile, Brasil y España.

Figura 1: Estructura organizacional Aura Interactiva



Fuente: Departamento de Mercadeo Aura Interactiva.

2.2.2 Identidad corporativa

Enseguida se resumen los elementos de la identidad corporativa de la empresa Aura Interactiva según datos de su Departamento Comercial:

Misión

Crear una ventaja competitiva para nuestros socios y clientes, maximizando el potencial de su gente por medio de las tecnologías de aprendizaje más efectivas.

“Así es como en Aura Interactiva definimos nuestra razón de ser. Buscamos lograr que nuestros clientes sean más competitivos para que puedan enfrentar la competencia global. Por medio de los cursos *e-Learning* trabajamos en desarrollar el potencial del recurso más valioso de cualquier compañía, sus colaboradores. Con esto hacemos que esa empresa se diferencie de su competencia.”

Visión

Ser una organización global hipercompetitiva, por medio del más talentoso, profesional, motivado y productivo equipo de gente en la industria del conocimiento.

“Nosotros competimos en los mercados globales, es decir, cuando una compañía en Brasil o Estados Unidos nos pide una cotización, competimos contra empresas de la India, de U.S.A, México, Irlanda, entre muchas otras.”

Lo que busca Aura Interactiva es, de todas las empresas del mercado, ser la más competitiva, hipercompetitiva, siempre darle el mayor valor al cliente por nuestra oferta, en pocas palabras buscamos ser la mejor.

Valores

Los valores de la empresa son las normas que guían cada decisión y conducta dentro de la organización. En Aura Interactiva se han definido los siguientes:

- **Proactividad:** el primer valor que buscamos en las personas que ingresan a la empresa es la proactividad, es decir la capacidad para tener iniciativa y adelantarse a los eventos. Los individuos con iniciativa van más allá de lo que se les pide. Traen soluciones en vez de problemas. Y tienen disciplina para cumplir los compromisos adquiridos, tanto personales como profesionales.

Una persona con proactividad prevé situaciones futuras y toma acciones para resolverlas o aprovecharlas antes de que sucedan. Esto es de gran importancia para nosotros, por eso la gente con iniciativa es la que tiene éxito en Aura.

- **Innovación:** la innovación es muy importante en nuestra empresa, es la capacidad para generar nuevas ideas e implementarlas. Esto significa: ser creativo y buscar nuevas formas de realizar objetos. En Aura Interactiva necesitamos personas que se acostumbren al cambio constante, porque

somos una empresa de cambios, que debe adaptarse a los requerimientos de los clientes. Esto implica tener que estar aprendiendo constantemente. Es importante tener el coraje para identificar las oportunidades de efectuar acciones diferentes, es decir innovar, y para esto la pasión por el producto que vamos a elaborar, es un factor muy significativo.

- Orientación al cliente: para Aura Interactiva lo más importante es el cliente, por eso queremos que todo nuestro equipo esté enfocado en satisfacer sus necesidades. Debemos acostumbrarnos a exceder las expectativas tanto del cliente interno (departamento dentro de la empresa, oficina de ventas) como externo (el cliente que paga nuestro salario a través de la compra de cursos *e-Learning*). El cliente necesita soluciones rápidas y de calidad, nunca se puede entregar un producto que no sea de calidad.

Es importante entregar el curso el día que el cliente lo necesita, con la calidad y los requerimientos que solicitó, porque él ocupa capacitar a su gente, y si nos retrasamos le estamos impidiendo que haga su trabajo. Por eso esperamos gente comprometida, que tenga sentido de urgencia por el cliente y esté dispuesta a darlo todo por satisfacerlo.

- Ética del trabajo: la ética de trabajo en Aura Interactiva significa: “Guiar nuestras acciones bajo los más altos valores morales en nuestra relación con los clientes, con la empresa, con los compañeros y con la comunidad.” Es decir buscamos gente honesta, responsable, leal, con responsabilidad social y ambiental. Queremos tener una ética de trabajo muy fuerte, por eso damos igualdad de oportunidad sin importar edad, género, raza, nacionalidad o credo.
- Orientación a resultados: en Aura Interactiva buscamos colaboradores que estén orientados completamente a obtener resultados. Valoramos las personas productivas, porque esta es la clave del crecimiento tanto personal como empresarial, por eso tenemos que buscar la excelencia, la calidad y poner atención a los detalles. El profesionalismo es otra

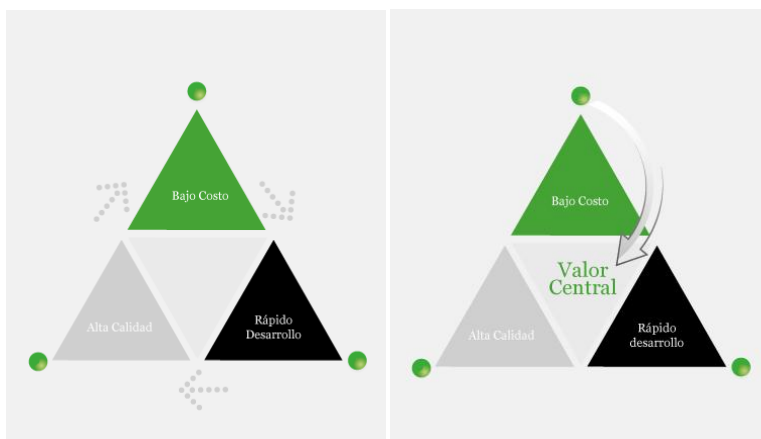
característica muy importante en Aura, nuestros colaboradores deben tener un conocimiento total de su trabajo, un sentido de urgencia activa: “lo hago ya, y no después”.

Filosofía:

“Nosotros creemos en ser disruptivos.”

Una propuesta innovadora creada por los miembros del equipo de desarrollo de Aura Interactiva rompió con todos los paradigmas que habían existido desde el inicio de cualquier negocio. Quienes asisten a escuelas de negocios obtienen un esquema tradicional de desarrollo. Esto sugiere que debe haber un equilibrio entre el tiempo utilizado, el costo, y la calidad. Existe la posibilidad de moverse alrededor de la superficie del “delta” con el fin de posicionar el producto, si la calidad deseada en el proceso de desarrollo tiene que ser considerada un aumento en el tiempo que toma hacerlo así como el costo que esto implica.

Figura 2: Cambio de paradigma Aura Interactiva



Fuente: Departamento de Mercadeo Aura Interactiva.

La nueva propuesta de Aura Interactiva establece dejar de moverse dentro o por encima de la superficie y, en su lugar, “entrar al triángulo”, es decir, encontrar un punto medio que proporcione: costos reducidos, tiempos de respuesta menores, pero manteniendo siempre la más alta calidad (ver Figura 2).

Marca y su origen

La marca se creó en el año 2004 con el desarrollo del nuevo sistema de software para creación de cursos *e-Learning*. Originalmente, este sistema se creó para uso interno del Departamento de producción de la empresa Aura Interactiva, es decir, no tenía un objetivo comercial.

El nombre SHIFT fue seleccionado principalmente por su significado “cambio”, pues era una herramienta que modificaría la manera en que la entidad desarrollaba su producto principal de manera radical. Todo el proceso que se usaba hasta ese momento se cambió completamente: la manera de trabajo y los tiempos de respuesta serían revolucionados con esta herramienta.

Con la decisión de comercializar la herramienta en el año 2009, se crea la imagen de la marca como se conoce actualmente. Se mantuvo el nombre original del sistema, pero con la connotación de cambiar y revolucionar la forma en la que las empresas capacitan a su personal. Asimismo, se agregó la leyenda “*disruptive elearning*” para recalcar el cambio en la manera de aprender que se promueve mediante este sistema.

Logotipo y su expresión gráfica

El logo de SH!FT está representado mediante el uso de su nombre en letras mayúsculas y en sustitución de la "i" un signo de exclamación "!" (ver Figura 3). Este signo de exclamación representa un alejamiento del paradigma de la forma tradicional del aprendizaje, un cambio en la forma de desarrollo del *e-Learning*. Tiene el propósito de realizar una declaración y salir de la consistencia de las otras letras en el interior del logotipo.

Figura 3: Logo Comercial SHIFT



Fuente: Departamento de Mercadeo Aura Interactiva.

El slogan del producto se coloca debajo de la insignia y debe estar en mayúscula también. Tanto el nombre como el lema deben estar alineados a los lados derecho e izquierdo.

Frase comercial

La frase comercial asociada a la marca de SHIFT es “*disruptive elearning*” lo cual representa la idea de cambio y modificación en la cual las empresas capacitan a su fuerza laboral. Asimismo, busca crear en los participantes que estudian mediante los cursos *e-learning* una nueva forma de aprendizaje.

Con SHIFT se revoluciona el proceso de aprendizaje tradicional, atrás quedaron las lecciones magistrales en las que calidad didáctica está sujeta al profesor y que incluso se puede ver afectado por su estado de ánimo. El *e-learning* permite realizar capacitaciones estandarizadas a una gran cantidad de personas, con la conveniencia de avanzar al ritmo de cada uno a cualquier hora y desde cualquier lugar.

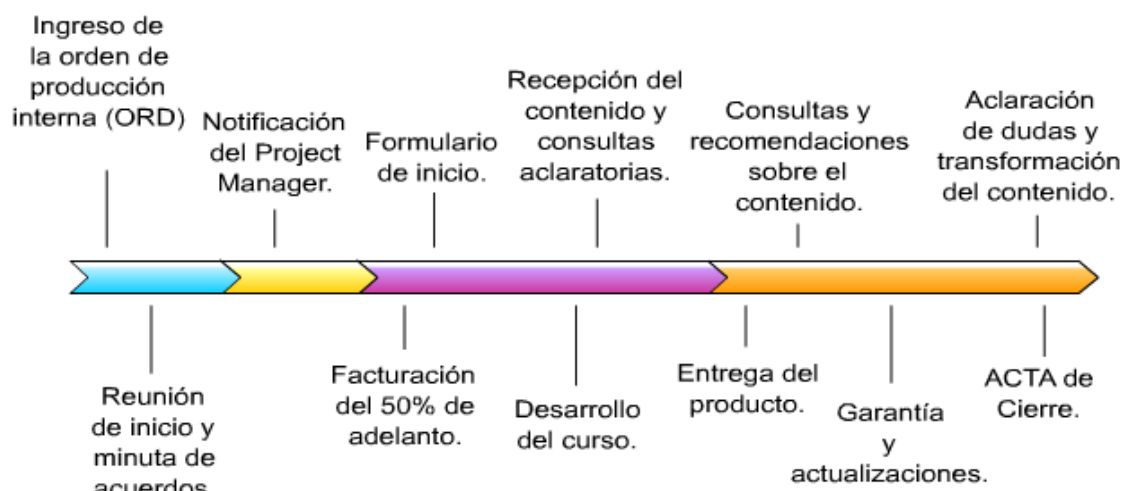
2.3 Proceso productivo de la empresa

2.3.1 Etapas del proceso

Según información dada por el Departamento de Producción de Aura Interactiva, su proceso de desarrollo de cursos virtuales se dirige mediante un sistema de administración de relación con el cliente (CRM por sus siglas en inglés), llamado Microsoft Dynamics, el cual está hospedado en la nube, lo que permite que se pueda acceder por sus empleados donde sea que se encuentren siempre y

cuando tengan acceso a internet. Asimismo, el proceso está compuesto de varias etapas (ver Figura 4). A continuación se describe cada una:

Figura 4: Etapas del proceso de producción de Aura Interactiva



Fuente: Departamento de Producción Aura Interactiva.

- 1- **Ingreso de la orden de producción interna (ORD):** una vez que el Gerente de Cuenta de Aura Interactiva y el cliente han finalizado la negociación para el desarrollo del proyecto (han aprobado las ofertas y desarrollado la orden de compra, o se ha firmado el contrato), el primer paso interno le corresponde precisamente al Gerente de Cuenta. Esta etapa consiste en ingresar una orden de pedido (ORD) en el sistema de administración de proyectos de Aura Interactiva. En dicha orden, el Gerente de Cuenta se asegura de adjuntar toda la documentación relevante sobre el proyecto y la expectativa del cliente.
- 2- **Notificación al Gerente de Proyectos:** el Sistema de Administración de Relaciones con el Cliente (CRM, por sus siglas en inglés) notifica internamente a nuestro Departamento de Producción que se ha ingresado una nueva orden (ORD). Esta notificación inicia el nuevo proyecto. Uno de los Gerentes de Proyectos de Aura Interactiva lo asume para su ejecución y contacta al cliente para indicarle cuál es el procedimiento por seguir a partir de ese momento.

- 3- Completar el formulario de inicio: la primera tarea para la cual el Gerente de Proyectos le solicitará colaboración al cliente es para completar dicho formulario. Para tal efecto, se le enviará un acceso a un formulario en línea que permitirá conocer las necesidades del cliente detalladamente. Además, éste podrá seleccionar algunos de los elementos gráficos que se podrían necesitar para la producción del curso. Los datos que el cliente ingresa en dicho formulario alimentan una base de datos que la empresa utiliza para conocer mejor la expectativa de cada uno de sus usuarios.
- 4- Recepción del contenido y las consultas aclaratorias: Aura Interactiva le solicita al cliente que envíe el contenido que debe ser incluido en el curso virtual. A este contenido se le denomina material base. La empresa lo analiza para determinar sus características, de acuerdo con el estándar que ha definido como el ideal para la producción del curso virtual. De ser necesario, el Gerente de Proyectos le planteará algunas consultas para aclarar dudas que puedan surgir durante dicho análisis.
- 5- Desarrollo del curso: una vez que se cuente con el material base y se hayan aclarado todas las consultas, arranca formalmente la etapa interna de producción del curso. Ésta se compone de varios subprocesos:
 - El primer proceso es el desarrollo del guión del curso. En esta fase se definen los mejores tipos de pantalla para el contenido. Además, si se detectaron oportunidades de mejora en el material base, los expertos en diseño instruccional transformarán el contenido al estándar definido por la empresa.
 - Luego se realiza la revisión del guión del curso. Este paso les corresponde al cliente y sus expertos, y consiste en revisar una versión del guión del curso que el Gerente de Proyectos le enviará. Existe un plazo máximo para realizar esta revisión. El propósito es cumplir con el cronograma planeado al inicio de proyecto.

- Una vez aprobado el guión por parte del cliente, se proceden a ingresar el contenido, los audios y las imágenes en la herramienta SHIFT.
 - Finalmente, la revisión técnica es un procedimiento interno mediante el cual se asegura que las funcionalidades de navegación y otros aspectos de la programación del curso se comporten correctamente.
- 6- Entrega del producto: inmediatamente después de que el proceso de producción interna haya finalizado, el Gerente de Proyectos le enviará el producto terminado al cliente, el cual ya estará listo para su implementación en la plataforma definida al iniciar el proyecto. Esta se considerará la entrega final.
- 7- Garantía y actualizaciones: una vez que el cliente ha recibido el producto final, podrá revisarlo y definir si lo implementa de una vez. No obstante, como sucede con cualquier producto o servicio, los cursos de Aura Interactiva cuentan con un período de garantía. Durante este periodo, que tiene una duración de seis meses, la empresa se hace responsable de cualquier problema de funcionamiento que haya en los cursos.
- 8- Firma del acta de cierre: la última etapa del proceso de producción consiste en formalizar el cierre del proyecto mediante la firma del acta de cierre por parte del cliente.

2.3.2 Control de la producción

Según información dada por el Departamento de Producción de Aura Interactiva, actualmente la empresa realiza dos tipos de evaluaciones para controlar la producción de sus colaboradores. Estas valoraciones se realizan al final de cada mes y están divididas en dos aspectos principales: por un lado, la calidad del trabajo y por el otro, la producción alcanzada durante el periodo evaluado. De cada una de éstas se obtiene un indicador o porcentaje que va de uno a cien por ciento, los colaboradores con indicadores mayores al noventa por ciento tendrán derecho a un bono, ya sea de productividad o de calidad, además, este indicador

permite a la empresa realimentar a sus colaboradores en su plan de crecimiento en la compañía.

Evaluación de la calidad

Al final de cada mes, los Gerentes de Proyectos deben realizar la evaluación de cada uno de los colaboradores que forman parte de su equipo de trabajo y enviarla al gerente de operaciones, para lo cual deben completar la Evaluación de Calidad de los Colaboradores (ver Tabla 2).

Para realizar la valoración de calidad, los Gerentes de Proyectos escriben el nombre de la persona que van a evaluar, califican cada uno de los aspectos solicitados y al final incluyen su opinión acerca del trabajo del empleado, pueden ser observaciones positivas y negativas. Si reportan problemas de calidad, deben ser específicos (indicar en qué proyecto se presentó el problema, y una descripción detallada), con el fin realimentar a la persona. Este reporte influye directamente sobre el indicador de desempeño, además de ser una guía para conocer mejor su labor y enriquecer su plan de crecimiento.

Cada Gerente de Proyectos debe evaluar, por lo menos, a las personas que tiene oficialmente a su cargo. Sin embargo, pueden valorar a otros colaboradores, incluso a los jefes y los compañeros. La evaluación de la calidad es confidencial cien por ciento, para mantener la neutralidad y la objetividad de la misma.

Tabla 2: Evaluación de la calidad de los colaboradores

Nombre de la persona que evalúa:						
Nombre de la persona evaluada:						
Fecha de la evaluación:						
Marque con una "X" según su evaluación:						
Criterios de evaluación	Cumple entre 90 y 100% de los casos	Cumple entre 80 y 90% de los casos	Cumple en menos del 80% de los casos	Ponderación	% Asignable	Nota

Cumplimiento: Cumple con las entregas dentro de los plazos requeridos por el proyecto. Se preocupa por hacer bien su trabajo, siendo comprometido y responsable en sus tareas.				25	0%	0
Entrega antes de tiempo, con calidad perfecta.				2	0%	0
Calidad: Entrega su tarea libre de errores (directamente la tarea que ejecuta)				25	0%	0
Entrega libre de errores, pero además es capaz de prever errores potenciales en la fuente, aunque no se produzcan directamente por la tarea que ejecuta, lo cual permite entregarle el proyecto al cliente libre de errores. Demuestra iniciativa y disposición para actuar de manera proactiva, buscando nuevas oportunidades y soluciones a los problemas.				5	0%	0
Entrega el proyecto libre de errores y la calidad supera las expectativas. No se limita a cumplir el requerimiento solamente, sino que es creativo y hace aportes novedosos a su trabajo. Maneja desacuerdos y busca alternativas de solución.				5	0%	0
Disponibilidad: Disponible en Skype dentro de los horarios que ha definido				25	0%	0
Disposición para apoyar en proyectos cuando se presenten emergencias				5	0%	0
Utilización de los recursos. Emplea eficientemente los recursos de SHIFT. Propone alternativas para reducir costos de desarrollo y que el cliente obtenga un curso editable cien por ciento con SHIFT (sin utilizar otros programas)				5	0%	0
Autonomía. Logra el cumplimiento de metas sin supervisión y sin revisión.				5	0%	0
Actitud positiva. Es una persona motivada y tiene disposición para aceptar los retos y las responsabilidades.				0	0%	0
Flexibilidad. Tiene una actitud positiva frente a los cambios y se adapta fácilmente.				0	0%	0
Confiabilidad. Genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades.				0	0%	0
Comunicación y trabajo en equipo. Cooperar y está comprometido con su grupo de trabajo. Se comunica efectivamente y muestra empatía con las necesidades de los demás. Trato amable, dispuesto a atender y dar solución a las inquietudes de los demás.				0	0%	0

Manejo de situaciones de presión. Maneja con control y confianza situaciones que demandan altos niveles de esfuerzo y tensión.				0	0%	0
Productividad. Maximiza la producción de OP's, en el tiempo disponible para trabajar con AURA, a través de una buena coordinación de las OP's y un adecuado uso del tiempo.				0	0%	0
Comentarios extra:						
Calificación obtenida:						0

Fuente: Departamento de Producción Aura Interactiva.

Evaluación de la productividad

La otra evaluación que realiza la empresa es sobre la productividad de los colaboradores. Según datos del Departamento de Producción de Aura Interactiva, ésta se realiza al final de cada mes y consiste en calcular un indicador para cada uno de los colaboradores sobre la producción de ese mes. Para ello se toma el tiempo total asignado para desarrollar todas las tareas del mes y se divide entre el tiempo laborable de ese mes.

Juan Carlos Vidal, Director de Operaciones de Aura Interactiva, explica este proceso mediante el siguiente ejemplo: en la empresa se asignan todas las tareas mediante el envío de una orden de producción (OP), en la cual entre otros datos, se asigna un tiempo estimado para desarrollar cada tarea, según un estándar establecido que es un promedio histórico de cientos de tareas similares que se han realizado anteriormente, básicamente es un promedio estadístico. Este tiempo no necesariamente es igual al tiempo real que el colaborador tarda en realizar la tarea, puede ser mayor o menor dependiendo de la productividad del colaborador. Al final de cada mes se efectúa una sumatoria del tiempo asignado en todas las OP's que recibió el colaborador.

Luego se calcula el tiempo laborable de ese mes, es decir, la cantidad de horas hábiles de ese mes, en el caso de Aura Interactiva se calculan ocho horas y media horas laborables por día, así que si en un mes existen veinte días hábiles, durante

ese mes habrá un total de ciento setenta horas laborables. Finalmente, si un colaborador tiene un total de ciento cincuenta y seis horas asignadas en todas sus OP's para un mes determinado y el tiempo total laborable de ese mes fueran ciento setenta horas, esto implica que el indicador de productividad de ese colaborador para ese mes sería de 91,76%, lo cual representa un porcentaje alto pues se encuentra por encima del noventa por ciento.

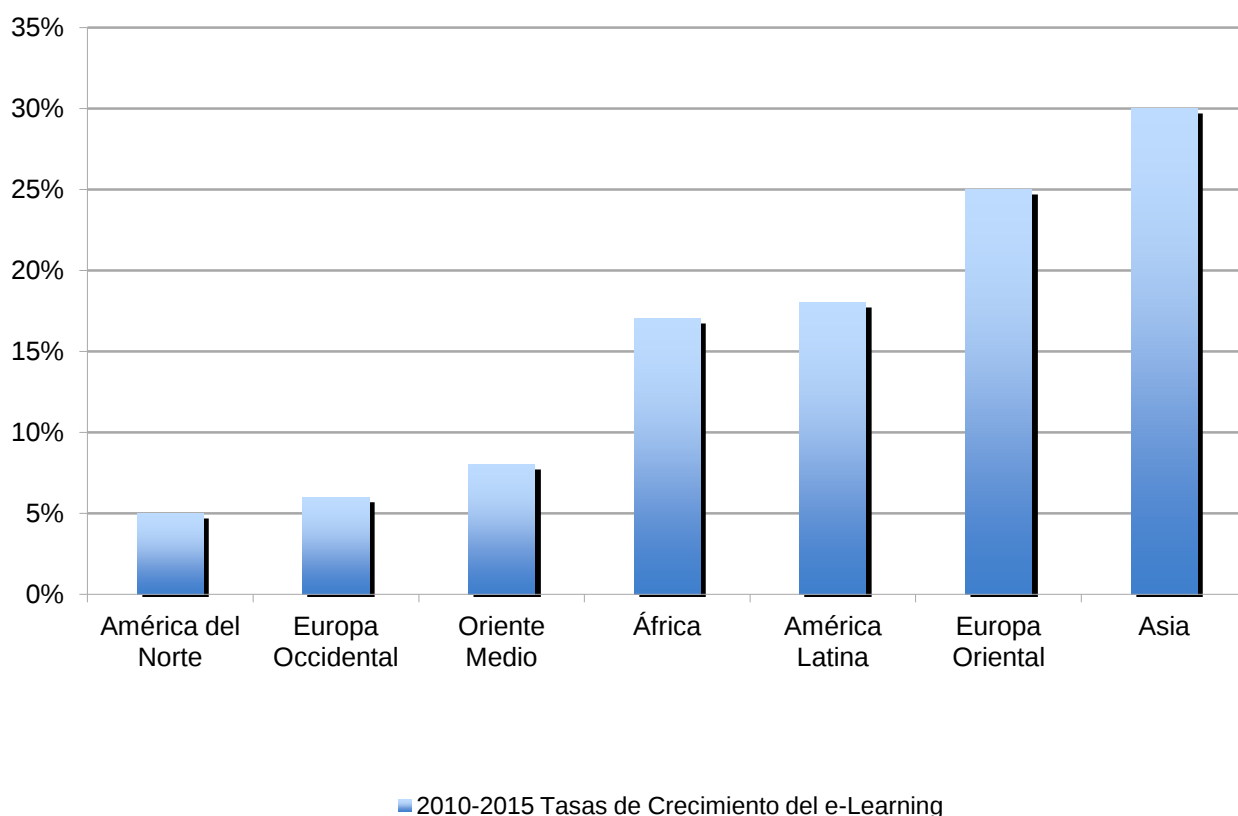
2.4 Aspectos generales del mercado y la segmentación

2.4.1 El mercado del *e-Learning*

La industria del *e-Learning* se encuentra actualmente en una etapa de crecimiento continuo, luego de la desaceleración sufrida por la industria en el período 2002-2003. Esto se puede evidenciar con algunos datos estadísticos recabados para la industria (ver Figura 5). Según un estudio desarrollado por la consultora estadounidense Bersin & Associates, desde el año 1999 el *e-learning* estaba creciendo a un ritmo constante en las estrategias generales de capacitación de las empresas a nivel mundial, ganando cada vez mayor preferencia sobre otras modalidades.

En el 2004, importantes consultoras de investigación de mercado habían proyectado un escenario bastante positivo en cuanto al crecimiento para el *e-Learning* en los años siguientes. Entre estas se encuentra Giga Group, la cual en el 2004 argumentaba que el campo de *e-Learning* tendría un crecimiento de entre el treinta y cinco por ciento y el cincuenta por ciento en el mercado mundial en los siguientes cuatro años (2005-2008).

Figura 5: Tasas de Crecimiento del e-Learning



Fuente: Ambient Insight

Confirmando lo anterior, en el 2005 la formación virtual experimentó un crecimiento del cuarenta por ciento en las empresas en el ámbito mundial. En Estados Unidos el cuarenta y cinco por ciento de las compañías aumentó entre un cinco y un veinte por ciento por ciento sus presupuestos de aprendizaje en línea.

Finalmente, un estudio realizado por IDC "Worldwide and Corporate eLearning Forecast 2004-2008", indica un crecimiento del cuarenta y cuatro por ciento anual del e-Learning en el ámbito de América Latina. Según expertos de la industria, en Latinoamérica, países como Brasil, Argentina, Chile y Colombia cuentan con un mayor avance en el desarrollo de este tipo de negocio. En la región caribeña, se puede hablar de Jamaica o Puerto Rico como pioneros en este tipo de industria,

con varios años ya incursionando en el tema, igualmente cabe resaltar a República Dominicana, un mercado emergente que ha implementado algunas iniciativas interesantes.

De esta manera, la tendencia, que se venía observando desde comienzos del siglo XXI para el *e-Learning*, fue confirmada en virtud de la aceptación obtenida por parte del mercado, cumpliéndose con las expectativas de oportunidad de negocio y de reducción de la denominada brecha digital, en respuesta al desarrollo tecnológico dominante. Dada esta realidad, se puede hablar de un comercio cuya demanda aún es expandible, lo que representa una excelente oportunidad para todos los competidores involucrados de acrecentar su cartera de clientes, sin tener que recurrir necesariamente a la atracción de aquellos que conforman la base de la competencia. Esto se percibe en el aumento de los sectores que lo están utilizando y que se pueden catalogar como usuarios (aquí se destaca la mayor cantidad de instituciones tanto educativas como empresariales que solicitan estos servicios), en la mayor oferta de programas y la variedad de aplicaciones (como complemento a las ya existentes) que se han generado y que se encuentran disponibles para el público hoy en día.

Siguiendo el patrón de comportamiento descrito previamente para todo el sector industrial y por las mismas razones apuntadas, la herramienta SHIFT se puede ubicar, al igual que la industria, en una fase de crecimiento, dado el aumento considerable en su nivel de ventas desde su lanzamiento en el 2003, producto de la gran aprobación recibida por los consumidores.

La plataforma web sobre la cual descansa el sistema, permite tener una cobertura global del producto, sin embargo, es importante dividir el mercado por áreas geográficas, de tal forma que los esfuerzos, la especialización y la adaptación sean más acordes con la región. Se propone dividir en las siguientes regiones:

- Latinoamérica
- Estados Unidos y Canadá
- Europa

De acuerdo con su Director Comercial, la herramienta SHIFT es dirigida exclusivamente a los clientes industriales, los cuales se segmentan de acuerdo con el sector al cual pertenecen, se tienen seis grupos principales:

- Banca
- Retail (detallista)
- Manufactura
- Distribución
- Servicios
- Gobierno

2.4.2 Posicionamiento actual

A pesar de que se comercializa prácticamente en todos los países del Continente Americano mediante una red de socios estratégicos, la herramienta no es ampliamente conocida por las empresas. Esta situación, quizá se justifica en que la tecnología del *e-Learning* se encuentra en crecimiento, por lo que las compañías desarrolladoras están creciendo en conjunto con la tecnología misma.

No obstante, en la región la empresa Aura Interactiva cuenta con un amplio posicionamiento en el mercado y es reconocida a nivel nacional como líder en la industria y ha divulgado su herramienta SHIFT en la mayoría de las grandes empresas privadas y en las instituciones públicas. Asimismo, en el último año ha realizado grandes esfuerzos para darse a conocer en las pequeñas y medianas empresas.

2.4.3 Competencia

En el último análisis de competencia, realizado por el Departamento de Mercadeo de Aura Interactiva, se han identificado cuatro competidores directos principales, los cuales representan la mayor amenaza para la empresa a nivel mundial, no obstante son menos conocidos a nivel regional. A continuación se detalla cada uno de ellos:

- Unison: herramienta desarrollada por la empresa Rapid Intake. Dentro de sus particularidades este software posee una mini ventana de ayuda que muestra recomendaciones y trucos, dependiendo de la parte de la pantalla que se está modificando, además provee un chat en línea que permite tener comunicación y realimentación de las personas que están modificando el curso en tiempo real.
- Content Point: es un software de desarrollo de *e-Learning* implementado por la empresa Kaplan IT Learning (Atlantic Link). Esta herramienta tiene la versatilidad de permitir a los usuarios de la consola Sony PSP de crear cursos y publicarlos y ver los resultados directamente en sus PSP.
- Lectora Online: ésta es quizá una de las herramientas de autoría de *e-Learning* más conocida y por ende, uno de los principales competidores. Al igual que SHIFT funciona en línea, por lo que sus usuarios pueden accederla desde cualquier parte del mundo y a cualquier hora, sin necesidad de instalar aplicaciones. La empresa desarrolladora de este software es Trivantis.

Entre las ventajas que posee es que el sistema envía notificaciones al correo electrónico de los desarrolladores cuando un curso es modificado. Además, tiene un control de versiones lo que permite regresar a una versión anterior del curso. También ofrece un chat en línea que permite a los desarrolladores estar conectados en tiempo real.

- Articulate: otra de las herramientas con más renombre y conocidas es este software creado por la empresa del mismo nombre. Ésta permite ilustrar los cursos con personajes o “avatars” que representan el contexto del contenido que se está explicando. Además, ofrecen una librería de imágenes predefinidas que pueden ser seleccionadas y usadas por los desarrolladores del curso.

En la siguiente tabla se enlistan los precios por licencia de los principales competidores:

Tabla 3: Precios de principales competidores

Herramienta	Compañía	Precio/Licencia	Descripción
Unison	Rapid Intake	\$79.00	Un usuario por mes
Lectora Online	Trivantis	\$1,290.00	Un administrador por año
Articulate	Articulate	\$1,846.00	Por computadora instalado
Content Point	Kaplan IT Learning	\$799.00	Por computadora instalada

Fuente: Estudio de Benchmarking 2011 Aura Interactiva

2.4.4 Mercado objetivo

El cliente focal de Aura Interactiva, son compañías de cualquier tipo ubicadas en los continentes de América y Europa que gusten del entrenamiento continuo de sus funcionarios, aprovechando al máximo la tecnología y las herramientas que ésta les brinda, tal y como lo es el *e-Learning*. Al tratarse de clientes industriales, en la mayoría de los casos el papel de influenciador¹ lo toman los departamentos de capacitación o recursos humanos, quienes son los responsables de diseñar y coordinar los cursos para todo el personal de la herramienta. Dada esta situación, la estrategia de comunicación es dirigida mayoritariamente a estos departamentos, pues son ellos quienes aprueban la compra por último, aun cuando sea otra sección de la empresa la que lo utilice.

Los compradores son los departamentos de proveeduría o compras, los cuales dependiendo de cada empresa tienen sus requisitos especiales. En el caso de instituciones públicas, el trámite por lo general es más complejo, pues se parte de una licitación pública o una contratación directa. No obstante, estos departamentos únicamente son los encargados de tramitar la compra y efectuar el pago, pero no tienen ninguna injerencia en la decisión de la compra, pues dicha decisión ya ha sido tomada por otro departamento de la empresa.

¹ Lambin J, Gallucci C y Sicurello C. *Dirección de marketing: Gestión estratégica y operativa del mercado*. México, Mc Graw Hill 2da Edición, 2009. Capítulo 3 Análisis de las necesidades del cliente. Funciones del centro de compra, Página 84.

Por último, el papel del consumidor lo desempeñan los departamentos de recursos humanos, en su mayoría, los cuales son los acreditados para desarrollar las capacitaciones para toda su empresa. En algunos casos, también son los de producción los encargados de crear sus propias capacitaciones, entonces serían éstos los consumidores del producto.

La cartera de clientes de Aura Interactiva abarca la mayoría de los sectores industriales e incluye a muchas de las principales marcas mundiales. SHIFT es utilizado por cientos de compañías alrededor del mundo incluyendo los Estados Unidos, Canadá, América Latina, y Europa. En la figura 6 se muestran los logos de algunos de los principales clientes.

Figura 6: Principales clientes de Aura Interactiva



Fuente: www.shiftelearning.com

2.5 Estrategia de mercadeo

2.5.1 Producto

El principal producto que comercializa la empresa es su herramienta de autoría SHIFT. Este es un software que les da a sus usuarios el poder de creación y actualización de cursos *e-Learning* con gran eficacia y de manera muy sencilla. Está basada cien por ciento en la web, esto implica que para poder utilizarla no es necesario instalar programas en la computadora o depender de una sola máquina creadora de los cursos, se puede acceder de forma simple por medio de Internet.

El sistema permite trabajar en multicursos y multiusuario, lo que ayuda a los miembros de un equipo a trabajar juntos en un mismo proyecto de manera simultánea. SHIFT les provee múltiples beneficios a las empresas por medio de servicios de consultoría que le brindan personalización y agilidad a los cursos *e-Learning* desarrollados. Las compañías no tendrán que invertir en costos de programadores, diseñadores gráficos, diseñadores instruccionales y de estudio de grabación para crear cursos interactivos de gran calidad.

SHIFT automatiza los procesos, permitiéndoles a sus usuarios ahorrar hasta un cincuenta por ciento en los costos de desarrollo y cerca de dos tercios del total del tiempo utilizado para la creación de los proyectos *e-Learning* personalizados.

¿Cómo se adquiere SHIFT?

SHIFT es vendido actualmente como un paquete de los beneficios, ya que adicional a la venta de la licencia como tal, la empresa ofrece a sus clientes servicios adicionales añadidos para ampliar al máximo la experiencia de desarrollo de software empresarial y obtener con ello mejores resultados.

El producto básico comercializado actualmente consiste en la licencia que adquiere el usuario para utilizar SHIFT desde su trabajo y desarrollar con ellos programas interactivos para sus empleados y los colaboradores.

Con la adquisición de la licencia, cada empresa recibe como parte del servicio ofrecido, una asesoría de un mes con un consultor-diseñador profesional gratuita por un mes, éste se encarga de guiar a los clientes en el desarrollo de sus primeros programas, incentivarlos y despejar las dudas sobre el uso correcto de la herramienta.

Adicional a la venta de la licencia y la asesoría, se ofrece a los clientes toda una gama de elementos complementarios y necesarios para la mejora de sus programas como lo son la grabación de audio, la galería de fotos, el diseño de animaciones complejas, entre otros. Estos servicios son en su mayoría facturados como rubros adicionales a la compra de la licencia anual. De esta manera, la empresa se beneficia no solo de la venta de licencia sino de la asesoría y la comercialización de los recursos adicionales necesarios para la creación de cursos *on-line*.

Por medio de un esquema de licenciamiento de tecnología, utilizando la herramienta colaborativa de desarrollo de cursos, el cliente tendrá acceso a una gran cantidad de recursos y está disponible en periodos de tres, seis y doce meses con posibilidad de renovación.

2.5.2 Precio

SHIFT se encuentra actualmente en una etapa de crecimiento y hacia la madurez en el mercado, luego de dos años y medio de haber comenzado su comercialización. Sus creadores han implementado a través de este período, dos variaciones claves en su estrategia de presentación a nivel de precios que se han adaptado a las exigencias competitivas y que han implicado cambios en la visión de comercialización de la marca en el mercado.

En su etapa introductoria en el 2009, SHIFT fue vendido bajo el esquema premium de adquisición con un costo de veinte mil dólares anual por un usuario autorizado para el uso del software por compañía. Esta estrategia correspondió a una visión de descremado del mercado que le permitió a la empresa obtener alta rentabilidad de su herramienta durante sus primeros dos años a la venta y con ello recuperar

los ingresos no percibidos por el cambio en su comercialización que pasó de creación cien por ciento de cursos *e-Learning* a depender principalmente de la venta de la licencia de software de su programa.

Para el 2011 y a raíz de un análisis del mercado potencial, las necesidades de los clientes, la competencia y con una visión de crecimiento en el volumen de ventas, la empresa decide realizar una reducción de un sesenta por ciento en el precio de venta de la licencia anual de SHIFT, colocándola a un precio de ocho mil quinientos dólares, ampliando asimismo la cantidad de usuarios del programa a un administrador y dos creadores de contenido asignados por cada compañía que adquiriera la licencia.

A su vez se ampliaron las opciones de compra de la licencia por períodos reducidos de seis y tres meses sobre el costo total de la licencia anual para un precio de cuatro mil quinientos y dos mil quinientos dólares respectivamente. Esto permitió ofrecer opciones a los clientes a plazos más cómodos y a menor costo, para fomentar un crecimiento en la adquisición de la herramienta entre las empresas. En la actualidad, se mantiene sin variaciones en el precio ofrecido como único para los diferentes clientes de la empresa que desean adquirir el programa sin importar el tamaño de la misma. Solo en ocasiones se realiza un descuento en el costo de adquisición de licencias por compras en volumen (dos a tres licencias) realizada por la empresa.

2.5.3 Plaza o distribución

SHIFT como herramienta fue creada para uso interno de Aura Interactiva y como un facilitador para la mejora en el diseño y la implementación de sus cursos en línea ofrecidos a sus clientes. Sin embargo, gracias a la visión de sus creadores, en poco más de una década ha logrado una fuerte expansión a nivel mundial, gracias a una fuerte comercialización alcanzada por la red de socios estratégicos en los diferentes países.

Actualmente SHIFT se comercializa en todo CARICAM y en gran parte de los países del Continente, a través de la colocación de licencias por medio de agencias *partners* que ocupan un papel de intermediarios y se encargan de comercializar la herramienta entre los clientes de los mercados locales, obteniendo con ello una comisión de un cincuenta por ciento sobre las ventas realizadas.

En Norteamérica y Canadá por su parte SHIFT se vende principalmente bajo el formato de licencia corporativa a una sola empresa encargada del desarrollo y las ventas de programas de *e-Learning* para clientes en ambos mercados. Recientemente este mismo ha comenzado la comercialización de las licencias de SHIFT como software entre clientes locales y hacia importantes mercados a nivel europeo como Inglaterra.

Más puntualmente, a nivel nacional el software es comercializado hoy en día por un equipo de cuatro ejecutivos de cuentas que se encarga de presentar, ofrecer y dar seguimiento a posibles compradores a nivel local, principalmente centrados en áreas como la banca, las instituciones públicas, la educación y los clientes privados de diferentes categorías como automóviles, alimentos y bebidas, *retail*, telecomunicaciones, servicios, entre otros; interesados en crear programas para capacitación de sus empleados o como parte de sus programas de recursos humanos y responsabilidad social empresarial.

La distribución y la colocación de licencias SHIFT en el mercado por lo tanto, estaría concentrada actualmente en los esfuerzos realizados por su fuerza de ventas a nivel local, así como la expansión proporcionada por sus socios corporativos a nivel regional, que le permite a la marca ir creciendo y fortaleciéndose día a día.

2.5.4 Promoción

La compañía se ha centrado en los últimos años en crear y fortalecer su programa de comunicación para su software SHIFT, concentrando los esfuerzos principalmente en el uso de herramientas de mercadeo directo principalmente, como un apoyo a la consolidación de su marca entre la red de distribuidores.

A nivel de imagen SHIFT ha mejorado desde su creación, agregando elementos más visuales a su imagen de marca como lo son su logo y el slogan, esto le ha permitido crear su personalidad como producto y ser reconocido poco a poco en el mercado.

Elementos como la creación de su página web <http://www.shiftelearning.com> así como la creación y la distribución de *brochures* y material visual informativo para sus clientes y fuerza de venta han sido gran parte de los esfuerzos realizados por la marca por posicionarla y darse a conocer en el mercado.

Si bien no ha contando con una campaña de publicidad masiva dirigida a los consumidores principales de la marca, ha dirigido sus esfuerzos y los recursos en el empleo de otras herramientas de comunicación y promoción. Por ejemplo, en el mercado anglosajón SHIFT ha apostado por realizar participar en ferias de *e-Learning* que le ha permitido mostrar las ventajas de su herramienta y mejorar con ello la penetración de la marca en ese mercado.

En el resto del mercado Aura Interactiva a través de su fuerza de ventas, realiza esfuerzos con sus clientes potenciales y actuales al ofrecer descuentos y precios especiales por compras en volumen de la licencia (de dos o más licencias) o bien por la adquisición de la misma por un período mayor al año regular de contratación. Por otro lado, y como estrategia de comunicación hacia el sector estatal y educativo se han realizado importantes actividades en el área de las relaciones públicas y responsabilidad social empresarial, ejemplo de esto ha sido la colocación gratuita del software para el Ministerio de Educación Pública como una forma de incentivar su uso para la capacitación y el entrenamiento de los profesores y los maestros en el país.

Como muestra de los esfuerzos realizados destaca la realización de cursos para ser donados en conjunto con sus mismos clientes, por ejemplo con la Cervecería de Costa Rica se trabajó un curso *online* para guiar y educar a los conductores al volante y los riesgos del abuso del licor al conducir y el mismo fue entregado al Ministerio de Obras Públicas y Transportes para su uso y la distribución entre la población.

La rápida aceptación que ha tenido SHIFT en el mercado internacional y nacional, refleja en gran medida el impacto y la efectividad que han tenido estas diferentes estrategias empleadas por Aura Interactiva para la comercialización y la promoción de la herramienta.

Aura Interactiva se encuentra hoy viviendo una etapa de alto potencial, reforzado por un mercado con un creciente interés en el uso e implementación de las tecnologías digitales para el desarrollo de software interactivo, tanto para su implementación y uso educativo como empresarial. Lo anterior se une a que como marca SHIFT ha logrado un importante crecimiento en la región, gracias a los esfuerzos de distribución, comercialización y comunicación realizados por la compañía.

Todos los contenidos expuestos en este capítulo, en donde se realizó un repaso por la historia, y la evolución de la empresa para entender su situación actual, la estrategia, el negocio y la industria en la que se desempeña, serán enfrentados y contrastados en el siguiente capítulo, lo que permitirá generar un análisis FODA de la compañía, que en conjunto con la investigación planteada, formarán la base de la propuesta del sistema de administración del recurso humano de Aura Interactiva que labora en modalidad de teletrabajo, acorde con las prioridades, las necesidades de la organización y ajustada a las mejores prácticas de la administración moderna, que posteriormente otorgará a la empresa un avance en la eficiencia de su proceso productivo y el servicio otorgado a sus clientes, que ofrezca una ventaja competitiva y una mejoría en la rentabilidad del negocio.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA AURA INTERACTIVA

Con el fin de generar una propuesta de un sistema para la gestión y el control del recurso humano que labora bajo la modalidad de teletrabajo para la empresa en estudio, es necesario realizar un diagnóstico del sistema de producción actual, los actores y los perfiles del mismo, así como el protocolo de comunicación, evaluación y control que se sigue. De esta forma se contará con las bases necesarias para desarrollar una propuesta acorde a las necesidades de la empresa y su realidad.

En este capítulo se pretende lograr este objetivo mediante la investigación primaria con los principales tomadores de decisiones de la empresa, así como los implicados en dicho proceso y que día a día deben enfrentar las ventajas y las limitaciones que enfrenta el laborar bajo la modalidad del teletrabajo.

Para ello, se llevará a cabo la investigación con el fin de determinar los aspectos generales del proceso administrativo que sigue hoy en día Aura Interactiva, posteriormente los puestos y las tareas de cada uno de los actores de este proceso, así como los principales mecanismos de control y evaluación a los que se deben sujetar sus colaboradores. Por último, dentro de los objetivos de esta investigación se realizará una comparación entre el proceso de la empresa en estudio con otra corporación que también ofrezca la modalidad de teletrabajo a sus empleados.

En la parte final de este capítulo, se sintetizan los principales hallazgos obtenidos mediante la exposición del análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) determinados en el proceso administrativo de la empresa Aura Interactiva, considerando tanto los factores externos, la industria y el mercado en el que se desempeña, así como sus procesos internos de administración y control de su personal. Este capítulo y las conclusiones que puedan obtenerse de la investigación realizada poseen una importancia vital para el desarrollo de una propuesta que cumpla con las expectativas y las necesidades de la empresa.

3.1 Investigación del proceso administrativo

3.1.1 Justificación

Con el fin de identificar las principales ventajas y las carencias del proceso administrativo actual en el que se ven inmersos los colaboradores de Aura Interactiva, que laboran en la modalidad de teletrabajo se plantea esta investigación, en donde se recopila la opinión y las sugerencias de los principales actores.

Este proceso es de suma importancia para la propuesta final que se presentará en este trabajo final. No contar con la participación de los principales actores no sólo sería una debilidad en la propuesta del sistema, sino también en la aceptación de la misma, pues perdería la pertinencia que podrían otorgarle los implicados, al formar parte de las recomendaciones para la creación del mismo.

3.1.2 Objetivos

Objetivo General:

Analizar las principales ventajas y las desventajas del proceso de gestión del recurso humano que labora en la modalidad de teletrabajo, con el fin de recomendar un nuevo proceso administrativo y de control que resulte más eficiente para la empresa.

Objetivos específicos:

- Explicar la forma en que la empresa administra su recurso humano que labora en la modalidad de teletrabajo dentro de su proceso productivo
- Describir el proceso de asignación de labores y cargas de trabajo que sigue la empresa en la actualidad
- Conocer los principales puntos de control de la calidad y la producción de los teletrabajadores empleados por la empresa
- Analizar la opinión de la fuerza laboral de la empresa respecto al proceso administrativo actual

- Definir el proceso actual que sigue la empresa para el control de la nómina y la planilla de los empleados en modalidad de teletrabajo
- Comparar el proceso administrativo de la empresa Aura Interactiva con otra empresa desarrolladora de software que implemente la modalidad de teletrabajo

3.1.3 Metodología

La investigación por desarrollar tendrá un carácter cualitativo y el instrumento por utilizar será la entrevista a profundidad. Esta herramienta es una de las vías más comunes para analizar la realidad social. Permite recoger información sobre acontecimientos y aspectos subjetivos de las personas: opiniones, creencias, valores o conocimientos, que de otra manera no estarían al alcance del investigador (Rodríguez y otros, 1999).

Básicamente, consiste en la recogida de información a través de un proceso de comunicación, en el transcurso del cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas, en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador. Para ello se desarrollará la entrevista en una modalidad no estructurada, en donde las preguntas son de carácter abierto y el entrevistado tiene que construir las respuestas. De esta manera será más flexible, lo que permite una mayor adaptación a las necesidades de la investigación y a las características de los actores.

No obstante, la entrevista será dirigida, esta modalidad consta de una lista de cuestiones o aspectos que serán explorados, dejando al entrevistador la libertad para adaptar la forma y el orden de las preguntas, por lo que el estilo suele ser coloquial, espontáneo e informal. En este tipo, se garantiza que no se omitirán áreas importantes y permite aprovechar al máximo el escaso tiempo que se dispone. Por último, permite una cierta sistematización de la información, la hace comparable y favorece la comprensión al delimitar los aspectos que serán tratados.

Se realizarán un total de diez entrevistas a colaboradores de todas las áreas y niveles de la compañía, estructurados de la siguiente forma: tres entrevistas a directores de producción, administración y comercial, dos entrevistas a gerentes de proyectos, tres entrevistas a colaboradores del área de producción y dos entrevistas a personal del departamento de soporte e implementación.

De igual forma para cumplir con el objetivo de comparar el proceso administrativo de la empresa Aura Interactiva con una empresa de la misma industria, se realizará una entrevista a un experto de la empresa seleccionada. Para este fin, es muy importante que la nueva compañía tenga amplia experiencia en la administración de la modalidad de teletrabajo, ya que los resultados de la misma dependerán en gran medida de la madurez y eficiencia que haya desarrollado la empresa en este proceso. Dada la situación anterior se seleccionó la empresa Hewlett Packard (HP por sus siglas en inglés) para realizar dicho estudio.

3.2 Presentación y análisis de los resultados

3.2.1 Descripción de puestos y perfiles

Mediante la entrevista realizada a los colaboradores de Aura Interactiva y a su directora administrativa, Key Azofeifa, se identifica que hay una gran flexibilidad en los puestos y las labores que se realizan en la empresa, es decir, una persona con un perfil muy completo puede desarrollar varias labores. Además, las tareas que se efectúan son muy variadas, ya que dependiendo de la naturaleza del proyecto se incluyen o necesitan labores adicionales.

En la actualidad la empresa no cuenta con un registro formal de los puestos y los perfiles que utiliza para desarrollar su proceso productivo. No obstante, según las entrevistas realizadas en la tabla 4 se enlistan los principales puestos y las labores identificados.

Tabla 4: Puestos y labores actuales de la empresa Aura Interactiva

Puesto	Labores
Gerente de proyectos	• Análisis de la orden de producción • Reunión de inducción al cliente • Creación de actividades en el CRM y seguimiento • Asignación y dirección de labores del proyecto • Control y avance del presupuesto • Gestión de actualizaciones • Cierre del proyecto
Diseñador instruccional	• Recopilación del contenido del curso por desarrollar • Análisis de la información del cliente para detectar faltantes e inconsistencias • Reunión con el cliente para aclarar la información • Desarrollo de la estrategia instruccional del curso • Redacción del guión del curso • Redacción de la evaluación del curso • Revisión del guión del curso con el cliente y ajustes solicitados al mismo • Revisión de calidad del curso
Redactor	• Redacción del guión del curso • Mapeo o selección de pantallas más adecuadas al contenido • Revisión ortográfica y gramatical del guión del curso • Aplicación de ajustes solicitados al guión del curso

Diagramador	• Transcripción del guión del curso al sistema de desarrollo de cursos SH!FT • Mapeo o selección de pantallas más adecuadas al contenido • Diagramación de los textos en las pantallas • Conceptualización o selección de las imágenes o animaciones del curso • Realizar la inclusión de las imágenes del curso
Conceptualizador de imágenes	• Conceptualización o selección de las imágenes o imágenes del curso • Realizar la inclusión de las imágenes del curso • Revisión gráfica del curso
Diseñador gráfico	• Desarrollo de gráficos animados del curso • Realizar la inclusión de las imágenes del curso • Desarrollo de animaciones en flash • Personalización del menú y las barras de navegación • Personalización de agentes de aprendizaje y caricaturas del curso
Locutor	• Grabación de audios institucionales del curso • Grabación de audios del actor o personalizaciones • Revisión de audios del curso • Desarrollo de programas de radio o <i>podcast</i>

Técnico de soporte	• Activación de las licencias vendidas del sistema SH!FT • Seguimiento y control de los clientes del sistema SH!FT • Atención a consultas y solicitudes del cliente respecto al sistema SH!FT, ya sea por correo, chat o teléfono • Desconexión de usuarios cuando vence la licencia • Seguimiento a los requerimientos enviados por colaboradores de la empresa • Implementación de los cursos desarrollados por la empresa en el sistema del cliente • Instalación de los sistemas de administración de los cursos virtuales • Capacitación sobre el uso de los sistemas de administración de los cursos virtuales
Analistas en innovación	• Investigación de nuevos procesos e innovaciones en la industria del <i>e-Learning</i> • Desarrollo de <i>benchmarking</i> con nuevas herramientas • Registro de nuevas solicitudes y desarrollos • Seguimiento a nuevos desarrollos • Plan de pruebas y ejecución de test de nuevos desarrollos • Generación de materiales de capacitación de nuevos desarrollos

Ejecutivos de mercadeo	• Desarrollo de material de comunicación y promoción de la empresa • Generación de estrategias de <i>marketing</i> para la herramienta SHIFT • Desarrollo del plan y seguimiento en redes sociales • Investigaciones de la competencia o <i>benckmarking</i> • Asesoría y desarrollo de materiales de comunicación interna
Ejecutivos de cuenta	• Comercialización y venta de cursos <i>e-Learning</i> desarrollados a la medida • Comercialización y venta de licencias del sistema SHIFT • Ingreso de la orden de trabajo para el Departamento de Producción • Medir el nivel de satisfacción de sus clientes • Promover la recompra

Fuente: Elaboración propia

3.2.2 El proceso administrativo actual

Para realizar el análisis de la situación actual de la empresa en cuanto a su proceso administrativo, es de suma importancia tener claro en qué elementos está basado este concepto. La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros y el empleo de todos los demás recursos, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean (Stoner y otros, 1996).

Según estos autores el proceso administrativo está compuesto de las siguientes funciones:

1. Planeación: consiste en establecer anticipadamente los objetivos, las políticas, las reglas, los procedimientos, los programas, los presupuestos y las estrategias de una organización. Es decir, consiste en determinar las tareas y los procesos que se deben realizar.
2. Organización: agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer óptima la cooperación, en esta etapa se establecen las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones.
3. Dirección: es la acción y la influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y la coordinación de esfuerzos; la dirección contiene: órdenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones.
4. Control: establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren. Básicamente, consiste en el establecimiento de estándares, la medición de ejecución, la interpretación y las acciones correctivas.

En Aura Interactiva, según Juan Carlos Vidal, gerente de Operaciones, el proceso administrativo actual se desarrolló tomando en cuenta las principales características de la empresa, así como las necesidades emergentes del mercado y la industria en la que se desempeña, ya que al tratarse de una entidad que desarrolla software educativo principalmente, se mueve en un ambiente hipercompetitivo en donde se debe innovar constantemente y adaptarse rápidamente. No obstante, dicho proceso no considera expresamente cada una de

las cuatro funciones del proceso administrativo antes citadas, sin embargo, sí las consideran de manera general.

El proceso actual (ver Figura 7) inicia con el ingreso de una orden (ORD) por parte del Gerente de Cuenta respectivo en el CRM (Customer Relationship Management). En ese momento inicia el proceso de planificación por parte del Gerente de Proyectos designado, en donde analiza los requerimientos del proyecto, las expectativas del cliente y los riesgos asociados. Posteriormente, éste realiza la función de organización, para ello coordina los recursos necesarios para cumplir con las expectativas, los compromisos y las fechas de entrega pactados con el cliente. En seguida, el mismo se encarga de la asignación y dirección de las tareas y las labores con el equipo de trabajo seleccionado para cumplir con los entregables y los servicios vendidos. Durante todo este proceso de desarrollo existe una función de control de cada una de las tareas, según los estándares y los procesos definidos, explica Orlando Chacón, gerente de Proyectos.

Figura 7: Proceso administrativo actual



Fuente: Elaboración propia.

Al evaluar este proceso se encuentran algunos vacíos que los mismos colaboradores identifican, por ejemplo existe poco control en la estandarización del proyecto y las tareas asignadas. Verónica Reza, gerente de Proyectos Internos, indica que en la administración de cada uno de ellos hay muchos elementos que dependen del estilo del Gerente de Proyectos. Además, Stalin Alvarado, diseñador gráfico, indica que no existe un centro de documentación en donde se indique cómo se realiza cada tarea o proceso, en la mayoría de los casos depende mucho de colaborador y su experiencia.

De igual forma no existe una visibilidad por parte de todos los miembros del equipo y de los interesados de la planificación y la utilización de los recursos, es decir, no se sabe en tiempo real quién está trabajando en qué proyecto y por cuánto tiempo. Esta es una gran debilidad del proceso, pues en algunos casos se asignan tareas a colaboradores que ya tienen varias asignadas, además no se realiza una planificación de los recursos.

3.2.3 Proceso de asignación de labores

El proceso de asignación de labores está estructurado según el tipo servicio en tres grandes categorías, según indica Orlando Chacón gerente de Proyectos de Aura Interactiva:

1. Asignación de un proyecto: una vez que ingresa una nueva orden de producción (ORD) o un contrato (CNR), el CRM de la empresa envía un mensaje a todos sus Gerentes de Proyectos, Técnicos de Soporte y Gerente de Operaciones. En ese momento dependiendo de la naturaleza del proyecto, cualquiera de los colaboradores que recibieron el mensaje pueden asignarse y hacerse responsable, si en un máximo de cuatro horas ninguno de ellos ha contestado el correo y se ha asignado el proyecto, entonces el Gerente de Operaciones designará algún encargado.
2. Asignación de una tarea: para cumplir con las solicitudes y los requisitos de cada proyecto, el Gerente de Proyectos designará las labores o las tareas que requiera al colaborador (diseñador instruccional, redactores, locutores,

diseñadores gráficos, entre otros) que crea más indicado, para ello toma en cuenta la naturaleza de la tarea y la fecha de entrega que tenga para la misma.

3. Casos de soporte: para la administración de los casos de soporte técnico la asignación se realiza mediante el sistema PEPS (Primero en Entrar Primero en Salir), por lo que los técnicos de soporte se asignan los casos según vayan ingresando. En el momento en que no haya casos pendientes, entonces los técnicos se pueden dedicar a otras tareas como proyectos internos. Si nadie se asigna el caso, entonces existe un encargado de designar la persona que se hará cargo, el tiempo máximo de respuesta para todos los casos es de dos horas.

Analizando este proceso de asignación de labores y por los comentarios de las personas entrevistadas, resulta ser muy eficiente, ya que no sólo una persona es la responsable de la asignación, como se puede dar en otras empresas en las que el director del departamento designa las labores. Al contrario, en la compañía todos los encargados de los proyectos y los servicios forman parte de la asignación lo cual, en palabras de Juan Carlos Vidal, gerente de Operaciones, tiene las siguientes ventajas:

- Se realiza un proceso de autoasignación, por lo que los miembros del equipo de trabajo eligen los más afines a sus gustos y habilidades, lo cual aumenta la motivación del responsable, pues no se trata de proyectos impuestos.
- No se depende únicamente de un responsable que asigne los proyectos, sino que todos los miembros del equipo se convierten en responsables y vigilantes de la asignación.
- Existe una respuesta mucho más eficiente y rápida para los clientes, pues se evitan “cuellos de botella” que pueda generar el director del departamento.

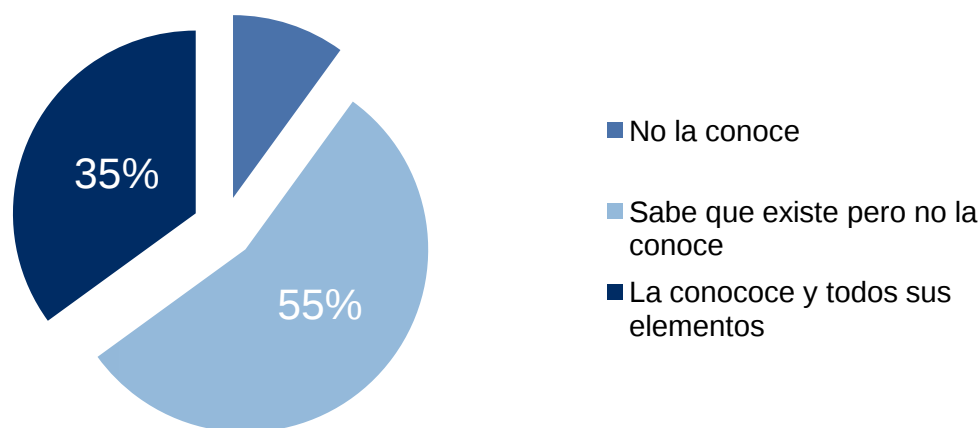
- El proceso se hace escalable, es decir, se puede aumentar la capacidad de respuesta o trabajo sin comprometer su funcionamiento y calidad del proceso.
- Siempre existe un responsable final de velar por la asignación del proyecto, por lo que se elimina el riesgo que uno de ellos se quede sin responsable. No obstante, desde que se implementó este proceso son muy pocos los casos en que ha sido necesario designar un responsable para un proyecto, por lo general todos se han dado por autoasignación.

A pesar de todas estas ventajas que ofrece el sistema, las entrevistas dejan entrever una seria limitación en este proceso y es que no existe visibilidad de las cargas de cada uno de los miembros del equipo, lo cual podría producir que existan colaboradores con más cantidad de proyectos que otros o incluso que estén saturados y esto influye en la eficiencia con que pueda administrarlos y por último, en la calidad del servicio prestada al cliente. Asimismo bajo este sistema, es difícil identificar los proyectos prioritarios y darles mayor relevancia si no existe un comunicado previo por parte del Gerente de Cuenta.

3.2.4 Control de la calidad y la producción

Respecto a elementos de control de la calidad y la producción, los colaboradores reconocen que la empresa tiene sistemas de evaluación de estos importantes elementos, Verónica Rezza, gerente de Proyectos Internos, manifiesta que se realiza una evaluación del desempeño, en donde se miden factores como: la forma en que manejan los proyectos, la rentabilidad que se obtiene del mismo, la satisfacción del cliente, los comentarios recibidos por los clientes. Sin embargo, los aspectos anteriores son conocidos de manera general (ver Figura 8), por lo que no se tiene claridad o conocimiento con exactitud de los elementos específicos que forman parte de la evaluación del desempeño.

Figura 8: Conocimiento de la Evaluación de la Calidad y Productividad



Fuente: Elaboración propia

Stalin Alvarado, diseñador gráfico, indica que las tareas que se le asignan por parte del Gerente de proyectos son revisadas luego de ser finalizadas y en caso que exista algún problema, recibe realimentación inmediata sobre la calidad de su trabajo, sin embargo, él realiza una autorrevisión para garantizar mayor calidad. En lo que respecta al control de la productividad, cada director de departamento asigna un tiempo planificado para realizar la tarea y cada colaborador debe ajustarse a ese tiempo. Para efectuar el cálculo del tiempo planificado existen una serie de estándares con los que cuenta cada director, no obstante, estos podrían variar, dependiendo de las características propias del proyecto, para lo cual el director está autorizado a ajustar el tiempo siempre y cuando no exceda el tiempo presupuestado del proyecto global.

Figura 9: Orden de Producción

Tarea	Detalles	Qty Hrs Asignadas (OP- producción)	Responsable (proveedor)	Estatus	Fecha Fin	Proyecto	Servidor	PM	Tasa Unitaria (HP)	Costo total en \$
PM	Administracion del proyecto	4,00	Juan Pérez	En proceso	03/03/2013	AURA-ORD- 01139-F4F4F2	SHIFT	John Smith	x	4x

Fuente: Departamento de Producción

Según la información recopilada en la entrevista a los colaboradores del Departamento de Producción, cada vez que se les asigna una tarea, reciben una orden de producción (OP) en la que se indica el nombre de la tarea, el detalle o la descripción de la misma, el tiempo asignado para desarrollarla, la persona responsable, el estatus, la fecha máxima de entrega, el código del proyecto o el curso, el nombre del servidor o cliente, la persona que asigna la tarea, el costo por hora y el costo total (ver Figura 9). Todos estos datos son de suma importancia para el control del proyecto.

3.2.5 Opinión de los colaboradores respecto al proceso administrativo

Según las entrevistas realizadas a los colaboradores de la empresa Aura Interactiva, todos poseen una alta motivación de laborar para esta compañía, sobre todo por las ventajas que les ofrece la modalidad de teletrabajo. Sin embargo, los mismos son conscientes de las limitaciones que enfrentan al trabajar de esta forma. En la Tabla 5 se sintetizan las principales ventajas y desventajas manifestadas por los colaboradores entrevistados de Aura Interactiva.

Tabla 5: Ventajas y desventajas de la modalidad de teletrabajo en Aura Interactiva

Ventajas	Desventajas
Existe una gran flexibilidad laboral, ya que a pesar que se debe cumplir con un horario y estar siempre disponible en ese tiempo, se puede negociar para iniciar labores más temprano o terminarlas en otro momento.	Se pierde el proceso de socialización con los compañeros, en la empresa se realizaban actividades para reconocer el trabajo destacado de los colaboradores o algunas actividades sociales que ya no se pueden efectuar, porque todas las personas se encuentran en localidades muy separadas o incluso en otros países.

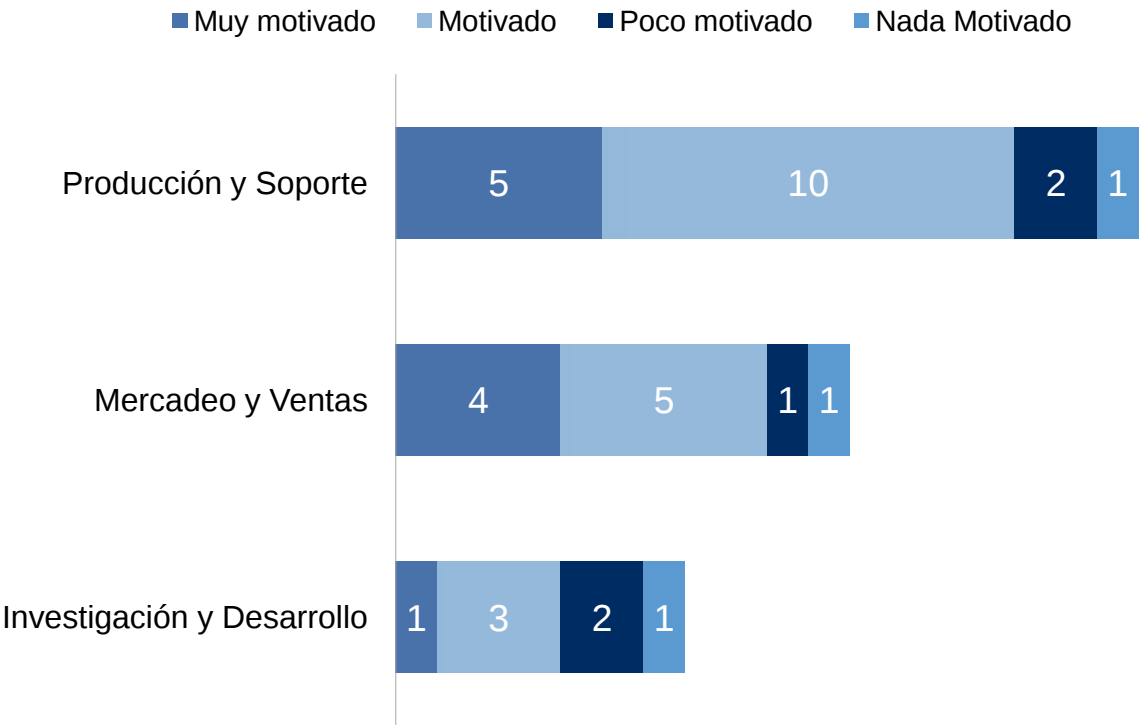
Permite un gran ahorro en varios aspectos, sobre todo en tiempo y transporte. Pero, además, se invierte menos en elementos personales como ropa, calzado, comida, entre otros.	No es una modalidad que se pueda aplicar a todas las personas, ya que por sus características y perfiles hay colaboradores que no podrían trabajar en sus casas.
El laborar desde la casa genera un sentimiento de tranquilidad y minimiza el estrés. Al no tener que transportarse a las oficinas, eludir las congestiones de tránsito, los riesgos de la ciudad, se evita gran cantidad de estrés que pueden generar esas situaciones.	Quizá una de las mayores desventajas de laborar desde la casa es que se da un desligue inevitable de la empresa, al no estar presencialmente en las oficinas, la conformación de los equipos de trabajo y el sentido de pertinencia se hace más difícil.
Además, una gran ventaja que tiene esta modalidad de trabajo es que permite mayor contacto con la familia, algunas madres pueden criar a sus hijos sin tener que recurrir a terceros para que los cuiden mientras ellas trabajan.	El proceso de comunicación se vuelve mucho más complejo, pues se debe hacer uso de herramientas como correos, chats, entre otros y estos no siempre son tan efectivos como la comunicación presencial.
	Cuando hay fallas técnicas como cortes en el fluido eléctrico o internet, el colaborador debe asumir el tiempo perdido, pues este afecta su productividad.

Fuente: Elaboración propia

A pesar de estas ventajas y desventajas que los colaboradores de la compañía determinan, la balanza se inclina hacia los aspectos positivos de laborar desde su hogar y admiten que están muy motivados con el proceso que sigue la empresa (Ver Figura 10). No obstante, advierten algunos inconvenientes del proceso que

desearían mejorar. Orlando Chacón, gerente de Proyectos, indica que no existe un centro de recursos en donde se enlisten los procesos y se puedan capacitar los nuevos recursos, por lo general si se tiene alguna duda se deben dirigir a un experto en la compañía. Ana Lorena Hidalgo, directora del Departamento de Audios, agrega que además no hay visibilidad a futuro de los proyectos o un sistema global de los mismos, pues cada Gerente de Proyectos se encarga de los suyos, pero no hay un lugar en donde se puedan consultar todos.

Figura 10: Nivel de motivación de los colaboradores de Aura interactiva



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se nota una debilidad en los procesos de capacitación y aprovechamiento de los potenciales de los colaboradores, pues no existe un programa formal de adiestramiento para cada puesto, así como un análisis de las habilidades de cada colaborador para potencializarlas y que el mismo pueda crecer en la empresa. Esta situación, impacta a largo plazo en la motivación del personal.

3.2.6 Proceso de nómina y planilla

El pago de los colaboradores se realiza de manera mensual, para ello en una fecha determinada todos deben enviar su reporte de órdenes de producción (OP's) que laboraron durante el mes y cada Gerente de Proyectos envía su propio reporte en donde incluye todas las que asignó para cada proyecto. Esto implica que se debe realizar un control cruzado entre las OP's que reporta el colaborador y las que reportar el Gerente de Proyectos, explica Key Azofeifa, gerente Administrativa.

Lo anterior implica que tanto los reportes de las OP's del colaborador y del Gerente de Proyectos deben ser revisadas uno por uno, lo cual además de implicar un trabajo bastante laborioso, podría generar errores por la manipulación humana. Por ejemplo, un colaborador podría incluir datos erróneos en su reporte o incluso el Gerente del Proyecto, lo cual produciría un atraso en el proceso de pago de planilla.

Otra debilidad que tiene este proceso es que al manejar dos reportes separados, el Gerente del Proyecto no puede ver los tiempos reales con que los colaboradores terminan sus tareas, ya que ese dato sólo está en el reporte del colaborador, así que no hay una realimentación de qué tan exactos están siendo los tiempos asignados. Esto podría ser mucho más eficiente y expedito, si existiera un reporte unificado en una herramienta, el cual se pueda generar automáticamente por colaborador o por proyecto.

3.2.7 Comparación del proceso de Aura Interactiva con otras empresas

Con el fin de realizar una evaluación del proceso de gestión del recurso humano que labora en modalidad de teletrabajo para Aura Interactiva, se realizó una entrevista al señor James Peace, gerente de Gestión de Calidad de la empresa Hewlett Packard Costa Rica (HP) para realizar una comparación de cómo administra esta compañía su personal bajo esas mismas condiciones.

Según un artículo del periódico El Financiero, HP es el mayor fabricante de computadoras personales del mundo y en Costa Rica se mantiene como el mayor empleador del sector de zona franca con cerca de siete mil 7.000 funcionarios. Su unidad de negocio más grande es la de Infrastructure Technology Outsourcing (ITO) con mil trescientos puestos y realiza operaciones de *outsourcing*, *back office* e investigación y desarrollo, entre otros servicios. El centro de servicios en Costa Rica se inició cuando en el 2003 Procter & Gamble Co. (P&G) cedió a HP sus centros de soporte mundial de tecnología, incluyendo el que tenía en Costa Rica.

El centro de servicios de HP atiende a clientes que marcan un número telefónico ochocientos en Estados Unidos y cuya llamada es dirigida a Costa Rica para recibir ayuda cuando tienen una falla en sus computadoras o de ingreso al correo electrónico, por ejemplo. Además, hay servicios más sofisticados de soporte a actividades de negocios como el registro y la validación de las cuentas por pagar, el pago de nóminas o cuentas de gastos de diferentes compañías. Hace un año incorporaron el servicio corporativo para clientes que no tienen un contrato con HP, pero requieren el soporte técnico para sus equipos. En el caso de esta compañía, cualquier colaborador que no ejerza un cargo de dirección, es decir, que tenga personal a cargo, puede optar por la modalidad de teletrabajo. Además, debe cumplir con otros requisitos adicionales como tener más de un año ininterrumpido de laborar en la empresa y tener un *rating* de desempeño bueno. Algunos puestos como los colaboradores de centro de llamadas (call center) no podrán optar por esta modalidad, indica James Peace, gerente de Gestión de Calidad.

Una de las principales motivaciones de esta empresa para implementar el teletrabajo es aumentar la disponibilidad de cubículos de las oficinas, pues actualmente cuentan con más de siete mil empleados, lo que representaría un costo muy elevado si todos tuvieran su propio espacio. Para ello la compañía cuenta con un departamento encargado de validar que las personas cuentan con los requerimientos técnicos (acceso a Internet de banda ancha) y de ambiente (oficina equipada) en sus hogares para poder laborar de manera eficiente.

A diferencia de Aura Interactiva en HP, los colaboradores no laboran todos los días desde su casa, sino que tienen un máximo de tres días desde sus hogares y dos días desde la oficina. Esto genera una modalidad mixta de trabajo, en la que el personal mantiene un contacto directo con sus jefaturas y con la compañía, sin perder del todo el proceso de socialización y comunicación presencial.

En lo que respecta a la asignación de labores y cargas de trabajo se da mediante el director de cada equipo. Por ejemplo, en un nivel operativo los *Production Lead* se encargan de recibir mediante una cuenta de correo electrónico genérico, todos los casos de soporte y ellos son los responsables de direccionarlos a los empleados de la empresa que los resolverán, de esta forma ellos manejan el volumen de trabajo y las cargas de cada colaborador. Para controlar la productividad de sus empleados, en HP se utiliza la herramienta de Microsoft Sharepoint, con el fin de lograr un control total cumpliendo con las normativas y los estándares definidos. De esta forma la persona reporta en la herramienta todas sus actividades y luego el sistema reporta línea por línea, cuáles procesos o tareas no estuvieron dentro del tiempo definido según el estándar, esta información es revisada por el *Production Lead* para tomar las decisiones necesarias.

Finalmente, para garantizar la calidad de sus servicios la empresa realiza chequeos periódicos de calidad, que se realizan a través de un auditor de calidad de cada proceso. En estas revisiones el auditor evalúa que las labores estén dentro del tiempo de respuesta que se le dio al cliente y analiza cada punto de control del proceso. En conclusión, a pesar que HP es una compañía global con miles de empleados en todo el mundo y que sus productos y servicios se diferencian de los ofrecidos por Aura Interactiva, existen ciertas similitudes en el proceso seguido por ambas empresas en la administración de su personal que labora en modalidad de teletrabajo. No obstante, algunas prácticas y procesos que ha alcanzado HP gracias a su experiencia y trayectoria en el mercado, podrían ser bien aplicados al proceso seguido por Aura Interactiva.

3.3 Análisis FODA

A continuación se exponen las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas en el proceso administrativo actual de la empresa Aura Interactiva:

3.3.1 Fortalezas

- Una alta flexibilidad en sus procesos, lo que permite una ágil adaptación a las variantes del mercado y el proceso productivo.
- Enfocados cien por ciento al desarrollo del *e-Learning*.
- El personal cuenta con una alta motivación gracias a las ventajas de la implementación exitosa de la modalidad de teletrabajo
- Se da un estricto proceso de desarrollo de soluciones *e-Learning*, que permite cumplir con las expectativas de sus clientes con el fin de disminuir el tiempo de capacitación y reducir los costos.
- Cuentan con un equipo altamente calificado, manteniendo un proceso de capacitación continuo.
- Se consigue una alta productividad en el desempeño laboral con una excelente solución estratégica que lo coloca en un alto nivel competitivo.
- Inclusión de especialistas en administración de proyectos que permiten ejecutar una estrategia de crecimiento regional orientada a resultados para todos sus clientes.
- Años de experiencia en la implementación exitosa de estrategias y proyectos *e-Learning*, con resultados comprobados.
- Más de un millón de soluciones desplegadas y cientos de clientes en toda la región han forjado la empresa consolidada y sólida que es el día de hoy.

3.3.2 Oportunidades

- El mercado del *e-Learning* se encuentra en plena fase de crecimiento, por lo que se espera que su popularidad y uso continúe en aumento y alcance nuevos mercados.
- Aumentar la eficiencia del control de sus recursos mediante la automatización de tareas repetitivas que no generan valor a la compañía.
- Aumentar la capacidad de aprendizaje de nuevos colaboradores y nuevos procesos mediante el uso de programas de capacitación en línea desarrollados por la misma empresa.
- Continuar con un proceso de expansión a nivel mundial, a través de la red de socios estratégicos, permitiéndole la ampliación de su base de clientes potenciales a corto plazo.
- Ingresar a plataformas de capacitación móviles como *tablets* y teléfonos celulares para ampliar y diversificar la oferta de productos.
- La industria del *e-Learning* se encuentra en constante innovación, por lo que la empresa podría desarrollar nuevas soluciones.
- Aumentar la capacidad del Departamento de investigación y desarrollo, pues actualmente está dedicado a realizar mejoras en el sistema actual.

3.3.3 Debilidades

- Falta de estandarización de algunos procesos, actualmente existen algunos servicios que quedan a la libertad del encargado de cómo realizarlos.
- No existe una lista formal de cada uno de los puestos dentro de la compañía y el perfil o características deseables para cada uno.

- Carencia de un centro unificado de documentación en donde se puedan consultar todos los procesos y efectuar las capacitaciones necesarias.
- Duplicación de reportes y tareas por el uso de diferentes herramientas y formatos dentro de la compañía.
- Problemas de comunicación para emitir nuevas disposiciones y que estas sean entendidas por todos los responsables.
- Ausencia de canales de retroalimentación (el monitoreo de la satisfacción y el cumplimiento de las expectativas, las recomendaciones de mejoras por parte del cliente).
- Deficiencias en el proceso de control de la productividad de los colaboradores y la retroalimentación y el seguimiento que reciben.

3.3.4 Amenazas

- Ante el posible distanciamiento con la empresa y la falta de seguimiento, los colaboradores podrían decidir buscar otra empresa.
- Falta de retroalimentación y controles podrían influir en la calidad del producto final que recibe el cliente.
- Problemas en la estandarización de los procesos produciría que un mismo cliente pueda recibir un servicio diferente, dependiendo del colaborador que sea responsable del proyecto.
- El ingreso de nuevas herramientas de desarrollo de *e-Learning* de bajo costo o sin costo, que por su precio resulte mucho más accesible y se vuelva a una herramienta más popular, podrían afectar los servicios que vende la empresa.
- Actualmente la industria del software y las tecnologías de comunicación y educación tienen un avance acelerado, el cual puede volver una tecnología obsoleta en muy corto tiempo.

Con base en la información recopilada en las entrevistas desarrolladas a profundidad con el personal de la empresa de todos los departamentos y niveles jerárquicos y los conocimientos alcanzados sobre la gestión y la administración del personal que labora en la modalidad de teletrabajo, se realizó una síntesis de los principales descubrimientos de esta investigación mediante el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la situación actual de la compañía. Esta herramienta es de gran valor para analizar la información que permitirá generar la propuesta del sistema de administración y control que se presentará en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO IV. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL Y ADMINISTRACIÓN DE LOS TELETRABAJADORES

Con base en el desarrollo de los capítulos anteriores, en donde primero se generó una base teórica sobre las principales características y los requerimientos que definen la actividad del teletrabajo y las mejores y más actuales tendencias de administración eficiente, continuando con el encuadre del perfil corporativo de la empresa en estudio y el análisis de su estrategia de negocios, en conjunto con la investigación del proceso administrativo del capítulo anterior; en el este se expone la propuesta del sistema de administración del recurso humano que labora en la modalidad de teletrabajo.

A continuación se presenta la justificación y el objetivo último de la propuesta, con el fin de ofrecer una mejor comprensión sobre el concepto de la misma. Asimismo, es importante resaltar que para generar el nivel de pertenencia necesario con la empresa Aura Interactiva, esta propuesta fue desarrollada tomando en consideración el marco estratégico de la institución, así como los principales aportes de sus colaboradores obtenidos en la investigación.

4.1 Justificación de la propuesta

Aura Interactiva es una empresa líder en el país en el desarrollo de las capacitaciones virtuales o *e-Learning*, a partir del año 2008 decidió implementar una metodología de trabajo en casa para todos sus colaboradores del área de producción. Posteriormente, se fueron incluyendo nuevos miembros que residían fuera del país. Al día de hoy se cuenta con más de cincuenta personas que laboran desde sus hogares, ubicados en diferentes partes del mundo (México, Argentina, Italia, Estados Unidos, Canadá y Costa Rica, principalmente).

Esta situación ha provocado un verdadero reto para la empresa, pues el proceso de asignación, coordinación y control del trabajo de estos colaboradores debe ser realizado considerando, no sólo las dificultades que la distancia geográfica representa, sino factores culturales, sociales, económicos y hasta legales.

Bajo este contexto, surge esta propuesta que tiene como motivación ofrecer a la compañía Aura Interactiva un sistema para gestionar, administrar y controlar las labores asignadas a su equipo de colaboradores que trabaja desde sus hogares en cualquier parte del mundo. La misma está basada en el análisis y la evaluación de la situación actual de la empresa, aprovechando las teorías de gestión eficiente de los recursos, así como las mejores prácticas de administración gerencial y los nuevos sistemas de información y comunicación. Esto no sólo logrará hacer más efectivo el proceso productivo actual, sino que permitirá hacerlo escalable, con el fin de plantear una mejor administración y control del recurso humano de la institución.

4.2 Objetivo de la propuesta

Elaborar una propuesta de un sistema para administrar y controlar los colaboradores que laboran bajo la modalidad de teletrabajo para la empresa Aura Interactiva, mediante la investigación de su proceso productivo actual, con el fin de lograr una mejora en la eficiencia de la gestión administrativa de este personal.

4.3 Puntos críticos de éxito

Para lograr una implementación exitosa del sistema propuesto, un aspecto crítico por considerar es la decisión de qué tipo de software implementar, el cual básicamente se reduce a dos opciones: la primera es la compra de un producto enlatado, que se caracteriza por estar ya desarrollado, lo que impide que se puedan hacer ajustes para que se amolde a los procesos internos de la organización; o bien la segunda opción es adquirir un desarrollado a medida, que presenta la limitación de quedarse incompleto en algunos casos o no tener el soporte adecuado.

Los productos enlatados se caracterizan por ser paquetes de software que se instalan en las computadoras de los usuarios, necesitan de algún tipo de capacitación y tienen limitadas posibilidades de realizar ajustes. Los expertos los recomiendan para empresas pequeñas o un nivel bajo de complejidad en sus procesos productivos: comprar, vender, cobrar, pagar. En contraste, el software desarrollado a medida resuelve algunas limitaciones de los productos enlatados, gracias a la especialización que ofrece; sin embargo al ser creado específicamente para un sólo cliente a su medida, carece de la adecuada proyección, es decir, difícilmente se cuenta con los recursos necesarios para su actualización tecnológica y funcional requerida, debido a la falta de escala.

No obstante, hay una tercera opción que en la actualidad se ha hecho muy popular: el software de código abierto (*open source*). En este caso no se deben adquirir licencias, aunque sí suele haber costos ligados a la consultoría de implementación, personalización y capacitación. Con la ventaja de que la corporación puede contratar a cualquier empresa para suplir estas necesidades y no exclusivamente al desarrollador del software o las firmas asociadas. Otra ventaja que ofrece esta opción, es la gran variedad de sistemas operativos y aplicaciones existentes en esta modalidad.

Una vez que la empresa ha decidido el tipo de herramienta de software que adquirirá, otros factores fundamentales en la implementación del sistema propuesto consisten en hacer que el sistema funcione de acuerdo con las prácticas de negocio, capacitar a los colaboradores y manejar el impacto del cambio. Por lo tanto, el liderazgo del equipo gerencial será fundamental para que la propuesta sea exitosa.

Por último, es crítico que los directores de la empresa entiendan que el sistema no traerá soluciones a la empresa por sí solo. Se debe tener una participación activa por su parte para lograr una implementación exitosa, además de lograr que todos en la organización estén listos para el cambio que el nuevo sistema requiere, ya que implementar este nuevo sistema significa, además de un cambio tecnológico, un cambio cultural, una nueva forma de gestionar su negocio.

4.4 Propuesta del sistema

Dadas las características del negocio, sus procesos internos y los hallazgos de la investigación realizada en la empresa Aura Interactiva, en donde se encontraron algunas áreas de mejora, se propone la implementación de un sistema que permita hacer más eficiente su proceso administrativo (ver Figura 11). El mismo está estructurado en seis módulos los cuales a su vez han sido creados tomando en cuenta cada una de las macroetapas del proceso administrativo, éstos son:

1. Módulo de Labores o Tareas
2. Módulo de Políticas y Procedimientos
3. Módulo de Puestos y Perfiles
4. Módulo de Administración de Proyectos
5. Módulo de Planilla y Nómina
6. Módulo de Reportes

Figura 11: Módulos del Sistema Propuesto



Fuente: Elaboración Propia.

Es importante resaltar que con el fin de lograr un mejor uso del sistema, éste debe tener un diseño amigable e intuitivo que sea simple de manejar para todos los usuarios. Además, con el objetivo de mejorar el posicionamiento de la herramienta que comercializa la empresa Aura Interactiva y potenciar el sentido de pertenencia en sus colaboradores, se propone el uso del logotipo de SHIFT dentro de cada módulo de este sistema.

En seguida se explica cada uno de los módulos que conforman la propuesta del sistema de administración de los teletrabajadores de Aura Interactiva, según el orden establecido en las etapas del proceso de administración.

4.4.1 Módulo de Labores

Dentro de la planeación, que es la primera etapa del proceso administrativo, se encuentra el primer módulo propuesto: Módulo de Labores. Básicamente, consiste en generar una sección en donde se puedan definir cada una de las labores o las tareas que se realizan en la empresa para cada uno de los servicios que ofrece.

De esta forma el director de operaciones o el encargado según corresponda, deberá generar la conceptualización de cada una de las labores que se necesitan desempeñar en el proceso productivo y la cantidad de horas asignadas para realizarla (ver Tabla 6). Es importante que estas labores puedan ser agrupadas posteriormente para formar cada uno de los procesos que se sigue en la empresa para realizar cada servicio solicitado.

Por ejemplo, para cada uno de los tres servicios que presta la empresa: el desarrollo de cursos *e-Learning* a la medida, la licencia de la herramienta SHIFT para el desarrollo de cursos virtuales y la venta de servicios profesionales, según la información recabada en la investigación realizada dentro de la empresa Aura Interactiva; deberá generar un compendio de las labores que permite desempeñar y los tiempos designados para cada una de ellas.

Tabla 6: Labores principales de la empresa

Tarea	Tiempo asignado (en horas)
Redacción - documento de contenido (guión del curso-Diseño instruccional)	20,0
Diagramación	10,0
Conceptualización gráfica	15,0
Bajar imágenes del stock	
Diseño y elaboración de PCD SENCILLO (Menú y navegador)	3,0
Diseño y elaboración de PCD COMPLEJO (Menú y navegador)	10,0
Diseño Gráfico-Foto Montaje (estándar de sesenta fotos)	5,0
Diseño Gráfico-Charts SENCILLO (C/U)	0,5
Diseño Gráfico-Charts COMPLEJO (C/U)	1,0
Diseño Gráfico-Animaciones Libres nuevas (por cada paso)	4,0
Diseño Gráfico-Animaciones libres reutilizadas (hasta de cinco pasos)	10,0
Diseño Gráfico-Cartoons-Videos	2,0
Audios	10,0
Diseño Gráfico-Personajes Constructor SENCILLO	2,0
Diseño Gráfico-Fondos de Escenarios SENCILLO	2,0
Diseño Gráfico-Personajes Constructor COMPLEJO	10,0
Diseño Gráfico-Fondos de Escenarios COMPLEJO	10,0
Diseño Gráfico-Agente de Aprendizaje SENCILLO	2,0
Diseño Gráfico-Agente de Aprendizaje COMPLEJO	10,0
Revisión V0 (Diseño)	10,0
Entrega de V1	1,0
Revisión Técnica de Calidad	0,0
Una hora de capacitación dada por Performance de forma VIRTUAL	0,3
Una hora de capacitación dada por Performance de manera PRESENCIAL	2,0
Coordinación con proveedores-expertos contratados por AURA	10,0

Fuente: Departamento de Producción Aura Interactiva.

4.4.2 Módulo de Políticas y Procedimientos

El siguiente módulo ha sido definido como Políticas y Procedimientos, el cual se ubica también dentro de la primera etapa de planeación. Éste es de gran importancia dentro de esta primera etapa, pues como su nombre lo indica permite definir sus principales procesos y las políticas organizacionales de la empresa, además mediante su aplicación se podrá mitigar una de las debilidades encontradas en la investigación, que corresponde a la falta de estandarización en algunas labores (ver Figura 12).

La idea y el objetivo principal de este módulo es permitir la definición del procedimiento adecuado y validado por la empresa que se debe seguir en cada una de las labores. De esta forma, todos los colaboradores tendrán acceso a la misma información, desde donde sea que se encuentren y no podrán aludir a la falta de ésta o el desconocimiento de las políticas, pues todas se encontrarán actualizadas en este módulo que funcionará como un repositorio de las principales normas y los procedimientos corporativos.

Figura 12: Propuesta diseño de Módulo de Políticas y Procedimientos



Fuente: Elaboración Propia.

4.4.3 Módulo de Puestos y Perfiles

Dentro de la segunda etapa del proceso administrativo que corresponde a la organización, se ha propuesto crear el siguiente módulo, el cual se define como Módulo de Puestos y Perfiles. En éste se deberán crear cada uno de los puestos actuales que existen en la compañía y las respectivas características o los perfiles deseados para cada uno de ellos, así como los conocimientos técnicos requeridos (ver Tabla 7). Adicionalmente, este módulo permitirá asociar los materiales de capacitación con los que cuenta la empresa para cada puesto o bien las capacitaciones que debería tomar cada persona que opte por el cargo.

Tabla 7: Propuesta de organización de Módulo Puestos y Perfiles

Departamento	Puesto	Perfil	Materiales de Capacitación
Operaciones	Director de Operaciones	• Comunicación • Liderazgo • Gestión eficiente	Materiales de capacitación definidos por la empresa para este puesto.
	Gerente de Proyectos	• Liderazgo • Resolución de conflictos • Empatía • Efectividad	Materiales de capacitación definidos por la empresa para este cargo.
	Técnico de Soporte	• Conocimientos técnicos avanzados sobre la herramienta SHIFT • Comunicación eficiente • Proactividad	Materiales de capacitación definidos por la empresa para este puesto.
	Diseñador Instruccional	• Habilidad y flexibilidad para tratar con clientes y satisfacer sus expectativas • Habilidad para comunicar ideas claras • Dominio de técnicas de entrevista • Creatividad • Facilidad de palabra	Materiales de capacitación definidos por la empresa para este cargo.

	Redactor	• Capacidad de sintetizar grandes cantidades de información y redactar en forma clara y concisa • Buena redacción y ortografía • Capacidad de análisis y abstracción	Materiales de capacitación definidos por la empresa para este puesto.
	Diseñador Gráfico	• Conocimientos técnicos avanzados sobre la herramienta SHIFT • Conocimientos avanzados en animación y dibujo • Proactividad • Alto grado de creatividad	Materiales de capacitación definidos por la empresa para este cargo.
	Locutor	• Formación en locución profesional • Flexibilidad y alta creatividad • Alta responsabilidad • Conocimiento de la herramienta SHIFT módulo de grabación	Materiales de capacitación definidos por la empresa para este puesto.
Comercial	Director Comercial	• Empatía • Comunicación • Liderazgo • Capacidad de ventas	Materiales de capacitación definidos por la empresa para este cargo.
	Gerente de Cuenta	• Habilidad y flexibilidad para tratar con clientes y satisfacer sus expectativas • Habilidades de negociación • Altamente empático • Habilidad para comunicar ideas claras • Dominio de técnicas de entrevista • Manejo básico herramienta SHIFT	Materiales de capacitación definidos por la empresa para este puesto.

	Gerente de Mercadeo	• Excelente capacidad de comunicación • Investigación • Proactividad y creatividad • Gestión eficiente	Materiales de capacitación definidos por la empresa para este cargo.
	Oficial de administración	• Capacidad de negociación • Conocimientos y habilidades en manejo de planilla • Estricto orden	Materiales de capacitación definidos por la empresa para este puesto.
Análisis e Innovación	Director de Análisis e Innovación	• Proactividad y habilidades de investigación • Comunicación • Liderazgo • Gestión eficiente	Materiales de capacitación definidos por la empresa para este cargo.
	Analistas	• Proactividad y habilidades de investigación • Conocimiento sobre el producto y proceso de desarrollo • Capacidad para dar seguimiento a proyectos • Orientación para trabajo en equipo	Materiales de capacitación definidos por la empresa para este puesto.
	Programadores	• Conocimientos técnicos en programación HTML 5 • Proactividad y habilidades de investigación • Capacidad para dar seguimiento a proyectos	Materiales de capacitación definidos por la empresa para este cargo.

Fuente: Elaboración propia.

Otra de las secciones indispensables de este módulo corresponde a la visión de cada uno de los colaboradores de la empresa. De esta forma se podrá consultar por puesto cada uno de los empleados actuales de la organización, agregar su información de contacto, sus principales habilidades (incluso demostraciones de su trabajo), una calificación basada en una ponderación de cada una de las labores que ha realizado en la empresa durante el mes y finalmente su disposición actual, es decir, si se encuentra en alguna labor en ese momento y por cuánto tiempo (ver Figura 13). Este último punto es de gran valor para la organización, ya que actualmente no existe una forma automática de conocer las cargas de cada empleado y sobre todo el tiempo que le tomará estar disponible para asignarle un nuevo proyecto.

Figura 13: Propuesta de Diseño Módulo Puestos y Perfiles



Agregar nuevo

	Nombre	Calificación	Perfil	Ciudad	País	Disponibilidad	Ver demo	Contactar
	Diego Gamez	★★★★★	Diseñador Gráfico Senior	Alajuela	CR		Animaciones Personalizaciones Gráficos	Chat Correo
	Lorena Hidalgo	★★★★	Locutora Imanina español	San José	CR		Audio institucional español Audio personalización español	Chat Correo
	Verónica Rezza	★★★★	Diseñadora Instruccional	Buenos Aires	Argentina		Redacción de cursos Evaluación Revisión calidad	Chat Correo

Fuente: Elaboración propia

4.4.4 Módulo de Administración de Proyectos

Este es uno de los principales módulos del sistema, ya que como parte de la etapa de dirección, es en donde se ejecuta el día a día de los proyectos y donde se lleva el pulso del negocio por parte de los gerentes. Además, representa uno de los más complejos, pues debe ofrecer al usuario una serie de funcionalidades.

Figura 14: Propuesta de diseño Módulo Administración de Proyectos

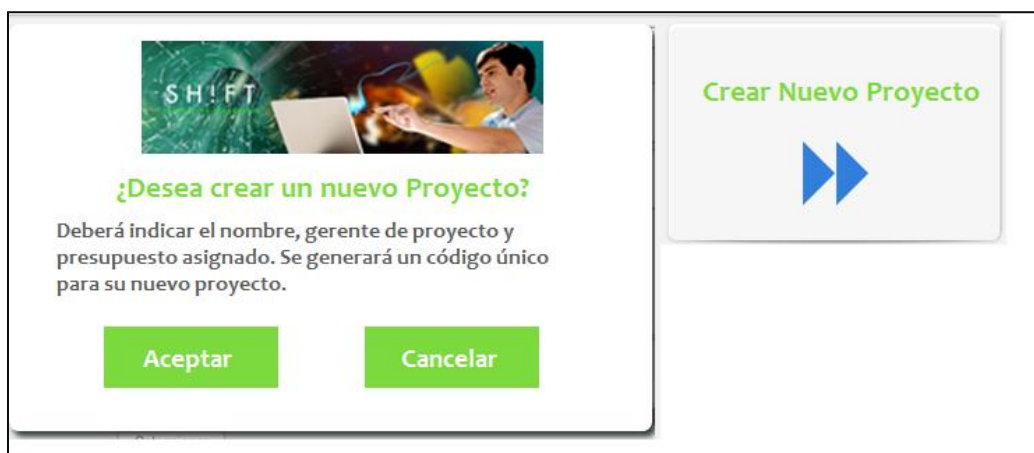


Fuente: Elaboración propia.

A continuación se describe con detalle cada una de las funcionalidades propuestas en el Módulo de Administración de Proyectos:

- Creación de un nuevo proyecto: la primera opción de este módulo será la creación de un nuevo proyecto, el cual básicamente podría ser uno o un compendio de la gama de servicios que se encuentran dentro de los tres productos principales de la empresa: el desarrollo de cursos *e-Learning* a la medida, el alquiler de la licencia de la herramienta SHIFT y los servicios profesionales. En esta primera opción además del nombre y apellidos, el líder del proyecto y el presupuesto asignado se debe generar un código único, el cual deberá ofrecer información básica como: el tipo de producto, el cliente, el mes y el año de creación y el idioma del mismo.

Figura 15: Propuesta de diseño Funcionalidad Crear Nuevo Proyecto



Fuente: Elaboración propia

- Asignación de labores para el proyecto: el siguiente paso en el módulo deberá ser seleccionar para el nuevo proyecto las labores y el presupuesto planeado para poder cumplirlo. Es importante resaltar que este presupuesto planeado no necesariamente deberá ser el mismo del original (definido en la sección anterior), pero sí es importante que sea menor, pues de lo contrario, la empresa estaría incurriendo en pérdidas sin iniciarlo. De igual forma, este presupuesto no necesariamente será igual costo real, pues éste se podrá conocer hasta que se finalice el proyecto.

Figura 16: Propuesta de diseño Funcionalidad Asignación de Labores



Fuente: Elaboración propia

- Asignación de encargados: una vez que se pueda proceder con la ejecución del proyecto, el líder o el gerente deberá asignar cada una de las tareas definidas en la sección anterior a un encargado o responsable. Idealmente, la persona designada recibirá un correo con la información de la labor encomendada que básicamente considerará: el código del proyecto, el nombre de la tarea, la descripción detallada de la misma, el tiempo asignado para desempeñarla, la fecha esperada de finalización, el líder del proyecto y el responsable de la tarea. Cuando el colaborador la haya terminado, éste deberá cerrar la labor asignada indicando el tiempo real de duración y algún detalle, en donde podrá indicar cualquier comentario o inconveniente que haya enfrentado. De inmediato el sistema notificará al gerente del proyecto que la tarea ha sido finalizada y éste deberá asignar una calificación a la lo ejecutado por el funcionario, que influirá en su evaluación mensual del desempeño.

Figura 17: Propuesta de diseño Funcionalidad Asignación de Encargados



Fuente: Elaboración propia

- Conclusión del proyecto: una vez que se han finalizado todas las labores del proyecto y se ha concluido de manera satisfactoria, se deberá adjuntar el acta de cierre, así como una pequeña evaluación, en donde se mide la satisfacción del cliente y el desempeño del gerente del proyecto respectivo en la planeación y la ejecución del mismo.

Figura 18: Propuesta de diseño Funcionalidad Cierre del Proyecto



Cierre del Proyecto

¿Desea finalizar este proyecto? Deberá adjuntar Acta de Cierre del Proyecto y demás documentos requeridos.

Aceptar **Cancelar**

Proyectos Finalizados

- (SN001SHIFT02S) - Agentes telefónicos
- (SN002SHIFT03S) - Manipulación de alimentos
- (SN003SHIFT04S) - Conducción eficiente
- (SN003SHIFT04S) - Ahorro

Fuente: Elaboración propia

4.4.5 Módulo de Planilla y Nómina

En esta sección propia de la etapa de control, se podrán registrar para cada uno de los colaboradores el costo por hora asignado, así como los proyectos, las labores y las horas establecidas y reales durante el mes. Además, permitirá realizar la evaluación del desempeño y de la productividad que lleva a cabo actualmente la empresa. Mediante estas acciones, se efectuará el cálculo del salario mensual de cada empleado y llevar el registro del mismo.

De igual forma se podrá manejar un control de la cantidad de vacaciones acumuladas, los permisos solicitados, las incapacidades y los datos personales y de contacto de cada colaborador (ver Figura 19).

Figura 19: Propuesta Diseño Módulo de Planilla y Nómina



Evaluando

Diego Gámez
★★★★★
Diseñador Gráfico
Chat
Correo



Lorena Hidalgo
★★★★★
Locutora femenina español
Chat
Correo



	Nombre	Calificación	Perfil	Ciudad	País	Vacaciones	Proyectos	Evaluar
 ★★★★★ Agregar a favoritos	Diego Gamez	★★★★★	Diseñador Gráfico Senior	Alajuela	CR	7	Consultar	90
 ★★★★★ Agregar a favoritos	Lorena Hidalgo	★★★★★	Locutora femenina español	San José	CR	3	Consultar	80
 ★★★★★ Agregar a favoritos	Verónica Rezza	★★★★★	Diseñadora instruccional	Buenos Aires	Argentina	7	Consultar	90

Fuente: Elaboración propia

4.4.6 Módulo de Reportes

El último módulo y que permitirá sobre todo llevar el pulso al negocio por parte de los directores de la empresa es el de reportes, este se encuentra también en la etapa de control. Es de suma importancia para la organización, pues viene a suplir una debilidad detectada en la investigación que se realizó en Aura Interactiva, que básicamente consiste en que existen varios tipos de reportes originados en cada uno de los departamentos, lo cual además de duplicar el trabajo, conlleva una serie de riesgos, pues la información es gestionada prácticamente por todos los colaboradores de la empresa.

Este módulo además, representa un plus para los directores de la organización, pues les permitirá tomar decisiones basadas en información actualizada en tiempo real y se podrá generar en muy poco tiempo de manera automática, pues el sistema en sí se encarga de alimentar los reportes con los datos con que cuenta el mismo.

Basados en la investigación, el proceso actual de la empresa y las necesidades detectadas se han definido cinco reportes primordiales para la administración de esta organización, éstos son (ver Figura 20):

1. Porcentaje de avance de los proyectos: mediante este reporte se puede conocer el nivel de avance en porcentaje de todos los proyectos activos, para ello se toma el total de horas de las labores finalizadas de cada proyecto y se divide entre la cantidad de las planeadas. Adicionalmente se presentará la cantidad de horas planeadas y reales consumidas en cada proyecto al momento de la consulta.
2. Presupuesto disponible del proyecto: para los gerentes de proyecto de Aura Interactiva y sus directores, resulta muy importante conocer la cantidad de presupuesto disponible para cada proyecto, de esta forma se pueden tomar decisiones anticipadas en caso de que esté consumiendo más recursos de los planeados. Para ello se toma el presupuesto asignado al proyecto y se le resta el gasto real consumido hasta el momento, lo cual nos da como resultado el

valor absoluto, pero además, es importante conocer el porcentaje disponible, para lo cual se toma el consumido al momento de la consulta y se divide entre el presupuesto asignado.

3. Monto de facturación planeado por mes: para cada uno de los proyectos es de suma importancia conocer el monto facturado a la fecha, la suma por facturar durante el mes actual y la fecha final de cobro planeada. Este dato permitirá conocer la efectividad de cobro de la empresa para cada uno de sus servicios.
4. Horas asignadas por colaborador en un rango de fechas: por último, tanto para el oficial administrativo como para los gerentes de proyectos es importante saber la cantidad de horas planeadas que cada colaborador suma durante el mes y contrastarlo con la cantidad de horas reales que reporta durante ese mismo periodo. Esta información permitirá evaluar la productividad de cada funcionario e incluso los tiempos que han sido definidos y planeados para cada labor dentro de la empresa.

Figura 20: Propuesta Diseño Módulo Reportes



Fuente: Elaboración propia.

Con el desarrollo de cada uno de los módulos anteriores se pretende que la empresa Aura Interactiva pueda administrar de manera eficiente a todos sus colaboradores, que se encuentran dispersos en varios lugares del mundo laborando desde sus hogares. Se han considerado ampliamente las recomendaciones dadas por los mismos empleados de la organización, así como las principales debilidades encontradas en la investigación realizada para este trabajo.

4.5 Propuesta económica

Con el fin de justificar a la empresa la factibilidad económica de emplear el modelo propuesto en este de trabajo, a continuación se exponen los principales costos asociados (ver Tabla 8) y posteriormente los ahorros en horas que se estima podrían alcanzarse con la puesta en marcha del mismo (ver tabla 9).

Tabla 8: Costos del Sistema Propuesto

Horas	Labor	Descripción	Unitario	Costo Total
48	Conceptualización del sistema	Realizar reuniones con directores y encargados de la empresa para validar propuesta y conceptualizar la manera en que se implementará el sistema	\$20	\$960
80	Programación y automatización del sistema	Horas de programación para elegir o adaptar las herramientas que se usarán para poner en marcha el sistema	\$35	\$2800
40	Diseño gráfico	Realizar imagen y diseño gráfico del sistema para las herramientas o módulos propuestos	\$20	\$800
16	Capacitación sobre uso de nuevo sistema	Capacitar a todos los colaboradores sobre el uso del nuevo sistema	\$20	\$320
40	Soporte y mantenimiento	Dar soporte a consultas y posibles errores que salgan de la implementación del nuevo sistema	\$20	\$800
Total				\$5680

Fuente: Elaboración propia, con datos del Área Comercial de Aura Interactiva

Según se observa en la tabla anterior el costo máximo que tendría la implementación propuesta en este trabajo sería de aproximadamente cinco mil seiscientos ochenta dólares (\$5680). No obstante, dado que la empresa Aura Interactiva cuenta con todos los profesionales necesarios para el desarrollo del mismo, es muy posible que su costo real sea mucho menor, pues tendría ahorros considerables en las tarifas de cada profesional o incluso podría diluirlo en el tiempo ocioso de sus colaboradores.

Tabla 9: Ahorros del Sistema Propuesto (por mes)

Hora s	Labor	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
40	Coordinación nuevos procedimientos y explicación de procesos actuales	Gerente de Operaciones podrá indicarles a los colaboradores que revisen nuevos procesos o incluso anteriores en el sistema, lo cual reducirá tiempo dedicado a consultas.	\$35	\$1400
40	Coordinación y administración de proyectos	Cada Gerente de Proyectos ya no tendrá que dedicar tanto tiempo al seguimiento y coordinación de cada uno de sus proyectos	\$20	\$800
80	Oficial de Administración	Gracias a la automatización de los reportes, la oficial de administración no tendrá que generar ella misma su reporte para realizar el pago mensual a los colaboradores	\$20	\$1600
100	Reportes por colaborador	Cada colaborador evitará tener que construir su propio reporte al final de mes y darle seguimiento a cada labor, pues ahora lo realizará el sistema.	\$15	\$1500
40	Reportes a los directores	Gracias al módulo de reportes se contará con la información estratégica para el negocio en todo momento.	\$35	\$1400
Total				\$6700

Fuente: Elaboración propia, con datos del Área Comercial de Aura Interactiva.

Como se detalla en la tabla anterior, la organización podría llegar a tener ahorros de hasta seis mil setecientos dólares (\$6700) por cada mes con la puesta en marcha de este sistema. Sin embargo, se estima que esta cantidad es bastante conservadora, pues no incluye todo el valor agregado que le generará a la compañía, el producto de la eficiencia y la rapidez que les ofrecerá a los colaboradores. Por ejemplo, en el caso de los gerentes de proyectos el sistema les permitirá un mejor control, lo que indudablemente impactará en la satisfacción de los clientes. De igual forma, los directivos de la empresa contarán con información estratégica sobre el negocio en el momento en que lo necesiten y siempre estará actualizada, lo cual sin duda representa una gran ventaja competitiva.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

A partir del desarrollo y el análisis de cada uno de los capítulos anteriores se presentan a continuación las conclusiones obtenidas:

- El *e-Learning* se ha destacado por una serie de beneficios en comparación con los métodos de enseñanza tradicional, que han provocado un aumento en la popularidad y el uso de este tipo de herramientas de manera acelerada. Por este motivo se espera un crecimiento del mercado del de esta herramienta superior al dieciocho por ciento, sólo en América Latina. Esto implica un crecimiento exponencial en esta industria, lo que representa un gran potencial de desarrollo para la empresa Aura Interactiva.
- Debido a factores como los altos costos de los combustibles, las grandes cantidades de tránsito y las complicaciones para trasladarse al lugar de trabajo, así como los crecientes costos en el alquiler o la compra de oficinas, cada vez son más las empresas que permiten a sus empleados laborar desde sus casas. Esto ha provocado que en la actualidad, el teletrabajo haya revolucionado la esfera social y económica de nuestro país y del mundo entero. No obstante, debido a su carácter contemporáneo aún no existe un marco regulatorio y claro en nuestra nación, sobre todo para el sector privado, razón por la cual en el caso de la empresa Aura Interactiva, la adopción de este sistema de trabajo es un campo poco explorado que deberá ir desarrollando conforme crezca su experiencia.
- En la búsqueda de la excelencia operativa, muchas compañías han implementado algunas herramientas administrativas como la reingeniería de los procesos de negocios, la administración de la calidad total y las técnicas de control de calidad Six Sigma. Éstas han sido difundidas en todo el mundo para implantar las estrategias dirigidas a la reducción de costos, la producción sin defectos, la calidad superior de los productos, el mejor servicio a clientes y la satisfacción total de estos.

- Aura Interactiva es una empresa líder en el país en desarrollo de capacitaciones virtuales o *e-Learning*. En el año 2008 inicia la comercialización de su herramienta de autoría para desarrollo de cursos virtuales SH!FT, además de la oferta de una serie de servicios adicionales que incluyen el diseño gráfico, la grabación de audios, la redacción de guiones didácticos, entre otros. De esta forma la empresa amplía su mercado potencial alcanzando nuevos países en Norteamérica, Suramérica y Europa. Esta situación ha provocado un verdadero reto para la empresa, pues el proceso de asignación, coordinación y control del trabajo de estos colaboradores debe ser realizado considerando, no sólo las dificultades que la distancia geográfica representa, sino otros factores culturales, sociales, económicos y hasta legales.
- Según la investigación realizada en la empresa Aura Interactiva a sus funcionarios, todos poseen una alta motivación de laborar para esta compañía, sobre todo por las ventajas que les ofrece la modalidad de teletrabajo. Por otro lado, se notan algunas debilidades en la estandarización de los procesos y la comunicación con todas las áreas de la compañía, debido principalmente al distanciamiento de todos sus colaboradores.
- En comparación con la empresa Hewlett Packard (HP por sus siglas en inglés), a pesar de ser ésta una compañía global con miles de empleados en todo el mundo y que sus productos y servicios se diferencian de los ofrecidos por Aura Interactiva, existen ciertas similitudes en el proceso seguido por ambas empresas en la administración de su personal que labora en modalidad de teletrabajo. No obstante, algunas prácticas y procesos que ha alcanzado HP gracias a su experiencia y trayectoria en el mercado, podrían ser bien aplicados al proceso seguido por Aura Interactiva.
- Dadas las características de la empresa, sus procesos internos y los hallazgos de la investigación realizada, se propone la implementación de un sistema que permita hacer más eficiente su proceso administrativo. El mismo está estructurado en seis módulos los cuales a su vez han sido creados tomando en cuenta cada una de las macroetapas del proceso administrativo.

5.2 Recomendaciones

Debido a que Aura Interactiva es una empresa líder en el país en desarrollo de capacitaciones virtuales o *e-Learning* y a partir del año 2008 decidió implementar una metodología de trabajo en casa para todos sus colaboradores del área de producción, se generan a continuación una serie de recomendaciones para la empresa basadas en la investigación realizada, las características del negocio y su mercado:

- Fundamentado en la factibilidad y la rentabilidad económica, se recomienda a la empresa Aura Interactiva implementar la propuesta del sistema de administración y control del recurso humano que labora bajo la modalidad de teletrabajo, elaborada en este trabajo para convertir en más eficiente el proceso productivo actual y hacerlo escalable, con el fin de lograr una mejor administración y control del recurso humano de la institución.
- Debido a la gran variedad y el distanciamiento de los lugares desde donde laboran los funcionarios de la empresa y el reto que presenta para la compañía la administración de estos recursos, se recomienda a la empresa realizar el proceso de asignación, coordinación y control del trabajo de estos colaboradores considerando, no sólo las dificultades que la distancia geográfica representa, sino los factores culturales, sociales, económicos y hasta legales.
- Uno de los elementos por considerar en la implementación de este sistema es la decisión de qué tipo de software realizar, que básicamente se reduce a dos opciones: la primera es la compra de un producto enlatado, que se caracteriza por estar ya desarrollado, lo que impide que se puedan hacer ajustes para que se amolde a los procesos internos de la organización; o bien la segunda opción es adquirir un desarrollado a medida, el cual presenta la limitación de quedarse incompleto en algunos casos o no tener el soporte adecuado. No obstante, se recomienda que la empresa implemente una tercera opción que en la actualidad se ha hecho muy popular: el software de código abierto (*open*

source). En este caso no se deben adquirir licencias, aunque sí suele haber costos ligados a la consultoría de implementación, la personalización y la capacitación. Con la ventaja de que la corporación puede contratar a cualquier compañía para suplir estas necesidades y no exclusivamente al desarrollador del software o las firmas asociadas. Otra ventaja que ofrece esta opción, es la gran variedad de sistemas operativos y aplicaciones existentes en esta modalidad.

- Para lograr una verdadera aceptación y aprovechamiento del sistema propuesto, se recomienda adaptarlo de acuerdo con las prácticas de negocio de la empresa, capacitar a los colaboradores y manejar el impacto del cambio. Razones por las cuales, el liderazgo del equipo gerencial será fundamental para que la propuesta sea exitosa.
- Por último, se aconseja a los directores de la empresa que hagan entender al personal que el sistema no traerá soluciones a la compañía por sí solo. Se debe tener una participación activa por parte de todos los colaboradores para lograr una implementación exitosa, además de lograr que todos en la organización estén listos para el cambio que el nuevo sistema requiere, ya que implementar este nuevo sistema significa, además de un cambio tecnológico, un cambio cultural, una nueva forma de gestionar su negocio.

Bibliografía

Libros y publicaciones

- Bernardez, M. (2007). Diseño, Producción e Implementación del e-learning. Gardners Books.
- Di Martino, Vittorino. The high road to teleworking. International Labour Organization (ILO).
- Duhalde, S. (2008). Análisis de una estrategia de implementación del teletrabajo: sobre reportes europeos y entrevistas a teletrabajadores argentinos. Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- Flick, U. (2004).
- Hernaández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill.
- [etc.: Thomson.
- Robbins, S. P. (2009).
- Sandín, M. P. (2003). Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones. Madrid: McGraw-Hill.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2012). : McGraw-Hill.
- Programa Sociedad de la Información y el Conocimiento Universidad de Costa Rica (PROSIC). Informe Hacia la Sociedad de la Información y el Conocimiento en Costa Rica 2009. Disponible en: <http://www.prosic.ucr.ac.cr/Informe%202009/Nueva%20carpeta/informefl.html>
- Ambient Insight. El mercado latinoamericano de Productos y Servicios e-learning de auto aprendizaje: Pronóstico y Análisis 2011-2016. Disponible en: <http://www.ambientinsight.com/>
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). : Prentice-Hall Hispanoamericana.

Páginas web

- Revista Learning Review: <http://www.learningreview.com>
- Aura Interactiva: www.shiftelearning.com
- Universidad de Sevilla: <http://www.cfp.us.es/web/contenido.asp?id=3417>
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social: www.mtss.go.cr/
- Organización Internacional del Trabajo: [http://www.ilo.org/global/lang--es/](http://www.ilo.org/global/lang-es/)
- Unión europea: <http://europa.eu/documentation>
- Ministerio de Hacienda: www.hacienda.go.cr/
- Secretaría Técnica de Gobierno Digital: <http://www.gobierno-digital.go.cr/>
- Companies and markets: <http://www.companiesandmarkets.com/>
- Periódico el Financiero: http://www.elfinancierocr.com/negocios/HP-Costa-Rica-reeestructuracion-negocio_0_244775527.html